

RAPPORTAGE

BEHOEFTEONDERZOEK

**WERKEN IN DE HORECA
DOOR DE OGEN VAN 4 GENERATIES**



Evi van Ekris
Marieke van Kempen
Hans Braal



INHOUDSOPGAVE

1. Management Samenvatting.....	3
2. Achtergrond en doelstelling, onderzoeksvragen.....	30
3. Methodiek.....	33
4. Resultaten behoeftenonderzoek per generatie.....	56
5. Overeenkomsten en verschillen.....	112
6. Constateringen en aanbevelingen.....	118

1

**MANAGEMENT
SAMENVATTING**

DOELSTELLING EN METHODIEK

DOELSTELLING EN METHODIEK

- KHN heeft Foodstep verzocht onderzoek te doen naar behoeften, wensen en drijfveren van werknemers in de horeca.
Doelstelling: inzicht bieden om de markt aantrekkelijker te maken voor werknemers.
- Het onderzoek werd opgezet en uitgevoerd met behulp van een tiental groepsdiscussies (circa zes personen per groep). Groepen werden naar generatie en naar Amsterdam versus niet-Amsterdam (Arnhem en Rotterdam) ingedeeld. De discussies werden gevoerd aan de hand van een gespreksleidraad en vonden plaats tussen december 2018 en februari 2019.
- Generaties:
 - Generatie X geboren 1956 – 1970 2 groepen
 - Pragmaten geboren 1971 – 1985 2 groepen
 - Millennials geboren 1986 – 2000 4 groepen (2 met studenten, 2 met vaste medewerkers)
 - Generatie Z geboren 2001 e.v. 2 groepen

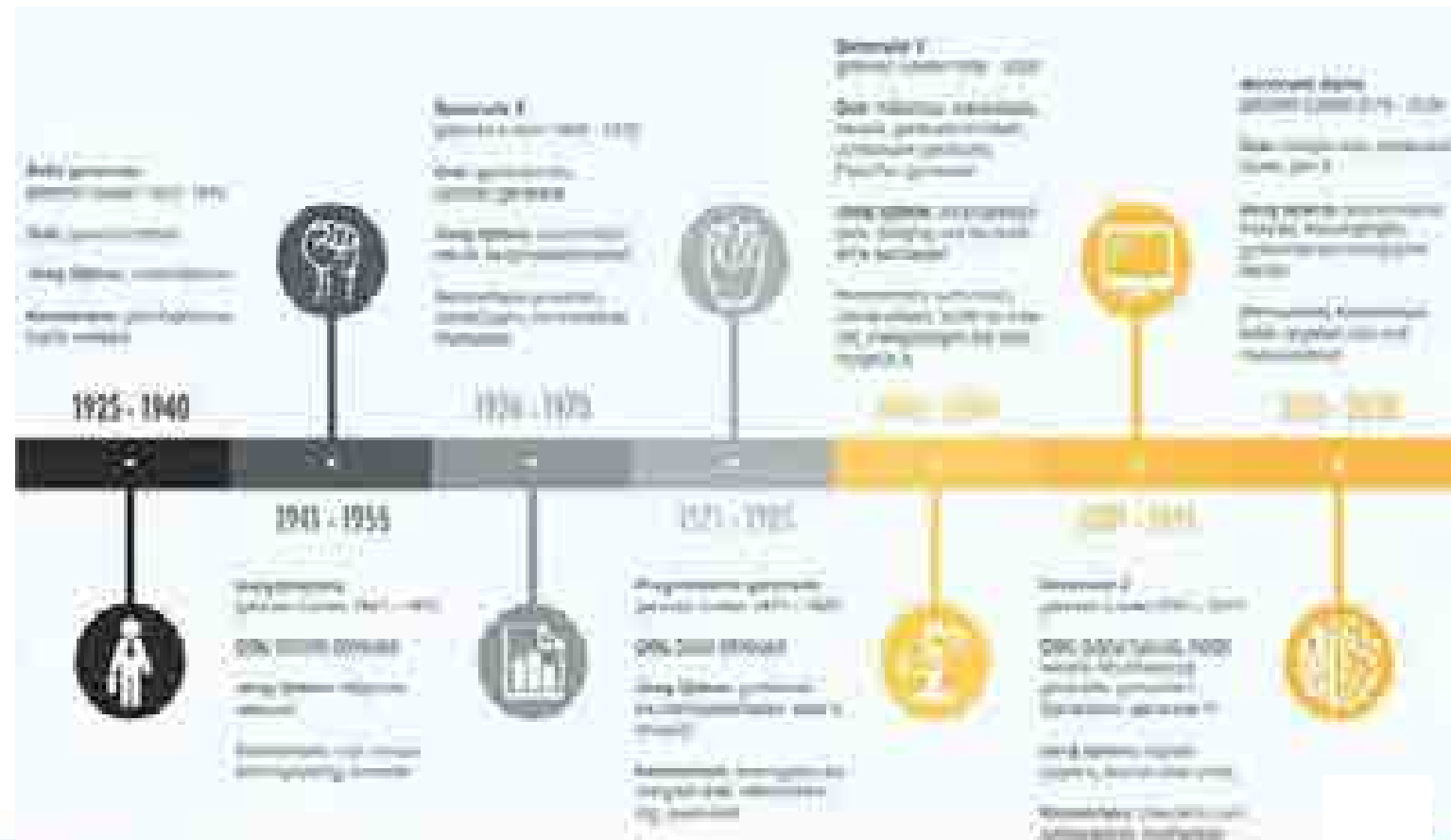
DESK-RESEARCH GENERATIES

DESK-RESEARCH GENERATIES

De cultuur met zijn geldende waarden en normen en de gebeurtenissen die mensen tegenkomen op hun levensweg, hebben effect op hoe mensen in het leven staan. Met name de gebeurtenissen tijdens de formatieve periode (de periode waarin jonge mensen voor het eerst betrekkelijk zelfstandig waarden en normen verwerven) hebben grote invloed. De invloed van een tijdsgeest en reactie daarop maken dat mensen tot verschillende generaties behoren.

Om algemene behoeften en motivaties in het werk die kenmerkend zijn voor een generatie beter te begrijpen is een deskresearch uitgevoerd. Het uitgebreide deskresearch is terug te lezen in de aparte bijlage. De volgende slide geeft een opsomming van de huidige generaties.

DESK-RESEARCH GENERATIES



RESULTATEN

GENERATIE X geboren 1956 – 1970

- Generatie X is van alle generaties het meest tevreden met hun baan, **lieft voor het vak en de gast zijn hun grote drijfveren**
- Generatie X houdt van hard werken, maar er zijn grenzen. De werkdruk wordt (te) vaak overschreden
- De ervaren bijdragen kunnen makkelijk overgenomen worden
- Salaries is (te) mager of men zit in een 'bronzen' kooi
- Een gebrek aan passie en kwaliteiten van jonge (externe) collega's leidt tot veel frustraties
- Slecht management werkt demotiverend
- Mogelijkheden voor opleiding & ontwikkeling zijn beperkt

Conclusie: Het potentieel van deze generatie wordt niet maximaal benut



PRAGMATEN geboren 1971 – 1985

- Pragmaten zijn **ervaringsdeskundigen**. Ze kennen bewust voor dit beroep en staan nog steeds achter die keuze. **De gast is de drijfveer**
- Deze ervaringsdeskundigen zijn beroepsbekwamer dan hun management. Die zouden beter moeten luisteren
- Getrekkte kwaliteit en motivatie van (jong) tijdelijk personeel is het grootste struikelblok
- De kwaliteit van het team waarmee je samenwerkt is van cruciaal belang voor het eindproduct
- Salaries is (te) laag maar men zit vast in een 'stalen' kooi

Conclusie: het potentieel van deze generatie wordt niet maximaal benut



HORECA MILLENNIALS

geboren 1986 – 2000

- 'Ik' staat centraal, bij de trotse horeca millennials
- Een gebrek aan passie bij en kwaliteiten van collega's leidt tot veel stress
- Salarisniveau is teleurstellend, maar niet de eventuele scherperechter
- **Scherprechter: de fysieke karakteristieken en overmatige stress**
- Anders dan bij Gen X en de pragmaten: bestaan bij millennials nog geen 'kultuuroestructies'

Conclusie: ga de uitdaging aan. Horeca millennials zijn de mensen tussen heden en toekomst



STUDERENDE MILLENNIALS

geboren 1986 – 2000

- De toekomst voor studerende millennials in de horeca ligt erbuiten. Hun passie voor het vak is tijdelijk.
- De aan het beroep inherente **flexibiliteit** maakt dat het werken in de horeca door studerende millennials als ideale bijbaan wordt gezien.
- **Te lage betrokkenheid en waardering van de werkgever is een belangrijkere reden voor personeelsstekort dan salaris.**
- Het paradoxaal van het werken in de horeca.
- Slechte communicatie is frustrerend en een kenmerkend probleem van de horeca.

Conclusie: accepteer het onvermijdelijke. Studerende millennials zijn slechts tijdelijk een meerdeel.



GENERATIE Z geboren 2001 e.v.

- Passie voor het vak is niet het uitgangspunt
- Goede werkervaring doe je op in de horeca
- Goed werkgeverschap is belangrijk voor "socialisatie in de horeca"
- Om mee te gaan met slecht werkende collega's leidt tot frustratie
- Salariënniveau is een resultaat van de toevredenhed bij die je werkt
- Omdat passie niet leidend is staan negatieve aspecten van het werk nadrukkelijker in de schijnwerper

Conclusie: generatie Z is bij uitstek kwetsbaar



HORECAMEDEWERKERS RELATIEF JONG

LEEFTIJDVERDELING HORECAMEDEWERKERS

15-24	29%
25-34	25%
35-44	17%
45-54	18%
55- 64	10%
65+	2%

Van het totaal aantal medewerkers in de horeca zijn de jongere generaties oververtegenwoordigd.

Bron ABF research: Arbeidsmarkt en opleidingsbehoeften Horeca
In opdracht van Koninklijke Horeca Nederland en Stichting Vakbekwaamheid Horeca 2017



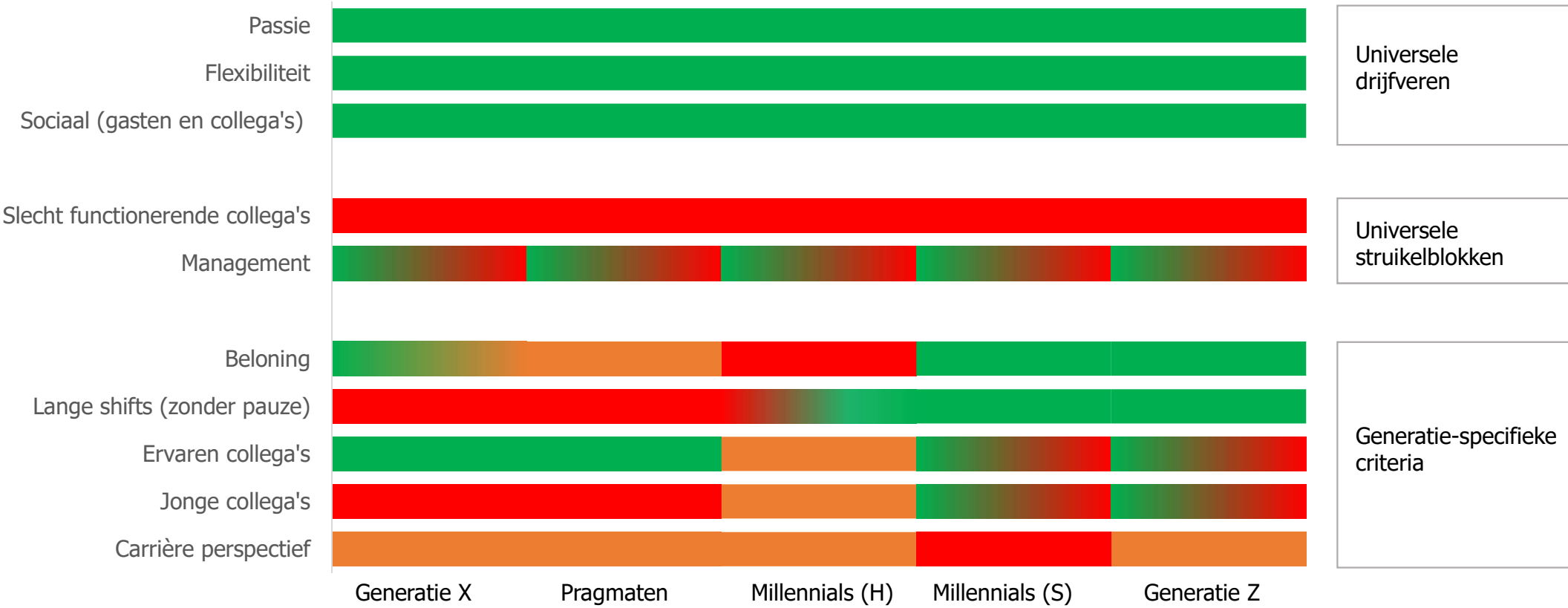
OVEREENKOMSTIGE EN AFWIJKENDE DRIJFVEREN PER GENERATIE

Generatie X	Pragmaten	Horeca Millennials	Studerende Millennials	Generatie Z (scholieren)
• Liefde voor het vak • Bezig met eten en drinken • Gastheerschap • Sociaal: teampresteren • Flex: combi met privé • Leermeesterschap	• Liefde voor het vak • Bezig met eten en drinken • Gastheerschap • Sociaal: teampresteren • Flex: combi met privé	• Liefde voor het vak • Bezig met eten en drinken • Gastheerschap • Sociaal: teampresteren • Flex: combi met privé • Beroepsgroep-trots • Sociaal: ontwikkelen sociale vaardigheden	• Liefde voor het vak (tijdelijk) • Bezig met eten en drinken • Gastheerschap • Sociaal: teampresteren • Flex: ideale combi met studie • Sociaal: ontwikkelen sociale vaardigheden • Lange shifts: goed verdienen	• Liefde voor het vak (tijdelijk) • <i>Gastcontact</i> • Sociaal: teampresteren • Flex: ideale combi met studie • Sociaal: ontwikkelen sociale vaardigheden en vakkennis • Lange shifts: goed verdienen

BELANGRIJKSTE STRUIKELBLOKKEN PER GENERATIE

Generatie X	Pragmaten	Horeca Millennials	Studerende Millennials	Generatie Z
• Kwaliteit en motivatie collega's • Arbeidsvoorwaarden • Laag salaris • Magere CAO • Mager pensioen • Beter werkgeverschap: • Interne communicatie • Communicatie keuken & bediening	• Kwaliteit en motivatie collega's • Arbeidsvoorwaarden • Laag salaris • Geen groei • Overuren onbetaald • Beter werkgeverschap: • Interne communicatie • Communicatie keuken & bediening	• Kwaliteit en motivatie collega's • Arbeidsvoorwaarden • Laag salaris • Lange diensten	• Kwaliteit en motivatie collega's • Slecht toekomstperspectief: • Salaris • Uitdaging • Stress • Beter werkgeverschap: • Interne communicatie • Communicatie keuken & bediening • Niet last-minute opgeroepen worden	• Kwaliteit en motivatie collega's • Beter werkgeverschap: • Makkelijker vrij vragen • Geen fouten in salaris • Eerlijke verdeling van fooi • Geen fouten in uren • Collega's beter inwerken

PRO'S EN CON'S DOOR DE GENERATIES HEEN



CONSTATERINGEN EN AANBEVELING

CONSTATERING 1.1:

Slecht werkgeverschap

- De eerste constatering om te komen tot de aanbeveling omtrent werkgeverschap heeft te maken met opmerkingen over de **manier waarop leiding wordt gegeven, met de daarbij behorende communicatie** (of het ontbreken daarvan). Generatie-breed worden over het gebrek aan management en/of communicatie door management opmerkingen gemaakt. Let wel, niet per se typisch voor de horeca, maar wel breed herkend.
- Waar het veelal om draait is de wijze van communicatie of het gebrek daaraan. Dat kan zowel 'top-down', als 'bottom-up' betekenen. Een substantieel aantal gespreksdeelnemers (ongeacht generatie!) verwijten hun **management dat ze niet weten wat op de vloer speelt**, dat er **ondoordachte besluiten** worden genomen (die niet of inefficiënt uitvoerbaar zijn). Maar ook dat er **niet geluisterd wordt naar ideeën vanaf de vloer**, meedenken en inspraak wordt kennelijk niet altijd op prijs gesteld.
- Naast communicatie worden ook zaken als **starheid omtrent roostering en vrije dagen en pauzebeleid** aangehaald. De daarmee gepaarde **werkdruk en stress** is een van de belangrijkste gevoelde struikelblokken bij het werken in de horeca. Management lijkt vaak niet ontvankelijk voor (zoals door medewerkers gepercipieerde) goede ideeën daaromtrent.
- Kern bij de verwijten is dat het in voorkomende gevallen **leidt tot een gevoel van gebrek aan waardering**. En hoe ervaren men ook is, van Generatie X tot en met Generatie Z is de behoefte aan **waardering** voor het werk dat verricht wordt **essentieel**.

