

Generaties en hun verwachtingen van de werkgeversverplichtingen

Afstudeeronderzoek naar generaties en het psychologisch contract binnen de zorgverzekeringsbranche

Projectnaam: Generaties binnen Achmea

Dorette van Haren & Madelon Streng

Hoger Hotel Onderwijs

4 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.

Achmea is de grootste zorgverzekeraar van Nederland en heeft 16.370 werknemers. Met zoveel werknemers is er kans dat de verwachtingen die deze werknemers hebben van hun werkgever en de invulling van hun baan verschillen. Dit onderzoek heeft plaatsgevonden op de vestigingen Hoofddorp en Tilburg binnen de productlijn Verzuim. De afdelingen die hebben meegewerkt aan dit onderzoek zijn: Acceptatie & Verkoopservice, Schadeservice, Acceptatie & Verkoopservice Direct, Schadeservice Direct, Risicofonds en DIM. Er is onderzoek gedaan of de werknemers van verschillende generaties verschillen in hun verwachtingen ten aanzien van de impliciete werkgeversverplichtingen, het zogenaamde psychologisch contract. Achmea heeft aangegeven het vooral moeilijk te vinden om de jongere generatie (generatie Y) aan zich te binden. Generatie Y is op dit moment de grootste groep die zijn toetreding doet in het werkveld. Deze jonge generatie heeft nog een lange toekomst voor zich en focust zich op maximale groei in hun werk. Om zichzelf te ontplooien en maximale groei in het werk te behalen wisselt deze generatie Y vaak van baan. Dit heeft als gevolg dat de vertrekintentie bij deze jonge generatie hoog is (Ebner, 2006).

De doelstelling van dit onderzoek was om een bijdrage te leveren aan het HR beleid, door inzicht te krijgen in hoeverre generaties verschillen in het psychologisch contract om uiteindelijk een advies te geven over hoe beter en efficiënter ingespeeld kan worden op de diversiteit van werknemers van Achmea binnen de productlijn Verzuim op de vestigingen Hoofddorp en Tilburg.

Tijdens dit onderzoek zijn twee hoofdvragen opgesteld: Allereerst, “In hoeverre zijn er verschillen tussen de bij Achmea werkzame generaties ten aanzien van het psychologisch contract met betrekking tot de waargenomen werknemers- en werkgeversverplichtingen?” Ten tweede: “In hoeverre leiden verschillen in de vervulling van het psychologisch contract tussen generaties werkzaam bij Achmea tot verschillen in betrokkenheid en vertrekintentie?”

In het onderzoek komen diverse begrippen naar voren. Allereerst ‘generaties’. Een generatie is, volgens de Amerikanen Howe en Strauss, een groep mensen met dezelfde geboortejaren die door de jaren heen dezelfde gebeurtenissen hebben meegemaakt. Economische en maatschappelijke gebeurtenissen beïnvloeden deze mensen maar ook grote gebeurtenissen zoals een oorlog (Kupperschmidt, 2000, pp. 65–76). Daarnaast is dit onderzoek gericht op het ‘psychologisch contract’. Het psychologisch contract omvat de verwachtingen die werknemers hebben ten aanzien van hun werkgever. Deze verwachtingen komen voort uit de verplichtingen die werkgevers volgens de werknemers hebben. Het gaat hier om ongeschreven ‘regels’ (Guest, 1998). Uit eerdere onderzoeken is gebleken dat de vervulling van het psychologisch contract door de werkgever, invloed heeft op de betrokkenheid van de werknemers (Freese, Schalk & Kroon, 2008).

Om antwoord te geven op de hoofdvragen is onderzoek gedaan door middel van een kwantitatieve onderzoeksmethode, namelijk een survey, en kwalitatieve onderzoeksmethoden, namelijk een HR interview en een focusgroep. De survey heeft plaatsgevonden door middel van een papieren vragenlijst die door de onderzoekers is afgenomen binnen de productlijn Verzuim op de vestigingen Hoofddorp en Tilburg. Het HR interview heeft plaatsgevonden met dhr. Radboud van Hal, HR recruiter, om meer verdieping te kunnen krijgen in de huidige situatie van Achmea. Naar aanleiding van de resultaten uit de survey is de focusgroep samengesteld om meer

verdieping te krijgen in het 'waarom' van de resultaten en om zo de gewenste situatie te kunnen omschrijven en aanbevelingen te kunnen doen aan Achmea om de huidige situatie te verbeteren.

Kijkend naar de beantwoording van de eerste hoofdvraag is het volgende uit het onderzoek naar voren gekomen. De meeste werknemers zijn van generatie X (52,5%), daarna komt generatie Y (32,0%) en de kleinste groep zijn de Baby Boomers (15,5%). Over het algemeen kwamen er niet veel significante verschillen tussen generaties naar voren.

