Saxion Kenniscentrum Hospitality

‘Het Nieuwe Werken bij NH Hoteles’

Het boeien en binden van werknemers van verschillende generaties

Ilaisa Philipsen

Hoger Hotel Onderwijs

1 Juli 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.

‘Het Nieuwe Werken’ in de hotellerie

De generatiediversiteit op de arbeidsmarkt neemt de komende decennia toe. Naar verwachting werken er de komende twee decennia tegelijkertijd vier generaties in Nederlandse organisaties (Bontekoning, 2007). Tussen deze generaties zijn duidelijke verschillen te onderscheiden en organisaties dienen hier rekening mee te houden om aan de verwachtingen en eisen van de medewerkers te voldoen. Om de diversiteit aan medewerkers te behouden binnen de organisatie is het van belang hen te boeien en te binden. Het Nieuwe Werken kan hier een rol in spelen doordat het de medewerkers meer keuzevrijheid geeft (Baane, Houtkamp en Knotter, 2011).

Context

Ook de hotellerie heeft te maken met diverse generaties op de werkvloer. NH Hoteles merkt dat horeca vaak wordt gezien als een tijdelijke baan en wil graag het personeelsverloop terugdringen. Daarnaast willen ze beter aansluiten op de wensen en behoeften van de veranderende arbeidsmarkt. De heer Lub van het kenniscentrum Business Development doet onderzoek naar generatieverschillen op de werkvloer in de gastvrijheidbranche. In dit onderzoek is de heer Lub vooral benieuwd hoe de verschillende generaties tegenover Het Nieuwe Werken staan en in welke mate het toegepast kan worden op de operationele afdelingen in de hotellerie. Het doel van dit project is een bijdrage leveren aan het boeien en binden van de medewerkers van NH Hoteles en een bijdrage leveren aan de onderzoekslijn Nieuwe Arbeidsverhoudingen in de gastvrijheidindustrie van het kenniscentrum Business Development.

De beleidsvraag die centraal staat luidt: *Op welke manier kan NH Hoteles Het Nieuwe Werken toepassen op de operationele afdelingen om de medewerkers te boeien en te binden aan de organisatie?*

Literatuur

Volgens Bruel en Colsen creëer je geluk op het werk door te boeien en te binden. Het doel van boeien en binden is inspelen op de menselijke drijfveren in de veranderende maatschappij (De Geluksfabriek, 2011). De verbonden werknemer verbindt zich volgens hen aan de identiteit en missie van de organisatie. De geboeide werknemer wordt omschreven als een werknemer die geboeid is door de organisatie, het leuke werk, het succes op de markt, de ontwikkelingsmogelijkheden, de collega’s, de arbeidsvoorwaarden en dergelijke.

De werkvorm ‘Het Nieuwe Werken’ kan een bijdrage leveren aan het behouden van de medewerkers, doordat het de mogelijkheden biedt om de werkprivé balans naar eigen inzicht te organiseren (Baane, Houtkamp en Knotter, 2011). Dik Bijl (2009, p. 27) beschrijft Het Nieuwe Werken als: *‘een visie om werken effectiever, efficiënter maar ook plezieriger te maken voor zowel de organisatie als de medewerker. Deze visie wordt gerealiseerd door die medewerker centraal te stellen en hem – binnen bepaalde grenzen – de ruimte en vrijheid te geven in het bepalen hoe hij werkt, waar hij werkt, wanneer hij werkt, waarmee hij werkt en met wie hij werkt.’* Volgens hem maken recente ontwikkelingen in de ICT Het Nieuwe Werken technisch mogelijk en maatschappelijke ontwikkelingen maken het wenselijk. Het Nieuwe Werken draagt ook bij aan

positieve effecten voor het bedrijf, namelijk een hogere omzetgroei, een betere concurrentiepositie, het optimaal benutten van talent binnen de organisatie, een hogere medewerkertevredenheid en het bieden van flexibele arbeidsvoorwaarden (Bijl, 2009; Innovatie Platform, 2009; Volberda, 2006). Deze factoren zijn van belang voor het boeien en binden van de medewerkers, aangezien deze positieve effecten aansluiten bij een geboeide werknemer.