Slecht werkgeverschap vanuit generaties

- Pragmaten: Het management zou beter moeten weten en derhalve **beter moeten luisteren naar deze ervaren groep medewerkers**. Ideeën en regels van bovenaf zijn soms onhandig en niet praktisch. **Er wordt veel gezonden vanuit management maar weinig ontvangen**. Met alle negatieve gevolgen van dien als het gaat om het ultieme einddoel: de gast.
- Student millennials: Het personeelstekort wordt in de ogen van deze generatie voor een deel veroorzaakt door **lage betrokkenheid van werkgevers**. En daarmee neemt het ook een belangrijk deel van de werkvreugde weg.
- Generatie Z: Werkgevers in de horeca hebben een bepalende invloed op deze jongste generatie. Zij zijn gevoelig voor bewegingen vanuit de werkgever. Daarnaast hebben veel jongeren nog geen vastomlijnd idee over de toekomst, hoewel een baan in de horeca voor de meesten niet voor de hand lijkt te liggen, vanwege de negatieve aspecten van het werk die zij nu reeds ervaren. Aan de andere kant wordt het duidelijk dat er kansen liggen om deze jongste generatie warm te maken voor een langer verblijf in de branche. Duidelijke **waardering** door werkgevers is hierbij de basis. Daarnaast is men ontvankelijk voor **vervolgopleidingen**, waarom dan niet in de horeca...

CONSTATERING 1.2: Salariëring

- Een tweede constatering om te komen tot de aanbeveling omtrent werkgeverschap heeft met de salariëring te maken. Het **loon dat men in de horeca verdient wordt als (te) laag beschouwd door de praktiserende generaties** (X, Pragmaten en Horeca Millennials). De studerende generaties zijn wel redelijk tot goed tevreden, waarbij vooral de **lange shifts** die men kan draaien het loonzakje vullen. Het **toekomstperspectief** als het gaat om de verdiensten wordt evenwel ook door hen als **ongunstig** wordt beoordeeld.
- De Horeca Millennials geven aan dat zij voor zichzelf het **loon eigenlijk te laag** te vinden. De Horeca Millennials vinden wel een **oplossing** voor dit struikelblok: de **passie** die het simpelweg wint, een **partner die ook werkt**, of **parttime in de horeca werken met een andere parttime baan ernaast**. Bovendien geven zij aan '**begrip**' voor de situatie te hebben. Immers, het is 'een-dubbeltje-op-zijn-kant-bedrijfstuk'.
- Binnen Generatie X en de Pragmaten zijn twee groepen te onderscheiden. Aan de ene kant de groep medewerkers die '**het voor zichzelf goed geregeld heeft**', vaak door een lange staat van dienst. Aan de andere kant degenen die het salaris als erg laag beoordelen; deze groep bestaat veelal uit **mensen die vanuit andere branches de horeca zijn binnen gestroomd** (en veelal binnen stromen op een 'studententarief').

VERVOLG CONSTATERING 1.2: Salariëring

- Overigens is het noemenswaardig dat een van de deelnemers aan het onderzoek (Studerende Millennials) over het salaris dat zij verdient vertelde dat dit mogelijk wordt aangevuld door een **winstdelingsregeling**. Zodra medewerkers minimaal een bepaalde tijd in dienst zijn en aan bepaalde gedefinieerde kwaliteitseisen voldoen, delen zij mee in de winst.
- Salariëring kan niet los worden gezien van de hoeveelheid arbeid die men ervoor moet verrichten: dat wordt bestempeld als **veel arbeid voor weinig geld**. Het is met name de **stress en de fysieke inspanning** die voor velen op den duur als **ongezond** wordt aangegeven. En het **grootste gevaar vormen voor behoudt van ervaren krachten** in de horeca.
- Tenslotte wordt de (vaak oneerlijke, vaak niet-transparante) **verdeling van fooi**, feitelijk door alle generaties gehegeld.

Salariëring vanuit generaties

- Voor sommige Generatie X-ers is het eigen **lage uurloon** een belangrijke tekortkoming, vooral bij de deelnemers die later de horeca zijn ingestroomd. Andere deelnemers, met een lange staat van dienst in de horeca, vaak bij hetzelfde bedrijf, hebben een redelijk salaris op kunnen bouwen. Wel zitten zij hierdoor '**vast**' in **hun huidige baan**. Weer anderen zijn gaan werken als ZZP-er of een eigen zaak begonnen. Het lage salaris niveau wordt als zwak punt gezien voor de nieuwe generatie 'vaste' medewerkers. **De Horeca COA wordt als mager bestempeld en groeit niet mee met de economie.**
- Pragmaten: Bij het salaris wordt twee richtingen opgekeken. Enerzijds is de **hoogte van het salaris** dat men verdient **bescheiden** maar geeft men aan dat dit door een **gebrekkige (eigen) schoolopleiding dan wel door de leeftijd die men inmiddels heeft bereikt nu eenmaal is wat het is**. Voor zichzelf worden weinig mogelijkheden gezien om aan deze situatie te ontsnappen. Bovendien wordt de **zekerheid** die men nu heeft als een groot goed ervaren. Daarnaast moet vermeld worden dat sommigen vinden het door de lengte van het dienstverband, zij het voor zichzelf toch aardig hebben geregeld. Anderzijds en zeker niet onbelangrijk, wordt aangegeven dat **de hoogte van het salaris dat men kan verdienen in de horeca er de grootste oorzaak van is dat er een tekort is aan goed opgeleid en gekwalificeerd personeel in de horeca.**
- Horeca millennials: De hoogte van het salaris sec is niet echt een bepalend issue, omdat de Horeca Millennials de **verdiensten als een gevolg van hun keuze lijken te aanvaarden**. Dat betekent niet per se dat men tevreden is over de hoogte van het salaris. Deze Horeca Millennials zijn evenwel de enige generatie in dit onderzoek die aangeven dat het nu eenmaal een '**elk-dubbeltje-op-zijn-kant-bedrijfstaking**' is waarin het als horecaondernemer moeilijk is om goed geld te verdienen. Uiteindelijk vormt de hoogte van het salaris sec voor deze (werkende) generatie nooit de **reden om uit de horeca te stappen**. Dat heeft juist veel meer te maken met de connotatie van **ongezond werk (te zware fysieke belasting) en de overmatige stress** (door veel uren en lange shifts maar ook door omgang met gasten en collega's) die soms wordt ervaren.

AANBEVELING 1:

Het verbeteren van werkgeverschap

- Een groot struikelblok voor het werken in de horeca worden gevormd door verscheidene aspecten van werkgeverschap. Waarbij salariëring niet op zich staand is maar heeft te maken met de hoeveelheid inspanning die je ervoor moet leveren. De crux zit niet per se in het verhogen van het uurtarief, maar het in balans brengen van 'verdiensten en **opbrengsten**'.
- De belangrijkste onderzoeksvraag "wat wordt verstaan onder goed werkgeverschap", is direct te linken met het aanbrengen van die balans. **Goed werkgeverschap draagt in zeer belangrijke mate bij aan het wegnemen van de geschetste struikelblokken.**
- De deelnemers aan het onderzoek hebben een heel duidelijk beeld van hoe goed werkgeverschap ingevuld dient te worden:
 - Team building (een team een taak) met een gezonde mengeling van jong en ervaren, gepassioneerd personeel
 - Goede interne communicatie, waaronder ook aanmoediging van inspraak, transparantie over resultaat, mee laten denken
 - Harmonisatie communicatie keuken en bediening, taakroulatie
 - Waardering (na-borrels, mee-eten, winstdeling(?), lastige-gast-ondersteuning et cetera)
 - Waardering uiten/ complimenten geven
 - Roostering, pauzeregeling en verlofregelingen ter bevordering van stressreductie
 - Personeel goed inwerken en duidelijke richtlijnen voor personeel
 - Eerlijke verdeling fooi
 - Correcte uren en salarisadministratie

CONSTATERING 2.1: Geringe kwaliteiten van collega's

- De volgende constatering (om te komen tot de aanbeveling omtrent leertrajecten) heeft betrekking op **geringe kwaliteiten van collega's**. Generatie X, de Pragmaten en Horeca Millennials benoemen de lage kwaliteit en het gebrek aan passie van parttimers en uitzendkrachten (voor het overgrote deel generatie Z en de Millennials studenten) als een zeer groot probleem in hun werk. Toch blijkt er bij deze groep wel degelijk sprake van passie en hun wil om te leren/ontwikkelen is een zeer belangrijke drijfveer in hun werk. Zelf benoemen deze jongeren slecht ingewerkt personeel als een zeer groot probleem. Er blijkt hieruit een **hoge mate van onbegrip en frustraties tussen beide groepen**.
- Het probleem van collega's die niet 'leveren' wordt aldus unaniem als een zeer groot probleem geschetst, niet in de laatste plaats omdat dit **negatieve invloed heeft op gastbeleving** (want die merken dat) maar vooral ook omdat dit het **eigen functioneren negatief beïnvloedt**.
- Uit eerder door Foodstep uitgevoerde onderzoeken wordt duidelijk dat het bouwen aan de ZIEL van het bedrijf essentieel is voor het succes. En die ziel wordt gevormd door een kern van vaste medewerkers met een goede balanservaring. Ofwel: **de generaties moeten elkaar weten te vinden en weten te waarderen**. Zoals elders in dit rapport omschreven: **juist de combinatie van smaken maakt een top gerecht. Zo geldt het ook voor personeel**.

VERVOLG CONSTATERING 2.1:

Geringe kwaliteiten van collega's

- Het potentieel aan leermeesters is in principe aanwezig door de massieve **ervaring bij Generatie X en Pragmaten** (en ook al bij de Horeca Millennials). Zij staan echter **niet altijd positief tegenover het begeleiden van jonge collega's**, ook ingegeven door hun eigen hoge werkdruk en resulterende frustraties.
- De **Millennials Studenten en Generatie Z, willen graag leren**. Bovendien heeft **Generatie Z** de keuze voor een toekomstig beroep nog in overweging en zijn zij bij uitstek **kneedbaar**. En uitermate **gevoelig voor waardering**. Gegeven door het bieden van opleidingskansen.

Geringe kwaliteiten van collega's vanuit generaties

- Generatie X ziet een **gebrek aan passie en kwaliteiten van jonge collega's** als zeer groot probleem en grootste negatieve factor in hun werkgeluk. **Slecht werkende uitzendkrachten en parttimers** zorgt voor een hogere werkdruk voor vaste medewerkers. De **oorzaak** hiervan zit in het **personeelstekort**. Wel leggen zij niet perse de schuld bij de jongeren zelf, die vaak erg hard moeten werken voor hun jonge leeftijd en wordt de verantwoordelijkheid ook bij de werkgevers gelegd, de horeca is geen bijbaantje maar een vak.
- Pragmaten zien een **gebrek aan passie en kwaliteiten van jonge collega's** als zeer groot probleem en grootste negatieve factor in hun werkgeluk, juist omdat het ze **stoort bij het behalen van een optimaal resultaat, de gast in de watten kunnen leggen**.
- Horeca millenials: Naast een verstoorde balans tussen verdiensten en inspanning die daarvoor geleverd moeten worden, is het moeten werken met **collega's met een negatieve werkinstelling** een belangrijk gepercipieerd probleem. Net zo als bij de studerende generatiegenoten vindt men de **kwaliteit** van collega's niet afhankelijk van het feit of men in de horeca werkt als bijbaan. Of men jong of ouder is. **Het gaat erom of men gemotiveerd is om in de horeca te werken**. Het gaat dus puur om de werkinstelling.

CONSTATERING 2.2: Horeca als een 'studentenbaantje'?

De jongeren blijken een zeer beperkt beeld te hebben van werken in de horeca, dat voornamelijk gebaseerd is op hun ervaring met oudere collega's met wie zij samenwerken. Deze ervaring schrikt hun af. Horeca werk wordt, mede ingegeven door het personeelstekort, gepositioneerd als een **bijbaan** en **steeds minder gezien als een volwaardig vak**. Het beeld van de horeca als **een vak waarin je veel kunt leren, groeien en jezelf ontwikkelen** ontbreekt. De horeca wordt veelal gezien als een '**studentenbaantje**'.

AANBEVELING 2:

Werkgevers ondersteunen bij het ontwikkelen van vakkennis en vaardigheden van jonge medewerkers

Genoemde constatering leidt tot de tweede aanbeveling: de kans aangrijpen om **ondersteuning te verlenen bij het ontwikkelen van vakkennis en vaardigheden van jonge medewerkers**. Hiermee worden twee vliegen in één klap geslagen:

- 1) Betere vaardigheden en kwaliteiten voor jonge medewerkers. Dit **verlaagt de werkdruk en verhoogt het werkplezier** van de oudere generaties. Ook voor jongeren is leren een belangrijke drijfveer in hun werk.
- 2) Het beeld dat jongeren hebben van 'horeca als bijbaan waar geen speciale vaardigheden voor nodig zijn' wordt bijgesteld. Dit zal leiden tot een **beter imago** van de horeca en mogelijk meer jongeren die voor een carrière in de horeca willen gaan.

Ontwikkeling van masterclasses of e-learning modules voor jonge medewerkers die aansluiten bij hun belevingswereld (eventueel in game vorm) zou een goede mogelijkheid zijn om die ondersteuning te effectueren. Waarbij ingegaan kan worden op vakkennis, gastgericht werken, het ontwikkelen van sociale vaardigheden en het correct oplossen van problemen en ondernemerschap. Een bijzondere rol kan weggelegd zijn voor interviews met mensen die een mooie carrière in de horeca hebben, zij kunnen de jongeren inspireren en hun laten zien wat de mogelijkheden zijn binnen de horeca. KHN kan meer jongeren kennis laten maken met zulke voorbeelden en hun carrièreperspectief wat betreft werken in de horeca bijstellen.

Meer personeel aantrekken en behouden: focuspunten



Generatie Z

Aantrekken

- Ontwikkelen sociale vaardigheden
- Opdoen van vakkennis
- Flexibele roostering
- Sociaal/ mensen-werk

Behouden

- Positieve rolmodellen, carriereperspectief
- Goed werkgeverschap
- Doorgroeimogelijkheden
- Afwisseling in banen



Millenials Studenten

Aantrekken

- (gratis!) mee-eten op het werk
- Ontwikkelen sociale vaardigheden
- Opdoen van vakkennis
- Flexibele roostering
- Sociaal/ mensen-werk

Behouden (lastig!)

- Positieve rolmodellen carriereperspectief
- goed werkgeverschap
- Doorgroeimogelijkheden
- Afwisseling in banen



Horeca Millenials

Aantrekken

- Bezig zijn met eten /drinken / vakgebied altijd in ontwikkeling
- Sociaal / mensen-werk/
- Saamhorigheid / teamgevoel
- Carriereperspectief

Behouden

- Mogelijkheden om een leven op te bouwen (salaris, werktijden, vast contract)
- Goed werkgeverschap
- Doorgroeimogelijkheden



Pragmaten

Aantrekken

- Sociaal / mensen-werk
- Altijd bezig
- Geen dag hetzelfde
- Mogelijkheden omscholing en opleiding (bijv. naar Barista of kok)
- Flexibele werktijden

Behouden

- Salaris passend bij leeftijd/ervaring
- Vast contract / zekerheid
- Goed werkgeverschap



Generatie X

Aantrekken

- Sociaal / mensen-werk
- Altijd bezig
- Geen dag hetzelfde
- Mogelijkheden omscholing en opleiding (bijv. naar Barista of kok)
- Flexibele werktijden

Behouden

- Salaris passend bij leeftijd/ervaring
- Vast contract / zekerheid
- Goed werkgeverschap

2

ACHTERGROND EN DOELSTELLING, ONDERZOEKSVRAGEN

ACHTERGROND EN DOELSTELLING

- Koninklijke Horeca Nederland (KHN) is dé branchevereniging voor de horeca. KHN maakt zich sterk voor een professionele en vooral toekomstbestendige horeca. KHN speelt als grote werkgeverspartij een rol bij het realiseren van goede basisvoorwaarden voor werken in de horeca. Zo heeft KHN een model ontwikkeld voor arbeidsvoorwaarden, het Arbeidsvoorwaardenreglement (AVR), en sluit KHN met CNV Vakmensen de horeca-cao.
- KHN vindt dat een cao en/of modelreglement de werkgever en werknemer basisvoorwaarden moeten bieden voor goed werkgeverschap en goed werknemerschap. Om aan deze basisvoorwaarden te kunnen voldoen, nu en in de toekomst is aan Foodstep verzocht ondersteunend onderzoek te doen. Met behulp van dit onderzoek wil KHN:
 1. Meer kennis vergaren over de behoeften, wensen en drijfveren van werknemers in de horeca.
 2. Voortschrijdend inzicht bieden aan de horeca om de markt aantrekkelijker te maken voor werknemers.

ONDERZOEKSVRAGEN

- De geschetste achtergrond en doelstelling leidt tot de volgende onderzoeksvragen:
 - Wensen en behoeften ten aanzien van leren en ontwikkelen (op werkvloer en/of met aanvullende programma's)
 - Wensen en behoeften ten aanzien van werktijden, werkdruk, flexibiliteit
 - Wensen en behoeften ten aanzien van waardering en salariëring
 - Wensen en behoeften ten aanzien van doorgroeimogelijkheden

En daaruit volgend:

- Wat maakt werken in de horeca aantrekkelijk?
- Welke zaken moeten en kunnen anders om het werken in de horeca aantrekkelijker te maken?
- Wat is goed werkgeverschap in de ogen van de doelgroep?

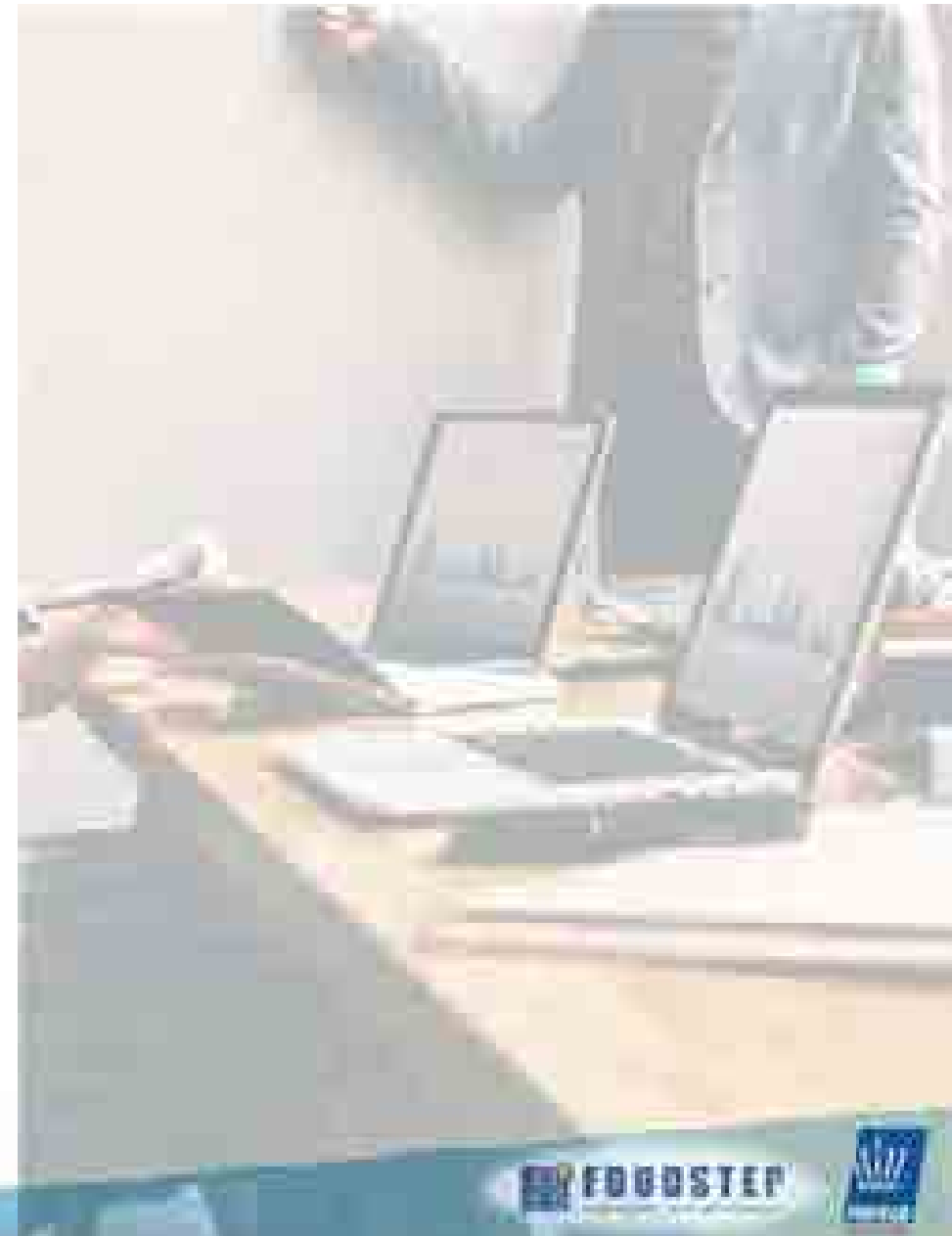
3

METHODIEK

3.1 DATAVERZAMELING

METHODIEK DATAVERZAMELING

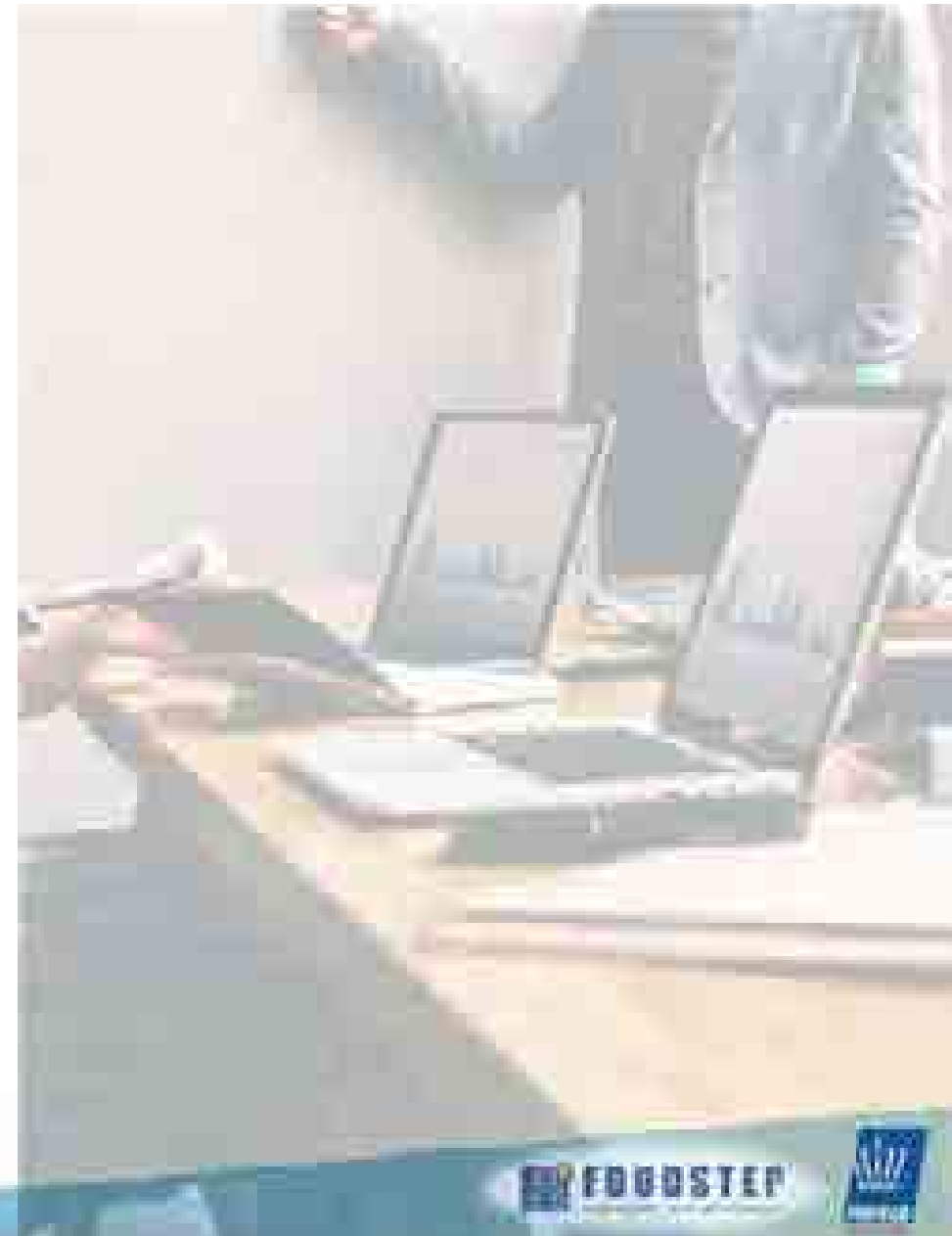
- Om de wensen en behoeften van horecamedewerkers zo goed mogelijk in kaart te brengen is kwalitatief onderzoek de meest geëigende methodiek. Kwalitatief onderzoek is kleinschalig van aard en levert informatie op indicatief niveau op. Door de open structuur van de gesprekken kan in principe alles wat leeft rond een bepaald onderwerp aan de orde komen. Bovendien bestaat de mogelijkheid om dieper dan bij kwantitatief onderzoek het geval is op de materie in te gaan. Kwalitatief onderzoek wordt wel geschetst als hypothesevormend onderzoek.
- Daarbij is gekozen voor groepsdiscussies (focusgroepen, in plaats van individuele interviews) vanwege de verwachte interactie en daarmee gepaard gaande grotere diepgang van de te analyseren uitkomsten.
- De groepsdiscussies hebben plaatsgevonden met behulp van een gespreksleidraad (zie verder).



3.2 STEEKPROEF

STEEKPROEFDEFINITIE EN - KADER

- De steekproef is gedefinieerd als medewerkers in de horeca.
- Aan het gebruikte steekproefkader liggen de volgende overwegingen ten grondslag:
 - Bij een groepsdiscussie wordt aanbevolen om min of meer homogene groepen samen te stellen. Dit is nodig om binnen de groep interactie te verkrijgen op het te onderzoeken thema vanuit een gezamenlijk kader. En om te voorkomen dat de nadruk te liggen komt op de verschillen tussen (in dit geval) leeftijd en levenservaring van groepsdeelnemers.
 - Foodstep heeft een vooronderzoek gedaan (door middel van deskresearch) naar overeenkomsten en verschillen tussen de vier generaties die op dit moment werkzaam zijn. Daar uit dit vooronderzoek nadrukkelijke verschillen naar boven kwamen is besloten om de groepen in te delen naar generatie.
 - Tenslotte werd een mogelijk afwijkend resultaat van Amsterdam (krapte arbeidsmarkt nog hoger) versus niet-Amsterdam verwacht, waardoor gekozen is om per generatie twee verschillende onderzoekslocaties te gebruiken.



STEEKPROEFKADER: DE GENERATIES

De generaties die op dit moment de werkzame bevolking vertegenwoordigen zijn:

1. Generatie Z (geboren vanaf 2001)
2. Millennials (geboren tussen 1986 – 2000)
3. Pragmaten (geboren tussen 1971 – 1985)
4. Generatie X (geboren tussen 1956 – 1970)

Gedurende het onderzoek werd duidelijk dat Millennials, werkzaam in de horeca, voor een zeer belangrijk gedeelte deze werkzaamheden naast hun studie verrichten. Aanleiding om het onderzoek uit te breiden met Millennials die bewust voor werken in de horeca ("Horeca Millennials"), dus als beroep, hebben gekozen. Immers deze groep is bij uitstek van belang bij de toekomstige optimale invulling van het beroep. Overigens tezamen met Generatie Z (die naar verwachting nu nog te jong zijn om een welbewuste keuze te kunnen maken).



STEEKPROEFSAMENSTELLING

De steekproefkader-overwegingen hebben geleid tot de volgende steekproefsamenstelling, waarbij elke groep uit 6-7 deelnemers bestond:

- Groep 1: Pragmaten Arnhem
- Groep 2: Millennials (studenten) Arnhem
- Groep 3: Millennials (studenten) Amsterdam
- Groep 4: Pragmaten Amsterdam
- Groep 5: Generatie Z Amsterdam
- Groep 6: Generatie X Amsterdam
- Groep 7: Generatie Z Rotterdam
- Groep 8: Generatie X Rotterdam

- Groep 9: Horeca Millennials Amsterdam
- Groep 10: Horeca Millennials Amsterdam



3.3 GESPREKSLEIDRAAD

GESPREKSLEIDRAAD

- De discussies hebben plaatsgevonden met behulp van een gespreksleidraad (zie bijlage). Hierin zijn de volgende topics opgenomen:
 - Kennismaken en uitleg groepsdiscussie
 - Exploratie van aantrekkelijke kanten van het werken in de horeca
 - Exploratie van onaantrekkelijke kanten van het werken in de horeca
 - Clustering (en benoeming van die clusters) van genoemde aantrekkelijke en onaantrekkelijke kanten aan het werken in de horeca
 - Beoordeling clusters op belangrijkheid en tevredenheid
 - Samenvatting en afsluiting



3.4

PLANNING: DATA VELDWERK

VELDWERKDATA

De focusgroepen hebben plaatsgevonden in de periode december 2018 – februari 2019.

- | | |
|--|-----------------|
| • Pragmaten Arnhem: | 3 december 2018 |
| • Studerende Millennials Arnhem | 3 december 2018 |
| • Studerende Millennials Amsterdam | 7 januari 2019 |
| • Pragmaten Amsterdam | 7 januari 2019 |
| • Generatie X Amsterdam | 21 januari 2019 |
| • Generatie Z Amsterdam | 21 januari 2019 |
| • Generatie X Rotterdam | 28 januari 2019 |
| • Generatie Z Rotterdam | 28 januari 2019 |
| • Horeca Millennials Amsterdam (2 groepen) | 7 februari 2019 |



3.5

DESKRESEARCH GENERATIES

HORECAMEDEWERKERS RELATIEF JONG

LEEFTIJDVERDELING HORECAMEDEWERKERS

15-24	29%
25-34	25%
35-44	17%
45-54	18%
55- 64	10%
65+	2%

Van het totaal aantal medewerkers in de horeca zijn de jongere generaties oververtegenwoordigd.

Bron ABF research: Arbeidsmarkt en opleidingsbehoeften Horeca
In opdracht van Koninklijke Horeca Nederland en Stichting Vakbekwaamheid Horeca 2017



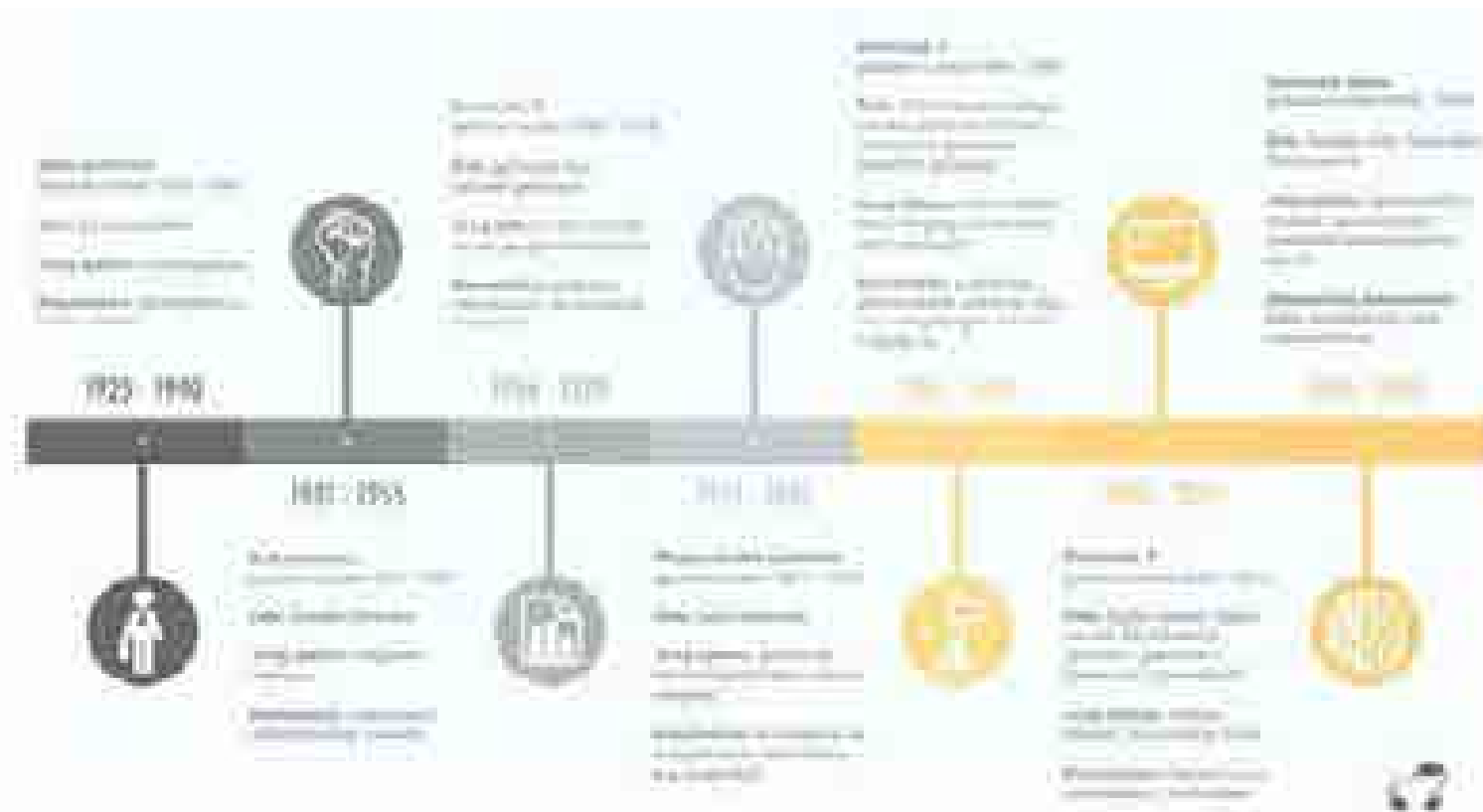
ACHTERGROND INFORMATIE GENERATIES

De cultuur met zijn geldende waarden en normen en de gebeurtenissen die mensen tegenkomen op hun levensweg, hebben effect op hoe mensen in het leven staan. Met name de gebeurtenissen tijdens de formatieve periode (de periode waarin jonge mensen voor het eerst betrekkelijk zelfstandig waarden en normen verwerven) hebben grote invloed. De invloed van een tijdsgeslacht en reactie daarop maken dat mensen tot verschillende generaties behoren.

