

Saxion University of Applied Sciences

Research Centre Business Development
Research Group Corporate Social Responsibility

In samenwerking met



Rapportage Generatieverschillen in de Reisbranche

Resultaten onderzoek naar verschillen in *verwachtingen over werk* van 3 generaties op de werkvloer

Xander Lub, Programmamanager Hotelmanagement

Shira Godfried, Onderzoeksassistent

Maart 2010

Onderzoekslijn Nieuwe Arbeidsverhoudingen

Saxion University of Applied Sciences
Research Centre Business Development
Handelskade 75
7417 DH Deventer
E: hbskenniscentrum@saxion.nl
W: www.saxion.nl/hospitalitybusiness

Copyright© 2009 by Saxion University of Applied Sciences.

All rights reserved. No part of this article may be reproduced or utilized in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording, or by any information storage and retrieval system, without permission in writing from the authors.

Samenvatting van de resultaten

In dit onderzoek is gekeken naar in hoeverre er sprake is van verschillen in verwachtingen van werk tussen verschillende generaties. De verwachting was dat – als deze verschillen bestaan – er een grote mate van personeelsverloop ontstaat. Dit zou vooral te maken hebben met het feit dat de werknemersverwachtingen van – in het bijzonder de jongste generatie – niet aansluiten bij het werk in de reisbranche. Uit de resultaten van het onderzoek blijkt inderdaad dat de verwachtingen van deze Generatie Y afwijken: zij hechten veel meer waarde aan bijvoorbeeld netwerken en goede sociale contacten en hebben de minste mate van loyaliteit naar hun werkgever.

Een ander opvallend resultaat is dat juist Generatie X geen work–life balans problemen (b)lijkt te hebben, iets dat volgens de literatuur kenmerkend zou zijn voor deze generatie en dus om – kwalitatief – vervolgonderzoek vraagt. Opvallend genoeg hechten de Babyboomers juist de meeste waarde van alle generaties aan loopbaanontwikkeling, terwijl zij het langst op de werkvloer actief zijn en het eerst zullen uitstromen.

1) Inleiding

In onze huidige samenleving is sprake van nieuwe arbeidsverhoudingen, doordat sinds een decennium met drie generaties op de werkvloer wordt gewerkt. Hoewel het niets nieuws is dat verschillende generaties het met elkaar moeten roeien op de werkvloer (aan het begin van de 20^{ste} eeuw kon een jongeman zelfs met zijn overgrootvader aan dezelfde lopende band werken), lijkt men op de werkvloer in tegenstelling tot vroeger wel te maken met *verschillende verwachtingen van verschillende generaties* ten aanzien van het werk. De werkgever zal in moeten spelen op deze verwachtingen door middel van het inzetten van verscheidende HR– instrumenten, zodat de verschillende generaties tevreden gesteld kunnen worden ten aanzien van hun werk en zo het verloop binnen de organisatie verminderd kan worden.

De generaties waar werkgevers en managers mee in aanraking komen zijn *Babyboomers* (1945–1964), *Generatie X* (1965–1980) en *Generatie Y* (1981– en later). De vooronderstelling voorafgaande aan dit onderzoek was, dat de verschillende generaties verschillende verwachtingen, wensen en doeleinden hebben ten aanzien van hun werk. In het geval dat het werk in een bepaalde branche niet aan deze verwachtingen, wensen of doeleinden van de werknemer voldoet, ontstaat er een grote mate van verloop onder de werknemers. Verondersteld wordt, dat (een deel van) dit verloop verminderd kan worden door

