

Saxion Kenniscentrum Hospitality

Op reis naar een generatiebeleid

Onderzoek naar de verschillen in verwachting ten aanzien van werk in de reisbranche

Joost de Haan

Facility Management

Augustus 2012

Saxion

Kenniscentrum Hospitality

Handelskade 75

7417 DH Deventer

E: kenniscentrumhospitality@saxion.nl

W: www.saxion.nl/hospitality

Copyright © 2012 Saxion. Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Kom verder. Saxion.

saxion.nl



In voorgaande rapporten uitgevoerd in opdracht van Reiswerk is beschreven dat de drie generaties actief in de reisbranche andere verwachtingen hebben ten aanzien van werk. Wanneer hier niet op ingespeeld wordt stijgt het verloop onder medewerkers in de reisbranche en de tevredenheid over het werken in de reisbranche daalt. Dit rapport borduurt voort op de bevindingen in de voorgaande onderzoeken in de reisbranche. Deze bevindingen, uit de voorgaande onderzoeken, kunnen worden aangeduid als aanleiding van dit derde en afsluitende onderzoek.

In dit onderzoek staat het opstellen van een passend generatiebeleid voor reisondernemingen in de vorm van HR instrumenten centraal. De hoofdvraag heeft gedurende het onderzoek altijd centraal gestaan. De hoofdvraag in dit onderzoek luidt:

‘Hoe sluiten HR instrumenten aan op de verwachtingen ten aanzien van werk van de werknemers in de reisbranche?’

Met het opstellen van een passend generatiebeleid zullen reisondernemingen inspelen op de verwachtingen ten aanzien van werk van medewerkers in de reisbranche. Dit is noodzakelijk in een werkomgeving waar op dit moment drie generaties met elkaar samenwerken. Met een juiste invulling op de verwachtingen ten aanzien van werk zal de tevredenheid van de werknemers over het werken in de reisbranche toenemen. Het verloop van medewerkers daalt en daarnaast zullen de medewerkers meer het ambassadeurschap van werken in de reisbranche uitstralen.

De voorgaande onderzoeken van reiswerk toonden aan dat er drie generaties actief zijn op de werkvloer. De oudste is de Babyboom generatie. Dit zijn medewerkers geboren tussen 1945 en 1964. Een generatie die volgens de literatuur erg hiërarchisch, idealistisch en ambitieus is ingesteld. Verder zijn babyboomers erg gevoelig voor status en loyaal naar de werkgever.

Generatie X is de middelste generatie en geboren tussen 1965 en 1980. De literatuur beschrijft deze generatie als cynisch, pessimistisch en individualistisch. Ook schijnt deze generatie te worstelen met de balans tussen werk en privé. Deze negatief voorgestelde eigenschappen worden bevestigd door een andere benaming van deze generatie, de verloren generatie. Hiernaast wordt generatie X door andere onderzoekers de rol van bruggenbouwer toebedeeld.

De jongste generatie heet generatie Y. Een generatie die comfortabel is met veranderingen en minder gehecht aan baanzekerheid. Verder wordt generatie Y getypeerd als creatief, optimistisch, gedreven en doel georiënteerd. Generatie Y bepaald het eigen succes en maakt de keuzes hierin zelf.

Naast de generaties staat het vakgebied HRM centraal in dit rapport. De aanbevelingen zijn HR instrumenten die inspelen op de verschillen in verwachting ten aanzien van werk van de generaties. Er wordt hier een scheiding gemaakt in de hoofdinstrumenten van HRM, namelijk: werving & selectie, beoordeling, beloning en ontwikkeling. Daarnaast wordt rekening gehouden met de trend employability binnen HRM. Dit houdt in dat werknemers streven naar zelfmanagement en zo de eigen mobiliteit vergroten. Medewerkers streven zo naar minder

afhankelijkheid. De medewerkers van nu zijn daarom anders in te delen in de behoeftepiramide van Maslow, in plaats van op zoek te gaan naar zekerheid en veiligheid, richten de medewerkers van nu zich meer op zelfontplooiing.

Door middel van kwalitatief veldonderzoek in de reisbranche is onderzocht hoe er ingespeeld kan worden op de verschillende verwachtingen ten aanzien van werk van de medewerkers in de reisbranche. Bij zes verschillende reisondernemingen zijn groepsinterviews afgenomen met medewerkers. De interviews richtten zich voornamelijk op de onderwerpen arbeidsvoorwaarden, opleidings- en ontwikkelmogelijkheden, work – life balance en werksfeer. De voorgaande onderzoeken en informatie uit de literatuur hebben aangetoond dat dit de belangrijkste aspecten zijn die de verwachtingen ten aanzien van werk bepalen voor medewerkers in de reisbranche. De resultaten uit het veldonderzoek zijn voor middel van open, axiaal en selectief coderen geanalyseerd.

Uit de resultaten van het veldonderzoek bleek dat de generaties dezelfde HR instrumenten nastreven, maar dat deze door iedere generatie op de eigen manier ingevuld dient te worden. Ook werd duidelijk dat het moeilijk is de individuele werknemer in te delen in het hokje van een generatie. Opleiding en ontwikkeling stond bijvoorbeeld bij alle generaties hoog op het lijstje met betrekking tot verwachting ten opzichte van de werkgever. De resultaten toonden ook aan dat medewerkers in de reisbranche behoefte hebben aan een transparant beloning- en evaluatiemodel. De veronderstelde worsteling van generatie X met de balans tussen werk en privé wordt niet onderschreven in de resultaten. De balans tussen werk en privé wordt door iedere werknemer anders ingevuld. Daarnaast is werksfeer voor alle medewerkers in de reisbranche een van de belangrijkste aspecten om werkzaam te zijn in de reisbranche.

Aan de hand van de bevindingen in het literatuuronderzoek en de resultaten van het veldonderzoek zijn er aanbevelingen gedaan op het gebied van HR instrumenten. Door middel van deze HR instrumenten kunnen reisondernemingen inspelen op de verwachtingen ten aanzien van werk van de medewerkers in de reisbranche. Hiermee wordt ook antwoord gegeven op de hoofdvraag van het onderzoek. De aanbevelingen zijn zorgvuldig voortgekomen uit het afwegen van verschillende opties. Beoordelingscriteria waaraan de verschillende opties zijn afgewogen zijn de geschatte kosten, continuïteit voor de organisatie, aansluiting op de missie, doelstellingen, visie en strategie van de organisatie, haalbaarheid en draagvlak.

De aanbevelingen:

1. Het implementeren van een structureel en transparant beoordelingssysteem.
2. Het hanteren van een Make-strategie op het gebied van menselijk kapitaal.
3. Herintroductie van het Reiswerk BBL-traject voor leidinggevenden in de reisbranche.

Aangezien deze aanbevelingen op brancheniveau opgesteld zijn, zullen de reisondernemingen zelf moeten bepalen of het nodig is de aanbevelingen te implementeren. De respondenten geven een representatief beeld van de branche weer omdat er rekening is gehouden met grote en kleine reisondernemingen en een divers segment waar de reisondernemingen actief zijn.