Om algemene behoeften en motivaties in het werk die kenmerkend zijn voor een generatie beter te begrijpen is een deskresearch uitgevoerd. In de volgende slides staan de algemene kenmerken van de verschillende generaties kort beschreven. Het uitgebreide deskresearch is terug te lezen in de aparte bijlage.



DE GENERATIES



GENERATIE X

GEBOREN TUSSEN 1956-1970

Deze groep noemen ze ook wel eens de verloren generatie. De samenleving bleek toch niet zo maakbaar als de babyboomers deden suggereren. Ze kregen te maken met economisch verval na de tweede oliecrisis en massale jeugdwerkloosheid. Deze groep is eigenlijk niet zo opvallend. Ze pasten zich aan, aan hun lot en maakten er het beste van.

De naam van de verloren generatie komt door het grote aantal studenten dat in deze periode stopte met studeren. Ook gingen velen werken onder het opleidingsniveau. Daardoor ontstond er een gedachte dat er een achterstand zou zijn opgelopen. In tegenstelling tot hun voorgangers protesteerde generatie X niet. Ze ontwikkelden een zelfredzame no-nonsense modus. Deze generatie is zelfstandig. Later bleek ook dat deze generatie het bestaan en welzijn belangrijker vond. Dit was te merken aan de vorm van parttime werken, tweeverdienend zijn of anderhalf verdienen. De levensstandaard steeg en er wordt voor gekozen om meer tijd te besteden aan opvoeden en het gezin. Deze generatie besteedde gemiddeld twee keer zoveel tijd aan de opvoeding van hun kinderen dan dat de protestgeneratie deed. Dat deed echter geen afbreuk aan hun arbeidsethos. Ze zijn vrijer opgevoed dan hun voorgangers en kozen vaker bewust een beroep dat dichtbij hun hart ligt.

Generatie X is gedreven, wil verder leren en niet worden geremd. Ze wil zelfstandig werken en houdt van directe, open communicatie. Generatie X is nuchter, kan goed reflecteren en relativieren.



FORMATIEVE JAREN GENERATIE X 1971-1985



Oorlog Vietnam (1955-1975)



Olie Crisis (1973, 1979)



PRAGMATISCHE GENERATIE GEBOREN TUSSEN 1971-1985

Dit is de generatie kinderen van de babyboomers. Hun ouders stonden minder 'boven' hun kinderen, maar meer 'omast'. Zij kregen veel stimulans van hun ouders en groeiden op in een tijd van gelijke kansen, name mogelijkheden, vrijheid en veel keuzes. Op jonge leeftijd wordt hen al geleerd om zelf keuzes te maken. Op latere leeftijd stelt deze generatie fundamentele keuzes uit zoals ten aanzien van moederschap en beroepskeuze. Op dit moment bevinden ze zich in een tussenfase waarin ze al enige carrière hebben gemaakt maar ook bezig zijn om op hun manier de kinderen op te voeden, netwerken en genieten van het leven.

Deze generatie is als professional sneller, directer, concreter. Wanneer nodig zoekt zij samenwerking op. Zelfontplooiing en levensgeluk zijn belangrijk voor deze generatie. De pragmatische generatie is de uitvinder van jobhopping.

De pragmatische generatie beschikt over sociale vaardigheden, zelfredzaamheid, zelfsturing, zelfvertrouwen en het vermogen tot zelfreflectie. Daarin valt de hoeveelheid 'zelf' op. Deze generatie is ook voortdurend op zoek naar zichzelf. Kenmerkend voor deze generatie is haar doelgerichtheid, zij zet zich in voor het versnellen van leven en besluitprocessen, het bouwen van (kennet)netwerken en het informeren. Ze kunnen ontvankelijk raken wanneer zij zich gevangen voelen in een bepaald systeem. Efficiëntie staat bij hen hoog in het vaandel. In hun denken zijn ze vaak pragmatisch ingesteld: ze richten zich eerder op 'wat werkt' dan op perfectie. Het zijn optimistische, verantwoordelijke knutselaars.



FORMATIEVE JAREN PRAGMATISCHE GENERATIE 1986-2000



PC (eind jaren '80)



Oprichting Europese Unie (1993)



Val van de muur (1991)



Opkomst mobiele telefoon (jaren '90)

MILLENNIALS

GEBOREN TUSSEN 1986-2000

Deze generatie wordt ook wel de grenzeloze generatie genoemd. Ze zijn opgegroeid in een tijd van snelle technologische vooruitgang. Daardoor zijn ze makkelijk in de communicatie via media, knippen en plakken van het internet en de smartphone gaat altijd en overal mee naar toe.

Deze generatie is opgegroeid met onzekerheid en daarnaast met de dreiging van terreur (9/11, aanslagen Madrid, etc.). Ze heeft inmiddels massaontslagen meegemaakt, herstructureringen en een economische crisis.

De Millennials staan aan het begin van hun loopbaan, willen zich verder ontwikkelen en nog leren. De nadruk bij het leren ligt op de eigen ontwikkeling. Ze hebben over het algemeen nog geen heldere loopbaankoers uitgestippeld en zijn vooral op de korte termijn gericht. Ze staan voor veel dingen open en delen graag hun kennis met anderen, ze vinden het leuk om samen te werken. Ze kunnen zich betrokken tonen, op voorwaarde dat het ook kansen biedt voor hun CV. Voor deze generatie staat het werk niet meer centraal in het leven. Ze hecht veel waarde aan vrije tijd en aan de mogelijkheid meer te doen dan alleen werken. Plezier in het werk is voor de Millennials een belangrijke drijfveer.

Deze generatie scoort hoog op ondernemerschap en initiatief nemen is zeer belangrijk. Ze zijn erg gedreven, prestatiegericht en op zoek naar uitdagingen en zelfontplooiing is hierbij cruciaal. Hoe sneller ze kunnen klimmen in hun carrière hoe beter, met als nadeel dat ze ook sneller tegen een burn-out aanlopen. Deze generatie is vaak mondig en eist veel van haar werkgever.



FORMATIEVE JAREN MILLENNIALS 2001-2015



Opkomst smartphones
Eerste iPhone in Nederland (2007)



9-11 (2001)



Invoer Euro 2002

Opkomst social media
met o.a. oprichting
Facebook (2004)



GENERATIE Z

GEBOREN TUSSEN 2001-2015

Deze generatie doet nu zijn intrede op de arbeidsmarkt. Het is de eerste generatie die zich geen leven voor het internet kan herinneren. Ze zijn gewend aan een constante informatiestroom en verwerken informatie razendsnel. Ze zijn eraan gewend dat alles binnen een klik te vinden is, of dat nou nieuws, muziek of een product is. Ze zijn altijd en overal 'online'. Ze hebben geen posters van popsterren boven hun bed hangen, maar volgen influencers op social media.

Opgegroeid in een onzekere wereld waar grote gebeurtenissen en terreurdreiging de sfeer in de buitenwereld bepalen en de crisis en haar nasleep de sfeer thuis beïnvloeden. Wellicht omdat hun jeugdjaren werden gekenmerkt door onzekerheid, kiest deze generatie voor stabiliteit. Deze nadruk op veiligheid is ook te vinden in hun opvoeding en is doorgesijpeld in de doelen die Generatie Z zichzelf stelt. Ze willen een stabiel inkomen, sparen en zekerheid. Ook wordt er goed nagedacht over de studiekeuze. Generatie Z is straks de meest én de hoogst opgeleide generatie. De overweging is vaak wel meer pragmatisch dan alleen uit interesse.

Gen Z is een generatie van wereldverbeteraars: ze zien hoe hun voorgaande generaties de fout in zijn gegaan en willen het zelf beter doen.

Net als Millennials zijn ze meer bereid om geld uit te geven aan ervaringen dan aan spullen. Wat de generaties als succes zien verschilt wel nogal, Millennials zien het hebben van bijzondere ervaringen namelijk als het hoogst haalbare succes, terwijl Generatie Z'ers succes afmeten aan het hebben van geld.



FORMATIEVE JAREN GEN Z 2016-2030



Migrantencrisis vanaf 2013



Google als intelligent personal assistant (2016)

4

**RESULTATEN
BEHOEFTENONDERZOEK
PER GENERATIE**

4.1 GENERATIE X



"Er werken heel veel jonge mensen, die begeleid ik en die leer ik de kneepjes van het vak, waar ze op moeten letten, dat ze gastgericht moeten zijn. De gast komt je salaris brengen die staat centraal en dan leer ik ze nog van alles eromheen. Dat vind ik heel erg belangrijk, want het is geen bijbaantje maar een vak."

RESULTATEN BEHOEFTEONDERZOEK GENERATIE X



FOODSTEP



GENERATIE X IS VAN ALLE GENERATIES HET MEEST TEVREDEN MET HUN BAAN, LIEFDE VOOR HET VAK EN GASTVRIJHEID ZIJN HUN GROTE DRIJFVEREN

Ondanks dat de verdiensten beter zouden kunnen houden de mensen van hun baan in de horeca. *"Ik vind het heerlijk, je bent een ander persoon. Het is een feestje, elke keer, je ziet die gasten binnenkomen en je weet deze mensen hebben betaald om hun feestje te hebben. De knop gaat automatisch om en je geeft een glimlach."*

Voor generatie X zijn gast-contact en waardering, een fijne sfeer en collegialiteit de belangrijkste positieve factoren in hun werkgeluk. *"Geen een dag is hetzelfde". "De mensen zijn uit, iedereen zit daar voor zijn plezier".*

Maar ook hard werken, fysiek bezig te zijn en de afwisseling maakt dat de deelnemers van hun werk houden. *"Elke dag is anders, dat is het leukste van de horeca." "De tijd vliegt echt om, ik ben ook iemand die continue bezig moet zijn weet je wel. Het kan echt niet dat ik stil zit. Er is altijd wat te doen". "Het is topsport dat vergeten mensen weleens, het is echt topsport."* Ook flexibele werktijden en afwisseling in werktijden maakt het werken in de horeca blijvend aantrekkelijk.

SALARIS IS (TE) MAGER OF MEN ZIT IN EEN 'BRONZEN' KOOI

Voor sommige Generatie X-ers is het eigen lage uurloon een belangrijke tekortkoming, vooral bij de deelnemers die later de horeca zijn ingestroomd. Andere deelnemers, met een lange staat van dienst in de horeca, vaak bij hetzelfde bedrijf, hebben een redelijk salaris op kunnen bouwen. Wel zitten zij hierdoor 'vast' in hun huidige baan, *"Als ik wil switchen moet ik minimaal 500-600 euro gaan inleveren en de onzekerheid over een nieuw vast contract."* Weer anderen zijn gaan werken als ZZP-er of een eigen zaak begonnen. Het lage salaris niveau wordt als zwak punt gezien voor de nieuwe generatie 'vaste' medewerkers. De Horeca COA wordt als mager bestempeld en groeit niet mee met de economie. *"Ik zit al heel lang in de horeca en ik verdien niet slecht. Alleen de bottleneck is het personeel wat er moet komen, het is een horeca cao-tje, die vinden het niet meer interessant om voor dat geld bij ons te komen werken, want zat andere banen."* Ook een gebrek aan vaste contracten wordt benoemd.



GENERATIE X HOUDT VAN HARD WERKEN, MAAR ER ZIJN GRENZEN. DE WERKDruk WORDT (TE) VAAK OVERSCHREDEN

De deelnemers houden van hard werken, maar een overschrijding van de werkdruk is een groot probleem.

"Ik heb niets tegen werkdruk maar er is een grens en je zit er al helemaal doorheen en er komt geen einde aan. Koks die meer dan 70 uur per week werken dat is gewoon normaal."

"In de horeca vinden ze dat normaal, maar het is niet normaal."

EEN GEBREK AAN PASSIE EN KWALITEITEN VAN JONGE (EXTERNE) COLLEGA'S LEIDT TOT VEEL FRUSTRATIES

Generatie X ziet een gebrek aan passie en kwaliteiten van jonge collega's als zeer groot probleem en grootste negatieve factor in hun werkgelegenheid. Slecht werkende uitzendkrachten en parttimers zorgt voor een hogere werkdruk voor vaste medewerkers. De oorzaak hiervan zit in het personeelstekort.

"Dat uitzendbureau dat is echt om te janken, ik mis gewoon die passie." "Ik werk met veel collega's en het verloop is heel groot. Daardoor wordt de werkdruk verschoven. Ze denken 'morgen ben ik hier toch niet meer.'" "Dat groepje parttimers probeer je ook vast te houden maar er zit geen passie bij die mensen, die doen het alleen maar om een centje bij te verdienen en om een studie te doen."

Wel leggen zij niet perse de schuld bij de jongeren zelf, die vaak erg hard moeten werken voor hun jonge leeftijd en wordt de verantwoordelijkheid ook bij de werkgevers gelegd, de horeca is geen bijbaantje maar een vak. *"Weinig kennis, maar ik denk ook heeft te maken met dat het als bijbaantje wordt geïntroduceerd de horeca. Ze willen ze het liefst van 13 jaar in de horeca, want dan kosten ze niet zoveel."*

DE ERVAREN HORECADIEREN KUNNEN VAKKENNIS OVERDRAGEN

Deze generatie kan de jonge collega's helpen om het vak te leren. Dit kan tevens helpen om het team sterker te maken. Sommige nemen deze begeleiding op zich, anderen zitten er niet op te wachten.

"Wij die er langer werken moeten de jongeren het voordoen, maar daar wordt je niet voor beloond."

"Er werken heel veel jonge mensen, die begeleid ik en die leer ik de kneepjes van het vak, waar ze op moeten letten, dat ze gastgericht moeten zijn. De gast komt je salaris brengen die staat centraal en dan leer ik ze nog van alles eromheen. Dat vind ik heel erg belangrijk, want het is geen bijbaantje maar een vak." "De jongeren vinden het heel erg prettig."



SLECHT MANAGEMENT WERKT DEMOTIVEREND

Een belangrijke bedreiging voor werkgeluk kan zijn slecht een management/slechte werkgever. *"Bij mij ligt het eraan dat het steeds weer overgenomen en verkocht wordt, ik heb vreselijk slechte werkgevers iedere keer. Het werk opzich is hartstikke leuk, ik werk er heel graag, maar als je iedere keer weer geconfronteerd wordt met die oplichters. Dat maakt dat ik het helemaal zat ben."*

MOGELIJKHEDEN VOOR OPLEIDING & ONTWIKKELING ZIJN BEPERKT

Mogelijkheden voor scholing zijn beperkt terwijl de vraag er wel is.

"....ik graag kok zou willen worden, die ambitie heb ik maar ik loop best wel tegen de lamp aan. Ook door mijn leeftijd maar ook door het feit dat ik die opleiding gewoon niet kan betalen. Er wordt wel verwacht dat ik die opleiding zelf betaal, ik heb het geld niet. Dan hoor ik tegelijkertijd dat er 7000 koksvacatures open staan. Ja ik wil graag."

