

**Departement Social Work
Afstudeerrichting Personeelswerk**

**Werken in Malta: een droom of een illusie?
Onderzoek naar de tevredenheid van de werknemers van het Cavalieri Art Hotel**

Door Jill Pairoux

**Bachelorproef aangeboden tot het bekomen
van het bachelor diploma sociaal werk
(maatschappelijk assistent)**

**Hasselt
Academiejaar 2016-2017**



**Departement Social Work
Afstudeerrichting Personeelswerk**

**Werken in Malta: een droom of een illusie?
Onderzoek naar de tevredenheid van de werknemers van het Cavalieri Art Hotel**

Door Jill Pairoux

**Bachelorproef aangeboden tot het bekomen
van het bachelor diploma sociaal werk
(maatschappelijk assistent)**

**Hasselt
Academiejaar 2015-2016**

Woord vooraf

Na bijna 4 maanden zwoegen is het eindelijk zover! Deze bachelorproef komt stilaan tot een einde terwijl ik dit dankwoord schrijf. Ondanks dat het soms heel erg veel werk was, ben ik erg blij met het eindresultaat. Omdat ik gedurende het schrijven van deze bachelorproef heel wat hulp heb gehad gaandeweg zou ik graag een moment nemen om deze mensen te bedanken.

Vooreerst zou ik graag meneer Paul Ciappara willen bedanken, die naast mijn stagementor ook mijn persoonlijke coach was bij het schrijven van deze scriptie. Zonder hem had ik wellicht heel wat minder ver geraakt. Van bij het begin was hij betrokken bij het proces. Ondanks dat hij oorspronkelijk niet helemaal achter het onderwerp van dit onderzoek stond, heeft hij me steeds bijgestaan wanneer ik een zogenaamde 'writers block' ervaarde. Hij heeft me de personeelslijst gegeven waardoor het al heel wat makkelijker werd om de mensen te bereiken en een goede verdeling over de departmenten te verkrijgen. Bedankt om me telkens te motiveren om meer en meer respondenten te bereiken en bedankt om me af en toe tijdens de werkuren enquêtes af te laten nemen, dit heeft me enorm veel geholpen!

Daarnaast zou ik ook graag meneer Dennis Smolders bedanken, die tevens mijn bachelorproefbegeleider was. Bedankt om altijd bereikbaar te zijn voor mijn vragen en ervoor te zorgen dat ik me iets minder druk maakte als ik niet wist wat te doen. Bedankt voor de goede tips en het verbazingwekkend snelle antwoord iedere keer wanneer ik mailde.

Daarnaast bedank ik ook graag Niels Jacobs, om samen met mij tot 's avonds laat te schrijven voor onze bachelorproeven. Wetende dat ik niet alleen was in dit project, maakte dat ik meer gemotiveerd was om door te zetten tot het einde.

Vervolgens zou ik ook alle medewerkers van het Cavalieri Art Hotel willen bedanken voor hun medewerking aan mijn bachelorproef. Zonder jullie had ik geen onderzoek gehad. Bedankt om me deze kans te geven en om zulke fijne collega's te zijn.

Nogmaals bedankt allemaal!

Jill Pairoux

Abstract

In dit onderzoek werd onderzocht in welke mate de werknemers van het Cavalieri Art Hotel in Malta (on)tevreden zijn met hun werk. Er werd gekozen voor een survey om de resultaten op te halen. De voornaamste conclusie is dat alle werknemers vrij tot zeer tevreden zijn met hun managers, maar dat de algemene tevredenheid lager ligt door het gebrek aan vrije tijd (het hebben van hobbies, tijd te spenderen met de kinderen). De werknemers van het Cavalieri Art Hotel blijken tevreden te zijn met de flexibiliteit op de werkvloer en geven bijna allen aan zelf hun werkuren en verlofdagen te kunnen kiezen. Het pijnpunt zit voornamelijk in het gebrek aan vrije tijd en vermoeidheid. Meer dan de helft van de werknemers van het hotel die kinderen hebben, gaf aan niet voldoende tijd met zijn/haar kinderen te kunnen spenderen. Opnieuw bijna de helft van alle respondenten gaf ook aan meer vrije tijd te willen na het werk. Daarnaast gaf ook maar liefst 67% te vermoeid te zijn na zijn werkuren om andere zaken te doen zoals koken of met de kinderen spelen. Het probleem van de hoge turn-overcijfers zouden dan ook wel eens te wijten kunnen zijn aan deze zaken.

Inhoudsopgave

Woord vooraf	9
Abstract	10
Inhoudsopgave	11
Lijst met afkortingen/tabellen/figuren	12
Inleiding	13
1. Probleemstelling en onderzoeksvragen	14
2. Bespreking stageplaats	16
3. Theoretisch kader	18
3.1 Inleiding	18
3.2 Malta heeft het laagste werkloosheidscijfer in de EU met 3.9% - Eurostat	18
3.3. Stress op het werk	19
3.4. Flexibel werk	25
3.5. Het voordeel voor de werkgever	28
3.6. Hoe houd je werknemers gelukkig en productief?	32
3.7. Expats in Malta	35
3.8. Work-life balance	41
3.9. De Knack Carrière Gids	43
3.10. Wat als “minder werken” ons niet per se gelukkig maakt?	45
3.11. Besluit	46
4. Praktijkgedeelte	47
4.1. Inleiding	47
4.2. Onderzoeksmethode	47
4.3. Dataverzameling	47
4.4. Resultaten	49
4.5. Conclusies en aanbevelingen	63
4.6. Kritische reflectie	66
Bibliografie	69
Bijlagen	72

Lijst met afkortingen/tabellen/figuren

BBC: British Broadcasting Corporation

BNP: Bruto Nationaal Product

Cavalieri: Cavalieri Art Hotel

CEO: Chief Executive Officer (bestuursvoorzitter)

E-health: Elektronische uitwisseling van gezondheidsgegevens

E.U.: Europese Unie

EU-OHSA: European Agency for Safety and Health at Work

F&B: Food and Beverage

HR: Human Resources

HSBC: Hongkong Shanghai Banking Corporation

MCAST: Malta Collega of Arts Science and Technology

M.b.t. : Met betrekking tot

NI.: Namelijk

OHSA: Occupational Health and Safety Authority in Malta

T.o.v. : Ten opzichte van

UGent: Universiteit van Gent

VDAB: Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding

Inleiding

In de aanloop naar mijn stage in Malta verschenen alsmaar meer artikels over de werkloosheid in Europa. Zo blijkt dat Malta het land is met het minste aantal werklozen van heel Europa. Malta heeft namelijk een werkloosheidscijfer van onder de 4%. Omdat dit toch wel zeer frappant en opvallend is, gezien veel landen net in een economische crisis zitten, werd besloten om te onderzoeken hoe dit komt. Is het werk in Malta dan echt zoveel beter of wat zijn de oorzaken dat er minder werklozen zijn? Zijn de mensen hier zoveel tevredener met hun job?

Dit blijkt namelijk ook in de praktijk. Op mijn stageplaats, Cavalieri Art Hotel, is het enorm moeilijk om goede werknemers te vinden omdat er zo weinig mensen werkloos zijn. Het is dan ook een opgave om binnen die 4% werklozen nog mensen te vinden die echt over de juiste kwaliteiten beschikken. Het hotel werkt dan ook zeer frequent samen met verschillende outsourcingbureaus, omdat het anders een onmogelijke taak is om geschikte mensen te vinden. (Ciappara, 2016)

Om deze reden is dit dan ook een interessant thema voor mijn bachelorproef. Het hotel en daarenboven de hele toeristische sector, trekt heel wat internationale werknemers aan. Daarom werd onderzocht wat hiervan de reden is. Is er een beter loon of zijn de werkomstandigheden misschien beter? Ook van andere internationale stagiaires, die in andere bedrijven hier in Malta werken, zijn gelijkaardige verhalen te horen. (Ciappara, 2016)

Er heerst echter een grote “maar” in het hotel, namelijk het feit dat ze hier met een groot turn-over probleem zitten. Dit maakt het dan ook dat eens te interessanter om te onderzoeken hoe het komt dat Malta een laag werkloosheidspercentage heeft. Is het net omdat bedrijven smeken om werknemers dat ze daarom sneller een andere job opgeven? Het is hier namelijk zeer vaak voorkomend dat mensen een week ergens tewerkgesteld worden, om vervolgens een beter aanbod te krijgen en te vertrekken. En daardoor werd gekozen om te onderzoeken of de werknemers hier in Malta en meer bepaald in het hotel al dan niet tevreden zijn en wat de achterliggende redenen hiervoor zijn.

1. Probleemstelling en onderzoeksvragen

In Noord-Europa wordt wel eens gezegd hoeveel beter het wel niet is om in de Zuidere landen te werken. Er zou zogenaamd minder stress zijn, de werkdruk zou veel lager zijn en er zou meer flexibiliteit heersen. In het kader van dit onderzoek zouden we graag te weten willen komen in hoeverre deze veronderstellingen overeenstemmen met de werkelijkheid. Is werken in een Zuiders land als Malta wel zoveel kalmer en minder stresserend? Zijn de mensen hier echt gelukkig op hun werk? Dit is dan ook meteen wat wordt nagegaan in dit onderzoek.

De onderzoeksvragen van dit onderzoek zijn dan ook als volgt:

1. Ervaren werknemers in Malta veel of weinig stress gedurende hun job?
2. Zijn Maltese en buitenlandse mensen die in Malta tewerkgesteld worden tevreden over hun job?
 - 2.1. Subvraag: Waarom zijn de internationale werknemers precies naar Malta gekomen?
3. Merken buitenlandse werknemers die in Malta werken een verschil tussen werken in hun land van oorsprong en hun werk in Malta?
4. Hoe is het gesteld met de work-life balans van de mensen die in Malta werken? Met andere woorden: hebben ze bijvoorbeeld nog tijd voor hun kinderen, voor hobbies, of vrije tijd om andere zaken te doen buiten hun werk?
5. In hoeverre vinden de werknemers hun job flexibel?
6. Hebben werknemers het gevoel dat ze bij hun manager terecht kunnen?
Subvraag: Voelen werknemers zich geapprecieerd door hun manager?
7. Hoe is de relatie met de collega's? Voelen werknemers zich met andere woorden thuis tussen hun collega's?

Dit onderzoek is relevant want als blijkt dat werknemers in Malta inderdaad zoveel meer tevreden zijn en gelukkiger zijn met hun werk, dan zou dit positief kunnen zijn voor andere landen. Landen waarin cijfers omtrent burn-out en werkgerelateerde stress immens hoog liggen, zouden dan een voorbeeld kunnen nemen aan Malta. Ze zouden kunnen kijken naar de aanpak van de Maltese bedrijven en wat de redenen zijn die er net voor zorgen dat deze werknemers gelukkig zijn. Deze landen kunnen dan dezelfde aanpak overnemen en zo ervoor zorgen dat ook hun werknemers tevredener zijn. Voor de bedrijven zelf is het uiteraard een compliment om te weten dat hun werknemers tevreden zijn. Dit kan een extra drijfveer zijn om het nog beter te doen en om nog meer erkenning te geven aan hun werknemers. Dit zorgt dan weer voor een betere job, en beter geleverd werk omdat mensen zich geapprecieerd voelen.

Omgekeerd geldt hetzelfde. Als blijkt dat het hotel toch niet zo fantastisch is om te werken, of de werknemers zijn toch niet zo tevreden, dan zou het bedrijf zich hieraan kunnen aanpassen. Eens ze weten dat hun werknemers ongelukkig zijn, is het mogelijk om er iets aan te veranderen. Dit is ook meteen de reden waarom Cavalieri Art Hotel graag wou mee werken aan het onderzoek. Zoals reeds eerder vermeld vinden zij het belangrijk dat hun werknemers gelukkig zijn. Ze empoweren hen en proberen hen te motiveren op verschillende wijzen. Als blijkt dat de medewerkers niet tevreden zouden zijn, dan kan het hotel gaan nadenken over alternatieven om toch tot gelukkige werknemers te komen. Voor hen is dit namelijk zeer belangrijk, want als de werknemers hun job niet naar behoren uitvoeren, dan zal zich dat uiten op de gasten. Zij zullen dit uiteraard gaan merken, als bijvoorbeeld hun kamer niet netjes is of als het eten dat ze krijgen voorgeschoteld er niet smakelijk uit ziet. Vandaar is het van zeer groot belang dat het hotel met gelukkig personeel werkt. Ze zullen er dan ook alles aan doen om die personeelsleden gelukkig te maken/houden. Daarnaast zouden ze meteen ook weten wat de achterliggende reden is van het grote turn-over probleem. Waarom vertrekken mensen zo vaak en zo snel? Zijn de lonen een probleem of ligt de oorzaak eerder bij de managers of collega's?

2. Bespreking stageplaats

Het Cavalieri Art Hotel is een viersterren hotel gelegen in het hart van Malta, namelijk Saint Julians. Het hotel bevat 8 departementen: Food&Beverage (F&B), Maintenance, Housekeeping, Front Office, Sales & Marketing, Accounts & Administration, Kitchen en Security. Aan de leiding van deze appartementen staat een Manager. Elk van deze afdelingen werkt nauw samen met de andere, met als centraal aanspreekpunt het HR-kantoor (wat tevens deel uitmaakt van de afdeling “accounts en administration”). Afhankelijk van het seizoen werken er in totaal werken zo'n 160 werknemers voor het hotel. 100 hiervan werken rechtstreeks voor het hotel, 60 werknemers zijn afkomstig van verschillende outsourcingbedrijven. (Cavalieri Art Hotel, 2016)

Bij Cavalieri hangt de hele werknemers-ingang en de hele personeelsdienst vol met spreuken. Het gaat hier telkens om motiverende spreuken die de werknemers zouden moeten stimuleren om hun werk naar behoren uit te voeren. Een voorbeeld van een quote die in het Human Resources-kantoor hangt is: “Teamwork: it's easy to get the players, it's getting them to work together, that's the tough part.” Een andere is: “Achievement: believe in yourself, and anything will be possible.”

De bedoeling van deze spreuken is om mensen te engageren hun best te doen en om hen te motiveren. Meneer Ciappara, de HR-Manager van het hotel, maakt de spreuken volledig zelf. Zijn persoonlijke motto is dat hij zijn werknemers gelukkig wilt zien en dat dit één van de belangrijkste zaken is voor het hotel. Want als de werknemers niet gelukkig zijn, zullen de gasten ook niet gelukkig zijn.

Daarnaast probeert het hotel zijn werknemers ook extra te motiveren met de zogenaamde “employee of the month-award”. Elke maand mogen alle managers één persoon van hun afdeling nomineren om deze award in de wacht te slepen. De werknemers in kwestie weten van niets want alles gebeurt in het strikste geheim. Op de maandelijkse managersmeeting wordt dan een loting gedaan en het briefje dat door de onschuldige hand wordt getrokken krijgt de prijs. Deze bestaat uit een certificaat, hun foto op het notitiebord, 50 euro extra op hun loon van die maand en een cheque ter waarde van 100 euro voor 2 personen om in een restaurant te gaan eten.

Ook maakt het hotel gebruik van een zogenaamde “suggestiedoos.” Dit is een brievenbus die in de werknemersingang hangt en waarin iedereen zijn mening en suggesties mag geven, die dan op de maandelijkse managersmeeting worden besproken. Zo waren er blijkbaar een aantal jaar geleden bureaustoelen van erg slechte kwaliteit. Vele mensen hadden hierdoor rugklachten, en doordat iemand een briefje in de suggestiebox had

gestoken, is dit probleem inmiddels opgelost. De briefjes zijn daarnaast ook anoniem (sinds kort) waardoor iedereen zonder angst kan opschrijven wat hij/zij graag wil zien veranderen. (Ciappara, 2016)

Ook organiseren de 2 directeurs van het hotel, James Cassar (financial controller) en Mark Camilleri (general manager) jaarlijks een “employee kids party”, een “boat party” voor het goede doel en een “staff party”. Daarnaast organiseert ook elke afdeling voor zijn werknemers één keer per jaar een dinner op kosten van het hotel. Er wordt dus erg ingezet op het engageren en belonen van de werknemers. (Cassar, 2017)

3. Theoretisch kader

3.1 Inleiding

In de literatuur is er uiteraard al heel wat geschreven over werkloosheidspercentages, tevredenheid van werknemers en zaken als burn-out en werkgerelateerde stress. In dit literatuuronderzoek wordt een stand van zaken gegeven over wat er op dit moment al geweten is over het onderwerp “tevredenheid onder werknemers”. Omdat er heel wat literatuur beschikbaar is, zijn de artikels gerangschikt per thema. Zo komen de volgende thema’s aan bod: “werkloosheid”, “stress op het werk”, “flexibel werk”, “voordelen voor de werkgever”, een deeltje “leven in Malta” en “Work-Life Balans”. Vervolgens wordt er ook kort ingegaan op Belgische bronnen (Knack en De Morgen).

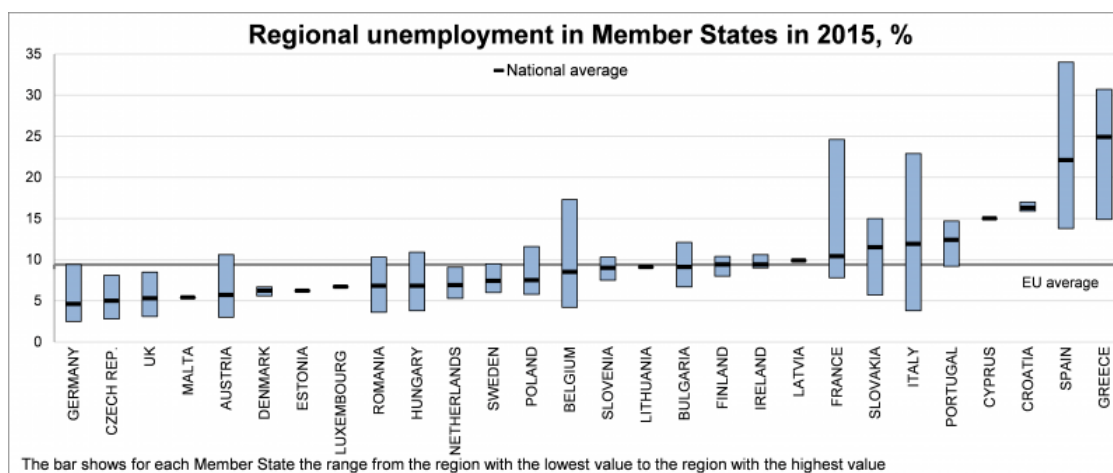
3.2 Malta heeft het laagste werkloosheidscijfer in de EU met 3.9% - Eurostat

Zoals reeds in de inleiding besproken van deze bachelorproef heeft Malta een zeer laag werkloosheidscijfer. Volgens cijfers van Eurostat had Malta in juli 2016 een werkloosheidscijfer van 3.9% wat het laagste cijfer was van de hele EU.

Daarnaast was ook de jongerenwerkloosheid, met 7.1%, de laagste onder de EU-lidstaten. Jongerenwerkloosheid wordt gemeten als het aantal mensen van 15 tot 24 jaar die werkloos zijn, als een percentage van de arbeidskrachten van dezelfde leeftijd.

In een statement wijdde de Maltese overheid deze lage werkloosheid aan een reeks van maatregelen gebaseerd op het verkleinen van de jongerenwerkloosheid.

In de vorige legislatuur (2008-2013) bedroeg de werkloosheid nog 6.5% omwille van de globale economische crisis. Cijfers van Eurostat toonden ook aan dat in vergelijking met vorig jaar de werkloosheid is gedaald in 24 lidstaten, stabiel bleef in Denemarken en is toegenomen in Estland, Oostenrijk en België (van 8.1% naar 8.3%). (Eurostat, 2016)



Figuur 1: werkloosheidscijfer EU 2015

Ondanks dit lage werkloosheidscijfer in Malta kampt het Cavalieri Art Hotel toch met een groot turn-overprobleem. Daarom werd in de literatuur verder gezocht naar wat het net is dat werknemers gelukkig of net ongelukkig maakt op hun werk.

3.3. Stress op het werk

3.3.1. Een onderzoek van de Universiteit van Leicester

Eén van de artikels van Times of Malta ging ondermeer over het feit dat mensen die in Malta werken vaak stress ondervinden op hun werk. Volgens een onderzoek van mevrouw Camilleri aan de Universiteit van Leicester zou dit te wijten zijn aan 2 grote oorzaken: werkdruk en een gebrek aan ondersteuning van de organisatie zelf.

De studie toonde ook aan dat een persoon zijn beroepsniveau (nl. het soort job) een grotere impact zou hebben op werkgerelateerde stress dan gender.

Samengevat betekent dit dat mensen die in een 'hogere' functie werken, vaker en meer ernstige stress ondervinden dan mensen die in een 'lagere' functie tewerkgesteld zijn.

De studie werd afgenomen in Malta en focuste zich ondermeer op de verschillen tussen gender (het feit of men man of vrouw is) en op de zwaarte van het beroep (hoger of lager). De studie toonde aan dat de meeste mensen stress krijgen van 3 zaken: overwerk, vaak gestoord worden tijdens het werk en zich aan deadlines moeten houden.

Daarnaast toonde ze ook aan dat het beter is om een soort van preventieplan te hebben, in plaats van veel geld in zaken als stressmanagement en werknemersassistentie programma's te steken. Deze zijn namelijk zeer duur en blijken niet altijd te werken. Daarom zouden Maltese werkgevers beter de karakteristieken van werkgerelateerde

stress moeten analyseren en zich focussen op het maken van lange-termijnplannen. Het is dan ook belangrijk voor de werkgever zelf gezien het bewezen is dat stress op het werk de werkgever jaarlijks zeer veel geld kost. 40 miljoen mensen in de EU gaven aan stress te hebben gedurende hun job, wat de landen tot wel €20 biljoen per jaar kost. Dit is te wijten aan verloren tijd en gezondheidskosten.

Oplossingen zouden onder andere kunnen zijn de job aanpassen, door bijvoorbeeld taken te verdelen, de werkdruk te bekijken en training aan te bieden. Onderzoek heeft ook aangetoond dat wanneer mensen ondersteund worden op hun werk, dat ze minder emotionele uitputting en burn-out ervaren. (Camilleri, 2016)

Ook het Wellness Centre deed een onderzoek naar stress op de werkvloer. Volgens dit onderzoek kan stress verminderd worden door het te voorkomen voor het zich ontwikkeld. Net zoals bij het onderzoek van de Universiteit van Leicester naar stress, staat ook hier preventie centraal. Zo zouden een goede nachtrust, een realistische en positieve gedachtegang en elke dag een moment om tot rust te komen al essentieel zijn om stress te voorkomen. (Times of Malta)

3.3.2. Hoe werkgerelateerde stress verminderen?

Volgens de Times of Malta is het een feit dat de werkplaatsen zijn verbeterd en dat arbeidsongevallen met de helft zijn afgenomen gedurende de laatste 12 jaar. Het is dan ook belangrijk dat het bewustzijn over dit onderwerp blijft groeien. Maatregelen moeten echter blijven genomen worden om het risico op arbeidsongevallen te minimaliseren of te verwijderen.

Stress verminderen op de werkvloer kan leiden tot zeer positieve resultaten, zoals meer efficiëntie, een verbeterde veiligheid en gezondheid en voor de werkgevers, werknemers en de maatschappij kan het veel geld besparen. Je kan stress verminderen door bijvoorbeeld adequaat management te hebben dat de werknemers ondersteunt, door de organisatie te verbeteren en werkdruk en overwerk onder controle te houden. Dit is dan ook in overeenstemming met de studie van de Universiteit van Leicester waarin werd gezegd dat overwerk één van de grootste stressoren is voor werknemers. Ook de werkcondities en de werkomgeving spelen een rol wanneer het gaat om stress op het werk. Werkgevers zouden bijvoorbeeld risicoanalyses moeten gebruiken als middel om stress te voorkomen en om de aandacht te richten op dit thema.

De Occupational Health and Safety Authority (OHSA) heeft samen met lokale organisaties verschillende trainingssessies georganiseerd in zowel Malta als Gozo om de aandacht te vestigen op dit onderwerp. (Times of Malta, 2015)

3.3.3. Maltese studie (2003)

Reeds in 2003 werd er een onderzoek uitgevoerd naar de werkomstandigheden en werken in het algemeen in Malta. In tegenstelling tot de resultaten van het onderzoek van de universiteit van Leicester, toonde deze studie aan dat de algemene werkomstandigheden in Malta als positief werden beschouwd. Zo bleek 81% van de Maltese werknemers tevreden te zijn over zijn werkomstandigheden. Daarnaast gaf het report ook aan dat slechts 20% van de Maltese werknemers lijdt aan vermoeidheid, wat toen het laagste cijfer van de EU was. Roemenen en Maltezen bleken het laagste cijfer aan te geven omtrent het voelen van stress, namelijk 17%. Ook gaf het onderzoek aan dat Maltese werknemers het minste klaagden over monotoon werk, namelijk 24% terwijl het gemiddelde in de andere EU-lidstaten 40% bedroeg.

Wat betreft de werkuren, gaven de Maltese werknemers een gemiddelde aan van 40.4 uur per week. (Times of Malta, 2003)

Gezien het onderzoek al vrij gedateerd is, kunnen de werkomstandigheden in Malta uiteraard veranderd zijn doorheen de jaren.

3.3.4. Werk-gerelateerde stress stijgt, volgens meer dan 70% van de Maltese respondenten in EU survey

De overgrote meerderheid in een Europese survey over werkgerelateerde stress geeft aan meer stress te verwachten in de volgende 5 jaar.

46% van de Maltese respondenten zegt dat werkgerelateerde stress heel erg zal stijgen de komende 5 jaar, terwijl 28% verwacht dat het een "beetje" zal stijgen, volgens de European Opinion Poll over Beroepsveiligheid en Beroepsgezondheid (EU-OSHA).

De survey, afgenomen door Ipsos MORI namens het EU-OSHA, meette de meningen van meer dan 35.000 leden in 36 Europese landen over werkplaats problemen zoals werkgerelateerde stress en het belang van beroepsveiligheid- en gezondheid.

Het gemiddelde binnen de EU van respondenten die verwachten dat de stress drastisch zal stijgen was 49%. 46% gaf echter wel aan hun supervisors te vertrouwen om gepaste maatregelen te nemen om de veiligheid en gezondheid op het werk te verzekeren.

Werkgerelateerde stress is één van de grootste gezondheid- en veiligheidsuitdagingen in Europa, en representeert een heel grote kost in termen van economische prestatie en menselijke nood. (Europese Commissie, 2011)

3.3.5. Stress is reden voor de helft van ziekteverlof

Werkgerelateerde stress is indirect verantwoordelijk voor tot wel de helft van alle ziekteverlofdagen die worden genomen. De helft van de werknemers die 40u/week werken beschouwen hun job als stressvol of zelfs zeer stressvol. Er werd door OSHA een overeenkomst opgemaakt om dit probleem aan te pakken. Deze overeenkomst zou een ondersteuningssysteem opbouwen voor werknemers die het moeilijk hebben om met hun job om te gaan. Ook worden sociale partners aangemoedigd om hun ervaring, expertise en middelen aan te bieden om werkgerelateerde stress aan te pakken.

De overeenkomst komt met een model waarin individuele verantwoordelijkheden worden opgedrongen aan managers om hun werknemers te consulteren en zo op de hoogte te zijn van hun toestand.

Ondanks dat dit soort overeenkomst reeds in 2004 in de EU tot stand kwam, bleef Malta één van de 5 landen die erin faalden om het te implementeren.

Volgens een studie van the Richmond Foundation bleken vele werknemers met mentale gezondheidsproblemen hier niet over te praten met hun werkgever uit angst om niet serieus genomen te worden of om gestigmatiseerd te worden. Meer dan 1/4 personen die werden geïnterviewd door the Richmond Foundation gaf toe dat zij aan werkgerelateerde stress lijdten. Ook bleek des te hoger de werkuren, des te meer de stress bij de werknemers stijgt. Vaak blijken HR-afdelingen niet opgewassen tegen dit soort problemen omdat ze niet de nodige tools bevatten. (Bertrand Borg, 2013)

Verlofdagen

Omdat iedereen nood heeft aan vrije tijd, vond ik het belangrijk om een kleine weergave te geven van het aantal dagen dat Maltese werknemers en werknemers die in Malta werken, recht hebben op vakantie.

Bij wet, heeft een werknemer die 40 uur per week werkt, recht op 192 uur (of 24 dagen) betaald jaarlijks verlof. Vakantie wordt berekend vanaf de aanvang van het werk, dit betekent dat wanneer men in het midden van het jaar bij een bedrijf tewerkgesteld wordt, het aantal betaald jaarlijks verlof pro rata wordt berekend. Stel nu dat iemand maar 6 maanden in 2016 tewerkgesteld was, dan heeft die persoon recht op 12 dagen betaald verlof.

Er kan vanaf geweken worden in onderlinge overeenstemming tussen werkgever en werknemers. Als een werknemer dus minder dan een jaar in dienst is, heeft hij/zij recht op een pro rata aantal vakantiedagen. Het verlof moet eerst aangevraagd worden bij de werkgever en nadien goedgekeurd worden voordat een werknemer effectief op verlof kan gaan.

In onderlinge overeenkomst met de werkgever kan verlof ook genomen worden in uren. Indien er geen overeenstemming is moeten verlofdagen altijd als hele dagen genomen worden. (Social Law)

Jaarlijks verlof

De wet definieert dat van een minimum periode van 4 weken (160 uur) niet afgeweken kan worden. Deze kan dus niet verplaatst worden door een geldsom, tenzij als het contract van de werknemer is beëindigd. Het is enkel mogelijk om tot 50% van het jaarlijks verlof over te dragen naar het volgende jaar, indien er een overeenkomst is met de werkgever.

Indien een werknemer zijn recht op verlof niet verkrijgt, kan hij een vordering indienen bij het Departement van Industrie en Werkrelaties. Zij evalueren dan de zaak en nemen mogelijk gerechtelijke acties tegen de werkgever. Wanneer een werknemer zijn contract eindigt, heeft hij het recht om overblijvend verlof dat hij nog niet had genomen, financieel gecompenseerd te krijgen.

Werknemers krijgen tijdens hun jaarlijks verlof hun volwaardige loon, dat ze normaal zouden krijgen als ze zouden werken die dag. Als een publieke feestdag op een weekdag valt waarop een werknemer toevallig een rustdag heeft (waarop hij recht heeft), dan heeft deze persoon recht op een extra dag verlof gedurende dat kalenderjaar.

In Malta zijn er in totaal 14 nationale en publieke feestdagen. Op deze feestdagen worden de werknemers ook betaald. Daarnaast heeft een werknemer ook recht op een minimum periode van ongestoorde wekelijkse rust, namelijk 24 uur voor elke 7-dagen periode. Hier kan wel vanaf geweken worden in uitzonderlijke gevallen. (Social Law)

3.4. Flexibel werk

Heel wat getalenteerde, vaardige en ervaringrijke mensen blijken thuis te zitten zonder werk omdat er te weinig flexibiliteit is in tijd, plaats en omstandigheden om te presteren. Flexibel werk zorgt ervoor dat deze flexibiliteit in tijd en plaats om te werken gecombineerd wordt met vooruitstrevende werkgevers die de voordelen hiervan begrijpen voor hun eigen bedrijf. (Jobsformums Malta)

3.4.1. Flexibele werkgelegenheden: een zaak van vertrouwen?

“Als we lezen over bedrijven en landen die de verandering naar flexibel werk aanmoedigen, vraag ik mezelf af wat zoveel Maltese bedrijven weerhoudt om de sprong te wagen. Ik vermoedt dat de reden heeft te maken met vertrouwen.”, aldus Katja Dingli Bennetti van Jobs for Mums.

Het klinkt vaak alsof we de nood hebben om onze werknemers nauw in de gaten te houden en het feit dat we het moeilijk vinden om hen te vertrouwen zit nu éénmaal in onze natuur. Het is verkeerd om te denken dat we betere managers of bedrijfseigenaars zouden zijn als we de volledige controle hebben over wat onze werknemers doen, en nog belangrijker wat ze niet doen als ze recht tegenover ons zitten.

Laat ons eerlijk zijn ten opzichte van elkaar en de lange koffie- of rookpauzes bespreken gedurende de kantooruren en de eindeloze updates waarnaar we moeten luisteren over onze collega's hun weekend op een maandagochtend, of het feit accepteren dat we zelfs met de moderne technologie en sociale media niet kunnen zeggen wat onze werknemers aan het doen zijn op elk moment. Tenzij je natuurlijk van plan bent om het internet van het kantoor in de gaten te houden en je werknemers te bespioneren.

Al wat we kunnen doen is hen vertrouwen. Vertrouwen dat onze collega's gelukkig genoeg zijn om toegewijd te zijn aan ons bedrijf en vertrouwen dat ze ons de werkproductiviteit en resultaten zullen leveren waarvoor we hen betalen.

