

# Literatuuronderzoek: de invloed van thuiswerken op de productiviteit van kenniswerkers

Sjoerd van Dam (U378675)



Tilburg University

Bachelor scriptie Personeelwetenschappen

Begeleider: S. van der Meer

2021

## Samenvatting

Het doel van dit onderzoek is om de invloed van thuiswerken op de productiviteit van kenniswerkers te onderzoeken. Dit is gedaan doormiddel van een literatuuronderzoek. Er zijn 15 artikelen geselecteerd en geanalyseerd in dit onderzoek. Uit dit onderzoek blijkt dat thuiswerken veel verschillende voor- en nadelen met zich mee brengt. Het effect van thuiswerken op productiviteit is afhankelijk van de omstandigheden van het geval. Mits er aan bepaalde randvoorwaarden wordt voldaan en de werkzaamheden en de werknemer geschikt zijn voor thuiswerken, kan thuiswerken gelijkwaardig of zelfs superieur zijn aan werken op de centrale werkplek. Toekomstig onderzoek zou zich goed kunnen richten op de aanwezigheid van financiële hulpmiddelen voor thuiswerkers. Daarnaast zou toekomstig onderzoek de grens tussen werk en privé duidelijker moeten krijgen; wanneer wordt de work-life balance van een werknemer verstoord? Tot slot kan er meer rekening gehouden worden met de kwalitatieve productiviteit van thuiswerkers in plaats van enkel met de kwantitatieve productiviteit. Samenvattend geeft dit onderzoek een beeld van de effecten van thuiswerken op de productiviteit van kenniswerkers. De voor- en nadelen van thuiswerken op de productiviteit van kenniswerkers worden weergegeven en geanalyseerd. Vervolgens worden er suggesties gedaan om deze productiviteit te bevorderen.

**Kernvariabelen:** human resource management; thuiswerken; thuiswerkers; productiviteit; kenniswerkers

## Inhoudsopgave

|  |    |
|--|----|
| 1. Inleiding.....  | 4  |
| 2. Theoretisch Kader.....  | 6  |
| 3. Methoden.....   | 8  |
| 3.1 Onderzoeksopzet.....   | 8  |
| 3.2 Zoekstrategie.....   | 9  |
| 3.3 Procedure.....   | 10 |
| 4. Resultaten.....   | 11 |
| 4.1 Voordelige Effecten van Thuiswerken.....                         | 15 |
| 4.2 Nadelige Effecten van Thuiswerken.....                           | 16 |
| 4.3 Voorwaarden en Ideale Vormgeving van Productief Thuiswerken..... | 17 |
| 5. Discussie en Conclusie.....                                       | 19 |
| 5.1 Limitaties.....  | 20 |
| 5.2 Richting voor Toekomstig Onderzoek.....                          | 21 |
| 5.3 Implicaties.....   | 22 |
| 6. Bronnenlijst.....   | 24 |
| 7. Bijlage 1.....  | 26 |

## Inleiding

De coronacrisis brengt veel gevolgen met zich mee die invloed hebben op het dagelijks leven van mensen. Voorbeelden hiervan zijn isolatie van familie en vrienden en beperkte vrijheden, maar ook in het werkleven is veel veranderd. De coronacrisis heeft in snel tempo veel invloed gekregen op hoe mensen werken en op of mensen überhaupt kunnen werken (Brynjolfsson et al., 2020). Veel organisaties bieden al jaren de optie tot (deels) thuiswerken. Het gemak waarmee informatie kan worden verkregen en kan worden gebruikt heeft veranderingen veroorzaakt in organisatiestructuren en de manier van werken door werknemers (Harpaz, 2002). Vanwege de coronacrisis blijven mensen massaal thuis omdat er wordt opgeroepen door overheden om thuis te blijven om ziek worden te voorkomen (Brynjolfsson et al., 2020).

Vaak worden de positieve kanten van thuiswerken belicht. Zo zou thuiswerken een goede manier zijn om stress-factoren met betrekking tot werk te voorkomen en zou thuiswerken zorgen voor een betere work-life balance (Moore, 2006). Dit was voor de coronacrisis een drijfveer om vrijwillig thuis te werken en daarnaast ook een reden voor werkgevers om thuiswerken te stimuleren. Naast deze voorbeelden van voordelen van thuiswerken, kan thuiswerken ook nadelen met zich meebrengen. Thuiswerken kan bijvoorbeeld een gevoel van isolatie opwekken, het vereist een hoge mate van zelfdiscipline en het vervagen van de grens tussen werk en thuis kan als nadelig worden ervaren (Harpaz, 2002). Door de verplichting vanuit de overheid om thuis te werken kunnen deze nadelige effecten niet worden ontweken. Deze voorbeelden van voor- en nadelen beïnvloeden de productiviteit van de werknemer.

De bestaande literatuur geeft wisselende antwoorden op de vraag hoe thuiswerken de productiviteit van werknemers beïnvloedt. Dit zijn antwoorden die betrekking hebben op thuiswerken als vrijwillig alternatief voor werken op de centrale werkplaats. Door de coronacrisis is er een nieuwe situatie ontstaan; men wordt sterk aangeraden om thuis te werken, werken vanuit huis is 'het nieuwe normaal'. Thuiswerken is niet langer meer een keuze, maar een morele verplichting. In plaats van sporadisch een dagje vanuit huis werken, zitten mensen maanden achter elkaar op hun thuiswerkplek. Het verschil in de oorzaak van thuiswerken, en het verschil in de mate waarin mensen thuiswerken, vraagt om nieuwe aandacht voor dit onderwerp.

Bloom, Liang, Roberts & Ying (2015) gebruiken thuiswerken als een breed begrip. Zowel één dag per werkweek thuiswerken als de volledige week thuiswerken wordt door hen als thuiswerken beschouwd. Thuiswerken riep bij hen de vraag op of het een gunstige management praktijk is, kijkend naar de productiviteit en winstgevendheid van een organisatie (Bloom et al., 2015). In dit onderzoek wordt er vergelijkbaar naar thuiswerken

gekeken. Het onderzoek richt zich op de productiviteit van kenniswerkers terwijl zij thuiswerken, ongeacht in welke verhouding zij dit doen. Binnen sommige organisaties zal men half thuiswerken en half op kantoor werken, bij een andere organisatie kan deze verhouding anders liggen. Dit is natuurlijk afhankelijk van de aard van de werkzaamheden; praktisch werkend zorgpersoneel kan bijvoorbeeld helemaal niet vanuit thuis werken. In dit onderzoek draait het om het verschil in productiviteit tijdens het werken in de twee verschillende settings, thuis en op de centrale werkplaats, wanneer thuiswerken wél mogelijk is. In dit onderzoek wordt er daarom onderscheid gemaakt in de aard van het uit te voeren werk. De focus ligt op kenniswerkers, zij verrichten voornamelijk werk op een computer dat ook thuis goed uitvoerbaar zou moeten zijn. Kenniswerkers zijn theoretisch opgeleide werknemers met een hoge mate van creativiteit, autonomie, betrokkenheid en intellectuele vaardigheden (Pot & Smulders, 2010). Werknemers met werkzaamheden waarvoor dit niet geldt, zijn niet relevant voor dit onderzoek. Het eerder genoemde zorgpersoneel kan bijvoorbeeld niet thuiswerken, een kenniswerker die veel autonoom werk op een computer uitvoert kan dit wel. Uit deze informatie komt de volgende onderzoeksvraag voort:

‘Wat is de invloed van thuiswerken op de productiviteit van kenniswerkers?’

Er zijn een aantal redenen waarom het van belang is om aandacht op dit onderwerp te vestigen. Door de jaren heen is er al veel onderzoek gedaan naar thuiswerken, en is er kennis opgedaan over de invloed van thuiswerken op werknemers en organisaties. Zo werd er grootschalig onderzoek gedaan naar de vraag of thuiswerken voordelig of nadelig werkt voor de productiviteit van de werknemers (Bloom et al., 2015). Ook is er bijvoorbeeld onderzoek gedaan naar de invloed van thuiswerken op de work-life balance; wordt het als prettig ervaren door de werknemer? (Moore, 2006). Daarnaast weet men al veel over de voor- en nadelen van (deels) thuiswerken voor het individu, de organisatie en de samenleving (Harpaz, 2002).

De eerste reden voor het belang van aandacht voor thuiswerken is de coronacrisis. Waar thuiswerken vroeger een keuze was, is het nu vaak een gedwongen maatregel. Zo geldt in Nederland op het moment van schrijven al ruim een jaar het dringende advies ‘werk zo veel mogelijk thuis’ (Rijksoverheid, 2020). Deze gedwongen manier van thuiswerken is een nieuw fenomeen en vraagt daarom om aandacht.

Een tweede reden als aanleiding naar dit onderzoek, is de beperkte focus op de aard van de werkzaamheden. Het onderzoek van Bloom et al. (2016) focuste zich op thuiswerkende callcenter medewerkers, er mist een vergelijking met een ander type beroepsgroep. Moore (2006) onderzocht de invloed van thuiswerken op de work-life balance. Hij onderzocht mensen uit een brede waaier van beroepen. Zo werden medewerkers van

managementniveau tot ongeschoolde werknemers bevroegd, evenals alles wat daar tussen valt (Moore, 2006). Er werd geen rekening gehouden met de verschillen tussen hen of met de werkzaamheden van de verschillende beroepsgroepen. In dit onderzoek wordt specifiek gekeken naar kenniswerkers met voornamelijk (online-)werkzaamheden die zij thuis prima zouden moeten kunnen uitvoeren. Op deze manier kan de aard van de werkzaamheden geen belemmerende factor zijn op de productiviteit.