GENERATIE X

Samenvatting belangrijkste plus- en minpunten

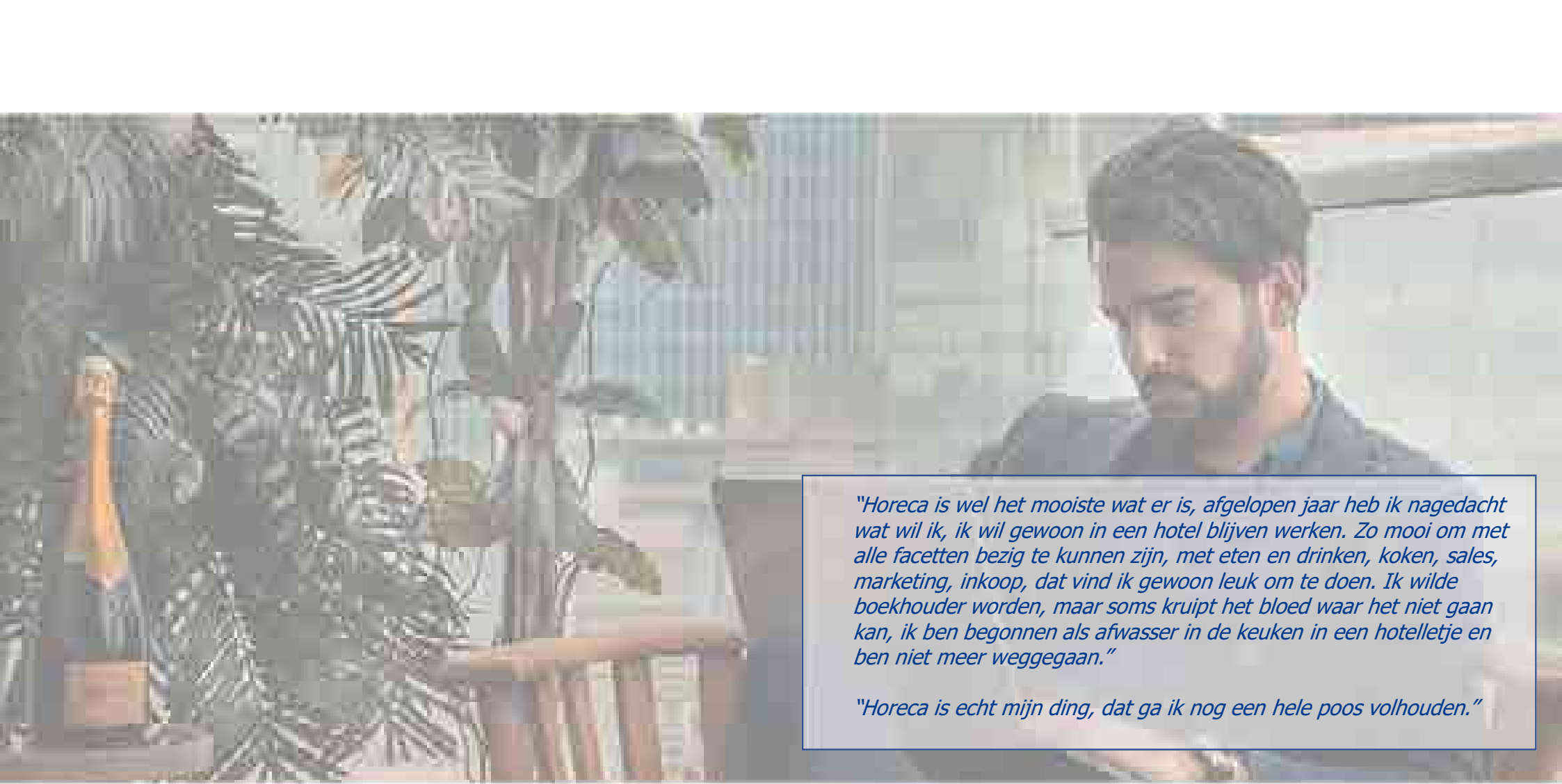
Pluspunten	Minpunten
Liefde voor het vak: - Gast-contact - Collegialiteit - Waardering van gasten - Altijd wat te doen / niet stilzitten - Mensen van dienst kunnen zijn - Vakontwikkeling Arbeidsduur, werktijden, flexibiliteit - Flexibele en wisselende werktijden	Arbeidsvoorwaarden: - Salaris - CAO - Pensioen - Aanbieden van vast contract Werkdruk & Stress: - Overschrijding van de werkdruk - Personeelstekort - Gebrek aan vakkennis, passie en kwaliteiten van jonge collega's en uitzendkrachten

CONCLUSIE: HET POTENTIEEL VAN DEZE GENERATIE WORDT NIET MAXIMAAL BENUT

De personen uit deze generatie, die nu nog in de horeca werken zijn over het algemeen ook echte horecadieren. Het potentieel van deze groep lijkt echter nog niet maximaal benut te worden. Het zijn harde werkers die ook graag nog leren en ontwikkelen terwijl de mogelijkheden hiervoor zeer beperkt zijn. Krijgen zij vanwege hun leeftijd minder kansen? Extra uren gaan eerder naar jonge (goedkopere) collega's. Overstappen naar een andere werkgever blijkt in praktijk zeer moeilijk vanwege hun leeftijd en huidige arbeidsvoorwaarden.

Generatie X ziet een gebrek aan passie en kwaliteiten van jonge collega's als zeer groot probleem en de grootste negatieve factor in hun werkgeluk. Tegelijkertijd zijn er personen uit deze generatie die de jonge collega's graag het vak willen leren. Dit kan ook helpen om het team sterker te maken. Let wel, niet iedereen kan of wil deze rol vervullen. Een goede afstemming en begeleiding zijn noodzakelijk. Een juiste benadering naar jongere collega's is super belangrijk (zij willen geïnspireerd worden en zitten niet te wachten op betweterige of zeurende "oude" collega's).

4.2 PRAGMATEN



"Horeca is wel het mooiste wat er is, afgelopen jaar heb ik nagedacht wat wil ik, ik wil gewoon in een hotel blijven werken. Zo mooi om met alle facetten bezig te kunnen zijn, met eten en drinken, koken, sales, marketing, inkoop, dat vind ik gewoon leuk om te doen. Ik wilde boekhouder worden, maar soms kruipt het bloed waar het niet gaan kan, ik ben begonnen als afwasser in de keuken in een hotelletje en ben niet meer weggegaan."

"Horeca is echt mijn ding, dat ga ik nog een hele poos volhouden."

RESULTATEN BEHOEFTEONDERZOEK

PRAGMATISCHE GENERATIE



PRAGMATEN ZIJN ERVARINGSDESKUNDIGEN. ZE KOZEN BEWUST VOOR DIT BEROEP EN STAAN NOG STEEDS ACHTER DIE KEUZE. DE GAST IS DE DRIJFVEER

Daarmee zijn medewerkers uit deze generatie in principe een positieve en stabiele basis voor horecaondernemers. Zij verstaan hun vak *"want het is echt een vak!"* en weten hoe ze gasten een goede avond kunnen bezorgen. Deze drijfveer blijft dan ook als een rode draad herhaald worden. Gastgerichtheid (*"en dat gaat verder dan gastvriendelijk"*) is hierbij een sleutelwoord. Het heeft alles te maken met het de gasten helemaal centraal te kunnen stellen.

"Het is een stukje entertainment om mensen een goede avond te geven".

"Om mensen met een tevreden gevoel weg te zien gaan, dat je te horen krijgt hoe lekker het allemaal was, ja dat is leuk, daar doe je het voor".

DE KWALITEIT VAN HET TEAM WAARMEE JE SAMENWERKT IS VAN CRUCIAAL BELANG VOOR HET EINDPRODUCT

De functie van een goed functionerend team is tweeledig. In de eerste plaats draagt het in zeer belangrijke mate bij aan werkvreugde. Sterker nog, het ontbreken van een goed team verhoogt de werkstress tot een onacceptabel hoog niveau. In de tweede plaats en bijna net zo belangrijk, straalt een goed functionerend team direct af op de sfeer in het bedrijf en daarmee draagt het in belangrijke mate bij aan het succes bij de primaire taak: gasten een goede avond kunnen geven.

"Als je een goed team hebt, doe je alles voor elkaar, maar als ik zelf naar een tent ga waar het personeel chagrijnig is, ga ik daar een volgende keer niet meer naar toe".

"Ik denk ook wel dat gasten zien dat je het naar je zin hebt, is trouwens voor de gastenbeleving ook heel erg belangrijk".

GEBREKKIGE KWALITEIT EN MOTIVATIE VAN (JONG) TIJDELIJK PERSONEEL IS HET GROOTSTE STRUIKELBLOK

Stress als zodanig wordt niet als het grootste probleem van het werken in de horeca ervaren. Maar er ontstaat een hoop frustratie als die stress wordt veroorzaakt door falend handelen of door een manier van werken die te vermijden is. Belangrijke struikelblok worden gevormd door collega's die verantwoordelijk zijn voor een 'penny-wise-pound-foolish' rooster-beleid (*"Een mannetje meer inroosteren is vaak de oplossing. Alleen wordt het bijna nooit gedaan vanwege de druk op kosten. Maar door weinig personeel lopen je gasten weg en dat kost je dan weer omzet"*), maar bovenal door niet gemotiveerd en slecht werkend (veelal tijdelijk) personeel.

"We hebben handen nodig is een hele slechte motivatie om iemand aan te nemen. Daar heeft de rest van het team alleen maar ellende van, die kunnen het weer opruimen"

"Die doen dat heel anders of niet zoals jij het wilt en dan ben je veel tijd kwijt met assisteren want je wilt jouw gasten toch een fijne dag geven zoals je dat gewend bent"

De roep om goed (intern) opgeleid personeel is daarmee groot.

SALARIS IS (TE) MAGER MAAR MEN ZIT VAST IN EEN 'STALEN' KOOI

Bij het salaris wordt twee richtingen opgekeken. Enerzijds is de hoogte van het salaris dat men verdient bescheiden maar geeft men aan dat dit door een gebrekkige (eigen) schoolopleiding dan wel door de leeftijd die men inmiddels heeft bereikt nu eenmaal is wat het is. Voor zichzelf worden weinig mogelijkheden gezien om aan deze situatie te ontsnappen. Bovendien wordt de zekerheid die men nu heeft als een groot goed ervaren. Daarnaast moet vermeld worden dat sommigen vinden het door de lengte van het dienstverband, zij het voor zichzelf toch aardig hebben geregeld.

Anderzijds en zeker niet onbelangrijk, wordt aangegeven dat de hoogte van het salaris dat men kan verdienen in de horeca er de grootste oorzaak van is dat er een tekort is aan goed opgeleid en gekwalificeerd personeel in de horeca.

"Door het lage salaris is er een tekort aan mensen in de horeca. Ze komen gewoon niet".

"En ik ken zat bedrijven die zich zelfs niet eens aan het afgesproken minimum loon houden".

"Voor de lange termijn denk ik dat het juist belangrijk is om te investeren in vast personeel, juist in vaste contracten".

Daarmee wordt ook door deze generatie de oorzaak van slechte kwaliteit van (jonge, maar niet alleen jonge) collega's minder gezocht bij de jongeren zelf als wel bij 'het verdienmodel' in de horeca.

DEZE ERVARINGSDESKUNDIGEN ZIJN BEROEPSBEKWAMER DAN HUN MANAGEMENT. DIE ZOUDEN BETER MOETEN LUISTEREN

Het management zou beter moeten weten en derhalve beter moeten luisteren naar deze ervaren groep medewerkers. Ideeën en regels van bovenaf zijn soms onhandig en niet praktisch. Er wordt veel gezonden vanuit management maar weinig ontvangen. Met alle negatieve gevolgen van dien als het gaat om het ultieme einddoel: de gast.

"Ze luisteren gewoon niet. Vinden dat zij weten hoe het moet maar ze leven in een droomwereld"

Tussen bediening en keuken is ook goede communicatie vereist (met name om gasten optimaal te kunnen bedienen), iets wat bij de meesten voor verbetering vatbaar is.

"Het zijn totaal verschillende werelden. Bij ons rouleren we wel eens, zodat iedereen begrijpt wat belangrijk is"

"Je ziet het in zoveel bedrijven, het zijn inderdaad verschillende werelden en er is veel wederzijds onbegrip"

PRAGMATISCHE GENERATIE

Samenvatting belangrijkste plus- en minpunten

Pluspunten	Minpunten
Liefde voor het vak: - Gast-contact - Collegialiteit - Bezig zijn met eten en drinken - Waardering van gasten Vaste inkomsten (al is het salaris laag)	Arbeidsvoorwaarden: - Laag salaris - Geen groei in salaris - Overuren onbetaald - Meerderheid wil 's avonds laat werken - COA - Pauzebeleid Slecht interne communicatie: - Keuken & bediening - Management & Personeel Werkdruk & Stress: - Personeelstekort - Slechte motivatie en kwaliteit tijdelijk personeel

CONCLUSIE EN OPDRACHT: HET POTENTIEEL VAN DEZE GENERATIE WORDT NIET MAXIMAAL BENUT

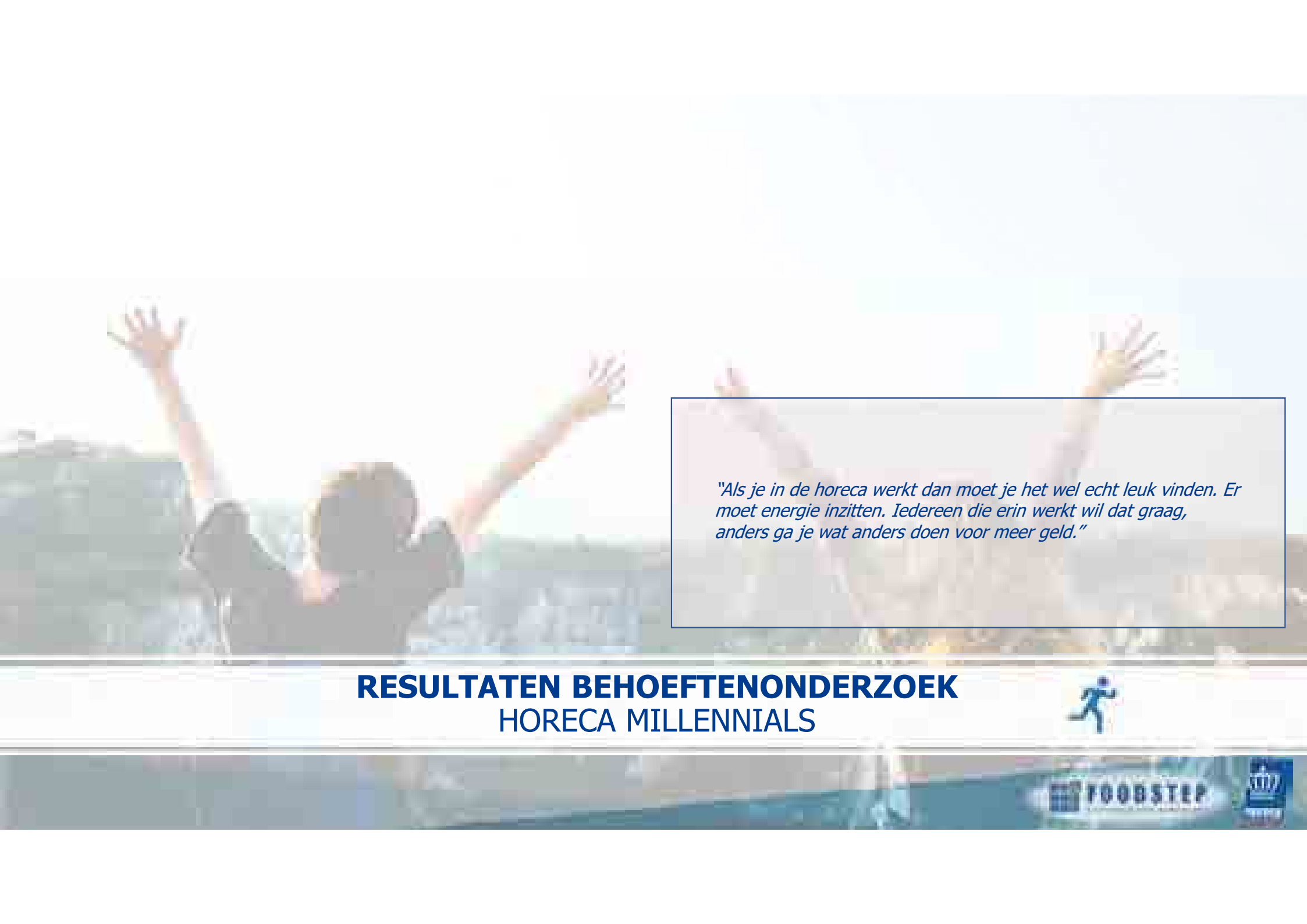
De conclusie die bij generatie X werd getrokken kan naadloos worden gelegd op de Pragmaten die nu nog in de horeca werken. Over het algemeen echte horeca dieren, zeer ervaren en gepassioneerd. Het potentieel van deze groep lijkt niet maximaal benut te worden. Het zijn harde werkers die ook graag nog leren en ontwikkelen terwijl de mogelijkheden hiervoor zeer beperkt zijn. Overstappen naar een andere werkgever blijkt in praktijk zeer moeilijk vanwege hun leeftijd, hun gebrekkige opleiding en de huidige arbeidsvoorwaarden.

Pragmaten zien een gebrek aan passie en kwaliteiten van jonge collega's als zeer groot probleem en grootste negatieve factor in hun werkgeluk, juist omdat het ze stoort bij het behalen van een optimaal resultaat, de gast in de watten kunnen leggen.

Belangrijk is dat zij gezien worden (luister naar hun ideeën, betrek ze bij nieuwe plannen). Net als bij gen X is het lastig voor Pragmaten om van baan te wisselen. Juist een doorstroom van kennis en ervaring zou waardevol zijn voor de horeca. Dringend advies aan de horeca om bij aannemen nieuw personeel verder te kijken dan de "goedkope jonkies" maar ook te investeren in ervaren krachten. Juist de combinatie van smaken maakt een mooi gerecht. Zo geldt het ook voor personeel.

