

Optimaal inzetten van capaciteiten



S.W.M. de Laat
Januari 2016
Venlo

Zuyd Hogeschool
Management en Recht
People and Business Management

DSV

Optimaal inzetten van capaciteiten



Naam student:
Studentnummer:
Onderwijsinstelling:
Faculteit:
Opleiding:
Uitstroomprofiel:
Periode:

Sanne de Laat
1166956
Zuyd Hogeschool te Sittard
Management en Recht
People and Business Management
Business
September 2015 – januari 2016

Organisatie:
Locatie:
Stagebegeleider:
1^e stagebegeleider:
2^e stagebegeleider:

DSV Road B.V.
Venlo
Hans Vermeer
Frank Brock
Harrie Hoenjet

Voorwoord

Voor u ligt de scriptie “Optimaal inzetten van capaciteiten”. Deze scriptie is geschreven in het kader van mijn afstuderen aan de opleiding People and Business Management bij Zuyd Hogeschool te Sittard. Van september 2015 tot en met januari 2016 heb ik stage gelopen bij DSV Road B.V. te Venlo, hierna DSV Road te noemen. Gedurende deze periode heb ik onderzoek gedaan naar het efficiënter inzetten van capaciteiten binnen de afdeling X-Dock (wordt uitgesproken als Cross-Dock). Het onderzoek is relevant voor het managementteam, de afdeling Human Resources (hierna HR) en de afdeling X-Dock.

De afgelopen jaren heb ik met veel inzet en interesse gestudeerd aan de opleiding People and Business Management. Een medestudent attendeerde mij op een stageplaats binnen de afdeling HR bij DSV Road. Ik ben haar hiervoor erg dankbaar, ik heb namelijk een leerzame, interessante en uitdagende stageperiode gehad bij DSV Road.

Gedurende het onderzoek hebben zich geen situaties voorgedaan waardoor het onderzoek en de kwaliteit van het onderzoek in gevaar is gebracht. Het proces is over het algemeen goed verlopen.

Graag wil ik van deze gelegenheid gebruik maken om Hans Vermeer en Niels Derks te bedanken. Gedurende mijn stageperiode ben ik door deze twee personen begeleid. Ik wil hen bedanken voor het meedenken, ondersteunen en het kritisch beoordelen van mijn afstudeertraject. Daarnaast wil ik hen bedanken voor het delen van hun kennis en ervaringen op het gebied van HR. Tevens wil ik Barry van Mierlo en Lei Rutten bedanken voor hun inzet en hun enthousiaste medewerking aan mijn onderzoek. Verder wil ik alle overige werknemers van DSV Road bedanken, die op welke manier dan ook, kennis en vaardigheden over hun vakgebied met mij gedeeld hebben.

In de hectische tijd van het afstuderen heb ik erg veel steun gehad van mijn ouders, familie, vrienden en in het bijzonder mijn tweelingzus, die tevens een medestudent van de opleiding is. Bedankt voor het meedenken tijdens het onderzoekstraject en de belangstelling die jullie getoond hebben tijdens het afstuderen.

Sanne de Laat
Venlo, 8 januari 2016

*“Hierbij verklaar ik, Hans Vermeer, dat ik akkoord ga met de inhoud van dit afstudeerwerkstuk.
Datum: _____ Handtekening: _____”*

Managementsamenvatting

Uit de kwartaalcijfers van de voorgaande periode is gebleken dat er minder orders zijn binnengekomen bij de afdeling X-Dock en dat deze orders door evenveel of meer werknemers zijn behandeld. De afdeling Human Resources heeft geconstateerd dat de bezetting binnen afdeling X-Dock erg wisselt. Door deze twee constatering is er behoefte ontstaan naar een onderzoek binnen de afdeling X-Dock. Dit heeft geleid tot de volgende centrale vraag: "Op welke manier kan de stijl van leidinggeven en het inzetten van werknemers binnen de afdeling X-Dock zodanig worden ingericht dat er zo efficiënt mogelijk gewerkt kan worden?"

De centrale vraag van dit onderzoek is beantwoord middels kwalitatief onderzoek. De conclusies en aanbevelingen zijn vervolgens toegelicht middels drie perspectieven, namelijk het economisch perspectief, het organisatorisch perspectief en het juridisch perspectief.

Vanuit het economisch perspectief kan worden geconcludeerd dat het voordeliger is om de werkroosters van de werknemers aan te passen. Momenteel werkt de afdeling X-Dock in vier ploegendiensten waarbij tussen 09.00 en 14.00 uur twee teams werkzaam zijn. Echter tonen de cijfers aan dat de werkdruk gedurende deze periode vrij laag is. Daarnaast worden er tussen 16.00 en 22.00 uur oproepkrachten ingezet om de drukte tijdens deze periode gedeeltelijk op te vangen. Het is de afdeling X-Dock aan te raden om de diensten te verschuiven waardoor er in de rustige periodes maar één team aanwezig is en in de drukke periodes twee teams aanwezig zijn. Het eerste team zal werken van 5.30 tot 14.00 uur, het tweede team van 13.30 tot 22.00 uur, het derde team van 17.30 tot 2.00 uur en het vierde team van 21.30 tot 6.00 uur. Daarnaast zijn er nog drie werknemers die iedere dag werken van 16.30 tot 1.00 uur. Door de werkroosters aan te passen wordt de werkdruk beter verdeeld en zijn er minder oproepkrachten nodig.

Indien er gekeken wordt naar het organisatorisch perspectief van de afdeling X-Dock is het kenmerkend dat er direct leiding wordt gegeven door zowel de Team Leader X-Dock als de Supervisors. Hierdoor is de betrokkenheid en de motivatie van de werknemers niet erg groot. Het is DSV Road aan te bevelen om het verantwoordelijkheidsgevoel, de betrokkenheid en de motivatie van werknemers te verbeteren door zelfsturende teams in te voeren. Dit houdt in dat een team gezamenlijk verantwoordelijk is voor de resultaten die behaald dienen te worden. Echter zal er wel een aansturende rol en een rangerende rol aangehouden moeten worden binnen een team. Deze rollen zullen dagelijks of wekelijks vervuld kunnen worden door verschillende werknemers. De Team Leader X-Dock zal de operationele taken van de afdeling uitvoeren. Om de afdeling zo efficiënt mogelijk te laten werken is het van belang dat de oproepkrachten goed worden ingewerkt. Momenteel wordt dit niet tot nauwelijks gedaan. Bij het inwerken van oproepkrachten zal er één geschikte werknemer de oproepkracht gedurende de eerste vijf werkdagen intensief moeten gaan begeleiden. Door de persoonlijke begeleiding leert de oproepkracht de werkzaamheden sneller en hierdoor zal de oproepkracht eerder kwaliteit leveren. Organisatorisch gezien is het mogelijk om de afdelingen X-Dock en Transport+ te laten samenwerken. Dit houdt in dat indien het overdag rustig is op de afdeling X-Dock, de werknemers kunnen helpen bij de afdeling Transport+.

Het is DSV Road niet aan te bevelen om oproepkrachten een overeenkomst voor onbepaalde tijd aan te bieden, omdat de oproepkracht recht heeft op het gemiddelde loon van de afgelopen drie maanden. Tevens is de organisatie verplicht om oproepkrachten evenredig op te roepen waardoor het niet mogelijk is om de oproepkracht niet meer op te roepen als deze niet meer nodig is. Het is verstandig om werknemers of oproepkrachten eerder naar huis te sturen als het rustig is op de afdeling X-Dock. Als werknemers veel overuren hebben opgebouwd is het advies om deze eerst naar huis te sturen, omdat de overuren van de vaste werknemers opgenomen worden door middel van tijd voor tijd of de werknemers kiezen ervoor om de overuren uit te laten betalen.

Als oproepkrachten naar huis worden gestuurd, dient men rekening te houden met het feit dat oproepkrachten bij een oproep recht hebben om minimaal drie uren loondoorbetaling.

DSV Road betaalt momenteel geen loon indien oproepkrachten zich ziek gemeld hebben. Volgens de wet is de organisatie verplicht om minimaal 70% van het loon uit te betalen dat de oproepkracht zou gaan verdienen met de ingeplande uren.

Het is raadzaam voor DSV Road om iedere oproepkracht in eerste instantie een overeenkomst van zeven maanden aan te bieden. In deze overeenkomst mag een proeftijd van één maand worden opgenomen en indien de oproepkracht niet naar behoren functioneert, kan er na zeven maanden al afscheid worden genomen. Hierbij dient men wel rekening te houden met de aanzegtermijn van één maand.

Management summary

The quarterly rates of the previous period have shown that less orders have been received by the X-Dock department and these orders were handled by the same or even more employees. The HR department determined that the occupancy of the X-Dock department is very variable. These two motives are the reason that the following central question had to be examined: "How can the structure of the X-Dock department be arranged in the future, so that the capacity within the department can be as efficiently as possible?"

The central question of this research is answered by qualitative research. The conclusions and recommendations are explained from three perspectives, the economic perspective, the organizational perspective and the legal perspective.

The conclusion from an economic perspective is that it is more beneficial to adjust the work schedules of the employees. Currently the employees work in four shifts with two teams operating between 09:00 and 14:00. However, the figures have shown that the workload during this period is not very high. In addition, on-call employees are deployed between 16:00 and 22:00 to partially absorb the crowds during this period. For the X-Dock department, it is recommended to displace the shifts so no two shifts work during daytime, but only in the busy evening shift. The first shift will be working from 5:30 am to 14:00 pm, the second shift from 13:30 pm until 22:00 pm, the third shift from 17:30 pm to 2:00 am and the fourth shift from 21:30 pm to 6:00 am. There are also three employees who work every day from 16.30 pm to 1.00 am. By adjusting the work schedules, the workload is distributed better and there are fewer on-call employees needed.

From the organizational perspective from the X-Dock department, it is characterized by the fact that the Team Leader X-Dock as well as the Supervisors directly manage the employees. Hereby the involvement and the motivation of the employees is very low. It is recommended tot X-Dock department to improve responsibility, involvement and motivation of the employees by introducing self-managing teams. This implies that a team as a whole is responsible for the results. However, there will be a heading function and a function for the yardman within a team. The positions can be performed by different employees daily or weekly. The Team Leader X-Dock is responsible for the operational tasks of the department.

To make the department as efficient as possible, it's important that the on-call employees are settled in well. This hardly achieved in the current situation. The Supervisor will have to pick a qualified employee who will support the on-call employee actively and personally for the first five days. With this personal guidance, the on-call employee will learn quickly and will sooner be a valuable employee.

From an organizational point of view, it's possible for the X-Dock- and Transport+ department to co-operate. So when the workload is low during the daytime, the employees of the X-Dock department can help out at the Transport+ department. However, an interaction isn't possible, because the workload of the X-Dock department is high in the evening. Besides that, there are just three employees working the Transport + department in the evening. These employees are required for this shift.

It is not recommended to DSV road to offer the on-call employees a permanent contract, because the on-call employee is entitled to the average wage over the past three months. Besides that, the organization is obligated to appeal to the call forces equally and because of this, it's not possible to no longer call the on-call employee.

When the workload is low at the X-Dock department, it's wise to send employees or on-call employees home earlier. When employees work a lot of hours overtime, the advice is to send the employees home first, because these are more expensive hours than those of on-call employees. When on-call employees are send home, one must take into account that the on-call employees have a right to get a minimal payment of three work hours when called upon.

DSV Road currently pays no wages when on-call employees call in sick. By law, the organization is required to pay at least 70% of the wage that the call worker would earn with the hours scheduled. The advice for DSV Road is to initially offer a seven month contract to on-call employees. In this contract, a probationary period of one month can be included. So if the on-call employee is not functioning properly, the organization does not have to renew the contract after seven months. It should also be kept into account the period of notice. In this case, the period of notice is something that one must take into account.

Inhoudsopgave

1 Inleiding	1
2 Probleemomschrijving	2
2.1 Aanleiding van het onderzoek	2
2.2 Probleemstelling	3
2.3 Doelstelling	4
2.4 Deelvragen	4
2.5 Analyse van de organisatie	5
2.6 Betrokkenen	5
2.6.1 Opdrachtgever	5
2.6.2 Doelgroep	5
2.7 Conclusie	6
3 Onderzoeksontwerp	7
3.1 Onderzoeksopzet	7
3.2 Betrouwbaarheid	8
3.3 Validiteit	8
3.4 Onderzoekspopulatie	9
3.5 Conclusie	10
4 Efficiënt inzetten van capaciteiten	11
4.1 Deskresearch	11
4.1.1 Informatie over de afdeling X-Dock	12
4.2 Fieldresearch	13
4.2.1 Uitkomsten van het kwalitatief onderzoek	14
4.2.2 De scangegevens van de afdeling X-Dock	14
4.2.3 De bewerkingstijd van de soorten goederen	16
4.2.4 De gewerkte uren binnen de afdeling X-Dock	17
4.3 Conclusie	18
5 Efficiënt inzetten van oproepkrachten	20
5.1 Deskresearch	20
5.1.1 Loon doorbetaling bij ziekte oproepkracht	21
5.1.2 Ontslag van oproepkracht	21
5.1.3 Wet Werk en Zekerheid	22
5.2 Fieldresearch	22
5.2.1 Huidige overeenkomsten oproepkrachten	22
5.2.2 Het inzetten van oproepkrachten binnen de afdeling X-Dock	22
5.3 Conclusie	24
6 De aansturing binnen de afdeling X-Dock	25
6.1 Deskresearch	25
6.1.1 Type organisatieculturen	25
6.1.2 Leiderschapsstijlen	25
6.1.3 Zelfsturende teams	26
6.2 Fieldresearch	27
6.2.1 Huidige organisatiecultuur	27
6.2.2 Huidige stijl van leidinggeven afdeling X-Dock	27
6.2.3 Overige uitkomsten kwalitatief onderzoek	28
6.2.4 Zelfsturende teams	29
6.2.5 Samenwerking afdeling X-Dock en afdeling Transport+	29
6.3 Conclusie	29

7 Conclusies en aanbevelingen	31
7.1 Economisch perspectief.....	31
7.1.1 Efficiënt inzetten van capaciteiten	31
7.2 Organisatorisch perspectief	32
7.2.1 Aansturing binnen de afdeling X-Dock	32
7.2.2 Stijl van leidinggeven	33
7.2.3 Samenwerking afdeling X-Dock en afdeling Transport+	33
7.2.4 Efficiënt inzetten/inwerken van oproepkrachten	34
7.3 Juridisch perspectief.....	34
7.3.1 Overeenkomsten voor oproepkrachten	34
7.3.2 Overbodige werknemers en/of oproepkrachten naar huis sturen.....	35
7.3.3 Loondoorbetaling bij ziekte voor oproepkrachten	35
7.3.4 Wet Werk en Zekerheid	36
Bronvermelding.....	37
 Bijlagen.....	 39
Bijlage I Organigram afdeling X-Dock	40
Bijlage II Organisatieanalyse Klaver 6 Model	41
Bijlage III Gegevens werknemers afdeling X-Dock.....	49
Bijlage IV Schema oproepkrachten afdeling X-Dock	50
Bijlage V Interviews werknemers afdeling X-Dock.....	51
Bijlage VI Interviews omtrent de werkdruk	52
Bijlage VII Scangegevens weergegeven in tabellen	53
Bijlage VIII Scangegevens weergegeven in grafieken	56
Bijlage IX Scangegevens op basis van de bewerkingstijd	59
Bijlage X Maandelijkse cijfers afdeling X-Dock.....	60
Bijlage XI Werktijden afdeling X-Dock.....	61
Bijlage XII De totale werkuren per week.....	64
Bijlage XIII Interviews oproepkrachten afdeling X-Dock	65
Bijlage XIV Interviews aansturing binnen de afdeling X-Dock	66
Bijlage XV Observatie afdeling X-Dock	67
Bijlage XVI Functieomschrijvingen afdeling X-Dock	69
Bijlage XVII Informatie bijeenkomst zelfsturende teams	72
Bijlage XVIII Interview Division Manager Transport+	74
Bijlage XIX Functieomschrijvingen Afdeling X-Dock en Transport+	75
Bijlage XX Werkroosters	77

1 Inleiding

DSV is een wereldwijde leverancier van transport en logistiek. De organisatie is ingedeeld in drie divisies, namelijk DSV Road, DSV Air & Sea en DSV Solutions. Het onderzoek heeft plaatsgevonden binnen de divisie DSV Road te Venlo. Binnen de afdeling X-Dock wordt de werkdruk niet goed verdeeld. Hierdoor komt het geregeld voor dat de afdeling overbezet is. Op andere momenten is er sprake van onderbezetting waardoor werknemers overuren moeten maken om de werkzaamheden af te krijgen. De afdeling HR merkt hierdoor dat er onevenredig tijd en energie besteed wordt aan de afdeling X-Dock. Daarnaast blijkt uit kwartaalcijfers van afgelopen periode dat er voorgaande kwartaal minder orders zijn binnengekomen en dat er in deze periode meer arbeidsuren zijn gemaakt. Het vermoeden bestaat dat de werknemers van de afdeling X-Dock in de toekomst efficiënter kunnen worden ingezet. Hierbij is het van belang dat het inzetten van werknemers wordt afgestemd op de werkdruk binnen de afdeling X-Dock en dat de teams op een efficiënte manier worden aangestuurd.

De centrale vraag van dit onderzoek luidt als volgt: “Op welke manier kan de stijl van leidinggeven en het inzetten van werknemers binnen de afdeling X-Dock zodanig worden ingericht dat er zo efficiënt mogelijk gewerkt kan worden?”

De centrale vraag wordt in dit onderzoek beantwoord middels een aantal hoofdstukken. In hoofdstuk 2 wordt het onderzoek omschreven en afgebakend door middel van een probleemomschrijving. Vervolgens wordt in hoofdstuk 3 uitleg gegeven over de manier waarop en bij welke doelgroep het onderzoek wordt uitgevoerd. Hierbij wordt ook toegelicht hoe de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek gewaarborgd wordt. In hoofdstuk 4 wordt middels theoretische en praktische gegevens aangetoond hoe de capaciteiten efficiënt kunnen worden ingezet. Vervolgens geeft hoofdstuk 5 informatie over de juridische regels waar de organisatie rekening mee dient te houden bij het inzetten van oproepkrachten. In hoofdstuk 6 wordt de stijl van leidinggeven binnen de afdeling X-Dock geanalyseerd en wordt er advies gegeven over de optimale manier van leidinggeven. Het rapport sluit af met de conclusies en aanbevelingen die worden weergegeven in hoofdstuk 7.

2 Probleemomschrijving

In dit hoofdstuk wordt het onderzoek omschreven en afgebakend. Allereerst zal de aanleiding van het managementprobleem worden toegelicht. Hierna volgt een organisatieanalyse met behulp van het Klaver 6 Model (Kouwenhoven, Hooft, & Hoeksema, 2005). Verder in het hoofdstuk wordt uitgelegd hoe de probleemstelling en de bijbehorende doelstelling tot stand zijn gekomen en welke deelvragen hieruit zijn voortgevloeid. Als laatste zal worden toegelicht welke partijen er betrokken zijn bij het onderzoek.

2.1 Aanleiding van het onderzoek

DSV is een multinational, gespecialiseerd in het organiseren van transport en logistiek. De organisatie is ingedeeld in drie divisies, namelijk DSV Road, DSV Air & Sea en DSV Solutions. (DSV Central, 2015) Het onderzoek is uitgevoerd bij de divisie DSV Road te Venlo. Er is onderzoek gedaan naar het optimaal inzetten van capaciteiten binnen de afdeling X-Dock.

De afdeling X-Dock is een groot logistiek punt in Nederland voor DSV Road. Dagelijks komen er vrachten met verschillende soorten goederen binnen. Het streven van DSV Road is om deze goederen binnen 24 uur het magazijn te laten verlaten. De afdeling bestaat uit vier teams die in verschillende diensten werken. Tijdens de avond- en nachtdiensten is de werkdruk het grootste. Gedurende dit onderzoek wordt het begrip werkdruk als volgt gedefinieerd: "De hoeveelheid orders die binnenkomen bij de afdeling X-Dock". Dit houdt in dat de werkdruk hoog is wanneer er veel orders binnen komen en de dat de werkdruk laag is wanneer er weinig orders binnen komen. De drukte in de avonddienst wordt grotendeels opgevangen door oproepkrachten. Deze oproepkrachten zijn meestal studenten die een bijbaantje zoeken naast de studie. De Team Leader X-Dock is verantwoordelijk voor het inzetten van de capaciteiten binnen de afdeling X-Dock. De Team Leader X-Dock moet rapporteren aan de Manager Distribution & Handling. Deze manager is verantwoordelijk voor een aantal afdelingen binnen DSV in Nederland. De manager heeft geen dagelijks zicht op de werkvloer, maar is wel verantwoordelijk voor de afdeling X-Dock. De Manager Distribution & Handling rapporteert aan het managementteam en het managementteam rapporteert vervolgens weer aan de Managing Director. Het merendeel van de operationele verantwoordelijkheid van de afdeling X-Dock ligt dus bij de Teamleader X-Dock en de Manager Distribution & handling. Deze hiërarchie van de afdeling X-Dock is bijgevoegd in bijlage I.

Zoals eerder benoemd werkt de afdeling X-Dock met oproepkrachten. Ondanks deze extra krachten is de balans tussen de capaciteit die men op de afdeling heeft en het werk dat verricht moet worden niet optimaal. Het komt geregeld voor dat de afdeling overbezet is. Op andere momenten is er sprake van onderbezetting waardoor werknemers overuren moeten maken om de werkzaamheden af te krijgen. De afdeling heeft moeite met het optimaal afstemmen van de benodigde capaciteiten voor het werk dat verricht dient te worden.

Het gevolg van het niet optimaal inzetten van capaciteiten is dat de Teamleader X-Dock in drukke tijden contact opneemt met de afdeling HR en vraagt om extra oproepkrachten aan te nemen. Wanneer er dan op korte termijn minder werkzaamheden verricht hoeven te worden, blijken de net aangenomen oproepkrachten overbodig te zijn. De afdeling HR merkt hierdoor dat er onevenredig tijd en energie besteed wordt aan de afdeling X-Dock. Vanuit de afdeling HR is er een behoefte naar de mogelijkheden om meer efficiëntie te realiseren binnen de afdeling X-Dock.

Het behalen van winst staat hoog in het vaandel bij DSV Road. Dit wil zeggen dat alle activiteiten van de organisatie gebaseerd zijn op het behalen van winst. Uit de kwartaalcijfers van vorige periode is gebleken dat er de afgelopen periode minder orders zijn binnengekomen op de afdeling X-Dock, maar dat er in deze periode meer fulltime-equivalenten (hierna fte's) zijn ingezet dan normaal. Het managementteam is zeer benieuwd waarom de afgelopen periode meer fte's, dus meer personeelskosten, zijn ingezet voor het behandelen van minder orders.

De constatering van de afdeling HR samen met de cijfers die het managementteam aangeleverd heeft gekregen, zorgt ervoor dat er op dit moment behoefte is om een onderzoek uit te voeren naar de capaciteiten van de afdeling X-Dock.

Voor het optimaliseren van de gehele afdeling X-Dock is veel tijd nodig. Dit onderzoek duurt maximaal 20 weken en hierdoor hebben het managementteam en de afdeling HR besloten om dit onderzoek te richten op hetgeen dat volgens hen de hoogste prioriteiten heeft.

Het efficiënt inzetten van werknemers heeft de hoogste prioriteit. De werknemers zullen moeten worden ingezet aan de hand van de drukte van de afdeling.

De stijl van leidinggeven draagt ook bij aan het efficiënt inzetten van werknemers. Momenteel zijn er veel lagen binnen de afdeling X-Dock en de afdeling HR vraagt zich af of dit daadwerkelijk nodig is. Afhankelijk van de stijl van leidinggeven die het beste bij de afdeling past en de momenten waarop de drukte plaatsvindt binnen de afdeling, zal bepaald moeten worden hoeveel werknemers er ingezet dienen te worden.

De oproepkrachten behoren ook tot de werknemers van de afdeling X-Dock en zullen ook zo efficiënt moeten worden ingezet. Aan het inzetten van oproepkrachten zijn andere wetten en regels verbonden dan aan het inzetten van werknemers. Om ervoor te zorgen dat oproepkrachten zo efficiënt mogelijk kunnen worden ingezet, zal er gedurende dit onderzoek ook onderzocht worden met welke wetten en regelgeving de organisatie rekening moet houden bij het inzetten van oproepkrachten. Het juridische kader draagt bij aan het efficiënt inzetten van capaciteiten binnen de afdeling X-dock

Zoals hierboven beschreven, staat het behalen van winst hoog in het vaandel van DSV Road. Het onderzoek omtrent efficiëntie heeft te maken met kostenbesparing en het beter verdelen van de werkdruk. De opdracht sluit goed aan bij de visie van de organisatie. Door efficiënter te werken maakt men immers meer winst.

2.2 Probleemstelling

Een probleemstelling geeft in feite antwoord op de vraag: "Wat wil men weten?" Dit onderzoek staat in het teken van efficiëntie binnen de afdeling X-Dock. De nadruk wordt hierbij gelegd op de stijl van leidinggeven en de capaciteiten die de afdeling zo efficiënt mogelijk moet inzetten.

Bovengenoemde redenen voor onderzoek leiden tot de volgende probleemstelling:

"Op welke manier kan de stijl van leidinggeven en het inzetten van werknemers binnen de afdeling X-Dock zodanig worden ingericht dat er zo efficiënt mogelijk gewerkt kan worden?"

Het gevolg van het niet optimaal inzetten van de capaciteit is dat er onnodig werknemers worden ingezet of onnodig werknemers worden aangenomen. Wanneer de afdeling X-Dock de capaciteiten optimaal inzet, kunnen kosten gereduceerd worden, wordt de werkdruk verdeeld over de werknemers en ontstaat er een beter overzicht over de werkzaamheden. Hierdoor hoeft de afdeling HR niet meer zoveel tijd en energie te besteden aan de afdeling X-Dock.

De theorie van Kluytmans (Kluytmans, 2004) definieert personeelsplanning als het bewerkstelligen dat de juiste personen op de juiste momenten op de juiste plaats in de organisatie aanwezig zijn om de geplande activiteiten en projecten uit te voeren. Het inzetten van de juiste capaciteiten hangt samen met het beleid van de organisatie. Het doel van de organisatie staat centraal bij het opstellen van een efficiënte personeelsplanning. (Kluytmans, 2004)

Het efficiënt inzetten van capaciteiten heeft ook te maken met de stijl van leidinggeven. De theorie van Hersey en Blanchard geeft aan dat de stijl van leidinggeven wordt aangepast aan de situatie en aan de behoeften van de werknemer. (Alblas & Wijsman, 2015)

Het resultaat van het onderzoek is een onderzoeksrapport dat advies geeft over het optimaliseren van de stijl van leidinggeven en het efficiënt inzetten van de capaciteiten binnen de afdeling X-Dock.

2.3 Doelstelling

Het is belangrijk om vooraf een doel op te stellen zodat alle partijen weten wat er onderzocht dient te worden. De belangen van alle partijen worden hiermee behartigd. Een doelstelling beantwoordt de vraag: "Waarom wil men het weten?" Gedurende het onderzoek staat de volgende doelstelling centraal:

"Binnen 18 weken onderzoek doen naar de huidige manier van leidinggeven en het optimaal inzetten van capaciteiten binnen de afdeling X-Dock en vervolgens advies geven over welke manier van leidinggeven in de toekomst zorgt voor een efficiëntere werkomgeving waarin het inzetten van capaciteiten wordt geoptimaliseerd."

Dit onderzoek geeft een advies aan de afdeling HR en het managementteam over welke manier van leidinggeven het meest geschikt is voor de afdeling X-Dock en op welke manier de capaciteiten het efficiëntste kunnen worden ingezet, rekening houdend met de desbetreffende wetten en regelgeving.

Er wordt allereerst onderzoek gedaan naar de huidige stijl van leidinggeven binnen de afdeling X-Dock. Vervolgens wordt er onderzoek gedaan naar de stijl van leidinggeven die het beste bij de afdeling X-Dock, de organisatie en de werknemers past. Tevens wordt onderzocht hoe de capaciteiten van de afdeling X-Dock momenteel worden ingezet en hoe deze capaciteiten in de toekomst zo efficiënt mogelijk kunnen worden ingezet.

Aan de hand van de cijfers en gegevens van voorgaande periodes zal er worden bepaald hoeveel capaciteiten er nodig zijn voor een bepaalde werkdruk. Dit zorgt ervoor dat overbezetting minder vaak voorkomt dan nu het geval is.

2.4 Deelvragen

Om het doel van het onderzoek te behalen zal eerst onderzocht moeten worden wat de huidige capaciteiten van de afdeling X-Dock zijn. Er wordt onderzocht hoe lang werknemers in dienst zijn, welke uren de werknemers werken en welke taken de werknemers kunnen verrichten. Tevens worden onderzocht welke afspraken er gelden tussen de oproepkrachten en de Teamleader X-Dock.

De volgende stap is het bepalen van de benodigde capaciteiten. Wanneer men weet hoeveel orders er binnen komen, weet men ook hoeveel werknemers nodig zijn om deze orders te verwerken. Er wordt onderzocht op welke momenten de werkdruk het hoogste is en hoeveel capaciteiten hiervoor ingezet dienen te worden.

In dit stadium van het onderzoek is duidelijk hoeveel capaciteiten de afdeling X-Dock heeft en hoe deze capaciteiten optimaal kunnen worden ingezet. Onder deze capaciteiten vallen ook oproepkrachten. De vaste werknemers moeten iedere week contractuele uren werken en hebben recht op vakantie- en verlofdagen. De oproepkrachten kunnen daarentegen flexibeler worden ingezet. Om erachter te komen hoe deze oproepkrachten optimaal kunnen worden ingezet, moet men weten welke afspraken er zijn gemaakt en welke juridische mogelijkheden er zijn.

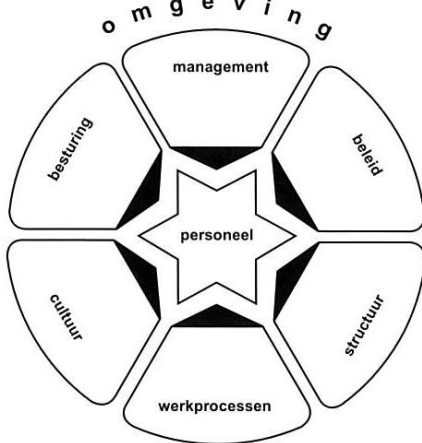
Het onderzoek gaat vervolgens een stap verder, namelijk het analyseren van de huidige stijl van leidinggeven binnen de afdeling X-Dock. Om te bepalen welke manier van leidinggeven goed bij de afdeling past, moet eerst onderzocht worden welke manier van leidinggeven er momenteel wordt toegepast binnen de afdeling. Vervolgens zal onderzocht worden welke manier van leidinggeven het beste bij de afdeling X-Dock past.

Uit bovenstaande analyse zijn de volgende deelvragen naar voren gekomen:

1. Hoeveel of welke capaciteiten heeft de afdeling X-Dock op dit moment?
2. Hoe kunnen de capaciteiten in de toekomst optimaal worden ingezet?
3. Hoe worden de oproepkrachten ingezet binnen de afdeling X-Dock?
4. Op welke manier kunnen oproepkrachten zo efficiënt mogelijk worden ingezet?
- 5a. Hoe wordt de afdeling X-Dock momenteel aangestuurd?
- 5b. Hoe kan de afdeling X-Dock in de toekomst beter worden aangestuurd?

2.5 Analyse van de organisatie

De organisatie wordt omschreven middels het klaver 6 model, dat wordt weergegeven in figuur 1. (Kouwenhoven, Hooft, & Hoeksema, 2005) Het model is ontworpen voor het maken van een organisatieanalyse. Binnen dit model staan de werknemers, oftewel het “personeel” centraal.



Figuur 1 Het klaver 6 Model (Kouwenhoven, Hooft, & Hoeksema, 2005)

Het klaver 6 model is te onderscheiden in zes aspecten. Deze aspecten worden allemaal beïnvloed door de omgeving waarin de organisatie zich bevindt. De organisatie is overigens afhankelijk van veel externe factoren zoals de concurrentie, de markt, technologische ontwikkelingen, de overheid, etc.

Kenmerkend voor dit model is de samenhang tussen de aspecten. De omgeving en de verschillende aspecten moeten in balans zijn. Indien de organisatie wel in balans is, maar de omgeving niet zal de organisatie niet goed kunnen functioneren.

Bij de organisatieanalyse zullen allereerst de verschillende aspecten worden omschreven. Hierbij wordt steeds aangegeven wat de sterke en zwakke punten van de organisatie zijn. Vervolgens wordt de omgeving van de organisatie geanalyseerd en zullen de kansen en bedreigingen van de organisatie omschreven worden. De organisatieanalyse is bijgevoegd in bijlage II.

2.6 Betrokkenen

2.6.1 Opdrachtgever

De heer Vermeer, HR manager, heeft opdracht gegeven om dit onderzoek uit te voeren. De heer Vermeer is tevens verantwoordelijk voor de begeleiding van de student. Daarnaast speelt de behoefte aan onderzoek vanuit het managementteam ook mee bij het bepalen van het onderzoek.

2.6.2 Doelgroep

Het onderzoek is uitgevoerd voor het managementteam, de afdeling HR en de afdeling X-Dock. Het managementteam wordt gevormd door een aantal managers binnen DSV Road. Een van deze managers is verantwoordelijk voor de afdeling X-Dock.

De afdeling HR bestaat uit een manager, de heer Vermeer en uit een werknemer, de heer Derks. Het komt geregeld voor dat de afdeling HR een stagiair de kans biedt om mee te kunnen werken op de afdeling HR en/of een onderzoek uit te voeren binnen de organisatie. De afdeling HR is verantwoordelijk voor het personeel van DSV Road B.V., DSV Road Holding N.V., DSV Air & Sea B.V. en Shared Service Center op alle vestigingen binnen Nederland. Dit zijn ongeveer 550 werknemers.

Het onderzoek heeft plaatsgevonden binnen de grootste afdeling van DSV Road in Venlo, namelijk de afdeling X-Dock. Deze afdeling heeft tevens het meeste baat het resultaat van het onderzoek. De afdeling werkt momenteel in vier ploegendiensten waarbij op zondagavond om 22.00 uur begonnen wordt met werken tot zaterdagmiddag 12.00 uur.