Om antwoord te geven op de onderzoeksvraag is er een literatuuronderzoek uitgevoerd binnen online databases. Hierdoor is er wetenschappelijk bewijs verzameld waarmee het onderwerp uitgebreid uiteen is gezet. Tevens is er een kwalitatief interview met een HR-professional gedaan om verdiepende, praktische inzichten te vergaren.

In het volgende deel wordt relevante literatuur voor de onderzoeksvraag besproken en geanalyseerd. Hiermee is gepoogd een antwoord op de onderzoeksvraag te verkrijgen. Daarna zijn de methoden en resultaten van het literatuuronderzoek behandeld. Tot slot volgt er een discussie en conclusie.

### **Thuiswerken en Productiviteit**

In dit onderzoek is het verband tussen thuiswerken en productiviteit onderzocht. Eerst zullen verschillende definities van thuiswerken en productiviteit worden onderzocht en zal er worden bepaald met welke definities er in dit onderzoek wordt gewerkt. Vervolgens zal er een relevante theorie worden geïntroduceerd, te weten het Conservation of Resources model.

Thuiswerken wordt door een steeds groter deel van de beroepsbevolking gedaan (Bloom et al., 2015), het is dan ook een veel gebruikt onderwerp voor onderzoek. Deze onderzoeken passen verschillende definities van thuiswerken toe. Bloom et al. (2015) gebruiken thuiswerken (working from home) als een breed begrip. Zij scharen telecommuting (op afstand werken met behulp van telecommunicatiemiddelen) en telewerk (idem dito) ook onder de noemer thuiswerken. Er is geen minimum aantal uren thuiswerken verbonden om een thuiswerker te zijn. Als een werknemer één dag per week thuis werkt, is hij/zij op die dag een thuiswerker. Bao et al. (2020) hebben onderzoek gedaan naar productiviteit tijdens het thuiswerken specifiek in coronatijd. In dit onderzoek wordt thuiswerken omschreven als een werkregeling waarin werknemers niet persé vanaf een centrale plek hoeven te werken. Dit onderzoek benoemt dat thuiswerken ook afstandswerk, telecommuting of telewerk wordt genoemd (Bao et al., 2020). Baker, Crawford en Avery (2007) onderzochten voldoening en productiviteit onder thuiswerkende professionals. Ook zij verwijzen naar termen als telewerk en telecommuting. In het onderzoek wordt thuiswerken als standaard gebruikt en zullen vergelijkbare termen uit andere onderzoeken overgenomen worden (Baker et al., 2007). In veel eerdere studies is er een eenduidig beeld over het begrip thuiswerken. Het begrip wordt

in de genoemde studies als een breed begrip gebruikt, waardoor bijvoorbeeld ook telewerk, telecommuting en afstandswerk onder thuiswerken worden geschaard. In deze studie wordt het begrip thuiswerken als volgt gebruikt: thuiswerken is al het uitgevoerde werk dat niet op een centrale werkplaats wordt uitgevoerd voor tenminste een gehele dag per werkweek.

Productiviteit wordt in eerder onderzoek vaak kwantitatief gemeten. Bij bepaalde beroepen kan dat bijvoorbeeld zijn door het aantal opgenomen telefoontjes per minuut (Bloom et al., 2015). In de studie van Bao et al. (2020) werd productiviteit gemeten door een complete, kwantitatieve dataset van de dagelijkse bezigheden van de werknemers. De nadruk kon daardoor gelegd worden op de vergelijking in productiviteit tussen mensen die thuiswerken en mensen die op kantoor werken (Bao et al., 2020). Baker et al. (2007) splitsten productiviteit op in vier verschillende onderdelen: effectiviteit, efficiëntie, productiviteit en kwaliteit. In dit onderzoek werd de focus hierdoor gelegd op waargenomen productiviteit (Baker et al., 2007). Bosua, Gloet en Kurnia (2012) hebben onderzoek gedaan naar telewerk, productiviteit en welzijn. In dit onderzoek wordt eerst de kanttekening geplaatst dat productiviteit zelf gerapporteerd is, complex te meten is, en daarom moeten conclusies voorzichtig worden overwogen. In deze studie wordt ervan uitgegaan dat productiviteit zowel naar de productiviteit van een individu als van een team kan worden verwezen. Het zegt iets over hoe effectief en efficiënt de toegewezen taken worden uitgevoerd in een bepaalde tijd (Bosua et al., 2012). In dit onderzoek wordt naar productiviteit gekeken als de uitvoering van taken op een individueel niveau in brede zin. Er wordt getracht om de vier onderdelen van productiviteit (effectiviteit, efficiëntie, productiviteit en kwaliteit) zoals omschreven door Baker et al. (2007), in beschouwing te nemen. Hierin zal de vergelijking tussen thuiswerkers en mensen die op een centrale werkplek werken centraal staan.

De Conservation of Resources (COR) theorie beschrijft een proces dat mensen motiveert om hun huidige middelen te behouden en om nieuwe middelen aan te wenden. Dit doet men om een onwenselijk gevoel van stress te voorkomen of te verminderen (Halbesleben, Neveu, Paustian-Underdahl & Westman, 2014). Deze theorie werd oorspronkelijk geïntroduceerd door Hobfoll in 1989 en zou vrij vertaald kunnen worden als 'behoud van middelen'. Middelen worden in het onderzoek omschreven als objecten, toestanden en condities waar mensen waarde aan hechten. De waarde van een middel verschilt per persoon en wordt beïnvloed door persoonlijke ervaringen of de situatie (Halbesleben et al., 2014). Deze theorie is relevant in het onderzoek naar het effect van thuiswerken op productiviteit, omdat door thuiswerken bepaalde middelen worden gewonnen en verloren.

Om te beginnen willen mensen de middelen waar zij waarde aan hechten behouden, dit wordt Primacy of Resource Loss genoemd. In dit perspectief wordt benadrukt dat het

verlies van middelen schadelijker is voor mensen dan dat het verkrijgen van nieuwe middelen een positieve werking zou hebben. Het verlies van middelen zou volgens de COR-theorie stress veroorzaken bij een werknemer. Een loonsverlaging zou uitgaande van dit perspectief bijvoorbeeld meer schade aanbrengen dan dat hetzelfde bedrag als loonsverhoging goed zou doen (Halbesleben et al., 2014).

Het andere perspectief, Resource Investment, gaat ervan uit dat mensen niet alleen resources willen behouden. Mensen investeren bovendien middelen om zich te beschermen tegen het mogelijke verlies van middelen, om te kunnen herstellen van het verlies van middelen en om nieuwe middelen aan te kunnen wenden. Dit wordt ook wel 'coping' genoemd: mensen investeren middelen om te anticiperen op eventueel verlies van middelen in de toekomst (Halbesleben et al., 2014). Halbesleben (2006) deed eerder al een meta-analyse met betrekking tot het Conservation of Resources model. Uit deze analyse ontstond een beeld van de relatief grote impact van werk-gerelateerde sociale support op stress. Dit komt omdat werk-gerelateerde support directer gelinkt is met de lasten van het werk die er tegenover staan (Halbesleben, 2006). Juist deze werk-gerelateerde support valt door het thuiswerken weg, er ontstaat een tekort aan bij thuiswerkers. Het aangetaste groepsgevoel en het geïsoleerd zitten zorgen ook voor minder sociale middelen om uit te putten (Harpaz, 2002). Thuiswerken brengt verschillende verliezen van middelen met zich mee, maar kan juist ook nieuwe middelen opleveren. Eerder in dit onderzoek werd al beschreven dat thuiswerken bijvoorbeeld werk-gerelateerde stress-factoren kan reduceren en dat thuiswerken tot een betere work-life balance kan leiden (Moore, 2006).

## **Methoden**

Dit onderzoek heeft als doel om het verband tussen thuiswerken en productiviteit te exploreren. Dit doel wordt nagestreefd door eerdere onderzoeken te bestuderen, te analyseren en door verschillende onderzoeken met elkaar te vergelijken. In dit onderdeel van het onderzoek wordt eerst de onderzoeksopzet besproken, vervolgens worden de zoekstrategie en de procedure toegelicht.

## **Onderzoeksopzet**

Om antwoord te krijgen op de onderzoeksvraag is er een systematische literatuurreview uitgevoerd. Hiervoor is er bestaande academische literatuur gezocht, geanalyseerd en met elkaar vergeleken. Deze artikelen zijn opgezocht en geraadpleegd via het internet. Het zoeken naar artikelen ging op een gestructureerde manier, volgens een zoekplan met vooraf opgestelde zoektermen. Artikelen die relevant werden bevonden na volledig lezen, zijn geselecteerd als bronnen voor dit onderzoek. De zoektermen zijn gebaseerd op de kernvariabelen in dit onderzoek, deze kernvariabelen en de bijbehorende



zoektermen worden in de volgende alinea besproken. Naast het online zoeken naar artikelen, zijn er ook artikelen gebruikt die zijn voorgesteld door medestudenten of door de scriptiebegeleider. Tot slot zijn er ook artikelen geraadpleegd waarnaar werd verwezen in de gevonden artikelen.