Vele bedrijven missen grote mogelijkheden door niet in te zetten op flexibele werkgelegenheden. (Jobsformumsmalta)

3.4.2. Flexibel werk is broodnodig voor de creatie van jobs

Mensen uit de bedrijfswereld wereldwijd rapporteren dat er dringend geïnvesteerd moet worden in groei en werk. Dit zet flexibel werk op de economische agenda voor nationale overheden die dit soort werk meer zouden moeten promoten volgens de bedrijfswereld. Het laatste onderzoek van Regus bevroeg meer dan 44 000 bedrijfsmensen uit de hele wereld, over meer dan 100 landen.

De respondenten indiceerden dat belastings- en niet-belastingsvoordelen voor het promoten van flexibel werk ook zouden moeten aangeboden worden, samen met een groter aanbod aan opties. Bijkomend zeiden ook meer dan 50% van de respondenten dat flexibel werk kan bijdragen aan het reduceren van de jongerenwerkloosheid. De respondenten waren het ook wereldwijd eens dat flexibel werk broodnodig is om personen die weinig aanwezig zijn op de arbeidsmarkt ervan te verzekeren ook een carrière te kunnen uitbouwen: denk maar aan moeders, verzorgenden, ouderen, ...

Grootste bevindingen van het onderzoek:

- 81% denkt dat de overheid flexibel werk meer en beter moet promoten om de aandacht te vestigen op het thema
- 81% vond ook dat er beter geïnvesteerd kan worden op groeiinitiatieven in plaats van op dure kantoren die onderbevolkt zijn en op dure huurcontracten. Dit zou namelijk de beroepsniveaus en het BNP doen stijgen.

- 83% gelooft dat het promoten van flexibel werk ervoor zorgt dat de vrouwelijke participatie op de arbeidsmarkt zou stijgen en 59% gelooft dat het de jongerenwerkloosheid zou doen dalen

Mauro Mordini, landelijk manager van Regus Malta: *“bijkomend onderzoek heeft aangetoond dat er een groeiende nood is om de work-life balance van de Maltese werknemers te doen verbeteren (61%). Flexibel werk zou hierbij kunnen helpen.”*

Ook hebben bedrijven een grote interesse in dit thema omdat ze het bekijken als een manier om beter te kunnen omspringen met een snel veranderende markt (50%). Flexibel werkt zorgt er namelijk voor dat bedrijven zich sneller kunnen aanpassen, en bijvoorbeeld groter of kleiner kunnen worden al naargelang de staat van de markt en dit zonder boetes te krijgen. Ook zorgt flexibel werk voor minder kosten in bijvoorbeeld de huur van een kantoor, wanneer mensen van thuis uit kunnen werken. (Andrew Grech, 2016)

3.4.3. De Deloitte Millennial Survey 2016

“Als je je werknemers niet vertrouwd om flexibel te werken, waarom werf je ze dan aan in de eerste plaats?”, aldus Adam Henderson van Millennial Mindset. Een flexibele aanpak is een win-winsituatie voor iedereen. Bedrijven behouden hun beste talenten, en werknemers kunnen hun werk doen op een manier die past bij hun levensstijl.

De survey ondervond dat 70% hun werkemail en relevante applicaties kon bereiken via mobiele toestellen, 67% de mogelijkheid had om flexibele uren te werken, maar slechts een minderheid de mogelijkheid had om van op een andere locatie te werken (namelijk 43%).

Het huidige niveau van flexibiliteit is niet in overeenstemming met wat Millennial verlangt. 88% van de respondenten gaf aan, binnen zeker limieten, het begin- en einduur graag te willen kiezen van hun werk. Maar de grootste discrepantie was te vinden in de mogelijkheid om vanop een andere locatie te werken, namelijk 75% zou graag of meer frequent willen werken vanuit thuis of op een andere locatie waarin ze zich productiever voelen. Dit is bijna het dubbele van het aantal werknemers dat ook effectief mag werken vanop een andere locatie (43%).

Indien zulke maatregelen genomen zouden worden zou dit de tevredenheid van de werknemers doen stijgen en vervolgens dus ook voor productievere werknemers zorgen. (Deloitte, 2016)

3.5. Het voordeel voor de werkgever

Om aan te tonen dat het hebben van gelukkige werknemers niet alleen positief is voor de werknemers, maar ook voor de werkgevers volgen er een aantal artikelen die deze win-situatie aantonen.

3.5.1. Onderzoek Blackrock

Volgens een onderzoek van het aandelenbedrijf Blackrock, zorgen gelukkige werknemers voor een betere en gezondere aandelenprijs van het bedrijf in kwestie.

Hierin beweerden verschillende grote spelers in de aandelenmarkt dat ze sneller bedrijven opkopen die gelukkige en stabiele werknemers hebben en daarbij ook nog eens kijken naar de mening van die werknemers. Deze bewering kwam van Paul Erner, een portfolio manager en lid van de Blackrock's Scientific Active Equity Group (een team van kwantitatieve managers). "Gelukkige en geëngageerde werknemers zorgen voor meer winsten en meer verkoopsmogelijkheden", aldus Erner.

De strategie hierachter is in lijn met een groeiend onderzoek dat beweerd dat gelukkige werknemers goed kunnen zijn voor de winsten van het bedrijf. Het kan echter wel moeilijk zijn om erachter te komen hoe deze beïnvloeding gebeurt.

Blackrock begon met alle data van uitgevoerde onderzoeken uit sociale media websites, inclusief werknemerstevredenheidsdata, samen te voegen en in een model te zetten om ze vervolgens te evalueren.

Volgens Erner gebruikt Blackrock automatische online zoektermen om te kijken naar positieve en negatieve kernwoorden op blogs, sociale media, chatrooms en werknemerswebsites om zo te onderzoeken of er veranderingen zijn in de tevredenheid van werknemers. Zo kan men determineren of er goede of slechte zaken gebeuren in een bepaald bedrijf.

Blackrock is lang niet het enige aandelenbedrijf dat kijkt naar de tevredenheid van werknemers. Ook Ron Josey, analyst bij het in San Francisco gelegen JMP Securities, zei

dat hij regelmatig controleert wat werknemers op de jobwebsite “glassdoor.com” posten over de bedrijven waarmee hij samenwerkt. Deze website laat gebruikers toe om anoniem commentaren te posten over werkgevers en hen vervolgens een score te geven van 1 tot 5. Zo merkte hij bijvoorbeeld een positieve verandering op in de postings op Glassdoor wanneer Marissa Mayer het overnam als nieuwe CEO van Yahoo! Inc.

Zelfs de investeerders die dit soort websites gebruiken erkennen dat ze echter niet perfect zijn. Je kan echter niet weten of de geposte reviews representatief zijn voor alle werknemers, en zelfs of ze effectief gepost zijn door echte werknemers.

Maar toch zijn er bepaalde voorbeelden die je kan terugvinden op de website van Glassdoor die bewijzen dat er een verband is tussen de tevredenheid die werd weergegeven op de website en die gelijkenissen vertoonden met de veranderingen in de aandelenprijs.

Een onderzoek dat werd uitgevoerd door Accern Corp, een New Yorks bedrijf voor analyses, heeft aangetoond dat bedrijven met geëngageerde werknemers significant veel beter presteerden dan het gemiddelde in hun sector dan bedrijven met minder geëngageerde werknemers. Dit onderzoek werd afgenomen bij 518.000 werknemers van 41 verschillende bedrijven. Er werd gekeken naar de financiële prestaties van de afgelopen 12 maanden. Toch zijn er ook bedrijven waarvoor deze stelling niet correct is. Zo werd gelijkaardig onderzoek ook uitgevoerd bij Gamebedrijf Zynga. Zij hadden een lage aandelenwaarde terwijl hun gemiddelde maandelijkse ratings op Glassdoor toch licht leken te stegen.

Alex Edmans, een professor Financiën aan de Universiteit van Pennsylvania's Wharton School of Business, bemerkte dat bedrijven die in het Fortune Magazine stonden in de lijst van de 100 beste bedrijven om voor te werken in Amerika, beter presteerden dan hun concurrenten in dezelfde sector. Dit verschil zou oplopen tot meer dan 2% per jaar. Het onderzoek werd afgenomen tussen 1984 en 2009. Edmans erkende ook dat vele investeerders nog steeds deze informatie niet als belangrijk beschouwen omdat “de markt de old school visie heeft dat het idee van gelukkige werknemers een sprookje is.”

David James, co-portfolio manager van het Golden Rainbow Fonds, is één van deze sceptici. Een paar jaar geleden, probeerde zijn team om te kijken of turnovercijfers een betrouwbare voorspelling waren van een bedrijf zijn prestaties. Dit was gebaseerd op de theorie dat een hoge turnover een indicator was van ongelukkige werkrachten, maar het team vond geen significante impact. (Reuters, 2015)

3.5.2. Hoe kunnen werkgevers en werknemers een voordeel krijgen uit flexibel werk?

In de bovenstaande artikels is het thema flexibel werk al meermaals aan bod gekomen. Het onderzoek van Blackrock toonde al aan dat gelukkige werknemers konden zorgen voor een betere plaats op de arbeidsmarkt voor het bedrijf in kwestie. Het staat vast dat hier nog andere voordelen aan verbonden zijn, maar over welke voordelen gaat het hier nu juist? Soms is een persoon namelijk wel bereid en capabel om te werken, maar zijn full-time uren gewoon geen optie. Denk maar aan mensen met kinderen, mensen die zorgen voor een bejaarde ouder of een familielid dat ziek is of een beperking heeft.

Andere factoren die het voor een persoon onmogelijk maken om naar het kantoor te komen, zijn geen rijbewijs hebben, ver of afgelegen wonen en bepaalde lichamelijke aandoeningen. Daarom biedt flexibel werk een all-round oplossing voor zowel werknemers als werkgevers.

Flexibel werk kan bestaan uit werken van thuis uit, het hebben van flexibele werkuren of minder werkuren en tijdelijk werk. Voor zowel werkgevers als werknemers heeft flexibel werk voordelen.

Voor werkgevers betekent dit meer toegang tot vaardigheden. Gezien er meerdere mensen op de arbeidsmarkt beschikbaar zijn als je ze de kans geeft om flexibel te werken, is er dus een grotere hoeveelheid aan kandidaten beschikbaar. Daarnaast krijgt men ook kandidaten met meer motivatie en loyaliteit omdat veel van deze personen dankbaar zijn om de kans die hen gegeven wordt. Er is ook minder management nodig en flexibel werk zorgt voor minder kosten doordat er bijvoorbeeld geen gebruik wordt gemaakt van een kantoorruimte. (Melanie Drury, 2016)

Jobs for Mums Malta (zie artikel hierboven) is één voorbeeld van een bedrijf die flexibel werk aanbiedt. Zo wordt aan hun werknemers een betere controle gegeven over hun work-life balance.

3.5.3. HSBC Malta evalueert flexibel werk voor een betere work-life balance

De vele voordelen van flexibele werkomstandigheden voor bedrijven en werknemers werden verkend gedurende een werknemersontwikkeling sessie, die georganiseerd werd als deel van de HSBC's Diversiteit en Inclusie Bewustzijnsmaand. Het onderzoek werd afgenomen door psychologen en trainingsconsultanten Patrich Psaila en Dr. Beverly Cutajar van ThinkTalent Ltd, die de vele bedrijfsvoordelen bespraken bij het hebben van flexibelere werkomstandigheden.

“Het begrip van het flexibel werk resulteerde uit de nood aan het bereiken van een betere work-life balance, die cruciaal is voor het welzijn van werknemers.” aldus meneer Psaila. *“Globaal gezien, beginnen meer en meer bedrijven zich te realiseren dat flexibele werkarrangementen ook loont voor hen. Als een strategie geeft flexibiliteit bedrijven een meerwaarde omdat ze zo de beste talenten krijgen en behouden. Meer nog, op deze manier bevinden werknemers zich meer in de wereld en krijgen zo meer inspiratie en input doordat ze flexibele uren werken die beter passen bij hun verantwoordelijkheden en noden.”*

Andere voordelen voor bedrijven en werknemers bevatten een lager ziekteverzuim en minder stress-gerelateerde ziektes, meer energie en controle over het eigen werk en zodanig resulteert dit in een betere gezondheid en welzijn.

Participanten kregen een video te zien met getuigenissen van bedrijven die deze flexibiliteit volledig omarmd hebben en waarin de rol van technologie voor flexibele werkomstandigheden werd onderlijnd.

Dr. Beverly Cutajar deelde de werknemers van HSBC in in focusgroepen om te debatteren over de diverse manieren waarop flexibel werk de bank ten goede zou kunnen komen. Nadien werd de feedback besproken als groep.

HSBC Malta Diversiteit en Inclusie Maand wordt jaarlijks georganiseerd en bevat een uitgebreid programma aan activiteiten en initiatieven om tot meer diversiteit en inclusie te komen binnen de Bank als bedrijf. (HSBC, 2013)

3.6. Hoe houd je werknemers gelukkig en productief?

3.6.1. Werknemersmoreel

Het is een constante uitdaging voor werkgevers om hun werknemers gelukkig te houden, niet alleen met financiële compensaties maar ook door te zorgen voor de juiste werkomgeving waarin ze zich gelukkig voelen wanneer ze komen werken.

Vele bedrijven denken echter dat problemen in de moreel van werknemers op te lossen zijn door meer loon aan te bieden. Dit is echter niet alles wat nodig is, gezien deze problemen zelden gerelateerd zijn aan geld. Financiële motivatie kan de vorm nemen van bonussen, overuren en toegenomen voordelen en extratjes.

De voornaamste reden waarom werknemers een bedrijf verlaten of gedesillusioneerd geraken van hun job is gerelateerd aan de manier waarop ze dagelijks behandeld worden op hun werkplaats. De beste job die iemand kan hebben is er één waar je weet hoe je iedere dag hebt gepresteerd en waarin je je gewaardeerd voelt voor je verwezenlijkingen van die dag.

Hou daarom ook de verwezenlijkingen van je werknemers bij als bedrijf en laat ze zien dat je hen waardeert. Dit houdt je werknemers gelukkig en tevreden, en zorgt voor een algemene betere prestatie binnen je bedrijf in vergelijking met andere concurrerende bedrijven die deze aanpak niet hanteren t.o.v. hun staff. Erkenning is hierbij dan ook beter dan geschenken of voordelen te geven.

Je kan ze uiteraard cadeaus geven, maar zorg er dan voor dat je je werknemers kent. De ene gaat graag naar de cinema of een concert, terwijl anderen liever een weekendje weg krijgen of een boeket bloemen in ontvangst nemen. Dit is dan ook het geheim achter de juiste aanmoediging te geven. Deze vormen van aanmoedigingen moeten zoals reeds eerder gezegd steeds gepaard gaan met een erkenning van het geleverde werk.

Vele studies hebben daarnaast ook aangetoond dat de grootste beïnvloeding van de moraal, negativiteit op de werkplaats is. Negativiteit zorgt voor een slechte energie en motivatie van de werknemer en voorkomt dat werknemers zich 100% zullen inzetten. Negativiteit op de werkvloer is vaak het resultaat van verlies van vertrouwen en controle. Dit los je op door te weten waarover werknemers negatief zijn. Organiseer daarom constant informele meetings met werknemers om hen te begrijpen.

Negativiteit kan dan ook ontstaan omwille van verschillende factoren. Zo kan de organisatie een slechte beslissing hebben genomen die de werknemers negatief beïnvloedde of heeft de manager bijvoorbeeld tijdens een staff vergadering laten blijken dat hij niet geïnteresseerd is in de mening van zijn werknemers.

Eén ding is zeker: wat de reden ook mag zijn van deze negativiteit, het is in ieders belang, zowel voor managers als de staff zelf, om meteen problemen aan te kaarten en te kijken wat de oorzaken zijn. Doe je dit niet dan wordt het probleem een slapende vulkaan die wel eens tot uitbarsten zou kunnen komen. Werknemers koken dan onder de bodem en wanneer dit alles tot uiting komt, zal dit nieuwe problemen met zich meebrengen die zich bovenop degene stapelen die al voordien bestonden.

Een gelukkige werkkraacht is een productieve werkkraacht. Dit is geen nieuwe wijsheid, maar toch blijken vele bedrijven hun werknemers niet gelukkig te houden. Fundamentele fouten die worden gemaakt, verpesten het plezier op de werkvloer en zorgen ervoor dat iedere dag naar het werk gaan meer voelt als een opgave dan een uitdaging. Hier wint niemand mee. Dus hoe kan je realistisch werknemers productief en gelukkig houden?

