



**LOUVAIN**  
School of Management

**Project HUT/DIRECT/2010/AP/3**

## **Is het welzijn op het werk een factor van bedrijfsprestatie?**

**Een studie op meerdere niveaus in twee Belgische bedrijven in de sector van de voedseldistributie**

Op verzoek van



Federale Overheidsdienst  
Werkgelegenheid,  
Arbeid en Sociaal Overleg

**Samenvatting van de voornaamste resultaten**

Nathalie Delobbe, professor  
Roxane De Hoe, onderzoeksassistente  
Université catholique de Louvain

Oktober 2012

Het volledige verslag van deze studie, met de tabellen met statistische resultaten en commentaar, is op aanvraag beschikbaar bij

De heer Alain Piette  
 FOD Werk, Arbeid en Sociaal Overleg  
 AD Humanisering van de arbeid  
 Verantwoordelijke voor de Directie van het Onderzoek over de verbetering van de arbeidsomstandigheden (DIOVA)  
 E. Blerotsraat 1,  
 1070 Brussel  
 Tel: +32 (0) 2 233 46 28  
 E-mail : [alain.piette@emploi.belgique.be](mailto:alain.piette@emploi.belgique.be)

## Inhoud

1	Inleiding .....	2
2	Theoretisch kader en hypotheses .....	3
3	Methodologie .....	5
4	Wat zijn de risicofactoren die het welzijn op het werk in deze sector kunnen treffen?.....	7
5	Is het welzijn een bemiddelende factor tussen de perceptie van de arbeidsomstandigheden en de individuele gedragingen? .....	9
6	Welk HR-model voor gelukkige werknemers in de supermarkten? .....	10
7	Het welzijn van de werknemers als onderdeel van de prestatie van de winkels?.....	13
8	Beperkingen van de studie .....	15
9	Conclusie.....	16

## Figuren

Figuur 1: Theoretisch referentiemodel .....	4
Figuur 2: Hypothetisch model van deze studie .....	5

## Tabellen

Tabel 1: Overzicht van de verzamelde gegevens .....	6
Tabel 2: Samenvattend overzicht van de vergelijking met de normen van VOW/QFT .....	8
Tabel 3 : Matrix van correlaties tussen HRM-praktijken en welzijn op het werk .....	11
Tabel 4: Matrix van verbanden tussen welzijn op het werk en prestatie van de winkels .....	13

## **Is het welzijn op het werk een factor van bedrijfsprestatie? Een studie op meerdere niveaus in twee Belgische bedrijven in de sector van de voedseldistributie**

De bescherming van het welzijn op het werk is een recht van de werknemers. Maar kan het ook een essentieel onderdeel van de bedrijfsprestatie zijn en een voordeel voor de werkgever? Aan de hand van een enquête die binnen twee Belgische distributiebedrijven (supermarkten) werd gevoerd, probeerden we een antwoord te bieden op deze vraag.

### **1 Inleiding**

Direct na de kaderrichtlijn 89/391/EEG, heeft België vanaf 1996 een wet ingevoerd inzake het welzijn op het werk, waarbij elke werkgever wordt verplicht een diagnose en een plan op te stellen inzake de preventie van psychosociale belasting op het werk. Deze wetgeving is reeds meer dan tien jaar van toepassing maar toch stellen we vast dat de uitvoering ervan heel erg varieert en dat er een zeker gebrek aan motivatie bij de werkgevers kan vastgesteld worden. Dat deze wetgeving zo moeizaam wordt toegepast heeft te maken met twee lastige vragen:

**1° Is het, naast de diagnose, wel mogelijk om realistische en doeltreffende praktijken in te voeren ter verbetering van het welzijn van de werknemers?**

Welke praktijken van human resource management kunnen er aangewend worden en vooral, welke praktijken zijn doeltreffend? Er zijn talrijke werken die aangeven dat er een verband is tussen praktijken van HRM, manieren van werkorganisatie en managementstijlen enerzijds, en het welzijn van de werknemers anderzijds. De gevolgen van deze praktijken op een meer macroniveau, berustend op een analyse van objectieve indicatoren van bedrijfsprestatie, worden echter zelden onderzocht. In een context van steeds groeiende prestatiedruk, die zowel de openbare sector als de privésector treft, wordt de vraag inzake de doeltreffendheid van een beleid van welzijn op het werk als snel vervangen door de vraag naar de impact ervan op de bedrijfsprestatie.

## **2° Is het welzijn van de werknemers verbonden, positief of negatief, aan de bedrijfsprestatie?**

Het is voornamelijk deze tweede vraag die de terughoudendheid verklaart: het welzijn van de werknemers verbeteren kost geld aan het bedrijf, maar kan het ook voordelen, financiële of andere, genereren? Is dit niet vooral een filantropisch idee, dat voortvloeit uit de maatschappelijke verantwoordelijkheid van het bedrijf, maar dat voornamelijk heel duur is en contraproductief voor het bedrijf? Of kan men in tegenstelling, volgens het principe dat een gelukkige werknemer ook een meer productieve werknemer is, verwachten dat het welzijn van de werknemers een kostenverlagende factor is (bv. kosten voor absentieïsme en turn-over van het personeel) en een betere commerciële, productieve, en bijgevolg, financiële prestatie in de hand werkt? Is het met andere woorden rendabel om te investeren in het welzijn van de werknemers?

Om op deze vragen antwoorden te krijgen die verder gaan dan de principiële antwoorden en courante meningen, heeft de Directie van het onderzoek over de verbetering van de arbeidsomstandigheden deze enquête in het veld gesponsord. De kernvraag van dit onderzoek kan dus als volgt geformuleerd worden:

**Is het welzijn op het werk een bemiddelende variabele in de relatie tussen fysieke en psychosociale arbeidsomstandigheden en HRM-praktijken enerzijds, en de bedrijfsprestatie anderzijds?**