4.3

HORECA MILLENNIALS



"Als je in de horeca werkt dan moet je het wel echt leuk vinden. Er moet energie inzitten. Iedereen die erin werkt wil dat graag, anders ga je wat anders doen voor meer geld."

RESULTATEN BEHOEFTEONDERZOEK **HORECA MILLENNIALS**



FOODSTEP



'IK' STAAT CENTRAAL, BIJ DE TROTSE HORECA MILLENNIALS

Horeca Millennials manifesteren zich door een hoge mate van beroepstrots. Zij werken in een vak dat ze bewust hebben gekozen en vinden dat zij er goed in zijn (evenals hun studerende generatiegenoten). Halen daar veel voldoening uit. Hekelen mensen die 'werken in de horeca' typeren als een bijbaan (in negatieve uitleg). Het is een vak: *"Horeca heb je wel of niet in je, dat kan je niet leren"*.

Ze voelen zich duidelijk thuis in de horeca. Zijn vooral trots op wat zijzelf hebben bereikt in de trant van: 'ik heb dat toch maar mooi voor elkaar'. En trots te behoren tot die beroepsgroep. De trots wordt op verschillende manieren uitgedragen, maar uiteindelijk leidt het tot het mogelijk maken van het ultieme doel dat in andere generaties al aan de orde gekomen is: etaleren van gastheerschap.



SALARISNIVEAU IS TELEURSTELLEND, MAAR NIET DE EVENTUELE SCHERPRECHTER

De hoogte van het salaris sec is niet echt een bepalend issue, omdat de Horeca Millennials de verdiensten als een gevolg van hun keuze lijken te aanvaarden. Dat betekent niet per se dat men tevreden is over de hoogte van het salaris. Deze Horeca Millennials zijn evenwel de enige generatie in dit onderzoek die aangeven dat het nu eenmaal een 'elk-dubbeltje-op-zijn-kant-bedrijfstuk' is waarin het als horecaondernemer moeilijk is om goed geld te verdienen:

"In de horeca moet elk dubbeltje op zijn kant, er is gewoon geen financiële ruimte; voor 60 uur werken op de Zuidas moet je natuurlijk wel iets anders kunnen maar dan verdien je wel veel meer".

"Je wilt goed zijn voor je personeel, maar je wilt ook goed zijn voor jezelf. En het meeste geld gaat al naar het personeel". Het is gewoon moeilijk om een gezonde inkomsten-uitgaven balans te creëren".

De Horeca Millennials wijken in hun mening ten aanzien van het (in hun ogen lage) salaris overigens af van het studerende generatiegenoten. Eenvoudig te verklaren door het feit dat de Horeca Millennials grotendeels afhankelijk zijn van het inkomen dat zij in de horeca verdienen. Voor studenten ligt dat uiteraard anders.

SLIMMER WERKEN IN PLAATS VAN HARDER WERKEN IS DE OPLOSSING. MAAR HOE DIT MOET BLIJFT VOLSTREKT ONDUIDELIJK

Het verdienmodel (met daaraan gekoppeld het loonhuis) in de horecabedrijfstak staat ter discussie. Maar de oplossing wordt niet gegeven. In het gesprek namelijk over hoe het loonniveau omhoog zou kunnen wordt aangegeven dat er een verschil bestaat tussen harder en slimmer werken. Met harder werken red je het niet, er zou slimmer gewerkt moeten worden. Hoe dat dan ingevuld moet worden blijft vaag. Verder dan 'schaalvergroting' komt het niet:

"Mijn werkgever heeft het met drie bedrijven gemakkelijker".

En die schaalvergroting heeft dan weer vervlakking van het aanbod tot gevolg:

"De echte leuke zaakjes verdwijnen, die hebben geen kans meer op een monopolie, die houden het gewoon niet meer vol".

SCHERPRECHTER: DE FYSIEKE KARAKTERISTIEKEN EN OVERMATIGE STRESS

De oplossing van het salarisprobleem wordt door sommigen gevonden in het 'doen' van twee banen.

"Ik werk gemiddeld 24 uur in de horeca wat echt mijn passie is, dat wil ik ook zeker blijven doen (en het is jouw eigen keuze, als je vindt dat je te weinig verdient moet je iets anders gaan doen). Maar daarnaast heb ik nog een andere passie, ik geef ook skateboardles. En die combinatie zorgt ervoor dat ik voldoende inkomen heb om plezierig te kunnen leven".

Uiteindelijk vormt de hoogte van het salaris niet voor deze (werkende) generatie nooit de reden om uit de horeca te stappen. Dat heeft juist veel meer te maken met de connotatie van ongezond werk (te zware fysieke belasting) en de overmatige stress (door veel uren en lange shifts maar ook door omgang met gasten en collega's) die soms wordt ervaren.

"Als ik anderhalf keer zoveel zou verdienen zou ik zeker in de horeca blijven werken omdat ik dan af en toe vrij kan nemen om bij te komen".

"Ik lig soms huilend in mijn bedje van alle dingen die er die dag weer gebeurd zijn".

EEN GEBREK AAN PASSIE BIJ EN KWALITEITEN VAN COLLEGA'S LEIDT TOT VEEL STRESS

Naast een verstoorde balans tussen verdiensten en inspanning die daarvoor geleverd moeten worden, is het moeten werken met collega's met een negatieve werkhouding een belangrijk gepercipieerd probleem. Net zo als bij de studerende generatiegenoten vindt men de kwaliteit van collega's niet afhankelijk van het feit of men in de horeca werkt als bijbaan. Of men jong of ouder is. Het gaat erom of men gemotiveerd is om in de horeca te werken. Het gaat dus puur om de werkhouding.

Ongemotiveerde collega's bezorgen veel ellende. Collega's die wel gemotiveerd zijn om de gasten een geweldige avond te geven worden hierdoor gedupeerd".

Leeftijd speelt in principe dus geen rol, sterker nog, aangegeven wordt dat het werken met jonge mensen veel energie geeft, zolang ze maar gedreven zijn. Het probleem is dat ze niet goed te vinden zijn: "*soms zijn ze wel bekwaam maar een te hoog gehalte 'feestbeest'*". En toch ook: "*Studenten zijn geneigd om te zeggen: 'boeiend, maar het is maar werk'*".

ANDERS DAN BIJ GEN X EN DE PRAGMATEN, BESTAAN BIJ MILLENNIALS NOG GEEN 'KOOI-CONSTRUCTIES'

Eenzijds door hun (relatief jonge) leeftijd, anderzijds door hun veelal lange ervaring in de horeca waardoor de negatieve kanten van het werken in de horeca zeer bekend en gekend zijn, ligt de switch naar andere bedrijfstakken bij deze Horeca Millennials op de loer.

Als deze generatie het financieel al goed voor zichzelf heeft kunnen regelen, zijn stress en fysieke belasting nog steeds potentieel gevaarlijke dissatisfiers die kunnen leiden tot de keuze voor een andere bedrijfstak (nogmaals, niet gehinderd door leeftijd, opleiding of huidig salarisniveau).

HORECA MILLENNIALS

Samenvatting belangrijkste plus- en minpunten

Pluspunten	Minpunten
Passie voor het vak: - Gastheerschap - Beroepstrots - Voldoening - Bezig zijn met eten en drinken - Contact en gezelligheid met (vaste) gasten - Een vak dat altijd in ontwikkeling is - Teamgevoel en samenwerken Ontwikkelen van communicatieve vaardigheden Flexibele werktijden Gratis eten en drinken	Verdiensten: - Laag, In relatie tot verrichte arbeid - 'Elk dubbeltje op zijn kant'-bedrijfstak - Steeds minder fooi Geringe kwaliteiten en slechte motivatie van collega's Alcohol verleiding Lange dagen en omgedraaide ritmes Veeleisende en neerbuigende gasten

CONCLUSIE EN OPDRACHT: GA DE UITDAGING AAN. HORECA MILLENNIALS ZIJN DE LIAISON TUSSEN HEDEN EN TOEKOMST

De generatie Horeca Millennials vormt een cruciaal potentieel voor de huidige en toekomstige werkvloer in de horeca. Immers, zij hebben reeds in het begin van hun carrière een principe keuze gemaakt voor het vak horeca dat zij vol passie uitvoeren. Tegelijkertijd bestaat bij hen twijfel of ze het stressvol bestaan volhouden en zien ze, anders dan Generatie X en Pragmaten, mogelijkheden om 'uit te treden' en de keuze voor een andere bedrijfstak te maken.

Alles aan deze Millennials ademt passie voor het vak. Daar worden nadelen voor opzij gezet. En als deze nadelen gepareerd kunnen worden is behoud een flinke stap dichterbij. Bijvoorbeeld door het verminderen van stress. Door deze horecadieren in te zetten bij opleiding (*"Ik wil uiteindelijk heel graag leermeester worden en dan blijf ik ook graag"*.) en onervaren collega's op gewenst werkniveau te brengen. Het mes snijdt aan twee kanten...

En indien uitgegaan wordt van het scenario dat de Horeca Millennials onverhoopt niet behouden zouden kunnen worden, geldt nog steeds dat hun tijdelijke waarde zolang het duurt door de ondernemer maximaal moet worden benut zoals bij de Studerende Millennials het geval is.

4.4

STUDERENDE MILLENNIALS



"Hoe prachtig ook, het heeft ook met salaris te maken. Nu verdien ik goed, maar iemand met 60 (..) jaar ervaring verdient hetzelfde als iemand van 21."

"Als ik klaar ben met mijn studie dan ga ik een echte baan doen."

"Je gaat eraan kapot. Kijk maar naar die ouwe rotten in een restaurant. Je bent of alcoholist, of je rookt teveel of je zit aan de drugs."

RESULTATEN BEHOEFTEONDERZOEK STUDERENDE MILLENNIALS

HET TOEKOMSTPERSPECTIEF VAN STUDERENDE MILLENNIALS LIGT BUITEN DE HORECA. HOEWEL PASSIE VOOR HET VAK BLIJFT, KIEZEN ZIJ EEN ANDERE ROUTE

De toekomst voor deze studerende generatie lijkt niet binnen de horeca te liggen. Dat heeft niet zozeer met de generatie als zodanig te maken, als wel met het feit dat deze mensen nog met een studie bezig zijn. En die ten gelde willen gaan maken. Maar voor het zover is beschouwen zij het werken in de horeca als ideale bijbaan. Een bijbaan waarvan ze vinden dat zij er goed in zijn. Hetgeen niet zomaar vanzelfsprekend is. Het is namelijk zeker niet voor iedereen weggelegd. Je moet het in je hebben om tot de kern van het beroep te kunnen komen, het uitoefenen van gastheerschap.

"Ik doe altijd wat in mijn macht ligt en dat is een goede bediening. Vanaf het aannemen van de jas en de manier waarop je begroet, tot en met het continu in de gaten houden of gasten het naar hun zin hebben."

Tegelijkertijd zien zij de overmatige stress bij oudere collega's die wel hebben gekozen voor het vak. En dit rechtvaardigt op voorhand al hun besluit later 'iets anders' te gaan doen. Temeer omdat het carrièreperspectief in de ogen van deze generatie veelal ontbreekt.

"Het is waar ik nu heel blij van word. Maar ik ga toch zeker voor een andere keuze vanwege de geringe doorgroeimogelijkheden"

DE AAN HET BEROEP INHERENTE FLEXIBILITEIT MAAKT DAT HET WERKEN IN DE HORECA DOOR STUDERENDE MILLENNIALS ALS IDEALE BIJBAAN WORDT GEZIEN

Flexibiliteit in het beroep is ideaal om studeren en werken goed op elkaar af te stemmen. In rustiger studieperioden kan meer en langer worden gewerkt. En ten tijde dat de studie meer aandacht vraagt is het plezierig om af en toe met de "handen in plaats van het hoofd" bezig te zijn.

De eerder genoemde 'bijbaan' kent hierbij twee connotaties, een positieve en een negatieve en is gekoppeld aan 'voor mij' (positief) versus voor tijdelijk, slecht ingewerkt personeel (negatief).

"Er zijn van die mensen die het maar als een bijbaan zien. Ze zijn ongeïnteresseerd en begrijpen niet goed wat ze doen. Voor mij is het ook wel een bijbaan, maar het is nu wel een echte baan."

Saamhorigheid is hierbij een sleutelbegrip. Van belang wordt geacht om met een vast team te kunnen werken en het credo 'één team, één taak' op de juiste wijze te kunnen uitdragen.

HET PARADOXALE VAN HET WERKEN IN DE HORECA

Bijna paradoxaal is dat deze Millennials een aantal nadelen opsommen voor het vast werken in de horeca. Terwijl aan de andere kant die nadelen voor hen juist voordelen opleveren:

- Fysiek zwaar werk (je hoeft niet naar de sportschool), maar op den duur ongezond,
- Werkdruk (even lekker met de handen in plaats van het hoofd), maar niet gezond voor oudere medewerkers
- Lange shifts draaien (is veel geld verdienen) maar een laag basissalaris ongeacht ervaring en vaardigheden,
- Een ideale bijbaan, maar veel tijdelijk personeel dat het 'maar' als een bijbaan beschouwt.

SLECHTE COMMUNICATIE IS FRUSTREREND EN EEN KENMERKEND PROBLEEM VAN DE HORECA

De slechte communicatie wordt meer dan eens genoemd als een kenmerkend probleem bij het werken in de horeca. Dat behelst dan een aantal kanten. Slechte communicatie en een bepaalde vorm van vijandigheid tussen keuken en bediening is bijna klassiek te noemen. *"Dat is hét horecaprobleem".*

Een ander veel gehoord probleem, overigens ook bij de oudere generaties, is het gebrek aan communicatie tussen management en vloer. Net als eerder bij de oudere generaties gememoreerd gaat het hier om het niet of gebrekkig of laat communiceren door management en/of het niet ontvankelijk zijn voor ingebrachte ideeën.

TE LAGE BETROKKENHEID EN WAARDERING VAN DE WERKGEVER IS EEN BELANGRIJKERE REDEN VOOR PERSONEELSTEKORT DAN SALARIS

Juist omdat men in de studententijd met heel veel 'collega's' optrekt is het hebben van een naam als een zeer prettig bedrijf om voor te werken een belangrijke troef in het vinden en aantrekken van (tijdelijk) personeel. De studerende Millennials ervaren niet betrokken en weinig waardering gevende werkgevers als een belangrijk probleem.

"Als je het zo goed mogelijk probeert op te lossen met moeilijke gasten en een gast is nog steeds boos dan krijg ik heel vaak nog de schuld van mijn baas".

Het personeelstekort wordt in de ogen van deze generatie voor een deel veroorzaakt door lage betrokkenheid van werkgevers. En daarmee neemt het ook een belangrijk deel van de werkvreugde weg.

"Wij hebben personeelstekort en het is echt niet normaal om dan te werken, echt heel heftig. De hele dienst. We hebben dan lunch gehad en dan gaan we naar diner maar daartussen moeten we zoveel ombouwen en zo dat je gewoon 10 uur lang echt keihard aan het werk bent. En dat is normaal niet zo, maar we hebben echt gewoon personeelstekort." "
Vorig jaar hadden we veel meer mensen, toen was het veel leuker om te werken."

MILLENNIALS STUDENTEN

Samenvatting belangrijkste plus- en minpunten

Pluspunten	Minpunten
(Tijdelijke) liefde voor het vak: - Gasten een onderscheidende ervaring geven - Gastgericht / gast-contact - Collegialiteit (gericht op optimale tevredenheid van gasten) - Gezelligheid in het algemeen - Altijd wat te doen Leren en ontwikkelen - Ontwikkelen sociale vaardigheden - Problemen oplossen Flexibiliteit in rooster. Prima naast studie Veel verdienen door lange dagen Mee-eten op het werk Naborrels	Toekomstperspectief: - Salaris - Uitdaging - Stress - Doorgroeimogelijkheden Slecht interne communicatie: - Keuken & bediening Werkgeverschap - Slechte roostering (last-minute opgeroepen worden) - Waardering werkgever - Betrokkenheid werkgever Werkdruk - Onder- en overbezetting - Pauze beleid - Mogelijkheden om vrij te krijgen

CONCLUSIE EN OPDRACHT: ACCEPTEER HET ONVERMIJDELIJKE. STUDERENDE MILLENNIALS ZIJN SLECHTS TIJDELIJK ZEER WAARDEVOL

Millennials hebben het spelletje doorgaans goed door. Ze zijn zelfverzekerd, snel en vinden dat zij goed zijn in het vak. Tegelijkertijd staat voor het studerende gedeelte van hen als een paal boven water dat ze na afronding van de studie verder gaan in de richting waarvoor zij hebben gestudeerd.

Als variant op 'if you cannot beat them, join them' is hier 'als je weet dat het tijdelijk is, maak dan optimaal gebruik van hun sterke punten' helemaal van toepassing. Ze willen graag werken, zijn vaak beschikbaar (zeker in rustiger studieperioden) en hebben een grote schare aan vrienden en medestudiegenoten. Het moet een twee-richting verkeer blijven, dus maak dat ze graag blijven komen (naborrels, gratis mee-eten, inspraak, waardering (!), familie mogen uitnodigen, bedrijfsuitjes) en laat ze als ambassadeur van het bedrijf zorgen voor nieuwe aanwas aan personeel.