1. Geef het goede voorbeeld

Een goede werkomgeving creëren is de sleutel om een gelukkige en productieve sfeer te krijgen. Als werkgever moet je rechtvaardig zijn, voorspelbaar en transparant. Maak duidelijke regels en grenzen, duidelijke verwachtingen, geef beloningen voor verwezenlijkingen en geef duidelijke consequenties voor falen. Transparant zijn over het bedrijf als geheel en hoe het presteert in de markten is ook belangrijk. Er bestaat niet zoiets als geheimen en bedrijven die deze realiteit omarmen zijn diegenen die hun werknemers het gevoel geven een deel van de familie te zijn.

2. Communicatie in twee richtingen

Dit zorgt ervoor dat mensen gelukkiger worden. De mogelijkheid om inspraak te hebben in hun eigen werk en creatieve oplossingen of ideeën aan te bieden voor verdere ontwikkeling maken dat de werknemers zich erg gewaardeerd voelen. Het voordeel hiervan is onberekenbaar.

Communicatie moet open zijn, maar relevant. Stuur enkel mails indien nodig. Zo bereik je meer engagement van je werknemers.

3. Work en life balance

Werknemers helpen om een eerlijke balans te houden tussen werk en privé is fundamenteel voor de loyaliteit en productiviteit. Veel werknemers zijn echter bereid om langer werken, over te werken of in het weekend te werken als het nodig is, maar alleen als het een uitzondering is en niet de regel. Verwacht te veel, eis te veel uren en zo verslijt je je werknemers. Ook zal je hiermee de turnover doen toenemen, net als het ziekteverzuim, wat allemaal veel geld kost voor de werkgever.

4. Biedt innovatieve voordelen aan

Lonen zijn uiteraard belangrijk, maar bij het belonen van werknemers komt meer te kijken dan alleen dat. Biedt bijvoorbeeld gratis trainingsmogelijkheden aan, een wellness arrangement, een voucher voor een massage of tickets voor een show. Deze kosten allemaal niet veel geld, maar kunnen een significante impact hebben op de moraal van de werknemers. Het resultaat zijn gelukkigere en productievere werkkrachten.

5. Creëer een productieve werkomgeving

Zorg dat het kantoor er mooi uitziet. Gebruik echte planten, grote ramen, goed geplaatste bureaus, comfortabele stoelen, thee en koffie, koude dranken en een plaats om rustig te zitten en te ontspannen. Je moet hiermee niet overdrijven en biljarttafels plaatsen of videospelletjes gebruiken, maar de moeite doen om een gezellige werkomgeving te creëren zal een positief psychologisch effect hebben op hoe mensen zich voelen en hoe ze presteren.

6. Geef je werknemers wat ze nodig hebben

De meeste werknemers hebben helemaal niet veel nodig. Geef ze de training, tijd en materialen om hun job te doen en ze zullen het doen. Zorg ervoor dat iedereen getraind is, dat de materialen die ze moeten gebruiken degelijk zijn en dat ze zich niet onder voortdurende tijdsdruk voelen en je zult resultaten zien.

Combineer deze bovenstaande zaken en je zal het geluk zien stijgen gelijktijdig met de productiviteit. (Yellow MT)

3.7. Expats in Malta

3.7.1. “Bijna 50% van de werkgevers rekruteerde buitenlanders gedurende de laatste 3 jaar: ministers wijten het aan een verschil in vaardigheden”

Zoals reeds gezegd in het begin van dit onderzoek werken er heel wat buitenlandse werknemers in Malta. Enerzijds omdat er een heel erg lage werkloosheid is in Malta, maar volgens een recent onderzoek ook omdat er een gebrek is aan de juiste vaardigheden.

De Nationale Werknemers Skills Survey heeft aangetoond dat over de laatste 3 jaar, 48% van de werkgevers in Malta buitenlanders heeft gerekruteerd, terwijl momenteel, 29% heeft aangegeven dat ze op dit moment buitenlanders op een full-time basis tewerkstellen.

De enquête werd afgenomen aan de hand van een online survey en telefoon-interviews en resulteerde in 671 valide antwoorden. Dataweging werd gebruikt omdat er een verschil was in de grootte van de verschillende bedrijven. Het onderzoek werd afgenomen door de Nationale Commissie voor Hoger Onderwijs, Malta Enterprise, Erasmus+ en Jobsplus.

46% gaf aan dat ze meestal buitenlanders aanwierven die een universitair diploma bezitten. Wanneer werd gevraagd naar hun tevredenheid over de buitenlandse werknemers, gaven de meeste werkgevers aan dat ze zowel tevreden zijn om Maltezen als buitenlanders aan te werven.

Minister van Onderwijs Evarist Bartolo verklaarde dat de zwaarste opdracht zal zijn om de vaardigheden van de Maltese werknemers bij te schaven, gezien er een discrepantie bestaat tussen deze van Maltezen en die van buitenlanders. Daarnaast moet er ook voorspeld worden welke vaardigheden belangrijk zullen zijn over 2 à 3 jaar tijd om zo te voorkomen dat de Maltese economische groei tegengehouden wordt door het gebrek aan competente personen.

Minister Bartolo sprak ook over de illusie dat het hebben van een gekwalificeerd persoon met een diploma betekent dat hij ook de vereiste vaardigheden heeft om kritisch te denken, problemen op te lossen of samen te werken met anderen. Dit is namelijk niet altijd het geval.

“De meeste van deze vaardigheden die nodig zijn in de echte wereld zijn niet adequaat ontwikkeld in ons onderwijssysteem dat nog steeds geobsedeerd is in formele

ondervragingen. We proberen dit te veranderen maar de weerstand is groot gezien we altijd op deze manier hebben gewerkt.” aldus Bartolo.

“We moeten het onderwijs verrijken met zoveel mogelijk realiteit als mogelijk, hiermee bedoel ik economische en sociale realiteiten. Als we de connectie tussen onderwijs en tewerkstelling niet versterken, evenals de connectie tussen onderwijs en de maatschappij, dan zal het onderwijs zwak zijn.”

Volgens Bartolo zijn er heel wat limieten in het Maltese onderwijssysteem en is er een nood aan een betere relatie tussen onderwijs en tewerkstelling. Hij vindt het ook zorgwekkend dat terwijl de tools er zijn om beide werelden met elkaar te verbinden, ze niet worden gebruikt.

Minister van Economie Chris Cardona is het eens met de visie van Minister Bartolo. Volgens hem zal de enquête een inzicht geven in de problemen in vaardigheden en zal hij ook een andere perspectief opleveren, evenals een inzicht in hoe werkgevers met deze problemen omgaan. Hij benadrukte ook de gevolgen van dit tekort aan vaardigheden: *“we hebben een groeiende economie, met grote projecten op komst, en het is belangrijk dat we nodige mensen vinden om deze rollen in te vullen. Een gebrek aan vaardigheden verkleint de competitiviteit, productiviteit en hindert de Maltese economische hervormingen.”*

Resultaten van de survey

De survey ondervond dat over de laatste 3 jaar, 39.8% van de respondenten staff heeft gerekruteerd zonder directe werkervaring of onmiddellijk na de beëindiging van hun studies. De meeste van deze rekrutanten hadden een Universitair diploma (52.8%) of onderwijs aan MCAST of een andere Hogeschool (42.1%).

2/3e van de respondenten gaven ook aan dat ze vrouwen op een full-time basis tewerkstelden, terwijl 35.8% vrouwen part-time tewerkstelden. 48.9% stelde tussen 1 en 5 vrouwen te werk op een full-time basis.

Moelijkheden tijdens de aanwerving

56.2% van de respondenten gaf als voornaamste reden aan dat het vooral het gebrek aan applicanten met de juiste vaardigheden was dat hen aanzette om buiten Malta te zoeken. 43.7% gaf aan dat de juiste attitude en persoonlijkheid het grootste probleem waren. Daarnaast gaf bijna 38% te weinig sollicitanten aan als reden.

De voornaamste vaardigheden waar een gebrek aan was bij de sollicitanten voor moeilijk in te vullen vacatures waren communicatieve vaardigheden, technische vaardigheden, probleemoplossend vermogen en teamwork.

Andere vaardigheden die als belangrijk werden aanschouwd door werkgevers waren verbale communicatie (78.7%), Engelse taal (74.4%) en klantenservice (72.3%).

De voornaamste consequentie van een moeilijk in te vullen vacature is een vergrootte werkdruk voor de andere werknemers, outsourcing, moeilijkheden om de klantenservice te behalen, verlies van opdrachten aan concurrentie. Om deze consequenties te vermijden of aan te pakken, ging 40% van de werkgevers niet-Maltesen rekruteren, bijna 25% verhoogde zijn advertenties en rekruteringskosten en 23.3% verhoogde de lonen.

Dit onderzoek is dan ook relevant in het kader van deze bachelorproef, gezien het hotel erg frequent samenwerkt met outsourcingbedrijven omwille van bovenstaand probleem. Ook heeft het gebrek aan de juiste werknemers meermaals gezorgd voor een hogere werkdruk voor de overige werknemers. Zo was er een gebrek aan een echte Head Chef gedurende 3 maanden, waardoor de keuken gedurende heel die periode onderbemand was.

Verbetering in vaardigheden

Volgens de respondenten was er voornamelijk een verbetering nodig in volgende vaardigheden: planning en organisatie vaardigheden (17.9%), klanten service (16%), teamwork (15.5%) en de mogelijkheid om te multitasken (12.7).

38.8% van de werkgevers heeft aangegeven dat ze training hebben gegeven op de werkvloer gedurende de laatste 12 maanden. 35.8% van de respondenten gaf aan dat ze training hebben gegeven naast de werkvloer.

De meerderheid van de werkgevers (94.6%) gaf aan meer samenwerking te willen tussen onderwijsaanbieders en werkgevers, terwijl slechts 19.3% aangaf dat ze ooit participeerde in een samenwerkende activiteit met onderwijs instituties. (The Malta Independent, 2016)

3.7.2. Malta 'beste land' om in het buitenland te werken

Ondanks dat één van bovenstaande artikels beweert dat de Maltese werknemers (of werknemers die in Malta werken) veel stress ervaren op het werk is, blijkt Malta het beste land om in te werken in het buitenland. Dit was het resultaat van een survey van 2015 die werd afgenomen onder expats in 64 landen wereldwijd. InterNations, 's werelds grootste globale netwerk voor mensen die werken en leven in het buitenland, plaatsten Malta bovenaan de lijst.

De algemene jobtevredenheid was hoog en 2/3e van de respondenten waren over het algemeen gelukkig met hun vooruitzichten in hun carrière, hun work-life balance en hun werkuren.

De survey ondervroeg 14.400 expats van over de hele wereld over hun leven in het buitenland voor de jaarlijkse Expat Insider Survey. Malta was niet alleen een goede plaats om te werken maar was ook de 3de beste plaats om in te leven. Ecuador en Mexico

stonden aan de top van de lijst van landen om in te leven. Singapore en Luxemburg sluiten de top 5. Expats beantwoorden vragen over verschillende aspecten over het dagelijkse leven, zoals kwaliteit van hte leven, gemak om zich te settlen, werken in het buitenland, het familiale leven, persoonlijke financiën en de kost van het leven. In een andere studie, kwam Malta al naar boven als één van de meest populaire plaatsen voor Britse expats in Europa.

“we scoorden de beste en slechtste bestemmingen voor Britse expats gebaseerd op 4 criteria: totale hoeveelheid van Britse expats die in het land leven, aantal Britse expats per 1000 inwoners, vriendelijkheid t.o.v. Buitenlanders, en het niveau van de Engelse taal.” als dus de auteurs van de studie. Zo wonen er in Malta 11.000 Britten, wat het één van de populairste plaatsen maakt in verhouding met zijn bevolkingsaantal. Spanje had een iets matiger aantal met 8 per 1000 inwoners, maar nog steeds meer dan 300.000 Britten.

Het was de eerste keer dat Malta in de lijst werd inbegrepen en het land sprong meteen naar de top bij de algemene ranking. De index bestond uit 3 sub-categories: “job en carrière”, “work-life balance” en “jobzekerheid”. Malta plaatste eerste voor job en carrière, derde voor Work-Life balance en tiende voor jobzekerheid.

De populairste jobs voor expats zijn IT en de game sector, gevolgd door horeca en toerisme. (Malta jobport, sd)

Expats Insider

Ook volgens de “Expats Insider” is Malta de tweede beste plaats in de wereld om in te leven voor buitenlanders. De survey werd afgenomen bij meer dan 14 000 respondenten.

De Expats Insider 2016 survey vroeg aan respondenten om 43 verschillende aspecten van het leven in het buitenland een score te geven van 1 tot 7, met onderwerpen gaande van vriendelijkheid van de lokale bevolking tot belastingen en aanwezigheid van voorzieningen. Expats Insider 2016 survey

Malta scoorde goed in alle categorieën. De ratings die gingen over de werkervaringen waren echter minder goed. Buitenlandse werknemers in Malta bleken minder tevreden met hun work-life balance dan één jaar geleden, met een kleiner percentage dat aangaf tevreden te zijn. Bijna de helft van de buitenlanders die in Malta werken gaven aan van plan te zijn om voor de rest van hun leven in Malta te wonen, wat veel hoger is dan het wereldwijde gemiddelde van 31%.

Een tweede plaats is een verbetering ten opzichte van de resultaten van vorig jaar, waar het land derde eindigde in de algemene rankings. (Internations, 2016)

Top 10 countries for foreigners

1. Taiwan
2. Malta
3. Ecuador
4. Mexico
5. New Zealand
6. Costa Rica
7. Australia
8. Austria
9. Luxembourg
10. Czech Republic

Waarom Malta?

Malta is zeer makkelijk te bereiken met dagelijkse vluchten van heel wat verschillende bestemmingen en internationale luchthavens. Malta biedt een lage inkomensbelasting gecombineerd met competitieve beloningspakketten evenals een flexibele en samenwerkende werkomgeving gecombineerd met warm weer en mooie stranden. (Deloitte, 2016)

The Top Expat Destinations 2015



Figuur 2: Top bestemming voor expats

Sinds Malta bij de EU is, heeft het land volledig voordeel genomen uit de mogelijkheden die voor handen waren om de economie en de kwaliteit van het leven te verbeteren.

De leefomstandigheden in Malta zijn goed en zeer vergelijkbaar met de rest van continentaal Europa. De jaarlijkse leefkosten in Malta zijn opmerkelijk lager dan in de meeste andere ontwikkelde Europese landen. De veiligheid in Malta is uitstekend. Kinderen kunnen buiten spelen in absolute veiligheid en alle gebieden zijn veilig om te wandelen of te rijden 's nachts. (Deloitte)

RANK	OVERALL RANK	SUB-CATEGORIES		
	<i>Working Abroad</i> *	<i>Job and Career</i>	<i>Work-Life Balance</i>	<i>Job Security</i>
1-64				
1	Malta	Malta	Norway	Luxembourg
2	Norway	USA	Sweden	Germany
3	Luxembourg	China	Malta	Switzerland
4	Germany	Mozambique	Costa Rica	Norway
5	Panama	Luxembourg	New Zealand	Singapore
6	Austria	Poland	Denmark	Austria
7	Ecuador	United Kingdom	Argentina	Panama
8	New Zealand	Mexico	Ecuador	Denmark
9	Switzerland	Hong Kong (CN SAR)	Austria	Sweden
10	Sweden	Ecuador	Australia	Malta
11	Poland	Singapore	Philippines	Hong Kong (CN SAR)
12	Denmark	Myanmar	Poland	New Zealand
13	Canada	Panama	Netherlands	China
14	Singapore	Canada	Thailand	Qatar
15	Australia	Norway	Panama	UAE
16	Netherlands	Germany	Cyprus	Poland
17	China	Thailand	Ireland	United Kingdom
18	USA	Israel	Portugal	Netherlands
19	United Kingdom	Switzerland	Hungary	South Korea
20	Czech Republic	Belgium	Czech Republic	Canada
21	UAE	Indonesia	Canada	Saudi Arabia
22	Hong Kong (CN SAR)	Australia	Germany	Ecuador
23	Bahrain	Bahrain	Bahrain	Australia
24	Thailand	Ireland	Oman	USA
25	South Korea	Costa Rica	Finland	Oman
26	Oman	UAE	South Africa	Kuwait
27	Belgium	Vietnam	Romania	Czech Republic
28	Israel	Argentina	Luxembourg	Chile
29	Qatar	New Zealand	Mozambique	Bahrain
30	Malaysia	Czech Republic	Mexico	Japan
31	Mozambique	Malaysia	France	Belgium
32	Ireland	Kenya	Israel	Malaysia
33	Mexico	Philippines	Switzerland	Israel
34	Chile	Austria	Myanmar	Finland
35	Costa Rica	Chile	Spain	Colombia
36	Vietnam	Romania	Indonesia	Ireland
37	Indonesia	Netherlands	Peru	Thailand
38	Peru	Peru	USA	Vietnam
39	Colombia	Nigeria	Malaysia	Peru
40	Japan	India	Belgium	Mexico
41	Myanmar	Tanzania	Kenya	Indonesia
42	Finland	Uganda	United Kingdom	Costa Rica
43	Kuwait	South Korea	South Korea	India
44	Kenya	Kazakhstan	Vietnam	Kazakhstan
45	Philippines	Japan	Tanzania	Kenya
46	Romania	South Africa	UAE	France
47	Saudi Arabia	Colombia	China	Mozambique
48	France	Hungary	Colombia	Turkey
49	Kazakhstan	Qatar	Italy	Myanmar
50	Tanzania	Sweden	Uganda	Philippines
51	India	Brazil	Qatar	Romania
52	Hungary	Denmark	Singapore	Uganda
53	Uganda	Oman	Brazil	Tanzania
54	South Africa	Russia	Russia	Hungary
55	Turkey	France	Kuwait	Nigeria
56	Argentina	Saudi Arabia	Kazakhstan	South Africa
57	Nigeria	Turkey	Chile	Brazil
58	Brazil	Spain	Japan	Spain
59	Spain	Cyprus	Nigeria	Cyprus
60	Cyprus	Kuwait	Hong Kong (CN SAR)	Italy
61	Russia	Finland	Turkey	Russia
62	Italy	Italy	Saudi Arabia	Argentina
63	Portugal	Portugal	Greece	Portugal
64	Greece	Greece	India	Greece

* Overall rank based on survey results in the sub-categories Job and Career, Work-Life Balance, as well as Job Security

Table 1: Beste landen om als expat in te werken

3.8. Work-life balance

3.8.1. Onderzoek Mazars

Een internationale studie, afgenomen door Mazars, concludeerde dat ondanks er een wereldwijde significante vooruitgang is vast te stellen in termen van gendergelijkheid, ongelijkheden tussen mannen en vrouwen op de werkvloer blijven bestaan, terwijl vrouwen het moeilijk blijven vinden om een acceptabele work-life balance te behouden.