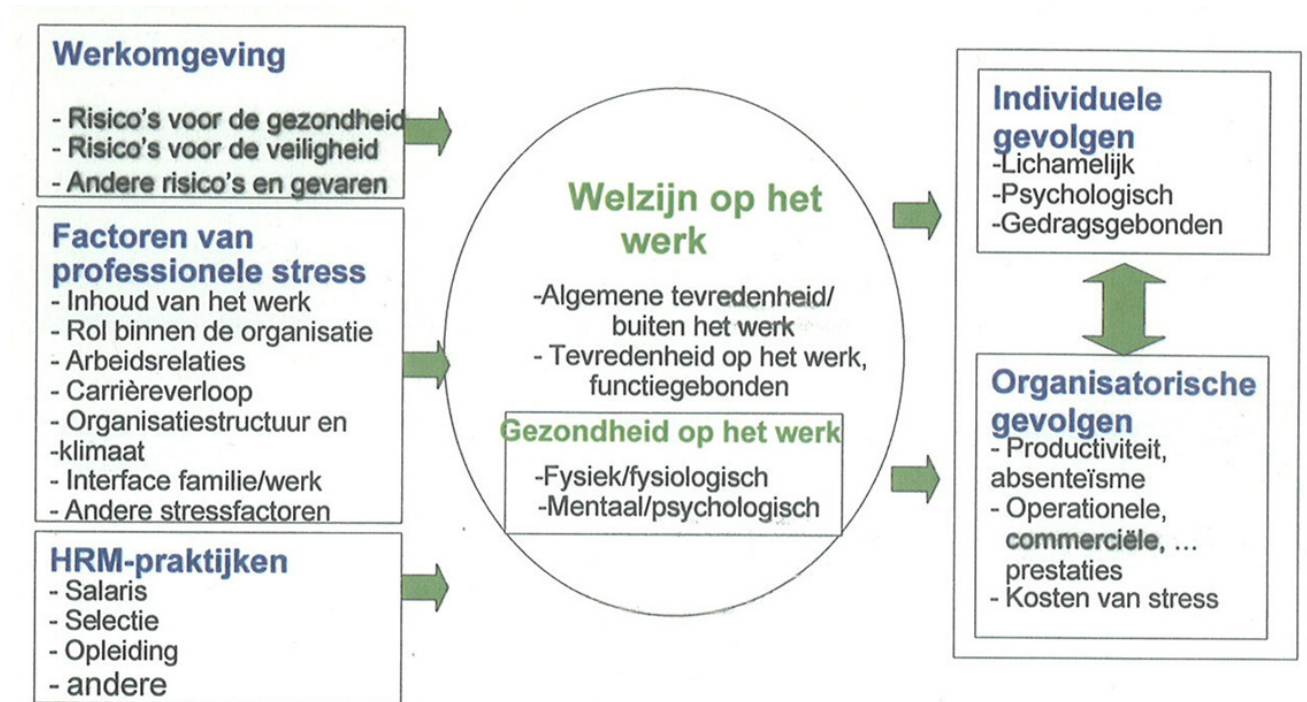
## **2 Theoretisch kader en hypothesen**

Deze studie steunt rechtstreeks op de werken die aan bod zijn gekomen in het verslag "Welzijn op het werk en bedrijfsprestatie" (Delobbe et al., 2009). De conclusies van dit literatuuroverzicht vermeldden talrijke gedeeltelijke resultaten die (1) de bedrijfskenmerken en managementpraktijken die gunstig zijn voor het welzijn op het werk bewijzen, alsook (2) de gevolgen van het welzijn op het werk op de bedrijfsprestatie en (3), de bedrijfskenmerken en managementpraktijken die de bedrijfsprestatie positief beïnvloeden. Deze resultaten hebben geleid tot een positief antwoord op de kernvraag van deze studie.

Doel van deze studie is om proefondervindelijk de hypothesen die uit dit literatuuroverzicht blijken, te testen inzake het verband tussen het welzijn op het werk en de bedrijfsprestatie. Ons hypothetisch model is in het bijzonder geïnspireerd door de werken van

Danna en Griffin (1999), hieronder schematisch uitgewerkt en gebruikt als model dat het reeds vermelde literatuuroverzicht structureert. We verwijzen de lezer dus naar het vorige verslag voor meer uitgebreide informatie over de theoretische grondslag van deze studie.

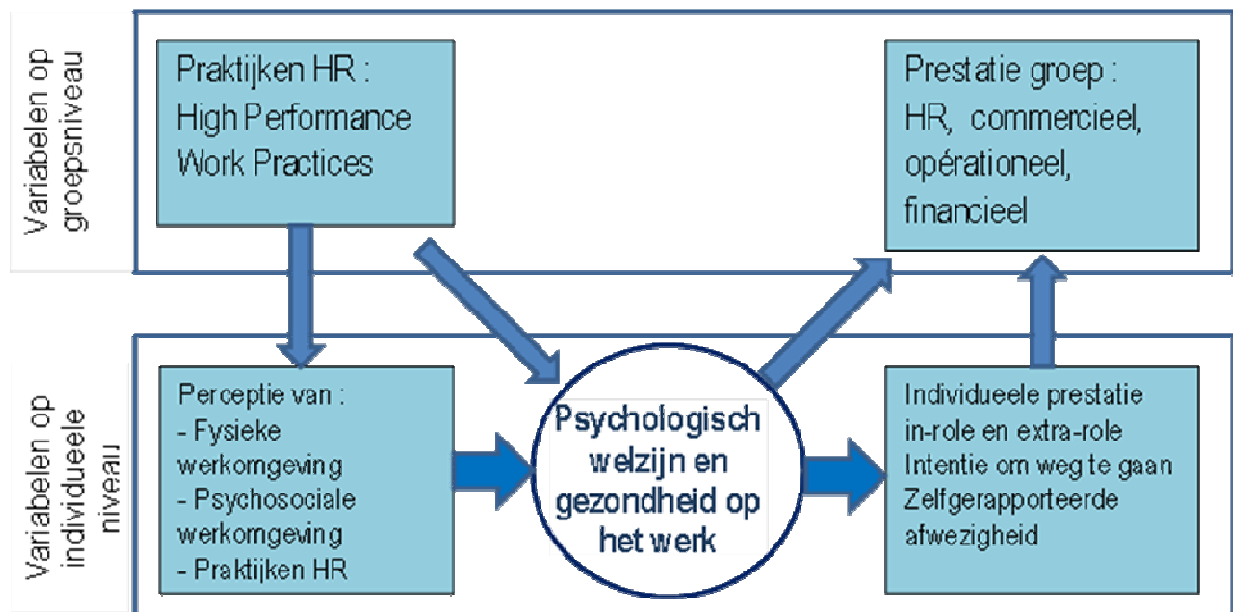
**Figuur 1: Theoretisch referentiemodel**