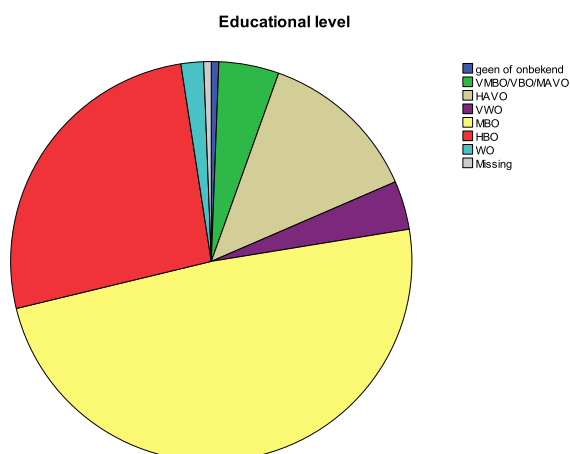
de ontwikkeling van een “generatiebestendig” HR- beleid (Eisner, 2005; Bontekoning, 2008).

Eén van de branches waar een generatieprobleem wordt verondersteld is de reisbranche, waarin sprake is van een hoge en toegenomen mate van verloop (Arbeidsmarktmonitor Reisbranche, 2008). In opdracht van de ANVR (*Algemene Nederlandse Vereniging van Reisondernemingen*) en Opleidingenfonds Reiswerk heeft het Kenniscentrum Business Development van Saxion Hogescholen daarom een onderzoek door middel van online vragenlijsten uitgevoerd. Op deze manier is onderzocht in hoeverre er sprake is van generatieverschillen ten aanzien van verwachtingen van het werk binnen de reisbranche. Deze resultaten dienen als basis voor de vraag in hoeverre deze verschillen als verklaring kunnen dienen voor het huidige verloop.

In deze rapportage zullen kort de belangrijkste resultaten worden behandeld. Het uitgevoerde onderzoek staat niet op zich, maar vormt de belangrijkste input voor het vervolgonderzoek dat momenteel voor de ANVR en Reiswerk wordt uitgevoerd. Bij het onderzoek dat nu loopt, wordt niet zozeer gekeken naar de vraag “*in hoeverre er generatieverschillen zijn*”, maar *hoe* de werkgever in de reisbranche effectief kan inspelen op verwachtingen, wensen en behoeften van werknemers. Achtereenvolgens zullen in deze voorliggende rapportage algemene resultaten, de belangrijkste analyses en conclusies worden gepresenteerd van het eerste onderzoek met online vragenlijsten.

2) Algemene resultaten

De enquête is ingevuld door 330 werknemers in de reisbranche. Daarvan is ongeveer 94 procent vrouw; heeft ca. 98 procent een Nederlandse nationaliteit en heeft bijna 78 procent een vast contract.

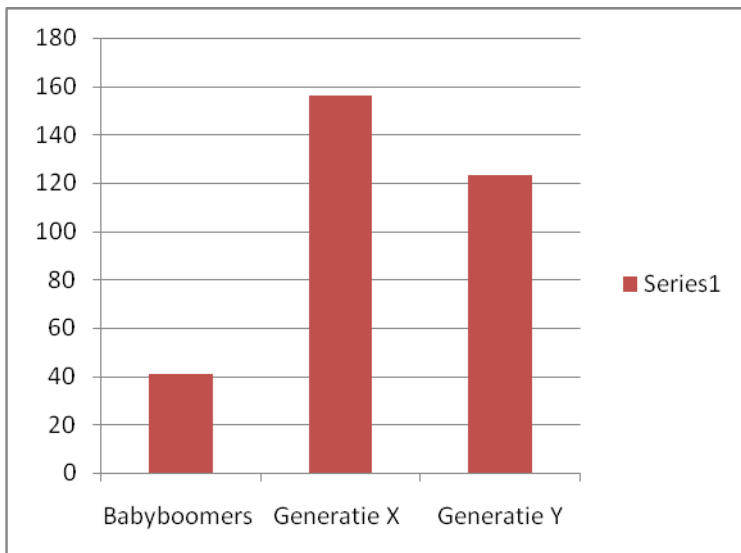


Als het gaat om het opleidingsniveau van de deelnemers van het onderzoek, blijkt het merendeel van de werknemers MBO als hoogst afgeronde opleiding te hebben (Grafiek 1).

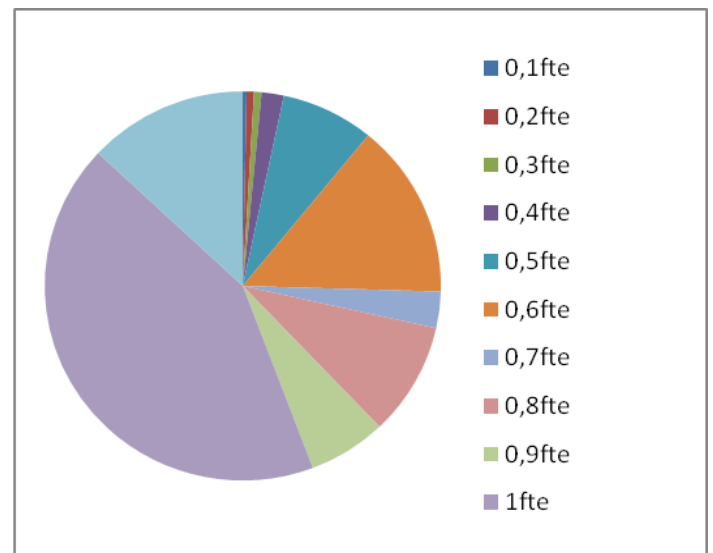
De gemiddelde leeftijd van de respondenten is 33 jaar. Van de respondenten behoort 12,4% tot de Babyboomers, 47,3% tot generatie X en

Grafiek 1: Hoogst afgeronde opleiding

37,3% tot generatie Y (Grafiek 2). 3% heeft geen leeftijd ingevoerd en kan daarmee niet worden ingedeeld worden in een generatie. Op basis van deze gegevens kan geconcludeerd worden dat de steekproef representatief is ten opzichte van gegevens uit de reisbranche (Arbeidsmarktmonitor Reisbranche, 2008). Verder heeft het grootste percentage van de ondervraagde medewerkers een fulltime baan (Grafiek 3).



Grafiek 2: Generatie-indeling deelnemers aan het onderzoek



Grafiek 3: Parttime/Fulltime

3) Analyse

In de volgende paragrafen zullen de belangrijkste onderzoeksresultaten worden gepresenteerd. Hierbij zal voornamelijk worden ingegaan op opmerkelijke resultaten ten aanzien van de verschillen tussen generaties met betrekking tot hun verwachtingen van het werk in de reisbranche en de gevolgen hiervan.

3.1 Werkgeversverplichtingen ten aanzien van verwachtingen generaties

De respondenten zijn gevraagd in hoeverre zij vinden op een schaal van 1 tot en met 5 (waarbij 1 het laagst en 5 het hoogst), dat de werkgever verplicht is een aantal zaken met betrekking tot het werk te bieden. De resultaten worden gepresenteerd in gemiddelden per generatie, waarbij wordt aangegeven welke twee items het hoogst scoren (groen) en welke twee items het laagst scoren (rood). De resultaten kunnen zowel binnen een generatie worden vergeleken, als tussen generaties.

Tabel 1: Verplichting Werkgever verwachtingen Babyboomers

<i>Item</i>	<i>Score Babyboomers</i>
Ideologisch contract	2.93
Work-Life Balance	3.29
Beloning	3.35
Inhoud van het werk	3.61
Loopbaanontwikkeling	4.01
Werksfeer	4.15
Organisatiebeleid	4.20

Tabel 2: Verplichting Werkgever verwachtingen Generatie X

<i>Item</i>	<i>Score Generatie X</i>
Ideologisch contract	2.88
Work-life Balance	3.18
Beloning	3.26
Inhoud van het werk	3.69
Loopbaanontwikkeling	3.98
Organisatiebeleid	4.09
Werksfeer	4.18

Tabel 3: Verplichting Werkgever verwachtingen Generatie Y

<i>Item</i>	<i>Score Generatie Y</i>
Beloning	3.16
Ideologisch contract	3.21
Work-life Balance	3.27
Inhoud van het werk	3.75
Organisatiebeleid	3.97
Loopbaanontwikkeling	3.99
Werksfeer	4.25

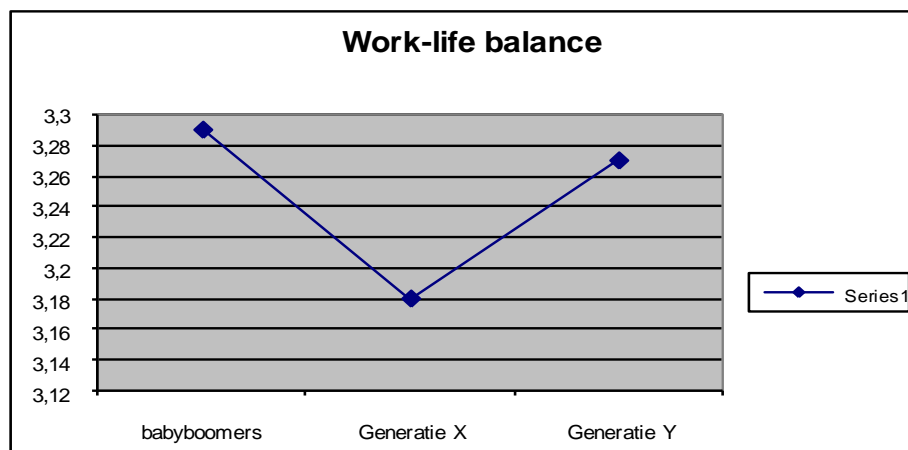
Voor alle generaties geldt dat loopbaanontwikkeling, werksfeer en organisatiebeleid als belangrijkste verplichtingen vanuit de werkgever worden gezien. Ook een aantrekkelijke of uitdagende inhoud van het werk wordt door alle generaties als wenselijk gezien.

Als het gaat om verschillen tussen generaties aangaande hun verwachtingen van het werk blijkt dat generatie Y – ten opzichte van de andere generaties – de meeste waarde hecht aan de inhoud van het werk en sociale sfeer, terwijl de Babyboomers van alle generaties het meest waarde zien in loopbaanontwikkeling. Duidelijke verschillen tussen de generaties zijn verder ook zichtbaar in

verplichtingen van de werkgever om een duidelijk organisatiebeleid te bieden: Babyboomers zijn veruit het meest op zoek naar een duidelijk en helder organisatiebeleid in vergelijking met generatie X, maar vooral in vergelijking met generatie Y. Ten slotte hebben alle drie generaties een sterke voorkeur voor een charismatische of een transformationele leider, dat wil zeggen respectievelijk een leidinggevende met inspirerende of coachende eigenschappen. Dit in tegenstelling tot transactioneel leiderschap, waarbij de relatie tussen werkgever en werknemer gebaseerd is op beloning van positieve bijdrage van de werknemer enerzijds, en anderzijds negatieve sancties als corrigerend gedrag noodzakelijk is; of laissez-faire leiderschap, waarbij nauwelijks sprake is van leiding geven en evenmin van ondersteuning van medewerkers.

