



BETROKKEN PERSONEEL

ONS DOEL

Met een combinatie van verstoringen, zoals pandemieën, politieke obstakels en grillige arbeidsmarkten, en de veranderende verwachtingen van klanten over snelheid, variatie en kosten van fulfilment die de markt beïnvloeden, moeten organisaties hun personeel beter begrijpen en betrokken houden om zich te onderscheiden en te excelleren. Inzicht in de behoeften van onze werknemers en het creëren van zinvolle programma's met tools voor betrokkenheid om aan die behoeften te voldoen, verhoogt de productiviteit en tevredenheid van het personeel en beperkt het verloop. Maar eerst moeten we begrijpen wat ons in essentie motiveert en inspireert.

'Geluk is het ultieme doel van het menselijk bestaan' is een beroemd citaat dat aan de Griekse filosoof en polyhistor Aristoteles wordt toegeschreven die rond 350 BC leefde. En de grondwet van de Verenigde Staten van Amerika roemt de deugden van 'het leven, de vrijheid en het streven naar geluk'.

Maar het najagen van geluk als onderdeel van plezier is eerder klatergoud. Iris Mauss, een sociaal psycholoog bij de University of California Berkeley, zegt dat "gelukkig willen zijn je minder gelukkig kan maken. Als je je expliciet richt op geluk, lijkt dat een zelfdestructieve kwaliteit te hebben."¹

Misschien was de transcendentalist Ralph Waldo Emerson dichter bij de waarheid dan de grondleggers van Amerika of de oude Grieken toen hij zei: "gelukkig zijn is niet het doel van het leven. Nuttig, respectvol en barmhartig zijn, weten dat het verschil maakt dat je geleefd en goed geleefd hebt."

Eigenlijk is een doel hebben enorm belangrijk voor mensen. Doelloosheid leidt tot psychische problemen. Een doel hebben, ergens gericht naartoe werken en verbondenheid voelen, is een belangrijke vereiste om een leven te leiden dat voldoening schenkt. En voor de meesten van ons betekent dat het vinden van een doel op het werk.

Mensen besteden gemiddeld nog geen 330 dagen in totaal aan vrienden in hun leven en meer dan 13 jaar aan werk.² En als je daar overwerk of thuiswerken bij meerekent, dan komt daar nog eens een extra jaar bij.

Als een doel hebben essentieel is voor ons welzijn en we bijna één derde van ons leven werkend doorbrengen, dan is het logisch dat we bij die 90.000 uur die we aan ons werk besteden, het gevoel moeten hebben zinvol en succesvol bezig te zijn, nietwaar?³

Maar velen van ons hebben moeite om dat doel op het werk te vervullen. Eigenlijk geldt dat voor de meesten van ons.

NIET BETROKKEN

Gallup ontdekte dat slechts 30% van de werknemers in Amerika zich bij hun werk betrokken voelt. Als we dit uitbreiden naar meer dan 140 landen in de wereld, tuimelt dat aantal naar een schamele 13%.⁴

En uit het Energy Project, dat in een artikel in de New York Times werd aangehaald, bleek tijdens interviews met meer dan 12.000 medewerkers in vele bedrijven en bedrijfstakken dat de helft van alle respondenten vond dat hun werk geen enkele zin of betekenis voor ze had.⁵

Hoewel het aantal medewerkers dat aangeeft zich 'betrokken' te voelen zich op een hoogtepunt bevindt sinds Gallup in 2000 betrokkenheid begon bij te houden, is dat nog steeds maar een magere 34% in de Verenigde Staten.⁶ 53% zegt dat ze zich 'niet betrokken' voelen, maar erger is dat meer dan 1 van de 10 zegt dat ze 'openlijk ontevreden' zijn. Deze werknemers projecteren hun ontevredenheid op anderen en doen hun best om de successen van hun collega's te ondermijnen.

Maar doelgerichte arbeidskansen voor werknemers is slechts één van de macrokrachten op het werk wanneer men de distributie-economie in ogenschouw neemt.

EEN INGRIJPENDE VERSCHUIVING

De afgelopen tien, vijftien jaar heeft zich een gigantische verschuiving voorgedaan in de operationele vereisten van distributieoperaties. Grotendeels veroorzaakt door de grote groei in e-commerce die naar schatting meer dan 20% per jaar zal blijven groeien.⁷ In een traditionele winkelomgeving, waar nog altijd meer dan 80% van alle aankopen wordt gedaan, doen consumenten zelf veel van het fulfilmentwerk. Ze rijden zelf naar de winkel, ze lopen door de gangpaden en zoeken op de schappen, selecteren hun eigen artikelen, nemen het mee naar de kassa en naar huis.