4.5 GENERATIE Z



“Vroeger was het zo dat als je dan de horeca inging dat je dat altijd blijft doen, het is niet meer van nu om zoiets voor de rest van je leven te blijven doen.”

“Via Temper kan het ook voor een hele lange tijd leuk blijven, door de grote afwisseling in werk en werkgevers waarvoor je kunt werken.”

GENERATIE Z IN DE HORECA

PASSIE VOOR HET VAK IS *NIET* HET UITGANGSPUNT

De vraag is ook of dat van deze jongste generatie mag worden verwacht. Ze stromen in omdat ze van leeftijdsgenoten weten dat je er goed kunt verdienen en er veel lol kunt hebben. Het referentiekader is vakken vullen in de supermarkt. Naast de betere verdiensten in de horeca is de grotere betrokkenheid bij het proces een belangrijk positief punt.

Eenmaal gekozen voor deze bijbaan, is de passie voor het vak niet de belangrijkste motivator maar een goede onderlinge sfeer met leuke collega's waarmee je kunt lachen. Men zoekt derhalve heel duidelijk aansluiting met de peergroep. Een opvallend verschil met de oudere generaties derhalve, bij wie passie voor het vak en daarmee de gast en het gastheerschap centraal stellend, de belangrijkste drijfveer is om in de horeca werkzaam te zijn.

Dat wil niet zeggen dat het oog hebben voor gastgerichtheid ontbreekt: *"Je eten kan wel goed zijn, maar als je een rotbediening krijgt is je avond al verpest".*



GOEDE WERKERVARING DOE JE OP IN DE HORECA

Het professioneel leren werken, vakkennis ontwikkelen en het opdoen van sociale vaardigheden zijn belangrijke 'bijverdiensten' van het werken in de horeca.

"Ik denk dat dat voor mij is waarom ik horeca doe, omdat je in een korte periode veel verschillende dingen leert van koffie tot cocktails tot eten."

"Ik heb altijd gezegd mijn kinderen gaan eerst de horeca in voordat ze wat anders gaan doen omdat ik het idee heb dat je daar heel veel over mensen van leert."

"Dat is ook de reden waarom ik tussen restaurants switch, als ik er alles voor mij heb uitgehaald, ja dan wil ik weer meer gaan leren zeg maar."



GOED WERKGEVERSSCHAP IS BELANGRIJK VOOR "SOCIALISATIE IN DE HORECA"

De gast is dus niet de spil waar het bij gen Z om draait. Waardering van de werkgever is nog belangrijker dan de waardering van gasten. De werkgever heeft van nature een machtspositie en derhalve werkt een goed werkgeverschap heel positief uit, slecht werkgeverschap verhoogt de kans dat deze jongeren na hun opleiding een carrière kiezen buiten de horeca.

Voorbeelden van slecht werkgeverschap worden gegeven en hebben vooral te maken met de financiële beloning: oneerlijke verdeling van fooi, problemen rondom uren- en salarisadministratie. Maar ook de opgelegde hoge werkdruk, het lastig vrij kunnen vragen en het niet kunnen nemen van pauzes worden genoemd als voorbeelden van slecht werkgeverschap.

Daarnaast is een slechte communicatie 'van werkgever naar vloer' een belangrijke vorm van slecht werkgeverschap. Slechte communicatie geeft een gevoel van onderwaardering, hetgeen juist zo belangrijk voor deze groep is.

SALARIS IS EEN RESULTANTE VAN DE HOEVEELHEID TIJD DIE JE WERKT

Over het algemeen is men tevreden over het salaris dat men verdient. Ook hier is het vakken vullen in de supermarkt het referentiekader. Maar het gaat niet zozeer om het hogere uurloon, als wel om het gegeven dat men in de horeca lekkere lange shifts kan draaien. Door die langere shifts wordt op een avond meer geld verdiend. Dit is een voordeel van de horeca ten opzichte van andere (bij)banen voor deze jongeren.

"Anders werk je 3 uurtjes op een avond en verdien je 20 euro en ben je heel je avond kwijt." Hier werk je de hele dag en verdien je 60 euro, anders was je sowieso die dag toch al niets anders gaan doen".

Daarentegen worden overuren wel weer als vervelend ervaren, omdat die het leven naast het werk negatief beïnvloeden. Je moet wel in staat zijn om je vrije tijd om een goede manier in te vullen...

OM MOETEN GAAN MET SLECHT WERKENDE COLLEGA'S LEIDT TOT FRUSTRATIE

Collega's waarmee je kunt lachen is een belangrijke reden om juist een bijbaan in de horeca te zoeken. Maar een collega is pas leuk, als je daarnaast ook goed met die collega kunt werken en op die collega in je werk kunt bouwen. Zodra collega's het laten afweten word je daarvan zelf de dupe. Een goede onderlinge sfeer is key: *"Een goede onderlinge sfeer wordt meteen door gasten gezien"*.

Sommige mensen zijn er in de ogen van deze jongeren ook niet geschikt voor, en dat hoeven niet eens hun eigen leeftijdsgenoten te zijn.

"Ik heb zoiets van je hebt het in je of niet. Sommige mensen zijn er gewoon niet geschikt voor. Het zijn vaak niet eens de jongeren. Het zijn vaak de oude vastgeroeste mensen die al 30 jaar in de horeca werken en er dan met een graftakkengezicht bijstaan".

OMDAT PASSIE NIET LEIDEND IS STAAN NEGATIEVE ASPECTEN VAN HET WERK NADRUKKELIJKER IN DE SCHIJNWERPER

Die negatieve aspecten hebben onder meer te maken met de stress die jongeren nu reeds ervaren. Maar op een algemener niveau en iets verder kijkend, vraagt men zich af of een toekomst in de horeca voldoende perspectief biedt.

"Mijn baas is ook altijd gestrest, daar zou ik geen zin in hebben".

"Ik heb wel een paar mensen om mij heen gezien die gewoon binnen de horeca kunnen doorgroeien en ik zat laatst ook in een proeftentje van iemand die ik dan via-via ken. En die heeft helemaal haar eigen Koffie koffietent opgezet. Ja dan werk je dus nog steeds in de horeca maar heb je gewoon je eigen zaak. Dat zou ik eventueel wel willen."

"De horeca is een studentenbaantje voor iedereen, je doet het een aantal jaar en dan ben je er ook klaar mee."

"Ik ga niet vier jaar een studie doen om dezelfde functie te hebben die ik nu al heb, dat is nutteloos en verspilling."

GENERATIE Z

BELANGRIJKSTE PLUS- EN MINPUNTEN

Pluspunten	Minpunten
Liefde voor het vak - Collegialiteit - leuke algehele sfeer - Gast-contact en gastheerschap - Iedere dag is anders - Altijd wat te doen - Bezig zijn met eten en drinken Leren en ontwikkelen - Professioneel leren werken, ontwikkelen sociale vaardigheden, vakkennis Waardering van werkgever Werktijden & flexibiliteit - Flexibel inroosteren en lange shifts maken Overig - Na-borrels - Gevoel van betrokkenheid bij de zaak	Slecht interne communicatie - Management onderling - Management naar personeel - Personeel onderling Management - Late uitbetaling salaris Personeel wordt slecht ingewerkt Werkdruk & Stress - Werkdruk door personeelstekort - Fysiek en mentaal zwaar - Moeilijk om vrij te krijgen - Weinig / geen pauzes

CONCLUSIE: GENERATIE Z IS BIJ UITSTEK KNEEDBAAR

Werkgevers in de horeca hebben een bepalende invloed op deze jongste generatie. Zij zijn gevoelig voor bewegingen vanuit de werkgever. Daarnaast hebben veel jongeren nog geen vastomlijnd idee over de toekomst, hoewel een baan in de horeca voor de meesten niet voor de hand lijkt te liggen, vanwege de negatieve aspecten van het werk die zij nu reeds ervaren.

Aan de andere kant wordt het duidelijk dat er kansen liggen om deze jongste generatie warm te maken voor een langer verblijf in de branche. Duidelijke waardering door werkgevers is hierbij de basis. *"Als ik het niet zou krijgen zou ik er niet meer werken. Dat heb ik ook weleens gehad. Als een werkgever je for granted neemt dan krijg je al snel hele lange diensten, krijg je geen fooi, gewoon gezeik op het werk en in de horeca moet je wel gewoon een beetje leuk met elkaar omgaan anders gaat het heel snel bergafwaarts."*

Daarnaast is men ontvankelijk voor vervolgoopleidingen, waarom dan niet in de horeca...

4.6

DE GENERATIES SAMENGEVAT

GENERATIE X

- Generatie X is van alle generaties het meest tevreden met hun baan, liefde voor het vak en de gast zijn hun grote drijfveren
- Generatie X houdt van hard werken, maar er zijn grenzen. De werkdruk wordt (te) vaak overschreden
- De ervaren toezichters kunnen voldoende overtuigen
- Salaris is (te) mager of men zit in een 'bronzen' kooi
- Een gebrek aan passie en kwaliteiten van jonge (externe) collega's leidt tot veel frustraties
- Slecht management werkt demotiverend
- Mogelijkheden voor opleiding & ontwikkeling zijn beperkt

Conclusie: het potentieel van deze generatie wordt niet maximaal benut



PRAGMATEN

- Pragmaten zijn ervaringsdeskundigen. Ze kiezen bewust voor dit beroep en staan nog steeds achter die keuze. De gait is de drijfveer
- Gebrekkige kwaliteit en motivatie van (jong) tijdelijk personeel is het grootste struikelblok
- Deze ervaringsdeskundigen zijn bedrijfsoverkoepelend dat hun management. (De mensen leren, maken en leveren)
- De kwaliteit van het team waarmee je samenwerkt is van cruciaal belang voor het eindproduct
- Salaries is (te) laag maar men zit vast in een 'stalen' kooi

Conclusie: het potentieel van deze generatie wordt niet maximaal benut



HORECA MILLENNIALS

- "Ik" staat centraal, bij de trotse horeca millennials
- Simmer werken in plaats van harder werken is de oplossing. Maar hoe dit moet blijft volstrekt onduidelijk
- Een gebrek aan passie bij een kwaliteitsen van ontvangst leidt tot veel stress
- Salariëvelo is teleurstellend, maar niet de eventuele oorzaken
- Scherpreditor; de fysieke kenmerkende en vrolijke stress
- Anders dan bij Gen X en de pragmatische, bestaan bij millennials nog geen "kookconstructies"

Conclusie: bij de uitdaging aan horeca millennials zijn de mensen tussen twee en drie.



FOODSTEP



STUDERENDE MILLENNIALS

- De toekomst voor studerende millennials in de horeca ligt erbuiten. Hun passie voor het vak is tijdelijk.
- De aan het beroep inherente flexibiliteit maakt dat het werken in de horeca door studerende millennials als ideale lijfbaan wordt gezien.
- De lage betrokkenheid en waardering van de werkgever is een belangrijke reden van onverschiktheid dan welts.
- Het paradoxe van het werken in de horeca.
- Slechte communicatie is frustrerend en een kenmerkend probleem van de horeca.

Conclusie: accepteer het onverschikkelijke. Studerende millennials zijn slechts tijdelijk voor meeldeel.



GENERATIE Z

- Passie voor het vak is niet het uitgangspunt
- Goed werkgeverschap is belangrijk voor "socialisatie in de horeca"
- Om moeten gaan met slecht werkende collega's leidt tot frustratie
- Goede werkhervaring doe je op in de horeca
- Salariënniveau is een resultaat van de hoeveelheid tijd die je werkt
- Omdat passie niet leidend is staan negatieve aspecten van het werk nadrukkelijker in de schijnwerper

Conclusie: generatie Z is bij uitstek kwetsbaar



5

**OVEREENKOMSTEN
EN VERSCHILLEN**

HET KLOPPEND HART VAN DE HORECA:

Drijfveren door ALLE generaties heen



- Gastgerichtheid
- Waardering van gasten
- Veel contact met mensen
- Waardering van management
- Collegialiteit en fijne sfeer
- Flexibele roostering
- Flexibele werktijden

HET GEBROKEN HART VAN DE HORECA:

Frustraties door ALLE generaties heen



- Slecht werkende collega's
- Slechte interne communicatie
- Overschrijding van werkdruk
- Personeelstekort
- Pauzebeleid
- Carrière perspectief
- Vervelende gasten

OVEREENKOMSTIGE EN AFWIJKENDE DRIJFVEREN PER GENERATIE

Generatie X

- Liefde voor het vak
- Bezig met eten en drinken
- Gastheerschap
- Sociaal: teampresteren
- Flex: combi met privé
- Leermeesterschap

Pragmaten

- Liefde voor het vak
- Bezig met eten en drinken
- Gastheerschap
- Sociaal: teampresteren
- Flex: combi met privé

Horeca Millennials

- Liefde voor het vak
- Bezig met eten en drinken
- Gastheerschap
- Sociaal: teampresteren
- Flex: combi met privé
- Beroepsgroep-trots
- Sociaal: ontwikkelen sociale vaardigheden

Studerende Millennials

- Liefde voor het vak (tijdelijk)
- Bezig met eten en drinken
- Gastheerschap
- Sociaal: teampresteren
- Flex: ideale combi met studie
- Sociaal: ontwikkelen sociale vaardigheden
- Lange shifts: goed verdienen

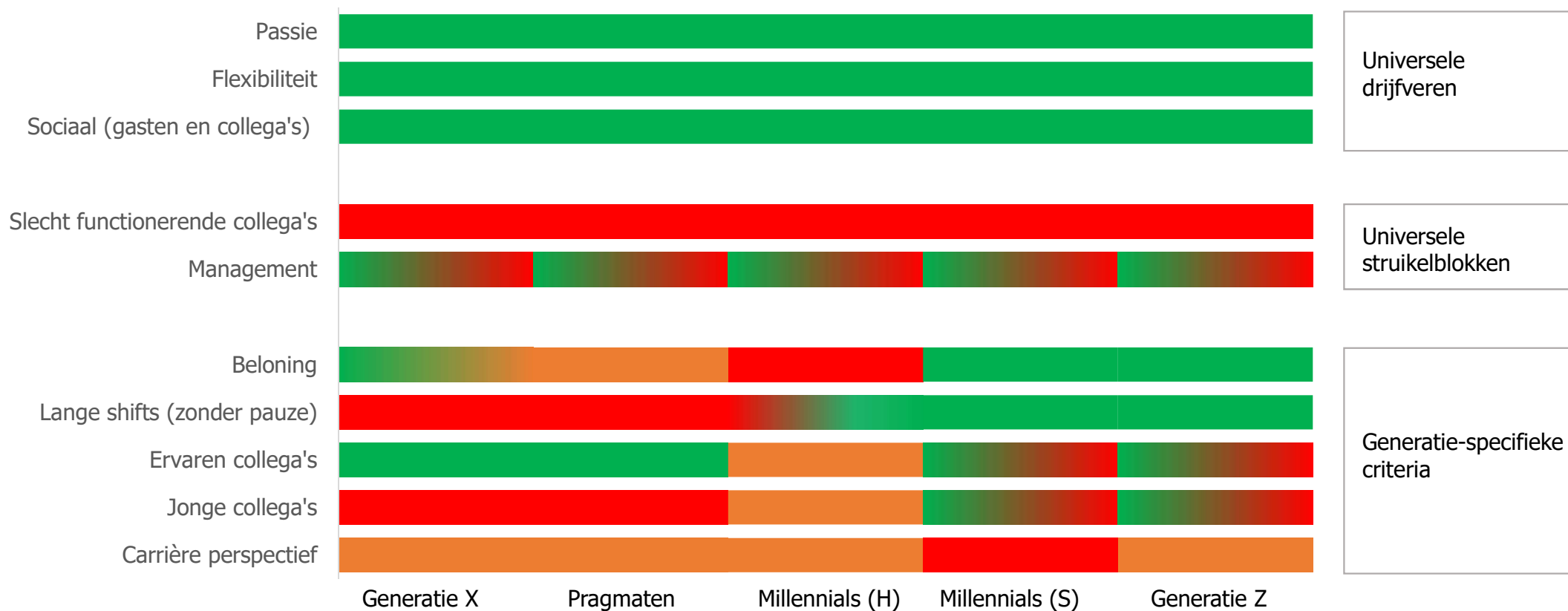
Generatie Z (scholieren)

- Liefde voor het vak (tijdelijk)
- *Gastcontact*
- Sociaal: teampresteren
- Flex: ideale combi met studie
- Sociaal: ontwikkelen sociale vaardigheden en vakkennis
- Lange shifts: goed verdienen

BELANGRIJKSTE STRUIKELBLOKKEN PER GENERATIE

Generatie X	Pragmaten	Horeca Millennials	Studerende Millennials	Generatie Z
• Kwaliteit en motivatie collega's • Arbeidsvoorwaarden • Laag salaris • Magere CAO • Mager pensioen • Beter werkgeverschap: • Interne communicatie • Communicatie keuken & bediening	• Kwaliteit en motivatie collega's • Arbeidsvoorwaarden • Laag salaris • Geen groei • Overuren onbetaald • Beter werkgeverschap: • Interne communicatie • Communicatie keuken & bediening	• Kwaliteit en motivatie collega's • Arbeidsvoorwaarden • Laag salaris • Lange diensten	• Kwaliteit en motivatie collega's • Slecht toekomstperspectief: • Salaris • Uitdaging • Stress • Beter werkgeverschap: • Interne communicatie • Communicatie keuken & bediening • Niet last-minute opgeroepen worden	• Kwaliteit en motivatie collega's • Beter werkgeverschap: • Makkelijker vrij vragen • Geen fouten in salaris • Eerlijke verdeling van fooi • Geen fouten in uren • Collega's beter inwerken

PRO'S EN CON'S DOOR DE GENERATIES HEEN



6

CONSTATERINGEN EN AANBEVELINGEN

6.1 WERKGEVERSCHAP

CONSTATERING 1.1:

Slecht werkgeverschap

- De eerste constatering om te komen tot de aanbeveling omtrent werkgeverschap heeft te maken met opmerkingen over de manier waarop leiding wordt gegeven, met de daarbij behorende communicatie (of het ontbreken daarvan). Generatie-breed worden over het gebrek aan management en/of communicatie door management opmerkingen gemaakt. Let wel, niet per se typisch voor de horeca, maar wel breed herkend.
- Waar het veelal om draait is de wijze van communicatie of het gebrek daaraan. Dat kan zowel 'top-down', als 'bottom-up' betekenen. Een substantieel aantal gespreksdeelnemers (ongeacht generatie!) verwijten hun management dat ze niet weten wat op de vloer speelt, dat er ondoordachte besluiten worden genomen (die niet of inefficiënt uitvoerbaar zijn). Maar ook dat er niet geluisterd wordt naar ideeën vanaf de vloer, meedenken en inspraak wordt kennelijk niet altijd op prijs gesteld.
- Naast communicatie worden ook zaken als starheid omtrent roostering en vrije dagen en pauzebeleid aangehaald. De daarmee gepaarde werkdruk en stress is een van de belangrijkste gevoelde struikelblokken bij het werken in de horeca. Management lijkt vaak niet ontvankelijk voor (zoals door medewerkers gepercipieerde) goede ideeën daaromtrent.
- Kern bij de verwijten is dat het in voorkomende gevallen leidt tot een gevoel van gebrek aan waardering. En hoe ervaren men ook is, van Generatie X tot en met Generatie Z is de behoefte aan waardering voor het werk dat verricht wordt essentieel.