3.2 Work-Life Balans

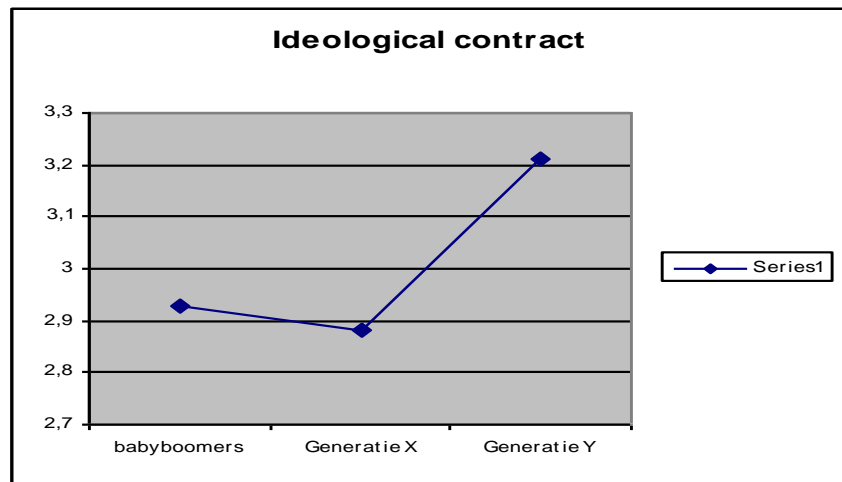
Een goede work-life balans wordt voornamelijk nagestreefd door de oudste en jongste generatie; generatie X ziet op dit onderwerp een lagere verplichting vanuit de werkgeverskant. Dit is zeer opmerkelijk: in de literatuur wordt generatie X gekenschetst door een worsteling met work-life balans, ook wel bekend als het zogenaamde “Dertigersdilemma”, waarbij carrière en het gezin gecombineerd zouden moeten worden. De verwachting was dat juist deze generatie dit onderwerp in hoge mate als een werkgeversverplichting zou zien. Deze uitkomst vraagt dan ook nadrukkelijk om nader onderzoek.



Grafiek 4: Work-life Balance 3 generaties

3.3) Ideologische doelen en beloften van werkgevers

Grafiek 5: Ideologisch contract



Een ander opvallend resultaat uit het onderzoek betreft de mate waarin werknemers verwachten dat de werkgever hen de mogelijkheid zou bieden om hogere doelen in het kader van het ideologisch contract na te streven (*bijvoorbeeld in het kader van maatschappelijke verantwoordelijkheid en de mogelijkheid tot het uiten van eigen normen en waarden tijdens het werk*).

Generatie Y wijkt hierin sterk af van de andere generaties.

Dit is opvallend, omdat generatie Y door de *oudere generaties* wordt gezien als een generatie zonder normen en waarden. In verder onderzoek zal worden nagegaan hoe de invulling van dit *ideologisch contract* eruit zou moeten zien, om zo werknemers uit generatie Y te kunnen binden aan de reisbranche in het algemeen en de eigen werkgever in het bijzonder.

Ten slotte is binnen alle generaties sprake van een zeker gevoel van tevredenheid met betrekking tot de beloften van de werkgever ten aanzien van de verwachtingen van de werknemers van hun werk.

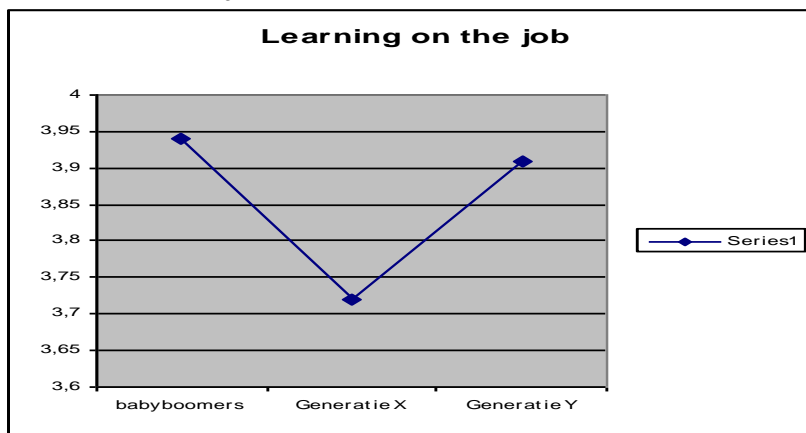
3.4) Werknemersverplichtingen

Als het gaat om de verplichtingen vanuit de werknemer, hechten alle generaties waarde aan “een goed werknemer zijn”, maar hebben ze wel twijfels aan hun toekomst bij de organisatie waar ze werkzaam zijn. Dit laatste vraagt om diepgaander onderzoek; tijdens het vervolgonderzoek zal hier verder op ingegaan worden.