Met de toename van digitale commerce is veel van dat werk, en de verwachtingen van snel en gratis bezorgen, op het warehouse afgeschoven. En zelfs met de versnelling van automatisering en robotics komt het meeste werk toch neer op menselijke arbeidskrachten.

Loonkosten zijn gewoonlijk de grootste kostenpost voor warehouses en liggen ergens tussen de 50% tot 70% van het gemiddelde warehousebudget van een bedrijf. Om loonkosten te beheeren en verlagen, en tegelijk een hoog niveau van klantenservices te behouden, efficiëntie te verbeteren en warehouseproductiviteit te optimaliseren, is een complexe klus waar veel managers mee worstelen.

Gevraagd naar de grootste uitdagingen in personeelsbeheer voor een distributiecentrum (DC) gaven respondenten in een recente enquête de volgende grote struikelblokken aan:

1. Vinden en behouden van geschoold/vakkundig/betrouwbaar personeel (62 procent)
2. Verhogen van de productiviteit van medewerkers (57 procent)
3. Beheersen van loonkosten (45 procent)

Hoewel de enquête voor de uitbraak van COVID-19 werd uitgevoerd, waren respondenten toen al bezorgd over de grote schommelingen in de beschikbaarheid van warehousemedewerkers.⁸ Het personeelsverloop onder warehousemedewerkers in de Verenigde Staten is volgens het Bureau of Labor Statistics 36 procent, exclusief de verwachte groei in vacatures binnen de industrie.

Zelfs na het uitbreken van het coronavirus hebben DC-managers alle reden om zich zorgen te maken over arbeidstekorten. Begin 2020 rees de werkloosheid in de Verenigde Staten tot het hoogste percentage in tientallen jaren, maar als de economie weer aantrekt, ontstaat er weer een krapte en veel organisaties zullen tijdens de pandemieperiode aanzienlijke groeipijnen ervaren. Door de enorme behoefte aan personeel om de toenemende e-commercevraag af te handelen, worden de schommelingen op de arbeidsmarkt groter. Distributieiders zetten vaak diverse strategieën in om benodigd personeel aan te trekken voor supplychainoptimalisatie.

De meest voor de hand liggende manier is hogere uurlonen te bieden. Hoewel uurlonen over het algemeen geen grote stijging hebben laten zien, een toename van slechts 3,1% per jaar in de VS volgens het Bureau of Labor Statistics, is het uurloon voor warehousemedewerkers sinds 2017 juist met 6,7% (twee maal zo snel) gestegen.⁹ Hoewel hogere lonen een negatief effect op de winst kunnen hebben, kan het toch nodig zijn om arbeidskrachten uit andere industrieën aan te trekken en eventuele bezorgdheid over blootstelling aan besmettelijke ziekten weg te nemen.

Nog een optie om personeel aan te trekken is om meer voorzieningen en secundaire arbeidsvoorwaarden te bieden. DC's in het hele land beginnen meer te lijken op een creatieve kantoorruimte, met banken, tafeltennistafels en basketbalvelden of er is kinderopvang geregeld. Bedrijven beseffen dat als ze talent willen werven en behouden, zowel in het warehouse als in het Amerikaanse bedrijfsleven, ze rekening moeten houden met de wensen van Millennials en Generatie Z die bij voorkeur voor een merk werken dat ze bewonderen en waarmee ze zich verbonden voelen.

Feit is dat arbeid zich aan het ontwikkelen is van een commodity tot een veranderlijke resource. Personeelsbeheer blijft in veel organisaties grotendeels een slecht gedefinieerd proces.

Distributieiders hebben tools nodig die hen helpen begrijpen wat hun medewerkers motiveert. Ze moeten programma's binnen de routinetaken implementeren die ervoor zorgen dat hun medewerkers een gevoel van doelgerichtheid en tevredenheid hebben.

VOLWASSEN PERSONEELSBEHEER

Potentiële en uitgebalanceerde efficiëntie van warehousewerkzaamheden kunnen worden gevisualiseerd als een piramide met drie niveaus.



De basis wordt gevormd door routinetaken, die consistent door alle medewerkers in het DC worden uitgevoerd. Dit zijn standaardtaken die vaak worden samengesteld en bijgehouden met traditionele spreadsheetsoftware, als ze al worden bijgehouden.

Op het tweede niveau wordt technologie en labour management software gebruikt om het uitvoeren en meten van processen te automatiseren. Hierbij wordt gemeten hoe goed medewerkers taken uitvoeren in vergelijking met gestandaardiseerde benchmarks en collega's.

De groei van het aantal mobiele apparaten in het warehouse heeft interactie op de warehousewerkvloer mogelijk gemaakt. Het gebruik van management software isoleerde managers voorheen van hun medewerkers, voorraden en operaties in het warehouse. Dit leidde tot een gebrek aan zichtbaarheid, niet kunnen reageren op problemen en een scheiding tussen supervisors en medewerkers.