## **Zoekstrategie**

### **Zoektermen**

Als zoekmachine voor het vinden van de artikelen Google Scholar en de online Universiteitsbibliotheek (TiUfinder) gebruikt. Google Scholar beschikt over handige filters en is gemakkelijk in het gebruik. Op basis van vooronderzoek en een brainstormsessie met medestudenten en de scriptiebegeleider is het doel van dit onderzoek scherp gesteld. Op basis daarvan is de onderzoeksvraag met de bijbehorende variabelen opgesteld. Deze variabelen en het verband tussen deze variabelen dienden als leidraad tijdens het zoeken naar relevante literatuur. Er is gezocht met behulp van de volgende zoektermen:

- *Thuiswerken*: thuiswerken, thuis werken, homeworking, working from home, WFH, telecommuter, telewerk, telecommuting, work from home, remote work, remote working
- *Productiviteit*: productiviteit, productivity, perceived productivity, arbeidsproductiviteit, employees productivity, performance, employees performance
- *Coronavirus*: coronavirus, corona, covid 19, covid-19, covid, pandemie, pandemic
- *Kenniswerkers*: Kenniswerkers, kenniswerk, knowledge work, knowledge worker

### **Criteria voor selectie**

Een artikel werd als relevant beschouwd en geselecteerd voor dit onderzoek als het voldeed aan tenminste één van de volgende beschrijvingen:

- Het artikel toont een direct verband aan tussen thuiswerken en productiviteit.
- Het artikel behandelt één van de kernvariabelen in de directe context van het coronavirus.
- Het artikel geeft verdiepende informatie over één van de kernvariabelen en/of over relevante modellen of theorieën. Deze informatie voegt dus inhoudelijk iets toe ten opzichte van de artikelen die een verband tussen de kernvariabelen aantonen.

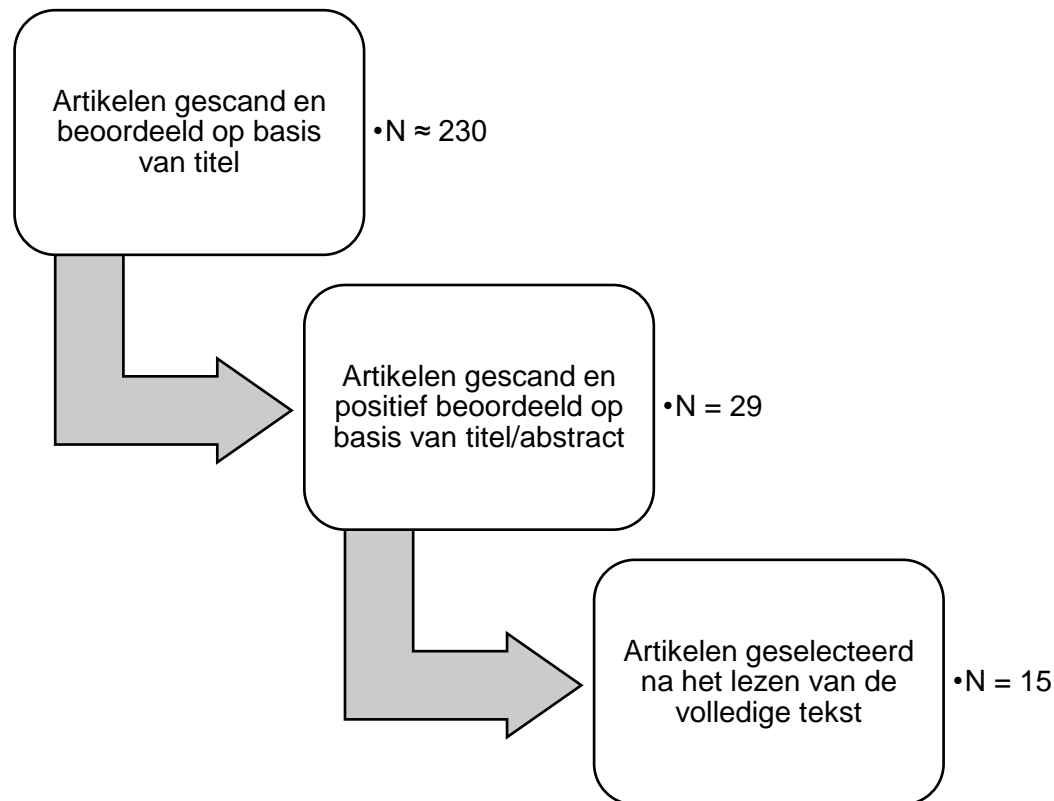
Verder zijn deze artikelen kritisch getoetst op een aantal basisvoorwaarden. Deze voorwaarden kunnen zowel kwantitatief als kwalitatief zijn beoordeeld. Op de volgende voorwaarden is gelet bij het zoeken naar artikelen:

- Het artikel is van wetenschappelijke aard. Dit kunnen bijvoorbeeld gepubliceerde artikelen, (fragmenten uit) boeken of wetenschappelijke tijdschriften zijn. Een krantenartikel voldoet bijvoorbeeld niet aan deze eis.
- Het artikel is bij voorkeur zo recent mogelijk (2005-2020). Een ouder artikel is niet per definitie irrelevant, maar vanwege de snelle ontwikkeling in thuiswerken en de focus op de coronacrisis zijn nieuwere artikelen wenselijk.
- Het artikel is bij voorkeur in het verleden al vaker geciteerd in eerdere onderzoeken.

### **Procedure**

Met behulp van de eerder genoemde zoektermen is er gezocht in de database van Google Scholar en de Universiteitsbibliotheek. In eerste instantie werd een artikel beoordeeld op basis van de titel, bij twijfel over de toegevoegde waarde werd de samenvatting van het artikel gelezen. Tijdens het zoeken op de verschillende zoektermen werden steeds maximaal vijf tot zeven zoekpagina's bekeken. De artikelen worden weergegeven op basis van globale relevantie ten opzichte van de zoektermen. Als de relevantie van de artikelen eerder bleek af te nemen, werd er eerder gestopt met deze keuring. De titels van ongeveer 230 artikelen zijn beoordeeld. Op basis van deze beoordeling zijn er in eerste instantie 29 artikelen bestempeld als mogelijk relevant. Deze 29 artikelen zijn volledig gelezen en op basis hiervan is er een volgende selectie gemaakt waardoor er 15 relevante artikelen overbleven. Daarna zijn er nog twee artikelen toegevoegd die voortkwamen uit overleg met medestudenten en de scriptiebegeleider, deze artikelen zijn echter bedoeld voor ondersteuning van de definities en het theoretisch kader. Alle onderzochte artikelen zijn Engelstalig en al deze onderzoeken zijn uitgevoerd in moderne samenlevingen waarin toegang tot technologie is. Negen artikelen onderzoeken concreet het gevolg van thuiswerken op de productiviteit. Twee artikelen geven uitleg aan werknemers en werkgevers over hoe thuiswerken het beste gedaan kan worden, met name als het onvrijwillig is. Tot slot zijn er vier artikelen onderzocht die verdiepende informatie verschaffen over thuiswerken en de gevolgen daarvan.

**Figuur 1.** *Overzicht procedure selecteren literatuur*



De geselecteerde artikelen zijn vervolgens op een systematische manier gestructureerd. In het volgende onderdeel volgt een overzicht van de inhoud van de verschillende artikelen op basis van verschillende inhoudelijke kenmerken van het onderzoek.

## **Resultaten**

In de vorige sectie werd het proces omschreven waarmee de artikelen zijn gevonden. In dit deel van het onderzoek worden de resultaten uit dit onderzoek besproken. In Tabel 1 wordt eerst een overzicht gegeven van de relevante artikelen die zijn gevonden. Deze artikelen worden systematisch weergegeven op basis van de auteurs (kolom 1), de methode, locatie en het jaartal (kolom 2), het doel van het onderzoek (kolom 3), het resultaat van het onderzoek (kolom 4) en de implicaties van het onderzoek (kolom 5). Na het overzicht van de artikelen worden de voor- en nadelen van thuiswerken gepresenteerd, lettend op de productiviteit van de werknemer. Tot slot wordt gepresenteerd hoe thuiswerken het beste kan worden gefaciliteerd en ingericht om tot de beste resultaten te komen.