De generaties kunnen onderscheiden worden onder de noemers generatie Y, X, Babyboomers en Traditionalisten (Eisner, 2005). De jaren waarbinnen zij geboren zijn respectievelijk na 1980, tussen 1965 en 1980, tussen 1945 en 1964 en na 1945. Mannheim (1972) beweert dat een generatie wordt gevormd door een groep van mensen in een vergelijkbare sociale locatie met soortgelijke sociale evenementen. Voor werkgevers is het belangrijk een goede mix van generaties binnen het bedrijf te hebben om het personeelsbestand minder kwetsbaar te maken en een strategische personeelsplanning te bouwen (Tempo-Team, 2011).

Methode

Binnen het veldonderzoek is onderzocht of de medewerkers van de operationele afdelingen Food & Beverage en Front Office behoefte hebben aan de aspecten van Het Nieuwe Werken en hoe zij deze aspecten binnen hun afdelingen zouden zien. Er is onderzoek gedaan aan de hand van een interview, vragenlijsten voor de medewerkers en groepsinterviews waar specifieker naar de mening van de medewerkers is gevraagd.

Analyse en bevindingen

NH Hoteles streeft om een uitdagende, interessante baan te bieden met de mogelijkheid om door te groeien binnen de hotels van de organisatie. Ook wordt het als belangrijk ervaren om betrokkenheid te creëren bij de medewerkers en hen de aandacht te schenken die zij ook werkelijk verdienen.

Uit veldonderzoek onder de medewerkers is gebleken dat zij veel waarde hechten aan vertrouwen vanuit de leidinggevende, het hebben van verantwoordelijkheden, de kennis die de organisatie aan moet bieden om het werk uit te voeren en het uitoefenen van invloed op de werktijden zodat deze beter aansluiten op de privésituatie. De medewerkers zijn van mening dat er meer naar hen geluisterd moet worden en er ook daadwerkelijk wat mee gedaan moet worden.

De respondenten van de groepsinterviews hebben randvoorwaarden benoemd, waar volgens hen rekening mee gehouden moet worden bij het invoeren van aspecten van Het Nieuwe Werken. De organisatie zou niet moeten veranderen om het veranderen, maar juist om te kwaliteit te verhogen. Belangrijk punten die naar voren kwamen waren het bekijken van de behoeften per persoon en luisteren naar de medewerkers. Volgens hen werd er nu vooral flexibiliteit verwacht vanuit de organisatie terwijl niet alle medewerkers hier behoefte aan hebben.

Conclusies en aanbevelingen

Om de medewerkers te boeien en te binden wordt geadviseerd om aspecten van Het Nieuwe Werken in te voeren die naast de kenmerken van de generaties vooral aansluiten bij de individuele wensen en behoeften van de medewerkers. Om achter deze individuele wensen en

behoeften te komen zal NH Hoteles in gesprek moeten gaan met hen. Daarnaast kan NH Hoteles werkgroepen opzetten door de medewerkers meer te betrekken bij het bedenken en implementeren van ideeën op de operationele afdelingen. Er wordt geadviseerd om geleidelijk aan aspecten van Het Nieuwe Werken in te voeren en om mee te veranderen met de veranderende wensen en behoeften van de medewerkers.

Literatuurlijst

Baane, R., Houtkamp, P., Knotter, M. (2011) *Het nieuwe werken ontrafeld, Over Bricks, Bytes & Behavior*. Assen: Koninklijke Van Gorcum BV.

Bijl, D. (2009). *Aan de slag met Het Nieuwe Werken*. Zeewolde: Par CC.

Bontekoning, A.C. (2007). *Generaties in organisaties.* Ridderkerk: Labyrint Publications.

Bruel, M., & Colsen, C.(2008). *De geluksfabriek: Over het binden en boeien van mensen in organisaties.* Schiedam: Scriptum books.

Hauw, P. van der, Pasaribu, M. & Zeijden, P. van. (2009). *Slimmer werken : gebruik, mogelijkheden en opbrengsten in de praktijk.* Zoetermeer: EIM B.V. in opdacht van het Innovatieplatform.

Eisner, S.P. (2005). Managing generation Y. *SAM Advanced Management Journal*, Vol. 70, Nr. 4, pp. 4-15.

Mannheim, K. (1972). *The problem of generations.* In Altbach, P.G., Laufer, R.S. (Eds.), *The new pilgrims: Youth protest in transition.* New York: David Mc Kay, pp. 101-138.

Tempo-Team. (2011). *Anders werken. Nieuwe feiten, meningen en ideeën over werk. Verhogen arbeidsparticipatie.* Zaandam: KDR Marcom.

Volberda, H.W., Bosch, F.A.J. van den & Jansen. (2006). *Slim Managen & Innovatief Organiseren*. Rotterdam: Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor.