

Generaties in de horeca en hun psychologisch contract

Afstudeeronderzoek naar het psychologisch contract van verschillende generaties werknemers binnen de sectoren 'restaurants' en 'drankverstrekkende bedrijven'

Projectnaam: Generatieonderzoek Koninklijke Horeca Nederland

Fleur Wissink & Maggie Romijn

Hoger Hotelonderwijs

22 juni 2011

Saxion

Kenniscentrum Hospitality

Handelskade 75

7417 DH Deventer

E: kenniscentrumhospitality@saxion.nl

W: www.saxion.nl/hospitality

Copyright © 2011 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.

Dit artikel is geschreven naar aanleiding van een afstudeeronderzoek dat is uitgevoerd in opdracht van het HBS Kenniscentrum van Saxion Hogescholen en in opdracht van Koninklijk Horeca Nederland.

Er is onderzoek gedaan naar het psychologisch contract van verschillende generaties werknemers en werkgevers in de sectoren 'restaurants' en 'drinkverstrekkende bedrijven'. De verschillende generaties die in dit onderzoek zijn onderzocht, zijn de generatie 'Baby Boomers' (1945–1964), 'Generatie X' (1965–1980) en 'Generatie Y' (1981–2000) (Martin & Tulgan, 2001). Het psychologisch contract bestaat uit verplichtingen en verwachtingen van de werknemers en de werkgevers. Deze twee partijen kunnen een verschillend beeld hebben van wat de wederzijdse verplichtingen inhouden. Daarom is ook de visie van de werkgever op het psychologisch contract onderzocht. Ook kunnen de verwachtingen van werknemers niet aansluiten op wat de werkgever te bieden heeft. Dit wordt schending van het psychologisch contract genoemd.

Verschil in normen en waarden onder de generaties werknemers op de werkvloer kan de samenwerking op de werkvloer beïnvloeden en tot gevolg hebben dat er onbegrip heerst tussen de generaties, dat de werknemers ontevreden zijn, dat er daardoor minder efficiënt gewerkt wordt en dat er meer personeelsverloop is. De aanleiding voor het onderzoek is dan ook het hoge personeelsverloop in de sectoren. Volgens de arbeidsmarktanalyse van Bedrijfschap Horeca en Catering heeft de sector 'restaurants' het grootste aantal uitstromend personeel gehad in 2008. De sector 'drinkverstrekkende bedrijven' heeft een personeelsverloop percentage van 21,8% tussen 1 april 2008 en 1 april 2009. De sector 'restaurants' heeft het hoogste personeelsverloop percentage van 31,6%. Het doel van dit onderzoek is om een bijdrage te leveren aan de oplossing van het hoge verloop in de sectoren 'restaurants' en 'drinkverstrekkende bedrijven' door inzicht te geven in verwachtingen van een drietal generaties werknemers en advies te geven over hoe hierop ingespeeld kan worden door de werkgevers.

Dit wordt gedaan door een antwoord te geven op de hoofdvraag. Deze luidt als volgt: *In hoeverre zijn er verschillen in het psychologisch contract tussen de generaties op de werkvloer en tussen de werknemer en werkgever in de sectoren 'restaurants' en 'drinkverstrekkende bedrijven' en in hoeverre leiden deze verschillen tot personeelsverloop?*

Binnen het onderzoek is allereerst gebruik gemaakt van een uitgebreid literatuuronderzoek om een theoretisch kader te schetsen voor het onderzoek. Verder is er zowel gebruik gemaakt van kwantitatief onderzoek als kwalitatief onderzoek. Het kwantitatieve onderzoek bestaat uit questionnaires die het psychologisch contract van de werknemers kunnen meten. Deze questionnaire is gebaseerd op een bestaande questionnaire, namelijk de Nieuwe Tilburgse Psychologisch Contract Vragenlijst (Freese, Schalk en Kroon, 2008). Het kwalitatieve onderzoek bestaat uit elf interviews met werkgevers uit de sectoren 'restaurants' en 'drinkverstrekkende bedrijven'. In deze interviews is dieper ingegaan op de visie van de werkgevers wat betreft het personeelsverloop, op het psychologisch contract van de werknemers en op hoe zij met verschillen tussen generaties omgaan.

Uit het onderzoek is gebleken dat er inderdaad verschillen zijn in het psychologisch contract van de drie generatie werknemers. De belangrijkste conclusies zijn:

- ✚ Organisatiebeleid, oftewel het beleid dat de werkgever voert om op een goede en eerlijke manier met elkaar om te gaan, vinden alle drie de generaties de sterkste werkgeversverplichting.
- ✚ Generatie Baby Boomers geeft als enige van de drie generaties aan dat de inhoud van het werk een belangrijke werkgeversverplichting is. Oudere werknemers hechten dus waarde aan het krijgen van uitdagende en interessante taken.
- ✚ Generatie X en generatie Y vinden het verzorgen van een goede sociale sfeer op de werkvloer sterker een werkgeversverplichting dan generatie Baby Boomers. Ook vindt met name generatie Y dit de belangrijkste werkgeversverplichting. Gezelligheid tijdens het werk is voor hen het belangrijkste, zo merken ook de werkgevers. Dit kan komen doordat veel werknemers die behoren tot generatie Y het werk doen als bijbaan.
- ✚ De mentaliteit van generatie X en generatie Y verschilt sterk van elkaar, volgens de werkgevers. De werkgevers zijn erg tevreden over de mentaliteit en motivatie van generatie X. Ze zijn loyaal, tonen inzet en weten wat ze doen. Dit geldt niet voor generatie Y. Generatie Y wordt gemakzuchtig, nonchalant, lui en laks genoemd door de werkgevers.
- ✚ Over het algemeen kan gezegd worden dat het psychologisch contract van generatie Baby Boomers niet vervuld wordt, van generatie Y wordt het wel vervuld en generatie X zit hier tussenin, maar neigt meer naar geen vervulling.
- ✚ Generatie Baby Boomers en generatie X hebben beiden een hoge betrokkenheid en een lage vertrekintentie. Generatie Y heeft, ondanks de vervulling van het psychologisch contract, de laagste betrokkenheid en de hoogste vertrekintentie.

Er is onderzocht of verschillen in het psychologisch contract te maken hebben met het type baan dat de werknemers hebben. Met type baan wordt een hoofdbaan of een bijbaan bedoeld. Echter, omdat de groep werknemers met een bijbaan in de horeca grotendeels uit generatie Y bestaat en de groep werknemers met een hoofdbaan in de horeca uit generatie X en generatie Baby Boomers, zijn de verschillen in psychologisch contract sterk te vergelijken met de verschillen in psychologisch contact tussen de generaties.

Tevens is onderzocht of verschillen in het psychologisch contract verklaard kunnen worden door de ervaring die de werknemers hebben. De belangrijkste verschillen die hierbij zijn gevonden, zijn dat werknemers die 6 jaar en langer in de horeca werkzaam de inhoud van het werk een sterkere werkgeversverplichting vinden en meer betrokken zijn bij de organisatie dan werknemers die korter dan 6 jaar in de horeca werkzaam zijn. Verder vinden werknemers die tot één jaar werkzaam zijn in de horeca intra-rol gedrag een sterkere werknemersverplichting dan werknemers die langer dan één jaar in de horeca werken.

Ook het beeld van de werkgevers ten aanzien van het psychologisch contract is onderzocht. Belangrijkste uitkomst is dat werkgevers een goed beeld hebben van wat de werknemers verwachten. De werkgevers geven namelijk aan dat volgens hen 'beloning en vergoeding', 'organisatiebeleid' en 'sociale sfeer' belangrijke dimensies zijn voor de werknemers.

Dit wordt ook aangegeven door de werknemers zelf. De werkgevers vinden echter zelf andere dingen wat belangrijker, namelijk intra- en extrarol gedrag, inhoud van het werk en sociale sfeer.

Alle resultaten en conclusies hebben geleid tot een aantal aanbevelingen voor Koninklijk Horeca Nederland en haar leden. De punten waar gewerkt aan moeten worden, zijn:

- + Mentaliteit van generatie Y verbeteren
- + Beter vervullen van het psychologisch contract van generatie X en generatie Baby Boomers

Door bovenstaande punten, worden ook de onderstaande punten aangepakt:

- + Ongewenst personeelsverloop verlagen
- + Vertrekintentie verlagen
- + Betrokkenheid bij de organisatie verhogen

De suggesties die in eerste instantie zijn gegeven, zijn het inzetten van de HRM-instrumenten functioneringsgesprekken, beloning en straf, personeelsplanning of werving, selectie en introductie. Deze suggesties zijn vervolgens afgewogen aan een aantal beoordelingscriteria, namelijk de haalbaarheid van de suggesties (op basis van tijdsbestek, uitvoerbaarheid binnen werktijd van de werknemers, toepasbaarheid op alle bedrijven, efficiëntie en het niet mogen aantasten van de werkzaamheden van de werknemer), de MVDS¹ van KHN en de mate waarin de suggesties positief bijdragen aan bovengenoemde verbeterpunten. Uit een totaaloordeel is uiteindelijk gekozen voor het inzetten van de HRM-instrumenten functioneringsgesprekken en een vernieuwde werving-, selectie en introductieprocedure. Voor deze adviezen is draagvlak vereist van KHN, maar ook van de bedrijven die lid zijn van de organisatie. Tenslotte dient het advies geïmplementeerd te worden in de PDCA-cyclus (PDCA = Plan, Do, Check, Act). Hierbij dienen afspraken gemaakt te worden, doelstellingen te worden opgesteld en acties te worden uitgevoerd om het advies succesvol te implementeren.

¹ Missie, Visie, Doelen en Strategie