

Resultaten onderzoek Psychosociale Arbeidsbelasting bij TNT Post Productie BV door ARBONED en voorgestelde aanpak.

Inhoudsopgave

1	Inleiding	2
2	Resultaten onderzoek ArboNed	3
2.1	Aanleiding en toelichting	3
2.2	De medewerkers van TNT Post Productie	5
2.3	De leidinggevenden van TNT Post Productie	6
2.4	Context waarin binnen het onderzoek heeft plaatsgevonden	7
2.5	Conclusie	7
3	Aanbevelingen ArboNed	8
3.1	Algemene aanbevelingen	8
3.2	Aanbevelingen voor de vestigingen met de grootste problemen	9
3.3	Aanbevelingen voor de groepen medewerkers die grote werkdruk en slechte werksfeer ervaren	9
4	Vervolgaanpak door TNT Post Productie	10
4.1	Prioritering van de aanpak	11
4.2	Uitwerking prioritering	12
4.3	Psychosociale arbeidsbelasting op acceptabel niveau houden	13

1 Inleiding

Hierbij treft u een uitgebreide samenvatting van de resultaten van het onderzoek door ArboNed naar de psychosociale arbeidsbelasting bij TNT Post Productie en de voorgestelde aanpak.

Dit rapport is bedoeld voor iedereen, die zich in de achtergronden wil verdiepen, en is ook beschikbaar voor medewerkers en leidinggevenden van TNT Post, de pers, leden van de Tweede Kamer en andere belangstellenden.

De hoofdstukken 2 en 3, de resultaten van het onderzoek en de aanbevelingen, zijn door ArboNed goedgekeurd.

2 Resultaten onderzoek ArboNed

2.1 Aanleiding en toelichting

In opdracht van TNT Post heeft ArboNed in het najaar van 2010 onder de medewerkers van TNT Post Productie BV een breed en onafhankelijk onderzoek gehouden naar de psychosociale arbeidsbelasting. Dit onderzoek is uitgevoerd onder leiding van Prof. Dr. W. van Rhenen. Volgens afspraak en om de kwaliteit te borgen is het onderzoek in nauw overleg met de Arbeidsinspectie opgezet en uitgevoerd. Tevens zijn de vakorganisaties en de ondernemingsraad hierbij betrokken.

Aanleiding voor dit grootschalige onderzoek is de door de Tweede Kamer aangenomen motie Gesthuizen (SP) over werkdruk en psychosociale arbeidsbelasting bij TNT Post (Kamerstukken II, 2009/10, 30 356, nr. 121). De Minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid heeft daarop in zijn brief van 14 juli jl. aan de Tweede Kamer (AI-A/2010/13859) laten weten, dat TNT Post de werkdruk en psychosociale arbeidsbelasting laat onderzoeken en hierover rapporteert aan de Arbeidsinspectie.

Het onderzoek is gehouden onder een brede groep medewerkers en leidinggevenden van TNT Post Productie BV. Daarbij is gebruik gemaakt van vragenlijsten en interviews. Er is, zoals werd gevraagd in de motie, speciaal gekeken naar de Voorbereidingsgebieden (VBG'en) Rotterdam Koperstraat, Zaltbommel, Haarlem en Bilthoven en het Sorteercentrum Rotterdam. Alle medewerkers die daar werken, zijn uitgenodigd om deel te nemen aan het vragenlijstonderzoek. Een deel van de medewerkers is geselecteerd om deel te nemen aan een diepte-interview. De genoemde eenheden zijn vergeleken met de rest van de eenheden van TNT Post Productie BV. Vanuit die overige vestigingen zijn medewerkers aselekt door ArboNed geselecteerd. In totaal zijn 8.173 medewerkers uitgenodigd om deel te nemen aan het onderzoek. De respons was hoog. Maar liefst 50% van de medewerkers die zijn uitgenodigd om deel te nemen aan het vragenlijstonderzoek, heeft de vragenlijst ingevuld. Er zijn in totaal 76 diepte-interviews afgenomen.

Ervaren werkdruk en psychische belasting

ArboNed heeft de mate van psychosociale arbeidsbelasting (afgekort: PSA) binnen TNT Post onderzocht. Daarnaast is aan de deelnemers, op basis van een protocol van de arbeidsinspectie gevraagd of zij intimidatie en/ of agressie ervaren. Deze laatste onderwerpen zijn naar aanleiding van signalen hierover bij o.a. de vakorganisaties aan het onderzoek toegevoegd.