**Tabel 1. Systematisch overzicht van de artikelen**

| <b>Auteurs(s)</b>                                | <b>- Type artikel<br/>- Locatie<br/>- Jaar</b> | <b>Doel van onderzoek/artikel</b>   | <b>Resultaat van onderzoek/artikel</b>  | <b>Implicatie(s) van onderzoek/artikel</b>   |
|--|--|---|---|--|
| Amigoni & Gurvis                                 | -Boek<br>-U.S.A.<br>-2009                      | Educatie over het managen van telecommuters.  | Telecommuting wordt steeds normaler, kan gunstig zijn voor alle betrokken partijen.   | Houd rekening met belangrijke persoonlijke kenmerken, niet iedereen is even geschikt om thuis te werken. Belangrijke eigenschappen zijn gemotiveerd, obsessief-compulsief, perfectionistisch, optimistisch.  |
| Baker, Avery & Crawford                          | -QT onderzoek<br>-Australië<br>-2007           | Het onderzoeken van de invloed van organisatie-, baan-, individuele- en huishoudensfeer op thuiswerkenden.              | Financiële support van de werkgever, feedback en taakidentiteit zijn belangrijke aspecten van het job-design voor de thuiswerker.   | HR kan een sleutelrol spelen in het scheppen van een ideaal klimaat door support te verlenen aan (thuiswerkende) werknemers.   |
| Bao, Li, Xia, Zhu, Li & Yang                     | -QT onderzoek<br>-China<br>-2020               | Onderzoeken van het verschil in productiviteit tussen mensen die thuiswerken en op een centrale werkplek werken.        | Voor de meeste werknemers is er geen verschil in productiviteit tussen thuiswerken en op een centrale werkplek werken. Als er wel verschil is, is de impact verschillend.   | Als WFH geen verschil maakt in productiviteit, kan het andere voordelen (besparen, flexibiliteit) dienen. Ieder project is verschillend, thuiswerken moet 'fitten' met het werk.   |
| Bloom, Liang, Roberts & Ying                     | -QT onderzoek<br>-China<br>- 2014              | Uitvoeren van een casestudy naar de invloed van thuiswerken op performance en productiviteit.                           | Werknemers hadden thuis een veel hogere performance + productiviteit. Dit kwam voornamelijk door groei in het aantal gewerkte minuten per shift. Door herselectie en ontwikkeling werd dit nog hoger.   | Onderzoek is gericht op specifiek (laagbetaald) werk, maar lijkt breder toepasbaar. Ontwikkeling en experimenteren met WFH is belangrijk want het heeft in dit voorbeeld veel meer draagvlak gecreëerd.  |
| Bosua, Gloet, Kurnia, Mendoza & Yong             | -QL/QT onderzoek<br>-2013<br>-Australië        | Onderzoeken van productiviteit en welzijn van telewerkers. Vergelijking tussen thuiswerkdagen en dagen op de werkvloer. | Het managen van thuiswerkers vraagt om een speciale aanpak om productiviteit te waarborgen. Kwalitatieve IT-support is belangrijk voor de productiviteit van thuiswerkers, thuiswerken is goed voor welzijn en dit leidt tot hogere productiviteit. | Goede IT-support is een sleutelvoorwaarde om succesvol thuis te werken. Thuiswerken vereist een nieuwe management aanpak: duidelijke vereisten en resultaten (mijlpalen), duidelijke communicatielijnen en een bepaalde mate van regelmatige controle. |
| Brynjolfson, Horton, Ozimek, Rock, Sharma, Tu Ye | -QT onderzoek<br>-2020<br>-U.S.A.              | Het analyseren van de resultaten van covid-19. Wat is het gevolg voor remote work?                                      | Meer dan een derde van de Amerikaanse werknemers zijn overgestapt naar thuiswerken door covid-19. Mensen in het hogere segment en jonge mensen  | Het lijkt erop dat de verschuiving naar thuiswerken (deels) permanent is. Er wordt geïnvesteerd in human capital en technologie en dus zal het gebruikt blijven worden. Daarnaast komen andere   |

|                         |  |  |   |   |
|-------------------------|--|--|---|---|
|                         |  |  | maken deze overstap makkelijker.  | voordelen (efficiëntie, gezondheid, effectiviteit) aan het licht.   |
| Etheridge, Tang & Wang  | -QT onderzoek<br>-2020<br>-U.K.                | Het onderzoeken van productiviteit tijdens de lockdown, met behulp van zelf gerapporteerde productiviteit.                                 | Werknemers geven aan dat ze even productief zijn als toen ze voor corona nog op de centrale werkplek werkten. Mensen met banen die geschikt zijn voor thuiswerken rapporteren hogere productiviteit. Mensen die vaker thuis zijn gaan werken zijn productiever geworden, mensen die voorheen al thuiswerkten zijn minder productief geworden. | Mensen met ongeschikte beroepen om thuis uit te voeren en vrouwen laten een lagere productiviteit zien. Dit inzicht kan beleidsmakers helpen om hier goed mee om te gaan of om processen gunstiger in te richten.   |
| Feng & Savani           | -QT onderzoek<br>-2020<br>-U.S.A.              | Het onderzoeken van verschillen tussen mannen en vrouwen mbt werk-uitkomsten tijdens de coronacrisis.                                      | Vrouwen rapporteerden geen lagere productiviteit of voldoening van werk dan mannen voor corona. Dit was ook niet het geval bij vrouwen wie meer in het huishouden deden dan hun man. Tijdens de lockdown was dit wel het geval.   | De samenleving moet aanvullende steun bieden aan werkende vrouwen als zij ook zorg dragen over kinderen. Zeker als de school en dagopvang dicht is, gaat het ten koste van de werkuitskomsten van de vrouw.   |
| Harpaz                  | -Wetensch. Artikel<br>-2002<br>- <i>n.v.t.</i> | Het uiteenzetten van de voor- en nadelen van thuiswerken voor individuen, organisaties en de samenleving als gevolg van de opkomst van IT. | Thuiswerken brengt voordelen met zich mee: autonomie, flexibiliteit, economische- en tijdsbesparingen, productiviteit, minder absentie. Maar ook nadelen: isolatie, tekort aan support en discipline, kosten van investeringen, vermenging van privé- en werksfeer. Niet iedereen is even geschikt voor thuiswerken.                          | Thuiswerken kan een efficiënte manier zijn om een gebalanceerde levensstijl te creëren wat leidt tot voldoening. Het kan bijdragen aan de kwaliteit van werk én privé. Meer onderzoek is nodig om te kunnen concluderen dat de voordelen opwegen tegen de nadelen.  |
| Hartman, Stoner & Arora | -QT onderzoek<br>-1991<br>-U.S.A.              | Het empirisch onderzoeken van het effect van thuiswerken op productiviteit en werkverdoening bij verschillende soorten organisaties.       | De voldoening van thuiswerkers met het 'performance evaluation system', leidt tot meer werkverdoening en productiviteit. Ontvangen technische en sociale support leiden tot meer werkverdoening. Hoe meer er in verhouding werd thuisgewerkt, hoe lager de productiviteit.  | Bij introductie van thuiswerken ligt er een belangrijke taak bij managers. Zo moet er een goed systeem zijn waardoor werknemers gecontroleerd worden thuis, maar er moet rekening gehouden met zowel de kwaliteit als de kwantiteit van het werk. Daarnaast moet er worden nagedacht over de ideale mix tussen thuiswerken en op de centrale werkplek werken. |

|                             |  |   |   |   |
|-----------------------------|--|---|---|---|
| Hernandez & Abigail         | -Wetensch. artikel<br>-2020<br>-U.K.                     | Aandacht vragen voor het tekort aan kennis over de omstandigheden waarmee thuiswerkers nu (tijdens de coronacrisis) mee te maken krijgen. | Het is bekend dat er een verband is tussen het welzijn van een werknemer en zijn/haar productiviteit. Er is weinig bekend over de extra uitdagingen waarmee een thuiswerker te maken krijgt tijdens extreme omstandigheden, zoals een lockdown.   | Het onderzoeken van gevolgen van de lockdown op het welzijn van werknemers kan handig zijn om rekening mee te houden met het invoeren/verlengen van coronabeperkingen. Er kunnen strategieën worden geïmplementeerd waardoor het welzijn van de werknemer hoog blijft, potentiële problemen met productiviteit kunnen dan worden gemeden. |
| Hunter                      | -Wetensch. artikel<br>-2018<br>-Meerdere Westerse landen | Uiteenzetten van de (onbelichte) voordelen van technologie en flexibel werken   | Flexibel werken is een breed gedragen begrip onder werknemers. Veel werknemers hechten ook veel waarde aan work-life balance. Daarnaast blijkt uit onderzoek dat flexibel werken goed is voor de productiviteit en voor de gezondheid op lange termijn, omdat het stress vermindert.  | Er bestaat onzekerheid over de impact van flexibel werken op werkmethode en dynamiek binnen een team. Mensen raken steeds meer gewend aan technologie, maar menselijk contact heeft onvervangbare voordelen. Er zal een goede balans gevonden moeten worden.  |
| Lane, Mullen & Costa        | -Wetensch. artikel<br>-2020<br>-U.S.A.                   | Uiteenzetten van manieren om thuiswerken makkelijker te maken voor werknemers.  | Wereldwijd lopen veel mensen aan tegen het feit dat ze verplicht thuis moeten werken. Er wordt al jaren onderzoek gedaan en er zijn makkelijk toepasbare methoden om de productiviteit niet ten koste te laten gaan van thuiswerken.  | Verplicht thuiswerken is een uitdaging, maar door het toepassen van enkele methoden moet het voor iedereen mogelijk zijn. De methoden helpen om een start te maken met thuiswerken.   |
| Monteiro, Straume & Valente | -Qt onderzoek<br>-2019<br>-Portugal                      | Het doen van longitudinaal onderzoek naar het effect van remote work op productiviteit binnen Portugese bedrijven.                        | Als het beleid is dat thuiswerken wordt toegestaan, heeft dat een negatief effect op productiviteit. Het verschil van dit effect is groot tussen verschillende soorten organisaties. Het negatieve effect is het grootste bij kleine organisaties die weinig aan organisatieontwikkeling doen en die bestaan uit relatief veel laaggeschoolden. | Thuiswerken wordt binnen HRM vaak als iets positiefs gezien. Er moet echter wel actief rekening gehouden worden met de karakteristieken van de organisatie, dit onderzoek geeft daar inzicht in.  |
| Moore                       | -QT + QL onderzoek<br>-2006<br>-U.K.                     | Onderzoeken van de bijdrage van thuiswerken aan de kwaliteit van leven. Hierbij wordt een   | Thuiswerken voegt geen kwaliteit aan het leven toe, het brengt zowel voor- als nadelen met zich mee. Het thuiswerken wordt door   | Er moet rekening gehouden worden met het thuisklimaat. Met de juiste sociale support (kinderopvang, sociale netwerken), persoonlijke  |