Ondanks gerechtelijke maatregelen die vele vrouwen de vrijheid geven die ze willen, blijft de ongelijkheid tussen mannen en vrouwen bestaan. De survey bevond dat meer dan de helft van de vrouwelijke respondenten het gevoel hadden dat ze gediscrimineerd werden. Ze vinden dat hun vooruitgang, op beroepsvlak, niet hetzelfde is als dat van hun mannelijke collega's.

“Misschien nog meer verontrustend is het feit dat 63% vindt dat het moederschap een obstakel biedt aan hun carrière.” Aldus Anthony Attard van Mazars Malta. “De onderliggende druk komt van het feit dat de meeste vrouwen een work-life balance onbereikbaar vinden en dat de meerdere rollen die vrouwen uitdragen als een bron van stress en frustratie worden aanvoeld.”

Meer dan 3/4 van de ondervraagde vrouwen zei dat ze het fijn zouden vinden als hen partner hen meer zou ondersteunen in de alledaagse taken en er een groter aandeel in zou hebben. Ze vertrouwen ook heel erg op hun werkgever om hen een betere work-life balance te doen bereiken.

De studie concludeert dat een combinatie van werk en privé mogelijk is, op voorwaarde dat er een oprechte gemeenschappelijke toewijding is die werkende vrouwen ondersteunt, zowel van hun partners als van hun werkgevers. Mazars Malta bestaat voor 2/3de uit vrouwen. *“We zijn tevreden om werkomstandigheden te kunnen bieden die voor een betere work-life balance voor al onze werknemers zorgt en we geloven er sterk in dat om succesvol te zijn, we de collectieve intelligentie moeten gebruiken van al onze teamleden.”* aldus meneer Attard. (Mazars, 2014)

3.8.2. Overheid

De Maltese overheid heeft wetten en familie vriendelijke beleidslijnen geïntroduceerd om een positieve work-life balance te promoten voor zijn bevolking. Deze bevatten gratis en betaalbare kinderopvang. Vanaf 1 januari 2012 werd het moederschapsverlof verlengd van 14 tot 16 weken. Kinderopvang is essentieel als vrouwen hun rol op de werkvloer willen vervullen, ondanks dat vrouwen die full-time werken het meer moeilijk lijken te hebben om een goede balans te krijgen tussen werk en gezin.

Werkuren

De Maltese werknemers in de private sector werken gemiddeld 40 uur per week.

Ziekteverzekering

In Malta is er een hoge standaard van gezondheidszorg en zijn er goede en moderne ziekenhuizen en regionale gezondheidscentrums aanwezig. De Maltese overheid biedt een gratis gezondheidszorg voor alle inwoners, personen die werken in Malta en zelfs toeristen, maar er is ook een privaat gezondheidszorg systeem voor handen. Het Ministerie van Volksgezondheid is momenteel tijd en moeite aan het investeren om de publieke gezondheidssector te verbeteren in zowel Malta als Gozo, door middel van nieuwe technologieën te gebruiken.

Zo is er bijvoorbeeld een E-health Portaal opgericht, zodat lange wachtrijen worden vermeden in de ziekenhuizen en gezondheidscentrums. Een ander voordeel is het automatiseren van de diensten die worden aangeboden. Daarnaast is de site ook 24u/24u bereikbaar. (Government of Malta)

3.8.3. Paycircle

We hebben allemaal gehoord van de voordelen van een gezonde work-life balans en de voordelen van flexibele werkomgevingen. Een recent artikel gepubliceerd op de BBC, "*kan jouw job even flexibel zijn als deze?*", vertelt hoe een bedrijf, namelijk Paycircle, in het Verenigd Koninkrijk flexibiliteit naar een nieuw level heeft gebracht. Paycircle gebruikt een totale vrije attitude in zijn werkomgeving, wat werknemers toestaat om hun eigen werkuren te bepalen. Je zou je kunnen afvragen of dit succesvol is of net leidt tot misbruik van het personeel, maar Roisen Gray, die net één week bij Paycircle werkt zegt dat ze net harder werkt door dit systeem. Net omdat niemand haar heel de tijd in de gaten houdt, presteert ze beter.

Catherine Pinkney, medeoprichter, zegt dat het bedrijf gebaseerd is op vertrouwen en maturiteit. Het personeel wordt alleen verwacht om op maandag een meeting bij te wonen, maar hierna mogen ze werken waar en wanneer ze willen. Terwijl bedrijven die dit soort flexibel systeem hanteren beloont worden door loyaliteit en toewijding, beargumenteren sommigen dat dit niet betekent dat werknemers effectief een gezondere work-life balance bereiken.

Een artikel dat gepost werd op the Guardian biedt een tegengestelde kijk, bewegend dat flexibel werk je net ziek kan maken. Volgens experts kunnen flexibele werkomstandigheden, zoals werken vanuit thuis, je meer kwaad dan goed doen omwille van het feit dat veel werknemers er niet in slaan om hun knop om te draaien, wat

betekent dat ze altijd met hun werk bezig zijn, dus ook van thuis uit. De aanpak zou een vage lijn creëren tussen privé en werk, wat voor de meeste mensen net nog meer stress zou opleveren.

Professor Gail Kinman, een beroepsgezondheidspsycholoog van de Universiteit van Bedfordshire, belicht een specifiek probleem waarin mensen constant 'grazen' doorheen hun werk door constant hun mails te checken en telefoons op te nemen buiten de kantooruren. Recent onderzoek ondervond dat iedere keer iemand een werkgerelateerde taak uitvoerde, de stressniveaus weer hoger werden.

Dus, helpt flexibiliteit op de werkvloer echt bij het bereiken van een ideale work-life balance? Het antwoord blijkt helemaal niet zo simpel te zijn. Werkgevers moeten de voordelen kunnen begrijpen van een werkkraacht die de juiste balans heeft tussen werk en privé voor hun bedrijf. Enkel het aanbieden van een flexibele werkomgeving kan dit waarschijnlijk niet bereiken. Een cultuur hanteren waarin de nood om de knop uit te draaien centraal staat en wordt benadrukt, moet een integraal deel worden van een flexibele werkomgeving. (MaltaJobPort, 2016)

3.9. De Knack Carrière Gids

Tot nu toe heb ik vooral Maltese bronnen geraadpleegd, maar ook in de Belgische Literatuur is veel terug te vinden over het thema 'geluk/tevredenheid op het werk'.

3.9.1. Weer Fluitend naar het werk

In 2015 verscheen er een artikel in de Knack Carrière Gids over geluk op het werk.

Veel mensen beginnen namelijk na hun studies vaak ergens te werken waar ze dan gedurende hele lang tijd blijven. Toch lijkt er een nieuwe tendens op weg. Meer werknemers durven hun carrière namelijk een totaal andere wending te geven. *"We evolueren van een baan voor het leven naar een leven vol banen"*. Aldus Inge Ketels, één van de mensen die een enorme carrièresprong heeft gemaakt. Zij vertelt over haar verandering in job nadat ze niet meer gelukkig was met haar vorige job. Ze had nochtans een droombaan, maar omdat het zo hard werken was en er nauwelijks tijd was om nieuwe mensen aan te nemen, lag de onvermijdelijke burn-out op de loer. Daarnaast kreeg ze ook nog lichamelijke problemen doordat ze te hard werkte. Ze besloot toen om van baan te veranderen.

Steeds meer mensen volgen dit voorbeeld, volgens David Meulemans, expert loopbaanbegeleiding bij VDAB. Sinds 2013 heb je in Vlaanderen en Brussel recht op 8

uur loopbaanbegeleiding via loopbaancheques. Hierdoor worden deze trajecten een pak goedkoper en dus aantrekkelijker. Zo zijn er 2 jaar na de lancering al 22.652 unieke loopbaantrajecten opgestart.”

Zijn we dan veeleisender geworden dan vroeger? Moet een job ons vandaag 110% gelukkig maken? Volgens Katrin Van de Water, van Passion for Work, zijn er nu niet meer mensen die vastzitten in hun job dan vroeger. Wel is het bewustzijn rond onze loopbaan veel groter geworden. Het zijn andere tijden en de jobzekerheid verdwijnt. De enige zekerheid die we nog hebben zijn onze talenten. We leven ook in een welvaartsstaat waarin we meer verwachten van werk dan alleen maar geld verdienen: zelfontplooiing, zelf onze loopbaan sturen. (Knack, 2015)

In Malta is deze tendens van een leven vol banen al langer merkbaar. Het gebeurt hier zelden dat mensen gedurende heel hun leven bij één werkgever blijven. Dit is ook de reden waarom heel wat bedrijven met een hoog turn-overcijfer kampen. (Ciappara, 2016)

3.9.2. Jonathan Holslag over de toekomst van werk

Volgens de Belgische politicoloog Jonathan Holslag moeten we werk zien als bron van geluk. Hij hamert erop dat het vooral belangrijk is om van de enorme shift die we in de maatschappij meemaken gebruik te maken om eens goed na te denken over hoe we in de toekomst met werk willen omgaan. Volgens hem is er een veel breder denkkader nodig dan nu veelal wordt gebruikt. Nu is het voor veel mensen vooral een financiële noodzaak om van alles en nog wat te betalen, waarvan we ons veel meer zouden moeten afvragen of we het echt nodig hebben. Met alle gevolgen van dien, want de problemen door stress en burn-out waren nog nooit zo alomtegenwoordig als nu. Enorm veel mensen voelen zich door deze benadering ongelukkig. We zouden arbeid echter ook kunnen zien als bron van geluk en zelfontplooiing, die niets met materiële zaken te maken heeft en die zou kunnen bijdragen tot een welvarende samenleving. Hiervoor is echter een andere manier van denken nodig. (Knack, 2015)

3.10. Wat als “minder werken” ons niet per se gelukkig maakt?

Een paar weken geleden stond er een artikel in de krant (De Morgen) over het thema geluk op het werk. Volgens de schrijver, Ignaas Devisch, filosoof en professor aan de UGent, zou minder werken ons niet altijd gelukkig maken. Volgens hem is niet minder lang werken, maar wel “werken met meer passie” een oplossing voor dit probleem. Zijn visie sluit aan bij deze van Jonathan Holslag.

Het mislukte experiment rond arbeidstijdverkorting in Göteborg (Zweden) en de verankering van het recht op “offline”-tijd voor werknemers in de Franse grondwet zorgden ervoor dat de discussie rond een gezonde work-life balance weer opflakkerde. Volgens Devisch gaat dit debat soms voorbij aan een belangrijke realiteit: misschien is die balans niet waar werknemers gelukkig van worden. “Veel mensen hebben werk en drukte nodig voor een zinvol bestaan. Minder lang werken zou aan onze innerlijke rusteloosheid waarschijnlijk dan ook niet veel veranderen”, aldus Devisch.

De tendens om zo veel mogelijk druk op zichzelf te leggen, of het nu gaat om werk of andere activiteiten, is van alle tijden. Denken dat we geen mentale onrust meer zouden voelen wanneer we minder uren op kantoor zouden doorbrengen en meer tijd bij onze familie, is wat kort door de bocht. Het is volgens Devisch namelijk typisch menselijk om het leven zo druk mogelijk te maken. We gebruiken deze drukte om ons te beschermen tegen de gedachte dat het leven zinloosheid en leeg is. Veel mensen vinden namelijk zin in hun werk, terwijl ze dat vroeger vaker vonden bij hun religie of familie. De reden hiervoor is dat het professionele leven deze rollen voornamelijk is gaan overnemen. Hierdoor zijn we in een paar decennia tijd op een andere manier naar onze job gaan kijken. We willen een baan waarin we onze persoonlijkheid en passie kwijt kunnen, en hierdoor veel energie uit deze baan halen.

Volgens Devisch heeft iemand die van zijn job houdt, en zin en passie uit deze job haalt, er geen baat bij om zijn natuurlijke workflow te moeten onderdrukken voor meer balans. Hij zal hier niet gelukkiger van worden. Integendeel: deze persoon zal wellicht gelukkiger zijn met een leven dat niet per se in balans is, maar dat stroomt volgens het ritme van zijn interesses. Het is pas als mensen hun creativiteit in hun job kunnen steken, dat die ook het meest ontwikkeld zal worden en vervolgens het meeste voldoening zal geven.

Ook Elke Geraerts is het eens met deze visie. Volgens haar zouden we werk en leven in elkaar moeten laten overvloeien in één geïntegreerd leven in plaats van halstarrig te zoeken naar een balans tussen beiden. We zouden niet enkel ons werk moeten laten doorstromen in ons privéleven, maar ook omgekeerd onze persoonlijkheid in ons werk moeten kunnen leggen. (DeMorgen, 2017)

3.11. Besluit

Uit bovenstaand literatuuronderzoek kunnen we afleiden dat er reeds heel wat geschreven is rond het onderwerp tewerkstelling en geluk op het werk. Heel wat artikels tonen het belang aan van de mogelijkheid tot flexibiliteit en verbetering van de work-life balance binnen iemands werkomgeving. Zoals overal zijn er altijd voor- en tegenstanders, maar uit de artikelen kunnen we afleiden dat flexibel werk een win-win-situatie creëert voor zowel werknemer als werkgever. Daarnaast toonden ook heel wat artikels aan dat Malta bij de toptanden hoorde om in te wonen en werken als buitenlandse werknemer. Gezien ook op mijn stageplaats heel wat mensen van vreemde afkomst te vinden zijn, vermoed ik dat deze artikels op een waarheid gebaseerd zijn. Wat ook opvallend was, was dat Malta op basis van deze literatuur er vrije ouderwetse visies op na houdt op vlak van tewerkstelling. Ze passen zich niet al te graag aan en staan wat cynisch ten opzichte van verandering. Daarnaast blijken nog redelijk wat vrouwen niet (full-time) te kunnen werken omwille van de ouderlijke plichten die zij hebben te vervullen. Er blijkt wel al een lichte vooruitgang merkbaar te zijn, maar de aanwezigheid van vrouwen op de arbeidsmarkt wordt nog altijd tegengehouden door het gebrek aan flexibiliteit.