Over het algemeen geldt dat de ervaren werkdruk hoog is. Dit heeft te maken met het feit dat de taakeisen in het werk relatief hoog zijn, terwijl tegelijkertijd het niveau van de energiebronnen in het werk (zoals steun van leidinggevenden, werkvariatie en zelfstandigheid) relatief laag is. Met name dit gebrek aan energiebronnen in het werk leidt ertoe dat medewerkers de hoge taakeisen niet goed aankunnen, waardoor er een verhoogde kans bestaat op gezondheidsklachten en negatieve organisatie-uitkomsten (onder andere een hoger verzuim, lagere motivatie en lagere productiviteit).

Als het gaat om lichamelijke agressie en seksuele intimidatie scoort TNT Post goed. Dit is gemiddeld of lager in vergelijking met de andere bedrijven, die eerder door ArboNed zijn onderzocht. Er zijn echter wel signalen van medewerkers, dat leidinggevenden opmerkingen maken, die, in combinatie met het strak hanteren van regels en procedures, intimiderend op hen overkomen.

Het is opvallend dat het ziekteverzuim ondanks de ervaren werkdruk en psychosociale belasting laag blijft. Uit het onderzoek blijkt dat medewerkers soms met klachten doorwerken. Dit kan verklaard worden door de vertaling van het ziekteverzuimbeleid door leidinggevenden en hun focus op het behalen van een zo hoog mogelijke efficiency. In combinatie met taakgericht leiderschap worden medewerkers dan aangesproken om zo snel mogelijk weer aan het werk te gaan.

Aantoonbare verschillen

Bij de uitkomsten worden duidelijke verschillen waargenomen tussen verschillende groepen medewerkers en de onderzochte vestigingen. De ervaren werkdruk, psychosociale arbeidsbelasting en de gerapporteerde gezondheidsklachten als gevolg hiervan, zijn met name hoog bij postbodes (plus) en sorteersed medewerkers. Zaterdagbestellers en postbezorgers ervaren daarentegen nauwelijks problemen op dat terrein.

Ook tussen de onderzochte vestigingen zijn duidelijke verschillen aanwezig. De psychosociale arbeidsbelasting van medewerkers van de VBG'en Rotterdam Koperstraat en Bilthoven en het Sorteercentrum Rotterdam scoort hoger dan de andere VBG'en en Sorteercentra in Nederland. VBG Zaltbommel komt daarentegen relatief gunstig uit het onderzoek naar voren.

2.2 De medewerkers van TNT Post Productie

Belangrijkste oorzaken

De belangrijkste oorzaak van de ervaren werkdruk is dat medewerkers onvoldoende steun van hun leidinggevende ervaren. Daarnaast spelen ook het gebrek aan werkvariatie en het gemis aan zelfstandigheid een rol.

Verder staan medewerkers al langdurig bloot aan ingrijpende reorganisaties. Uit het onderzoek blijkt dat zij vaak onvoldoende inzicht hebben in de noodzaak hiervan.

Werkvariatie

Door de veranderde en efficiënt ingerichte processen geven medewerkers van TNT Post Productie aan dat er minder afwisseling is in het werk (werkvariatie) dan voorheen. Ze moeten langer op één vaste werkplek werken. Verder ervaren medewerkers weinig eigen regelruimte, of inspraak in de manier waarop zij hun werk kunnen doen. Dit heeft uiteindelijk een negatieve invloed op de ervaren werkdruk van medewerkers.

Werktempo, normen en de discussie over gewerkte uren

Door de efficiencymaatregelen ervaren de medewerkers tijdsnormen, werktempo en variatie in het werk anders dan voorheen. In hun beleving is de werkdruk toegenomen. Medewerkers geven in het onderzoek aan dat ze moeite hebben om de gestelde normen te halen. De postbodes vinden dat de normen voor sorteren en bezorgen onrealistisch en niet haalbaar zijn en dat ze frequent langer moeten werken om het werk af te krijgen. Tevens hebben zij moeite met de wijze waarop de verschillende scenario's ("druk, normaal of rustig") door de leidinggevende worden toegepast. Bij Sorteren wordt ervaren dat de werkdruk toeneemt omdat het werk met steeds minder mensen moet worden gedaan (vanwege het dalende productievolume) en er tegelijkertijd een gebrek is aan ondersteuning door de leidinggevende. Door met minder mensen te werken, gecombineerd met strakke regie, zou er minder gelegenheid zijn om verstoringen in het werk op te vangen. In combinatie met de strakke aansturing van leidinggevendenden ervaren sommige medewerkers dit als intimiderend. Daarnaast zijn er volgens de medewerkers onvoldoende rust- en herstelmomenten. Bij Bezorgen moeten medewerkers bij een rustig scenario een extra taak erbij doen en bij een druk scenario ervaren zij onvoldoende inzet van (extra) personeel.