Momenteel zijn er 46 werknemers werkzaam voor de afdeling X-Dock waaronder 2 managers, 1 teamleider, 4 Supervisors en 3 Assistent Supervisors.

De gemiddelde leeftijd binnen de afdeling X-Dock is 31 jaar. Opvallend is dat ieder werknemer fulltime werkt en dat het ziekteverzuim, ondanks de fysieke werkzaamheden, over het algemeen vrij laag is.

2.7 Conclusie

De afdeling X-Dock is een dynamische afdeling waar men moeite heeft met het optimaal inzetten van capaciteiten. De afdeling HR merkt dat er veel tijd en energie moet worden vrijgemaakt om de werkdruk te verdelen. Daarnaast blijkt uit de kwartaalcijfers van de afgelopen periode dat er meer fte's zijn ingezet voor het behandelen van minder orders.

De volgende probleemstelling is uit de aanleiding van het onderzoek voortgevloeid: 'Op welke manier kan de stijl van leidinggeven en het inzetten van werknemers binnen de afdeling X-Dock zodanig worden ingericht dat er zo efficiënt mogelijk gewerkt kan worden?'.

Deze probleemstelling wordt ondersteund door een vooraf opgestelde doelstelling, gevolgd door enkele deelvragen waarmee antwoord wordt gegeven op de bovengenoemde probleemstelling.

DSV Road is een grote organisatie die deel uit maakt van de multinational DSV. Het Klaver 6 Model laat zien dat DSV Road een divisiestructuur en een machinebureaucratie aanneemt.

Daarnaast zal het onderzoek gericht zijn op de uitvoerende kern van de organisatie.

Dit onderzoek wordt uitgevoerd in opdracht van de heer Vermeer en het managementteam. Dit brengt met zich mee dat het onderzoek gericht is op drie doelgroepen, namelijk de afdeling HR, het managementteam en de afdeling X-Dock.

3 Onderzoeksontwerp

Dit hoofdstuk staat in het teken van het onderzoeksontwerp. Het onderzoeksontwerp geeft zicht op het nog uit te voeren onderzoek. Allereerst zal nader uitgelegd worden met welke theoretische en praktische modellen en met welke theorieën het onderzoek wordt uitgevoerd. Vervolgens wordt toegelicht hoe de kwaliteit van het onderzoek gewaarborgd blijft.

3.1 Onderzoeksopzet

Voorafgaand aan dit onderzoek is er een onderzoeksopzet uitgewerkt. Hierin wordt aangegeven hoe de onderzoeker het onderzoek uit zal gaan voeren. In deze paragraaf wordt aangegeven hoe de deelvragen beantwoord zullen worden. Per vraag wordt aangegeven of er gebruik gemaakt wordt van deskresearch of fieldresearch en er wordt aangegeven welke theorie en/of welke technieken toegepast zullen worden.

Hoeveel of welke capaciteiten heeft de afdeling X-Dock op dit moment?

Deze deelvraag wordt beantwoord door zowel deskresearch als fieldresearch. Allereerst worden de feiten en cijfers van de afdeling X-Dock geanalyseerd aan de hand van het personeelsinformatiesysteem "AFAS Profit 2016". Vervolgens wordt er een kwalitatief onderzoek uitgevoerd. Door middel van gesprekken met de Manager Distribution & Handling, de Teamleader X-Dock, de Supervisors en een aantal werknemers/oproepkrachten zal er informatie verworven worden. Bij het voeren van deze gesprekken wordt gebruik gemaakt van een half gestructureerd interview. Er wordt bewust gekozen voor deze techniek, omdat bepaalde onderwerpen al vast staan voor de interviewer. Het voordeel van een persoonlijk interview is dat er veel vragen gesteld kunnen worden. De theorie van Baarda en De Goede (Baarda, Goede, & Teunissen, 2009) zal de leidraad zijn voor het opzetten en uitvoeren van een kwalitatief onderzoek.

Hoe kunnen de capaciteiten in de toekomst optimaal worden ingezet?

Deze deelvraag wordt eveneens beantwoord door zowel deskresearch als fieldresearch. Voor deze vraag zullen de feiten en cijfers van voorgaande periodes geanalyseerd worden. Middels deze feiten en cijfers ontstaat een duidelijk beeld van alle inkomende en uitgaande goederen. Op basis hiervan zal worden geconcludeerd wanneer het druk is binnen de afdeling X-Dock en hoeveel capaciteiten er moeten worden ingezet. Er is geen literatuur beschikbaar voor deze deelvraag, omdat het gaat om analyses van de feiten en cijfers van de afdeling X-Dock.

Hoe worden de oproepkrachten ingezet binnen de afdeling X-Dock?

Deze deelvraag zal beantwoord worden door middel van fieldresearch en kwalitatief onderzoek. Er wordt gebruik gemaakt van half gestructureerde interviews met onder andere de Teamleader X-Dock en enkele oproepkrachten. Er is bewust gekozen voor een half gestructureerd interview, omdat bepaalde onderwerpen vast staan en er door het uitvoeren van een half gestructureerd onderzoek evengoed nog ruimte is voor overige informatie.

De gesprekken zorgen voor een duidelijk beeld van de communicatie tussen beide partijen. Dit deel van het onderzoek is gericht op een klein aantal werknemers en hierdoor is het niet nodig om een vragenlijst op te stellen. Ter voorbereiding op het gesprek zullen vragen opgesteld worden, die tijdens het interview gesteld dienen te worden. De overige informatie zal een aanvulling zijn. De theorie van Baarda en De Goede (Baarda, Goede, & Teunissen, 2009) zal de leidraad zijn voor het opzetten en uitvoeren van een kwalitatief onderzoek.

Op welke manier kunnen oproepkrachten zo efficiënt mogelijk worden ingezet?

Deze deelvraag wordt beantwoord door middel van deskresearch. Er wordt onderzoek gedaan naar de wetten en regelgeving waarmee DSV Road rekening moet houden bij het inzetten van oproepkrachten. Hierbij valt te denken aan het gebruikmaken van een bepaalde overeenkomst.

Door middel van deskresearch zullen de regels, zoals deze beschreven staan in de wet, gekoppeld worden aan de praktijk. Het boek "Praktisch Arbeidsrecht" (Loonstra, 2009) en het Burgerlijk Wetboek (Wetteksten Hoger Onderwijs, 2012/2013) zullen leidend zijn voor de juridische informatie.

Hoe wordt de afdeling X-Dock momenteel aangestuurd?

Deze deelvraag wordt beantwoord middels fieldresearch. Door middel van een observatie zal een duidelijk beeld verkregen worden van de dagelijkse aansturing van de teams. Tevens zullen er interviews gehouden worden met de Team Leader X-Dock, (Assistent) Supervisors en werknemers van de afdeling X-Dock om te bepalen hoe de afdeling momenteel wordt aangestuurd. De theorie van Baarda en De Goede (Baarda, Goede, & Teunissen, 2009) zal leidend zijn voor het beantwoorden van deze vraag.

Hoe kan de afdeling X-Dock in de toekomst beter worden aangestuurd?

Deze deelvraag wordt beantwoord door zowel deskresearch als fieldresearch. Allereerst wordt onderzocht welke manieren van leidinggeven passend zijn voor de afdeling X-Dock. Vervolgens wordt door middel van theoretische en praktische bevindingen bepaald welke manier van leidinggeven het beste bij de afdeling X-Dock past. De literatuur van Alblas en Wijsman wordt gebruikt voor het beantwoorden van deze deelvraag (Alblas & Wijsman, 2015).

3.2 Betrouwbaarheid

Tijdens ieder onderzoek bestaat er een kans dat er zowel systematische als toevallige fouten gemaakt worden. Als er gekeken wordt naar de betrouwbaarheid van het onderzoek wordt er weergegeven in hoeverre het onderzoek vrij is van toevallige fouten. Het onbewust verkeerd invullen van een vraag door de respondent is een voorbeeld van een toevallige fout. Wanneer het onderzoek op verschillende momenten wordt uitgevoerd en de resultaten onveranderd zijn, is het onderzoek betrouwbaar. Gedurende het onderzoek wordt voornamelijk gebruik gemaakt van kwalitatief onderzoek. Bij kwalitatief onderzoek is replicatie onmogelijk, omdat het onderzoek te maken heeft met het onderzoeken van de stijl van leidinggeven, gedragingen en communicatie. Als een onderzoek dan gerepliceerd wordt, zullen de resultaten nooit precies hetzelfde zijn. Om de onderzoeksconclusies controleerbaar en inzichtelijk te maken wordt er gebruik gemaakt van verschillende methodes.

Er wordt gebruik gemaakt van Audittrail. Dit houdt in dat bij ieder gesprek en/of observatie wordt beschreven wat het doel is, waarom er gekozen is voor een bepaalde locatie en waarom er gekozen is voor een bepaalde respondent. Daarnaast is het voordeel dat de afdeling X-Dock nog onbekend is voor de onderzoeker. Dit stelt de onderzoeker vrij van eventuele vooroordelen. Gedurende het onderzoek is al er gebruik worden gemaakt van peer-debriefing. Dit houdt in dat een werknemer of meerdere werknemers van de afdeling HR tussentijds meekijken naar verslagen en interpretaties. Hierdoor wordt gewaarborgd dat bepaalde opvattingen op interpretaties onjuist zijn. De onderzoeker zal de verslagen en analyses meerdere malen en op meerdere momenten bekijken en eventueel aanpassen. Men spreekt dan van intrabetrouwbaarheid. Het laatste middel om de betrouwbaarheid te waarborgen is het zo snel mogelijk vastleggen van resultaten en gegevens. Tijdens gesprekken en observaties zal de onderzoeker notities maken en vervolgens worden deze notities direct na de gesprekken en observaties vastgelegd. Dit zorgt ervoor dat er zo min mogelijk informatie verloren gaat. (Verhoeven, 2010) (Baarda, Goede, & Teunissen, 2009)

3.3 Validiteit

Een valide onderzoek geeft aan dat de gegevens verklaren of meten wat de gegevens dienen te verklaren of meten. (Bergsma, 2003) De validiteit geeft tevens weer in hoeverre het onderzoek vrij is van systematische fouten. Het door een respondent geven van een sociaal wenselijk antwoord is een voorbeeld van een systematische fout. Wanneer een onderzoek betrouwbaar is, betekent dit niet automatisch dat deze ook valide is. Validiteit geeft weer of de gegevens een goede weergave schetsen van datgene dat zich feitelijk in de praktijk afspeelt.

Gedurende het onderzoek wordt gebruik gemaakt van twee methoden voor het valideren van de conclusies en resultaten. Allereerst wordt gebruik gemaakt van triangulatie. Dit houdt in dat de conclusies en resultaten gebaseerd zijn op meerdere bronnen. Hierbij val te denken aan gesprekken, documenten, observaties, etc. Ten tweede wordt gebruik gemaakt van feedback door de respondenten. Er zal halverwege en aan het einde van het onderzoek feedback worden gevraagd aan de respondenten. Door deze feedback wordt bevestigd dat bepaalde bevindingen op de juiste manier is geïnterpreteerd. (Bergsma, 2003) Daarnaast heeft de respondent aan het einde van het onderzoek meer ervaring met het onderzoek waardoor bepaalde bevindingen uiteindelijk anders zijn dan de respondent eerder heeft aangegeven. (Verhoeven, 2010) (Baarda, Goede, & Teunissen, 2009)

3.4 Onderzoekspopulatie

Verhoeven definieert de onderzoekspopulatie als alle eenheden waar gedurende het onderzoek uitspraken over gedaan worden (Verhoeven, 2010). Gedurende het onderzoek wordt gebruik gemaakt van kwalitatief onderzoek. Dit betekent dat niet alle werknemers van de doelgroep benaderd zullen worden. Het onderzoek heeft betrekking op de afdeling X-Dock. Het grootste gedeelte van de onderzoekspopulatie bevindt zich dan ook binnen deze afdeling. In tabel 1 wordt weergegeven wie geïnterviewd wordt in het kader van het onderzoek en waarom er voor deze persoon of personen gekozen is.

Wie	Waarom
Team Leader X-Dock (3 interviews)	Direct leidinggevende van de afdeling waar het onderzoek plaatsvindt. De teamleader kan uitleg geven over de gang van zaken binnen de afdeling. Daarnaast kan de teamleader aangeven wat de huidige capaciteiten van de afdeling zijn en hoe het contact met oproepkrachten verloopt.
Manager Distribution & Handling	De manager is de leidinggevende van de Teamleader X-Dock. De manager kan een goede weergave geven van de werkzaamheden en verantwoordelijkheden van de werknemers van de afdeling.
Supervisor team 1	De Supervisor stuurt het team dagelijks aan en is verantwoordelijk voor de resultaten. Door een interview wordt er meer informatie verkregen over de dagelijkse aansturing van een team, de onderlinge communicatie en de dagelijkse gang van zaken binnen de afdeling.
Supervisor team 2	Zie beschrijving Supervisor team 1.
Supervisor team 3	Zie beschrijving Supervisor team 1.
Assistent Supervisor team 4	De Supervisor van team 4 is momenteel ziek.(oktober 2015) De Assistent Supervisor neemt de taken van de Supervisor over. Zie beschrijving Supervisor team 1.
Werknemer in tussendienst X-Dock (2)	De werknemer in de tussendienst verandert iedere week van Supervisor en hiermee is deze werknemer een van de weinige werknemers die te maken heeft met alle Supervisors en alle teams. Door een interview kan informatie verkregen worden van iemand die zicht heeft op de gehele afdeling.
Oproepkrachten (interviews met 6 oproepkrachten)	In het onderzoek wordt onderzocht hoe oproepkrachten worden ingezet. Door interviews met een aantal oproepkrachten krijgt de onderzoeker zicht op de manier waarop de Team Leader X-Dock en Supervisors omgaan met oproepkrachten.

Tabel 1 De onderzoekspopulatie

3.5 Conclusie

De deelvragen worden beantwoord door middel van deskresearch en fieldresearch. De deskresearch wordt uitgevoerd door middel van modellen en theorieën. Enkele voorbeelden hiervan zijn Praktische Arbeidsrecht (Loonstra, 2009) en Gedrag in organisaties van Alblas en Wijsman. (Alblas & Wijsman, 2015)

De fieldresearch wordt voor een merendeel uitgevoerd door middel van kwalitatief onderzoek. Het houden van half gestructureerde interviews en het houden van observaties zijn voorbeelden van kwalitatief onderzoek. De interviews zullen bij verschillende doelgroepen worden afgenomen. Het onderzoek wordt beperkt van toevallige fouten door gebruik te maken van Audittrail. Dit houdt in dat bij ieder interview wordt beschreven wat het doel van het interview is, waarom er gekozen is voor een bepaalde locatie en waarom er gekozen is voor een bepaalde respondent. Daarnaast wordt er gebruik gemaakt van peer-debriefing. Hierbij kijken werknemers van de afdeling HR tussentijds mee naar de verslagen en interpretaties. Tevens kijkt de onderzoeker nog een aantal keren naar de uitwerkingen van de interviews om te controleren of bepaalde interpretaties juist zijn. Het onderzoek wordt beperkt van systematische fouten door triangulatie en door feedback van respondenten. Triangulatie betekent dat conclusies en resultaten gebaseerd zijn op meerdere bronnen en door de feedback van respondenten wordt bevestigd dat bevindingen op de juiste manier zijn geïnterpreteerd.

4 Efficiënt inzetten van capaciteiten

Er zal eerst onderzocht moeten worden wat de huidige capaciteiten van de afdeling X-Dock zijn, voordat bepaald kan worden wanneer en hoeveel werknemers er ingezet moeten worden. De cijfers en feiten, zoals weergegeven in het personeelsinformatiesysteem, zullen de leidraad zijn voor het weergeven van de huidige capaciteiten. Middels fieldresearch wordt onderzocht of er bij het plannen van personeel rekening moet worden gehouden met werknemers die niet voor alle werkzaamheden kunnen worden ingezet. Vervolgens worden de scangegevens van de afdeling X-Dock geanalyseerd en vergeleken met de huidige werkroosters van de werknemers.

4.1 Deskresearch

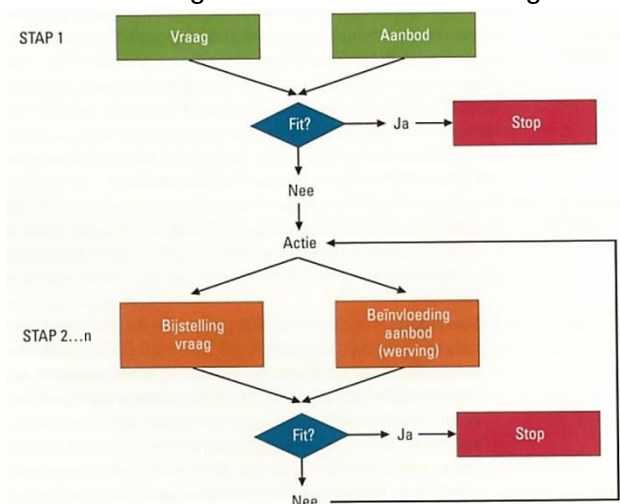
Evers en Verhoeven (Kluytmans, 2004) definiëren personeelsplanning als volgt:

“Personeelsplanning is het voorbereiden, vormgeven en implementeren van strategisch beleid rond de instroom, doorstroom en uitstroom van personeel, zodat een doeltreffende en doelmatige allocatie van arbeid tot stand wordt gebracht”.

Enerzijds heeft personeelsplanning te maken met de instroom, doorstroom en uitstroom van personeel en anderzijds heeft het te maken met het verdelen van taken en processen, zodat de werkdruk zo goed mogelijk verdeeld kan worden. (Kluytmans, 2004) Het zo goed mogelijk verdelen van de werkdruk is voor de afdeling X-Dock van belang om de werkzaamheden zo efficiënt mogelijk uit te kunnen voeren. In deze paragraaf wordt uitleg gegeven over de huidige capaciteiten van de afdeling X-Dock. Hierbij wordt uitgegaan van de feiten en cijfers die bekend zijn binnen de organisatie

Door gebruik te maken van het personeelsplanningsmodel heeft de afdeling X-Dock snel en eenvoudig inzicht of er acties moeten worden ondernomen om de vraag en het aanbod goed op elkaar af te laten stemmen.

Het personeelsplanningsmodel is een hulpmiddel om te bepalen hoeveel capaciteiten een afdeling nodig heeft. Figuur 2 laat zien dat de vraag en het aanbod op elkaar afgestemd moeten zijn. Als er sprake is van “fit” is de personeelsplanning goed en dient men weer bovenaan de cyclus te beginnen. Als de vraag en het aanbod nog niet zijn afgestemd, moet dit eerst gebeuren. Dit kan bereikt worden door de vraag bij te stellen of het aanbod te beïnvloeden. De vraag (personeelsbehoefte) kan worden bijgesteld door meer of minder orders aan te nemen zodat de werknemers deze orders kunnen behandelen. Het aanbod (personeelsbeschikbaarheid) kan ook worden aangepast. Dit kan door meer werknemers aan te nemen of juist werknemers te ontslaan. Als door de afstemming de vraag en het aanbod op elkaar afgestemd zijn, kan de cyclus weer van voor af aan beginnen. Indien dit niet het geval is, zal er weer opnieuw afgestemd moeten worden.



Figuur 2 Het personeelsplanningsmodel (Kluytmans, 2004)

Het proces voor het maken van een personeelsplanning bestaat uit vier fases. (Kluytmans, 2004)
De eerste fase is de onderzoeksfase. Hierbij wordt onderzocht wat de huidige capaciteiten van de afdeling X-Dock zijn.

De tweede fase is de voorspellingsfase. In deze fase wordt onderzocht of de personeelsbehoefte en de personeelsbeschikbaarheid op elkaar zijn afgestemd.

De derde fase is de planningsfase. Deze fase richt zich op de mogelijkheid of mogelijkheden om tot een optimale afstemming te komen tussen de vraag en het aanbod.

De vierde en laatste fase is de terugkoppelingsfase. De uitkomsten en resultaten van het proces worden in deze fase geanalyseerd. (Kluytmans, 2004)

De eerste fase van het proces voor het maken van een optimale personeelsplanning, is onderdeel van deskresearch. In het kader van het onderzoek zullen de huidige capaciteiten van de afdeling X-Dock worden omschreven. Hierdoor ontstaat er een duidelijk beeld van de afdeling.

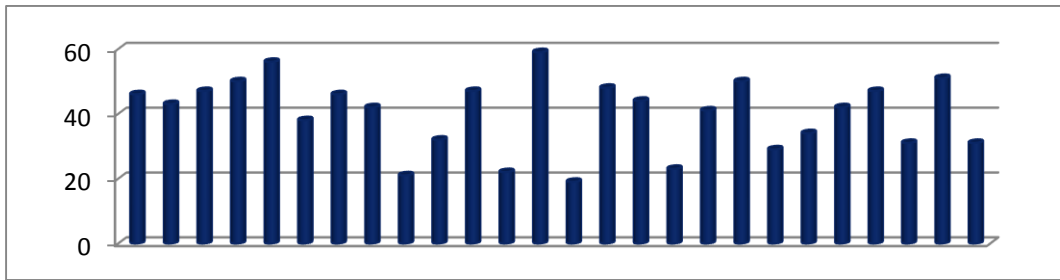
4.1.1 Informatie over de afdeling X-Dock

In bijlage III is een schema weergegeven met de relevante gegevens over de huidige werknemers van de afdeling X-Dock. Deze gegevens zijn geëxporteerd uit het programma "AFAS Profit 2016". Dit programma fungeert als het personeelsinformatiesysteem van DSV Road. In dit programma worden onder andere persoonsgegevens, salarisspecificaties en contractgegevens van werknemers vastgelegd. Tevens heeft iedere werknemer een digitaal dossier in het programma waarin alle persoonlijke documenten, brieven en notities worden opgeslagen. Alle werknemers inclusief oproepkrachten worden toegevoegd aan het systeem.

Uit de gegevens, geëxporteerd uit AFAS Profit 2016, blijkt dat de verdeling tussen de werknemers en oproepkrachten redelijk gelijk is. Er zijn momenteel 26 werknemers en 20 oproepkrachten werkzaam voor de afdeling X-Dock. Oproepkrachten krijgen geen overeenkomst voor onbepaalde tijd. Als een oproepkracht volgens de wet recht heeft op een overeenkomst voor onbepaalde tijd, wordt het dienstverband tussen de oproepkracht en DSV Road beëindigd. In de meeste gevallen worden er tijdig nieuwe oproepkrachten geworven. Hierdoor blijft de bezetting van oproepkrachten vrijwel hetzelfde. Momenteel zijn er 20 oproepkrachten waarvan twee oproepkrachten nauwelijks werken in verband met de beschikbaarheid. Voor het inplannen van de oproepkrachten wordt gebruik gemaakt van het schema dat is bijgevoegd in bijlage IV. Dit schema is de basis voor de planning. Eventuele wijzigingen in het schema worden doorgevoerd en vervolgens wordt het schema op het prikbord bij de afdeling X-Dock gehangen. Het schema geeft aan dat er iedere week 204,5 uren gewerkt worden door oproepkrachten.

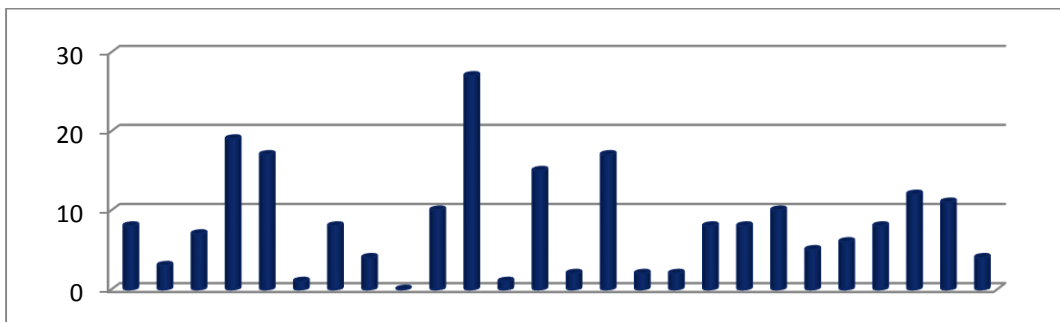
Binnen de afdeling wordt onderscheid gemaakt tussen verschillende functies. De afdeling bestaat uit 46 werknemers inclusief 1 Team Leader X-Dock, 4 Supervisors, 3 Assistent Supervisors en 20 oproepkrachten. De afdeling werkt momenteel met vier teams. Ieder team bestaat uit 1 Supervisor, 1 Assistent Supervisor, 1 Rangeerder en 3 werknemers. De ploeg wordt vervolgens aangevuld met oproepkrachten. Een Rangeerder is een werknemer die dagelijks bezig is met het verplaatsen en aan- en afkoppelen van de trailers. Daarnaast zijn er nog 3 werknemers die iedere dag dezelfde dienst draaien, namelijk van 16.30 tot 01.00 uur. (bijlage V)

De leeftijden van de werknemers en oproepkrachten binnen de afdeling X-Dock varieert tussen de 18 en 59 jaar. De gemiddelde leeftijd is 31 (31,26) jaar. De gemiddelde leeftijd wordt beïnvloed door de oproepkrachten. De oproepkrachten zijn in de meeste gevallen studenten die naast hun studie werkzaam zijn binnen de afdeling X-Dock. De leeftijden van de vaste werknemers varieert tussen de 19 en 59 jaar. Dit komt neer op een gemiddelde leeftijd van 40 (39,96) jaar. In figuur 3 worden de leeftijden van de vaste werknemers op dit moment weergegeven.



Figuur 3 De leeftijd van de vaste werknemers binnen de afdeling X-Dock

Momenteel zijn er 17 werknemers langer dan 5 jaar in dienst. Het aantal dienstjaren van de vaste werknemers is gemiddeld 8 (8,27) jaren. In figuur 4 worden de dienstjaren van de vaste werknemers weergegeven.



Figuur 4 Het aantal dienstjaren van de vaste werknemers binnen de afdeling X-Dock

Naast het feit dat er alleen mannen werkzaam zijn binnen de afdeling X-Dock, is het opvallend dat iedere werknemer fulltime werkt. Dit wil zeggen dat iedere vaste werknemer een fte van 1 heeft. De oproepkrachten daarentegen worden ingeroosterd op vaste dagen. De oproepkrachten hebben aangegeven dat de Team Leader X-Dock of de Supervisor een beroep doet op andere oproepkrachten als oproepkrachten zich afmelden. (bijlage VI)

De werkzaamheden van de werknemers binnen de afdeling X-Dock bestaan voornamelijk uit het laden en lossen van (inter)nationale vrachtauto's. Het afhandelen van de papierstroom en het uitvoeren van controlerende werkzaamheden behoren ook tot de dagelijkse werkzaamheden. (bijlage XIX) De werkzaamheden zijn voornamelijk fysiek en worden in vier ploegendiensten uitgevoerd. De kans op lichamelijke klachten wordt hierdoor aanzienlijk groter dan voor de kantoorwerknemers oftewel de white collar werknemers. Opvallend voor de afdeling X-Dock is dat het ziekteverzuim relatief laag is. Dit heeft onder andere te maken met het streng ziekteverzuimbeleid en met het grote aantal oproepkrachten. Oproepkrachten worden ziek gemeld in het personeelsinformatiesysteem indien de oproepkracht ziek is tijdens de vooraf ingeplande werkuren. Als de oproepkracht ziek is buiten de werkuren wordt dit niet geregistreerd. Het personeelsinformatiesysteem AFAS Profit 2016 is 1 januari 2014 ingevoerd. Sinds dien worden de ziekmeldingen van de werknemers geregistreerd in het systeem. Het schema in bijlage III toont aan dat er gemiddeld 1,15 keer per werknemer een ziekmelding heeft plaatsgevonden. Daarnaast wordt weergegeven dat het gemiddelde aantal ziekte dagen per werknemer 5,96 is.

4.2 Fieldresearch

Middels deskresearch is invulling gegeven aan fase één van het personeelsplanningsmodel. De overige fasen worden beantwoord middels fieldresearch. Fase twee staat in het teken van voorspellingen. In deze fase wordt onderzocht hoe de verdeling is tussen het inzetten van werknemers en het aantal orders dat per dag binnenkomt.

4.2.1 Uitkomsten van het kwalitatief onderzoek

Voordat er een optimale planning kan worden gemaakt, is het noodzakelijk om te weten of de werknemers en oproepkrachten voor alle werkzaamheden kunnen worden ingezet. Middels kwalitatief onderzoek is onderzocht of er bij het maken van een planning rekening moet worden gehouden met bepaalde factoren. De resultaten van het onderzoek zijn weergegeven in bijlage V. Uit onderzoek is gebleken dat de meeste Supervisors streven naar allround werknemers. Echter is er één Supervisor die aangeeft dat één werknemer binnen het team niet kan worden ingezet voor het laden van export en dat er twee werknemers binnen het team op leeftijd zijn en hierdoor geen complexe werkzaamheden uitvoeren. Daarnaast blijkt uit onderzoek dat Rangeerders worden gezien als een aparte groep werknemers, omdat Rangeerders een apart rijbewijs nodig hebben om te mogen rangeren.

Een sterk team wordt gevormd door werknemers die een goede en positieve instelling hebben en door middel van samenwerken het gezamenlijk doel willen bereiken. Momenteel zijn de teams even sterk en bezit ieder team over dezelfde capaciteiten.

De Supervisors worden momenteel boventallig ingedeeld. Dit betekent dat de Supervisors ruimte krijgen om leiding te geven en niet mee hoeven te werken met de dagelijkse werkzaamheden. Als het druk wordt, kan de Supervisor altijd nog besluiten om mee te werken. De Supervisor stuurt het team dagelijks aan en heeft de verantwoordelijkheid om het team goed te laten presteren.

Daarnaast is het houden van functionerings- en beoordelingsgesprekken ook een taak van de Supervisor.

In bijlage VI zijn de uitkomsten van het kwalitatieve onderzoek met betrekking tot de werkdruk weergegeven. In deze tabel is te zien dat enkele oproepkrachten ervaren dat de teams, zover mogelijk, aangevuld worden tot 10 oproepkrachten. Op vrijdagavond worden de meeste oproepkrachten ingepland.

Op de vraag "is het druk op de avonden dat je werkzaam bent?" zijn de antwoorden erg verschillend. De ene oproepkracht geeft aan dat maandag en vrijdag de drukste avonden zijn en twee andere oproepkrachten geven daarentegen aan dat maandagavond vrij rustig is. Over het algemeen geven de werknemers en de oproepkrachten aan dat de werkdruk het hoogste is op vrijdagavond.

Verder komt uit het onderzoek naar voren dat de oproepkrachten werkdruk ervaren wanneer er veel orderlijsten op de tafel (die in het midden van de loods staat) liggen, wanneer gevraagd wordt of de oproepkracht langer kan doorwerken en als de loods vol staat met goederen.

4.2.2 De scangegevens van de afdeling X-Dock

In de derde fase van het planningsmodel wordt onderzocht hoe de personeelsplanning het efficiëntste kan worden ingericht. Om dit te kunnen onderzoeken zijn de gegevens van alle inkomende en uitgaande goederen opgevraagd en uitgewerkt. Hierbij is onderscheid gemaakt tussen drie soorten goederen, namelijk "import", "export" en "domestic". Domestic is de benaming voor alle goederen die alleen binnen Nederland vervoerd worden.

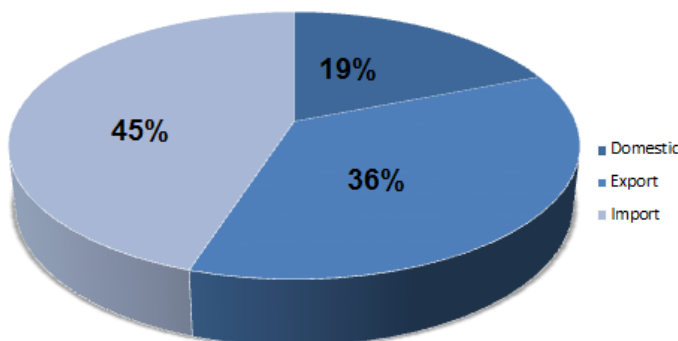
De Team Leader X-Dock heeft tijdens een gesprek aangegeven dat het verwerken van domestic goederen aanzienlijk minder tijd kost dan het verwerken van de import en export goederen, omdat domestic goederen geladen en gelost kunnen worden met een handpompheftruck. De oproepkrachten lossen veelal de domestic en export goederen. Het lossen van import wordt door vaste werknemers gedaan, omdat dit in de meeste gevallen complexere orders zijn en de orders geladen moeten worden middels een heftruck. Met complexe orders worden orders bedoeld die geen standaard afmetingen hebben en hierdoor niet of nauwelijks gestapeld kunnen worden.

Over het algemeen is het laden van orders complexer dan het lossen van orders. Het laden van export goederen neemt meer tijd in beslag dan het laden van import en domestic goederen. Aan de hand van de gegevens uit het gesprek is er een onderverdeling gemaakt voor de bewerkingstijd van de goederen. De onderverdeling is als volgt: import 96%, export 114%, domestic 90%.

DSV Road beschikt over de afdeling Reporting. Deze afdeling verzamelt en verwerkt verschillende gegevens van de organisatie. De enige gegevens die consistent geregistreerd worden bij in- en uitgaande goederen zijn de scangegevens. Iedere order wordt bij binnenkomst gescand door één van de werknemers. Bij het verlaten van de afdeling X-Dock wordt het order weer gescand. De scangegevens geven weer hoeveel orders de afdeling X-Dock passeren.

Dagelijks wordt er een enorme hoeveelheid aan scangegevens doorgegeven middels de systemen. Dit zorgt ervoor dat de scangegevens maar tot maximaal drie maanden terug kunnen worden gehaald. De gegevens zijn berekend over de periode van 11 augustus tot en met 11 november 2015.