Geïnspireerd op Danna & Griffin (1999): Health and well-being in the workplace

Het bijzondere aan onze onderzoekshypothesen is dat ze variabelen van twee analyseniveaus door elkaar kruisen die normaal gezien apart behandeld worden in de wetenschappelijke werken: het individuele niveau, dat de waarnemingen en ervaring van de werknemers omvat, en het bedrijfsniveau, dat de managementpraktijken en prestatie-indicatoren op schaal van een autonome businessunit omvat. Het bedrijfsniveau integreren in de enquêtes over het welzijn op het werk is het meest interessante en originele onderdeel van deze studie. De studie laat in het bijzonder toe om in één zelfde onderzoek rekening te houden met zowel de belangen van de werknemers en hun meest directe verdedigers (arbeidsgeneesheer en vakbonden), als die van de directie en van het bedrijfsmanagement. Ons hypothetisch model kan als volgt schematisch voorgesteld worden:

**Figuur 2: Hypothetisch model van deze studie**



### 3 Methodologie

Deze studie werd gevoerd in de distributiesector (supermarkten) omdat het enerzijds mogelijk is om er de prestatie-indicatoren per businessunit te meten, en anderzijds is het een sector waarin fysieke en psychosociale belasting geen ijdele woorden zijn. De groeiende concurrentie, de wedloop naar productiviteit, de flexibiliteit van contracten en werktijden, de oppermacht van de klant zijn immers factoren die de arbeidsomstandigheden kunnen aantasten.

Concreet werd deze studie gevoerd bij meer dan 1500 werknemers, in 44 winkels van twee Belgische ketens van voedseldistributie, die voor ons hun deuren wilden openen. In totaal hebben we 945 geldig ingevulde vragenlijsten verzameld, van werknemers uit allerlei categorieën van leeftijd, anciënniteit, contracten, ploegenstelsels en functies binnen deze twee winkels (respons = 61%). Deze enquête, met daarin de VOW/QFT<sup>1</sup>, werd ingevuld tijdens een semidirectief onderhoud van een uur met elk van de winkeldirecteurs, over de aangewende praktijken van personeelsmanagement in hun winkel en over hun perceptie van de prestatie van de winkel. We hebben ook objectieve indicatoren verzameld die binnen de

<sup>1</sup> De VOW/QFT (Vragenlijst over Werkbaarheid/ Questionnaire sur les Facultés de Travail) is een diagnosemiddel dat werd ontwikkeld door FOD Werkgezondheid, Arbeid en Sociaal Overleg om de manier te bestuderen waarop de werknemer het evenwicht ervaart tussen zijn persoonlijke kenmerken en de (fysieke en psychosociale) vereisten waaraan hij op zijn werk moet voldoen.

twee bedrijven werden opgemerkt, om de sociale, operationele, commerciële en financiële prestatie van elk van de twee bedrijven te meten. De variabelen waarmee in deze studie rekening wordt gehouden, worden voorgesteld in tabel 1 hieronder.

**Tabel 1: Overzicht van de verzamelde gegevens**

<p>Bedrijfsniveau: 44 winkels</p>	<p>Winkelmanagers ondervraagd in gesprek over hun praktijken inzake :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Formalisatie van de praktijken van personeelsbeheer</li> <li>2. Werving en selectie</li> <li>3. Mobiliteit, promotie, prestatie</li> <li>4. Opleiding</li> <li>5. Vergoeding en beloningen</li> <li>6. Flexibiliteit van het werk</li> <li>7. Participatie en communicatie</li> <li>8. Preventie van de psychosociale belasting en promotie van het welzijn</li> </ol>	<p>Prestatie-indicatoren van de winkels, geleverd door de centrale diensten :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sociale prestatie : graad van absenteïsme en vertrek van het personeel</li> <li>2. Operationele prestatie : graad van fouten in het beheer van de voorraden</li> <li>3. Commerciële prestatie : klantentevredenheid (beschikbaar in één winkel)</li> <li>4. Economische prestatie : productiviteit (= omzet/gepresteerde uren)</li> </ol> <p>+ prestatie van de winkel waargenomen door de winkelmanager</p>				
<p>Individueel niveau : 945 werknemers</p>	<p>Binnen elke winkel, steekproef bij werknemers aan de hand van een vragenlijst over :</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td data-bbox="280 1055 667 1751" style="width: 33%;"> <p>Fysieke risicofactoren :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- hinder, gevaar, fysieke vereisten, herhaaldelijke handelingen, beeldschermwerk, ongevallen, beleid en klimaat van veiligheid</li> </ul> <p>Psychosociale risicofactoren :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- werkritme en werklust, mogelijkheid tot opleidingen, deelname aan beslissingen, duidelijkheid van functie, controle op werk, werkonzekerheid, sociale ondersteuning en steun van de baas, competenties in het werk</li> </ul> <p>Perceptie van de HRM-praktijken :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- procedurele rechtvaardigheid</li> <li>- waargenomen erkenning/steun van het bedrijf</li> </ul> </td> <td data-bbox="673 1055 1059 1751" style="width: 33%;"> <p>Indicatoren van psychologisch welzijn :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- globaal niveau van stress</li> <li>- nood aan recuperatie</li> <li>- plezier op het werk</li> <li>- tevredenheid op het werk</li> <li>- betrokkenheid van bedrijf</li> </ul> <p>Indicatoren van gezondheid op het werk :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- gezondheidszorgen</li> <li>- pijnen en kwalen (vb. : slaapproblemen, MSA)</li> <li>- waargenomen staat van gezondheid tijdens de laatste twee weken</li> </ul> </td> <td data-bbox="1066 1055 1406 1751" style="width: 33%;"> <p>Zelfgerapporteerde metingen van individuele prestatie :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prestatie in-role</li> <li>- Prestatie extra-role : altruïsme, burgerzin en teamspirit</li> <li>- Intentie om op korte en lange termijn op het werk te blijven</li> <li>- Absenteïsme : aantal afwezigheden, aantal dagen van afwezigheid, aantal aanwezigheden op het werk terwijl de werknemer ziek was</li> </ul> </td> </tr> </table>			<p>Fysieke risicofactoren :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- hinder, gevaar, fysieke vereisten, herhaaldelijke handelingen, beeldschermwerk, ongevallen, beleid en klimaat van veiligheid</li> </ul> <p>Psychosociale risicofactoren :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- werkritme en werklust, mogelijkheid tot opleidingen, deelname aan beslissingen, duidelijkheid van functie, controle op werk, werkonzekerheid, sociale ondersteuning en steun van de baas, competenties in het werk</li> </ul> <p>Perceptie van de HRM-praktijken :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- procedurele rechtvaardigheid</li> <li>- waargenomen erkenning/steun van het bedrijf</li> </ul>	<p>Indicatoren van psychologisch welzijn :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- globaal niveau van stress</li> <li>- nood aan recuperatie</li> <li>- plezier op het werk</li> <li>- tevredenheid op het werk</li> <li>- betrokkenheid van bedrijf</li> </ul> <p>Indicatoren van gezondheid op het werk :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- gezondheidszorgen</li> <li>- pijnen en kwalen (vb. : slaapproblemen, MSA)</li> <li>- waargenomen staat van gezondheid tijdens de laatste twee weken</li> </ul>	<p>Zelfgerapporteerde metingen van individuele prestatie :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prestatie in-role</li> <li>- Prestatie extra-role : altruïsme, burgerzin en teamspirit</li> <li>- Intentie om op korte en lange termijn op het werk te blijven</li> <li>- Absenteïsme : aantal afwezigheden, aantal dagen van afwezigheid, aantal aanwezigheden op het werk terwijl de werknemer ziek was</li> </ul>
<p>Fysieke risicofactoren :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- hinder, gevaar, fysieke vereisten, herhaaldelijke handelingen, beeldschermwerk, ongevallen, beleid en klimaat van veiligheid</li> </ul> <p>Psychosociale risicofactoren :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- werkritme en werklust, mogelijkheid tot opleidingen, deelname aan beslissingen, duidelijkheid van functie, controle op werk, werkonzekerheid, sociale ondersteuning en steun van de baas, competenties in het werk</li> </ul> <p>Perceptie van de HRM-praktijken :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- procedurele rechtvaardigheid</li> <li>- waargenomen erkenning/steun van het bedrijf</li> </ul>	<p>Indicatoren van psychologisch welzijn :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- globaal niveau van stress</li> <li>- nood aan recuperatie</li> <li>- plezier op het werk</li> <li>- tevredenheid op het werk</li> <li>- betrokkenheid van bedrijf</li> </ul> <p>Indicatoren van gezondheid op het werk :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- gezondheidszorgen</li> <li>- pijnen en kwalen (vb. : slaapproblemen, MSA)</li> <li>- waargenomen staat van gezondheid tijdens de laatste twee weken</li> </ul>	<p>Zelfgerapporteerde metingen van individuele prestatie :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prestatie in-role</li> <li>- Prestatie extra-role : altruïsme, burgerzin en teamspirit</li> <li>- Intentie om op korte en lange termijn op het werk te blijven</li> <li>- Absenteïsme : aantal afwezigheden, aantal dagen van afwezigheid, aantal aanwezigheden op het werk terwijl de werknemer ziek was</li> </ul>				