Medewerkers bij Bezorgen ervaren dat overwerk (uitloop van werkzaamheden) eigenlijk standaard is geworden. Er zijn veel meldingen dat dit niet aan de leidinggevende wordt gerapporteerd.

Daarnaast zijn er geregeld discussies met leidinggevendenden over het al dan niet uitbetalen van meeruren. Dit leidt soms tot meningsverschillen.

Postbezorgers en zaterdagbestellers

Postbezorgers en zaterdagbestellers kennen een lagere psychosociale arbeidsbelasting dan de groep postbodes (plus), collectiemedewerkers en sorteerdere. Zij ervaren nadrukkelijk minder werkdruk dan de medewerkers met een groter contract (> 25 uur per week), die vaak al lang bij TNT Post werken. Postbezorgers en zaterdagwerkers zitten met hun psychosociale arbeidsbelasting op het gemiddelde van eerder door ArboNed onderzochte bedrijven in Nederland.

2.3 De leidinggevenden van TNT Post Productie

Taakgericht leiderschap

In de beleving van de medewerkers sturen leidinggevenden van TNT Post Productie in sterke mate op het behalen van de efficiency en werknormen. De daarmee gepaard gaande reorganisatie en uitstroom van medewerkers vraagt ook om aandacht voor de individuele medewerker. De medewerkers ervaren momenteel echter weinig aandacht voor 'de mens achter de medewerker'. Op locaties waar de leidinggevenden bewust expliciet en structureel mensgerichte aandacht geven, ervaren de medewerkers minder werkdruk en psychosociale arbeidsbelasting. Dit ondanks het feit dat hier dezelfde normen gelden als elders.

Beperkte dialoog

De onderzochte medewerkers ervaren een beperkte dialoog in de communicatie met hun leidinggevende.

Er wordt veel gecommuniceerd, maar er wordt volgens de medewerkers onvoldoende geluisterd naar de werkvloer. Medewerkers zien vaak wel de noodzaak van de veranderingen en reorganisaties op de werkvloer, maar begrijpen de gemaakte keuzes door het management onvoldoende, terwijl zij wel volgens deze veranderde werkprocessen moeten werken. Mensen ervaren een focus op efficiency, waarbij voorheen de focus meer lag op kwaliteit.

2.4 Context waarin binnen het onderzoek heeft plaatsgevonden

TNT Post verkeert in een bijzondere en unieke situatie als het gaat om werk en werkomstandigheden. De daling van het postvolume door e-mail en internet verkeer en de concurrentie op met name prijs door het ontbreken van een bodem in de arbeidsvoorwaarden, heeft er voor gezorgd dat het logistieke proces ingrijpend en continu moet worden aangepast. Alleen op deze manier kan de continuïteit van TNT Post worden gewaarborgd. Dit heeft wel tot gevolg dat 11.000 arbeidsplaatsen zullen verdwijnen, waarbij een deel gedwongen ontslag onvermijdelijk is. De ingrijpende reorganisaties en (gedwongen) uitstroom zorgen ervoor dat veel postbodes en sorteemedewerkers, die al lang bij het bedrijf werken, zich niet meer in het bedrijf herkennen. Dit in tegenstelling tot de postbezorgers, die vanuit een ander perspectief hun werk zijn begonnen.

2.5 Conclusie

Door dit onderzoek is duidelijk geworden dat de leidinggevenden een cruciale rol hebben in het begeleiden van de reorganisaties en de uitstroom. Niet alleen taakgericht managen is belangrijk, maar ook de mens moet centraal staan in het proces.

Het Sorteercentrum Rotterdam en de VBG'en Rotterdam Koperstraat en Bilthoven behoeven speciale aandacht. Zij komen het minst gunstig uit het onderzoek naar voren.

De psychosociale arbeidsbelasting bij VBG Zaltbommel laat een gunstiger beeld zien. Deze scoort nagenoeg gelijk met het landelijk gemiddelde.