Alle scangegevens van de bovengenoemde periode zijn bij elkaar opgeteld en deze gegevens zijn gecategoriseerd in dagen en in uren. Vervolgens zijn er gemiddeldes berekend over het aantal scans per dag, per uur. Dit resulteert in het feit dat de enorme hoeveelheid gegevens beperkt zijn tot de vier tabellen die worden weergegeven in bijlage VII. In de eerste tabel worden de gegevens van alle goederen weergegeven. In de overige tabellen wordt er onderscheid gemaakt per soort goederen. In figuur 5 wordt de verdeling van de drie soorten goederen met betrekking tot de scangegevens weergegeven.



Figuur 5 Verdeling van goederen op basis van de scangegevens (bijlage VII)

De scangegevens zijn gecategoriseerd in uren. Dit houdt in dat er niet alleen afgelezen kan worden op welke dagen de werkdruk hoog is, maar ook op welke uren van de dag de werkdruk hoog is. Uit de eerste tabel blijkt dat het gemiddeld aantal scans per dag op maandag tot en met vrijdag vrij evenredig is. Op zaterdag en zondag wordt er een beperkt aantal uren gewerkt en dit is duidelijk terug te zien in de tabellen. Opvallend is dat er dagelijks tussen 07.00 tot 15.00 uur weinig orders binnen komen.

De cijfers uit de tabellen zijn verwerkt in een staafdiagram en een aantal grafieken. Hierdoor kan men eenvoudiger zien hoe de werkdruk binnen de afdeling X-Dock verdeeld is. Dit staafdiagram en de bijbehorende grafieken zijn weergegeven in bijlage VIII. Het staafdiagram laat duidelijk zien dat de drukte om 17.00 uur begint en voortduurt tot ongeveer 02.00 uur.

Er worden grafieken weergegeven van alle scangegevens bij elkaar en er worden grafieken weergegeven per soort goederen. Er is bewust gekozen voor lijngrafieken met een weergave van maandag tot en met vrijdag, omdat er op zaterdag en zondag aanzienlijk minder scans worden gemaakt. De scangegevens van zaterdag en zondag zijn minimaal en hierdoor eenvoudig terug te zien in de tabellen.

In de lijngrafiek van alle scangegevens is duidelijk te zien dat het tussen 17.00 en 02.00 uur erg druk is binnen de afdeling X-Dock. De lijngrafiek bevestigt het vermoeden van de geïnterviewde oproepkrachten en werknemers.

De werkdruk is op vrijdagavond namelijk het grootst. Deze drukte neemt op vrijdagavond sneller af ten opzichte van maandag tot en met donderdag.

Op zondag beginnen de werknemers om 22.00 uur met werken. Deze werkzaamheden bestaan voornamelijk uit het klaarzetten en van orders die op maandagochtend de loods verlaten. Dit verklaart de lage werkdruk op maandag om 0.00 uur ten opzichte van de rest van de week.

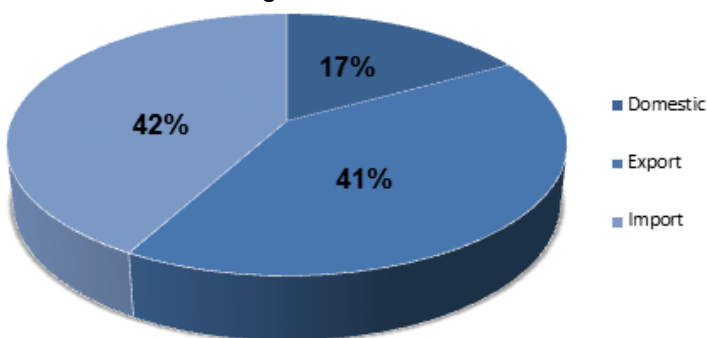
Daarentegen is de werkdruk op maandag tussen 9.00 en 11.00 uur hoger ten opzichte van de andere dagen.

Zowel figuur 5 als de grafiek tonen aan dat het aandeel van domestic goederen aanzienlijk laag is. De drukte van deze soort goederen ligt voornamelijk tussen 18.00 en 02.00 uur, maar over het algemeen is er geen sprake van enorme pieken of dalen.

De export heeft wel degelijk een piek, namelijk tussen 16.00 en 22.00 uur. Op vrijdag is deze piek het hoogst. Daarentegen is het aanbod aan export goederen van 23.00 tot 8.00 uur vrijwel nihil. De meeste schommelingen vinden plaats binnen de import goederen. De drukte van deze goederen ligt tussen 21.00 en 01.00 uur. Maandagochtend vindt er een behoorlijke piek plaats, namelijk van 9.00 tot 11.00 uur. In de nacht van donderdag op vrijdag is het aanbod redelijk groot met gemiddeld 200 scans, maar vervolgens is het aanbod aan import goederen op vrijdag aanzienlijk minder. Figuur 5 geeft aan dat het meeste procent van de in- en uitgaande goederen import is. Deze goederen worden voornamelijk overdag geladen en gelost.

4.2.3 De bewerkingstijd van de soorten goederen

Zoals eerder benoemd is de bewerkingstijd van de goederen niet voor alle drie de soorten goederen hetzelfde. Het laden en lossen van export kost aanzienlijk meer tijd dan het laden en lossen van domestic. Voor het berekenen van de bewerkingstijd van de goederen zijn de procenten, zoals benoemd bij de onderverdeling, verrekend met de in figuur 5 aangegeven procenten. Door middel van de berekening wordt er in figuur 6 weergegeven hoe de bewerkingstijd van de drie soorten goederen wordt onderverdeeld.



Figuur 6 Verdeling van goederen op basis van de scangegevens en de bewerkingstijd

Figuur 6 laat zien dat de werknemers van de afdeling X-Dock per dag of per week ongeveer evenveel tijd besteden aan het verwerken van export goederen als het verwerken van import goederen. Dit is te verklaren met het feit dat er dagelijks meer import goederen binnenkomen dan export goederen, maar het verwerken van export goederen aanzienlijk meer tijd kost dan het verwerken van import goederen.

Het aantal domestic goederen, dat wekelijks binnenkomt via de afdeling X-Dock is vrij laag. De bewerkingstijd van deze goederen is tevens laag en dit resulteert in het feit dat werknemers maar 17% van de werktijd bezig zijn met het verwerken van domestic goederen.

Voor het inplannen van de capaciteiten is het van belang dat er met die gegevens gerekend wordt, die de beste weergave van de drukte geven. De percentages van de bewerkingstijd (import 96%, export 114%, domestic 90%) zijn verrekend met de scangegevens zoals weergegeven in de tabellen van bijlage VII. De uitkomsten van de cijfers en de grafiek hiervan worden weergegeven in bijlage IX.

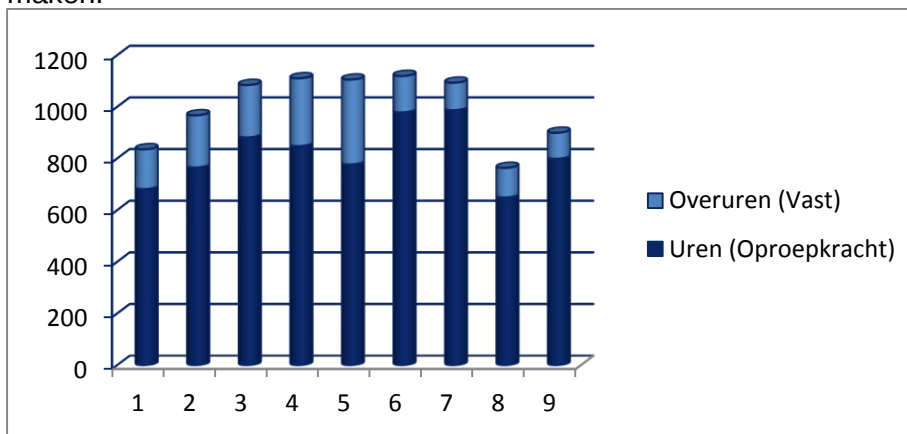
Als de grafiek in bijlage IX vergeleken wordt met de grafiek in bijlage VIII, kan er geconcludeerd worden dat er vrijwel geen zichtbare verschillen tussen de grafieken zijn. De bewerkingstijd is op vrijdag tussen 17.00 en 21.00 uur iets hoger dan de scangegevens aangeven.

4.2.4 De gewerkte uren binnen de afdeling X-Dock

De Manager Distribution & Handling maakt maandelijks een overzicht van de cijfers van de afdeling X-Dock. In verband met de privacy van de organisatie worden alleen de gegevens met betrekking tot het onderzoek weergegeven in bijlage X. De gegevens zijn berekend van januari tot en met september 2015. Allereerst wordt er per maand aangegeven hoeveel vaste werknemers, hoeveel uitzendkrachten en hoeveel oproepkrachten er gedurende de maand gewerkt hebben. Vervolgens worden de totale werkuren van de desbetreffende maand weergegeven. Er is onderscheid gemaakt tussen de norm (de uren die de vaste werknemers hadden moeten werken) en de reële uren (de uren die de vaste werknemers daadwerkelijk gewerkt hebben). Zoals in bijlage X vermeld, heeft iedere maand een ander aantal werkdagen. Om toch tot een reëel gemiddelde te komen zijn de cijfers, daar waar nodig, per dag uitgerekend. Dit resulteert in het betrouwbaarste rekenmiddel.

In de bijlage worden ook de gewerkte uren van de uitzend- en oproepkrachten weergegeven. Vervolgens wordt het totaal aantal gewerkte uren binnen de afdeling X-Dock weergegeven. Per dag worden er gemiddeld 231 uren gewerkt door de vaste werknemers, oproepkrachten en uitzendkrachten samen. Vrijwel iedere dag worden er overuren gemaakt. Gemiddeld worden er in het totaal 8 overuren per dag gemaakt door de vaste werknemers.

Opvallend aan deze cijfers is dat er een relatie is tussen het aantal gemaakte uren van oproepkrachten en de overuren van vaste werknemers. De gegevens zijn verwerkt in figuur 7. Het is duidelijk te zien dat indien er meer uren worden gemaakt door oproepkrachten, er minder overuren worden gemaakt door de vaste werknemers. In de maand mei (5) hebben er aanzienlijk minder oproepkrachten gewerkt en hierdoor hebben de vaste werknemers meer overuren moeten maken.



Figuur 7 Overzicht van de overuren van werknemers en de uren van oproepkrachten

De uitkomsten van het kwalitatief onderzoek (bijlage V) geven weer dat een team bestaat uit zes werknemers. Op maandag tot en met vrijdag werken dagelijks vier teams en drie werknemers in de tussendienst. Daarnaast wordt er op zaterdag van 6.00 tot 12.00 uur door één team gewerkt en worden er tussen 7.00 en 11.00 uur drie oproepkrachten ingezet.

De werkuren van de oproepkrachten worden van tevoren ingepland. Deze uren, zoals weergegeven in bijlage IV, kunnen worden opgeteld bij de vaste uren van de werknemers. De werkroosters van de oproepkrachten en werknemers blijven, indien mogelijk, ongewijzigd en dit zorgt ervoor dat er gedurende het onderzoek redelijkerwijs vanuit kan worden gegaan dat de gewerkte uren gelijk zijn aan de ingeplande uren. Dit is tevens aan te tonen middels de cijfers. De werkuren van de werknemers zijn opgenomen in bijlage XI. Hieruit blijkt dat de werknemers 1208 uren per week werken. De oproepkrachten zouden volgens de planning wekelijks 220 uren werken. Hierbij wordt rekening gehouden met een gemiddelde afwezigheid van 18% per dag. Dit gemiddelde is weergegeven in het schema in bijlage X onder "gemiddelde afwezigheid".

Het gemiddeld aantal werkuren per week van de gehele afdeling X-Dock wordt berekend door de uren van werknemers en de uren van oproepkrachten bij elkaar op te tellen en vervolgens 18% afwezigheid van de uren af te halen. Dit komt neer op een gemiddeld aantal uren van 1.171 per week. Indien dit uitgerekend wordt voor een maand (gemiddeld 21 werkdagen) komt dit neer op 4.918 werkuren per maand ($1.171 / 5 \times 21$). De cijfers in het schema in bijlage X zijn gebaseerd op de daadwerkelijk gewerkte uren en dit schema laat zien dat de gehele afdeling X-Dock gemiddeld 4.899 uren per maand werkt. Er kan geconcludeerd worden dat de gegevens betrouwbaar zijn. Het verschil is namelijk nihil.

De totale uren van zowel de werknemers als de oproepkrachten en uitzendkrachten zijn weergegeven in een staafdiagram en een lijngrafiek in bijlage XII. Indien de totale werkuren van de afdeling X-Dock langs de te vergelijken staafdiagram met betrekking tot de scangegevens (bijlage VIII) worden gelegd, is het opmerkelijk dat er tussen 09.00 en 14.00 uur twee teams werkzaam zijn binnen de afdeling, maar dat de werkdruk op dat moment minimaal is. Het werkaanbod begint pas weer rond 16.00 uur en zet dan door tot 02.00 uur.

De tweede fase van het personeelsplanningsmodel geeft weer dat er geen optimale afstemming is tussen de vraag en het aanbod. Overdag is er te veel aanbod van personeel of te weinig vraag van orders en in de avonden is er te weinig aanbod van personeel. Het schema in figuur 2 geeft aan dat de vraag of het aanbod zal moeten worden bijgesteld om een goede afstemming, of te wel "fit", te creëren.

De derde en vierde fase van het personeelsplanningsmodel staan in het teken van de mogelijkheid of de mogelijkheden om tot een optimale afstemming te komen tussen de vraag en het aanbod en in het teken van de evaluatie. De derde en vierde fase wordt toegelicht in hoofdstuk 8 "Conclusies en aanbevelingen".

4.3 Conclusie

Voor een goede personeelsplanning is het van belang dat de personeelsbehoefte en de personeelsbeschikbaarheid goed op elkaar worden afgestemd. Door middel van een aantal fasen zal duidelijk worden of er sprake is van een "fit".

De afdeling X-Dock bestaat momenteel uit 26 vaste werknemers en 20 oproepkrachten. Het ziekteverzuim binnen de afdeling is vrij laag. Vanaf 1 januari 2014 zijn er gemiddeld 1,15 ziekmeldingen gedaan per werknemer. De gemiddelde ziekte-dagen zijn 5,96 per werknemer. Over het algemeen kunnen werknemers allround worden ingezet. Echter is er één werknemer die niet kan worden ingezet met het laden van export en zijn er twee werknemers op leeftijd waardoor de werknemers niet veel zwaar lichamelijke werkzaamheden uitvoeren.

Er zijn dagelijks drie soorten goederen die de afdeling X-Dock passeren, namelijk import, export en domestic. Niet alle soorten goederen zijn even eenvoudig te bewerken en dit zorgt ervoor dat de bewerkingstijd als volgt kan worden onderverdeeld: import 96%, export 114%, domestic 90%.

Voor het onderzoek is gebruik gemaakt van de scangegevens van de afdeling X-Dock. Hieruit blijkt dat er 45% van de goederen ondergebracht kan worden onder import, 36% onder export en 19% onder domestic. De scangegevens geven niet alleen weer op welke dagen de werkdruk plaatsvindt, maar ook op welke uren van de dag de drukte plaatsvindt.

De drukte begint vrijwel iedere dag om 17.00 uur en duurt tot 02.00 uur. Opvallend is dat de werkdruk op maandag tot en met vrijdag met name tussen 07.00 en 15.00 uur erg laag is.

Als de bewerkingstijd verwerkt wordt in de binnenkomende goederen, kan er geconcludeerd worden dat de werknemers 42% van de werktijd bezig zijn met het laden en lossen van import, 41% van de werktijd met het laden en lossen van export en 17% van de werktijd met het laden en lossen van domestic. Dit resulteert in het feit dat de verwerkingstijd op vrijdag tussen 17.00 en 21.00 uur hoger is dan de scangegevens aangeven.

Indien er gekeken wordt naar de gewerkte uren van de vaste werknemers, uitzendkrachten en oproepkrachten van de afdeling X-Dock, kan er geconcludeerd worden dat wanneer oproepkrachten meer uren werken in een maand, er in deze maand minder overuren worden gemaakt door de vaste werknemers. De gemiddelde afwezigheid van de werknemers is 18% per dag.

Als de scangegevens naast de werkuren worden gelegd, is het opvallend dat er tussen 09.00 en 14.00 uur twee ploegen werkzaam zijn, maar de werkdruk in die uren vrij laag is.

Momenteel is er geen sprake van "fit" binnen de afdeling X-Dock, omdat er op bepaalde momenten te veel werknemers werkzaam zijn en er op dat moment niet genoeg werkaanbod is.

5 Efficiënt inzetten van oproepkrachten

De afdeling X-Dock maakt veel gebruik van het inzetten van oproepkrachten. Echter zijn aan het inzetten van deze oproepkrachten andere regels en wetten verbonden dan aan het inzetten van werknemers. In dit hoofdstuk zal uitleg worden gegeven over de wetten en regels met betrekking tot het inzetten van oproepkrachten. Vervolgens wordt middels fieldresearch onderzocht hoe de organisatie, juridisch gezien, oproepkrachten inzet en of dit in de toekomst efficiënter kan en op welke manier dit dan efficiënter kan.

5.1 Deskresearch

Een organisatie kan verschillende redenen hebben voor het inzetten van oproepkrachten. Bijvoorbeeld als het werkaanbod onstabiel is, waardoor het werkaanbod op korte tijd veel kan stijgen of juist enorm kan dalen. Het inzetten van oproepkrachten is een uitkomst voor organisaties die op bepaalde momenten extra werknemers nodig hebben, maar niet verplicht willen zijn om deze werknemers een bepaald aantal werkuren aan te bieden. De flexibiliteit zorgt ervoor dat de organisatie het vermogen heeft om snel in te kunnen spelen op veranderingen van aanbod, zonder hoge personeelskosten. Een organisatie kan gebruik maken van de volgende oproepovereenkomsten:

Arbeidsovereenkomst met uitgestelde prestatieplicht (MUP)

De werkgever en werknemer sluiten een overeenkomst waarbij de werknemer pas verplicht is arbeid te verrichten wanneer er een oproep wordt gedaan vanuit de werkgever. Een arbeidsovereenkomst MUP kan gebruikt worden in twee soorten overeenkomsten, namelijk;

- Nul-urencontract
Bij een nul-urencontract sluit de werkgever een overeenkomst met werknemer zonder garantie dat de werknemer een bepaald aantal uren kan werken. Hier staat tegenover dat de werknemer recht heeft op minimumloon, vakantiegeld, doorbetaalde vakantie en doorbetaling bij ziekte op dagen dat de werknemer is ingepland. De werkgever is verplicht om de werknemer op te roepen wanneer er arbeid is voor de werknemer. Indien er sprake is van meerdere oproepkrachten dienen de uren evenredig verdeeld te worden. (Rijksoverheid, 2015) (Loonstra, 2009)
- Min-Maxcontract
In tegenstelling tot een nul-urencontract, is in een Min-Maxcontract vastgelegd hoeveel uren de werknemer minimaal en maximaal per week, per maand of per jaar werkt. De werkgever is verplicht om de gegarandeerde uren te betalen aan de werknemer, ongeacht of de werknemer deze uren wel of niet gewerkt heeft. De werknemer is verplicht om te werken tot het maximaal aantal overeengekomen uren. De werkgever is verplicht om de werknemer op te roepen wanneer er arbeid is voor de werknemer. Indien er sprake is van meerdere oproepkrachten dienen de uren evenredig verdeeld te worden. (Loonstra, 2009) (Rijksoverheid, 2015)

Oroepovereenkomst met voorovereenkomst.

Een oproepovereenkomst met voorovereenkomst is de meest flexibele overeenkomst. Daarentegen wordt deze vorm het minst gebruikt. De werkgever mag zelf bepalen wanneer de werknemer wordt opgeroepen. Wanneer de werkgever een oproep doet op de werknemer, mag de werknemer zelf bepalen of er wordt ingegaan op de oproep. Als de werknemer ingaat op de oproep van de werkgever ontstaat een arbeidsovereenkomst voor de tijd dat de werknemer arbeid verricht. De werkgever is verplicht om loon te betalen over de uren waarin de werknemer daadwerkelijk arbeid heeft verricht. (Loonstra, 2009) (FNV Jong, 2015) (Rijksoverheid, 2015)

7:628a BW heeft betrekking op alle bovengenoemde overeenkomsten. Dit artikel geeft aan dat wanneer een werknemer minder dan drie uur arbeid verricht, ten minste recht heeft op uitbetaling van drie arbeidsuren wanneer de overeengekomen arbeidsomvang minder is dan 15 uur per week dan wel indien de omvang van de arbeid niet eenduidig of helemaal niet is vastgelegd. Dit brengt met zich mee dat bij iedere werkonderbreking die niet kan worden gezien als pauze, aangemerkt wordt als een nieuwe oproepperiode. Hierdoor kan de werknemer opnieuw (soms meerdere malen per dag) aanspraak maken op 7:628a BW. (Arbeidsrecht, 2015) (Wetteksten Hoger Onderwijs, 2012/2013)

Een oproepkracht wordt beschermd door de Wet Flexibiliteit en Zekerheid. Deze wet zorgt ervoor dat er geen misbruik wordt gemaakt van oproepkrachten en dat er een bepaalde zekerheid ontstaat voor de oproepkrachten. 7:610a BW bepaald dat als een werknemer gedurende drie maanden wekelijks minstens 20 uur arbeid verricht, tegen betaling, er sprake is van een arbeidsovereenkomst. Tevens bepaald 7:610b BW dat als een werknemer in de voorgaande drie maanden een bepaald aantal uren gewerkt heeft voor een werkgever, er van uit kan gaan dat de vierde maand evenveel uren gewerkt kan worden als het gemiddeld aantal uren van de afgelopen drie maanden. (Loonstra, 2009) (Wetteksten Hoger Onderwijs, 2012/2013)

5.1.1 Loon doorbetaling bij ziekte oproepkracht

Als een oproepkracht ziek wordt tijdens de oproepperiode, heeft de oproepkracht bij een nul-urencontract recht op minstens 70% van het loon dat de oproepkracht zou gaan verdienen met de arbeidsuren die ingepland stonden. Indien de oproepkracht ziek wordt na afloop van of buiten de oproepperiode is er geen recht meer op loon.

Bij een Min-Maxcontract heeft de oproepkracht in alle gevallen recht op minimaal 70% van het minimaal aantal uren, zoals aangegeven in de overeenkomst.

Als een oproepkracht ziek wordt tijdens de oproepperiode heeft de oproepkracht bij een oproepovereenkomst met voorovereenkomst recht op minstens 70% van het loon dat de oproepkracht zou gaan verdienen met de arbeidsuren die ingepland stonden. Als dit minder is dan het minimumloon, heeft de oproepkracht recht op het minimumloon. Indien de oproepkracht ziek wordt na afloop van of buiten een oproepperiode is er geen sprake meer van een arbeidsovereenkomst en dus ook geen recht meer op loon. (Rijksoverheid, 2015)

5.1.2 Ontslag van oproepkracht

Bij een oproepovereenkomst met voorovereenkomst is er nauwelijks sprake van ontslag. Er komt namelijk pas een arbeidsovereenkomst tot stand wanneer de werkgever een oproep doet en de werknemer deze oproep aanvaardt. Indien de werkgever geen arbeid meer wil laten verrichten door de werknemer met een oproepovereenkomst met voorovereenkomst, kan de werkgever de werknemer simpelweg niet meer oproepen. Hier zijn verder geen verplichtingen aan verbonden. (Loonstra, 2009)

Het ontslag van een oproepkracht met een arbeidsovereenkomst MUP ligt iets gecompliceerder. De werkgever moet hierbij rekening houden met de ketenbepaling van de oproepovereenkomsten. In 2015 hebben er een aantal wijzigingen plaatsgevonden die betrekking hebben op de juridische mogelijkheden van een werkgever om de werknemers een bepaald aantal overeenkomsten aan te bieden. In paragraaf 5.1.3 zal meer uitleg worden gegeven over deze wijzigingen. De werkgever kan een oproepkracht met een arbeidsovereenkomst MUP maximaal twee jaar in dienst houden waarbij maximaal drie overeenkomsten tot stand zijn gekomen voordat de werkgever verplicht is om een overeenkomst voor onbepaalde tijd aan te bieden. Wanneer een werknemer meer dan twee jaar in dienst is of meer dan drie overeenkomsten heeft aangeboden gekregen, is de werkgever verplicht om een overeenkomst voor onbepaalde tijd aan te bieden. (Optifisc, 2015) Voorheen was de regel dat de ketenbepaling opnieuw begon wanneer er drie of meer maanden tussen de overeenkomsten zat. Door de invoering van de Wet Werk en Zekerheid is dit veranderd naar zes maanden. (MKB Servicedesk, 2015) (FNV Jong, 2015)

In 7:668 BW staat beschreven dat indien de arbeidsovereenkomst is afgelopen en de arbeid wordt voortgezet zonder enig bericht, de arbeidsovereenkomst automatisch wordt verlengd voor dezelfde tijd met een maximum van een jaar. De eerder geldende algemene voorwaarden zijn hierop van toepassing. (Wetteksten Hoger Onderwijs, 2012/2013)

Bij het ontslag van oproepkrachten dient de werkgever rekening te houden met de aanzegtermijn. De werkgever dient uiterlijk één maand voor afloop van de overeenkomst aan de werknemer te laten weten of de arbeidsovereenkomst al dan niet verlengd wordt. Er is één uitzondering op de regel en dit is wanneer arbeidsovereenkomst korter is dan zes maanden. Als de werkgever de aanzegtermijn niet hanteert of te laat hanteert moet de werkgever een boete betalen aan de werknemer. De boete wordt berekend aan de hand van het aantal dagen dat de aanzegtermijn verstreken is en aan het loon van de werknemer. (FNV Jong, 2015) (Rijksoverheid, 2015)

5.1.3 Wet Werk en Zekerheid

Ter verbetering van de arbeidsmarkt en de sociale zekerheid hebben er in 2015 een aantal wijzigingen plaatsgevonden en hier is de Wet Werk en Zekerheid uit voortgevloeid. In deze paragraaf worden alleen de wijzigingen benoemd die betrekking hebben op het juridisch kader van dit onderzoek.

Als de organisatie een oproepovereenkomst aanbiedt, dient men rekening te houden met de proeftijd. De Wet Werk en Zekerheid geeft aan dat er in overeenkomsten die korter zijn dan zes maanden geen recht is op een proeftijd. Voor aansluitende overeenkomsten geldt tevens dat er geen recht is op een proeftijd. Daarnaast moet de organisatie rekening houden met het feit dat er bij een overeenkomst voor bepaalde tijd geen concurrentiebeding mag worden opgenomen, tenzij de organisatie kan aantonen dat er sprake is van bijzondere omstandigheden.

Sinds de invoering van de Wet Werk en Zekerheid is de organisatie in de eerste zes maanden van de overeenkomst niet verplicht tot loondoorbetaling. Als een werknemer geen arbeid verricht, hoeft de organisatie geen loon te betalen. Voorheen gold deze regel ook, alleen mag de organisatie dit nu, na de wijziging, alleen de eerste zes maanden van de overeenkomst hanteren. Hierna kan dit alleen nog verlengd worden door dit op te nemen in de cao. Deze regel geldt alleen als er sprake is van structurele werkzaamheden. (MKB Servicedesk, 2015)

5.2 Fieldresearch

5.2.1 Huidige overeenkomsten oproepkrachten

DSV Road gebruikt een standaard formulier voor het maken van een oproepovereenkomst. In de oproepovereenkomst wordt vermeld welke datum de oproepkracht in dienst treedt en op welke datum de oproepovereenkomst eindigt. Dit houdt in dat er geen sprake is van een oproepovereenkomst met voorovereenkomst. Daarnaast zijn er geen minimaal aantal uren en geen maximaal aantal uren vermeld. Dit houdt in dat er ook geen sprake is van een Min-Maxcontract. DSV Road maakt gebruik van een nul-urencontract dat toebehoort onder een arbeidsovereenkomst MUP.

5.2.2 Het inzetten van oproepkrachten binnen de afdeling X-Dock

De oproepkrachten worden hoofdzakelijk tussen 16.00 en 22.00 uur ingezet om de drukte, gedurende deze periode, op te vangen. Om een goed beeld te krijgen van de werkzaamheden, taken en verantwoordelijkheden van oproepkrachten is er kwalitatief onderzoek uitgevoerd. Voor dit onderzoek zijn zes oproepkrachten geïnterviewd middels een half gestructureerd interview. Er is gekozen voor een half gestructureerd interview, omdat het onderwerp en de belangrijkste vragen met betrekking tot het onderwerp vooraf vastgesteld waren. Deze vorm van het houden van een interview zorgt ervoor dat er ook ruimte is voor de zogenoemde "doorvragen" en eventuele aanvullende informatie. Er zijn zowel jongere als oudere oproepkrachten geïnterviewd en er zijn zowel onervaren als ervaren oproepkrachten geïnterviewd.

Daarnaast is het van belang, voor de betrouwbaarheid van het interview, hoe het sociaal/emotioneel met de oproepkracht gaat en of de oproepkracht in staat is om objectief en transparant naar de werkzaamheden te kunnen kijken. De uitkomsten van de interviews, relevant voor dit hoofdstuk, zijn terug te vinden in bijlage XIII.

Uit het kwalitatief onderzoek blijkt dat oproepkrachten over het algemeen niet weten of het loon doorbetaald wordt bij ziekte. Het merendeel van de oproepkrachten denkt dat er geen loonbetaling plaatsvindt bij ziekte, maar weet dit niet zeker.

De uren van de oproepkrachten worden geregistreerd door een kloksysteem. Gedurende het onderzoek zijn de uren van het kloksysteem vergeleken met de loonstroken van oproepkrachten en hieruit is gebleken dat er geen loondoorbetaling plaatsvindt indien een oproepkracht ziek is. Uit de theorie blijkt dat een oproepkracht, indien de oproepkracht ingepland is en vervolgens een ziekmelding doet, recht heeft op minstens 70% van het loon dat de oproepkracht zou gaan verdienen met de ingeplande arbeidsuren. De oproepkrachten van de afdeling X-Dock werken via een vooraf opgesteld schema, dus hiervoor geldt dat het loon bij ziekte doorbetaald dient te worden.

Opmerkelijk voor dit onderzoek is dat de Team Leader X-Dock in meerdere interviews aangeeft dat oproepkrachten wel betaald krijgen. Er kan geconcludeerd worden dat de Team Leader X-Dock beweert dat de oproepkrachten bij ziekte betaald krijgen, maar dat dit in werkelijkheid niet gebeurt. De Team Leader X-Dock en de afdeling HR geven goedkeuring aan de afdeling salarisadministratie om het loon van de oproepkrachten uit te betalen. De Team Leader X-Dock en de afdeling HR bepalen dus of het loon van oproepkrachten bij ziekte wordt doorbetaald.

Het onderzoek geeft tevens aan dat oproepkrachten niet tot nauwelijks opgeroepen worden. De oproepkrachten werken via een vast schema. Indien de oproepkrachten verhinderd zijn, wordt dit doorgegeven aan de Team Leader X-Dock en/of aan de Supervisors. De oproepkrachten geven aan dat er niet of nauwelijks een oproep wordt gedaan. Als er wel een oproep wordt gedaan, stuurt de Team Leader X-Dock in de meeste gevallen een e-mail met de vraag of er oproepkrachten kunnen komen werken. De oproepkrachten kunnen hier vrijblijvend op reageren. De Team Leader X-Dock geeft aan dat er in de meeste gevallen weinig respons komt op de e-mailberichten. De Team Leader X-Dock belt soms oproepkrachten op, maar dit komt niet vaak voor. Indien oproepkrachten zich afgemeld hebben, wordt er vaak met minder oproepkrachten in de desbetreffende dienst gewerkt.

Het komt weleens voor dat oproepkrachten naar huis worden gestuurd, indien het rustig is op de afdeling. Het is niet duidelijk of dit consistent gebeurt. Eén Supervisor en één werknemer bevestigen dat oproepkrachten weleens eerder naar huis worden gestuurd en de Team Leader X-Dock geeft aan dat er soms voor wordt gekozen om vaste werknemers naar huis te sturen in verband met de overuren van de deze werknemers.

Het inwerken van oproepkrachten gebeurt nauwelijks of matig. Op één geïnterviewde oproepkracht na, geven alle geïnterviewde oproepkrachten aan dat het inwerken van oproepkrachten verbeterd moet worden. Dit wordt bevestigd door één Supervisor en één werknemer. Momenteel worden de oproepkrachten ingewerkt door een aantal uren mee te lopen met de desbetreffende Supervisor. Vervolgens worden de oproepkrachten bij andere oproepkrachten neergezet met de gedachte dat de oproepkrachten elkaar kunnen helpen. Echter blijkt dit in de praktijk niet efficiënt te zijn. De oproepkrachten, die de nieuwe oproepkrachten inwerken, zijn in de meeste gevallen zelf pas een paar maanden in dienst bij de afdeling X-Dock en hebben hierdoor te weinig kennis en ervaring om de nieuwe oproepkracht efficiënt in te werken.

De ketenbepaling voor arbeidsovereenkomsten is sinds 1 juli 2015 veranderd. Twee oproepkrachten geven aan dat het niet efficiënt is dat oproepkrachten geen overeenkomst voor onbepaalde tijd krijgen. In dit geval worden er oproepkrachten met veel kennis en ervaring ontslagen en hiervoor komen onervaren oproepkrachten in de plaats. Er is onderzoek gedaan naar de voor- en nadelen van het aanbieden van een oproepovereenkomst voor onbepaalde tijd.

Het voordeel van het aanbieden van een overeenkomst voor onbepaalde tijd is dat de opgebouwde kennis en vaardigheden binnen de organisatie blijft. Daarnaast hoeft de organisatie geen nieuwe oproepkrachten in te werken, waardoor tijd en arbeidsuren bespaart blijven. Daarentegen is het grote nadeel dat de oproepkrachten aanspraak kunnen maken op 7:610B BW. Dit artikel geeft aan dat indien de oproepkracht meer dan drie maanden werkzaam is voor de organisatie, er redelijkerwijs vanuit gegaan mag worden dat er in de vierde maand evenveel arbeidsuren gewerkt kunnen worden dan het gemiddeld aantal uren van de voorgaande drie maanden. De werkgever is verplicht om de uren van oproepkrachten evenredig te verdelen. Het is dus niet mogelijk om een oproepkracht niet meer op te roepen. (Wetteksten Hoger Onderwijs, 2012/2013) (Arbeidsovereenkomst MUP, 2015)

5.3 Conclusie

De oproepkrachten krijgen momenteel een nul-urencontract dat maximaal twee keer verlengd wordt. De organisatie geeft geen oproepovereenkomsten voor onbepaalde tijd en beëindigt de samenwerking met oproepkrachten dan ook na maximaal twee jaar. Bij het beëindigen van een overeenkomst moet DSV Road rekening houden met de aanzegtermijn.