|  |  |   |   |  |
|--|--|---|---|--|
|  |  | invalshoek vanuit persoonlijk welzijn gebruikt. | verschillende mensen anders ervaren, afhankelijk van geslacht en type werk. | support en het zetten van duidelijke grenzen tussen werk en privé, kan thuiswerken voordelig zijn. Ook moet er fysieke support zijn in de vorm van een geschikte werkplek. |
|  |  |   |   |  |

### **Voordelige effecten van thuiswerken**

Bloom et al. (2015) hebben een groot experiment gedaan door ongeveer duizend thuiswerkers te vergelijken met werknemers die op de centrale werkplaats werken. Al deze medewerkers deden vergelijkbare werkzaamheden, waarbij zij praktisch alleen een telefoon en een computer nodig hadden. Uit dit onderzoek bleek dat de mensen die thuis werkten 13% harder werkten dan op kantoor. Dit was enerzijds te wijden (9%) aan het hogere aantal minuten dat werkt gewerkt tijdens een shift; mensen namen minder pauze en meldden zich minder vaak ziek. Daarnaast kwam de groei (4%) ook voort uit betere prestaties per minuut. Dit komt omdat thuiswerkers geen last hebben van de afleidingen op kantoor (Bloom et al., 2015). Naast een groei in productiviteit leverde thuiswerken ook een groei in voldoening op én werden er ICT- en kantoorkosten bespaard. Na het experiment mochten mensen kiezen of zij thuis willen werken; dit selectie-effect verdubbelde de groei in prestaties van thuiswerkers nog eens (Bloom et al., 2015). Bao et al. (2020) hebben onderzoek gedaan naar thuiswerkers tijdens de coronapandemie. Voor wat betreft de productiviteit verschilt het effect per werknemer. Sommige mensen zijn gelijk gebleven in productiviteit, anderen zijn gestegen en anderen gedaald (Bao et al., 2020). In die zin kunnen er geen uitspraken worden gedaan over het effect van thuiswerken op productiviteit op basis van dit onderzoek. Wel wordt het voordeel van het kosten besparen van organisaties door het thuiswerken aangestipt, evenals de flexibiliteit die het schept voor werknemers (Bao et al., 2020). Bosua et al. (2012) deden onderzoek naar mensen die thuis werkten op vrijwillige basis. Deze mensen schatten van zichzelf in dat zij thuis productiever zijn dan wanneer zij op de werkvloer werken en uit analyse van de data bleek dit ook zo te zijn. Thuiswerkende werknemers bleken meer geplande taken uit te voeren op thuiswerkdagen dan op dagen die zij op kantoor doorbrachten. Thuis bleken thuiswerkers veel minder interrupties in de werkzaamheden te hebben en deze interrupties duurden ook minder lang. Vanuit huis werkten mensen ook nog eens gemiddeld anderhalf tot drie uur langer door dan wanneer zij op de werkvloer aanwezig zouden zijn (Bosua et al., 2012). Moore (2006) stelt dat thuiswerken voor verschillende mensen een verschillend effect heeft, afhankelijk van geslacht en het soort werk. Als thuiswerken gebeurt volgens bepaalde voorwaarden, kan het

de kwaliteit van leven voor werknemers vergroten. Het schept de mogelijkheid om een goede balans tussen werk- en privéleven omdat het een stuk flexibiliteit met zich mee brengt (Moore, 2006). Harpaz (2002) herkent voordelen van thuiswerken voor de individuele werknemer, de organisatie en de samenleving als geheel. Autonomie en flexibiliteit zijn belangrijke voordelen voor thuiswerkers, net als de tijds- en kostenbesparing door het uitblijven van forenzen. Het zorgt ervoor dat werknemers zich vrijer voelen en efficiënter kunnen werken (Harpaz, 2002). Voor de organisatie geldt als voordeel dat mensen die thuiswerken prettig vinden, extra gemotiveerd raken en productiever werken. Daarnaast melden thuiswerkers zich zelden af door ziekte of omstandigheden. (Harpaz, 2002). Ook voor de samenleving als geheel levert thuis werken een aantal voordelen op. Doordat er minder geforensd wordt is het minder druk op de weg, is er minder luchtvervuiling en worden prijzige investeringen in infrastructuur minder nodig (Harpaz, 2002). Bovendien is thuiswerken een kans voor bijvoorbeeld gehandicapten en moeders van jonge kinderen om tóch te werken, ondanks dat zij vaak gebonden zijn aan huis (Harpaz, 2002). Hunter (2019) onderschrijft dit voordeel van thuiswerken. Carrières kunnen gelijktijdig worden opgebouwd met een gezin, het één hoeft niet langer voor het ander te wijken. Ook bestaat het voordeel dat verhuizen voor een (tijdelijke) baan niet meer noodzakelijk is (Hunter, 2019).

### **Nadelige effecten van thuiswerken**

Monteiro, Straume & Valente (2019) hebben een nadelig effect van thuiswerken op productiviteit gemeten. Als het beleid thuiswerken toestaat, resulteert dat in lagere arbeidsproductiviteit op organisatieniveau. Dit effect is afhankelijk van het type organisatie. Met name voor kleine organisaties die geen export bedrijven, die weinig doen aan onderzoek en ontwikkeling en die voornamelijk werknemers met lage vaardigheden hebben, heeft thuiswerken een negatief effect op productiviteit (Montero et al., 2019). Brynjolfsson et al. (2020) hebben een onderzoek gedaan naar het thuiswerkgedrag tijdens de eerste maanden van de coronapandemie. Dit onderzoek werd gedaan in de U.S.A., hier was thuiswerken in de meeste staten niet verplicht maar het werd wel streng aangeraden. Uit de keuze voor thuiswerken door werknemers blijkt dat de shift naar thuiswerken niet voor iedereen even makkelijk te maken is. Zo is thuiswerken toegankelijker voor jongeren en mensen met beroepen in het hogere segment. Oudere mensen en werknemers met praktische beroepen maken de omslag naar thuis werken minder makkelijk dan kenniswerkers (Brynjolfsson, 2020). Etheridge, Tang & Wang (2020) kaartten een vergelijkbaar nadeel aan. Zij deden ook onderzoek tijdens de coronaperiode en hieruit bleek dat thuiswerken niet voor iedereen geschikt is. Gemiddeld vertonen vrouwen en laagverdieners vanuit huis een lagere productiviteit. Waar bij laagverdieners met name lagere productiviteit vertonen door ongunstige baankarakteristieken voor thuiswerken, heeft bij vrouwen ook de thuissituatie



invloed op dit effect. De productiviteit van thuiswerkende vrouwen wordt beïnvloed door de aanwezigheid van kinderen (Etheridge et al., 2020). Feng & Savani (2020) onderzochten de ongelijkheid tussen mannen en vrouwen tijdens de coronapandemie. Waar vrouwen voor de coronacrisis tijdens hun werk gelijke cijfers vertoonden als mannen als het gaat op voldoening en productiviteit, liggen deze verhoudingen door de coronacrisis scheef. Tijdens de coronacrisis rapporteerden vrouwen, door het thuiswerken, een lagere productiviteit en werkvoedoening dan mannen (Feng & Savani, 2020). Dit verschil tussen mannen en vrouwen komt doordat vrouwen eerder geneigd zijn om hun rol als familielid aan te nemen dan mannen. Daarnaast is de samenleving zo gesocialiseerd dat men van de vrouw verwacht dat zij de familieverantwoordelijkheden op zich neemt. Als de kinderen thuis zijn, gaat de aandacht en tijd van vrouwen naar de kinderen. Zéker als de scholen en kinderopvang gesloten zijn tijdens de coronapandemie (Feng & Savani, 2020). Hartman, Stoner & Aroro (1991) tonen aan dat familieomstandigheden niet alleen schadelijk kunnen zijn voor de productiviteit van thuiswerkende vrouwen, maar ook voor mannen. De belangrijkste reden hiervoor is dat werknemers vaak gestoord worden door hun familieleden. Door het thuiswerken hebben mensen het idee dat ze niet dat ze de partner of ouder kunnen zijn die ze willen zijn (Hartman et al., 1991). Moore (2006) ziet ook nadelen in van thuiswerken. Door de vermenging van het werk- en privéleven werken thuiswerkers in de praktijk vaak door in de avonden en weekenden. Harpaz (2002) beaamt het gevaar van overlap tussen privé- en werksfeer, door het gebrek aan duidelijke grenzen tussen de twee werelden. Daarnaast kunnen thuiswerkers zich geïsoleerd voelen omdat ze het gevoel missen dat ze bij een groep horen (Harpaz, 2002). Voor bepaalde organisaties is het lastiger om een thuiswerkende groep te managen, omdat er lastig overzicht kan worden gehouden op de werkzaamheden. Vooral voor sterk gecentraliseerde organisaties is dit een groot nadeel (Harpaz, 2002). Daarnaast kost een verandering richting thuiswerken tijd en geld, er moet worden geïnvesteerd in skills van het personeel en in faciliteiten die thuis werken mogelijk maken (Harpaz, 2002). Betrokkenheid is volgens Harpaz (2002) lastiger om te beïnvloeden en te behouden bij thuiswerkers, door thuiswerken wordt een individualistische samenleving bevorderd.