We moeten er wel meteen bij vermelden dat de twee bedrijven die aan deze studie hebben deelgenomen, bedrijven zijn die voortdurend streven naar een strategie die gericht is op de kwaliteit van de dienst en niet alleen op de prijs. Dit vertaalt zich in relatief gunstige

arbeidsomstandigheden in de sector, zoals bewezen door de hoge anciënniteit binnen het bedrijf (gemiddeld 18 jaar), het overwicht van contracten voor onbepaalde duur (90%) en de arbeidstijden die voornamelijk hoger liggen dan halftijds (66%). We hebben ook contact opgenomen met bedrijven met een “hard discounter” strategie, of bedrijven die onlangs een personeelsinkrimping hebben ondergaan, maar deze hebben geweigerd om deel te nemen aan de enquête. De resultaten van deze studie geven bijgevolg een rooskleuriger beeld van de realiteit in de sector. Toch geven de resultaten interessante antwoorden op vier vragen.

#### 4 Wat zijn de risicofactoren die het welzijn op het werk in deze sector kunnen treffen?

Door de VOW/QFT op te nemen in de enquête, hebben we een vergelijking kunnen maken tussen de risicofactoren die door onze deelnemers werden gemeld, en de factoren die werden gemeten bij een referentiemonster van 3.714 Belgische werknemers die door de DIOVA werden ondervraagd. Tabel 2 hierna geeft een beeld van de algemene situatie die wij hebben geobserveerd door te vergelijken met het referentiemonster. De smileys tonen aan of onze steekproef zich binnen, onder of boven het gemiddelde bevindt, in verhouding tot de normen 2012 van het DIOVA.

Hoewel 84,2% van de deelnemers verklaart vaak of bijna altijd gestrest te zijn, tegen 28% van de Belgische werknemers, en dat hun plezier op het werk iets lager ligt, toch zijn hun behoefte aan recuperatie en de indicatoren van fysieke gezondheid vergelijkbaar met die van het referentiemonster. Meer gedetailleerde analyses per beroepscategorie tonen bovendien aan dat het de afdelingsmanagers zijn die de hoogste stressniveaus, behoefte aan recuperatie maar ook plezier en betrokkenheid bij het werk aangeven, terwijl het personeel met polyvalente functies duidelijk het best bedeed is voor alle beschouwde indicatoren.