De oproepkrachten dienen flexibel inzetbaar te zijn, maar krijgen ook bepaalde rechten. Indien een oproepkracht met een oproep minder dan drie uren arbeid verricht, heeft de oproepkracht toch recht op minimaal drie uren loon. Daarnaast mag de oproepkracht verwachten dat, indien er drie maanden een bepaald aantal uren arbeid verricht is, de vierde maand het gemiddeld aantal uren van de voorgaande drie maanden arbeid kan worden verricht voor de werkgever. De oproepkracht heeft dan ook recht op loon over de uren die de oproepkracht gemiddeld heeft gewerkt in de afgelopen drie maanden.

De Wet Werk en Zekerheid helpt flexibele arbeiders door het geven van een bepaalde zekerheid. Deze wet bepaalt dat er geen proeftijd mag worden gehanteerd bij overeenkomsten die minder dan zes maanden duren, dat de ketenbepaling verkort is naar twee jaar en dat oproepkrachten in de eerste zes maanden betaald krijgen voor de uren die ze daadwerkelijk gewerkt hebben, maar na zes maanden ook betaald krijgen als de oproep niet door gaat door redenen van de werkgever. Indien de oproepkracht zich ziek meldt, dient minimaal 70% van de ingeplande uren uitbetaald te worden door de werkgever. Uit het kwalitatief onderzoek, dat is uitgevoerd onder 30% van de oproepkrachten, blijkt dat de oproepkrachten niet weten dat er recht is op loondoorbetaling bij ziekte. DSV Road betaalt deze uren tot op heden niet uit.

Na aanleiding van het kwalitatief onderzoek kan geconcludeerd worden dat oproepkrachten niet tot nauwelijks opgeroepen worden, terwijl oproepkrachten verplicht zijn om te komen werken als er een oproep wordt gedaan, tenzij de oproepkracht goede redenen heeft om niet te komen werken. Indien oproepkrachten zich afmelden voor een bepaalde dienst, wordt er in deze dienst met minder oproepkrachten gewerkt. Oproepkrachten worden niet tot nauwelijks benaderd om een afwezige oproepkracht te vervangen.

Daarnaast kan geconcludeerd worden dat oproepkrachten nauwelijks ingewerkt worden en dat oproepkrachten, indien het rustig is op de afdeling X-Dock, weleens eerder naar huis worden gestuurd. Dit komt overigens niet consistent voor.

6 De aansturing binnen de afdeling X-Dock

De stijl van leidinggeven bepaalt hoe de werknemers van de afdeling X-Dock dagelijks aangestuurd worden en hoe de werkzaamheden worden uitgevoerd. In dit hoofdstuk wordt de huidige stijl van leidinggeven geanalyseerd en er wordt middels deskresearch en fieldresearch bepaald hoe de stijl van leidinggeven in de toekomst geoptimaliseerd kan worden.

6.1 Deskresearch

6.1.1 Type organisatieculturen

De stijl van leidinggeven wordt deels bepaald door de cultuur binnen de organisatie. De cultuurtypologie van Harrison en Handy (Alblas & Wijsman, 2015) worden veelal gebruikt om de cultuur van een organisatie te omschrijven. De volgende vier cultuurtypen zijn te onderscheiden:

- **Machtscultuur**
Binnen een machtscultuur is de leider sterk aanwezig en wordt de organisatie vanuit een centraal punt bestuurd. De werknemers zijn afhankelijk en proberen door middel van samenwerken zo dicht mogelijk bij de leider te komen. Deze cultuur wordt vaak gehanteerd bij de eenvoudige organisatiestructuur waarbij de organisatie snel kan reageren op veranderingen.
- **Rollencultuur**
Kenmerkend voor een rollencultuur is het hanteren van procedures, afspraken en regels. Daarnaast is er veel sprake van hiërarchie binnen deze cultuur. Het is belangrijk dat de procedures en regels goed uitgevoerd worden. De werknemers zijn in deze cultuur niet belangrijk en dit zorgt voor weinig samenwerking en een minimale machtsspreiding. De rollencultuur wordt vaak geassocieerd met een grote, bureaucratische organisatie.
- **Taakcultuur**
Het goed uitvoeren van de taak en deskundigheid is erg belangrijk voor deze cultuur. Er wordt gestuurd op het behalen van resultaten en dit is belangrijker dan alle andere zaken. In deze cultuur is de zowel de machtsspreiding als de samenwerking erg hoog. De cultuur wordt vaak gehanteerd bij organisaties met divisiestructuren in een omgeving die sterk wisselt en bij kleine organisaties met een gemeenschappelijk doel.
- **Personencultuur**
De werknemer staat in deze cultuur centraal. De manager staat naast de werknemers en status is niet belangrijk. In deze cultuur is er nauwelijks sprake van regels en procedures. Het succes van de onderneming valt samen met het succes van de individuele werknemer. De samenwerking is hierdoor erg laag. Daarentegen is de machtsspreiding wel hoog. De cultuur is veel te vinden in professionele organisaties met hoog opgeleide werknemers. (Coutinho, 2015) (Alblas & Wijsman, 2015)

6.1.2 Leiderschapsstijlen

De leiderschapsstijlen worden omschreven aan de hand van de theorie van Hersey en Blanchard. (Alblas & Wijsman, 2015) Volgens Hersey en Blanchard wordt de manier van leiderschap bepaald door de situatie waarin men zich bevindt en de persoonlijkheid van de werknemer waaraan leiding gegeven wordt. Er wordt onderscheid gemaakt tussen de bekwaamheid en de bereidheid van de werknemer. De bekwaamheid geeft aan in hoeverre de werknemer in staat is om zelfstandig taken uit te voeren en hier zeker over is (kunnen). De bereidheid geeft aan in hoeverre de werknemer gemotiveerd is om resultaten te behalen (willen). De term "taakvolwassenheid" wordt gebruikt om aan te geven op welk niveau de combinatie tussen de bekwaamheid en de bereidheid is.

Er zijn vier niveaus van taakvolwassenheid:

Niveau 1: Werknemers zijn onbekwaam, onwillig of onzeker

Niveau 2: Werknemers zijn onbekwaam, maar wel gemotiveerd of zeker

Niveau 3: Werknemers zijn bekwaam maar, onwillig of onzeker

Niveau 4: Werknemers zijn bekwaam, gemotiveerd en zeker

De vier niveaus worden ondersteund door middel van een loopbaan. De loopbaan laat de ontwikkelingen van een werknemer zien. Indien een werknemer in dienst treedt en hierdoor onbekwaam, onwillig of onzeker is, zal de leidinggevende gebruik moeten maken van direct leiderschap oftewel leiden:

De leidinggevende is voornamelijk bezig met het sturen van de werknemer. Er wordt uitleg gegeven over de werkzaamheden en hoe deze uitgevoerd dienen te worden. De leidinggevende zegt wat er gedaan moet worden en de werknemers voeren deze taken uit. Echter dient de leidinggevende er rekening mee te houden dat de leiderschap niet te autoritair wordt. (Alblas & Wijsman, 2015)

Op Niveau 2 is de werknemer wel gemotiveerd om te werken, maar nog onbekwaam in het uitvoeren van de werkzaamheden. De leidinggevende zal de werknemer moeten gaan begeleiden: Op dit niveau is de leidinggevende voornamelijk bezig met het sturen en ondersteunen van de werknemer. De leidinggevende zal evengoed blijven aangeven welke taken er gedaan moeten worden, maar de leidinggevende zal hierbij ook luisteren naar zijn werknemers. De leidinggevende zal de werknemer om zijn mening vragen. Echter wordt er in de meeste gevallen niks met deze mening gedaan, maar de werknemer krijgt door het stellen van de juiste vragen zelf inzicht in bepaalde keuzes die gemaakt moeten worden. Daarnaast zal de leidinggevende meer complimenten uitdelen om de werknemer te blijven motiveren. (Alblas & Wijsman, 2015)

Het is mogelijk dat de werknemer indien deze wel bekwaam is voor het uitvoeren van de werkzaamheden, gedemotiveerd of onzeker raakt. De leidinggevende zal in deze situatie de werknemer meer moeten gaan steunen:

De werknemer krijgt meer inspraak en er wordt op dit niveau meer samengewerkt. De leidinggevende wil immers dat de werknemer weer gemotiveerd is om te werken en zal dit kunnen bereiken door de werknemer inspraak en verantwoordelijk te geven. Echter neemt de leidinggevende zelf de beslissingen. (Alblas & Wijsman, 2015)

In het laatste niveau is de werknemer erg gegroeid. Indien de werknemer zowel bekwaam als willig en zeker is over het uitvoeren van de werkzaamheden, zal de leidinggevende kunnen delegeren: De leidinggevende vertrouwt de werknemer bepaalde taken en verantwoordelijkheden toe. De werknemer voert de opdrachten uit en rapporteert de bevindingen naar de leidinggevende. (Alblas & Wijsman, 2015)

6.1.3 Zelfsturende teams

Het invoeren van zelfsturende teams vindt steeds vaker plaats binnen organisaties. Het verhogen van de productiviteit, het reduceren van de kostprijzen of het versterken van de flexibiliteit en klantgerichtheid kunnen beweegredenen zijn voor organisaties om zelfsturende teams in te voeren. Daarnaast neemt het invoeren van zelfsturende teams met zich mee dat de kwaliteit van de arbeid omhoog gaat evenals de verantwoordelijkheid en betrokkenheid van werknemers. (Tjepkema, 2015)

Een zelfsturend team bestaat uit een groep werknemers die zich bewust zijn van de eigen kwaliteiten en hiermee een gezamenlijk doel willen bereiken. De werknemers van een zelfsturend team gaan meedenken over het productieproces en gaan het werk hierdoor als zinvoller ervaren. Door het creëren van verantwoordelijkheden bij de werknemers is het mogelijk om in een teamverband te gaan werken.

Het grote verschil met een traditionele organisatie is het feit dat een traditionele organisatie bestuurd wordt door leidinggevend en er in de meeste gevallen sprake is van een top-down aansturing. Bij zelfsturende teams worden de werkzaamheden gepland door het team zelf. Eventuele storingen zullen onderling opgelost moeten worden en er ontstaat een samenwerking tussen de teamleden om hetzelfde doel te bereiken. Daarnaast is er binnen een traditionele organisatie sprake van takenpakketten en functieomschrijvingen. (Visser & Bunjes, 2015)

Het is niet mogelijk om een team helemaal zelfsturend te maken. Het team zal naast de uitvoerende werkzaamheden ook de coördinerende werkzaamheden uitvoeren en zal tot op een zekere hoogte verantwoordelijk zijn voor het resultaat. Het gaat hierbij om het uitvoeren van alle activiteiten die nodig zijn om een bepaald product of dienst te leveren. (Tjepkema, 2015)
Een organisatie bepaalt zelf welke mate van verantwoordelijkheid er wordt gegeven aan de zelfsturende teams. Dit kan variëren van het zelfstandig beslissingen laten maken door een team tot geen beslissingen laten maken door een team. (Tjepkema, 2015)

6.2 Fieldresearch

6.2.1 Huidige organisatiecultuur

Als er gekeken wordt naar de theorie achter de vier organisatieculturen, kan er geconcludeerd worden dat er binnen DSV Road sprake is van een rollencultuur. Dit blijkt uit het machine bureaucratisch karakter van DSV Road. Binnen DSV Road is te zien dat regels en procedures centraal staan en dat de macht zich voornamelijk in top bevindt. Binnen de organisatie is er sprake van een lage machtsverspreiding en een lage samenwerkingsgraad. De werknemers worden beoordeeld op prestaties en dit zorgt ervoor dat de bereidheid tot samenwerken erg laag is. De werknemers van een bepaalde afdeling zijn bereid om samen tot een bepaald resultaat te komen, maar daarentegen is het voor de werknemers niet van belang hoe de overige werknemers tot het resultaat komen. In dit geval heerst er een “ieder voor zich” cultuur. De kleine en verantwoorde keuzes mogen leidinggevers en managers zelf maken, maar indien de keuzes complexer worden of als de keuzes invloed hebben op het behalen van winst, worden de keuzes gemaakt in de top van de organisatie en hebben de (lijn)managers hier niets over te zeggen.

6.2.2 Huidige stijl van leidinggeven afdeling X-Dock

Om de stijl van leidinggeven binnen de afdeling X-Dock in kaart te brengen, is er kwalitatief onderzoek uitgevoerd. Er is bewust gekozen om interviews te houden met alle Supervisors. Eén Supervisor is een lange tijd niet aanwezig en daarom is er gekozen om een interview te houden met de Assistent Supervisor die momenteel de taken van de afwezige Supervisor overneemt. Daarnaast is er gesproken met twee werknemers in de tussendienst. Deze werknemers werken iedere dag dezelfde dienst, wat betekent dat de werknemers iedere week rouleren van team en Supervisor. Hierdoor weten deze werknemers hoe de vier Supervisors leiding geven aan het team. Daarnaast zijn er nog enkele oproepkrachten benaderd voor de interviews, omdat de oproepkrachten ook wekelijks wisselen van Supervisor en hierdoor aan kunnen geven hoe de Supervisors leidinggeven. De uitkomsten van dit onderzoek zijn terug te vinden in bijlage XIV.

De Team Leader X-Dock geeft aan dat Supervisors alleen beslissingen mogen nemen indien de Team Leader X-Dock niet aanwezig is. Als de beslissingen complex zijn, verwacht de Team Leader X-Dock dat de Supervisors de Team Leader X-Dock eerst benaderen voor overleg. Alle Supervisors geven in de interviews aan dat er sprake is van een directe manier van leidinggeven waarbij de werknemers naar de Supervisor moeten luisteren.

De beslissingsbevoegdheid die top-down wordt doorgevoerd, is tevens terug te zien in bijlage XV, de observatie bij de afdeling X-Dock. Hieruit blijkt dat de Supervisors de teams aansturen en bepalen welke vrachtbrieven als eerste behandeld worden. Daarnaast overleggen de werknemers en oproepkrachten bij onduidelijkheden steeds met de Supervisor. Binnen de organisatie is er sprake van veel verschillende lagen met een volledige top-down communicatie.

DSV Road hanteert een rollencultuur. Binnen de afdeling X-Dock is dit terug te zien aan het feit dat vrijwel alle geïnterviewde aangeven dat er nauwelijks sprake is van communicatie. (bijlage XIV) Er wordt niet veel gecommuniceerd binnen de afdeling X-Dock waardoor geconcludeerd kan worden dat er weinig sprake is van samenwerking. Gedurende de observatie (bijlage XV) is geconcludeerd dat werknemers en oproepkrachten allemaal bezig zijn met een eigen taak. Hieruit blijkt wederom dat er nauwelijks sprake is van samenwerking.

DSV Road bevindt zich dicht bij het midden van alle cultuurtypen. Dit wil zeggen dat de organisatie een duidelijke rollencultuur hanteert, maar dat er ook raakvlakken zijn met andere culturen.

6.2.3 Overige uitkomsten kwalitatief onderzoek

Het kwalitatief onderzoek heeft zich beperkt tot aansturing en communicatie van de afdeling. Middels de half gestructureerde interviews is er veel overige informatie betreffende de afdeling verkregen. In deze paragraaf worden alle overige uitkomsten van het kwalitatief onderzoek toegelicht.

Uit het kwalitatief onderzoek blijkt dat de afdeling X-Dock gebruikmaakt van de directe manier van leidinggeven bij zowel de werknemers al bij de oproepkrachten. Een Supervisor en oproepkracht geven tijdens de interviews aan dat de Supervisors zeggen wat de werknemers en/of oproepkrachten moeten doen en wie (de werknemers en/of oproepkrachten) deze taken uit dienen te voeren (bijlage XIV). De Supervisors geven aan dat er sprake is van directe communicatie. Een aantal Supervisors geven aan dat de Supervisors streng kunnen zijn indien dit nodig is, maar dat er wel ruimte is voor een grapje.

Uit ervaringen van de afdeling HR blijkt dat de Team Leader X-Dock veel bezig is met operationele taken. Een voorbeeld van een van deze taken is het aanspreken van werknemers die te laat op het werk zijn. De Team Leader X-Dock komt in deze gevallen geregeld advies vragen aan de afdeling HR. De operationele taken behoren toe aan de Supervisors. De Team Leader X-Dock heeft door het uitvoeren van operationele taken minder tijd voor het uitvoeren van de tactische taken die bij de functie horen.

De Supervisors zijn voornamelijk bezig met het direct aansturen van werknemers, waardoor er vrijwel geen tijd vrij kan worden gemaakt voor het persoonlijk sturen, coachen en benaderen van werknemers.

In het kader van het onderzoek zijn de functieomschrijvingen van de Team Leader X-Dock, de Supervisor en de Assistent Supervisor geanalyseerd. De functieomschrijvingen zijn toegevoegd in bijlage XVI.

Het eerste dat opvalt aan deze functieomschrijvingen is dat de functiebenamingen niet overeenkomen met de functienamen zoals deze zijn benoemd in het personeelsinformatiesysteem. De Team Leader X-Dock vervult de functie die in de bijlage wordt omschreven als "Department Manager X-Dock". De functieomschrijving is vrijwel compleet, alleen het bewaken van het budget behoort toe aan de Manager Distribution & Handling. De functieomschrijving is gericht op de tactische activiteiten van de afdeling. Daarnaast staat duidelijk beschreven dat de Team Leader X-Dock alleen (corrigerende) maatregelen hoeft te nemen indien er sprake is van structurele of tijdelijke verstoringen, klachten of afwijkingen binnen de afdeling. Dit komt niet overeen met de dagelijkse werkzaamheden van de Team Leader X-Dock.

De Supervisors vervullen de functie die in de bijlage wordt omschreven als "Shiftleader X-Dock". De functieomschrijving laat zien dat de Supervisor dagelijks bezig hoort te zijn met het aansturen, begeleiden en controleren van de werkzaamheden binnen de afdeling. Daarnaast moeten de Supervisors de verlofaanvragen behandelen. Momenteel beheert de Team Leader X-Dock het systeem waarin de verlofaanvragen behandeld worden. Het werken met de scanners ontbreekt in de functieomschrijving, evenals het houden van beoordelings- en functioneringsgesprekken. De Assistent Supervisors vervullen de functie die in de bijlage wordt omschreven als "Assistent Shiftleader X-Dock". In de functieomschrijving staat nergens beschreven dat de Assistent Supervisor fungeert als werknemer en alleen indien de Supervisor van het team niet aanwezig is, de functie van de Supervisor overneemt. De Team Leader X-Dock geeft aan dat de Assistent Supervisor alle operationele taken van de Supervisor overneemt indien de Supervisor afwezig is.

6.2.4 Zelfsturende teams

In het kader van het onderzoek is deelgenomen aan een bijeenkomst omtrent zelfsturende teams. De informatie die tijdens de bijeenkomst is verkregen is terug te vinden in bijlage XVII.

Uit deze informatie blijkt dat zelfsturende teams bestaan uit werknemers die gezamenlijk een vooraf opgesteld doel willen bereiken met de kennis en wetenschap die de werknemers bezitten. Een zelfsturend team moet de ruimte, mogelijkheid en verantwoordelijkheid krijgen om met de juiste middelen het vooraf opgestelde doel te bereiken.

Het veranderen van een traditionele organisatie naar zelfsturende teams is vaak moeilijk voor leidinggevend. De leidinggevend moeten de werknemers losser laten en meer verantwoordelijkheid geven. Vertrouwen is hierbij erg belangrijk. Het invoeren van zelfsturende teams brengt met zich mee dat er minder behoefte is aan stafafdelingen. Het proces duurt ongeveer 2 á 3 jaar en mag absoluut niet overhaast worden. Indien het proces overhaast wordt, is de kans groot dat de implementatie weer van vooraf aan moet beginnen.

Uit ervaringen blijkt dat er bij het invoeren van zelfsturende teams veel energie en motivatie vrij komt bij werknemers, omdat de werknemers als een team samenwerken om een bepaald doel te bereiken. Hierdoor zal de samenwerkingsgraad en het communicatievermogen van werknemers groter worden.

6.2.5 Samenwerking afdeling X-Dock en afdeling Transport+

De afdeling X-Dock en de afdeling Transport+ (wordt uitgesproken als Transport Plus) zijn de enige afdelingen met blue collar werknemers. Dit zijn werknemers die fysieke arbeid verrichten. Beide afdelingen hebben heftruckchauffeurs in dienst. In het verleden is er geprobeerd om de twee afdelingen te laten samenwerken. Dit blijkt uit een interview met de Division Manager Transport+, welke is terug te vinden in bijlage XVIII.

Uit dit interview blijkt dat de werknemers van de afdeling X-Dock wel zouden kunnen helpen bij de afdeling Transport+, maar dat de werknemers van de afdeling Transport+ niet zouden kunnen helpen bij de afdeling X-Dock. Dit komt doordat de afdeling Transport+ in twee diensten werkt en hierdoor alleen in de dag- en avonddienst zou kunnen helpen. Overdag is het over het algemeen niet druk bij de afdeling X-Dock waardoor extra hulp niet nodig is en in de avonddienst werken bij de afdeling Transport+ maar drie werknemers. Dit zorgt ervoor dat er maar vanuit één kant (afdeling X-Dock) hulp kan worden geboden. In het verleden is het niet gelukt om deze samenwerking tot een succes te brengen, maar de Division Manager Transport+ denkt dat dit wel mogelijk moet kunnen zijn. Om dit zeker te weten is er onderzoek gedaan naar de overeenkomsten in de functieomschrijvingen van de twee afdelingen. De functieomschrijvingen worden weergegeven in bijlage XIX. Voor beide afdelingen zijn Rangeerders aanwezig. Deze werknemers dienen een apart rijbewijs te hebben om te mogen rangeren. Daarnaast zijn de sociale en specifieke vaardigheden vrijwel identiek. De kerntaken van de functies zijn vergelijkbaar. De werkzaamheden zijn voornamelijk het laden en lossen van goederen, het op de juiste manier omgaan met het ter beschikking gesteld materiaal en het rapporteren van onregelmatigheden. De functieomschrijving van de afdeling X-Dock is uitgebreider dan de functieomschrijving van de afdeling Transport+. Het enige verschil tussen de werknemers van de afdeling X-Dock en de werknemers van de afdeling Transport+, is dat de werknemers van de afdeling Transport+ dienen te weten waar de goederen opgeslagen dienen te worden.

6.3 Conclusie

De beslissingsbevoegdheid van de afdeling X-Dock blijft zoveel mogelijk in de strategische top. De Team Leader X-Dock mag geen complexe beslissingen nemen en de Supervisors geven aan dat de Supervisors alleen de eenvoudige beslissingen mogen nemen als de Team Leader X-Dock niet aanwezig is. Zowel de afdeling als de organisatie wordt volledig top-down aangestuurd.

DSV Road hanteert een rollencultuur. Hierbij staat het opvolgen van regels, afspraken en procedures centraal. Dit heeft invloed op de manier van leidinggeven en dit is te zien aan het feit dat leidinggevend direct aansturen en hiermee duidelijk afspraken maken en de regels en procedures blijven opvolgen.

Een kenmerk voor de rollencultuur binnen de afdeling X-Dock is dat zowel de samenwerkingsgraad als de machtsspreiding relatief laag is.

Het kwalitatief onderzoek wijst uit dat de Supervisors en de Team Leader X-Dock gebruik maken van een directe manier van leidinggeven. De werknemers worden hierdoor veel gestuurd, maar weinig ondersteund. De Supervisors en de Team Leader X-Dock zijn voornamelijk bezig met het delegeren en controleren van de werkzaamheden. De Team Leader X-Dock is veel bezig met operationele taken waardoor er weinig tijd is voor tactische taken. Dit geldt ook voor de Supervisors.

In het kader van het onderzoek is er deelgenomen aan een bijeenkomst betreffende zelfsturende teams. Hieruit kan geconcludeerd worden dat het invoeren van zelfsturende teams bevorderlijk is voor de communicatie en samenwerking van de werknemers. De teams zullen gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor het eindresultaat en dit zal leiden tot meer betrokkenheid van de werknemers.

In het verleden is er geprobeerd om de afdelingen Transport+ en X-Dock te laten samenwerken. Dit is niet gelukt vanwege het gebrek aan support van zowel de werknemers als de leidinggevenden. De functieomschrijvingen van de twee afdelingen komen op veel verschillende vlakken met elkaar overeen.

7 Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk wordt middels conclusies en aanbevelingen antwoord gegeven op de volgende probleemstelling: "Op welke manier kan de stijl van leidinggeven en het inzetten van werknemers binnen de afdeling X-Dock zodanig worden ingericht dat er zo efficiënt mogelijk gewerkt kan worden?" Het uitgevoerde onderzoek heeft betrekking op verschillende aspecten van de afdeling X-Dock. De conclusies en aanbevelingen van het onderzoek worden hieronder toegelicht middels drie perspectieven, namelijk het economisch perspectief, organisatorisch perspectief en het juridisch perspectief.

7.1 Economisch perspectief

7.1.1 Efficiënt inzetten van capaciteiten

Uit de cijfers van de scangegevens en de bewerkingstijd blijkt dat de werkdruk op maandag tot en met vrijdag vrijwel evenredig verdeeld is. De werkdruk ligt dan voornamelijk tussen 17.00 en 02.00 uur. Deze drukte is consistent. Op vrijdag is het tussen 17.00 en 22.00 uur iets drukker ten opzichte van de andere dagen, maar daalt de drukte eerder, rond 22.00 uur.

Met de huidige werkroosters overlappen twee teams elkaar tussen 9.00 tot 14.00 uur. In deze periode is het volgens de gegevens erg rustig. Er worden momenteel dus te veel werknemers ingezet tussen 09.00 en 14.00 uur. In de ochtend overlappen twee teams elkaar van 5.00 tot 6.00. Dit is overbodig, omdat de werkdruk in deze periode vrij laag is.

Op basis van de verzamelde gegevens kan er geconcludeerd worden dat de werkroosters zoals weergegeven in bijlage XX, het efficiëntste zijn voor de afdeling X-Dock. Zoals in de aanbevolen situatie te zien is, overlappen de teams elkaar bij het wisselen van de diensten, zodat de diensten eenvoudig overgenomen kunnen worden. Tevens is er in de aanbevolen situatie overlap van twee teams tussen 18.00 en 02.00 uur. De vierde dienst zal om 21.30 beginnen in plaats van 22.00 uur, omdat de werkdruk om 21.30 uur hoger is dan tussen 5.30 en 06.00 uur.

De aanbevolen roosters zorgen ervoor dat er meer vaste werknemers werkzaam zijn in de drukke periodes en hierdoor zijn er minder oproepkrachten nodig. Momenteel zijn er gemiddeld 8 werknemers en 8 oproepkrachten werkzaam van 18.00 tot 22.00 uur. Middels de nieuwe roosters zijn standaard 15 werknemers werkzaam in deze periode. Dit betekent dat de teams aangevuld dienen te worden met 1 of 2 oproepkrachten. Met de verschuiving van de teams dient men er wel rekening mee te houden dat de werknemers 20% ploegentoeslag krijgen in plaats van 15%, omdat de dagdienst in de aanbevolen situatie vervalt waardoor er in vier onregelmatigheidsdiensten wordt gewerkt. Dit wordt echter weer gecompenseerd door de besparing op oproepkrachten.

De afdeling X-Dock streeft ernaar om de avonddienst aan te vullen met 8 tot 10 oproepkrachten. De oproepkrachten worden voor 90% ingezet voor het verwerken van domestic goederen. Dagelijks komen er gemiddeld 19% van deze soort goederen binnen. De vaste werknemers kunnen deze goederen ook verwerken en dit wil zeggen dat de oproepkrachten eenvoudig vervangen kunnen worden door vaste werknemers.

Het invoeren van de nieuwe werkroosters heeft gevolgen voor de werknemers. De werktijden van eerste en de derde dienst blijven hetzelfde. De werknemers in de tweede dienst gaan niet meer van 09.00 tot 17.30 uur werken, maar van 13.30 tot 22.00 uur. De werktijden van de vierde dienst verschuiven een half uur. De werknemers beginnen voortaan om 21.30 uur met werken in plaats van 22.00 uur. Dit betekent dat de werknemers in de ochtend een half uur eerder klaar zijn. De Team Leader X-Dock heeft tijdens een interview (bijlage V) aangegeven dat werknemers het minst graag werken in de dagdienst, omdat de werknemers met de onregelmatige diensten beter afstemmingen kunnen maken met de thuissituatie.

Aanbevelingen

- Het is de afdeling X-Dock aan te raden om de werkroosters aan te passen zoals weergegeven in bijlage XX. Door de aanbevolen roosters te hanteren worden de werknemers efficiënt ingezet ten behoeve van de werkdruk. Tevens hoeven er met de nieuwe werkroosters dagelijks maar 1 of 2 oproepkrachten ingezet te worden.
- Om de afdeling zo flexibel mogelijk te houden, is het raadzaam om ongeveer 7 oproepkrachten in dienst te houden waarvan er dagelijks 1 of 2 worden ingezet.
- De Manager Distribution & Handling en de Team Leader X-Dock zullen alvorens het invoeren van de nieuwe werkroosters, de werknemers tijdig moeten informeren. Het is aan te bevelen om de werknemers met twee teams tegelijk persoonlijk te informeren. De vragen die door de verandering bij werknemers ontstaan, kunnen hierdoor meteen beantwoord worden en dit zorgt ervoor dat de eerste en grootste ontevredenheid van werknemers beperkt blijft.

7.2 Organisatorisch perspectief

7.2.1 Aansturing binnen de afdeling X-Dock

De functiebeschrijvingen zijn geanalyseerd en hieruit blijkt dat taken, die de (Assistent) Supervisors en de Team Leader X-Dock uit zouden moeten voeren volgens de functieomschrijvingen, niet overeenkomen met de taken die daadwerkelijk uitgevoerd worden. Er kan geconcludeerd worden dat de samenwerkingsbereidheid, de motivatie en het verantwoordelijkheidsgevoel van werknemers binnen de afdeling X-Dock erg laag is door de manier van aansturing. Binnen de afdeling X-Dock is er sprake van een directe manier van leidinggeven en dit zorgt ervoor dat de werknemers geen inspraak hebben en hierdoor niet meedenken in het productieproces. Daarnaast zijn er veel lagen binnen de afdeling X-Dock en dit zorgt ervoor dat er veel tijd besteed wordt aan het direct leidinggeven aan een team of aan de Supervisors.

Binnen een optimaal functionerende afdeling zullen werknemers gemotiveerd zijn, betrokken zijn en bereid zijn om samen te werken. Er zal gebruik gemaakt moeten worden van zelfsturende teams om tot deze optimaal functionerende afdeling te komen. Dit houdt in dat de vier teams samen moeten gaan werken om het vooraf gestelde doel te willen bereiken.

Bij het invoeren van zelfsturende teams zullen de lagen binnen de afdeling X-Dock veranderen. De Manager Handling & Distribution zal de tactische taken van de afdeling X-Dock moeten uitvoeren. Hierbij valt te denken aan het verzamelen en rapporteren van de cijfers van de afdeling X-Dock aan het managementteam. De Team Leader X-Dock zal verantwoordelijk zijn voor de operationele werkzaamheden. Hierbij valt te denken aan het ondersteunen en coachen van de teams en het behandelen van de verlofaanvragen. In de praktijk blijkt dat de Team Leader X-Dock al een aantal van deze operationele verantwoordelijkheden op zich neemt. Daarnaast zullen de functies van de Supervisors en de Assistent Supervisors vervallen. Dit houdt in dat er wel nog een leidinggevende/aansturende rol bestaat binnen de teams, maar dat deze rol dagelijks of wekelijks door andere werknemers kan worden uitgevoerd.

Uit het kwalitatief onderzoek blijkt dat de meeste werknemers allround zijn en er vrijwel geen beperkingen zijn voor het inzetten van capaciteiten. Er kan geconcludeerd worden dat het invoeren van zelfsturende teams mogelijk is binnen de afdeling X-Dock. Echter dient de organisatie rekening te houden met het feit dat het invoeren van zelfsturende teams veel tijd en energie kost. Het implementeren van zelfsturende teams mag niet overhaast worden, anders bestaat er een kans dat de implementatie mislukt en dat de gehele implementatie opnieuw moet worden opgezet.

Aanbevelingen

- Het is DSV Road aan te bevelen om de functieomschrijvingen aan te passen aan de huidige situatie.
- Het is de afdeling X-Dock aan te bevelen om zelfsturende teams in te voeren, omdat dit de werknemers motiveert en aanspoort om een bepaald doel te bereiken.

De samenwerkingsgraad en het verantwoordelijkheidsgevoel van de werknemers zal hierdoor stukken groter worden. Tevens worden er twee lagen binnen de afdeling weggehaald waardoor er minder tijd besteedt zal worden aan het aansturen van werknemers. Het invoeren van zelfsturende teams houdt werknemers allround binnen de afdeling.

- Om enige vorm van structuur binnen de afdeling X-Dock te behouden wordt er aanbevolen om bepaalde rollen binnen de afdeling aan te brengen. Deze rollen zullen vervolgens dagelijks of wekelijks door verschillende werknemers kunnen worden uitgevoerd. Het advies is om één aansturende rol en één rangerende rol te creëren binnen de zelfsturende teams.
- Bij het invoeren van zelfsturende teams zal de Team Leader X-Dock goed begeleidt moeten worden. Het is voor een leidinggevende vaak moeilijk om de dagelijkse leiding los te laten. Er wordt aanbevolen om gedurende de implementatie, wekelijks een evaluatiegesprek te voeren met de Team Leader X-Dock om de positieve en negatieve ervaringen te bespreken. Op deze manier wordt erop toegezien dat de implementatie op de juiste manier verloopt.