Als het gaat om deze verwachtingen, blijken de Babyboomers ten opzichte van de andere generaties het minst vertrouwen te hebben in het management.

Anderzijds hebben zij wel het sterkst het idee dat zij als werknemer verplicht zijn extra taken uit te voeren. Met betrekking tot leren tijdens het werk, zien de Babyboomers en generatie Y dit het meest als een werknemersverplichting; hierin zit een duidelijk verschil met generatie X, wat om diepgaander onderzoek vraagt (Grafiek 6).

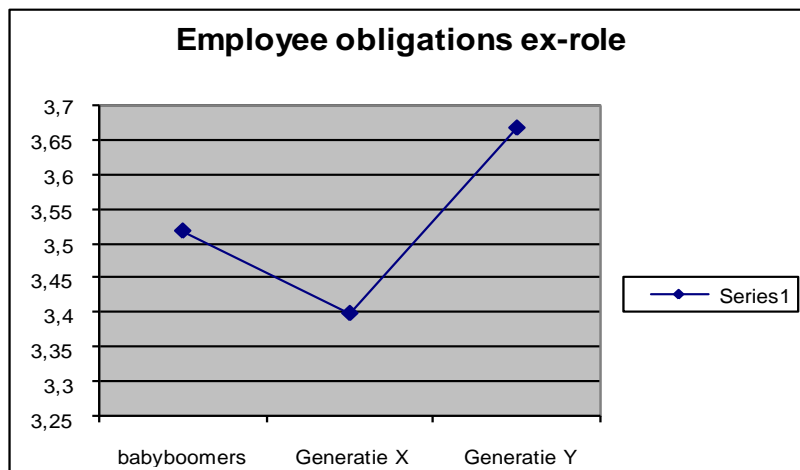
Grafiek 6: Leren tijdens het werk



Daarnaast – als het gaat om kennis en vaardigheden opdoen buiten werktijd – ziet generatie Y een heel sterke verplichting hun skills en kennis op peil te houden, in tegenstelling tot de andere twee generaties

(Grafiek 7). Generatie Y verschilt hier vooral in ten opzichte van generatie X; dit vraagt om diepgaander onderzoek.

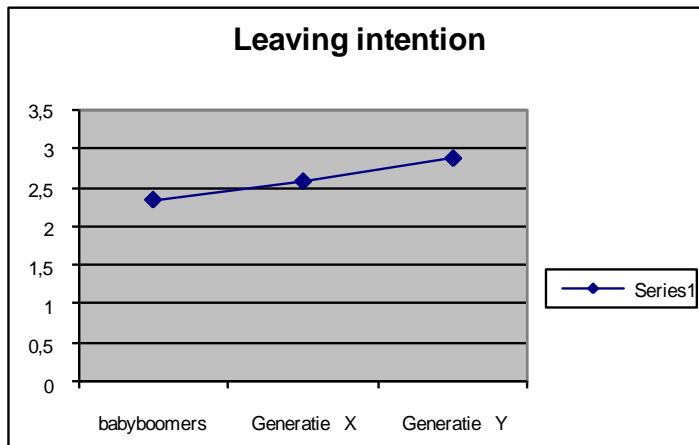
Grafiek 7: Leren buiten het werk



3.5) Betrokkenheid van de werknemer bij de organisatie

Als het gaat om de betrokkenheid naar de werkgever binnen de verschillende generaties, laten de resultaten zien dat de Babyboomers – in vergelijking met de andere generaties – in de hoogste mate loyaliteit voelen ten opzichte van hun werkgever. Dit betekent dat zij zich het meest, ten opzichte van de andere generaties, identificeren met de werkgever en een emotionele band met de werkgever hebben (Meyer et al., 2002). Daarnaast zijn de Babyboomers zich het

meest bewust van wat het hen “kost” om de organisatie te verlaten. Verder blijkt generatie Y – in vergelijking met de andere generaties – het meest de intentie heeft om de organisatie te verlaten (Grafiek 8).