Ook de groepen postbezorgers en zaterdagwerkers vormen een positieve uitzondering als het gaat om psychosociale arbeidsbelasting en werkdruk.

3 Aanbevelingen ArboNed

3.1 Algemene aanbevelingen

1. Leidinggevend en moeten meer steun verlenen aan de medewerkers

Het leidinggeven aan veranderende werkprocessen vraagt om taakgericht leiderschap. Het verandertraject als gevolg van reorganisaties vraagt nadrukkelijk ook om mensgericht leiderschap. Mensgericht leiderschap is noodzakelijk om de motivatie van de medewerkers hoog te houden. Deze twee processen doen een beroep op verschillende leiderschapsstijlen van de leidinggevend en.

Leidinggevend en zullen verder ondersteund moeten worden om taak- en mensgericht leiderschap te kunnen combineren. Dit om meer dan nu, de nadruk te leggen op een mensgerichte leiderschapsstijl. Hiervoor zal TNT Post Productie bijvoorbeeld gebruik kunnen maken van extra ondersteuning door coaches, die leidinggevend en helpen om in gesprek te gaan met medewerkers over bijvoorbeeld hun gevoelens of weerstand bij de veranderingen.

2. Verbeteren van de werkvariatie

TNT Post zal moeten nagaan of er in de veranderende werkprocessen meer werkvariatie opgenomen kan worden, zodat er meer afwisseling en regelruimte terugkomt voor de medewerkers die dat in het verleden ook gewend waren.

3. Vergroten zelfstandigheid

TNT Post Productie zal meer verantwoordelijkheid aan medewerkers moeten geven, zodat zij zich erkend voelen voor hun ervaring. Hier ligt een cruciale rol voor de leidinggevend en, die enerzijds moet sturen op de regels en procedures, maar tegelijkertijd ook medewerkers als volwassenen aanspreekt en hun gepaste verantwoordelijkheden geeft.

Het waarderen van en daar waar mogelijk doorvoeren van verbeterpunten, die door medewerkers worden aangedragen, vergroot de ervaren zelfstandigheid. Ook is het van belang om gezamenlijk te evalueren tijdens veranderingen.

4. Vergroten binding met nieuwe medewerkgroepen

Postbezorgers en zaterdagbestellers ervaren werkdruk en werksfeer positiever dan andere medewerkers. Aandachtspunt is wel de binding van postbezorgers met het bedrijf.

3.2 **Aanbevelingen voor de vestigingen met de grootste problemen**

De grootste knelpunten worden geconstateerd op het sorteercentrum Rotterdam en op de VBG'en Rotterdam Koperstraat en Bilthoven. Op deze vestigingen is een gerichte aanpak noodzakelijk door:

1. Signalen van de medewerkers serieus te nemen

Met medewerkers en leidinggevenden moet het gesprek aan worden gegaan om de ervaren psychosociale arbeidsbelasting te verlagen. Dit is nodig om de houding ten opzichte van het werk en elkaar te verbeteren, anders met elkaar om te gaan en afspraken te maken over verbeteringen op korte termijn.

2. Goede voorbeelden over te nemen van eenheden met een gunstige psychosociale arbeidsbelasting.

Een mogelijkheid om succes te boeken is het bezoeken van andere vestigingen waar het wel goed loopt en de succesfactoren toe te passen op de eigen locatie.

3.3 **Aanbevelingen voor de groepen medewerkers die grote werkdruk en slechte werksfeer ervaren**

Bij postbodes (plus) en sorteermedewerkers met een groter contract, die kans hebben om getroffen te worden door de reorganisatie, wordt de grootste werkdruk en minst goede werksfeer ervaren.

Voor hen is een specifieke aanpak nodig die zich richt op meer aandacht door het management voor hun belevingswereld en individuele energiebronnen in het werk.

TNT Post zal moeten zorgen voor meer steun van de leidinggevende aan de medewerker, door een meer mensgerichte aansturing naast de reeds aanwezige taakgerichte aansturing. Verder zal de communicatie over bijvoorbeeld de reorganisatie meer op de belevingswereld van de medewerker gericht moeten worden. Tenslotte zal ook regelmatig getoetst moeten worden, of en hoe de boodschap is overgekomen.