Tabel 2: Samenvattend overzicht van de vergelijking met de normen van VOW/QFT

Module	Dimensie	Label	2007	2009	2011	Onze steekpro	Balans
Stress	U ervaart stress op het werk	Meestal tot altijd**			28	84,2	⊖
Module 1: Psychosociale Factoren	Werktempo en hoeveelheid werk	Vaak tot altijd*	43,3	29,1	26,7	40,7	⊖
	Gebruik van de kennis en leermogelijkheden	Nooit tot soms*	38,1	39,2	37,9	46,8	⊖
	Sociale steun	Nooit tot soms*	29,6	20,5	21,5	20,5	⊖
	Inspraakmogelijkheid	Nooit tot soms*	47,2	49,5	53,3	60	⊖
	Problemen in verband met veranderingen van de taken	Vaak tot altijd*	5,4	3,9	5,6	5,5	⊖
	Jobonzekerheid	Vaak tot altijd*	15,3	13,9	11,9	10,6	⊖
	Plezier in het werk	Nee***	17,2	12,2	11,8	13,9	⊖
	Behoeftte aan herstel	Ja***	42,8	32,7	33,2	42,9	⊖
Module 2 : Fysieke arbeidsomstandigheden	Hinder	Vaak tot altijd*	16,7	18,8	22,6	18,4	⊖
	Gevaarlijkheid	Vaak tot altijd*	15,3	14,1	13,2	13,3	⊖
	Lichamelijke eisen	Vaak tot altijd*	20,8	28	31,1	51	⊖
	Terugkerende bewegingen	Vaak tot altijd*	36,5	37,3	41,2	78,6	⊖
	Beeldschermwerk	Vaak tot altijd*	61,1	43,9	40,6	44,7	⊖
Module 3 : Veiligheid	Arbeidsongevallen	Ja	18,4	8,2	9,3	8,2	⊖
	Veiligheidsklimaat	Niet akkoord**	23,7	19,5	13,5	10,5	⊖
Module 4 : Gezondheid	Gezondheidsproblemen	Akkoord**	12,9	8,9	9,2	10,7	⊖
	Pijn/kwalen	Minstens één***	88	72,9	76,4	78,8	⊖
	Gezondheidstoestand van de afgelopen twee weken	Slecht tot goed**	22,4	19,5	20,6	30,4	⊖
	Aantal keren afwezigheid op het werk	2 keer tot meer**	24	24,5	24,1	23,8	⊖
	Aantal dagen afwezigheid op het werk	Meer dan 10 dagen+	22,1	22,2	23,5	26,6	⊖
	Aantal keren aanwezigheid op het werk	2 keer en meer**	44	32	36,6	54,8	⊖
Module 5 : Werkcapaciteit	Ervaren bekwaamheden	Niet akkoord**	5,7	5,9	5,1	5,4	⊖
	Toename van de capaciteiten	Verminderd**	44,7	29	26,8	32,3	⊖
Module 6 : Blijfintentie	Blijfintentie op korte termijn	Nee**	11,9	10,2	10,1	9	⊖
	Blijfintentie op lange termijn	Nee**	54,9	36,9	38,7	39,1	⊖

\* Cut point = ]2,5: de limieten van het eerste geheel gaan van de minimumwaarde tot 2,49; de limieten van het ander geheel gaan van 2,50 naar de maximale waarde

\*\* Cut point = ]3,0: de limieten van het eerste geheel gaan van de minimumwaarde tot 2,99; de limieten van het andere geheel gaan van 3,00 tot de maximale waarde

\*\*\* Cut point = ]1,5: de limieten van het eerste geheel gaan van de minimumwaarde tot 1,49; de limieten van het andere geheel gaan van 1,50 tot de maximale waarde

+ Cut point = de limieten van het geheel van van 11 tot de maximale waarde

Wat de fysieke risico's betreft zijn er twee factoren die de werknemers uit de supermarkten het meest treffen: eerst de herhaaldelijke handelingen, die twee keer zo hoog liggen en in het bijzonder van toepassing zijn voor personeel aan de kassa, en vervolgens de fysieke vereisten, die van toepassing zijn voor alle rekkenaanvullers. Het polyvalente personeel wordt daarentegen aanzienlijk minder blootgesteld aan deze twee risicocategorieën. De analyse van de factoren die het meest verband houden met het welzijn en de gezondheid, toont aan dat er geen gevolgen waren van het herhaaldelijke werk op de indicatoren die in aanmerking werden genomen, met uitzondering van de pijnen en kwaaltjes die frequent voorkomen bij herhaaldelijk werk. Het niveau van fysieke vereisten daarentegen beïnvloedt heel erg de behoefte aan recuperatie, alle indicatoren van fysieke gezondheid en, in mindere

mate, het globale niveau van stress en verlies van plezier in het werk. Deze analyses tonen ook aan dat een actief beleid van fysieke veiligheid op het werk een aanzienlijk effect heeft op de vermindering van stress, van burn-outs en op de verbetering van het plezier en de gezondheid op het werk.

Wat de psychosociale risico's betreft bevinden onze twee bedrijven zich in het Belgisch gemiddelde, ook al zijn niet alle beroepscategorieën gelijk ten opzichte van deze risico's. Zo hebben kassiersters minder mogelijkheden om mee te beslissen en een controle uit te voeren op hun werk, maar ze compenseren deze risicofactoren met meer sociaal contact en een lager werkritme en minder werklust, wat misschien gelieerd is aan het beleid van deze twee bedrijven om de wachttijd van de klanten aan de kassa te beperken. De situatie is precies omgekeerd bij de afdelingsmanagers, zij hebben een hoger werkritme en meer werk, en minder sociale contacten met hun collega's, terwijl ze wel meer controle hebben op hun werk en participatiemogelijkheden hebben. Wat de gevolgen op het psychologisch welzijn en de gezondheid op het werk betreft, is het duidelijk dat het werkritme en de werklust, gevolgd door de mogelijkheid om zijn competenties uit te breiden en om het hoofd te bieden aan taakwijzigingen, de parameters zijn die onder controle moeten gehouden worden. Omgekeerd werkt de steun van de rechtstreekse baas als een buffer om de stress op het werk te verlagen en het plezier op het werk te verhogen.

## 5 Is het welzijn een bemiddelende factor tussen de perceptie van de arbeidsomstandigheden en de individuele gedragingen?

De meeste statistische analyses die werden gemaakt van de gegevens van de 945 werknemers bevestigen dat zowel het psychologisch welzijn als de gezondheid op het werk een gedeeltelijke of volledige bemiddelende rol speelt in de relatie tussen enerzijds de fysieke risicofactoren, de psychosociale risicofactoren en de perceptie van de praktijken van HR, en anderzijds de indicatoren van absentieïsme, van intentie om te blijven, de in-role en extra-role prestaties. Met andere woorden, deze studie ondersteunt over het algemeen de hypothese dat het welzijn op het werk, zowel psychologisch als fysiek, een relevante bemiddelende variabele is om de gevolgen te vermelden van de werkomgeving zoals die door de werknemers wordt ervaren, op een reeks zelfgerapporteerde individuele gedragingen die

beschouwd kunnen worden als voorlopers of voorafgaande voorwaarden van de bedrijfsprestatie.

Een belangrijk gevolg van deze conclusie is dat het mogelijk is, door bepaalde fysieke voorwaarden (in het bijzonder de fysieke vereisten en het klimaat van fysieke veiligheid op het werk) en psychosociale voorwaarden te verbeteren (in het bijzonder het werkritme en de werklust, de steun van de rechtstreekse baas, en het evenwicht tussen de bevoegdheden en de uit te voeren taken), en door de aangeboden steun en rechtvaardigheid van de HRM-praktijken te versterken, om bij te dragen aan het verbeteren van het welzijn van de werknemers en om bepaalde individuele gedragingen te stimuleren die gunstig zijn voor de goede werking van het bedrijf.