Er is ook een duidelijke samenhang te merken met de onderzoeksvragen. Zo kwam in één van de artikelen naar boven dat het enorm belangrijk is om werknemers appreciatie en erkenning te geven. Dit is dan ook één van de onderzoeksvragen van dit onderzoek. Daarnaast kwam ook het thema flexibiliteit regelmatig aan bod binnen het literatuuronderzoek. Ook dit thema wordt besproken in de onderzoeksvragen door ondermeer te vragen naar de flexibiliteit van de werkuren en het kiezen van de eigen verlofdagen. Ook de work-life balance werd uitgebreid besproken hierboven en kwam duidelijk aan bod in de onderzoeksvragen. Zo wordt ondermeer gevraagd of mensen het gevoel hebben over genoeg vrije tijd te beschikken en of ze indien ze kinderen hebben voldoende tijd met hen kunnen spenderen. Ook het thema hobbies komt aan bod om te weten te komen of de respondenten naast hun werk ook andere bezigheden hebben in hun vrije tijd.

4. Praktijkgedeelte

4.1. Inleiding

4.2. Onderzoeksmethode

Als onderzoeksdesign heb ik gekozen voor een kwantitatieve survey. Ik wou graag een thema verkennen waar ik niet veel van kende en besloot daarom om het te exploreren. Ik heb dan ook voor kwantitatief onderzoek gekozen omdat het me voor mijn thema interessanter leek om een groter aantal surveys af te nemen in plaats van diepgaand onderzoek te voeren. In mijn survey werd een vaste vragenlijst met vaste volgorde gebruikt, waarin de respondenten dan konden kiezen uit één van de antwoordmogelijkheden. Ik wou vooral weten of de werknemers al dan niet gelukkig en tevreden zijn op de werkvloer, en minder verdiepend op het thema ingaan. Ik heb op basis van mijn literatuuronderzoek wat categorieën aan bod laten komen in de enquêtes, waardoor ik kon afleiden of mensen over het algemeen tevreden zijn. Zo kwam er in mijn literatuur bijvoorbeeld het thema 'flexibiliteit'. Ik vroeg de werknemers van het hotel dan ook alsof ze het gevoel hadden dat ze hun werkuren zelf konden kiezen of dat ze hun eigen verlofdagen konden plannen.

Ik heb besloten om de surveys af te nemen op basis van een steekproef. In totaal werken er 167 mensen bij het Cavalieri Art Hotel, verspreid over 8 afdelingen: Human Resources, Financiën en Boekhouding, Marketing, Receptie, Food and Beverage, Schoonmaak, Security en Onderhoud. In totaal wou ik er 40 afnemen.

4.3. Dataverzameling

Ik ben begonnen met het maken van mijn survey op basis van mijn literatuuronderzoek. De thema's die hierin aanbod kwamen, probeerde ik zoveel mogelijk te gebruiken in mijn survey: gaande van flexibiliteit op het werk tot het gevoel hebben geapprecieerd te worden door de managers en medecollega's.

Ik besprak heel mijn onderzoek vooraf met meneer Ciappara, mijn stagementor om te weten of het haalbaar was. Oorspronkelijk was hij niet al te optimistisch, gezien een voorganger van mij dit al eens had proberen te realiseren zonder al te veel succes. Hij was wat cynisch omdat de Maltese mentaliteit vaak wat laks is. Hij verwachtte dan ook dat

ik niet al te veel respons zou hebben. Hij zei dat ik met 20 enquêtes al geluk zou hebben. Gelukkig ben ik nogal koppig ingesteld en besloot ik om toch door te gaan met mijn onderzoek. We kwamen samen tot het besluit dat het beter zou zijn als ik de surveys mondeling zou afnemen, wat ik uiteindelijk ook gedaan heb. In het hotel werken namelijk heel wat werknemers van vreemde origine. Dit betekent dat er zich wel eens een taalbarrière kon doen ontwikkelen indien ze zelfstandig mijn survey zouden moeten invullen.

Ik kreeg de volledige personeelslijst mee en ging wandelen rondom het hotel. Iedereen die ik tegenkwam hield ik tegen en vroeg ik of ze mij konden helpen bij mijn enquête. Op één persoon na was iedereen bereid om me te helpen. Ik stelde hen de vragen en liet hen het antwoord geven. Indien iets onduidelijk was, wat vaak voorkwam, legde ik het hen uit ter verduidelijking. Zo ging ik de afdelingen rond en verzamelde ik zoveel gegevens als mogelijk. Ik duidde dan de namen aan op de lijst (gezien het onderzoek anoniem is) zodat ik voor mezelf wist wie ik al had en wie nog niet. Toegegeven, soms moest ik tot wel 3 keer toe teruggaan naar de mensen, maar de aanhouder wint altijd!

Mijn oorspronkelijke doel was om 40 enquêtes af te nemen, maar dit zijn er uiteindelijk 52 geworden verdeeld over de afdelingen. Omwille van het slechte bereik en de drukke schema's van de mensen van onderhoud ben ik er echter niet in geslaagd om hen te bereiken voor het onderzoek. Voor al de andere afdelingen heb ik een representatieve steekproef kunnen maken. Iedere afdeling komt aan bod, en al naargelang zijn grootte heb ik het aantal surveys gekozen. Zo heb ik bijvoorbeeld meer mensen kunnen ondervragen van de poetsdienst dan van de boekhouding, gezien deze laatste een kleinere afdeling is. Daarnaast is er ook een goede verdeling tussen mannen en vrouwen, tussen de verschillende nationaliteiten en tussen de leeftijden.

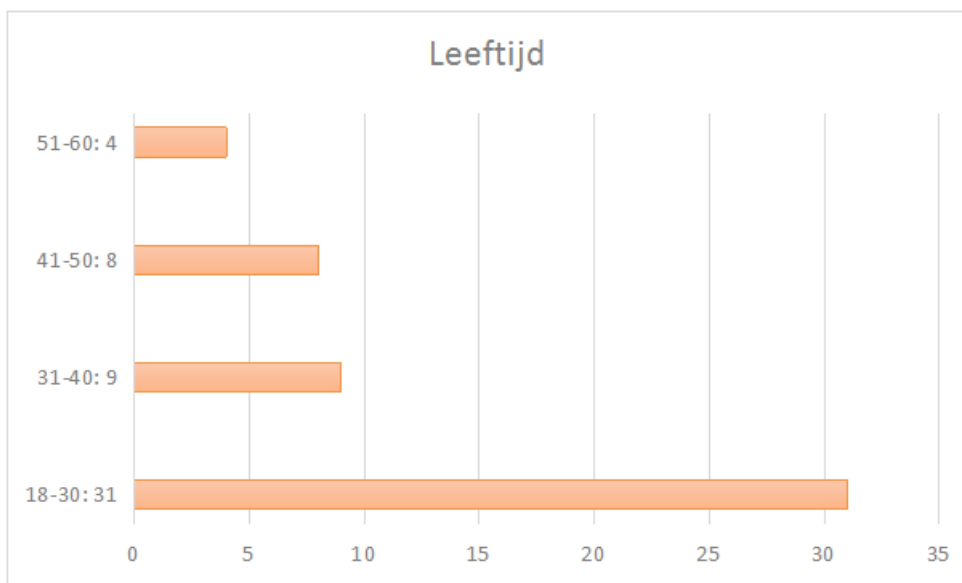
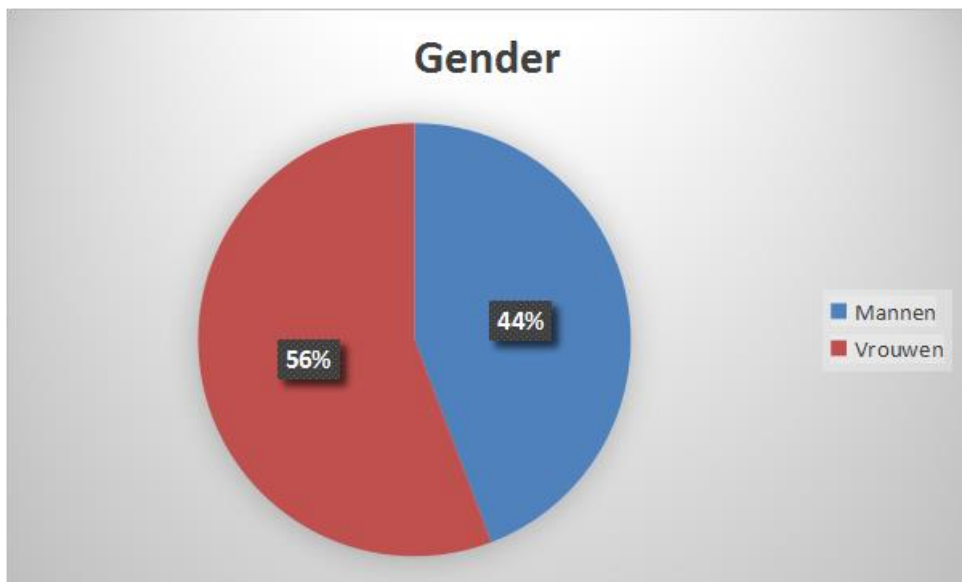
4.4. Resultaten



Uit bovenstaande grafiek kunnen we afleiden dat buiten 'Onderhoud' er van elke afdeling werknemers de survey hebben ingevuld. Er was dus een uitgebreid aanbod aan respondenten komende van verschillende afdelingen. Het grootste deel van de respondenten kwam van de Schoonmaak, omwille van hun bereik. Zij bevinden zich op vaste plaatsen waardoor zij makkelijker te vinden zijn dan bijvoorbeeld de werknemers van Onderhoud.

Naast Schoonmaak kwamen de respondenten van Human Resources (2), Beveiliging (3), Sales en Marketing (6), Food and Beverage (7), Keuken (5) en Boekhouding en Financiën (3). Uiteraard verschillen elk van deze afdelingen van grootte en werken er in bepaalde afdelingen meer mensen dan in anderen. Deze grafiek toont dan ook een goede verdeling aan.

Ook op vlak van geslacht heb ik gezorgd voor een goede verdeling tussen mannen en vrouwen. Zo hebben er 29 (of 56%) vrouwen de enquête ingevuld en 23 (of 44%) mannen.



Op vlak van leeftijd zien we dat er vooral 18-30 jarigen in het hotel tewerkgesteld zijn. Onder de respondenten van de survey waren 31 personen tussen 18 jaar en 31 jaar, 9 personen tussen 31 en 40 jaar, 8 personen tussen 41 en 50 jaar en slechts 4 personen tussen 51 en 60 jaar.

Omdat het hotel gekenmerkt wordt omwille van zijn multiculturaliteit, heb ik dit onderwerp ook opgenomen als één van de vragen in de survey. Uit de antwoorden bleken er 15 personen van Malta afkomstig te zijn en 37 uit een ander land afkomstig te zijn. Bij analyse van de antwoorden bleken er mensen vanuit volgende landen in het hotel

tewerkgesteld te zijn: Macedonië (7), Griekenland (1), Slowakije (2), Servië (10), Nederland (5), Filipijnen (7), Litouwen (2), België (2), Zwitserland (1) en Oekraïne in het hotel te werken.

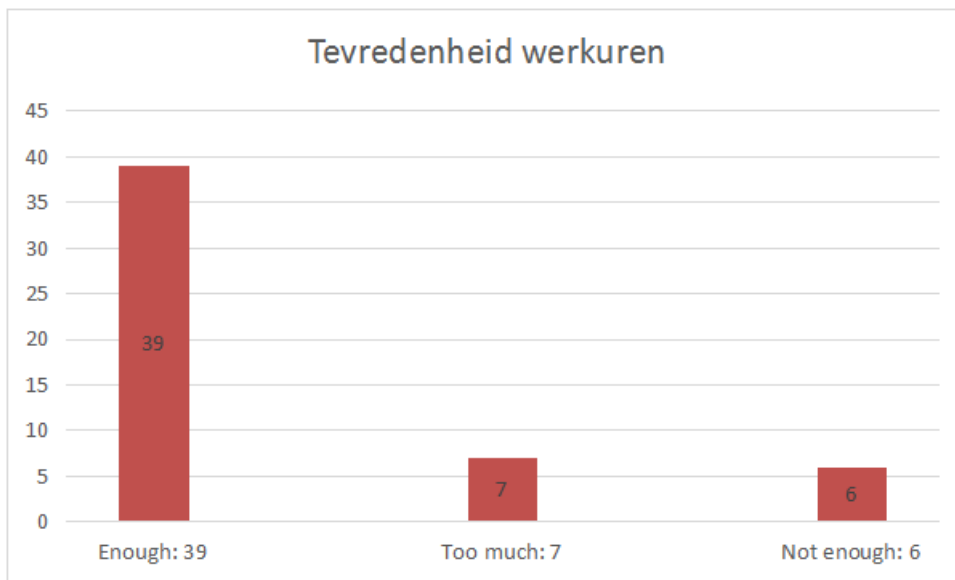
Op de vraag of de mensen van vreemde origine ook in hun land van oorsprong hebben gewerkt, antwoorden alle 37 respondenten 'ja'. Er werd ook onderzocht of deze personen een verschil merkten in het werken in Malta en het werken in hun land van oorsprong. De grote meerderheid (nl. 28 respondenten) bleek wel degelijk een verschil te merken in het werk, t.o.v. 9 respondenten die geen verschil merkten.

Wanneer gevraagd naar wat het verschil net was werden volgende antwoorden gegeven: meer loon in Malta (9), andere job (7), beter systeem/organisatie in Malta, (4) gemakkelijkere job met minder werkdruk in Malta (4), minder loon in Malta (1), meer uren om te werken in Malta (1), minder pauzes in Malta (1), zwaarder/te veel werk in Malta (2).

Uit de antwoorden op de vraag 'hoeveel dagen in de week men werkt', bleken de meeste mensen 5 dagen (32 respondenten) te werken, 3 mensen bleken 4 dagen per week te werken, 15 mensen bleken 6 dagen per week te werken, één persoon bleek 7 dagen op 7 te werken en één persoon werkte 3 dagen per week. Gezien een hotel nooit sluit en er ook op zaterdag en zondag eten moet opgediend worden zijn de antwoorden m.b.t. 6 en 7 dagen per week te werken veelal van toepassing op de mensen van het restaurant (chefs en obers).

De uren varieerden dan ook van 24u/week (1), tot 75u/week (1). Hoewel de meeste respondenten standaard 40u/week werken, bleken een aantal respondenten toch af te wijken. Zo waren er 2 mensen die 55u/week werken, 4 mensen die 50u/week werken, 6 mensen die 45u/week werken en 5 mensen die 48u/week werken. Ook werd meermaals de opmerking gegeven dat ondanks vele mensen normalerwijze een contract hebben van 40u per week, zij toch bij regelmaat heel wat meer uren dan dit presteren.

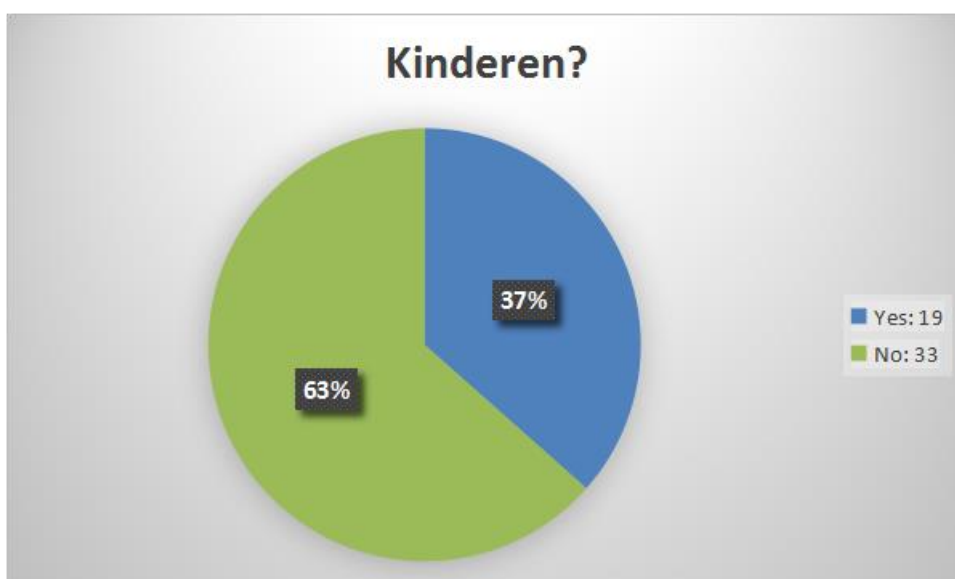
Om te weten te komen of mensen tevreden waren met hun werkuren werd gevraagd of zij dit teveel, te weinig of genoeg vonden.



Uit bovenstaande grafiek kan afgeleid worden dat ondanks de meerderheid van de respondenten (39) tevreden zijn met hun werkuren, toch 7 respondenten vinden dat ze teveel uren moeten presteren. Daarnaast zouden 6 personen graag meer uren presteren. Van de 7 personen die graag wat minder uren zouden presteren, gaven er 2 aan liever 35u/week te werken, 3 personen vonden 30u/week beter om tot een goede work-life balance te komen, één persoon verkoos 45u/week als werkuren en één persoon gaf aan 40 uur te willen werken.