4 Vervolgaanpak door TNT Post Productie

De directie van TNT Post neemt de uitkomst van het onderzoek uiterst serieus. De signalen uit het onderzoek zijn duidelijk. Er is een aanpak opgesteld die zich richt op korte en langere termijn acties met als doel:

- het verlagen van de psychosociale arbeidsbelasting van postbodes (plus), chauffeurs, collectie- en sorteermedewerkers;
- ervoor zorgen dat de psychosociale arbeidsbelasting bij TNT Post op een acceptabel niveau komt en blijft.

Reorganisaties

Het verlagen van de psychosociale arbeidsbelasting binnen TNT Post Productie is een belangrijke opgave. De organisatie is al jarenlang onderhevig aan reorganisaties en procesaanpassingen. Deze zijn noodzakelijk om het hoofd te kunnen bieden aan het dalende postvolume en de andere postbedrijven, die scherp concurreren op prijs.

Dat er gereorganiseerd moet worden, staat niet ter discussie. Er is echter het nodige verbeterpotentieel met betrekking tot de manier waarop we reorganiseren. De taakgerichte aansturing bij TNT Post gaat goed. De mensgerichte aansturing moet beter.

Energiebronnen

Uit het onderzoek van ArboNed blijkt dat werkdruk niet per definitie wordt verlaagd door het verminderen van het aanbod van werkzaamheden. Het is vooral van belang om de beschikbaarheid van de juiste energiebronnen voor medewerkers te vergroten. Het gebruik van energiebronnen zorgt ervoor, dat de taakeisen, zoals een grote werkhoeveelheid en een beperkte taakvariatie niet als psychisch belastend worden ervaren.

De aanpak van TNT Post Productie richt zich daarom met name op het aanwenden en in stand houden van de volgende energiebronnen:

- 1) Steun van de leidinggevende
- 2) Werkvariatie
- 3) Zelfstandigheid

4.1 Prioritering van de aanpak

Het is van belang om direct met de aanpak te beginnen. Op korte termijn maken de managementteams een plan om aanwezige knelpunten op vestigingen op te lossen. Voor de langere termijn zal TNT Post het sturen op een optimale psychosociale arbeidsbelasting als integraal onderdeel opnemen in haar bedrijfsvoering. De aanpak zal nog worden afgestemd met de betreffende medewerkers, OR en vakorganisaties; dit laatste met name in de Werkgroep Onvrede. Vervolgens wordt de aanpak verder geconcretiseerd en daarna geaccordeerd door het managementteam van TNT Post Productie BV.

In ieder geval zal deze aanpak de volgende onderdelen bevatten:

1. Het op orde brengen van knelpunten op het Sorteercentrum Rotterdam, en in de VBG'en Rotterdam Koperstraat en Bilthoven;
2. Het onderzoeken van de normstelling en ook de manier waarop daarmee moet worden omgegaan;
3. Het positioneren van en support geven aan mensgericht leiderschap via aangepaste trainingsprogramma's maar ook assessments van leidinggevenden;
4. Alle medewerkers duidelijkheid en inzicht geven in de reorganisatie;
5. Het verbeteren van de binding van het bedrijf met postbezorgers.

4.2 Uitwerking prioritering

1) Knelpunten van het Sorteercentrum Rotterdam, en de VBG'en Rotterdam Koperstraat en Bilthoven op orde brengen

Uit het onderzoek van ArboNed wordt duidelijk dat de psychosociale arbeidsbelasting op het Sorteercentrum Rotterdam, VBG Rotterdam Koperstraat en VBG Bilthoven hoger ligt dan de overige eenheden van TNT Post. Specifiek op deze eenheden zal het lokale management, met ondersteuning van het Area managementteam en de directie, per direct een aantal activiteiten ondernemen om de belangrijkste knelpunten aan te pakken in samenspraak met de medewerkers. Er zal worden onderzocht waarom de psychosociale arbeidsbelasting op VBG Zaltbommel gunstig uit het onderzoek is gekomen. De les, die hieruit geleerd kan worden, zal worden toegepast in de aanpak van de eenheden met de grootste knelpunten.

2) Onderzoeken van de normstelling

In december wordt een onderzoek gestart naar de normstelling, die voor werkzaamheden binnen TNT Post gehanteerd wordt (inclusief gebruikte methoden en systemen). Bezien wordt of plannings en loopduren realistisch zijn en hoe in de praktijk wordt omgegaan met individuele afwijkingen hiervan (inclusief gedragscomponenten). Doel is uiteindelijk om het risico op het niet uitbetalen van in redelijkheid gewerkte uren te minimaliseren. Totdat dit onderzoek is afgerond (begin maart) kunnen medewerkers gebruik maken van de "oranje kaart", indien zij van mening zijn dat gewerkte uren onvoldoende zijn uitbetaald.