De belangrijkste verschillen die naar voren zijn gekomen zijn worden als volgt beschreven. Generatie Y vindt loopbaanontwikkeling in grotere mate een werkgeversverplichting dan Baby Boomers. Dit geldt ook voor de mate van belang voor loopbaanontwikkeling, zowel generatie X als generatie Y vindt loopbaanontwikkeling belangrijker dan de Baby Boomers. Voor de organisatie is het dus nodig om hierop in te spelen omdat het gaat om de huidige grootste aanwezige generatie (X) en de opkomende grote generatie Y. Het is belangrijk om deze generaties tevreden te stellen om ze te behouden en het de toekomstige generatie Y aantrekt. Daarnaast is er een significant verschil tussen de generaties X en Y in de mate waarin zij werkprivé balans belangrijk vinden. Generatie X vindt werkprivé balans belangrijker dan generatie Y. Kijkend naar de vraag in de survey '*ik werk over*' is naar voren gekomen dat maar liefst 45% van de werknemers overwerkt. Uit de resultaten van de focusgroep is ook gebleken dat werknemers kampen met overwerken. Uit de literatuur is gebleken dat dit wellicht ook komt door het 'flex' werken waardoor werknemers hun werkprivé balans niet goed uitbalanceren. Dit kan leiden tot een 'burn out' (Van Echtelt, 2007). Het is daarom belangrijk dat Achmea hierop inspeelt.

Tijdens de beantwoording van de tweede hoofdvraag is het volgende uit het onderzoek naar voren gekomen. Generatie Y voelt zich minder affectief betrokken (emotionele betrokkenheid bij de organisatie) dan generatie X. Een hogere mate van vervulling van het psychologisch contract verhoogt de mate van affectieve betrokkenheid. Voor Achmea is het dus van belang te voldoen aan de vervulling van het psychologisch contract. Met betrekking tot de vertrekintentie van werknemers, zijn ook verschillen te zien tussen generaties. Baby Boomers hebben een lagere vertrekintentie van generatie X en generatie Y. Uit de resultaten kan geconcludeerd worden dat generatie Y hierin significant verschilt met Baby Boomers. Ook komt uit de resultaten naar voren dat een hogere mate van vervulling van het psychologisch contract leidt tot een lagere vertrekintentie en een lagere mate van vervulling van het psychologisch contract leidt tot een hogere vertrekintentie.

Het eerste advies is om de loopbaanontwikkelingsmogelijkheden te optimaliseren en te zorgen dat de werknemers hier optimaal gebruik van gaan maken. Achmea heeft al diverse loopbaanontwikkelingsmogelijkheden met opleidingen en cursussen van goede kwaliteit. Het is belangrijk dat Achmea de werknemers meer stimuleert en motiveert om een gerichte loopbaanontwikkeling te volgen. Hierdoor worden de werknemers meer tevreden gesteld in de vervulling van de werkgeversverplichting loopbaanontwikkeling waardoor zij zich ook meer betrokken voelen en Achmea hen meer kan binden. Uit het HR interview en de focusgroepen is naar voren gekomen dat werknemers het niet 'durven' om een opleiding/cursus te volgen omdat zij niet genoeg gestimuleerd en gemotiveerd worden en omdat er geen duidelijk overzicht is qua loopbaanontwikkelingsmogelijkheden. Door een duidelijk overzicht te bieden door middel van een

digitaal opleidingsprogramma dat gekoppeld is aan het functieprofiel van de werknemer, is het voor de werknemer veel gemakkelijker gericht te zoeken naar de mogelijkheden die Achmea heeft. Daarbij is het huidige opleidingsaanbod vooral gericht op het belang van de werkgever. Onderzocht moet worden of het huidige opleidingsaanbod genoeg biedt voor generatie Y omdat deze generatie wellicht denkt dat dit te weinig oplevert aan hun zelfontplooiing.

Het tweede advies is om de werkprivé balans te optimaliseren en te zorgen dat werknemers niet meer zoveel overwerken. Naar aanleiding van het HR interview is gebleken, door het 'flex' werken, dat de werknemers worden beoordeeld op prestaties en niet op hun aanwezigheid. Hierdoor is soms niet duidelijk te zien hoeveel uren een werknemer aan een project bezig is. Naar aanleiding van literatuur onderzoek is gebleken dat overwerken kan resulteren in een 'burn out' (Van Echtelt, 2007). Het is daarom van belang hierop in te spelen door Achmea. Door een urenregistratie systeem hebben de leidinggevenden inzicht in het aantal uren die elke werknemer maakt voor zijn functie. Ook kan door dit systeem worden nagegaan of het project/ de taak te groot is voor de werknemer. Wanneer blijkt dat werknemers teveel overwerken en werk en privé niet meer kunnen uitbalanceren moet er een Time Management training gegeven worden aan de werknemers, tijdens deze training leren werknemers gestructureerd werken en beter leren te plannen.

Literatuur

Ebner, N.C., Freund, A.M. & Baltes, P.B. (2006). *Developmental changes in personal goals orientation from young to late adulthood; from striving for gains to maintenance and prevention of losses*. In: *Psychology and Aging*. Hoofdstuk 21, pp. 664 – 678

Echtelt, van, P. (2007). Time-greedy employment relationship: Four studies on the time claims of post-Fordist. In: *proefschrift Rijksuniversiteit Groningen*

Freese, C., Schalk R. & Kroon, M. (2008). De Tilburgse Psychologisch Contract Vragenlijst. In: *Gedrag En Organisatie*. pp. 278 – 295

Guest, D. (1998). Is the psychological contract worth taking seriously? (pp. 649–664) in: *Journal of Organizational Behaviour*.

Kupperschmidt, B.R. (2000). Multigeneration Employees in: *Strategies for Effective Management*. Health Care Manager, 19 (1), pp. 65–76.

Schreuders & Peters, Drs. R.P.I.J. (2005). *Methoden en technieken van Onderzoek*. Tweede druk (pp. 47 – 48).