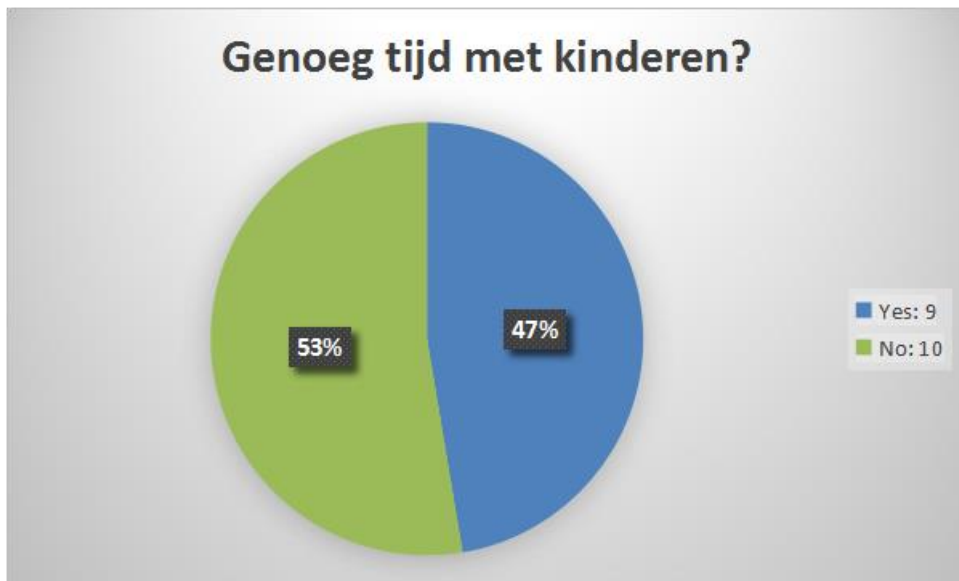
Onder de 6 personen die graag wat meer uren zouden willen presteren, bleken 2 personen liever 48 uur te werken, 1 persoon liever 50 uur, 2 personen 60 uur en 1 persoon verkiest 70u/week om tot een goede work-life balance te komen.

37% van de respondenten bleek kinderen te hebben, t.o.v. 63% die geen kinderen heeft.

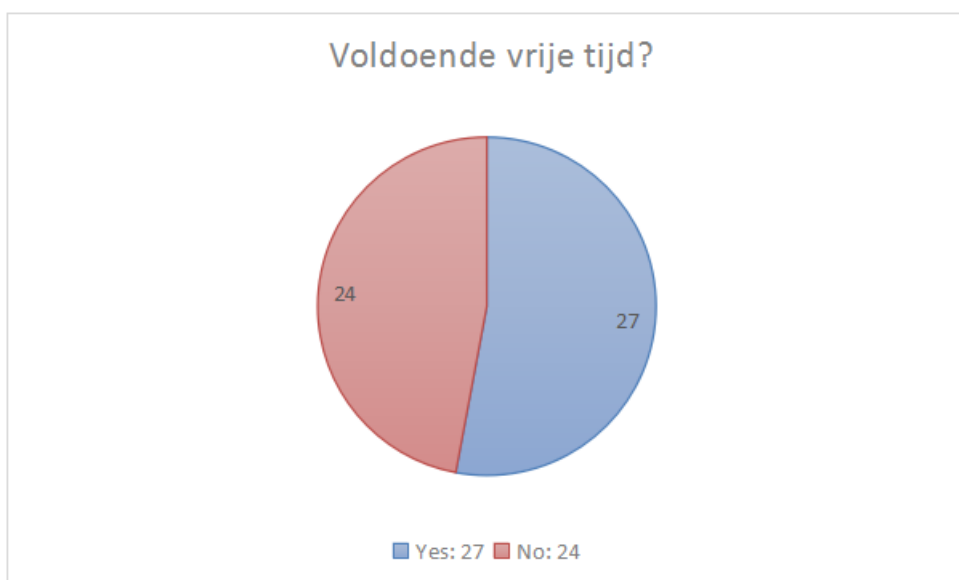


Omdat een goede work-life balance bestaat uit de perfecte combinatie tussen privéleven en werk, werd gevraagd aan de respondenten met kinderen of zij het gevoel hadden genoeg tijd met hen te kunnen doorbrengen.

Wat merkwaardig was is dat uit de resultaten blijkt dat meer dan de helft (53%) van de respondenten met kinderen het gevoel heeft niet genoeg tijd met zijn/haar kinderen te kunnen doorbrengen.



Daarnaast werd ook aan alle respondenten gevraagd of ze het gevoel hadden genoeg vrije tijd te hebben over het algemeen naast hun werk. Ook hier gaf opnieuw bijna de helft aan het gevoel te hebben niet over voldoende vrije tijd te beschikken (24 respondenten).

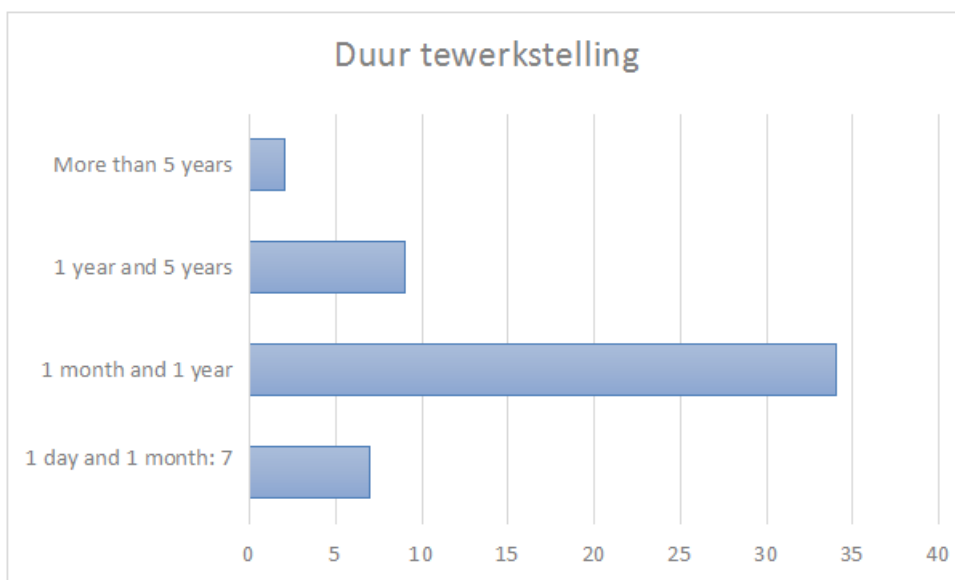


Omdat ook hobbies deel uitmaken van een gezonde work-life balance werd gevraagd of de respondenten hobbies hadden en zo ja welke.

33 van de 52 respondenten gaven aan één of andere hobby te bekleden. Deze gingen van allerlei verschillende sporten (basketbal, tennis, volleybal,...) tot schieten tot uitgaan en reizen.

Zoals reeds besproken in de inleiding van deze bachelorproef, kampt het Cavalieri Art Hotel met een groot turn-overprobleem. Daarom was het belangrijk om in het kader van dit onderzoek te weten te komen hoe lang de werknemers reeds tewerkgesteld zijn bij het hotel.

De overgrote meerderheid blijkt tussen 1 maand en 1 jaar bij het hotel te werken, namelijk 34 van de 52 respondenten. Daarnaast werkten 9 werknemers reeds tussen 1 jaar en 5 jaar bij Cavalieri, tegenover 7 personen die minder dan 1 maand bij het hotel werken. Van de 52 respondenten waren er slechts 2 werknemers die meer dan 5 jaar bij het hotel aan de slag zijn.

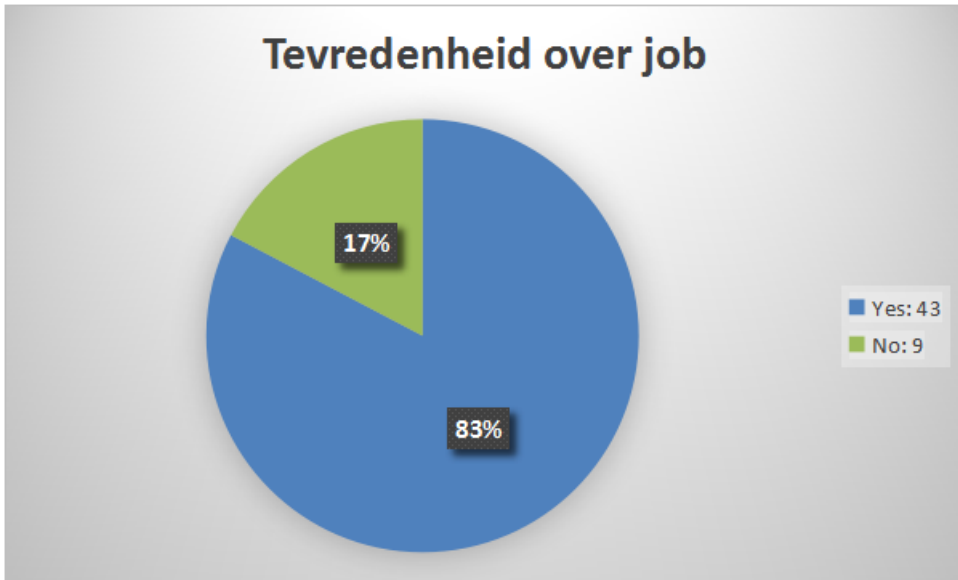


Op de vraag of men voordien al elders in Malta had gewerkt, antwoordden 28 respondenten 'ja' en 24 respondenten 'nee'. Onder de 28 personen die reeds ergens anders hadden gewerkt, gaven 21 personen aan een verschil te merken in het werken.

De verschillen die werden opgemerkt waren de volgende: betere organisatie/staff/manager bij Cavalieri (6), andere job dan voordien (4), betere werkomgeving/minder druk en stress (2), meer stress/verantwoordelijkheden bij Cavalieri (2), meer werk bij Cavalieri (1), niet goed voorbereid/gebrek aan materiaal (1), minder loon bij Cavalieri (2), de mogelijkheid om in een multiculturele omgeving te werken bij

Cavalieri (1), minder competitief bij Cavalieri (1), de juiste niveaus worden niet altijd behaald bij Cavalieri (1)

Wanneer gevraagd of men tevreden is over zijn/haar job bij het hotel gaf 17% (of 9 respondenten) aan niet tevreden te zijn, tegenover 83% (of 43 respondenten) die wel tevreden blijken te zijn met hun job.



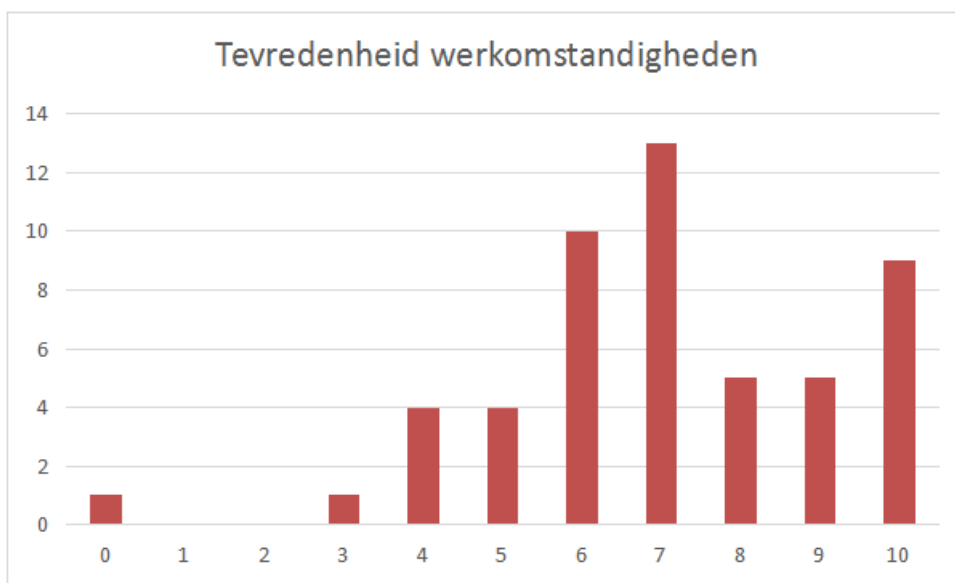
Wanneer aan de 9 respondenten werd gevraagd wat er moest veranderen zodat ze tevreden zouden zijn met hun job, werd het volgende geantwoord:



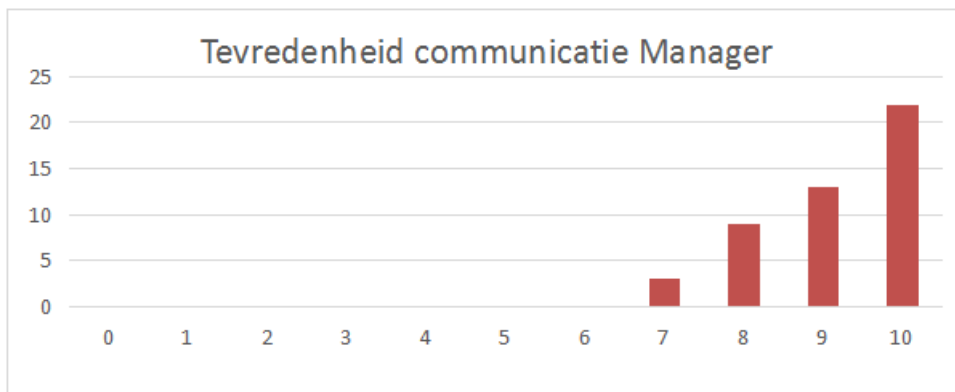
5 personen blijken niet tevreden met hun loon, 1 persoon had het gevoel behandeld te worden als een slaaf, 2 personen gaven aan dat er meer personeel nodig was en dat ze zwaar onderbemand zijn op hun dienst, 3 personen gaven aan dat ze over het algemeen

niet tevreden zijn met hun job en dat ze liever een andere job zouden bekleden en 1 persoon gaf aan dat er meer moet geluisterd worden naar het personeel.

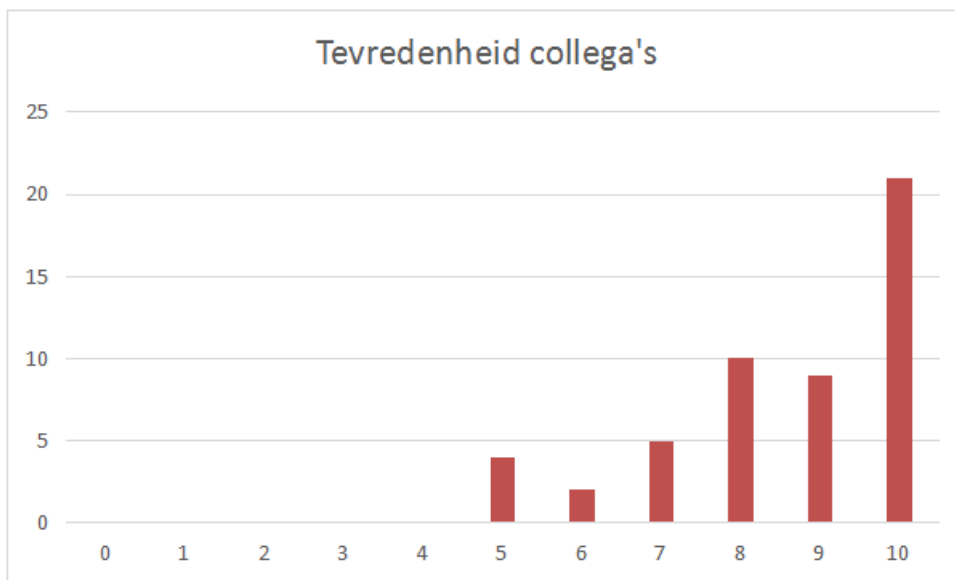
Uit de schaalvraag omtrent de tevredenheid van de werkomstandigheden kregen we zeer uiteenlopende antwoorden. Zo kan je op onderstaande grafiek zien dat de meeste respondenten een vrij positief antwoord geven, maar er toch ook enkelen zijn die het hotel een slechte score geven op basis van zijn werkomstandigheden. Zo geven 10 respondenten het hotel een score van 5 of minder. De overige 42 respondenten geven het hotel evenwel een betere score tussen 6 en 10. Onder hen geven zelfs 9 respondenten het hotel een perfecte score.