7.2.2 Stijl van leidinggeven

Momenteel worden de Supervisors, werknemers en oproepkrachten direct aangestuurd door de leidinggevende. De Supervisors sturen de werknemers voornamelijk aan en bieden hierbij weinig ondersteuning. Het gevolg van de directe manier van leidinggeven is dat de Supervisors en de Team Leader X-Dock voornamelijk bezig zijn met het direct aansturen van de werknemers en dat er hierdoor vrijwel geen tijd overblijft voor het ondersteunen, coachen en persoonlijk begeleiden van werknemers.

Met het invoeren van zelfsturende teams is het noodzakelijk dat de teams zo efficiënt mogelijk worden aangestuurd. In de nieuwe situatie vervallen de functies van Supervisors en Assistent Supervisors. De teams zullen zichzelf dagelijks aan moeten sturen. De Team Leader X-Dock zal hierdoor nauwelijks bezig zijn met het direct aansturen van werknemers. Echter is het wel efficiënt om werknemers persoonlijk te ondersteunen en te coachen.

Aanbevelingen:

- Er wordt aanbevolen om de werknemers situationeel aan te sturen. Dit houdt in dat de Team Leader X-Dock de stijl van leidinggeven aanpast aan de behoefte van de werknemer en de situatie waarin men zich bevindt. De Team Leader X-Dock zal per werknemer moeten analyseren of de werknemer (on)bekwaam of (on)willig is. Aan de hand hiervan moet de stijl van leidinggeven worden aangepast.
- Het is aan te bevelen om de Team Leader X-Dock een interne of externe cursus aan te bieden met betrekking tot het situationeel leiderschap. Op deze manier weet de Team Leader X-Dock wat er verwacht wordt en hoe situationeel leiderschap het beste kan worden toegepast in de praktijk.

7.2.3 Samenwerking afdeling X-Dock en afdeling Transport+

Er kan geconcludeerd worden dat de werknemers van de afdeling X-Dock meer en complexere kerntaken moeten uitvoeren dan de werknemers van de afdeling Transport+. Dit wil zeggen dat het mogelijk is om de werknemers van de afdeling X-Dock mee te laten werken bij de afdeling Transport+. Hierbij moet wel rekening gehouden worden met het feit dat de werknemers van de afdeling X-Dock niet weten waar de goederen opgeslagen dienen te worden.

Met het invoeren van de aanbevolen werkroosters is de werkdruk zo goed mogelijk verdeeld. Hierdoor is het mogelijk dat werknemers van de afdeling X-Dock met de nieuwe werkroosters geen mogelijkheden hebben om mee te helpen bij de afdeling Transport+.

Aanbevelingen

- Indien het overdag rustig is bij de afdeling X-Dock is het raadzaam om deze werknemers mee te laten werken bij de afdeling Transport+.
- De Team Leader X-Dock zal zo snel mogelijk aan de werknemers moeten uitleggen dat er een samenwerking is tussen de afdeling X-Dock en de afdeling Transport+. Dit zorgt ervoor dat de werknemers hiervan op de hoogte zijn indien er uitgeholpen dient te worden.

7.2.4 Efficiënt inzetten/inwerken van oproepkrachten

Het inwerken van oproepkrachten gebeurt niet tot nauwelijks. Dit wordt bevestigd door een aantal oproepkrachten, één Supervisor en één werknemer. Het is van groot belang dat dit verbeterd wordt in de toekomst, omdat de oproepkrachten op deze manier niet efficiënt worden ingezet. Door het niet goed inwerken van oproepkrachten duurt het langer voordat oproepkrachten de juiste kennis en kwaliteit bezitten om het werk optimaal te kunnen uitvoeren.

Oproepkrachten kunnen bij een oproep vrijblijvend reageren. De Team Leader X-Dock stuurt een mail waarin gevraagd wordt of oproepkrachten kunnen werken. De oproepkrachten kunnen vrijblijvend reageren op deze oproep. Om de personeelsplanning stabiel te maken zullen de oproepkrachten consistent moeten komen werken.

Aanbevelingen

- Er wordt aanbevolen om de oproepkracht in de eerste werkweek intensief te begeleiden. Dit is een taak voor een werknemer die beschikt over de kwaliteiten om iemand iets duidelijk uit te leggen en om iemand iets aan te leren. Met intensieve begeleiding wordt bedoeld dat de oproepkracht continue meeloopt met de begeleider en vervolgens zelf de werkzaamheden uit gaat voeren onder toezicht van de begeleider. Het is efficiënt om dit de eerste vijf werkdagen van de oproepkracht te doen, omdat de oproepkracht de werkzaamheden het snelste leert door de werkzaamheden daadwerkelijk en routinematig uit te voeren. Daarnaast wordt de kans op het maken van fouten kleiner, omdat er toezicht is op de handelingen van de oproepkracht en de begeleiding zorgt ervoor dat de oproepkracht eenvoudiger vragen kan stellen.
- Het is raadzaam voor de afdeling X-Dock om de oproepkrachten zelf voor vervanging te laten zorgen indien de oproepkracht niet kan komen werken. Op deze manier wordt er een cultuur gecreëerd waar oproepkrachten elkaar moeten helpen om een avond vrij te krijgen. In de meeste gevallen wordt het verantwoordelijkheidsgevoel naar de organisatie toe groter. De oproepkrachten zullen zich niet zo snel afmelden als de oproepkrachten weten dat er voor vervanging moet worden gezorgd.

7.3 Juridisch perspectief

7.3.1 Overeenkomsten voor oproepkrachten

DSV Road hanteert de juiste oproepovereenkomst. Een oproepovereenkomst met voorovereenkomst is niet efficiënt, omdat de afdeling X-Dock structureel oproepkrachten nodig heeft. Indien er een oproepovereenkomst met voorovereenkomst wordt gehanteerd, telt iedere oproep als een nieuwe overeenkomst en heeft de oproepkracht eerder recht op een overeenkomst voor onbepaalde tijd. Met een Min-Maxcontract is de afdeling X-Dock verplicht om de oproepkrachten een minimum aantal uren te laten werken.

DSV Road is bij het geven van een oproepovereenkomst voor onbepaalde tijd aan oproepkrachten verplicht om een gemiddeld bedrag van de afgelopen drie maanden uit te betalen. Tevens is de organisatie verplicht om de oproepkracht gedurende de overeenkomst evenredig op te roepen. De meeste oproepkrachten volgen een studie en zien het werken bij DSV Road als bijbaantje. Dit wil zeggen dat de meest oproepkrachten geen ambities hebben om voor de organisatie te blijven werken, maar desondanks is het risico dat een oproepkracht ongewenst in dienst blijft te groot. Het aanbod vanuit scholieren groot genoeg om nieuwe oproepkrachten aan te kunnen nemen.

Aanbevelingen

- Het wordt DSV Road aanbevolen om in de toekomst het nul-urencontract voor oproepkrachten aan te houden. Dit creëert een stuk flexibiliteit voor de afdeling X-Dock.
- Het is raadzaam voor DSV Road om geen overeenkomsten voor onbepaalde tijd aan te bieden aan oproepkrachten. DSV Road is bij het geven van een overeenkomst voor onbepaalde tijd verplicht om de oproepkracht een gemiddeld bedrag van de afgelopen drie maanden uit te betalen. Daarnaast is DSV Road verplicht om de oproepkrachten evenredig op te roepen. Het is hierdoor niet mogelijk om de oproepkracht niet meer op te roepen.
- Bij ontslag moet DSV Road rekening houden met de aanzegtermijn. De organisatie dient minimaal één maand voor het einde van de overeenkomst schriftelijk aan te geven of het de overeenkomst verlengd wordt of niet. Dit geldt niet voor overeenkomsten die korter zijn dan zes maanden. Het gevolg van het niet hanteren van de aanzegtermijn is een boete.

7.3.2 Overbodige werknemers en/of oproepkrachten naar huis sturen

Indien oproepkrachten eerder naar huis worden gestuurd, dient de organisatie rekening te houden met 7:628a BW. In de oproepovereenkomst is geen eenduidige arbeidsomvang opgenomen en hierdoor is het pas efficiënt om oproepkrachten naar huis te sturen als de oproepkracht minimaal drie uren gewerkt heeft. Als de oproepkracht minder dan drie uren werkzaam is geweest, heeft de oproepkracht toch recht op uitbetaling van minimaal drie uren.

Aanbevelingen

- In rustige tijden zullen de werknemers in de aansturende rol of de Team Leader X-Dock werknemers en/of oproepkrachten eerder naar huis moeten sturen. Indien werknemers veel overuren hebben gemaakt, is het raadzaam om werknemers eerder naar huis te sturen. De overuren van werknemers moeten namelijk worden uitbetaald of de uren worden door de werknemer opgenomen (tijd voor tijd). In dit geval is het beter om oproepkrachten de uren te laten maken zodat de werknemers zo min mogelijk overuren overhouden. Indien de werknemers niet veel overuren hebben, is het raadzaam om oproepkrachten, die langer dan drie uren werkzaam zijn, eerder naar huis te sturen.
- Het is belangrijk dat de Team Leader X-Dock en de werknemers duidelijke afspraken maken over het naar huis sturen van werknemers en/of oproepkrachten en deze afspraken consequent naleven.

7.3.3 Loondoorbetaling bij ziekte voor oproepkrachten

DSV Road betaalt geen loon door als oproepkrachten een ziekmelding doen. Volgens de wet dient de organisatie minimaal 70% van het loon uit te betalen dat de oproepkracht zou gaan verdienen volgens de ingeplande uren. Om ervoor te zorgen dat er bij ziekmeldingen van oproepkrachten niet uitbetaald dient te worden, kan de organisatie zonder een vast schema voor oproepkrachten gaan werken. Dit houdt wel in dat de Team Leader X-Dock iedere dag oproepkrachten zal moeten oproepen.

Aanbevelingen

- Het advies is om de oproepkrachten volgens een schema in te blijven zetten. Hierdoor is de Team Leader X-Dock minder tijd kwijt met het inzetten van oproepkrachten en heeft de Team Leader X-Dock meer tijd voor andere taken.
- DSV Road moet het loon, daar waar de oproepkrachten recht op hebben doorbetalen. Indien de organisatie geen loon doorbetaalt bij ziekte van oproepkrachten is de kans aanwezig dat, wanneer oproepkrachten er achter komen dat deze regels van kracht zijn, de oproepkrachten alsnog het loon van voorgaande jaren willen terugvorderen. Daarnaast dient de organisatie zich te houden aan de Nederlandse wetten en plichten.

7.3.4 Wet Werk en Zekerheid

De Wet Werk en Zekerheid is in 2015 ingevoerd en zorgt ervoor dat er bij overeenkomsten voor minder dan zes maanden geen proeftijd kan worden ingevoerd. Dit geldt tevens voor alle aansluitende overeenkomsten.

DSV Road heeft in de eerste zes maanden van een overeenkomst geen plicht tot loonbetaling indien werknemers niet gewerkt hebben. Deze regel vervalt na zes maanden, omdat DSV Road geen cao heeft en hierin dus geen uitzondering kan worden opgenomen.

Aanbevelingen

- DSV Road moet er op toezien dat oproepkrachten in de eerste zes maanden alleen de uren betaald krijgen die de oproepkrachten daadwerkelijk gewerkt hebben.
- Het is DSV Road aan te raden om de oproepkrachten in eerste instantie een overeenkomst van zeven maanden te geven. Indien de organisatie niet tevreden is over de oproepkracht, kan er binnen één maand of na zeven maanden afscheid worden genomen van de oproepkracht. Indien de organisatie wel tevreden is over de oproepkracht, kan de overeenkomst nog tweemaal verlengd worden tot een periode van twee jaar.

Bronvermelding

Geraadpleegde literatuur

- Alblas, G., & Wijsman, E. (2015). *Gedrag in organisaties*. 2009: Noordhoff Uitgevers.
- Baarda, B., Goede, M. d., & Teunissen, J. (2009). *Basisboek Kwalitatief Onderzoek*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Bergsma, M. (2003). *Betrouwbaarheid en Validiteit*. Den Haag: Mark Bergsma.
- Kluytmans, F. (2004). *Leerboek personeelsmanagement*. Voerendaal: Noordhoff Uitgevers.
- Kouwenhoven, C., Hooft, P. v., & Hoeksema, L. (2005). *De praktijk van strategisch personeelsmanagement*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Loonstra, C. (2009). *Praktisch Arbeidsrecht*. Harmelen: Noordhoff Uitgevers.
- Mintzberg, H. (2013). *Organisatiestructuren*. Pearson Benelux.
- Tjepkema, S. (2015). *Verscheidenheid in zelfsturende teams*.
- Verhoeven, N. (2010). *Wat is onderzoek*. Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.
- Wetteksten Hoger Onderwijs*. (2012/2013). Amsterdam: Noordhoff Uitgevers.

Geraadpleegde artikelen

- DSV. (2015). *DSV Road BV*. Venlo: DSV.
- Missie en Visie DSV Road B.V. (2014, November 12). Venlo.
(2015). *DSV Road BV*. Venlo: Afdeling HR.
- Visser, C., & Bunjes, A. (2015). *Zelfsturende teams*.
- (2013). *Visies op HRM*. Venlo: DSV.

Geraadpleegde websites

- Arbeidsovereenkomst MUP*. (2015, November 13). Opgehaald van Arbeidscontracten:
http://www.arbeidscontracten.com/info/Page2aovk_MUP.html
- Arbeidsrecht*. (2015, Oktober 01). Opgehaald van Oproepkrachten opgelet:
<http://dirkzwagerarbeidsrecht.nl/2013/05/17/oproepkrachten-opgelet/>
- Coutinho*. (2015, Oktober 23). Opgehaald van Modellen om de organisatiecultuur te beschrijven en te typeren: http://www.coutinho.nl/fileadmin/documenten/kwaliteitmetbeleid/extra_info/H1/modellen_organisatiecultuur.pdf
- DSV. (2015, september 1). Retrieved from About DSV:
<https://dsvcentral.dsv.com/Company/AboutDSV/Pages/home.aspx>
- DSV Central. (2015, Oktober 19). Retrieved from About DSV:
<http://dsvcentral.dsv.com/Company/AboutDSV/Pages/home.aspx>

FNV Jong. (2015, Oktober 01). Opgehaald van Oproepcontracten:
<https://www.fnvjong.nl/bijbaan/oproepcontracten>

FNV Jong. (2015, Oktober 01). Opgehaald van Tijdelijk contract? Belangrijke info!
<http://www.fnvjong.nl/wet-werk-en-zekerheid?gclid=CNTOkP-k1ccCFWEGcwodtP8MdA>

MKB Servicedesk. (2015, Oktober 01). Opgehaald van Wat is de wet werk en zekerheid?:
<http://www.mkb servicedesk.nl/8883/wat-wet-werk-zekerheid.htm>

Optifisc. (2015, Oktober 01). Opgehaald van Wet Werk en Zekerheid:
<http://www.optifisc.nl/nieuwsberichten/wet-werk-en-zekerheid-per-1-januari-2015-gevolgen-per-1-7-2014/>

Rijksoverheid. (2015, oktober 01). Opgehaald van Arbeidsovereenkomst en cao:
<https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/arbeidsovereenkomst-en-cao/vraag-en-antwoord/welke-contracten-zijn-er-voor-oproepkrachten>

Rijksoverheid. (2015, Oktober 01). Opgehaald van Arbeidsovereenkomst en cao:
<https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/arbeidsovereenkomst-en-cao/vraag-en-antwoord/krijg-ik-als-oproepkracht-ook-loon-als-ik-ziek-ben>

Rijksoverheid. (2015, Oktober 01). Opgehaald van Ontslag:
<https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/ontslag/vraag-en-antwoord/heb-ik-recht-op-een-vergoeding-als-ik-word-ontslagen>

Bijlagen

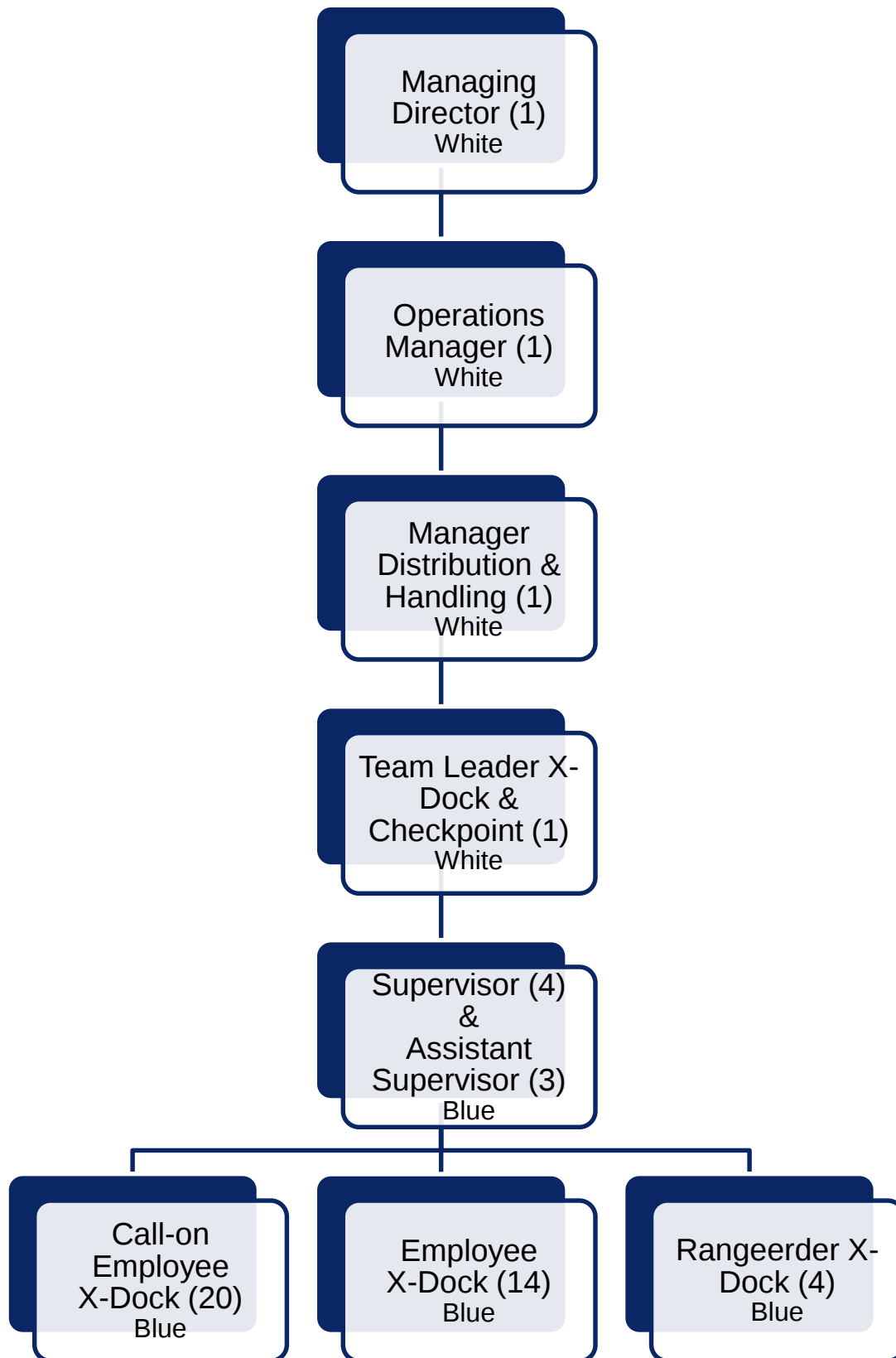
I	Organigram afdeling X-Dock
II	Organisatieanalyse Klaver 6 Model
III	Gegevens werknemers afdeling X-Dock
IV	Schema oproepkrachten afdeling X-Dock
V	Interviews werknemers afdeling X-Dock
VI	Interviews omtrent de werkdruk
VII	Scangegeven weergegeven in tabellen
VIII	Scangegevens weergegeven in grafieken
IX	Scangegevens op basis van de bewerkingstijd
X	Maandelijkse cijfers afdeling X-Dock
XI	Werktijden afdeling X-Dock
XII	De totale werkuren per week
XIII	Interviews oproepkrachten afdeling X-Dock
XIV	Interview aansturing binnen de afdeling X-Dock
XV	Observatie afdeling X-Dock
XVI	Functieomschrijvingen afdeling X-Dock
XVII	Informatie bijeenkomst zelfsturende teams
XVIII	Interview Division Manager Transport+
XIX	Functieomschrijvingen afdeling X-Dock en Transport+
XX	Werkroosters

Bijlage I Organigram afdeling X-Dock

Datum: 5-10-2015

White: Kantoorbanen

Blue: Arbeiders



Bijlage II Organisatieanalyse Klaver 6 Model

Beleid

Het beleid van de organisatie wordt gevormd door het (top)management. Het beleid bestaat uit de doelen die de organisatie wil bereiken en op welke wijze deze behaald dienen te worden. Hierbij worden een missie en een visie opgesteld. Om de missie en visie te versterken worden de kernwaarden van DSV Road benoemd.

De missie van DSV Road is als volgt:

“Het aanbieden van een breed scala van nationale en internationale logistieke diensten aan haar opdrachtgevers. Door het optimaliseren van de dienstverlening, de inzet van gekwalificeerd personeel en adequate middelen wil DSV Road B.V. blijvend zorgen voor een maximale klanttevredenheid.” (Missie en Visie DSV Road B.V., 2014)

De visie van DSV Road is als volgt:

“Als onderdeel van een wereldwijde logistiek dienstverlener met een eigen Europees dekkend netwerk en in nauwe samenwerking met onze Solutions en Air & Sea divisies, willen we een goede werkgever en klantgerichte organisatie zijn waarbij maximale klanttevredenheid wordt gerealiseerd, met de juiste kwaliteit en tegen concurrerende kosten.

Ongeacht de grootte van de klant, streven we een lange termijn relatie na en willen we ons onderscheiden door persoonlijk contact, waarbij onze oplossingsgerichtheid, kennis en expertise van transport en logistiek een toegevoegde waarde moet zijn.

Hiermee hebben we het doel om de klantverwachtingen telkens weer te overtreffen en sneller te groeien dan de markt in omzet en EBITA.” (Missie en Visie DSV Road B.V., 2014)

DSV Road heeft een concurrentievoordeel door de twee verschillende soorten opslag. DSV Road biedt mogelijkheden om goederen snel op de juiste plaats over de hele wereld te krijgen en daarbij biedt DSV Road mogelijkheden om goederen op te slaan voor een langere tijd.

DSV Road is wereldwijd een leverancier van transport en logistiek. De organisatie is actief in de logistieke markt. DSV Road is specifiek gericht op bedrijven in de logistieke markt en bedrijven die gebruik willen maken van deze markt. DSV Road biedt een logistieke dienstverlening aan. Een belangrijk kenmerk van deze dienst is dat de input en output van de dienst naar dezelfde personen verloopt. De behoefte aan transport komt vanuit de klant en vervolgens wordt deze behoefte (de transport) uitgevoerd voor de klant. Hiermee is de dienst die DSV Road biedt een tussendienst en spreekt men van een dienst in de tussenfase. DSV Road werkt momenteel hoofdzakelijk samen met klanten en andere logistieke dienstverleners. Daarnaast wordt er ook samengewerkt met uitzendbureaus en met andere divisies van de organisatie DSV. (DSV Road BV, 2015)

Zoals eerder benoemd komt het beleid tot stand in het (top)management. Het management bepaald op welke manier het beleid wordt doorgevoerd in de organisatie. Zowel het management als ook de werknemers van DSV Road worden beoordeeld op de cijfers van de organisatie. Dit wordt gedaan aan de hand van het behalen van vooraf opgestelde doelstellingen. (Kouwenhoven, Hooft, & Hoeksema, 2005)

Sterkte:

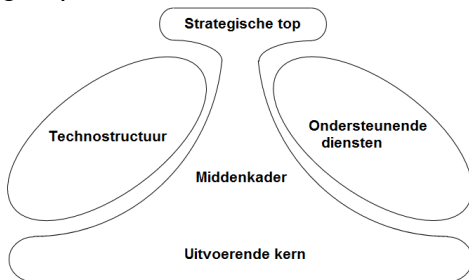
- Goed gedefinieerde missie, visie en kernwaarden
- Het moederbedrijf is financieel extreem gezond
- Actief op een grote markt
- Samenwerking met verschillende partijen

Zwakte:

- Het gaat met DSV Road momenteel op financieel gebied iets minder
- Niet alle werknemers zijn het eens met het beleid

Structuur

Volgens de theorie van Mintzberg (Mintzberg, Organisatiestructuren, 2013) is een organisatie te verdelen in vijf verschillende groepen. Onderstaand figuur geeft een weergave van deze vijf groepen.



Figuur 8 Vijf Organisationsgroepen (Mintzberg, Organisatiestructuren, 2013)

Met de strategische top wordt het hoger management bedoeld. Deze groep behoort tot verschillende afdelingen en hebben veel invloed op de organisatie. Onder de strategische top behoren de directeur, de branchemanager, de division manager en de managers van de afdelingen sales & marketing, key accounts en HR.

Vanuit de strategische top is er noodzaak om een onderzoek uit te voeren naar de capaciteiten van de afdeling X-Dock.

Onder de strategische top wordt het middenkader gevormd. Het middenkader wordt gevormd door managers onder de strategische top. Hierbij valt te denken aan managers, department managers en teamleaders. Onder het middenkader vallen tevens de department manager en de teamleader van de afdeling X-Dock.

Vervolgens wordt onder het middenkader de uitvoerende kern gevormd. De uitvoerende kern voor DSV Road is erg groot en omvat functies zoals teamleaders, werknemers van verschillende afdelingen, archiefmedewerkers en planners. De werknemers van de afdeling X-Dock bevinden zich dus in de uitvoerende kern.

De technostructuur bestaat uit afdelingen die ondersteuning bieden bij voorbereidende en controlerende werkzaamheden. De technostructuur staat los van de bovenstaande onderdelen en kan hierdoor de werkzaamheden zelf bepalen en uitvoeren.

De ondersteunende diensten zorgen voor het ondersteunen van de werkzaamheden van de uitvoerende kern. Voorbeelden hiervan zijn salarisadministratie, kantinepersoneel en receptiemedewerkers.

DSV is een enorm grote organisatie die gebruik maakt van een divisiestructuur. DSV Road is één van de divisies van DSV en hanteert een machine-bureaucratische structuur. Binnen DSV Road zijn de taken van de werknemers in hoge mate gestructureerd.

Het ontwikkelen en opvolgen van procedures en regels staat centraal. De taken zijn grotendeels verdeeld door middel van functies en binnen sommige afdelingen zijn de taken verdeeld op diensten. (Mintzberg, Organisatiestructuren, 2013)

DSV Road heeft de primaire processen ingedeeld in een F-structuur. De organisatie probeert het primaire proces op te splitsen in verschillende opvolgende onderdelen. Het leveren van een zo goed mogelijke service staat centraal binnen de organisatie en DSV Road probeert dit te bereiken door een speciale KAD afdeling. Deze afdeling zorgt ervoor dat reguliere, grotere klanten makkelijker orders kunnen regelen. Deze klanten hebben namelijk een vaste contactpersoon binnen DSV Road. (Kouwenhoven, Hooft, & Hoeksema, 2005)

Binnen de organisatie is er sprake van verticale decentralisatie. Dit wil zeggen dat de beslissingen in de strategische top van de organisatie worden genomen en dat de communicatie verticaal tussen de verschillende niveaus plaatsvindt.

DSV Road is een organisatie met veel verschillende afdelingen en veel verschillende niveaus. De organisatie kan getypeerd worden als een platte organisatie. (Mintzberg, Organisatiestructuren, 2013)

Sterkte:

- De structuur wordt ondersteund door de technostructuur en de ondersteunende diensten
- Duidelijke taken en verantwoordelijkheden
- Collega's met dezelfde functie hebben dezelfde taken en verantwoordelijkheden
- Veel verschillende niveaus
- Noodzaak om formeel te blijven

Zwakte:

- Veel verschillende niveaus
- Langzame beslissingsbevoegdheid
- Veel korte communicatielijnen
- Het werk wordt niet ingedeeld op specialiteiten en hierdoor kunnen kansen onbenut blijven
- Noodzaak om formeel te blijven

Werkprocessen

De werkprocessen omvatten alle activiteiten die gericht zijn op het behalen van de vooraf gestelde doelstellingen. DSV Road levert een dienst en dit wil zeggen dat het primaire proces altijd begint met de input die wordt gegeven door de klanten. Deze input komt in eerste instantie vanuit de afdeling sales & marketing. Het doel van deze afdeling is om zoveel mogelijk klanten te werven. Vervolgens komen de orders van de klanten bij de operationele processen terecht. Hieronder vallen de afdeling "Transport+" en de afdeling X-Dock. De transport is verdeeld in afzetgebieden. Ieder gebied bestaat uit drie soorten functies, namelijk import, export en local planning. De afdeling transport+ zorgt ervoor dat goederen van klanten opgeslagen worden in het magazijn. De afdeling X-Dock is een opslagruimte waar de goederen maximaal 24uur verblijven. Dit wil zeggen dat de goederen die binnenkomen, binnen 24uur het magazijn weer dienen te verlaten. Na de operationele afdelingen komt de factuur van de klant terecht bij de afdeling invoicing. Naast deze afdelingen is er ook nog een speciale KAD afdeling. Deze afdeling coördineert en controleert of het uitvoeren van de opdrachten ook volgens de daadwerkelijke afspraken wordt gedaan. De werknemers hebben vaak een klein aantal grote vaste klanten. Deze klanten krijgen speciale begeleiding en hebben één contactpersoon waar alles mee geregeld wordt. De contactpersoon van de KAD afdeling coördineert en controleert of de orders goed verlopen. Uiteindelijk eindigt de dienst weer bij de klant die de factuur moet betalen. De output van dit proces kan ervoor zorgen dat er nieuwe klanten geworven worden voor DSV Road. Indien de klant tevreden is zullen de diensten van de organisatie worden aanbevolen aan andere bedrijven. Daarnaast zullen klanten zelf ook opnieuw gebruik willen maken van de diensten van DSV Road.

De kritieke stappen in het proces hebben te maken met de standaardisatie. Het primaire proces is gestandaardiseerd en hierdoor volgen verschillende onderdelen elkaar op. De communicatie tussen de werknemers is hierbij van groot belang. De communicatie wordt momenteel gevoerd met behulp van computersystemen, telefoons, e-mails en door middel van persoonlijk contact. Indien er niet duidelijk gecommuniceerd wordt tussen de werknemers kan dit effect hebben op het eindresultaat. Het is dus van belang dat de werknemers zich houden aan de gemaakte afspraken waardoor miscommunicaties voorkomen worden. Binnen de afdeling X-Dock wordt er verbaal gecommuniceerd. De werknemers worden aangestuurd door de leidinggevende. Hierbij wordt weinig gebruik gemaakt van communicatiemiddelen zoals computersystemen en e-mails.

Werknemers hebben een grote rol en een kunnen een grote mate van invloed uitoefenen op de werkprocessen. DSV Road levert een dienst aan de klanten. Deze dienst wordt door de werknemers persoonlijk behandeld. Dit kan niet vervangen worden door machines en hierdoor zijn werknemers erg belangrijk. De business partners hebben tevens een grote rol bij het uitvoeren of standaardiseren van werkprocessen. De organisatie dient flexibel te zijn.

Flexibel naar klanten toe en flexibel naar werknemers toe. DSV Road biedt een dienst aan en hiermee krijgt de organisatie te maken met een schommelende economie. (Kouwenhoven, Hooft, & Hoeksema, 2005)

Sterkte:

- Het proces is resultaatgericht
- Business partners zijn in kleine mate te vervangen
- Flexibel naar klanten
- Klanten extra service aanbieden door KAD afdeling

Zwakte:

- Werknemers hebben grote invloed op werkprocessen
- Miscommunicatie kan niet worden uitgesloten
- Organisatie moet flexibel zijn

Cultuur

Binnen een organisatie krijgt men altijd te maken met de normen en waarden van de werknemers. De cultuur van een organisatie bepaald hoe werknemers met elkaar om gaan en hoe er verwacht wordt dat werknemers met elkaar omgaan. DSV Road heeft de volgende kernwaarden opgesteld:

- **Goede werkgever:** We waarderen onze loyale en gekwalificeerde werknemers, investeren in de ontwikkeling van onze medewerkers die met enthousiasme voor DSV en haar klanten werkt
- **Oplossingsgericht:** We denken in mogelijkheden, niet in onmogelijkheden. Nee als antwoord is geen optie!
- **Klantgericht:** De klant staat centraal. We luisteren, begrijpen en komen de afspraken na met onze klanten
- **Respectvol:** We respecteren elkaar in doen en laten en stimuleren transparantie
- **Samenwerking:** We werken samen met onze klanten, collegae en andere divisies om onze doelen te bereiken en de visie uit te dragen
- **Resultaatgericht:** We willen onze financiële doelstellingen realiseren
- **Kwaliteitsgericht:** Het leveren van kwaliteit staat centraal

(Missie en Visie DSV Road B.V., 2014)

DSV Road levert een dienst en hierdoor is de communicatie tussen de organisatie en de klanten erg belangrijk. De klantgerichtheid staat centraal in de organisatie. Dit houdt in dat de organisatie er alles aan doet om de klantgerichtheid zo hoog mogelijk te houden.

De strakheid van leidinggeven is heel verschillend binnen de organisatie. In de strategische top worden werknemers redelijk "los" gelaten en mogen er tot op bepaalde hoogtes zelf beslissingen worden gemaakt. In de uitvoerende kern en met name bij de afdeling X-Dock is te zien dat de stijl van leidinggeven veel strakker is. Hier is sprake van een leidinggevende die direct leidinggeeft. Dit heeft gevolgen voor de betrokkenheid van werknemers. Middels een medewerkerstevredenheidsonderzoek is aangetoond dat werknemers in de strategische top meer betrokken zijn met de organisatie dan de werknemers in de uitvoerende kern.

In 2007 is Frans Maas overgenomen door DSV Road. Hierbij zijn er veel veranderingen doorgevoerd en hieruit is gebleken dat de werknemers bereid zijn om te veranderen onder bepaalde omstandigheden.

