

Het psychologisch contract anno 2010

Het onzichtbare zichtbaar bij NH Hoteles

Stefan Tibben & Nicole ter Morsche

Hoger Hotel Onderwijs

30 juni 2010

Saxion

Kenniscentrum Hospitality

Handelskade 75

7417 DH Deventer

E: kenniscentrumhospitality@saxion.nl

W: www.saxion.nl/hospitality

Copyright © 2010 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.

Inleiding

De horecabranche is één van de grootste werkgevers in Nederland. Deze sector is in hoge mate afhankelijk van haar medewerkers. Het is aannemelijk dat het psychologische contract hierbij een grote rol speelt. Een groot probleem binnen deze branche is het relatief hoge personeelsverloop ten opzichte van andere sectoren. Uit het Hosta rapport (Horwath, 2009) blijkt dat het gemiddelde percentage personeelsverloop in de hotelserie in het jaar 2008 op 27,7% ligt. Bij NH Hoteles was het personeelsverloop in 2009 circa dertig procent. Het binden en boeien van medewerkers is voor elke werkgever belangrijk. Dit project draagt bij aan het inzichtelijk maken van de informele verwachtingen van de verschillende generaties over hun werkgever om zodoende op basis hiervan, onze opdrachtgever NH Hoteles te adviseren over de meest efficiënte stijl(en) van leiderschap en HR-beleid, die ervoor zullen zorgen, dat de informele verwachtingen van de medewerkers in de toekomst beter zullen aansluiten bij de realiteit. Op deze wijze probeert men het personeelsverloop binnen de organisatie te reduceren.

Dit onderzoek werd uitgevoerd in opdracht van NH Hoteles en het Kenniscentrum Business Development en heeft plaatsgevonden in de periode februari tot en met juni 2010. Het doel van dit onderzoek is inzicht krijgen in de informele verwachtingen van de medewerkers over de werkgever. Om dit doel te bereiken stond de volgende beleidsvraag centraal bij dit onderzoek: *Op welke wijze is het mogelijk om de stijl van leiderschap en HR-beleid van NH Hoteles beter aan te laten sluiten bij de informele verwachtingen van de medewerkers over hun werkgever uit de generaties: babyboomers, X en Y?*

Methodologie

Het onderzoek is opgezet op basis van drie dataverzamelmethodeën: literatuurstudie, vragenlijst en focusgroep. De literatuurstudie richtte zich enerzijds op bestaande theorieën en onderzoeken op het gebied van 'generaties', 'psychologisch contract', 'leiderschap' en 'betrokkenheid'. Anderzijds richtte de literatuurstudie zich op het inlezen in de organisatie van NH Hoteles.

Daarnaast is er gebruik gemaakt van een enquête, afkomstig van het Kenniscentrum Hospitality Business. De vragenlijst is gebaseerd op de NTPCV. De NTPCV is een vernieuwde versie van de Tilburgse Psychologisch Contract Vragenlijst (Freese, Schalk & Croon, 2008). De grootste veranderingen zijn de toevoeging van de werk-privé balans en het opnemen van een aparte schendingenschaal, gebaseerd op het Psycones project (De Jong, 2008). Het deel van de vragenlijst dat zich richt op leiderschap is gebaseerd op de CLIO (Charismatisch Leiderschap in Organisaties). De CLIO is een vragenlijst die vier verschillende soorten leiderschap meet. (De Hoogh, Den Hartog en Koopman, 2004). Voor dit deelonderzoek zijn zes representatieve hotels uit het portfolio van NH Hoteles geselecteerd. In totaal hebben 224 medewerkers van NH Hoteles de vragenlijst ingevuld.

Dataverzameling

De laatste dataverzamelingsmethode betrof een focusgroep. Een focusgroep is een kwalitatieve onderzoeksmethode en kan gezien worden als een combinatie van een gericht interview en een discussiegroep. Deze zorgvuldig geselecteerde groep, die een afspiegeling van de populatie vormt, kreeg de gelegenheid om te discussiëren over uiteenlopende stellingen. De stellingen waren gebaseerd op de uitkomsten van het kwantitatieve onderzoek.

De data verkregen met behulp van de enquêtes zijn verwerkt met het programma SPSS 18. In dit programma werden alle kwantitatieve onderzoeksgegevens ingevoerd en geanalyseerd. Allereerst zijn de drie verschillende subgroepen onderling met elkaar vergeleken op basis van verschillende algemene kenmerken uit de vragenlijst. Vervolgens zijn er analyses gedaan om de informele verwachtingen van de werknemers over de werkgever in kaart te brengen.

Vervolgonderzoek & advies

Uit het onderzoek is gebleken dat er geen significante verschillen tussen de generaties zitten met betrekking tot leiderschap. Er wordt geadviseerd om vervolgonderzoek te doen naar de volgende onderwerpen:

1. De comfortzone van medewerkers: In hoeverre je moet tegemoetkomen aan de wensen en verwachtingen van de medewerkers?
2. Een grootschaliger onderzoek naar de relatie tussen generatie en leiderschapstijlen.
3. Een onderzoek naar de vervulling van de informele verwachtingen van de medewerkers van NH Hoteles over loopbaanontwikkeling.

Op basis van de gegenereerde onderzoeksgegevens zijn voor NH Hoteles de volgende interventies bedacht om zodoende meer tegemoet te komen aan de informele verwachtingen van de medewerkers.

- Flexibele arbeidsvoorwaarden: NH Hoteles kan gebruik maken van het volgende flexibele arbeidsvoorwaardenmodel: het budgetmodel. De werkgever kan het basisdeel in overleg met de medewerkers samenstellen.
- Generaties laten samenwerken: Door medewerkers uit de generaties aan elkaar te koppelen kan de samenwerking tussen generaties bevorderd worden. Het koppelen van medewerkers uit verschillende generaties zorgt ervoor dat de medewerkers van elkaar kunnen leren en er wederzijds respect ontstaat.
- Waardering: Dit nieuwe beleid kan kosteloos worden uitgevoerd door medewerkers complimenten te geven tijdens het verrichten van dagelijkse werkzaamheden.

Literatuurlijst

De Jong, J. (2008). *A matter of time*.

Geraadpleegd op 2 mei 2010 op het internet:

<http://arno.uvt.nl/show.cgi?fid=88411>

De Hoogh, A.H.B., Den Hartog, D.N., & Koopman, P.L. (2004). *De ontwikkeling van de CLIO*

Gedrag & Organisatie, 17, 354–382

Freese, C., Schalk, R. & Croon, M.A. (2008) *De Tilburgse Psychologisch Contract vragenlijst*

Gedrag en Organisatie, nr.3 p.278–295

M.C. van Bruggen (2009). *Hosta 2009*.

Hospitality Management: Horwarth HTL

.