### **Voorwaarden en ideale vormgeving van productief thuiswerken**

Baker et al. (2007) hebben de invloeden van organisatie- en baankarakteristieken onderzocht. Voor werknemers bleek het in ieder geval belangrijk te zijn dat zij financieel ondersteund worden bij het (faciliteren van) thuiswerken. Dit heeft een positief effect op de productiviteit. Daarnaast blijkt uit het onderzoek dat voornamelijk feedback, evenals een duidelijke taakidentiteit, erg belangrijk is voor de productiviteit van thuiswerkers (Baker et al., 2007). Bao et al. (2020) suggereren dat het thuiswerkbeleid moet worden aangepast op het

project wat moet worden uitgevoerd, omdat verschillende werkzaamheden om een verschillende aanpak vragen. Bosua et al. (2012) hebben na onderzoek een aantal belangrijke randvoorwaarden voor thuiswerken opgesteld. Zij stellen dat er IT-support en training moet worden gefaciliteerd voor thuiswerkers. Daarnaast moeten de werkzaamheden die niet op kantoor plaatsvinden duidelijk worden gestructureerd en hoe resultaten moeten worden gemeten en gerapporteerd. Ook moeten organisaties investeren in gemotiveerde, talentvolle en verantwoordelijke werknemers om de productiviteit tijdens thuiswerken te waarborgen (Bosua et al., 2012). Enerzijds moeten baankarakteristieken worden overwogen, daarnaast moeten ook de karakteristieken van de werknemer worden meegenomen. Volgens Amigoni & Gurvis (2009) bestaat er geen perfecte thuiswerker, maar bepaalde factoren zijn wel voorspellend voor succes. Een leidinggevende moet duidelijke verwachtingen hebben van een werknemer en deze ook realistisch toetsen. Belangrijke eigenschappen voor thuiswerkers zijn gemotiveerd, obsessief-compulsief, perfectionistisch, optimistisch (Amigoni & Gurvis, 2009). Werknemers hechten daarnaast waarde aan een bepaalde mate van controle en evaluatie (Hartman et al., 1991). Een eerlijk performance-evaluatie systeem is een belangrijke voorwaarde voor productiviteit. Werknemers vinden het prettig om tot op bepaalde hoogte gecontroleerd te worden, mits er rekening wordt gehouden met zowel kwaliteit als kwantiteit van het werk. Om discussie tussen werknemer en werkgever te voorkomen moet er een duidelijk systeem zijn waarmee de activiteiten van de werknemer worden bijgehouden, zonder dat de werknemer direct wordt geobserveerd (Hartman et al., 1991). Hernandez & Abigail (2020) stellen dat de coronacrisis om extra aandacht van leidinggevenden vraagt. Veel werknemers geven aan dat zij ongelukkig zijn met het thuiswerken en dat zij meer fysieke klachten hebben gekregen. Daarnaast is er een hoge verwachting op het gebied van productiviteit, zonder dat de werknemers een gevoel van autonomie hebben of de vrijheid krijgen om eigen beslissingen te maken (Hernandez & Abigail, 2020). Daarom stellen Hernandez & Abigail (2020) dat werkgevers juist nu moeten meeleven met de werknemers en dat de druk minder op productiviteit zou moeten liggen. Lane, Mullen & Costa (2020) bevestigen dat de corona-situatie veel stress meebrengt. Daarom stellen zij werkmethoden voor om de productiviteit van een thuiswerker hoog te houden. Ten eerste is het belangrijk om nauw te blijven communiceren met leidinggevenden. Door contact te blijven zoeken en obstakels en successen te delen blijft een werknemer op de juiste weg en krijgt de werknemer een gevoel van support (Lane et al., 2020). Ten tweede is een duidelijke grens tussen werk- en privétijd belangrijk (Lane et al., 2020). Net als Moore (2006) stelt, wordt er in dit artikel aangeraden om duidelijke tijdsgrenzen te stellen tussen werk en privé (Lane et al., 2020). Tot slot is het erg belangrijk om thuis een geschikte werkplek in te richten. Dit helpt om de grens tussen werk en privé te bewaren. De werkplek moet ongeveer zo worden ingericht als hoe de kenniswerker het op kantoor gewend is. Dit zorgt voor een

omgeving waarin de werknemer productief kan zijn én helpt tegen afleidingen (Lane et al., 2020).

## **Discussie en Conclusie**

Het doel van deze literatuurstudie is om het effect van thuiswerken op de productiviteit van werknemers te onderzoeken, hierbij ligt de focus op kenniswerkers. In dit onderdeel zijn de resultaten van het onderzoek geanalyseerd en besproken. Vervolgens zijn de limitaties van het onderzoek aan het licht gebracht en zijn er suggesties gepresenteerd voor toekomstig onderzoek. Tot slot zijn de implicaties van het onderzoek gepresenteerd.

In het verleden is er al veel onderzoek naar thuiswerken gedaan. Uit deze onderzoeken komen zowel voordelige als nadelige effecten naar boven als het gaat om de productiviteit van thuiswerkers. Zo blijkt uit onderzoek van Bloom et al. (2015) dat thuiswerkers aanzienlijk productiever werken dan wanneer zij op de centrale werkplek werken. Werknemers maken meer effectieve minuten per dag, bijvoorbeeld omdat zij thuis minder afleidingen ervaren (Bloom et al., 2015). Het hebben van minder afleidingen thuis, wordt betwist in andere onderzoeken. Hartman et al. (1991) stellen dat thuiswerkers juist ook vaak gestoord worden door familieleden. Thuiswerkers zouden bovendien ook vaker en langer doorwerken in hun eigen vrije tijd, wat op de lange termijn weer slecht is voor de work-life balance (Moore, 2006).

Bosua et al. (2012) stellen dat thuiswerkers productiever zijn omdat zij minder, en kortere, interrupties hebben op een werkdag dan wanneer zij op het werk zouden werken. Daarnaast werken mensen langer door als zij thuis werken (Bosua et al., 2012). Moore (2006) stipt nadrukkelijk aan dat thuiswerken voor iedereen anders wordt ervaren. Het is afhankelijk van de werknemer als persoon, evenals het uit te voeren werk. Als bepaalde voorwaarden worden gewaarborgd, dan kan thuiswerken een toevoeging zijn op de kwaliteit van leven (Moore, 2006). Feng & Savani (2020) zagen in hun onderzoek dat vrouwen een minder hoge productiviteit rapporteerden dan mannen tijdens de coronacrisis. Tijdens het thuiswerken zouden vrouwen sneller de rol van 'moeder' of 'vrouw' op zich nemen en daardoor verdwijnt de aandacht van het werk (Feng & Savani, 2020). Etheridge (2020) stelt ook dat kinderen de productiviteit van thuiswerkende vrouwen beïnvloedt.

Harpaz (2002) stelt dat thuiswerkers door de flexibiliteit een gevoel van autonomie ervaren, wat goed is voor de motivatie en de productiviteit. Thuiswerken is een bron voor motivatie voor de werknemer, waardoor de productiviteit stijgt. Thuiswerken leidt ook tot minder verzuim in vergelijking tot werknemers die op de centrale werkplek werken (Harpaz, 2002). Harpaz (2002) erkent ook de nadelen van thuiswerken. Zo kan thuiswerken een gevoel van isolatie veroorzaken, het kan de grens tussen werk- en privé sfeer doen vervagen en thuiswerkers zijn lastiger te managen.

Over alle voor- en nadelen kan worden gesteld dat het effect van thuiswerken op productiviteit afhankelijk is van de werknemer en het type werk. In de resultaten zijn bepaalde voorwaarden voor thuiswerken opgesteld die ervoor kunnen zorgen dat de productiviteit niet in het geding komt. Er kan voorzichtig worden geconcludeerd dat het effect van thuiswerken op de productiviteit van kenniswerkers sterk afhankelijk is van de omstandigheden. Mits er aan bepaalde randvoorwaarden wordt voldaan en de werkzaamheden en de werknemer geschikt zijn voor thuiswerken, kan thuiswerken gelijkwaardig of zelfs superieur zijn aan werken op de centrale werkplek. In de resultatensectie worden er randvoorwaarden weergegeven om de productiviteit onder thuiswerkende kenniswerkers te optimaliseren.