Het gedrag binnen de organisatie wordt bepaald middels een huishoudelijk reglement. Iedere locatie van DSV heeft een eigen huishoudelijk reglement waar in staat welke regels er gelden bij de organisatie. Dit huishoudelijk reglement ontvangen de werknemers bij het in dienst treden. De leidinggevende van de desbetreffende afdeling is er verantwoordelijk voor dat de werknemers de regels naleven. De afdeling X-Dock en de afdeling Transport+ hebben speciale loodsrichtlijnen. In deze richtlijnen staan de regels, die van toepassing zijn in de loods, beschreven.

DSV kenmerkt zichzelf door de kleurencombinatie donkerblauw met wit. De kleuren zijn overal en op iedere locatie terug te vinden. Daarnaast staat er groot "DSV" op het gebouw dat te zien is vanuit de snelweg. (Kouwenhoven, Hooft, & Hoeksema, 2005)

Sterkte:

- Duidelijke kernwaarden
- Klantgerichtheid staat centraal
- Betrokkenheid van werknemers in de strategische top
- Veranderbereidheid van werknemers
- Duidelijke regels door middel van een huishoudelijk reglement
- Samenhangendheid door gebruik van kleuren die kenmerkend zijn voor de organisatie

Zwakte:

- Weinig betrokkenheid van werknemers in de uitvoerende kern
- Grote organisatie en hierdoor veel verschillende normen en waarden

Besturing

Een organisatie wordt altijd bestuurd met behulp van bepaalde middelen. Deze middelen en instrumenten zorgen voor een goed verloop van bepaalde processen binnen de organisatie. De beschikbaarheid van bepaalde systemen zijn erop gericht om informatie te verzamelen, te verspreiden, te verwerken of te gebruiken.

Alvorens een werknemer in dienst treedt bij DSV Road moet de leidinggevende een IT-Checklist invullen. In deze checklist wordt vermeld welke programma's en welke toegang de werknemer dient te krijgen op de computer.

De checklist wordt vervolgens door de afdeling HR en de afdeling IT goedgekeurd en dan wordt de computer ingericht. Alle blue collar werknemers hebben toegang tot een computer. De systemen zijn zowel voor intern gebruik als voor extern gebruik ingericht. Dit wil zeggen dat er een formeel karakter aan de systemen zit. De privacy van werknemers wordt beschermd door middel van autorisatie.

Informatie die verspreidt moet worden onder DSV Road wordt over het algemeen verstuurd via e-mail. In de uitvoerende kern, en met name binnen de afdeling X-Dock en de afdeling Transport+, zijn er minder computersystemen. Binnen deze afdelingen worden werknemers op de hoogte gesteld door middel van hard copy's.

Het personeelsmanagement wordt bestuurd door een personeelsinformatiesysteem. Dit systeem geeft alle informatie over de werknemers weer en is tevens een digitaal dossier. Dit systeem wordt beheerd door de afdeling HR. De afdeling HR en de afdeling salarisadministratie zijn de enige afdelingen die geautoriseerd zijn voor het personeelsinformatiesysteem.

Besluiten binnen de organisatie komen op verschillende manieren tot stand. In de strategische top worden besluiten genomen door individuele werknemers, maar sommige besluiten worden ook genomen door middel van vergaderingen. Dit zijn vaak besluiten van grotere omvang. Daarnaast zijn er ook besluiten die het hoofdkantoor in Denemarken neemt en die vervolgens gedelegeerd worden naar alle divisies. De eenvoudige en dagelijkse besluiten worden door werknemers of door het middenkader genomen. Hierbij zijn de sturende groepen voornamelijk de managers en de technostuur. De technostuur adviseert hier voornamelijk managers.

(Kouwenhoven, Hooft, & Hoeksema, 2005)

Sterkte:

- Goede geavanceerde systemen
- Privacy wordt beschermd door autorisatie
- Duidelijk verdeling in het maken van besluiten

Zwakte:

- Verschillende soorten besluitvormen

Management

Het management wordt gekenmerkt door een bepaalde stijl. Het management van DSV Road is gericht op het behalen van resultaten. In sommige functies wordt er autoritair leiding gegeven en in andere functies is er meer ruimte voor inspraak van de werknemers. Dit is een typisch geval van democratisch leiderschap. Het verschil is te verklaren door de verschillende functies met de verschillende opleidingsniveaus. Door de verschillende afdelingen is de span of control moeilijk te bepalen. Sommige managers hoeven maar naar één werknemer te delegeren en sommige managers hebben meer dan 20 werknemers onder zich. Er is duidelijk sprake van een top-down aansturing.

Het management bestaat voornamelijk uit managers die vanuit een lagere functie zijn doorgegroeid naar een managementfunctie. Daarnaast biedt DSV bepaalde werknemers cursussen aan om in de strategische top werkzaam te kunnen zijn. Hierbij wordt gekeken naar de potentie van de werknemer. (Kouwenhoven, Hooft, & Hoeksema, 2005)

Sterkte:

- Managers betrokken bij de organisatie
- Managers hebben veel ervaring bij DSV Road
- Goede afstemming tussen lijn- en staffmanagers
- Situationeel leiderschap

Zwakte:

- De kans bestaat dat het management te veel gefixeerd is op het behalen van goede cijfers, waardoor andere kansen niet worden opgemerkt.

Personeel

Goed en gemotiveerde werknemers zijn het belangrijkste voor DSV Road om de organisatie goed te laten functioneren. Momenteel werken er ruim 250 werknemers voor DSV Road te Venlo. De leeftijd varieert van 16 tot 65 jaar. DSV Road zet oproepkrachten in om drukke periodes te overbruggen. Dit zijn in de meeste gevallen scholieren die een bijbaan zoeken. De leeftijd ligt dan meestal tussen de 18 en 23 jaar.

Uit cijfers van het personeelsinformatiesysteem blijkt dat de meeste werknemers tussen de 40 en 50 jaar oud zijn. De werknemersgroep van 50 tot 60 jaar is net iets kleiner. Er zijn dus veel werknemers in dienst die door de jaren heen veel ervaringen hebben opgedaan. Daarnaast geeft dit ook aan dat er binnen 10 jaar een behoorlijke vergrijzing plaats zal vinden waardoor veel kennis binnen de organisatie verloren gaat.

DSV Road probeert vacatures zo veel mogelijk intern in te vullen. In dit geval weet het management welke capaciteiten de werknemer heeft en of deze werknemer geschikt is voor de vacature. De werknemers krijgen bij het vrijkomen van een functie de kans om te solliciteren. Door middel van sollicitatiegesprekken zal er een keuze worden gemaakt.

Uit cijfers blijkt dat de lengte van het dienstverband niet erg groot is. Er zijn momenteel 76 werknemers 15 jaar of langer in dienst. De overige 180 werknemers zijn korter dan 15 jaar in dienst. Daarnaast zijn er 84 werknemers die tussen de 0 en 5 jaar in dienst zijn. Over het algemeen zijn er weinig werknemers die meer dan 40 jaar in dienst zijn bij DSV Road. Het opleidingsniveau is per functie verschillend. De werknemers in de uitvoerende kern hebben minder kennis nodig voor het uitvoeren van de dagelijkse werkzaamheden dan de managers in de strategische top. Over het algemeen stelt DSV Road wel eisen aan een opleidingsniveau die bij de desbetreffende functie past.

Het verloop van 2015 is erg laag. Er zijn een aantal oproepkrachten waarvan de overeenkomst niet meer verlengd wordt. Daarnaast zijn er nog zes werknemers uit dienst gegaan in 2015. De werknemers van DSV Road hebben verschillende nationaliteiten.

Er zijn geen exacte cijfers te vinden over het aantal allochtonen en autochtonen. Wel kan er gezegd worden dat het grootste deel van de werknemers in de organisatie een Nederlandse nationaliteit heeft. Ook kan er gezegd worden dat er een aantal Duitsers werkzaam zijn bij DSV Road. Dit is te verklaren door de vestigingsplaats dicht bij de Duitse grens. DSV Road kan hiervan profiteren, doordat het makkelijker communiceert met het Duitse gedeelte van de logistieke dienstverlening.

Werknemers van DSV Road werken over het algemeen graag voor de organisatie. Uit het medewerkerstevredenheidsonderzoek bleek dat de meeste werknemers de organisatie een ruim voldoende zouden geven. De werknemers zijn erg tevreden over de functie en de samenwerking met de collega's. Tevens voelen werknemers zich veilig bij DSV Road en zijn er mogelijkheden tot groei binnen de organisatie. Daarnaast vinden werknemers dat er beter gecommuniceerd dient te worden en dat goede prestaties meer gewaardeerd moeten worden. (Kouwenhoven, Hooft, & Hoeksema, 2005)

Sterkte:

- Mogelijkheid tot functiewisseling, groeimogelijkheden
- Geen discriminatie tussen verschillende nationaliteiten

Zwakte:

- Communicatie
- Werknemers werken graag voor de organisatie

Omgeving

Relatie met het moederbedrijf

Het hoofdkantoor van DSV is gevestigd in Denemarken. DSV Road komt voornamelijk in contact met het moederbedrijf door middel van resultaten en cijfers die gerapporteerd dienen te worden. Door de grootte van de organisatie is er weinig sprake van contact tussen het moederbedrijf en de verschillende vestigingen. Dit kan ervoor zorgen dat kansen verloren gaan in de communicatie.

Relatie met afnemers

De organisatie heeft een goede relatie met de klanten en met eventuele potentiële klanten. DSV Road levert een dienst en is hiermee afhankelijk van de klanten. Dit brengt met zich mee dat er niet alvast vooruit kan worden gewerkt in rustige periodes. DSV Road is dus afhankelijk van klanten en moet goede relaties opbouwen om zo min mogelijk last te hebben van de schommelende werkdruk.

Relatie met business partners

Er wordt onder andere samengewerkt met klanten, uitzendbureaus en andere logistieke dienstverleners. De relatie met de business partners is over het algemeen goed.

Internationaliseren

DSV is een internationale organisatie die in meer dan 65 landen over de hele wereld gevestigd is. DSV zit op elk continent en opereert dus op de internationale markt.

Overheid

Als DSV Road volgens de door de wet gestelde normen niet veilig genoeg vervoert dan kunnen er sancties op volgen. Het grootste gedeelte van de sancties zijn wel op risico van de vervoerders. Daarnaast moet de organisatie zich houden aan andere door de overheid opgestelde regels, zoals het arbeidsrecht. DSV Road moet verder ook rekening houden met de publieke opinie.

Demografische ontwikkelingen

De organisatie levert een dienst in de logistieke branche en voldoet vooral aan de vraag voor vervoer van bedrijf naar bedrijf binnen heel Europa.

De demografische ontwikkeling in de directe omgeving heeft dus weinig effect op de verkoop van de goederen van het bedrijf, omdat het over heel Europa gaat. De demografische ontwikkeling in de omgeving van DSV Road kan wel effect hebben op de werknemers en op de omgeving om de vestigingsplaatsen. Door de vergrijzing is de kans groot dat er eerder oudere werknemers in dienst zullen treden dan jonge werknemers.

Ontwikkeling op gebied ICT en technologie

DSV Road maakt hierbij gebruik van cursussen, voertuigen in de loods en andere hulpmiddelen die werknemers te kunnen helpen met het verbeteren van de resultaten. DSV Road streeft ernaar om deze hulpmiddelen zo efficiënt mogelijk in te zetten. (Kouwenhoven, Hooft, & Hoeksema, 2005)

Sterktes:

DSV is een groot, financieel bijzonder sterk, internationaal concern waarbij de relatie met de afnemers, cliënten, vakbonden en de business partners over het algemeen goed verloopt.

Zwaktes:

Door de grootte van de organisatie is de relatie met het moederbedrijf gebaseerd op cijfers en resultaten. Op dit moment gaat het door meerdere redenen economisch niet goed met DSV Road.

Conclusie

Uit de analyse middels het Klaver 6 Model blijkt dat de missie en visie van DSV Road zijn gericht op behalen van voordelen. De afdeling X-Dock zorgt voor een concurrentievoordeel door de specifieke vorm van opslag. Daarnaast wordt het beleid gevormd door de strategische top. De strategische top is tevens de opdrachtgever voor het onderzoek.

Het onderzoek zal gericht zijn op de strategische top en het middenkader, maar met name gericht op de uitvoerende kern. De werknemers van de afdeling X-Dock vormen voor een groot gedeelte de uitvoerende kern. De organisatie en dus ook de afdeling X-Dock heeft een machine bureaucratisch karakter waarbij het volgen van regels en procedures centraal staat.

Een zwakte van de organisatie is de hoeveelheid organisatielagen. Dit is tevens een onderzoeksvraag van het onderzoek.

De werkprocessen zijn over het algemeen goed en logisch ingericht. DSV Road kan zich onderscheiden door gebruik te maken van KAD afdeling, maar dient rekening te houden met de kans op miscommunicaties.

De organisatie heeft duidelijke kernwaarden opgesteld. Deze worden nageleefd door de werknemers. Voor het onderzoek is het van belang om te weten dat de werknemers bereid zijn om te veranderen. Dit is gebleken uit de overname van Frans Maas in 2007. Daarbij dient wel rekening te worden gehouden met het feit dat iedere werknemer andere normen en waarden heeft.

Binnen de organisatie wordt veel gecommuniceerd via bepaalde systemen. Echter bij de afdeling X-Dock wordt veel verbaal gecommuniceerd. Het voordeel hiervan is dat het persoonlijker is.

Daarnaast zijn er verschillende soorten besluitvormingen. Dit betekent dat belangrijke beslissingen door de departement manager worden gemaakt en de dagelijkse en eenvoudige beslissingen worden door de direct leidinggevende of Supervisor gemaakt.

Er is sprake van een top-down aansturing in de gehele organisatie. Het management moet ervoor waken dat men niet te gefixeerd raakt op het behalen van goede cijfers. Deze zwakte kan worden doorgegeven vanuit de strategische top.

De leidinggevenden zijn onbewust bezig met andere werkzaamheden, omdat de afdelingen worden "afgerekend" op de cijfers.

DSV Road geeft werknemers de mogelijkheid om intern te solliciteren en te groeien binnen de organisatie. Binnen de afdeling X-Dock kan er worden doorgestroomd naar een functie als Supervisor of als assistent Supervisor.

De omgeving van DSV Road is in eerste instantie geen gevaar voor de diensten die de organisatie levert.

Bijlage III Gegevens werknemers afdeling X-Dock

Naam Medewerker	Functienaam	Leeftijd	In dienst	Aantal dien FTE	Dag/wk	Eind	Aantal contracten	aantal ke ziektes	Werkgever	Dienstbetrekking
Employee X-dock	46	01-05-2007	8	1,00	5,0		0	0	DSV Road B V	Medewerker
Employee X-dock	43	13-02-2012	3	1,00	5,0		0	0	DSV Road B V	Medewerker
Employee X-dock	47	01-02-2008	7	1,00	5,0		1	1	DSV Road B V	Medewerker
Employee X-dock	50	01-03-1996	19	1,00	5,0		1	1	DSV Road B V	Medewerker
Employee X-dock	56	01-01-1998	17	1,00	5,0		2	7	DSV Road B V	Medewerker
Employee X-dock	38	16-05-2014	1	1,00	5,0	15-06-2016	2	0	DSV Road B V	Medewerker
Employee X-dock	20	09-03-2015	0	0,00	0,0	28-02-2016	0	0	DSV Road B V	Opvoerkraht
Employee X-dock	19	08-05-2015	0	0,00	0,0	31-12-2015	1	0	DSV Road B V	Opvoerkraht
Employee X-dock	18	07-02-2015	0	0,00	0,0	31-01-2016	1	1	DSV Road B V	Opvoerkraht
Employee X-dock	22	18-04-2014	1	0,00	0,0	17-04-2016	2	3	DSV Road B V	Opvoerkraht
Employee X-dock	18	13-10-2015	0	0,00	0,0	30-09-2016	0	0	DSV Road B V	Opvoerkraht
Teamleader X-dock	46	01-09-2007	8	1,00	5,0		2	5	DSV Road B V	Medewerker
Employee X-dock	19	01-10-2015	0	0,00	0,0	30-09-2016	1	0	DSV Road B V	Opvoerkraht
Employee X-dock	18	11-11-2015	0	0,00	0,0	31-10-2016	0	0	DSV Road B V	Opvoerkraht
Employee X-dock	42	05-07-2011	4	1,00	5,0		0	0	DSV Road B V	Medewerker
Employee X-dock	21	01-12-2014	0	1,00	5,0	30-11-2015	3	5	DSV Road B V	Medewerker
Employee X-dock	22	09-09-2013	2	0,00	0,0	31-05-2016	2	11	DSV Road B V	Opvoerkraht
Employee X-dock	19	06-10-2014	1	0,00	0,0	31-03-2016	2	0	DSV Road B V	Opvoerkraht
Employee X-dock	22	04-08-2014	1	0,00	0,0	31-01-2016	2	8	DSV Road B V	Opvoerkraht
Teamleader X-dock	32	01-09-2005	10	1,00	5,0		5	25	DSV Road B V	Medewerker
Teamleader X-dock	47	08-02-1998	27	1,00	5,0		1	2	DSV Road B V	Medewerker
Employee X-dock	22	04-12-2013	1	1,00	5,0		3	15	DSV Road B V	Medewerker
Teamleader	59	15-11-1999	15	1,00	5,0		1	46	DSV Road B V	Medewerker
Employee X-dock	19	24-09-2013	2	1,00	5,0	30-05-2015	2	10	DSV Road B V	Medewerker
Employee X-dock	20	01-05-2014	1	0,00	0,0	30-04-2015	2	3	DSV Road B V	Opvoerkraht
Employee X-dock	48	01-01-1996	17	1,00	5,0		1	5	DSV Road B V	Medewerker
Teamleader	44	01-07-2013	2	1,00	5,0		1	9	DSV Road B V	Medewerker
Employee X-dock	21	09-09-2013	2	0,00	0,0	31-05-2015	3	14	DSV Road B V	Opvoerkraht
Employee X-dock	23	24-09-2013	2	1,00	5,0		2	11	DSV Road B V	Medewerker
Department Manager X-dock	41	01-02-2007	8	1,00	5,0		0	0	DSV Road B V	Medewerker
Employee X-dock	20	03-10-2014	1	0,00	0,0	31-03-2015	2	1	DSV Road B V	Opvoerkraht
Employee X-dock	24	07-07-2014	1	0,00	0,0	31-12-2015	2	0	DSV Road B V	Opvoerkraht
Teamleader X-dock	50	01-05-2007	8	1,00	5,0		0	0	DSV Road B V	Medewerker
Teamleader	29	01-01-2005	10	1,00	5,0		3	5	DSV Road B V	Medewerker
Employee X-dock	22	01-04-2015	0	0,00	0,0	31-03-2015	1	0	DSV Road B V	Opvoerkraht
Employee X-dock	34	08-03-2010	5	1,00	5,0		5	22	DSV Road B V	Medewerker
Employee X-dock	21	03-09-2013	2	0,00	0,0	31-05-2015	3	3	DSV Road B V	Opvoerkraht
Employee X-dock	18	01-05-2014	1	0,00	0,0	30-04-2015	2	1	DSV Road B V	Opvoerkraht
Employee X-dock	42	01-05-1999	6	1,00	5,0		1	20	DSV Road B V	Medewerker
Employee X-dock	47	01-01-1997	8	1,00	5,0		1	12	DSV Road B V	Medewerker
Employee X-dock	18	01-10-2015	0	0,00	0,0	30-09-2015	1	0	DSV Road B V	Opvoerkraht
Employee X-dock	19	01-10-2015	0	0,00	0,0	30-09-2015	1	0	DSV Road B V	Opvoerkraht
Employee X-dock	31	18-11-2002	12	1,00	5,0		2	5	DSV Road B V	Medewerker
Teamleader X-dock	51	01-01-2004	11	1,00	5,0		1	7	DSV Road B V	Medewerker
Employee X-dock	31	01-05-2011	4	1,00	5,0		1	5	DSV Road B V	Medewerker
Employee X-dock	19	01-07-2015	0	0,00	0,0	31-12-2015	1	0	DSV Road B V	Opvoerkraht

Gemiddelde leeftijd 31,26
 Gemiddelde leeftijd vaste werknemers 39,96
 Gemiddelde aant. Diensten vast werknemers 8,27

Gemiddeld 1,15
 17 werknemers niet ziek gemeld 5,96

Bijlage IV Schema oproepkrachten afdeling X-Dock

[illegible]

Bijlage V Interviews werknemers afdeling X-Dock

	Samenstelling team	Wat maakt een team sterk	Werknemers voor bepaalde taken niet inzetten	Overige informatie werknemers afdeling X-Dock
Team Leader X-Dock	1 supervisor, 1 assistent supervisor, 1 rangeerder en 3 werknemers. Wordt aangevuld met maximaal 10 oproepkrachten.	Met een extra rangeerder in een team en één of twee werknemers met BHV of EHBO certificaat.	Nee, alleen rangeerders kunnen rangeren.	-3 werknemers vast in de tussendienst (17.30-02.00uur) -Taken supervisors: houden functionerings- en beoordelingsgesprekken, direct leidinggeven en hoognodige beslissingen maken.
Supervisor 1		Goede instelling, positief ingesteld en een goede motivatie.	Niet iedereen kan allround worden, voorkeur bepaalde werknemer voor bepaalde taak.	-Taken supervisor 1: dagelijkse aansturing, controleren uitvoering, houden functionerings- en beoordelingsgesprekken, verantwoordelijk werkwijze team. Supervisor is bovenallig ingedeeld. -Taken supervisor 2: aansturen teams, in de dagdienst ook <u>troubleshooter</u> .
Supervisor 2		Samenwerking is het belangrijkste.	Eén werknemer wordt niet ingezet voor export te laden. Twee werknemers zijn op leertijd en doen geen complexe werkzaamheden. Er wordt gestreefd naar allround.	-Taken supervisor 3: dagelijks aansturen, delegeren van taken, indelen personeel, veel telefonisch contact met afdeling Checkpoint. In de dagdienst ook <u>troubleshooter</u> .
Supervisor 3		Goede instelling, goede vooropleiding, acceptatie door het team en leidinggevende.	Nee, werknemers zijn allround.	-Taken Assistent Supervisor: meewerken en indien de Supervisor niet aanwezig is, de taken van Supervisor overnemen. Supervisor is bovenallig ingedeeld.
Assistent Supervisor 1		Goede rangeerder. Een allround team is het efficiëntste. Positieve instelling.	Nee, zo veel mogelijk taken rouleren onder de werknemers. (behalve rangeren)	-Taken Assistent Supervisor: meewerken en indien de Supervisor niet aanwezig is, de taken van Supervisor overnemen. Supervisor is bovenallig ingedeeld.
Werknemer 1		Taams zijn gelijkmatig.	Nee, werknemers zijn allround.	-Werknemer werkt in de tussendienst en werkt hierdoor met iedere leidinggevende. (16.30 tot 01.00 uur) -Werknemer voert tot 22.00uur assistierende werkzaamheden uit voor de Supervisor, daarna meewerken.
Werknemer 2		Communicatie, goed op elkaar zijn afgestemd.	Nee, alleen rangeren kan niet iedere werknemer.	

Bijlage VI Interviews omtrent de werkdruk

	Optimaal	Druk op de werkavonden?	Wanneerervaart men druk?	Overige informatie
Oproepkracht 1	Teams aangevuld tot 10 oproepkrachten.	Dinsdag en woensdag niet erg druk. Maandag en vrijdag zijn de drukste dagen.	Drukke begint meestal rond 18.00 uur. Oproepkrachten gaan om 22.00uur naar huis en vaak is het dan nog druk.	-Drukke hangt af van het aantal werknemers en oproepkrachten. -Als oproepkrachten niet kunnen, wordt er met minder mensen in de desbetreffende dienst gewerkt.
Oproepkracht 2		De drukte varieert erg. Zaterdag is erg afhankelijk van de drukte van vrijdagavond/vrijdagnacht. De drukte op dinsdag en donderdag is vergelijkbaar.	Wanneer de loods vol staat met goederen. Er is dan geen tijd om de goederen op te ruimen. Het is druk als er veel lijsten met orders op de tafel liggen.	
Oproepkracht 3		Maandag is vrij rustig, dan komt er geen vrachtauto van Italië.	Als het druk is wordt er gevraagd of de oproepkrachten langer door kunnen werken.	-Het komt wel eens voor dat oproepkrachten worden gevraagd om tot 0.00uur te werken. In het principe werken oproepkrachten tot 22.00 uur.
Oproepkracht 4	Door de week 7 à 8 oproepkrachten er dag, in het weekend 9 à 10.	Vrijdag is de drukste dag.	Als er gevraagd wordt of de oproepkracht langer door wil werken.	
Oproepkracht 5		De oproepkracht werkt alleen op vrijdag. De collega's zeggen dat dit de drukste dag is.	Als er veel lijsten op de tafel liggen. De oproepkracht gaat sneller werken als er meer lijsten op de tafel liggen.	
Oproepkracht 6		Maandag valt de drukte wel mee, op woensdag is het drukker. Donderdag en vrijdag zijn de drukste dagen.	Als er veel lijsten op de tafel liggen.	
Supervisor 1		Vrijdagavond is de drukste dienst.		-Altijd dezelfde werknemers die eerder naar huis willen gaan en altijd dezelfde werknemers die langer blijven. -Zaterdag worden de werkzaamheden verricht die zijn blijven liggen van vrijdagnacht. Daarnaast komen er 5 vrachtwagens om te laden binnen.
Werknemer 1		Dinsdag, donderdag en vrijdag zijn de drukste dagen.		

Bijlage VII Scangegevens weergegeven in tabellen

Gemiddelde scangegevens per dag van zowel domestic, export als import.

Tijd	Maandag	Dinsdag	Woensdag	Donderdag	Vrijdag	Zaterdag	Zondag	Totaal
00:00 - 00:59	152	271	259	274	269	108		1332
01:00 - 01:59	179	253	247	220	235	57		1191
02:00 - 02:59	53	41	55	54	60			263
03:00 - 03:59	149	131	145	128	128			681
04:00 - 04:59	69	61	67	86	64			348
05:00 - 05:59	102	84	102	91	103			482
06:00 - 06:59	93	104	109	120	78	87		591
07:00 - 07:59	39	57	49	41	40	120		345
08:00 - 08:59	50	69	51	69	53	102		394
09:00 - 09:59	148	116	80	116	70	69		599
10:00 - 10:59	72	64	63	61	63	37		360
11:00 - 11:59	103	103	108	83	88	7		492
12:00 - 12:59	108	70	75	64	61			378
13:00 - 13:59	64	125	71	73	57			390
14:00 - 14:59	92	67	100	82	90			432
15:00 - 15:59	58	71	82	75	118			404
16:00 - 16:59	162	163	154	175	179			833
17:00 - 17:59	289	244	216	264	255			1269
18:00 - 18:59	310	316	317	350	355			1647
19:00 - 19:59	296	267	318	283	336			1500
20:00 - 20:59	326	327	312	336	351			1653
21:00 - 21:59	263	294	286	314	366			1523
22:00 - 22:59	265	322	248	279	186		180	1481
23:00 - 23:59	371	342	337	368	193		212	1823
Totaal:	3.814	3.962	3.850	4.009	3.798	587	392	20.411

Gemiddelde scangegevens per dag van alleen domestic.

Tijd	Maandag	Dinsdag	Woensdag	Donderdag	Vrijdag	Zaterdag	Zondag	Totaal
00:00 - 00:59	50	57	71	63	65	5	0	310
01:00 - 01:59	53	60	83	62	62	5	0	324
02:00 - 02:59	18	12	20	16	17	0	0	81
03:00 - 03:59	54	28	43	39	34	0	0	199
04:00 - 04:59	21	14	13	41	20	0	0	109
05:00 - 05:59	30	13	22	23	32	0	0	120
06:00 - 06:59	19	15	23	21	15	1	0	94
07:00 - 07:59	5	4	7	5	6	6	0	32
08:00 - 08:59	3	2	4	1	1	4	0	16
09:00 - 09:59	1	2	7	6	1	6	0	23
10:00 - 10:59	2	1	2	2	2	2	0	10
11:00 - 11:59	3	2	3	4	4	3	0	20
12:00 - 12:59	3	1	2	1	1	0	0	7

13:00 - 13:59	3	1	3	3	0	0	0	10
14:00 - 14:59	4	4	5	6	3	0	0	23
15:00 - 15:59	6	12	17	18	23	0	0	76
16:00 - 16:59	34	35	41	33	37	0	0	181
17:00 - 17:59	51	41	51	52	48	0	0	242
18:00 - 18:59	57	68	48	64	58	0	0	294
19:00 - 19:59	75	46	61	52	50	0	0	284
20:00 - 20:59	77	54	52	69	57	0	0	309
21:00 - 21:59	54	72	79	66	84	0	0	354
22:00 - 22:59	62	94	76	83	34	0	53	402
23:00 - 23:59	80	78	87	78	11	0	77	411
Totaal:	763	717	816	808	663	32	130	3.930

Gemiddelde scangegevens per dag van alleen export

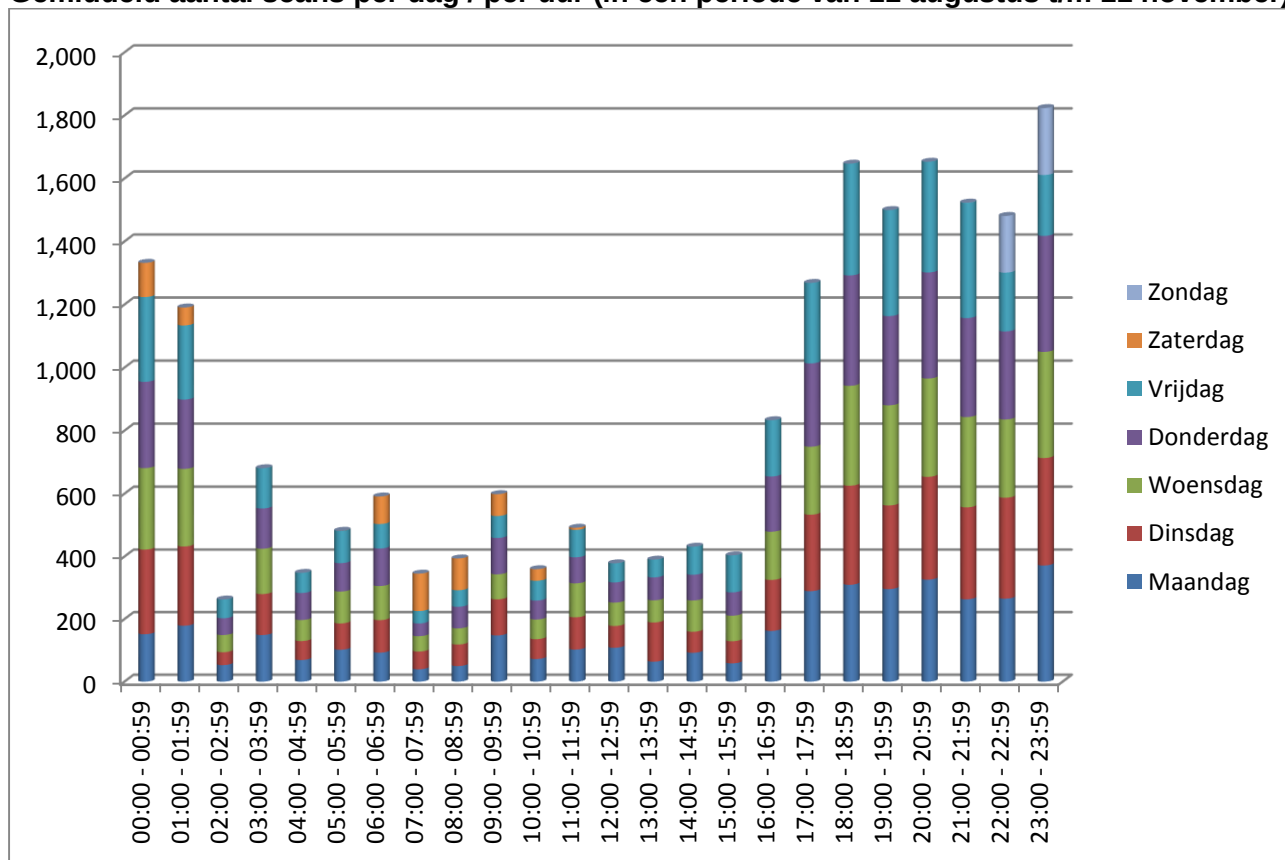
Tijd	Maandag	Dinsdag	Woensdag	Donderdag	Vrijdag	Zaterdag	Zondag	Totaal
00:00 - 00:59	5	5	3	12	9	26	0	60
01:00 - 01:59	2	5	6	3	9	5	0	29
02:00 - 02:59	0	0	0	0	0	0	0	0
03:00 - 03:59	11	5	3	8	6	0	0	33
04:00 - 04:59	1	7	4		2	0	0	14
05:00 - 05:59	9	6	10	4	5	0	0	33
06:00 - 06:59	19	13	15	17	11	8	0	82
07:00 - 07:59	18	9	14	2	9	35	0	86
08:00 - 08:59	11	10	16	17	13	35	0	103
09:00 - 09:59	29	42	28	28	30	19	0	177
10:00 - 10:59	20	23	31	21	33	16	0	143
11:00 - 11:59	27	46	65	21	57	0	0	215
12:00 - 12:59	26	30	51	30	36	0	0	173
13:00 - 13:59	29	78	52	28	49	0	0	235
14:00 - 14:59	58	29	62	48	73	0	0	270
15:00 - 15:59	27	46	53	41	86	0	0	254
16:00 - 16:59	88	100	98	100	128	0	0	513
17:00 - 17:59	183	160	134	166	177	0	0	820
18:00 - 18:59	199	186	199	212	262	0	0	1058
19:00 - 19:59	183	173	196	186	243	0	0	981
20:00 - 20:59	168	181	172	202	250	0	0	974
21:00 - 21:59	83	123	114	121	201	0	0	642
22:00 - 22:59	27	54	28	34	106	0	0	249
23:00 - 23:59	25	28	37	28	121	0	1	240
Totaal:	1.248	1.359	1.391	1.328	1.913	143	1	7.384