Moderne mobiele oplossingen stellen managers in staat om naar elke plek te gaan waar ze nodig zijn. Met toegang tot essentiële applicaties via een tablet of een handheldapparaat, kunnen ze door het hele DC lopen om personeel, werk en voorraad te overzien. Ze kunnen reageren op problemen door snel met middelen of personeel te schuiven om wijzigingen in de vraag op te vangen.

Het derde niveau is medewerkerbetrokkenheid. Hier hebben supervisors in realtime contact met medewerkers om performance te verbeteren en nieuwe manieren te vinden om hen bij het succes van het bedrijf te betrekken. En het geïntegreerde gebruik van strategieën zoals gamificatie in uitvoeringstools creëert mogelijkheden om medewerkers uit te dagen en te belonen.

Hoe meer een manager contact heeft met medewerkers, hoe groter het vertrouwen en respect. Dat leidt tot verbondenheid op de werkvloer, hogere productiviteit, meer motivatie, grotere werktevredenheid en beter behoud van personeel in het algemeen.

Het bereiken van de eerste twee niveaus van volwassenheid kan met behulp van een aantal methodologieën en softwareoplossingen worden behaald. Echter, het vermogen om medewerkers een gevoel van autonomie, kennis en doelgerichtheid te geven bij het uitvoeren van hun warehousewerkzaamheden, is de meeste organisaties en software providers vrijwel geheel ontglipt.

GAMIFICATIE VAN HET WAREHOUSE

Veel werkgevers proberen hun medewerkers nog steeds bij hun werk te betrekken door middel van performancecijfers op bulletin- of scoreborden, persoonlijke contacten en subjectieve beloningsprogramma's. Deze technieken zijn bewerkelijk, gebrekkelijk en hebben een beperkt effect op de betrokkenheid van personeel.

Voor het toenemend aantal digital natives, dat aan het arbeidsproces gaat deelnemen, zijn deze technieken zelfs nog minder effectief, omdat ze als archaisch worden gezien en ver van de realtime digitale integratie staan waar ze mee bekend zijn. Millennials en de Generatie Z-zijn gewend aan een "mobile mind shift".¹⁰ Met andere woorden: een mindset waar alle benodigde informatie altijd en overal beschikbaar is, inclusief het weer, sportuitslagen, routebeschrijvingen en berichtgeving tussen vrienden.

En ze groeiden op naarmate de digitalisering van games nieuwe hoogten van realisme, volwassenheid, en ja, engagement bereikte. Adjunct-directeur bij het Institute for Interactive Technologies van de Bloomberg University Karl Kapp zegt: "wat ik zo interessant vind, is dat mensen op allerlei niveaus [bij deze games] worden betrokken; dat gebeurt op cognitief niveau - ze moeten over bepaalde

dingen nadenken om verder te komen; het gebeurt op affectief en emotioneel niveau - ze geven iemand dus een instrument om te meten wat er op emotioneel vlak gebeurt; en ze brengen mensen met elkaar in contact."

Mensen spelen natuurlijk al duizenden jaren spelletjes en hoewel de digitale evolutie van games pas in de laatste dertig of veertig jaar heeft plaatsgevonden, zijn de principes van de ontwerpelementen, die het verlangen om te willen winnen stimuleren, hetzelfde gebleven. En vrouwen boven de veertig zijn het snelst groeiende segment onder digitale gamers.

Bij Manhattan Associates hebben we veel tijd geïnvesteerd in het bestuderen van de zelfbeschikkingstheorie (Theory of Self-Determination), gedragsanalyse en ontwerptechnieken van digitale games. Niet met het doel om digitale games te creëren voor het warehouse, maar om het gehele DC zelf te gamificeren. In elke taak – zoals picken, packen en slotting – zijn gamificatietechnieken opgenomen om medewerkers te helpen nieuwe persoonlijke performancerecords te behalen. Uitdagingen voor performance, throughput, vertragingen en inzet kunnen met badges voor behaalde mijlpalen en beloningspunten worden gecombineerd die op een digitale marktplaats voor prijzen of lokale erkenning kunnen worden ingewisseld.

Ontwerpprojecten die appelleren aan ons gevoel voor zingeving als mens en die zijn gegamificeerd om van moderne apparaten te profiteren, bieden de kans om ware medewerkerbetrokkenheid bij alle fulfilmentactiviteiten te leveren, personeelsbehoud aanzienlijk te verbeteren, tijd en kosten van training te besparen en te zorgen voor tevredener en productiever personeel.

U kunt meer informatie vinden op manh.com/nl-nl/producten/labour-management

Neem contact op met Manhattan Associates via ce@manh.com of bel +31 (0)30 214 3000 om samen het onmogelijke mogelijk te maken: Push Possible®