Grafiek 8: Intentie om de organisatie te

verlaten

Ten slotte is de respondenten gevraagd wat zij het belangrijkste vinden: werk, studie, het gezin, vrije tijd of een bijdrage leveren aan de maatschappij. De verschillen tussen generaties zitten hier voornamelijk in het feit Generatie Y duidelijk meer waarde hecht aan “studie”, dan de andere generaties. Dit is echter niet verbazingwekkend, omdat zij nog in een fase zitten waarin de verwerving van kennis voorop staat. Dit sluit verder bij de bevindingen van leren tijdens en buiten het werk.

4) Conclusies en aanbevelingen voor verder onderzoek

In deze laatste paragraaf zullen kort interessantste resultaten uit het resultaatendeel worden herhaald waarbij direct wordt ingegaan op invalshoeken voor verder onderzoek ten aanzien van deze opmerkelijke resultaten. Vanuit deze resultaten zou dan verder kunnen worden gewerkt aan een generatiebestendig personeelsbeleid.

Het eerste resultaat dat vragen oproept, is het punt dat een crisis in work–life balans voor generatie X niet uit de resultaten is op te maken, terwijl ze midden in het *Dertigersdilemma* zouden moeten zitten. Een mogelijk antwoord zou kunnen zijn dat deze generatie grotendeels al parttime werkt, maar dit opmerkelijke resultaat roept genoeg vragen op voor verder onderzoek. Voor generatie X geldt tevens dat het opdoen van kennis en vaardigheden buiten het werk weinig als

verplichting wordt gezien. De vraag is hierbij waarom dat voor hen zo is. Daarnaast moet worden uitgezocht of voor alle generaties sprake is van leren “*on the job*” of “*from the job*”.

Afgezien van deze interessante resultaten, heeft dit onderzoek ook een aantal vooronderstellingen vanuit de literatuur bevestigd. Zo schijnt generatie Y op het werk veel waarde te hechten aan netwerken en goede sociale contacten, dit blijkt ook uit het onderzoek. Daarnaast hechten de Babyboomers het meeste belang aan een goede beloning, maar vinden ze de inhoud van het werk minder belangrijk (dan beloning of dan in vergelijking met andere generaties); dit komt ook overeen met de literatuur. Dat generatie X relatief meer loyaal is naar de organisatie dan generatie Y, en ook een lagere intentie tot vertrek bij de organisatie heeft; dit komt overeen met verwachtingen vanuit de literatuur.

Concluderend, momenteel hebben we te maken met enkele openstaande vragen die door middel van een vervolgonderzoek beantwoord kunnen worden, zodat een verdere koers ontwikkeld kan worden naar een generatiebestendig HR-beleid in de reisbranche. Het doel van het vervolgonderzoek betreft de ontwikkeling van generatiebestendig HR-beleid, zodat het ongewenste verloop zou kunnen worden verlaagd. Door middel van dit beleid, zouden de verwachtingen van zowel werknemers *a/s* werkgevers in de toekomst beter bij elkaar kunnen aansluiten.


Bibliografie

Bontekoning, A.C. (2008). Generatiegolven als vernieuwingsimpulsen. Over de verborgen kracht van generaties. *M&O*, 1, 37–51.

Eisner, S.P. (2005). Managing Generation Y. *SAM Advanced Management Journal*, Autumn, 4–15.

Donkers, H., & Honcoop, P. (2008). *Arbeidsmarktmonitor Reisbranche. Resultaten over meting 2007*. Zoetermeer. Retrieved March 22, 2010, from: <http://www.reiswerk.nl/upload/docs/Rapport%20Arbeidsmarktmonitor%20Reisbranche%20over%202007.pdf>

Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of



Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.