Gemiddelde scangegevens per dag van alleen import

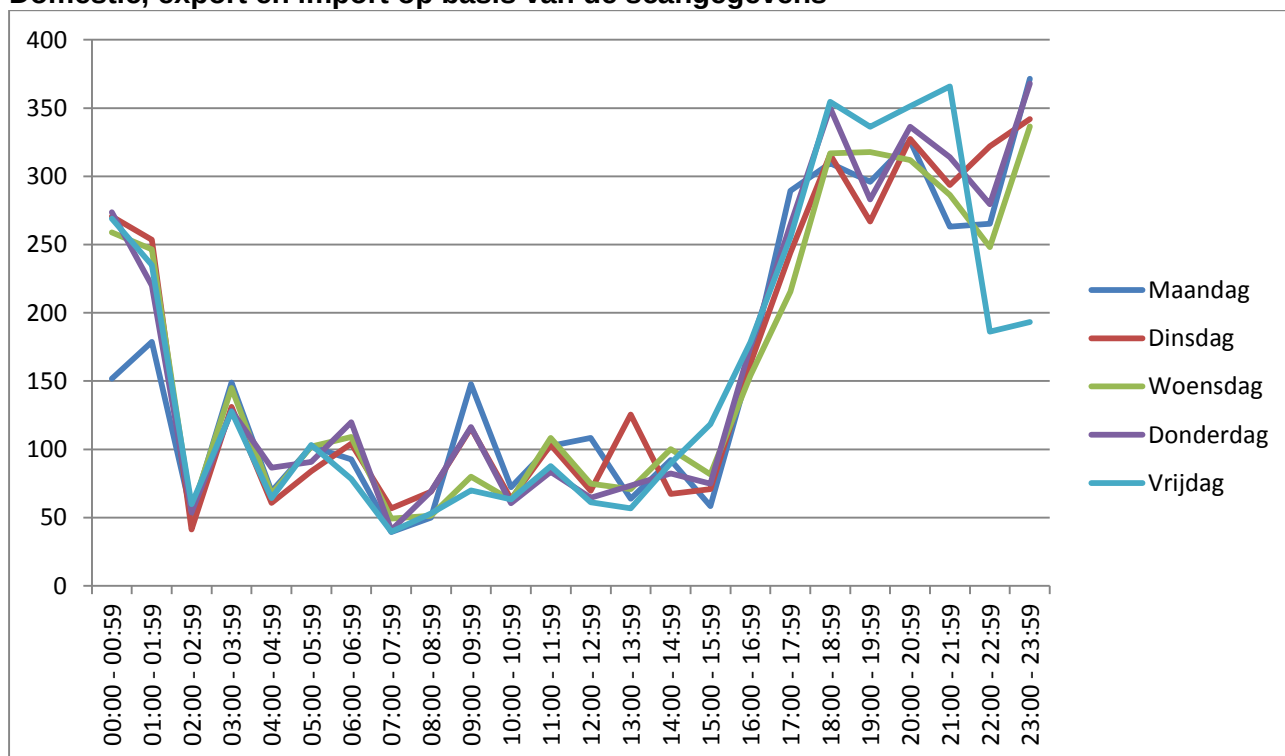
Tijd	Maandag	Dinsdag	Woensdag	Donderdag	Vrijdag	Zaterdag	Zondag	Totaal
00:00 - 00:59	96	208	185	199	196	78	0	962
01:00 - 01:59	124	189	158	155	164	47	0	838
02:00 - 02:59	35	30	35	38	43	0	0	181
03:00 - 03:59	85	98	98	81	88	0	0	450
04:00 - 04:59	47	40	50	45	42	0	0	225
05:00 - 05:59	64	65	71	64	66	0	0	329
06:00 - 06:59	54	77	72	82	52	78	0	415
07:00 - 07:59	16	44	29	34	25	79	0	228
08:00 - 08:59	35	56	32	51	39	62	0	275
09:00 - 09:59	117	71	45	83	38	44	0	399
10:00 - 10:59	50	40	30	38	29	20	0	207
11:00 - 11:59	73	55	40	58	27	3	0	257
12:00 - 12:59	79	38	22	34	24	0	0	198
13:00 - 13:59	32	47	16	43	8	0	0	145
14:00 - 14:59	30	33	33	28	14	0	0	139
15:00 - 15:59	26	12	12	15	10	0	0	75
16:00 - 16:59	40	28	16	42	13	0	0	139
17:00 - 17:59	56	43	31	47	30	0	0	207
18:00 - 18:59	54	62	70	74	35	0	0	295
19:00 - 19:59	38	48	60	44	44	0	0	234
20:00 - 20:59	81	92	89	64	44	0	0	371
21:00 - 21:59	126	99	94	127	82	0	0	528
22:00 - 22:59	175	174	144	163	46	0	127	830
23:00 - 23:59	267	235	213	262	61	0	134	1172
Totaal:	1.802	1.886	1.643	1.872	1.222	411	261	9.098

Bijlage VIII Scangegevens weergegeven in grafieken

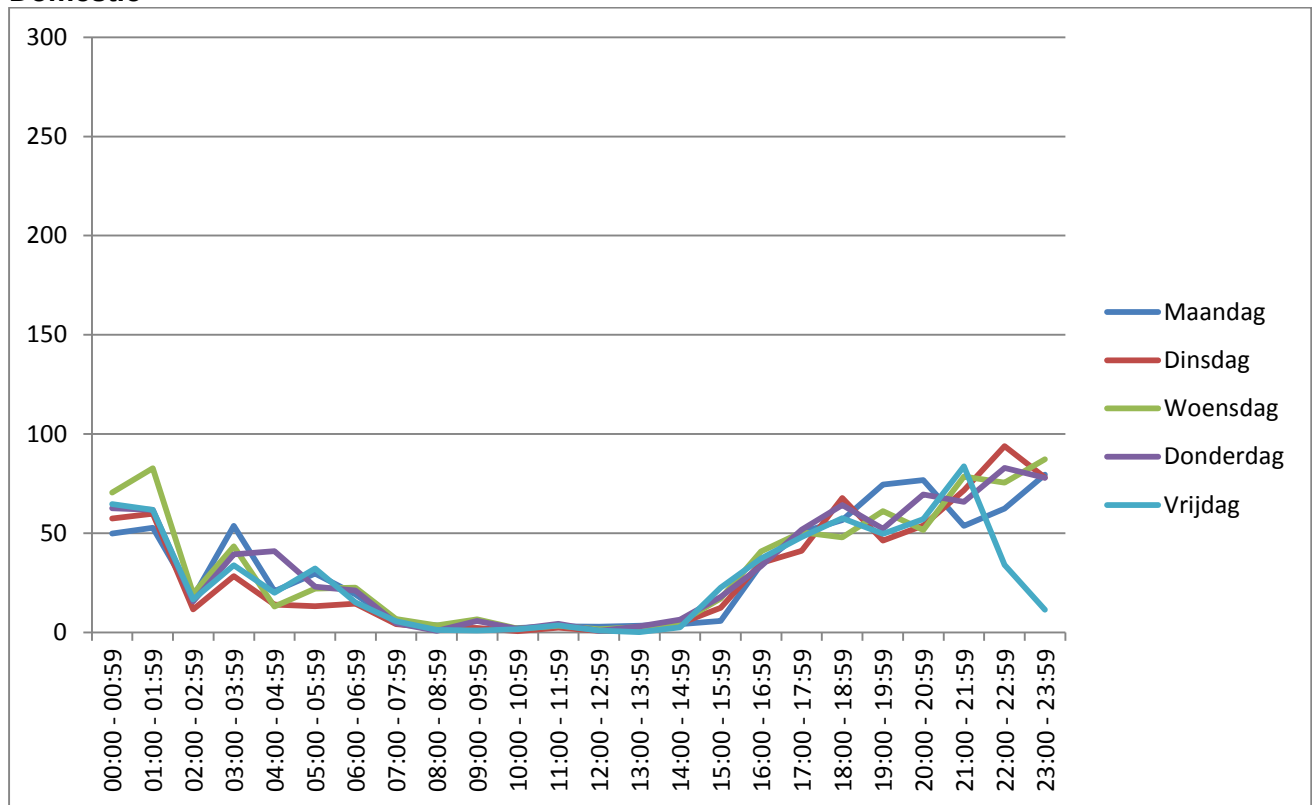
Gemiddeld aantal scans per dag / per uur (in een periode van 11 augustus t/m 11 november)



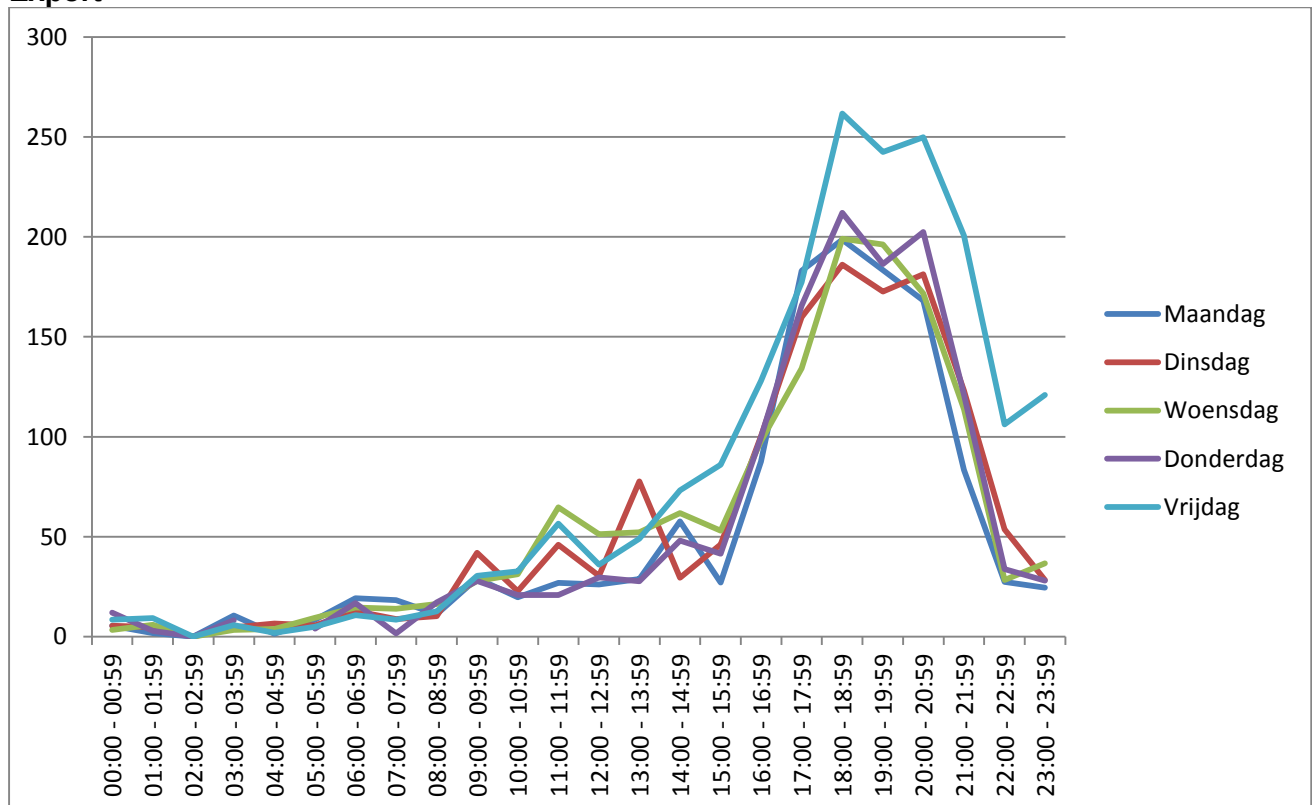
Domestic, export en import op basis van de scangegevens



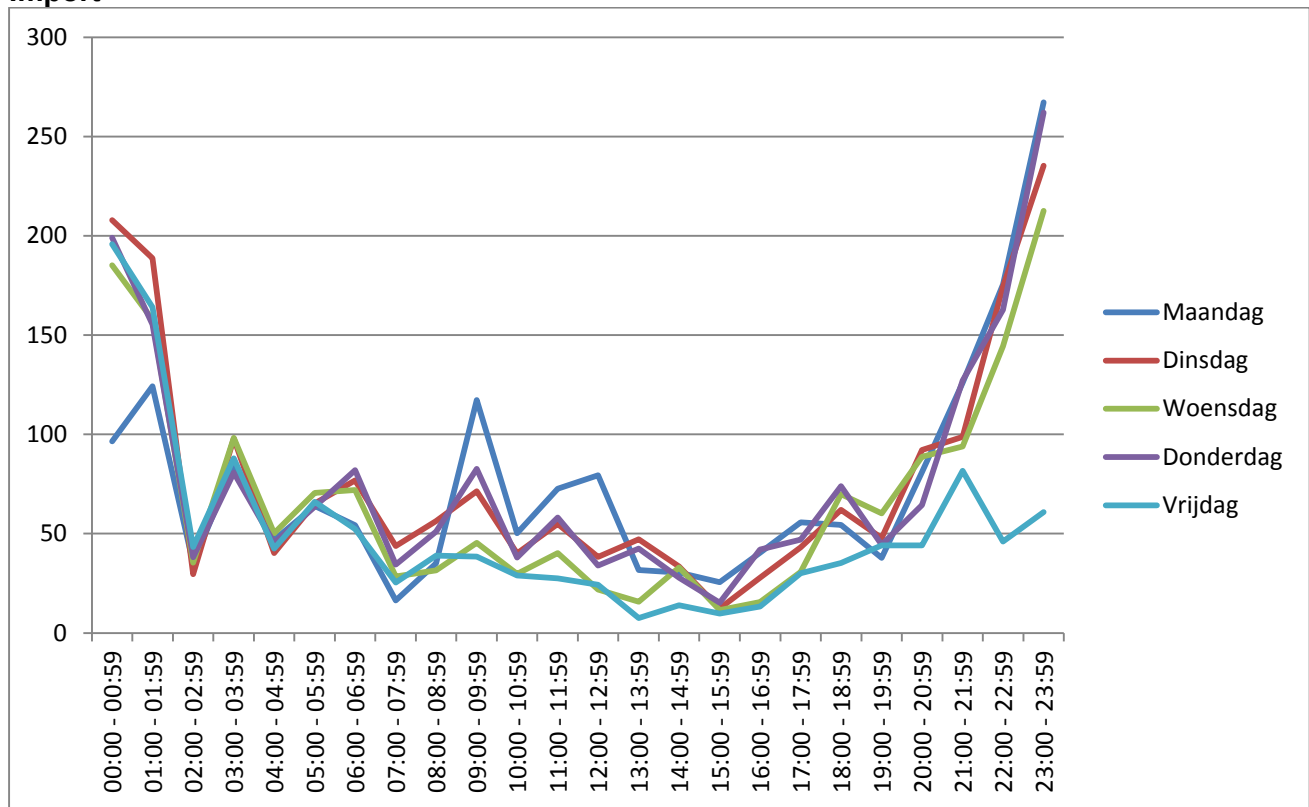
Domestic



Export



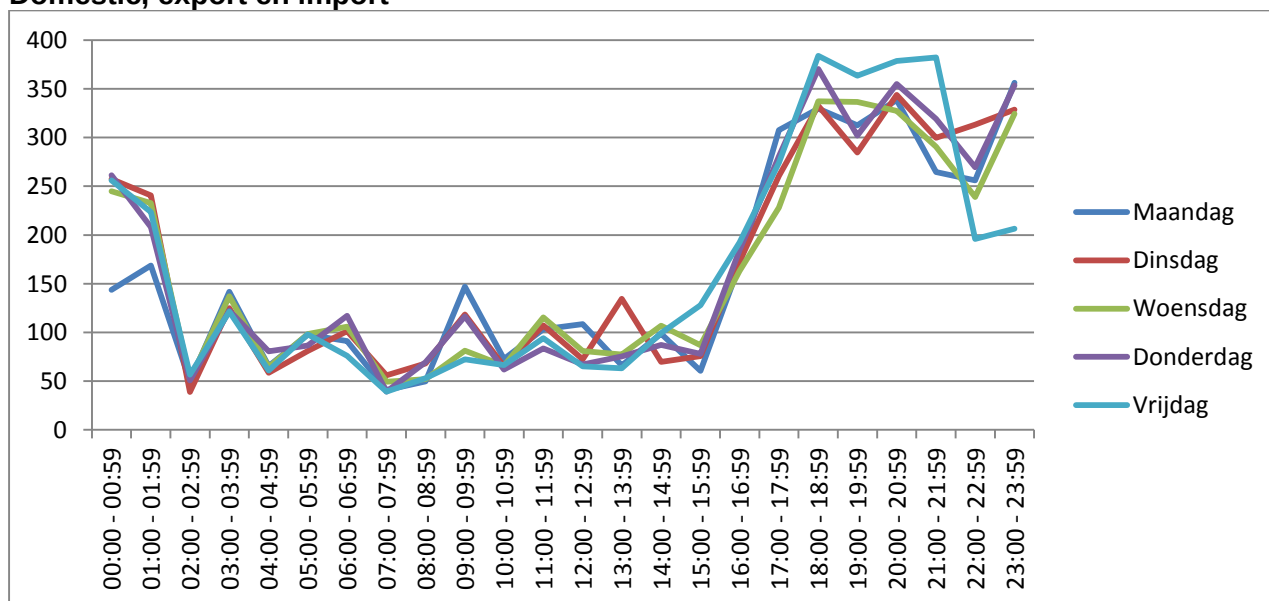
Import



Bijlage IX Scangegevens op basis van de bewerkingstijd

Tijd	Maandag	Dinsdag	Woensdag	Donderdag	Vrijdag	Zaterdag	Zondag	Totaal
00:00 - 00:59	144	257	245	261	256	108	0	1271
01:00 - 01:59	169	241	233	208	224	55	0	1129
02:00 - 02:59	50	39	52	51	56	0	0	247
03:00 - 03:59	142	125	137	122	121	0	0	648
04:00 - 04:59	65	59	64	80	61	0	0	330
05:00 - 05:59	98	81	98	86	98	0	0	462
06:00 - 06:59	91	101	106	117	76	85	0	577
07:00 - 07:59	41	56	49	39	39	121	0	345
08:00 - 08:59	50	68	52	69	53	104	0	396
09:00 - 09:59	147	118	81	116	72	70	0	605
10:00 - 10:59	73	65	66	62	67	38	0	370
11:00 - 11:59	103	107	116	84	94	6	0	510
12:00 - 12:59	109	72	81	67	65	0	0	394
13:00 - 13:59	66	134	77	75	63	0	0	416
14:00 - 14:59	99	70	107	87	99	0	0	462
15:00 - 15:59	61	76	87	78	128	0	0	429
16:00 - 16:59	169	172	163	184	192	0	0	881
17:00 - 17:59	308	261	228	281	274	0	0	1351
18:00 - 18:59	330	333	337	370	384	0	0	1754
19:00 - 19:59	313	285	337	302	364	0	0	1599
20:00 - 20:59	339	344	327	355	379	0	0	1744
21:00 - 21:59	264	300	291	319	382	0	0	1557
22:00 - 22:59	256	313	239	269	196	0	169	1443
23:00 - 23:59	356	329	324	354	207	0	199	1769
Totaal:	3.840	4.005	3.897	4.039	3.951	587	369	20.688

Domestic, export en import



Bijlage X Maandelijkse cijfers afdeling X-Dock

										
	22	20	22	21	21	20	23	21	21	21
	Jan	Febr	Maart	April	Mei	Jun	Jul	Aug	Sept	Gemidd.
Aantal Werknemers (WN)	28	28	28	28	28	28	28	27	26	28
Aantal uitzendkr.	0	0	0	2	4	5	4	4	2	2
Aantal oproepkr.	17	18	20	20	17	19	20	16	17	18
Werkuren WN reëel	4082	4093	4220	3589	3356	4128	3820	2863	3671	3758
Per dag	186	205	192	171	160	206	166	136	175	177
Werkuren WN norm	4872	4480	4984	4920	4688	4936	5096	4584	4752	4812
Per dag	221	224	227	234	223	247	222	218	226	227
Werkuren uitzendkr.	0	0	0	160	470	686	634	520	439	323
Per dag	0	0	0	8	22	34	28	25	21	15
Werkuren oproepkr.	681	765	881	848	777	978	987	649	799	818
Per dag	31	38	40	40	37	49	43	31	38	39
Totale werkuren	4763	4858	5101	4597	4602	5791	5440	4031	4909	4899
Per dag	216	243	232	219	219	290	237	192	234	231
Overwerkuren	154	202	203	263	329	141	107	115	101	179
Per dag	7	10	9	13	16	7	5	5	5	8
Ziek (Vast)	368	346	808	463	311	401	297	200	232	381
Per dag	17	17	37	22	15	20	13	10	11	18
Verlof Algemeen (Vast)	423	42	-44	868	1022	408	980	1522	849	674
Per dag	19	2	-2	41	49	20	43	72	40	32
Afwezig	791	387	765	1331	1333	809	1276	1722	1081	1055
Per dag	36	19	35	63	63	40	55	82	51	50
# PH	5553	5245	5865	5928	5934	6600	6716	5753	5990	5954
% WH/PH	86%	93%	87%	78%	78%	88%	81%	70%	82%	82,4%
% Verlof/PH	8%	1%	-1%	15%	17%	6%	15%	26%	14%	11%
% Ziek/PH	7%	7%	14%	8%	5%	6%	4%	3%	4%	6%

Gemiddelde afwezigheid is 18%. Dit is berekend door de procenten van het verlof en ziekte bij elkaar op te tellen. $(11,2 + 6,4 = 17,6)$

Bijlage XI Werktijden afdeling X-Dock

Vaste werknemers

Tijd	Maandag	Dinsdag	Woensdag	Donderdag	Vrijdag	Zaterdag	Zondag	Totaal
00:00 - 00:59	6,0	15,0	15,0	15,0	15,0	15,0	0,0	81,0
01:00 - 01:59	6,0	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0	0,0	66,0
02:00 - 02:59	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	0,0	0,0	30,0
03:00 - 03:59	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	0,0	0,0	30,0
04:00 - 04:59	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	0,0	0,0	30,0
05:00 - 05:59	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	0,0	0,0	45,0
06:00 - 06:59	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	6,0	0,0	51,0
07:00 - 07:59	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	0,0	36,0
08:00 - 08:59	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	0,0	36,0
09:00 - 09:59	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0	6,0	0,0	66,0
10:00 - 10:59	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0	6,0	0,0	66,0
11:00 - 11:59	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0	6,0	0,0	66,0
12:00 - 12:59	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0	0,0	0,0	60,0
13:00 - 13:59	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0	0,0	0,0	60,0
14:00 - 14:59	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	0,0	0,0	30,0
15:00 - 15:59	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	0,0	0,0	30,0
16:00 - 16:59	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	0,0	0,0	37,5
17:00 - 17:59	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	0,0	0,0	45,0
18:00 - 18:59	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	0,0	0,0	45,0
19:00 - 19:59	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	0,0	0,0	45,0
20:00 - 20:59	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	0,0	0,0	45,0
21:00 - 21:59	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	0,0	0,0	45,0
22:00 - 22:59	15,0	15,0	15,0	15,0	15,0	0,0	6,0	81,0
23:00 - 23:59	15,0	15,0	15,0	15,0	15,0	0,0	6,0	81,0
Totaal:	215	230	230	230	230	63	12	1.208

Oproepkrachten

Tijd	Maandag	Dinsdag	Woensdag	Donderdag	Vrijdag	Zaterdag	Zondag	Totaal
00:00 - 00:59	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
01:00 - 01:59	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
02:00 - 02:59	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
03:00 - 03:59	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
04:00 - 04:59	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
05:00 - 05:59	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
06:00 - 06:59	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
07:00 - 07:59	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	3,0	0,0	3,0
08:00 - 08:59	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	3,0	0,0	3,0
09:00 - 09:59	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	3,0	0,0	3,0
10:00 - 10:59	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	3,0	0,0	3,0
11:00 - 11:59	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
12:00 - 12:59	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

13:00 - 13:59	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
14:00 - 14:59	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
15:00 - 15:59	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
16:00 - 16:59	3,0	7,0	3,0	5,0	5,0	0,0	0,0	23,0
17:00 - 17:59	5,0	8,0	3,0	6,0	6,0	0,0	0,0	28,0
18:00 - 18:59	8,0	8,0	6,0	7,0	10,0	0,0	0,0	39,0
19:00 - 19:59	8,0	8,0	6,0	7,0	10,0	0,0	0,0	39,0
20:00 - 20:59	8,0	7,0	6,0	7,0	10,0	0,0	0,0	38,0
21:00 - 21:59	8,0	7,0	6,0	7,0	10,0	0,0	0,0	38,0
22:00 - 22:59	0,0	0,0	0,0	0,0	3,0	0,0	0,0	3,0
23:00 - 23:59	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Totaal:	40	45	30	39	54	12	0	220

Alle werknemers

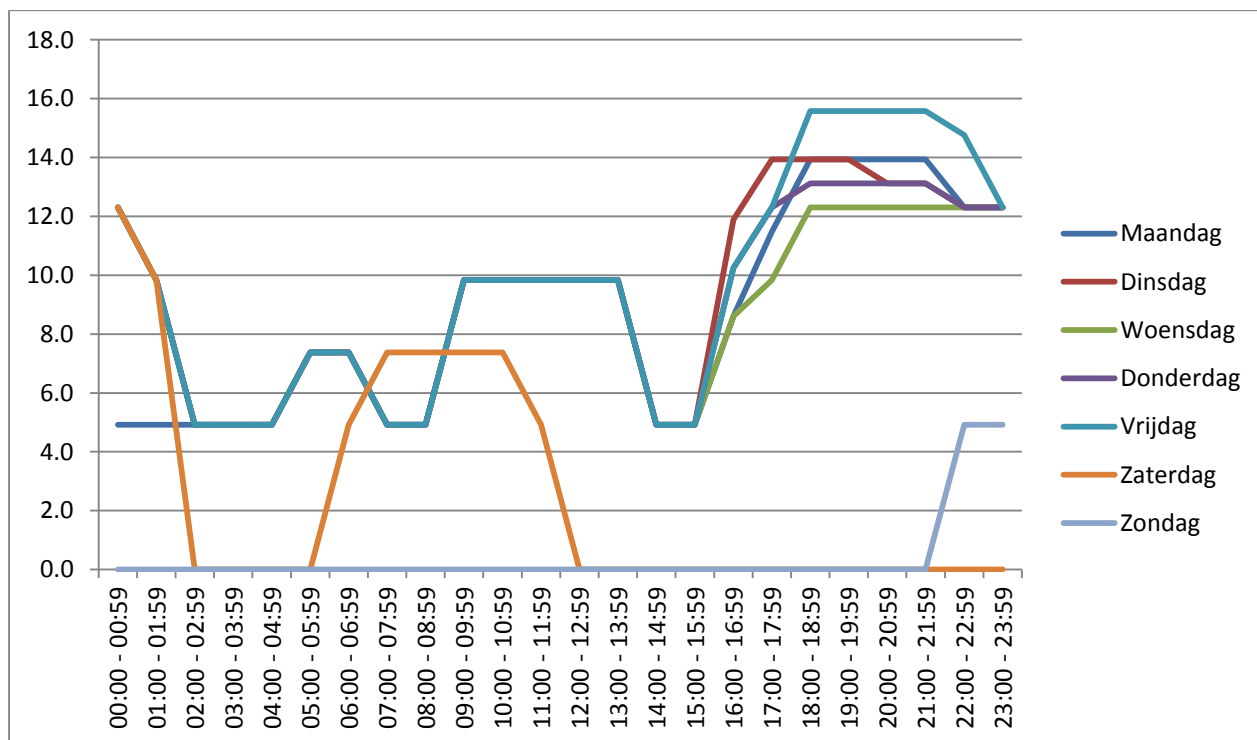
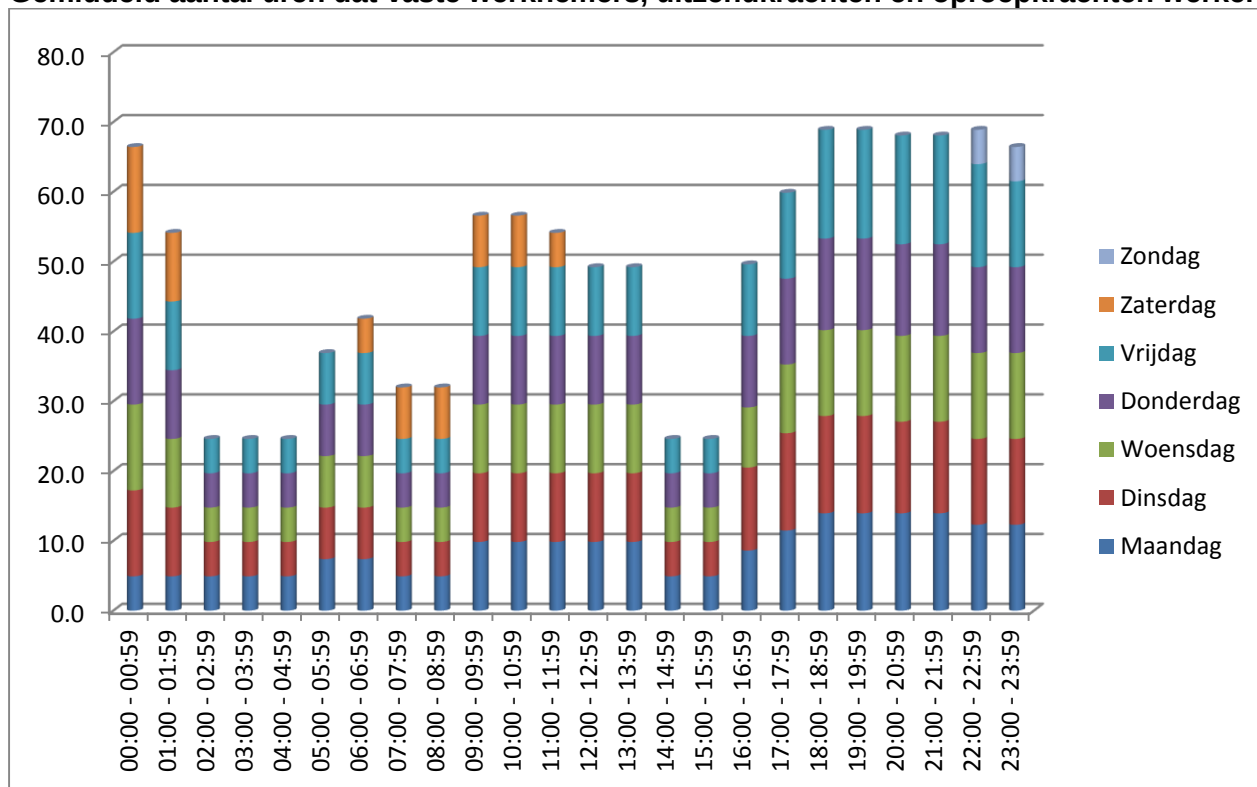
Tijd	Maandag	Dinsdag	Woensdag	Donderdag	Vrijdag	Zaterdag	Zondag	Totaal
00:00 - 00:59	6,0	15,0	15,0	15,0	15,0	15,0	0,0	81,0
01:00 - 01:59	6,0	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0	0,0	66,0
02:00 - 02:59	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	0,0	0,0	30,0
03:00 - 03:59	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	0,0	0,0	30,0
04:00 - 04:59	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	0,0	0,0	30,0
05:00 - 05:59	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	0,0	0,0	45,0
06:00 - 06:59	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	6,0	0,0	51,0
07:00 - 07:59	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	9,0	0,0	39,0
08:00 - 08:59	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	9,0	0,0	39,0
09:00 - 09:59	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0	9,0	0,0	69,0
10:00 - 10:59	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0	9,0	0,0	69,0
11:00 - 11:59	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0	6,0	0,0	66,0
12:00 - 12:59	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0	0,0	0,0	60,0
13:00 - 13:59	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0	0,0	0,0	60,0
14:00 - 14:59	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	0,0	0,0	30,0
15:00 - 15:59	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	0,0	0,0	30,0
16:00 - 16:59	10,5	14,5	10,5	12,5	12,5	0,0	0,0	60,5
17:00 - 17:59	14,0	17,0	12,0	15,0	15,0	0,0	0,0	73,0
18:00 - 18:59	17,0	17,0	15,0	16,0	19,0	0,0	0,0	84,0
19:00 - 19:59	17,0	17,0	15,0	16,0	19,0	0,0	0,0	84,0
20:00 - 20:59	17,0	16,0	15,0	16,0	19,0	0,0	0,0	83,0
21:00 - 21:59	17,0	16,0	15,0	16,0	19,0	0,0	0,0	83,0
22:00 - 22:59	15,0	15,0	15,0	15,0	18,0	0,0	6,0	84,0
23:00 - 23:59	15,0	15,0	15,0	15,0	15,0	0,0	6,0	81,0
Totaal:	255	275	260	269	284	75	12	1.428

Uren inclusief de gemiddelde afwezigheid

Tijd	Maandag	Dinsdag	Woensdag	Donderdag	Vrijdag	Zaterdag	Zondag	Totaal
00:00 - 00:59	4,9	12,3	12,3	12,3	12,3	12,3	0,0	66,4
01:00 - 01:59	4,9	9,8	9,8	9,8	9,8	9,8	0,0	54,1
02:00 - 02:59	4,9	4,9	4,9	4,9	4,9	0,0	0,0	24,6
03:00 - 03:59	4,9	4,9	4,9	4,9	4,9	0,0	0,0	24,6
04:00 - 04:59	4,9	4,9	4,9	4,9	4,9	0,0	0,0	24,6
05:00 - 05:59	7,4	7,4	7,4	7,4	7,4	0,0	0,0	36,9
06:00 - 06:59	7,4	7,4	7,4	7,4	7,4	4,9	0,0	41,8
07:00 - 07:59	4,9	4,9	4,9	4,9	4,9	7,4	0,0	32,0
08:00 - 08:59	4,9	4,9	4,9	4,9	4,9	7,4	0,0	32,0
09:00 - 09:59	9,8	9,8	9,8	9,8	9,8	7,4	0,0	56,6
10:00 - 10:59	9,8	9,8	9,8	9,8	9,8	7,4	0,0	56,6
11:00 - 11:59	9,8	9,8	9,8	9,8	9,8	4,9	0,0	54,1
12:00 - 12:59	9,8	9,8	9,8	9,8	9,8	0,0	0,0	49,2
13:00 - 13:59	9,8	9,8	9,8	9,8	9,8	0,0	0,0	49,2
14:00 - 14:59	4,9	4,9	4,9	4,9	4,9	0,0	0,0	24,6
15:00 - 15:59	4,9	4,9	4,9	4,9	4,9	0,0	0,0	24,6
16:00 - 16:59	8,6	11,9	8,6	10,3	10,3	0,0	0,0	49,6
17:00 - 17:59	11,5	13,9	9,8	12,3	12,3	0,0	0,0	59,9
18:00 - 18:59	13,9	13,9	12,3	13,1	15,6	0,0	0,0	68,9
19:00 - 19:59	13,9	13,9	12,3	13,1	15,6	0,0	0,0	68,9
20:00 - 20:59	13,9	13,1	12,3	13,1	15,6	0,0	0,0	68,1
21:00 - 21:59	13,9	13,1	12,3	13,1	15,6	0,0	0,0	68,1
22:00 - 22:59	12,3	12,3	12,3	12,3	14,8	0,0	4,9	68,9
23:00 - 23:59	12,3	12,3	12,3	12,3	12,3	0,0	4,9	66,4
Totaal:	209	225	213	220	232	62	10	1.171

Bijlage XII De totale werkuren per week

Gemiddeld aantal uren dat vaste werknemers, uitzendkrachten en oproepkrachten werken.