Naast de invloed van thuiswerken op productiviteit, brengt het thuiswerken voordelen met zich mee voor de maatschappij als geheel. Harpaz (2002) vestigt de aandacht op een aantal van deze voordelen. Door thuiswerken wordt er minder geforensd, en worden er dus aanzienlijk minder kilometers afgelegd. Dit scheelt in schadelijke uitstoot van brandstoffen en in luchtvervuiling. Daarnaast kan de overheid het geld dat zij normaal gezien in infrastructuur stoppen steeds meer in andere zaken investeren, omdat de slijtage aan infrastructuur zal afnemen (Harpaz, 2002). Doordat werken ook vanuit thuis kan, biedt dit veel mensen de mogelijkheid om deel uit te (blijven) maken van de beroepsbevolking. Zo zal thuiswerken de productieve participatie van bijvoorbeeld gehandicapten en moeders van jonge kinderen bevorderen (Harpaz, 2002). Bovendien stelt Hunter (2019) dat mensen niet langer hoeven te kiezen tussen werk en privé. Een vrouw kan bijvoorbeeld makkelijker carrière blijven maken én werken doordat zij dit vanuit huis kan blijven doen. Daarnaast hoeft men niet meer te verhuizen voor een (tijdelijke) baan, als de werkzaamheden vanuit thuis uitgevoerd kunnen worden (Hunter, 2019). Deze voordelige zaken zijn in het kader van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen het overwegen waard bij de beleidsbepaling van werkgevers rondom thuiswerken.

### **Limitaties**

Dit onderzoek gaat over het effect van thuiswerken op de productiviteit van kenniswerkers. Bij het interpreteren van de inzichten en het trekken van conclusies zijn er enkele limitaties waar rekening mee moet worden gehouden. Deze limitaties worden in dit onderdeel besproken.

Ten eerste is dit onderzoek gedaan vanuit een modern, Westers perspectief. Dit wil zeggen dat er in dit onderzoek bepaalde randvoorwaarden voor thuiswerken buiten beschouwing zijn gelaten. Zo komt het hebben van voldoende financiële middelen, voor de aanschaf van elektronica als een laptop en een telefoon, niet aan bod. Daarnaast is er vanuit gegaan dat deze middelen voldoende beschikbaar zijn in het land van de werknemers. Tot

slot staat het hebben van internet en elektriciteit bij beschouwing vanuit dit perspectief niet ter discussie. De meeste gebruikte artikelen zijn onderzoeken uit Europa of Amerika, de onderzoeken zijn uitgevoerd in moderne landen. Hierdoor is het onderzoek niet geheel generaliseerbaar voor alle landen, bijvoorbeeld voor minder ontwikkelde landen.

Ten tweede is dit literatuuronderzoek een relatief klein onderzoek. Er zijn uiteindelijk vijftien artikelen geanalyseerd en besproken in de resultatensectie. Het onderzoek is dus niet uitputtend geweest, kijkend naar de beschikbare eerdere onderzoeken in databases. Er is gezocht naar bronnen die bij voorkeur tussen 2005 en 2020 zijn gepubliceerd, maar er zitten ook twee oudere artikelen tussen. Er zijn dus nog resultaten van eerdere onderzoeken op hetzelfde thema binnen die tijdsperiode die niet zijn behandeld in dit literatuuronderzoek, waardoor de generaliseerbaarheid niet optimaal is. Hier moet rekening mee worden gehouden bij interpretatie van het onderzoek.

Ten derde zijn sommige gebruikte artikelen specifieke onderzoeken, gericht op een bepaald beroep of uitgevoerd in een bepaald land. Zo zijn er uitspraken gedaan over productiviteit, bijvoorbeeld op basis van onderzoek van Bloom et al. (2015). Dit onderzoek is uitgevoerd onder Chinese callcenter-medewerkers, die beschikten over moderne technologieën om thuis te werken. Het onderzoek is dus uitgevoerd op een specifieke doelgroep, maar lijkt breder toepasbaar (Bloom et al., 2015). Een ander voorbeeld van onderzoek in een specifiek land, is het onderzoek van Monteiro et al. (2015). Dit onderzoek werd gedaan bij enkel Portugese bedrijven. Bij interpretatie van het onderzoek moet er rekening worden gehouden dat niet alle resultaten van specifieke onderzoeken, en dus van dit onderzoek, geheel generaliseerbaar zijn.

### **Richting voor toekomstig onderzoek**

De resultaten en inzichten uit dit onderzoek nodigen uit tot verder onderzoek naar dit thema. Ten eerste zou toekomstig onderzoek rekening moeten houden met de beschikbaarheid van de benodigde (financiële) middelen voor thuiswerken. In dit onderzoek is ervan uitgegaan dat deze beschikbaarheid vanzelfsprekend is. Dit is in veel landen überhaupt niet het geval, maar ook in Westerse landen kan de beschikbaarheid van bijvoorbeeld een laptop een probleem zijn. Uit onderzoek van Baker (2007) blijkt het belang van financiële steun bij het faciliteren van thuiswerken, dit onderstreept nog eens waarom toekomstig onderzoek dit in overweging zou moeten nemen.

Ten tweede komt uit een aantal behandelde onderzoeken naar voren dat de grens tussen werk- en privésfeer vervaagd (Hartman, 1991; Moore, 2006). Toekomstig onderzoek zou kunnen verhelderen wanneer deze grens in het geding komt en hoe dit kan worden voorkomen. Zo kan er worden geprofiteerd van de vele voordelen van thuiswerken, zonder dat men hinder ondervindt van dit veelgenoemde nadeel.

Ten derde richt dit onderzoek zich op het effect van thuiswerken op productiviteit als kwantitatief begrip. Zo stellen meerdere bronnen (Bloom et al., 2015; Bosua et al., 2012) dat mensen harder werken en meer uren maken, maar kan men geen uitspraken doen over de kwaliteit van werk. Om naast uitspraken over kwantiteit van werk, ook uitspraken te kunnen doen over de inhoudelijke kwaliteit van werk, moet hier nader onderzoek naar worden gedaan.

### **Implicaties**

Dit literatuuronderzoek brengt een aantal praktische implicaties met zich mee, deze worden in dit onderdeel besproken. Thuiswerken kan volgens de onderzochte artikelen zowel voor- als nadelen met zich meebrengen. Er worden voldoende suggesties gegeven waardoor thuiswerken in het voordeel van zowel de werknemer als de werkgever kan worden gebruikt. Zo zijn er een aantal voorwaarden waar de situatie van de thuiswerker aan moet voldoen, zodat de productiviteit tijdens het thuiswerken niet in het gedrang komt.

Organisaties en HR kunnen met een aantal handelingen de kans op succesvol thuiswerken bevorderen. Om te beginnen moet de werkgever thuiswerken goed faciliteren. Dit kan betekenen dat er financiële steun moet worden gegeven (Baker et al., 2007), maar ook dat er IT-training en IT-support beschikbaar moeten worden gesteld (Bosua et al., 2012). Ten tweede moet de persoonlijkheid van een werknemer worden overwogen, er moet worden gekeken of deze persoon geschikt is om thuis te werken (Amigoni & Gurvis, 2009). In de relatie tussen werknemer en leidinggevende is volgens Amigoni & Gurvis (2009) de communicatie over verwachtingen belangrijk. Omdat werknemers behoefte hebben aan een bepaalde mate van controle en evaluatie kan een performance-evaluatie systeem effectief zijn en bijdragen aan de productiviteit (Hartman, 1991). Ten derde worden er suggesties gedaan in het specifieke kader van Corona. Hernandez & Abigail (2020) stellen dat werkgevers in deze context extra mee moeten denken met de werknemers en dat de focus op productiviteit moet worden verminderd. Lane et al. (2020) stellen een aantal maatregelen voor om de stress die de coronacrisis met zich meebrengt te beperken. Goede communicatie met leidinggevenden en collega's is hierin zeer belangrijk, evenals een goed ingerichte thuiswerkplek (Lane et al., 2020). Daarnaast is het van essentieel belang om de grens tussen werk en privé te bewaken (Lane et al., 2020; Moore, 2006).

Om de link met de praktijk in beeld te krijgen is er een interview gedaan met een HR-professional, zij is werkzaam als Hoofd Bureau Arbeidsbenadering en Innovator HR. De samenvatting van dit gesprek is te vinden in Bijlage 1. Uit dit interview komt de bevestiging dat het (financieel) faciliteren van de thuiswerkplek vanuit de werkgever erg belangrijk is. Daarnaast zijn activiteiten om de contacten tussen collega's te onderhouden erg belangrijk en worden deze in de praktijk erg gewaardeerd. Tot slot merkt deze professional op dat er

ook na de coronacrisis vermoedelijk voor meer dan 40% thuis wordt gewerkt. Werknemers krijgen dan het beste van twee werelden: de gemakken van thuis werken en regelmatig contact met collega's op de centrale werkvloer. Hierbij is het dan wel van groot belang dat er aan de randvoorwaarden wordt voldaan. Zo moet de thuiswerkplek gefaciliteerd worden door de werkgever en moet er bijvoorbeeld IT-support beschikbaar zijn.