De grootste beperking van deze studie is echter dat ze enkel berust op variabelen van individueel niveau die door de personeelsleden zelf werden gerapporteerd. Het is bijgevolg delicaat om er rechtstreeks uit af te leiden welke HRM-praktijken de directies moeten aanwenden om het welzijn op het werk te bevorderen, en wat het echte gevolg zal zijn van de verbetering van het welzijn op het werk op de bedrijfsprestatie. Om deze grote beperking wat te milderen onderzoeken we hierna hoe de HRM-praktijken die door de zaakvoerders gemeld werden kunnen gekoppeld worden aan het welzijn op het werk van de werknemers, en of het welzijn van de werknemers toelaat om de objectieve prestatieverschillen die in de winkels werden geobserveerd te vermelden.

## 6 Welk HR-model voor gelukkige werknemers in de supermarkten?

In de distributiesector (supermarkten) zijn de winkelmanagers de belangrijkste schakel in de aanwending van de praktijken van personeelsmanagement die werden ontworpen door de centrale diensten van het personeelsmanagement. Er zijn bijgevolg verschillen tussen de winkels, wat ons toelaat te onderzoeken of bepaalde praktijken al gunstiger zijn dan andere voor het welzijn van de werknemers. De klassieke literatuur over HRM beweert in dit opzicht dat de meest uitgewerkte en geformaliseerde praktijken, die de werving van competenties en de mobilisatie van werknemers stimuleren, meer zouden bijdragen aan zowel het psychologische welzijn van de werknemers als aan de bedrijfsprestatie. Is dit model geldig in

de distributiesector? Hebben de praktijken van flexibele uren en taken, die vaak voorkomen in deze sector, daarenboven significante gevolgen op het welzijn op het werk van de werknemers?

**Tabel 3 : Matrix van correlaties<sup>2</sup> tussen HRM-praktijken en welzijn op het werk**

Variables	N	Niveau van stress	Tevredenheid in het werk	Plezier in het werk	Implicatie in het bedrijf	Behoeftte aan herstel	Gezondheids problemen	Pijn/kwalen
<b>Formalisatie HR</b>								
Mate van formaliseren HR	36	,268	-,367**	-,387**	-,403**	,197	,211	,088
Enquête sociaal klimaat	44	,365**	-,160	-,017	-,131	,426***	,225	,284*
<b>Geavanceerdheid HR</b>								
Geavanceerdheid van de selectiemiddelen	23	,199	-,387*	-,435**	-,440**	,433**	,471**	,281
Percentage van promotie	18	-,541**	,098	,217	,249	-,183	-,146	-,286
Plan van promotie	43	,256	-,236	-,041	-,138	,392***	,473***	,484***
Formaliseren van de opleiding	43	,306**	-,264*	-,112	-,240	,392***	,231	,253
Relationele en bestuurlijke vorming	44	,507***	-,479***	-,207	-,394***	,428***	,323**	,367**
<b>Flexibiliteit</b>								
Proportie werknemers met variabel uurrooster	21	,334	-,367	-,290	-,342	,383*	,604***	,416*
Proportie polyvalente werknemers	20	-,395*	,474**	,431*	,417*	-,271	-,456**	-,480**

Opmerking: correlatiecoëfficiënten van Pearson, gedeeltelijk met controle van de bedrijven indien gegevens beschikbaar voor de bedrijven

Op deze vragen bieden de resultaten redelijk onverwachte antwoorden. Blijkt immers dat meerdere praktijken die in HRM als goed worden beschouwd, in feite schadelijke gevolgen hebben op het welzijn op het werk (zie tabel 3). Zo zijn de winkels, waar meer gebruik werd gemaakt van geformaliseerde opleidingsprogramma's, meer geavanceerde selectietechnieken, promotieplannen en enquêtes over het sociaal klimaat die ter beschikking werden gesteld door de centrale diensten, ook die winkels waar bepaalde risicofactoren, zoals het veiligheidsklimaat, de sociale ondersteuning en duidelijkheid van de functie, alsook heel wat indicatoren van psychologisch en fysiek welzijn, de slechtste zijn. Laten we er even bij vermelden dat een systematische aanwending van jaarlijkse evaluatiegesprekken gelinkt wordt aan eerder gunstige gevolgen in termen van mogelijkheden voor de werknemers om deel te nemen aan beslissingen en controle uit te oefenen op hun werk, zonder dat deze echter de indicatoren van welzijn beïnvloeden.

<sup>2</sup> Een correlatie van Pearson kan variëren van -1 tot 1. Een correlatie van -1 betekent dat de twee gecorreleerde variabelen elkaar perfect overlappen maar dat ze omgekeerd co-variëren, terwijl een correlatie van 1 betekent dat de twee gecorreleerde variabelen elkaar perfect overlappen en dat ze in dezelfde richting gaan. Een correlatie van 0 betekent dat er geen verband is tussen de variabelen. De waarde "p" schat het mogelijke risico op fouten in als men concludeert dat de correlatie significant is. We hebben hier enkel rekening gehouden met de significante correlaties met een "p" lager dan 1 voor 1000.

Er kunnen meerdere pistes naar voren geschoven worden om deze contra-intuïtieve resultaten te verklaren. Eerst en vooral is het mogelijk dat deze praktijken, die beschouwd worden als vectoren van bedrijfsprestatie, ook een bron zijn van verhoogde druk op de werknemer omdat hij wordt onderworpen aan meer professionele vereisten. Vervolgens en aanvullend kan een meer uitgewerkt en veeleisender beleid bij de werknemers als tegenwicht meer verwachtingen creëren van hun werkgever, verwachtingen die moeilijk in te lossen zijn en bijgevolg leiden tot meer ontevredenheid. Ten slotte zijn deze HRM-praktijken die in de literatuur als “hoge prestaties leverend” worden beschouwd, in veel gevallen het teken van een sterkere centralisatie van het personeelsbeleid, wat in de distributiesector zou betekenen dat de winkeldirecteur een deel van zijn beslissingsvrijheid ontnomen wordt in het management van zijn personeel. Het personeel zou deze praktijken dan als onpersoonlijker en onrealistisch aanvoelen, zoals de negatieve correlaties aantonen die we hebben waargenomen tussen meerdere van deze praktijken enerzijds, en de waargenomen steun van de organisatie en de procedurele rechtvaardigheid anderzijds.