Bijlage XIII Interviews oproepkrachten afdeling X-Dock

	Betalen bij ziekte	Oproepen	Oproepkrachten naar huis sturen	Inwerken oproepkrachten	Overige informatie oproepkrachten
Oproepkracht 1	Nee (niet zeker).	Mail, soms bellen.		Nauwelijks sprake van, in het diepe gegooid. Niet effectief.	-Geen complexe vrachtauto's laden. -Voorname lossen. -Indien mogelijk 10 oproepkrachten per dienst.
Oproepkracht 2	Geen idee.	Mail, soms bellen (noot oproepen).		Nauwelijks sprake van, moeten zelf naar oplossingen vragen.	-Geen complexe vrachtauto's laden. -Alle vrachtauto's lossen. -Wijers bereid oproepkrachten te helpen als erom vragen.
	Nee.	Noot oproepen (werkt al veel dagen).		Nauwelijks sprake van, ingewerkt door oproepkrachten die zelf weinig werkzaamheden kunnen verrichten.	-Geen vrachtauto's laden. -Voorname vrachtauto's lossen. -Een groep apart, wel eens uitgelachen door werknemers. -Wijers bereid te helpen, zo min mogelijk communicatie.
Oproepkracht 4	Nee.	Mail, nooit oproepen.			-Oproepkrachten mogen alles werkzaamheden doen. -Meestal doen oproepkrachten alleen maar lossen. -Door de week 7 tot 8 en op vrijdag 9-10 oproepkrachten.
Oproepkracht 5	Nee.	Mail, soms bellen.		Matig, door Supervisor een paar uur ingewerkt en dan door oproepkrachten die zelf net in dienst zijn.	-Alleen laden wat met een 'moelle' geladen kan worden. -Niet effectief dat een oproepkracht na 2 jaar weg moet. -Nieuwe oproepkrachten maken meer fouten.
Oproepkracht 6		Mail, soms bellen.	Sommige Supervisors hebben nooit werk af om 22.00 uur.	Wordt gedaan door andere oproepkrachten.	-Wel laden, maar niet alles, 90% bezig met lossen. -Effectiever om met 2 oproepkrachten 1 vrachtauto te lossen. -Meer controle op de pauzes. -Niet effectief om oproepkrachten na twee jaar te ontslaan.
Team Leader X-Dock	Ja (2 verschillende interviews).	Mail, niet veel respons dus soms bellen.	Wel eens, meestal de vaste werknemers i.v.m. overuren.		-Plannen van oproepkrachten rekening houden met bezetting van apparaten. -Oproepkrachten mogen alleen lossen. -2 uitzendkrachten, proberen over te nemen. -Ziet de oproepkrachten bijna niet en heeft er bijna geen contact mee.
Supervisor 1					-Geen contact met oproepkrachten. -Roosters veranderen continue en hierdoor wisseling in aantal oproepkrachten per dienst.
Supervisor 2					-Ideaal is 9 tot 10 oproepkrachten per dienst.
Supervisor 3			Als het niet druk is.	Kan beter, weinig tijd aan besteed. Na paar uur bij andere oproepkrachten gezet.	-Oproepkrachten hebben een eigen wil.
Assistent Supervisor 1					-Oproepkrachten laden kleine vrachtauto's, maar lossen over algemeen alleen maar.
Werknemer 1				Kan veel beter. Na een paar uur met Supervisor bij andere oproepkrachten gezet.	-Oproepkrachten worden niet gezien als werknemers. -Oproepkrachten mogen meer flexibel zijn. -Ideaal is 8 tot 10 oproepkrachten per dienst.

Bijlage XIV Interviews aansturing binnen de afdeling X-Dock

	Communicatie Supervisor en oproepkrachten	Manier van leidinggeven	Overige informatie
Oproepkracht 1	Nauwelijks sprake van, niet veel contact.	LG niet op één lijn.*	
Oproepkracht 2	Communicatie kan beter, kort door de bocht.	Verschillende stijlen van leidinggeven. De ene Supervisor schreeuwt veel en een andere Supervisor is rustiger.	-Zaterdag worden werkzaamheden verricht die het team van vrijdagavond niet meer heeft kunnen verrichten. -Op zaterdag worden voorbereidende werkzaamheden gedaan voor de nachtdienst die zondag begint. -De volgende van lossen wordt bepaald door belangen.
Oproepkracht 3	Slecht, de communicatie moet volledig vanuit de oproepkracht komen.	Team Leader X-Dock stuurt de dagelijkse werkzaamheden goed aan. De Team Leader X-Dock leert de oproepkrachten nog van alles.	-De oproepkracht heeft wel eens gemerkt dat werknemers de oproepkrachten uitlachen. -Er is geen samenwerking tussen oproepkrachten en werknemers.
Oproepkracht 4	De Supervisors zeggen wat de oproepkrachten moeten doen en de oproepkrachten doen dit.	Werknemers zijn met hun eigen werk bezig.	-Ervaat geen verschil tussen werknemers en oproepkrachten.
Oproepkracht 5	Weinig communicatie. Verbaal, er wordt gecommuniceerd indien men iets nodig heeft of vragen heeft.	Veel verschillende Supervisors en iedere Supervisor geeft op een eigen manier leiding.	-Verschil in de toon waarop de Supervisors iets zeggen. -De vernachting van Supervisors is gelijk. -Iets periodes worden er op bepaalde onderwerpen streng gecontroleerd, later zwakt dit weer af. -Eén Supervisor snauwt snel, ook indien er verkeerde interpretaties gemaakt worden.
Oproepkracht 6	Dit is persoonsgebonden. Wordt op een formele manier gecommuniceerd. Er wordt niet veel gecommuniceerd.	Bij sommige Supervisors gaan werkzaamheden langzamer. Dan is het werk nooit af als de oproepkrachten naar huis gaan. Sommige Supervisors jagen de werknemers meer op en hierdoor verlopen de werkzaamheden sneller.	-Ervaat geen verschil in de manier van leidinggeven aan oproepkrachten en werknemers. -Eén Supervisor staat veel bij het bord, waar een werknemer ook al staat. Dit is overbodig.
Team Leader X-Dock		Team Leader X-Dock stuurt de (Assistent) Supervisors en de werknemers aan, heeft de dagelijkse leiding over de afdeling en voert werkzaamheden uit m.b.t. de planning.	-Vraagt toestemming aan Manager Distribution & Handling indien er complexe beslissingen worden gemaakt (bv. die te maken hebben met extra kosten). -Taken Supervisor is het houden van functionerings- en beoordelingsgesprekken met werknemers. Als Team Leader X-Dock niet aanwezig is, maken de Supervisors alleen de hoognodige beslissingen, anders contact opnemen met Team Leader X-Dock. -Supervisor moet wel meewerken maar fungeert ook al coach.
Supervisor 1	Communicatie onderling verloopt goed. Informeel taalgebruik en er is ruimte voor plezier en grapjes. Communicatie als wisselwerking.	De Supervisor staat boven de groep. De Supervisor vindt zichzelf redelijk streng, maar ook rechtvaardig. De 4 Supervisors hebben ieder een eigen karakter.	-Supervisor werkt 3 jaar als teamleider. -Werknemers zijn gehecht aan het eigen team. -Verantwoordelijk voor functionerings- en beoordelingsgesprekken met werknemers.
Supervisor 2	Directe en weinig communicatie.	Directe aansturing. De Supervisor zegt wat werknemers en oproepkrachten moeten doen. Goede sfeer met ruimte voor een grapje. De Supervisor staat langs de groep en is streng als het moet.	-Supervisor heeft geen Assistent Supervisor en heeft hierdoor geen ruimte om bepaalde werknemers extra aandacht te geven.
Supervisor 3	Verloopt goed, directe communicatie.	De Supervisor kan heel streng zijn als het echt nodig is. De Supervisor geeft werknemers de ruimte en stuurt direct aan. Staat niet boven de groep.	-Verschil in leidinggeven oproepkrachten en werknemers. -Niemand bovenaf ingezet om oproepkrachten in te werken. -Oproepkrachten moeten zelf vervanging regelen. -Verantwoordelijk voor functionerings- en beoordelingsgesprekken met werknemers.
Assistent Supervisor 1	Directe communicatie. Dit zorgt ervoor dat problemen z.s.m. opgelost kunnen worden.	De Supervisor vindt dat werknemers naar de Supervisor moeten luisteren. Probeer ervoor te zorgen dat werknemers elkaar aanspreken.	-Oproepkrachten hebben een eigen wil, komt misschien door de leeftijd.
Werknemer 1	Kan beter, onderlinge communicatie is slecht, ook de communicatie met andere afdelingen. (de manier waarop Supervisors iets zeggen)	Bij drukte wordt er streng leiding gegeven en als het rustig is wordt de manier van leidinggeven losser. Supervisors zijn alle vier erg verschillend.	-Worden te veel fouten gemaakt door miscommunicatie. -Er zijn Supervisors die niet stressbestendig zijn. -Nieuwe werknemers moeten beter worden ingewerkt. -Geen sprake van teambuilding, werknemer vindt dit wel nodig.

*Voorbeeld hiervan is dat één Supervisor vindt dat een oproepkracht op een bepaalde tijd pauze moet nemen en vervolgens zegt een andere Supervisor weer dat de oproepkrachten op een andere tijd pauze moeten nemen.

Bijlage XV Observatie afdeling X-Dock

Datum: 22.09.2015

Geobserveerde: Werknemers X-Dock

Tijd: 18.00 tot 21.00

Observatiemethoden: Vrije observatie

De observator heeft een avond meegelopen met de dagelijkse werkzaamheden van de afdeling X-Dock. Het doel hiervan is een duidelijk beeld te krijgen van de dagelijkse gang van zaken binnen de afdeling. Er is gebruik gemaakt van een gedeeltelijk gestructureerde observatie. Hierbij is niet specifiek geobserveerd naar gedragingen, maar naar situaties die, in welke vorm dan ook, bij kunnen dragen aan het onderzoek. Gedurende de observatie is gelet op de aansturing, communicatie, handelingen en werkzaamheden. De uitwerking van de observatie is gebaseerd op hetgeen dat is geconstateerd door de observatie en op de informatie die werknemers hebben gegeven tijdens de observatie.

Uitwerkingen observatie.

Alle orders zijn door de klant voorzien van een sticker. Vervolgens kunnen de klanten zien waar de orders zijn door middel van een track & trace code. Als de goederen bij de afdeling X-Dock binnen komen worden deze gescand. Als de goederen de afdeling verlaten worden de goederen opnieuw gescand. Op deze manier heeft de afdeling X-Dock een duidelijk overzicht met de inkomende en uitgaande orders.

De aansturing wordt gedaan door de Supervisors. Wanneer de Supervisor niet aanwezig is, neemt de Assistent Supervisor de leiding over. De vrachtbrieven worden uitgeprint door de Supervisor en vervolgens bepaalt de Supervisor aan welke dock de vrachtauto moet komen te staan. Dit wordt bepaald aan de hand van de locatie waar het merendeel van de order heen moet. Er wordt gestreefd naar het zo dicht mogelijk in en uitladen. Op deze manier leggen de goederen een minimale afstand af waardoor tijd wordt bespaard.

De Supervisor bepaalt in welke volgorde de vrachtbrieven op de tafel liggen. De meest urgente vrachtbrief ligt boven op de stapel. Alle werknemers en oproepkrachten zijn bezig met een eigen taak. Wanneer de werknemers en oproepkrachten klaar zijn komen ze naar de tafel en pakken de bovenste vrachtbrief.

De communicatie is over het algemeen informeel. Er is duidelijk onderscheid tussen de Supervisors en de werknemers/oproepkrachten. Bij onduidelijkheden overleggen werknemers/oproepkrachten met de Supervisor. Er is ruimte voor input vanuit werknemers/oproepkrachten, maar de Supervisor neemt de beslissingen. Op de avond van de observatie waren er vrachtauto's verlaat en hierdoor was de avonddienst erg rustig. Dit betekent dat deze vrachtauto's gedurende de nachtdienst binnen komt en deze dienst erg druk wordt. De sfeer op de afdeling was goed en er werden onderling grapjes gemaakt. De werknemers waren voorbereidingen aan het treffen voor de drukte later op de avond.

Een werknemer vertelde dat er één keer per dag een floorcheck wordt uitgevoerd. Tijdens deze floorcheck worden alle orders die op dat moment in de afdeling X-Dock staan gescand. Vervolgens worden de gegevens geanalyseerd en eventuele onregelmatigheden geconstateerd. Het doel hiervan is het voorkomen dat orders blijven staan zonder dat het opgemerkt wordt.

De werknemers en oproepkrachten worden direct aangestuurd. Een werknemer geeft aan dat er van tevoren niet duidelijk is welke taak de werknemer moet gaan uitvoeren als de werknemer klaar is met de huidige taak.

De handelingen die een chauffeur moet uitvoeren hangt af van het feit of de trailer die de chauffeur mee moet nemen al klaar staat of nog niet klaar staat. Indien de trailer nog niet klaar staat zal de chauffeur moeten wachten en aankoppelen tot de trailer klaar is.

Als de trailer wel al klaar staat, hoeft de chauffeur maar naar de postvakjes te lopen, de juiste order te pakken, deze order in te scannen via de computer en vervolgens de vrachtbrieven uit de printer.

In de ochtend worden de trailers gecontroleerd. In het verleden kwam het geregeld voor dat een chauffeur weigerde om de geladen trailer mee te nemen, omdat de chauffeur vond dat de trailer niet goed genoeg was. Bijvoorbeeld een kale band.

Context van de functie:

De afdeling is gepositioneerd binnen DSV Road B.V.

Doel van de functie:

Het zorgdragen voor en coördineren van een efficiënte uitvoering van werkzaamheden in de X-Dock ten einde maximale leverbetrouwbaarheid te realiseren binnen het afgesproken budget.

Positie in de organisatie:

Rapporteert aan: Division Manager

Geeft leiding aan: Teamleader X-Dock / Teamleader Checkpoint

Kerntaken:

- Leiding geven aan Teamleaders X-Dock en Teamleader Checkpoint
- Het jaarlijks geven van input aan de Division Manager met betrekking tot doelstellingen.
- Managen van de afdeling.
- Rapporteren van Key Process Indicators aan DM en HRM.
- Uitvoeren van externe voorschriften van ARBO, BHV, HACCP.
- Nemen van corrigerende maatregelen naar aanleiding van structurele of tijdelijke verstoringen, klachten of afwijkingen mbt X-Dock gerelateerde activiteiten.
- Doen van aanbevelingen t.a.v. van werkmethoden, hulpmiddelen en de inrichting van de X-Dock en Checkpoint.
- Bewaken van zowel de directe kosten en de indirecte kosten.
- Bewaking van budget.
- Het naleven van alle spelregels en richtlijnen op het gebied van huishoudelijke zaken, kwaliteit, beveiliging, en veiligheid.

Sociale vaardigheden:

- Leidinggevende vaardigheden
- Communicatie vaardigheden

Specifieke vaardigheden:

- Planmatig werken
- Stressbestendig
- Probleemoplossend vermogen

Bezwarende omstandigheden:

- Afwisselende werkzaamheden op kantoor en in loods
- Bereikbaarheidsdienst na kantoor tijd

Functie-eisen:

Werk- en denkniveau

- MBO+

Opleiding/ervaring

- Afgeronde MBO opleiding op gebied van vervoer en logistiek.
- Brede en langdurige operationele ervaring in de logistieke dienstverlening.
- Goede beheersing van de Nederlandse taal, Engels en Duits is een pré.
- Basiskennis m.b.t. MS Office.

Context van de functie:

De afdeling is gepositioneerd binnen DSV Road B.V. Er wordt gewerkt in een 2/3 ploegendienst, tevens werkt men een keer in de drie weken op een zaterdagochtend.

Doel van de functie:

Het meewerken aan en coördineren van de efficiënte uitvoering van werkzaamheden in het crossdock teneinde maximale leverbetrouwbaarheid te realiseren.

Positie in de organisatie:

Rapporteert aan: Teamleader X-Dock/ Department Manager X-Dock

Geeft leiding aan: Employee X-Dock

Kerntaken:

- Aansturen van de assistant-shiftleader en medewerkers in zijn ploeg.
- Begeleiden en instrueren van de assistent-shiftleader en medewerkers met betrekking tot uitvoeren laad- en loswerkzaamheden.
- Controleren op de uitvoering van de werkzaamheden
- Controleren van de inzetbaarheid van zijn medewerkers.
- Afstemmen van verlofaanvragen.
- Signaleren van afwijkingen in de processen en het nemen van correctieve maatregelen.
- Zorgdragen voor de juiste kwaliteit van de uitgevoerde werkzaamheden.
- Signaleren en rapporteren van alle mankementen aan loodsmaterieel.
- Lossen en laden van alle soorten materieel volgens laad- en loslijsten c.q. ad hoc opdrachten.
- Controleren van goederen aan de hand van laad- en loslijsten.
- Controleren van goederen op zichtbare schade of manco's bij lossen, laden en handling.
- Het naleven van alle spelregels en richtlijnen op het gebied van huishoudelijke zaken, kwaliteit, beveiliging, en veiligheid.

Sociale vaardigheden:

- Leidinggevende vaardigheden
- Communicatieve vaardigheden

Specifieke vaardigheden:

- Stressbestendig
- Klantvriendelijk
- Heftruck certificaat
- Lading zekering
- ADR certificaat

Bezwarende omstandigheden:

- Loodswerkzaamheden (bepaalde mate van stof en tocht)
- Werken in ploegen- en zaterdagdienst

Functie-eisen:

Werk- en denkniveau

- VBO/MBO

Opleiding/ervaring

- Minimaal een afgeronde middelbare schoolopleiding (MBO opleiding op gebied van vervoer en logistiek is wenselijk).
- Minimaal 3 jaar werkervaring in soortgelijke functie.
- Goede beheersing van de Nederlandse taal, Engels en Duits is een pré.

Context van de functie:

De afdeling is gepositioneerd binnen DSV Road B.V. Er wordt gewerkt in een 2/3 ploegendienst, tevens werkt men een keer in de drie weken op een zaterdagochtend.

Doel van de functie:

Het meewerken aan een effectieve en efficiënte uitvoering van alle X-Dock en daarbij behorende handling activiteiten van import-, export en local transportzendingen binnen een raamwerk van afspraken met vaste vervoerders, partners over lijndiensten / koppelverkeer en klanten teneinde maximale leverbetrouwbaarheid te realiseren.

Positie in de organisatie:

Rapporteert aan: Shiftleader / Teamleader

Geeft leiding aan: Employee X-Dock

Kerntaken:

- Operationeel leidinggeven aan Employees Warehouse
- Dagelijkse inzet materiaal hal 9
- Aanspreekpunt Employee Warehouse m.b.t. onregelmatigheden (vice versa)
- Indeling poorten
- Begeleiden chauffeurs & bijbehorende papierstroom
- Zorgdragen voor correcte aftekening CMR's
- Uitvoeren van externe voorschriften van ARBO, BHV, HACCP.
- Signaleren van corrigerende maatregelen naar aanleiding van structurele of tijdelijke verstoringen, klachten of afwijkingen m.b.t. X-Dock gerelateerde activiteiten
- Doen van aanbevelingen ten aanzien van werkmethoden, hulpmiddelen en de inrichting van de X-Dock.
- Het naleven van alle spelregels en richtlijnen op het gebied van huishoudelijke zaken, kwaliteit, beveiliging, en veiligheid.

Sociale vaardigheden:

- Communicatie vaardigheden

Specifieke vaardigheden:

- Stressbestendig
- Heftruck certificaat
- Lading zekeren
- ADR kennis

Bezwarende omstandigheden:

- Loodswerkzaamheden (bepaalde mate van stof en tocht)
- Werken in ploegen- en zaterdagdienst

Functie-eisen:

Werk- en denkniveau

- MBO

Opleiding/ervaring

- Afgeronde MBO opleiding op gebied van vervoer en logistiek.
- Minimaal 3 jaar ervaring in soortgelijke functie
- Goede beheersing van de Nederlandse taal, Engels en Duits is een pré.

Bijlage XVII Informatie bijeenkomst zelfsturende teams

Het invoeren van zelfstandige teams is een instrument om de organisatievorm te veranderen. Een zelfstandig team bestaat uit werknemers die bewust zijn van hun sterke en zwakke punten. Tevens willen de werknemers het vooraf gestelde resultaat behalen met de kennis en wetenschap die de werknemers bezitten. Een zelfsturend team moet de ruimte, mogelijkheid en verantwoordelijkheid krijgen om met de juiste middelen het vooraf opgesteld doel te bereiken. Zelfsturing zit in ieder persoon verscholen. In het dagelijks leven neemt iedereen verantwoordelijkheden en geeft iedereen een eigen invulling aan de dagelijkse bezigheden.

Begrippen die samenhangen met zelfsturende teams: verantwoordelijkheid, leren, openheid, ondernemerschap, vertrouwen, creativiteit, veiligheid,

In veel van de huidige organisatiestructuren wordt het werktempo bepaald door anderen, wordt er vaak maar één handeling verricht en zijn de werknemers afhankelijk van anderen. Werknemers voeren vanuit de top aangestuurde werkzaamheden uit. Dit zorgt ervoor dat het plezier in het werk voor de meeste werknemers niet erg groot is.

De functie van een leidinggevende verandert sterk bij het invoeren van zelfstandige teams. Een manager moet in eerste instantie dicht bij de werknemers staan, maar naarmate het proces omtrent zelfsturende teams vordert steeds meer afstand nemen. De leidinggevende moet aangeven welke opdracht het team moet vervullen en welke middelen hiervoor ter beschikking zijn. Het is een enorme verandering voor een team. Waar de werknemers eerst toestemming moesten vragen om een doosje pennen te bestellen, moet het team nu zelf deze beslissingen nemen en moet de leidinggevende erop vertrouwen dat het team weloverwogen keuzes maakt. Het is de bedoeling dat de leidinggevende op een andere manier het proces gaat beheersen en controleren. De leidinggevende rol verandert van de sturing van een team naar de ondersteuning van een team.

Door het implementeren van zelfsturende teams verandert een complexe organisatie met eenvoudige taken in een eenvoudige organisatie met complexere taken. De verantwoordelijkheid van de taken wordt neergelegd bij de teams. Bij een eenvoudige organisatie is er sprake van minder overleg, minder leiding en snellere beslissingsbevoegdheid.

Een ideaal zelfsturend team bestaat uit 8 tot 15 werknemers.

Ricardo Semler is bekend geworden door de manier van werken in zelfsturende teams. Semler is ervan overtuigd dat mensen niet werken om geld te verdienen, maar voor een goede sociaal/economische gesteldheid. Semler creëerde een bedrijf waar Semler zelf graag zou willen werken. Semler ontsloeg meer dan de helft van het management en liet de werknemers alles zelf bepalen. (de werktijden, het salaris en zelfs de leidinggevende.) Door de werknemers vrijheid te geven werd er een verantwoordelijkheidsgevoel gecreëerd en het gevoel om te willen presteren. De meeste organisatie zijn bang om de werknemers los te laten, omdat de leidinggevendenden dan geen sturing meer hebben en af moeten wachten hoe de processen gaan lopen.

Systemen die bedrijven gebruiken mogen nooit de structuur van de organisatie leiden. De systemen moeten ondersteunend zijn voor de werkzaamheden.

De werknemers zijn in de meeste gevallen enthousiast en willen werken in zelfsturende teams. De werknemers krijgen meer vrijheid en verantwoordelijkheid in de dagelijkse werkzaamheden. De betrokkenheid van werknemers wordt hierdoor groter. Leidinggevende daarentegen vinden de overgang naar zelfsturende teams juist moeilijk. De leidinggevende moeten de werknemers langzaam meer ruimte geven en kunnen niet meer alles controleren. Het vertrouwen is hierbij erg belangrijk.

Het implementeren van zelfsturende teams is een lang proces dat niet overhaast mag worden. Het gehele proces duurt ongeveer 2 á 3 jaar. Als het proces toch overhaast wordt, is de kans groot dat de implementatie weer van vooraf aan moet beginnen. Indien het proces te snel gaat, valt het proces altijd en aantal stappen terug.

Het implementeren van zelfsturende teams begint onder in de organisatie. Hierbij moet worden nagedacht over welke benodigdheden en bevoegdheden de werknemers nodig hebben om de werkzaamheden goed uit te kunnen voeren. De werknemers op de werkvloer weten precies wat goed gaat en waar nog verbeterpunten liggen. Werknemers moeten betrokken worden in het proces en het is bedoeling dat werknemers mee denken in het proces. Echter blijven de strategische keuzes gemaakt worden in de top van de organisatie.

Valkuilen van het gebruiken van zelfsturende teams:

- Geen afgebakende teamtaak
- Onvoldoende regelruimte
- Zelfstandige teams alleen voor werknemers
- Oude controle reflexen
- Geen tijd voor transitie
- Strategische noodzaak is niet integer
- Denken dat er geen leiding nodig is
- Geld besparen, lagen eruit halen

Het grote pluspunt voor zelfstandige teams is de energie die er vrij komt bij de werknemers als het wordt geïmplementeerd. Uit ervaringen blijkt dat er een enorme stroom aan energie vrij komt bij werknemers, omdat de werknemers in teams werken en een gezamenlijk doel willen bereiken. De verantwoordelijkheid voor het behalen van het doel wordt geheel bij het team gelegd. Door het invoeren van zelfsturende teams wordt de samenwerking en de communicatie binnen de teams vele malen beter.

De consequenties voor de organisatiestructuur zijn dat processen en de aansturing anders wordt ingevuld. De aansturing vindt plaats in het operationele proces en in de top van het bedrijf wordt veel minder leiding gegeven en er is minder behoefte aan stafafdelingen.

Benefits:

- Kwaliteit verbeterd de organisatie (lean)
- Kwaliteit verbeterd de arbeid (ziekteverzuim)
- Kwaliteit verbeterd de arbeidsverhouding (besturing)

Goedkoper, efficiënter, flexibeler

Lezing: Maarten Gerrits, Bas Thissen

Bijlage XVIII Interview Division Manager Transport+

Datum: 06.11.2015

Geïnterviewde: Division Manager Transport+

Tijd: 15.00

Interviewmethoden: Open interview

Het doel van dit interview is om meer informatie te verkrijgen van de afdeling X-Dock en om tot nieuwe inzichten te komen met betrekking tot het onderzoek. Er is gekozen voor een interview met de Division Manager Transport+, omdat de afdeling X-Dock en de afdeling Transport+ de enige afdelingen zijn met blue collar werknemers. Daarnaast is de Division Manager Transport+ jaren geleden manager geweest van beide afdelingen tegelijk. Het interview heeft plaats gevonden in het kantoor van de Division Manager Transport+, omdat dit een rustige ruimte is waar in alle rust een interview gehouden kan worden.

De interviewmethode voor dit interview is een open interview. Er is gekozen voor deze methoden, omdat de interviewer wilde komen tot eventuele nieuwe inzichten. Er is bewust gekozen voor een open gesprek, om zo veel mogelijk nieuwe inzichten te bespreken.

Uitwerking interview

Het verschil tussen de afdeling X-Dock en de afdeling Transport+ is dat de werknemers van de afdeling Transport+ preciezer en secuurder werk moeten verrichten ten opzichte van de afdeling X-Dock.

De Division Manager Transport+ is momenteel verantwoordelijk voor de afdeling Transport+. Een aantal jaren geleden heeft men geprobeerd om de afdeling X-Dock en de afdeling Transport+ samen te laten werken. Dit hield in dat indien het rustig was bij de afdeling X-Dock (meestal overdag), de werknemers werkzaamheden konden verrichten bij de afdeling Transport+. Echter kwam het bijna nooit voor dat de werknemers van de afdeling Transport+ mee konden helpen bij de afdeling X-Dock. Dit kwam door het feit dat er maar drie werknemers werkzaam zijn in de late dienst van de afdeling Transport+ (van 16.30 tot 22.00uur). Daarnaast werkt de afdeling Transport+ niet 's nachts.

De samenwerking is geen succes geworden. De Division Manager Transport+ geeft aan dat de toenmalige leidinggevende van de afdelingen niet open stonden voor dit idee en hier ook niet gemotiveerd aan mee werkte. Daarnaast denkt de Division Manager Transport+ dat er niet hard genoeg geprobeerd is om het idee te laten werken.

De samenwerking tussen de twee afdelingen zou in het principe moeten kunnen werken. Hierbij is gekeken naar de competenties die werknemers moeten bezitten om de werkzaamheden bij zowel de afdeling X-Dock als de afdeling Transport+ te verrichten.

Momenteel heeft de Division Manager Transport+ weinig zicht op de afdeling X-Dock en kan hier verder niet veel over kan zeggen.

Bijlage XIX Functieomschrijvingen Afdeling X-Dock en Transport+ Employee warehouse DSV Road BV – Nederland

Context van de functie:

De afdeling Warehouse is gepositioneerd binnen een van de warehouses van DSV Road B.V. Er wordt gewerkt in ploegendienst.

Doel van de functie:

Het zelfstandig verrichten van magazijnwerkzaamheden c.q. expeditie. De medewerker dient te allen tijden tevens bereid te zijn andere werkzaamheden te verrichten genoemd in deze functieomschrijving, dit laatste ter beoordeling aan de leiding.

Positie in de organisatie:

Rapporteert aan: Shiftleader Warehouse

Kerntaken:

- Bepalen van de wijze van laden van de trailers/containers rekening houdend met gewicht, asdruk, afmetingen en ladingsadvies.
- Laden en lossen van alle soorten goederen.
- Controleren of goederen op de pallets juist zijn gestapeld.
- Het juist lokaliseren van goederen in het magazijn.
- Informeren van de leiding bij onregelmatigheden.
- Controleren van goederen op zichtbare schade of manco's.
- Schoonhouden van alle loodsmaterieel, het zorgen voor orde/netheid op de werkplek/magazijn.
- Zorgen voor een juist en veilig gebruik van het ter beschikking gestelde materieel.
- Het naleven van alle spelregels en richtlijnen op het gebied van huishoudelijke zaken, kwantiteit, beveiliging, en veiligheid.

Aanvullend indien ook op de terreintrekker wordt gereden:

- Het, in overleg met de shiftleader, aan- en afdocken van trailers en wisselbakken.
- Het dagelijks inspecteren van de terreintrekker en het uitvoeren van klein onderhoud.
- Het toezien op orde en netheid op het terrein.
- Rapporteren van onregelmatigheden.

Sociale vaardigheden:

- Samenwerkingsgericht

Specifieke vaardigheden:

- Heftruck diploma
- Lading zekeren
- Scannen / labellen
- ADR kennis

Bezwarende omstandigheden:

- Loodswerkzaamheden
- Werken in ploegendienst

Functie-eisen:

Werk- en denkniveau

- LBO+

Opleiding/ervaring

- Minimaal LBO+ niveau of een door ervaring verkregen gelijkwaardig niveau.

Ten minste 1 jaar relevante werkervaring.

Context van de functie:

De afdeling is gepositioneerd binnen DSV Road B.V. Er wordt gewerkt in een 2/3 ploegendienst, tevens werkt men een keer in de drie weken op een zaterdagochtend.

Doel van de functie:

Zelfstandig verrichten van X-Dock werkzaamheden teneinde maximale leverbetrouwbaarheid realiseren.

Positie in de organisatie:

Rapporteert aan: Shiftleader

Kerntaken:

- Laden / Lossen (inter) nationale wagens (controleren is inherent aan de laad/los procedure).
- Afhandelen papierstroom.
- Handling en eventuele Value Added Services (VAS) van zendingen.
- Het op de juiste manier omgaan met ter beschikking gesteld materiaal.
- Rapporteren van onregelmatigheden.
- In acht nemen van externe voorschriften van ARBO, BHV, HACCP.
- Signaleren van corrigerende maatregelen naar aanleiding van structurele of tijdelijke verstoringen, klachten of afwijkingen mbt X-Dock gerelateerde activiteiten.
- Doen van aanbevelingen t.a.v. werkmethoden, hulpmiddelen en de inrichting van de X-Dock.
- Het naleven van alle spelregels en richtlijnen op het gebied van huishoudelijke zaken, kwaliteit, beveiliging, en veiligheid.

Aanvullend indien ook op de terreintrekker wordt gereden:

- Het, in overleg met de shiftleader, aan- en afdocken van trailers en wisselbakken.
- Het dagelijks inspecteren van de terreintrekker en het uitvoeren van klein onderhoud.
- Het toezien op orde en netheid op het terrein.
- Rapporteren van onregelmatigheden.

Sociale vaardigheden:

- Samenwerkingsgericht

Specifieke vaardigheden:

- Stressbestendig
- Heftruck certificaat
- Lading zekeren
- Scannen / labelen
- ADR certificaat

Bezwarende omstandigheden:

- Loodswerkzaamheden
- Werken in ploegen- en zaterdagdienst

Functie-eisen:

Werk- en denkniveau

- LBO

Opleiding/ervaring

- Operationele ervaring in de logistieke dienstverlening.

Bijlage XX Werkroosters

[illegible]