GENERATIES OVER WERKGEVERSCHAP

"Als ik het niet zou krijgen zou ik er niet meer werken. Dat heb ik ook weleens gehad. Als een werkgever je for granted neemt dan krijg je al snel hele lange diensten, krijg je geen fooi, gewoon gezeik op het werk en in de horeca moet je wel gewoon een beetje leuk met elkaar omgaan anders gaat het heel snel bergafwaarts." (Generatie Z)

"Het personeel is ontevreden door het personeelstekort en de werkdruk bij ons, de manager weet dat maar de baas die vraagt daar eigenlijk nooit naar. Het wordt onder elkaar besproken maar ik weet niet zeker of het hogerop doorkomt (Studerende Millennials)

"Nadat mijn baas mij naar dezelfde communicatiecursus heeft gestuurd als die hij zelf heeft gedaan, overleggen wij veel beter met elkaar." (Horeca Millennials)

"Als je een verkeerde manager treft kan die het ook behoorlijk voor je verpesten." (Generatie X)

"De keuken kan zo bot zijn, zo onaardig, zo onnodig..." (Studerende Millennials)

"Ze luisteren gewoon niet. Vinden dat zij weten hoe het moet maar ze leven in een droomwereld." (Pragmaten)

CONSTATERING 1.2: Salariëring

- Een tweede constatering om te komen tot de aanbeveling omtrent werkgeverschap heeft met de salariëring te maken. Het loon dat men in de horeca verdient wordt als (te) laag beschouwd door de praktiserende generaties (X, Pragmaten en Horeca Millennials). De studerende generaties zijn wel redelijk tot goed tevreden, waarbij vooral de lange shifts die men kan draaien het loonzakje vullen. Het toekomstperspectief als het gaat om de verdiensten wordt evenwel ook door hen als ongunstig wordt beoordeeld.
- De Horeca Millennials geven aan dat zij voor zichzelf het loon eigenlijk te laag te vinden. De Horeca Millennials vinden wel een oplossing voor dit struikelblok: de passie die het simpelweg wint, een partner die ook werkt, of parttime in de horeca werken met een andere parttime baan ernaast. Bovendien geven zij aan 'begrip' voor de situatie te hebben. Immers, het is 'een-dubbeltje-op-zijn-kant-bedrijfstuk'. Binnen Generatie X en de Pragmaten zijn twee groepen te onderscheiden. Aan de ene kant de groep medewerkers die 'het voor zichzelf goed geregeld heeft', vaak door een lange staat van dienst. Aan de andere kant degenen die het salaris als erg laag beoordelen; deze groep bestaat veelal uit mensen die vanuit andere branches de horeca zijn binnen gestroomd (en veelal binnen stromen op een 'studententarief').

VERVOLG CONSTATERING 1.2: Salariëring

- Overigens is het noemenswaardig dat een van de deelnemers aan het onderzoek (Studerende Millennials) over het salaris dat zij verdient vertelde dat dit mogelijk wordt aangevuld door een winstdelingsregeling. Zodra medewerkers minimaal een bepaalde tijd in dienst zijn en aan bepaalde gedefinieerde kwaliteitseisen voldoen, delen zij mee in de winst.
- Salariëring kan niet los worden gezien van de hoeveelheid arbeid die men ervoor moet verrichten: dat wordt bestempeld als veel voor weinig. Het is met name de stress en de fysieke inspanning die voor velen op den duur als ongezond wordt aangegeven. En het grootste gevaar vormen voor behoudt van ervaren krachten in de horeca.
- Tenslotte wordt de (vaak oneerlijke, vaak niet-transparante) verdeling van fooi, feitelijk door alle generaties gehegeld.

AANBEVELING 1:

Het verbeteren van werkgeverschap

- Een groot struikelblok voor het werken in de horeca worden gevormd door verscheidene aspecten van werkgeverschap. Waarbij salariëring niet op zich staand is maar heeft te maken met de hoeveelheid inspanning die je ervoor moet leveren. De crux zit niet per se in het verhogen van het uurtarief, maar het in balans brengen van 'verdiensten en opbrengsten'.
- De belangrijkste onderzoeksvraag "wat wordt verstaan onder goed werkgeverschap", is direct te linken met het aanbrengen van die balans. Goed werkgeverschap draagt in zeer belangrijke mate bij aan het wegnemen van de geschetste struikelblokken.
- De deelnemers aan het onderzoek hebben een heel duidelijk beeld van hoe goed werkgeverschap ingevuld dient te worden:
 - Team building (een team een taak) met een gezonde mengeling van jong en ervaren, gepassioneerd personeel
 - Goede interne communicatie, waaronder ook aanmoediging van inspraak, transparantie over resultaat, mee laten denken
 - Harmonisatie communicatie keuken en bediening, taakroulatie
 - Waardering (na-borrels, mee-eten, winstdeling(?), lastige-gast-ondersteuning et cetera)
 - Waardering uiten/ complimenten geven
 - Roostering, pauzeregeling en verlofregelingen ter bevordering van stressreductie
 - Personeel goed inwerken en duidelijke richtlijnen voor personeel
 - Eerlijke verdeling fooi
 - Correcte uren en salarisadministratie

GENERATIES OVER HET SALARIS

"Over het algemeen is het salaris goed, maar als je meer gaat verdienen dan het minimumloon, zeggen ze 'o maar je verdient al meer dan het minimum'... Ik verdien nu al ruim 1.5 jaar hetzelfde (Generatie Z)

"Op dit moment als je jong bent, geeft het een goed salaris. Maar het stopt het heeft een plafond. Als je 30-40 bent is het geen goed salaris meer (Studerende Millennials)

"Ik werk nu een jaar als ZZP-er, een aantal opdrachtgevers boden mij een vaste baan aan, en ja dat is gewoon studententarief daar kom ik mijn bed niet voor uit. Dus blijf ik als ZZP-er werken"(Generatie X)

"Voor hoe hard ik nu moet werken zou ik het niet trekken om voor dat loon het op oudere leeftijd vol te houden." (Horeca Millennials)

"Ik ben toevallig aan het zoeken naar een nieuwe baan, dan kom ik van een chef functie en dan zeg ik, ik heb dit en dit te bieden, ik weet wat ik moet doen enzo en dan ga ik al naar een lagere functie. Dan kunnen ze me echt het minimum geven, dan denk ik, ik heb zoveel ervaring. Ik weet gewoon dat ik veel meer kan en daar wordt je dus niet op beloond. Dat je salaris gewoon zoveel omlaag gaat dat ik denk dan ga ik ook gewoon zitten lanterfanteren want degene met hetzelfde loon die doet dat ook." (Horeca Millennials)

"Als ik al afgestudeerd was geweest en dit was mijn echte baan, dan had ik financiën een stuk lager beoordeeld. Omdat ik dan weet, op andere plekken kan ik wel meer verdienen. Omdat het een bijbaantje is heb ik zoiets van voor een bijbaantje vind ik het prima betaald." (Studerende Millennials)

"Het uurloon is laag ja, echt erg laag"(Generatie X)

"Ik heb het voor mijzelf goed geregeld maar de mensen die nu instromen hebben het zwaar"(Pragmaten)

6.2

**GERINGE
KWALITEITEN VAN
COLLEGA'S**

CONSTATERING 2.1: Geringe kwaliteiten van collega's

- De volgende constatering (om te komen tot de aanbeveling omtrent leertrajecten) heeft betrekking op geringe kwaliteiten van collega's. Generatie X, de Pragmaten en Horeca Millennials benoemen de lage kwaliteit en het gebrek aan passie van parttimers en uitzendkrachten (voor het overgrote deel generatie Z en de Millennials studenten) als een zeer groot probleem in hun werk. Toch blijkt er bij deze groep wel degelijk sprake van passie en hun wil om te leren/ontwikkelen is een zeer belangrijke drijfveer in hun werk. Zelf benoemen deze jongeren slecht ingewerkt personeel als een zeer groot probleem. Er blijkt hieruit een hoge mate van onbegrip en frustraties tussen beide groepen.
- Het probleem van collega's die niet 'leveren' wordt aldus unaniem als een zeer groot probleem geschetst, niet in de laatste plaats omdat dit negatieve invloed heeft op gastbeleving (want die merken dat) maar vooral ook omdat dit het eigen functioneren negatief beïnvloedt.
- Uit eerder door Foodstep uitgevoerde onderzoeken wordt duidelijk dat het bouwen aan de ZIEL van het bedrijf essentieel is voor het succes. En die ziel wordt gevormd door een kern van vaste medewerkers met een goede balanservaring. Ofwel: de generaties moeten elkaar weten te vinden en weten te waarderen. Zoals elders in dit rapport omschreven: juist de combinatie van smaken maakt een top gerecht. Zo geldt het ook voor personeel.

VERVOLG CONSTATERING 2.1:

Geringe kwaliteiten van collega's

- Het potentieel aan leermeesters is in principe aanwezig door de massieve ervaring bij Generatie X en Pragmaten (en ook al bij de Horeca Millennials). Zij staan echter niet altijd positief tegenover het begeleiden van jonge collega's, ook ingegeven door hun eigen hoge werkdruk en resulterende frustraties.
- De Millennials Studenten en Generatie Z, willen graag leren. Bovendien heeft Generatie Z de keuze voor een toekomstig beroep nog in overweging en zijn zij bij uitstek kneedbaar. En uitermate gevoelig voor waardering. Gegeven door het bieden van opleidingskansen.

GENERATIES OVER GERINGE KWALITEITEN VAN COLLEGA'S

*"Ongemotiveerde collega's bezorgen veel ellende. Collega's die wel gemotiveerd zijn om de gasten een geweldige avond te geven worden hierdoor gedupeerd".
(Millennials)*

"Dat groepje parttimers probeer je ook vast te houden maar er zit geen passie bij die mensen, die doen het alleen maar om een centje bij te verdienen en om een studie te doen." (Generatie X)

"We hebben handen nodig is een hele slechte motivatie om iemand aan te nemen. Daar heeft de rest van het team alleen maar ellende van, die kunnen het weer opruimen" (Pragmaten)

"Ik heb zoiets van je hebt het in je of niet. Sommige mensen zijn er gewoon niet geschikt voor. Het zijn vaak niet eens de jongeren. Het zijn vaak de oude vastgeroeste mensen die al 30 jaar in de horeca werken en er dan met een graftakkegezicht bijstaan". (Generatie Z)

*"Ik werk met veel collega's en het verloop is heel groot. Daardoor wordt de werkdruk verschoven. Ze denken 'morgen ben ik hier toch niet meer.'"
(Generatie X)*

"Weinig kennis, maar ik denk ook heeft te maken met dat het als bijbaantje wordt geïntroduceerd de horeca. Ze willen ze het liefst van 13 jaar in de horeca, want dan kosten ze niet zoveel." (Generatie X)

"Die doen dat heel anders of niet zoals jij het wilt en dan ben je veel tijd kwijt met assisteren want je wilt jouw gasten toch een fijne dag geven zoals je dat gewend bent" (Pragmaten)

"Dat uitzendbureau dat is echt om te janken, ik mis gewoon die passie." (Generatie X)

CONSTATERING 2.2: Horeca als een 'studentenbaantje'?

De jongeren blijken een zeer beperkt beeld te hebben van werken in de horeca, dat voornamelijk gebaseerd is op hun ervaring met oudere collega's met wie zij samenwerken. Deze ervaring schrikt hun af. Horeca werk wordt, mede ingegeven door het personeelstekort, gepositioneerd als een bijbaan en steeds minder gezien als een volwaardig vak. Het beeld van de horeca als een vak waarin je veel kunt leren, groeien en jezelf ontwikkelen ontbreekt. De horeca wordt veelal gezien als een 'studentenbaantje'.

GENERATIES OVER HET IMAGOPROBLEEM VAN DE HORECA: een studentenbaantje?

*"Ze zeggen ook altijd als je niets ander kan dan ga je in de horeca werken."
(Pragmatische generatie)*

"Horeca is een studentenbaantje voor iedereen." (Generatie Z)

"Als jij maar als bediening werkt en er komen hoger mensen eten dan denken ze jij bent toch maar een serveerstertje, er wordt eigenlijk op neergekeken en dat zou niet moeten. Het imago moet anders." (Pragmatische generatie)

"Het is echt een vak, niet iedereen kan het zomaar." (Generatie X)

"Als ik klaar ben met mijn studie dan ga ik een echte baan doen" (Millennial)

"Aan het begin dacht ik ook, dit is gewoon een bijbaantje en niet echt werk maar nu ik 2 of 3 jaar fulltime heb gewerkt, je ziet wel dat het echt een baan is." (Millennial)

"Er werken heel veel jonge mensen, die begeleid ik en die leer ik de kneepjes van het vak, waar ze op moeten letten en dat ze gastgericht moeten zijn. Dat vind ik heel erg belangrijk want het is geen bijbaan maar een vak."

"Het is topsport dat vergeten mensen weleens, het is echt topsport" (Generatie X)

AANBEVELING 2:

Werkgevers ondersteunen bij het ontwikkelen van vakkennis en vaardigheden van jonge medewerkers

Genoemde constatering leidt tot de tweede aanbeveling: de kans aangrijpen om ondersteuning te verlenen bij het ontwikkelen van vakkennis en vaardigheden van jonge medewerkers. Hiermee worden twee vliegen in één klap geslagen:

- 1) Betere vaardigheden en kwaliteiten voor jonge medewerkers. Dit verlaagt de werkdruk en verhoogt het werkplezier van de oudere generaties. Ook voor jongeren is leren een belangrijke drijfveer in hun werk.
- 2) Het beeld dat jongeren hebben van 'horeca als bijbaan waar geen speciale vaardigheden voor nodig zijn' wordt bijgesteld. Dit zal leiden tot een beter imago van de horeca en mogelijk meer jongeren die voor een carrière in de horeca willen gaan.

Ontwikkeling van masterclasses of e-learning modules voor jonge medewerkers die aansluiten bij hun belevingswereld (eventueel in game vorm) zou een goede mogelijkheid zijn om die ondersteuning te effectueren. Waarbij ingegaan kan worden op vakkennis, gastgericht werken, het ontwikkelen van sociale vaardigheden en het correct oplossen van problemen en ondernemerschap. Een bijzondere rol kan weggelegd zijn voor interviews met mensen die een mooie carrière in de horeca hebben, zij kunnen de jongeren inspireren en hun laten zien wat de mogelijkheden zijn binnen de horeca. KHN kan meer jongeren kennis laten maken met zulke voorbeelden en hun carrièreperspectief wat betreft werken in de horeca bijstellen.

VOORSPRONG DOOR MARKTKENNIS

Foodstep brengt de foodservicemarkt in kaart