Wat de praktijken van flexibiliteit betreft, lijkt het flexibel uurrooster, wat in deze sector voornamelijk niet door de werknemer wordt gekozen, de participatiemogelijkheden en de mogelijkheid tot controle op hun werk en de fysieke gezondheid te verminderen. Wat de functionele polyvalentie betreft, deze wordt in onze enquête systematisch verbonden aan voordelige gevolgen: Hoe meer winkels deze polyvalentie hanteren, hoe meer werknemers er genieten van controle op hun werk en sociale ondersteuning, en verklaren dat ze in goede psychologische en fysieke gezondheid verkeren. Ook hier brengen deze resultaten teweeg dat bepaalde uitspraken, die de flexibiliteit aan de kaak stellen omdat deze systematisch tot een verslechtering van de arbeidsomstandigheden leidt, gerelativeerd moeten worden. We kunnen echter niet uitsluiten dat deze effecten het resultaat zijn van omstandigheden waarin de polyvalentie op vrijwillige basis werd aangewend in bepaalde winkels van onze studie, en na een procedure die werd overlegd met de sociale partners.

Kortom, wat leren we nu van deze resultaten inzake HRM-praktijken die gunstig zijn voor het welzijn van het personeel in de distributiesector? De gedecentraliseerde praktijken, die rechtstreeks gecontroleerd en aangewend worden door de winkelmanager, lijken de meest nuttige te zijn, waarschijnlijk omdat ze de manager geruststellen in zijn rol van ondersteuning en dialoog met zijn personeel en ze de persoonlijke aanpassing van de HR-praktijken mogelijk maken. Ter ondersteuning van deze interpretatie onthullen onze resultaten ook dat deze minder geformaliseerde en gecentraliseerde praktijken door het personeel als correcter

en rechtvaardiger worden beschouwd en ze bijdragen tot een groter gevoel van erkenning. De waargenomen rechtvaardigheid van de praktijken van personeelsmanagement en het gevoel ondersteund te worden door de organisatie, vormen de twee belangrijkste variabelen in de verbetering van het welzijn op het werk.

## 7 Het welzijn van de werknemers als onderdeel van de prestatie van de winkels?

Er wordt algemeen aangenomen dat een gelukkige werknemer een meer productieve werknemer is die meer meewerkt en meer toegewijd is. In de sectoren waar hevige concurrentie woedt rond de prijzen komt het echter vaker voor dat de hogere productiviteit ten koste gaat van de arbeidsomstandigheden. De verhoging van de kwantitatieve flexibiliteit en de intensivering van het werk beïnvloeden er immers de werkonzekerheid, het ritme en de hoeveelheid van het werk, en onrechtstreeks de kwaliteit van de sociale structuur. Het verband van het welzijn op het werk en de bedrijfsprestatie is dus niet vanzelfsprekend. Wat is er van aan in de twee bedrijven waar we de enquête hebben genomen? Zoals tabel 4 aantoont werd de prestatie in de winkel ontwikkeld als een meerdimensionaal concept met sociale, operationele, commerciële en economische indicatoren. De persoonlijke evaluatie van de directeurs over de prestatie van hun winkel werd ook gemeten tijdens een persoonlijk gesprek.

**Tabel 4: Matrix van verbanden tussen welzijn op het werk en prestatie van de winkels**

Variabelen	Sociale prestatie (bedrijven A en B)		Operationele prestatie		Commerciële prestatie	Economische prestatie	
	Absenteïsme (afwezige uren / productieve uren)	Turn-over (aantal vertrekken/ werkers)	Bedrijf A: Boni-mali	Bedrijf B: Shrink % sales	Bedrijf B: algemene klantentevredenheid	Bedrijf A: productiviteit (omzet/ equivalent voltijds)	Bedrijf B: productiviteit (omzet/ gepresteerde uren)
Stressniveau	0,179	0,145	,159	-,435**	-,224	,335	-,372*
Tevredenheid op het werk	-,0389**	-,0242	,299	,551***	,540*	-,008	,527**
Plezier op het werk	-,0155	-,0167	-,268	,491**	0,343	-,335	,359
Implicatie in het bedrijf	-,0351**	-,0371**	,104	,589***	,405*	,050	,417*
Nood aan recuperatie	0,308**	0,203	,095	-,404*	-,529**	,465**	-,387*
Gezondheidsproblemen	0,475***	0,171	-,062	-,502**	-,573***	,125	-,265
Pijnen/kwalen	0,312*	0,311*	,230	-,0363	-,590***	,391*	-,269
Algemene staat van gezondheid de voorbije 2 weken	-,0337**	-,0140	,167	,393*	,521**	-,234	,273

(\* voor p>.10; \*\* voor p>.05; \*\*\* voor p>.01)

Vermits het deze subjectieve meting van prestatie is die gelinkt wordt aan het welzijn van de werknemers, zijn de significante relaties bijna onbestaand. Toch is het verrassend om vast te stellen dat deze waargenomen prestatie zelf bijna niet gelinkt kan worden aan de echte prestatie van de winkels. Vermits het immers objectieve prestatie-indicatoren zijn waarmee rekening werd gehouden (zie tabel 4), zijn onze resultaten eerder gunstig voor de hypothese van een positief verband tussen het welzijn van de werknemers en de prestatie van de winkels. Zo wordt absentieisme erg gelinkt aan behoefte aan recuperatie, aan gezondheidsproblemen, aan pijnen en kwaaltjes, aan een slechte algemene gezondheidstoestand alsook aan een gebrek aan voldoening in het werk en aan gebrek van betrokkenheid van het bedrijf in de winkel. Uit onze gedetailleerde resultaten blijkt ook dat bepaalde risicofactoren, in het bijzonder het werkritme en de werklust, het waargenomen tekort aan competenties en het gebrek aan sociale ondersteuning, factoren zijn die het absentieisme doen stijgen. Wat de turn-over betreft, deze lijkt minder duidelijk af te hangen van het welzijn op het werk van de werknemers. De waargenomen correlaties volgen hetzelfde schema als voor het absentieisme maar ze bereiken zelden de materialiteitsdrempel, misschien omdat de turn-over in onze bedrijven relatief zwak is.

Wat de bedrijfsprestatie betreft, deze is beter wanneer de rol en de verantwoordelijkheden van elke werknemer duidelijk bepaald zijn; en dit in beide bedrijven. Wat de correlaties tussen de indicatoren waarover we beschikten en het welzijn op het werk van de werknemers betreft, deze zijn significant en positief in het ene bedrijf, een betere fysieke en psychologische gezondheid werden er gelinkt aan minder verlies en afval, terwijl ze niet significant zijn in het andere bedrijf.