## Bronnenlijst:

- Amigoni, M., & Gurvis, S. (2009). Managing the Telecommuting Employee: Set goals, monitor progress, and maximize profit and productivity. Simon and Schuster. Retrieved from: [https://books.google.nl/books?hl=en&lr=&id=\\_PPsDQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT8&dq=Managing+the+Telecommuting+Employee:+Set+goals,+%09monitor+progress,+and+maximize+profit+and+productivity&ots=185Dvgn1jj&sig=qWH7PUkirmHModre\\_eHd5u1FeiU&redir\\_esc=y#v=onepage&q=Managing%20the%20Telecommuting%20Employee%3A%20Set%20goals%2C%20%09monitor%20progress%2C%20and%20maximize%20profit%20and%20productivity&f=false](https://books.google.nl/books?hl=en&lr=&id=_PPsDQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT8&dq=Managing+the+Telecommuting+Employee:+Set+goals,+%09monitor+progress,+and+maximize+profit+and+productivity&ots=185Dvgn1jj&sig=qWH7PUkirmHModre_eHd5u1FeiU&redir_esc=y#v=onepage&q=Managing%20the%20Telecommuting%20Employee%3A%20Set%20goals%2C%20%09monitor%20progress%2C%20and%20maximize%20profit%20and%20productivity&f=false)
- Baker, E., Avery, G. C., & Crawford, J. D. (2007). Satisfaction and perceived productivity when professionals work from home. *Research & Practice in Human Resource Management*, 15(1), 37-62 Retrieved from: <https://opus.lib.uts.edu.au/bitstream/10453/6434/1/2007000202.pdf>
- Bao, L., Li, T., Xia, X., Zhu, K., Li, H., & Yang, X. (2020). How does Working from Home Affect Developer Productivity? A Case Study of Baidu During COVID-19 Pandemic. Retrieved from: <https://arxiv.org/abs/2005.13167>
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2014). Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment. *The Quarterly Journal of Economics*, 130(1), 165–218. <https://doi.org/10.1093/qje/qju032>
- Bosua, R., Gloet, M., Kurnia, S., Mendoza, A., & Yong, J. (2013). Telework, productivity and wellbeing: an Australian perspective. *Telecommunications Journal of Australia*, 63(1). <https://doi.org/10.7790/tja.v63i1.390>
- Brynjolfsson, E., Horton, J. J., Ozimek, A., Rock, D., Sharma, G., & TuYe, H. Y. (2020). COVID-19 and remote work: An early look at US data. *National Bureau of Economic Research*. doi:10.3386/w27344
- Coronavirus COVID-19 (2020). Rijksoverheid. <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/coronavirus-covid-19/algemene-coronaregels/basisregels>
- Etheridge, B., Tang, L., & Wang, Y. (2020). Worker productivity during lockdown and working from home: Evidence from self-reports. *Covid Economics*, 52, 118-151. Retrieved from: [https://www.researchgate.net/publication/344829740\\_Pandemics\\_and\\_Income\\_Inequality\\_A\\_Historical\\_Review](https://www.researchgate.net/publication/344829740_Pandemics_and_Income_Inequality_A_Historical_Review)
- Feng, Z., & Savani, K. (2020). Covid-19 created a gender gap in perceived work productivity and job satisfaction: implications for dual-career parents working from home. *Gender in Management: An International Journal*. doi:10.1108/GM-07-2020-0202/full/html
- Halbesleben, J. R. B. (2006). Sources of social support and burnout: A meta-analytic test of



- the conservation of resources model. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1134–1145. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.5.1134>
- Halbesleben, J. R., Neveu, J. P., Paustian-Underdahl, S. C., & Westman, M. (2014). Getting to the “COR” understanding the role of resources in conservation of resources theory. *Journal of management*, 40(5), 1334-1364. <https://doi.org/10.1177%2F0149206314527130>
- Harpaz, I. (2002). Advantages and disadvantages of telecommuting for the individual, organization and society. *Work Study*, 51(2), 74–80. <https://doi.org/10.1108/00438020210418791>
- Hartman, R. I., Stoner, C. R., & Arora, R. (1991). An investigation of selected variables affecting telecommuting productivity and satisfaction. *Journal of Business and Psychology*, 6(2), 207-225. Retrieved from: <https://link-springer-com.tilburguniversity.idm.oclc.org/content/pdf/10.1007/BF01126709.pdf>
- Hernandez, T. & Abigail, Y. (2020). Remote Workers During the COVID-19 Lockdown. What Are We Missing and Why Is Important. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 62(11), 669-672. <https://doi.org/10.1097/jom.0000000000002018>
- Hunter, P. (2019). Remote working in research: An increasing usage of flexible work arrangements can improve productivity and creativity. *EMBO reports*, 20(1), 47435. <https://www.embopress.org/doi/full/10.15252/embr.201847435>
- Lane, I., Mullen, M., & Logan, D. (2020). Working from Home During the COVID-19 000000 Pandemic: Tips and Strategies to Maintain Productivity & Connectedness. *Psychiatry Information in Brief*, 17(5). <https://doi.org/10.7191/pib.1145>
- Monteiro, N. P., Straume, O. R., & Valente, M. (2019). Does remote work improve or impair firm labour productivity? Longitudinal evidence from Portugal. *NIPE Working Papers*, 14, 2019. Retrieved from: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3507262](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3507262)
- Moore, J. (2006). Homeworking and work-life balance: does it add to quality of life? *European Review of Applied Psychology*, 56(1), 5–13. <https://doi.org/10.1016/j.erap.2005.02.013>
- Pot, F. D., & Smulders, P. G. (2010). Kenniswerkers en kenniswerk. *Economisch Statistische Berichten*, 95(4587), 365-366. Retrieved from: [https://www.researchgate.net/profile/Frank-Pot-2/publication/241880155\\_Kenniswerkers\\_en\\_kenniswerk/links/0c960531dbe3837ba1000000/Kenniswerkers-en-kenniswerk.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Frank-Pot-2/publication/241880155_Kenniswerkers_en_kenniswerk/links/0c960531dbe3837ba1000000/Kenniswerkers-en-kenniswerk.pdf)

## Samenvatting interview (bijlage 1)

Als toevoeging op het onderzoek is er een HR professional (Alina Kuijpers) geïnterviewd. Deze professional werkt bij Vliegbasis Woensdrecht als Hoofd Bureau Arbeidsbenadering en Innovator HR.

Toen er thuis gewerkt moest worden, moest er worden teruggeschroefd van 30 naar 8 man op de afdeling. Nog niet iedereen direct op afstand werken vanuit het centrale systeem waar alle gegevens op staan. Dit op orde maken heeft in bepaalde gevallen wel maanden geduurd, waardoor er veel telefonisch is gewerkt. Dit bleef oppervlakkig omdat de systemen dus niet bereikbaar waren en er dus op andere manieren informatie moest worden gehaald, bijvoorbeeld doormiddel van een telefoonketting. Dit was erg inefficiënt. Toen er aan alle randvoorwaarden werd voldaan, kon het werk naar behoren worden uitgevoerd. De werkgever faciliteerde alles aan de thuiswerkplek behalve de laptop. Denk aan een bureaustoel of hardware/accessoires voor de laptop. De professional ervaaarde zelf meer productiviteit omdat zij minder werd afgeleid door collega's en klanten. Zij ervaart dat collega's hun eigen, aangepaste grenzen stellen qua werktijd. Bepaalde mensen werken onderaan de streep meer, mensen met kinderen vertonen lagere productiviteit volgens de professional.

Eén keer in de maand wordt er digitaal geborreld met de afdeling, dit is afgetrapt met een borrelpakketje vanuit de leidinggevenden. Deze maandelijkse borrel is in principe verplicht om aan deel te nemen. Er worden quizzes en dergelijken georganiseerd om het contact te blijven houden. Daarnaast is er een nieuwsbrief gemaakt waarin mensen elkaar met persoonlijke verhalen op de hoogte houden van de werkzaamheden thuis. Eens per maand worden persoonlijke (succes)verhalen en foto's gedeeld. De professional is bezig geweest met het ontwikkelen van webinars voor de werving van personeel, dit is echt vanwege corona opgepakt. Dit is gedaan als vervanging van bijvoorbeeld de personeelswerving op beurzen, presentaties scholen en op de Luchtmacht-dagen.

Jubilarissen, pensionarissen en andere feestelijkheden blijven een stukje onderbelicht. De professional hoort om haar heen dat deze momenten echt worden gemist. Als vervanging wordt er het een en ander digitaal gedaan en worden cadeaus thuis bezorgd, maar het voelt toch niet echt als een afsluiting/feest voor collega's. De afdeling is al bezig met het opstarten na corona. Uit enquêtes blijkt dat mensen na corona ook niet meer geheel op kantoor willen/hoeven te komen werken. Geschat wordt dat minimaal 40% van de tijd vanuit thuis zal worden gewerkt. Er wordt binnen de afdeling alvast op aangestuurd om thuiswerken permanent te faciliteren. Zo zal er bijvoorbeeld de keuze beschikbaar komen om energiekosten te declareren in plaats van de reiskosten.