3) Positioneren van en support geven aan mensgericht leiderschap

Door middel van mensgericht leiderschap moet de ervaren werkdruk en werkhoeveelheid op een acceptabel niveau komen. Een bijkomend effect zal zijn dat het aantal ervaren conflictsituaties afneemt.

Directie en management ontwikkelen in overleg met de Area's een programma om meer steun te kunnen bieden aan leidinggevenden en medewerkers. Mensgericht management zal niet alleen een vanzelfsprekend onderdeel moeten zijn van het dagelijkse werkproces, maar ook van trainingsprogramma's, verandertrajecten en bij de toepassing van het ziekteverzuimbeleid. Belangrijke uitgangspunten zijn: steun, vertrouwen, duidelijkheid op alle niveaus en samen werken aan verbetering. Met deze uitgangspunten worden bestaande verbeterprogramma's aangepast; onder andere de Lean Six Sigma-methode. Hierbij worden leidinggevenden en medewerkers uitgedaagd om hun ideeën en expertises in te brengen.

Verder loopt inmiddels een onderzoek om binnen de Sorteercentra taakrotatie toe te passen.

4) Duidelijkheid en inzicht brengen in de reorganisatie

De directie gaat in gesprek met de ondernemingsraad en vakbonden om sluitende en duidelijke afspraken te maken over timing en sociale gevolgen van de reorganisaties. Als alle partijen het eens zijn over de eindplaat en de planning, zal gezamenlijk, consistent en eenduidig gewerkt worden aan de stappen om tot die eindplaat te komen. Betrokkenheid en inbreng van medewerkers bij de implementatie zal worden geborgd. In elke volgende reorganisatie stap worden ervaringen uit de eerdere stappen geëvalueerd en meegenomen om invulling te geven aan het principe van continu verbeteren.

Er zal gewerkt worden aan informatie op maat, zodat iedere individuele medewerker persoonlijk weet waar hij/ zij aan toe is.

5) Binding van postbezorgers verbeteren

Het onderzoek van ArboNed levert ook positieve signalen op. De psychosociale arbeidsbelasting van deze groep van circa 25.000 medewerkers zit op het landelijk gemiddelde en scoort op sommige punten zelfs beter.

Bij postbezorgers is het voor TNT Post wel noodzakelijk dat zij zich verbonden voelen aan het bedrijf. TNT Post werkt hier al aan. Er lopen diverse initiatieven om hen beter en langer aan het bedrijf te binden. Ook postbezorgers willen en zullen meer betrokken worden bij toekomstplannen en ontwikkelingen van TNT Post.

Eén van de plannen is om social networks te benutten en een "postbezorger community" op te richten. TNT Post wil ook zo snel mogelijk overgaan tot het aanstellen van dedicated leidinggevendenden voor postbezorgers.

4.3 Psychosociale arbeidsbelasting op acceptabel niveau houden

Het management zal regelmatig toetsen of de psychosociale arbeidsbelasting afneemt tot een acceptabel niveau. Eenheden die een verhoogde psychosociale arbeidsbelasting hebben, zullen ondersteund worden om dit weer in lijn met het gemiddelde te krijgen. Hierbij worden best practices van goed scorende eenheden toegepast. Medewerkers worden in dit proces betrokken. Binnen de bestaande overlegstructuur zal tijd en ruimte worden gereserveerd om met elkaar in gesprek te gaan over de ervaren werkdruk en de steun van de leidinggevende.

Leidinggevendenden zullen worden begeleid om deze gesprekken goed aan te gaan.

Het sturen op de psychosociale arbeidsbelasting, wordt onderdeel van de totale verbeteraanpak, die in samenspraak tussen directie en areamanagement in het eerste kwartaal van 2011 nader wordt uitgewerkt. Dit zal een belangrijk onderdeel worden van het bedrijfsmanagement.

TNT Post introduceert daarom met ingang van 2011 een nieuwe kern-kpi (key performance indicator), die het niet alleen mogelijk maakt om de motivatie en de werkbeleving doorlopend te meten, maar ook om met management in gesprek te gaan over de resultaten op dit gebied.