Maar de meest overtuigende resultaten hebben te maken met de sterke en positieve correlaties die werden waargenomen tussen het welzijn van de werknemers en de tevredenheid van de klanten. Bijvoorbeeld: de correlatie tussen de tevredenheid van het personeel en de tevredenheid van de klanten is .54, wat betekent dat 25% van de verschillen van tevredenheid van de klanten tussen de winkels, gelinkt is aan de gemiddelde mate van tevredenheid die wordt uitgedrukt door het personeel. Meer algemeen zijn de klanten meer tevreden in de winkels waar het personeel van betere arbeidsomstandigheden geniet, duidelijk hun taak kent, een goede sociale ondersteuning heeft, een minder gespannen werkritme, waar het personeel zegt minder gestrest, meer tevreden en gezonder te zijn. Deze resultaten laten veronderstellen dat een strategie van klantentevredenheid noodzakelijk vervangen moet worden door een beleid ter verbetering van het welzijn van het personeel. Slechts één

uitzondering in deze tabel: de participatiemogelijkheden en de controle op het werk worden negatief gelinkt aan de tevredenheid van de klanten, zonder dat er een duidelijke verklaring voor deze waarneming kan gegeven worden. We moeten ook vermelden dat de klantentevredenheid slechts systematisch werd gemeten en dus maar in één van de twee bedrijven kon uitgevoerd worden.

Ten slotte, wat de onderzochte economische prestatie-indicatoren betreft, in het bijzonder de productiviteit, zijn de resultaten intrigerender. In het ene bedrijf immers, zijn minder stress en minder vermoeidheid en meer plezier verbonden aan een hogere productiviteit terwijl dat het precies het omgekeerde is in het andere bedrijf waar de meest productieve winkels diegene zijn waar het personeel lagere niveaus van psychologisch welzijn vertoont. Het is duidelijk dat de relatie tussen welzijn op het werk en productiviteit complex blijkt te zijn. Er zijn drie pistes die relevant zijn om te onderzoeken. Primo, de relatie tussen welzijn op het werk en productiviteit kan curvilineair zijn. Tot op een zekere drempel zou een beter welzijn op het werk gepaard gaan met een stijging van de productiviteit, conform het model van de "happy productive worker". Maar vanaf een bepaalde drempel lijkt een stijging van de productiviteit geassocieerd met een verslechtering van de arbeidsomstandigheden en het welzijn. Secundo, de mogelijke negatieve effecten van een stijging van productiviteit op het welzijn op het werk zijn pas na een bepaalde termijn voelbaar, vermits het welzijn op een andere manier gemeten wordt in verhouding tot de productiviteit. Tertio, het is mogelijk dat bepaalde derde variabelen, zoals de grootte van de winkel of het globale socio-economische niveau van de streek waar de winkel is gelegen, tegelijkertijd de hogere productiviteit en het welzijn op het werk verklaren.

## 8 Beperkingen van de studie

Voor we deze samenvatting van de resultaten afsluiten is het belangrijk te vermelden dat er meerdere methodologische beperkingen gelden waardoor enige behoedzaamheid is aangeraden bij de interpretatie en de veralgemening van onze conclusies.

Eerst en vooral is deze studie gebaseerd op een transversaal onderzoeksmiddel vermits alle variabelen op hetzelfde ogenblik werden gemeten. Met een dergelijk middel kan de hypothese niet worden bevestigd van een causale ketting type "praktijken van HRM en arbeidsomstandigheden → welzijn op het werk → individuele prestatie en bedrijfsprestatie". Dit onderzoeksmiddel laat ons bijvoorbeeld niet toe om definitief te stellen dat meer tevreden



werknemers leiden tot meer tevreden klanten, want het is mogelijk dat het omgekeerde geldt, dat het personeel zijn tevredenheid op het werk haalt uit de tevredenheid van de klanten.

Vervolgens zijn er nog meerdere niet gecontroleerde derde variabelen in deze studie die een gemeenschappelijke verklarende factor kunnen zijn die zowel het welzijn van de werknemers als de prestaties van de winkels verklaren. Onder deze mogelijke variabelen bedoelen we het specifieke profiel van de winkelmanager en de kwaliteit van zijn managementstijl, de grootte van de winkel of nog, de graad van sociale welvaart in de streek waar de winkel gelegen is.

Het feit dat deze studie in een heel specifiek gebied werd gevoerd, met name de distributiesector, is ook een beperking om de conclusies door te trekken naar andere sectoren. Bovendien bieden de twee bedrijven binnen welke onze studie werd gevoerd, relatieve gunstige arbeidsomstandigheden in de sector, wat zich vertaalt in een grote stabiliteit van het personeel, en wij geven wellicht een beeld dat rooskleuriger is dan de werkelijkheid in deze sector.

Ten slotte heeft een laatste beperking die we willen onderstrepen te maken met het lage aantal deelnemers (winkels) aan deze studie (N=44, vaak minder voor bepaalde analyses). Door deze beperking in omvang van de steekproef op bedrijfsniveau zijn er minder multigevarieerde statistische analyses voorhanden die geschikt zijn om rijkere verklarende modellen te bestuderen om verbanden te leggen tussen de HRM-praktijken, het welzijn op het werk en de bedrijfsprestatie.

## 9 Conclusie

Deze studie, die in twee aparte bedrijven in de Belgische distributiesector werd gevoerd, bevestigt dat het zowel mogelijk als rendabel is voor het bedrijf om arbeidsomstandigheden en managementpraktijken in te voeren die het welzijn van de werknemers beschermen in deze sector. De grootste voordelen die men van een beleid ter verbetering van het welzijn mag verwachten, hebben voornamelijk te maken met de objectieve graad van absentieïsme van het personeel en een grotere klantentevredenheid.

Wat de aard betreft van de praktijken die gunstig zijn voor het welzijn van de werknemers in deze sector, lijken de te bestuderen pistes af te wijken van zowel de overtuigingen van het management, dat voorstander is van een eerder conventioneel beleid

van HRM, zogenaamd "hoge prestaties leverend", als van de vaak kritische argumenten van verdedigers van werknemers ten opzichte van verschillende vormen van flexibiliteit. Dit model van goede praktijken, dat nog uit te vinden is, wijkt zeker af van de typische tendensen van de managementpraktijken in deze sector en stimuleert daarentegen de versterking van een management dat dichter, flexibeler en persoonlijker is, en een verrijking van de taken door het ambachtelijke beroep van de polyvalente kruidenier te herontdekken.