Na de tevredenheid omtrent de werkomstandigheden werd ook gevraagd in welke mate (van 0 tot 10) de werknemers van het hotel tevreden zijn over hun directe Manager en de communicatie onderling met deze Manager. De resultaten bleken hier verrassend positief gezien geen enkele respondent zijn/haar Manager een score lager dan 7 heeft gegeven. Meer nog, 22 van de 52 respondenten gaven hun Manager een 10. Hier moet echter wel een kleine opmerking bij gemaakt worden, gezien de Managers die nu aanwezig zijn in het hotel nog vrij recent zijn aangeworven. Dit wil zeggen dat ze zelf nog vrij nieuw zijn in het hotel.

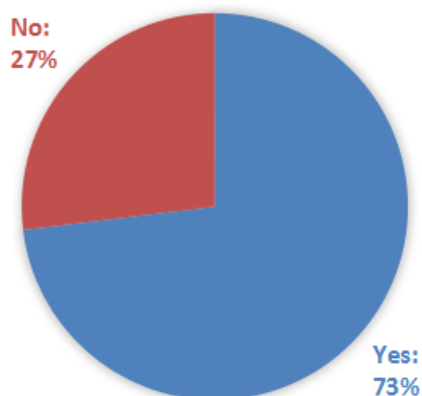


Ook omtrent de tevredenheid met de collega's scoort het Cavalieri Art Hotel vrij goed. Wederom geeft het merendeel van de respondenten (21) het hotel een 10 aan de tevredenheid over de collega's. 4 respondenten bleken iets minder tevreden en scoorden hun medewerkers een 5.



Omdat werknemers de beste ambassadeurs zijn van het hotel, werd de respondenten gevraagd of ze hun vrienden/kennissen zouden aanraden om bij Cavalieri te komen werken. Zo kan namelijk het beste worden afgeleid of mensen effectief tevreden zijn over hun werkplaats. De veronderstelling was hier dat je niet iemand gaat aanraden om te komen werken voor een bedrijf, waar je zelf niet tevreden bent. Uit de resultaten bleek dat 27% of 14 respondenten het hotel niet zou aanraden. 73% of 38 respondenten zou dit wel doen.

HOTEL AANRADEN BIJ VRIENDEN?



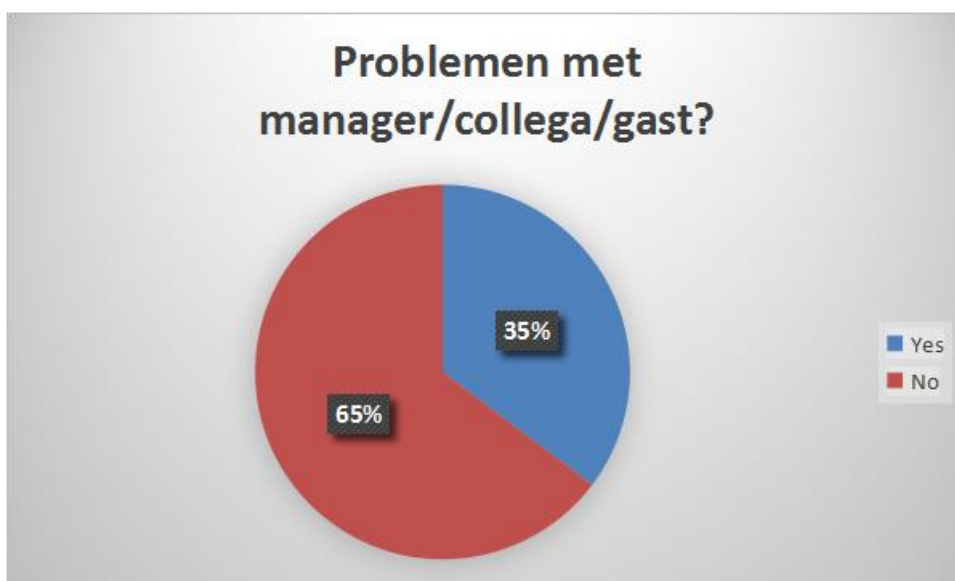
Wanneer gevraagd naar de redenen waarom wel of niet, kregen we heel wat verschillende antwoorden. De personen die het hotel wel zouden aanraden zouden dit doen omwille van volgende redenen: goede organisatie (8), zeer vriendelijke collega's (16), goed team (3), goede locatie (1), beter loon dan in het land van oorsprong (5), veel uren om te kunnen werken (1), andere cultuur om te werken (2), het zal beter worden (1), als men graag kookt (1) en gezond om hier te werken (1).

De respondenten die het hotel niet zouden aanraden, bleken dit te antwoorden omwille van volgende redenen: Malta is te klein om in te werken (1), niet genoeg Maltezen die nog in het hotel werken (1), te hard/veel/vuil werk (6), te weinig loon (1), veel mensen die vertrekken (1), ik voel me een slaag (2), geen fijne job (2) en onvoldoende materiaal om mee te werken (1).

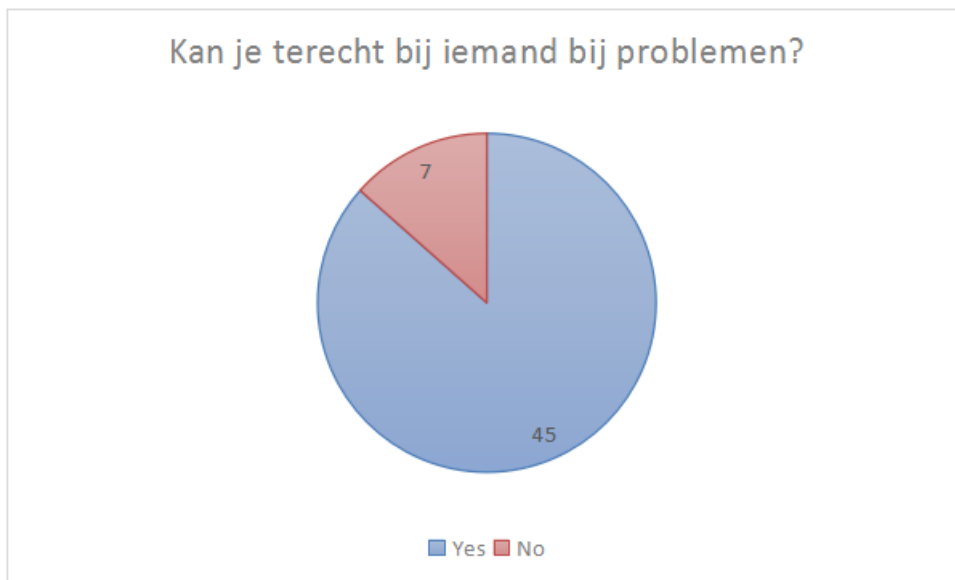
We vroegen de respondenten ook of ze vaak stress beleefden tijdens hun werk. 22 respondenten antwoordden dat ze nooit stress beleefden, wat best frappant is. Toch antwoordden ook 30 respondenten dat ze stress ervaren op het werk. 9 personen hieronder gaven zelfs aan dagelijks stress te ondervinden in het uitoefenen van hun job.



35% van de respondenten bleek overigens ooit al problemen te hebben ondervonden met een manager, collega of gast. Belangrijke nota hierbij is dat er onder de respondenten werknemers van de Receptie vallen, die het eerste aanspreekpunt zijn die in contact komen met klachten van gasten en mogelijk agressieve gasten.



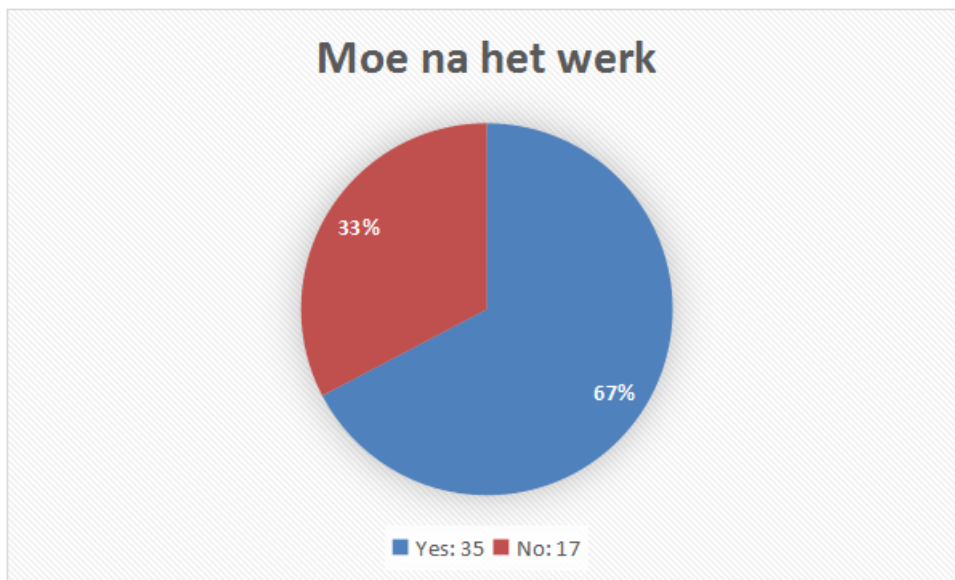
We vroegen iedereen ook of ze het gevoel hadden bij iemand terecht te kunnen indien hij/zij problemen ondervond op het werk. Het merendeel gaf aan van wel (45 respondenten), maar er was echter ook een kleine minderheid die niet het gevoel had bij iemand terecht te kunnen (7 respondenten).



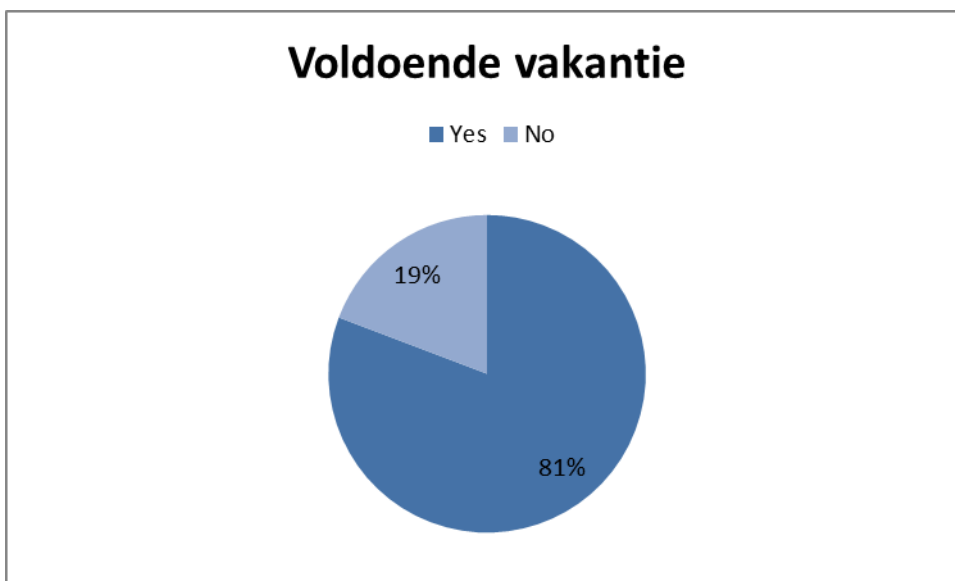
Eén van de merkwaardigste resultaten van dit onderzoek betrof pesten op het werk. Wanneer aan de werknemers werd gevraagd of ze ooit gepest (fysiek, emotioneel of verbaal) zijn geweest, gaf 13% aan ooit gepest te zijn geweest op de werkvloer.



Een ander opvallend resultaat bleek uit de vraag of men nog genoeg energie had voor andere dingen nadat men thuiskwam van zijn/haar werk. Maar liefst 67% van de respondenten gaf aan geen energie meer te hebben om andere zaken (koken, hobbies, kinderen) te doen na het werk. Slechts 33% blijkt nog over voldoende energie te beschikken na de werkuren.



Op het vlak van voldoende verlofdagen vond weer 81% te beschikken over voldoende verlofdagen. Een minderheid van 19% had graag wat meer recht op vakantiedagen. Zoals reeds geschreven in het literatuuronderzoek hebben de werknemers van het Cavalieri Art Hotel recht op 24 dagen of 192 uur betaald verlof.

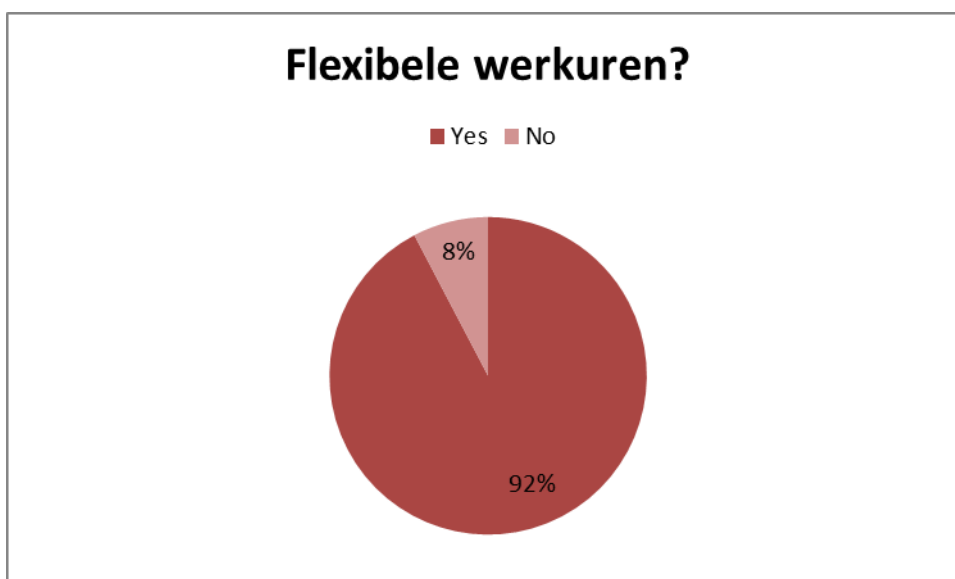


Wanneer aan deze laatsten werd gevraagd hoeveel vakantiedagen zij voldoende zouden vinden voor een goede work-lifebalance, kregen we verschillende antwoorden. 7 respondenten vinden 40 dagen een beter optie, 1 persoon verkoos 50 dagen, 1 persoon verkoos 35 dagen vakantie en 1 persoon zou het liefst over 45 vakantiedagen beschikken.

Nadien werd gevraagd aan de respondenten of ze hun eigen verlofdagen konden kiezen. Uit de resultaten bleek dat het hotel vrij flexibel is omtrent dit thema en dat bijna elke respondent zelf mag kiezen wanneer hij vakantie neemt. 96% antwoordde namelijk "ja".



Ook werd gevraagd of de respondenten vonden dat er genoeg flexibiliteit was in het hotel bij het kiezen van de eigen werkuren, antwoordde de meerderheid (92%) ja. 8% van de respondenten had echter graag wat meer flexibiliteit gehad betreffende de werkuren. Het ging hier specifiek om de mogelijkheid part-time te werken, te kiezen welke shift (avond-dag-ochtend) men werkte of de eigen uren te kiezen.



Het laatste resultaat betreft de vraag of de werknemers van het hotel zich geapprecieerd voelen door hun directe manager. Appreciatie blijkt namelijk uit het literatuuronderzoek een zeer belangrijke motivator te zijn voor werknemers. Het hotel scoort op deze vraag goede punten, met 93% respondenten die aangaven zich geapprecieerd te voelen door hun manager. Toch blijkt 7% van de respondenten niet het gevoel te hebben dat ze erkenning krijgen voor het werk dat ze leveren.



4.5. Conclusies en aanbevelingen

4.5.1. Besluit

Door middel van dit onderzoek heb ik een antwoord gekregen op mijn onderzoeksvragen. Op de vraag of de werknemers veel of weinig stress ondervinden op hun job, kwam als resultaat dat meer dan de helft van de werknemers (58%) van het Cavalieri Art Hotel wel eens stress ondervindt op zijn werk. Dit is een vrij hoog cijfer waaraan zeker en vast gewerkt moet worden. Uit het literatuuronderzoek kunnen we namelijk afleiden dat stress verantwoordelijk is voor de helft van de ziekteverloven in een bedrijf. Dit betekent een grote kost voor het hotel en het is dus in ieders belang om de stress op het werk te reduceren.

We kunnen besluiten dat het hotel op een aantal vlakken goed scoort, maar op een aantal vlakken ook minder goed. Zo blijkt het merendeel van de respondenten tevreden tot zeer tevreden te zijn over hun manager en collega's. Aan de werkomstandigheden zou echter wel wat veranderd kunnen worden. Zo zou er bijvoorbeeld meer materiaal voorhanden moeten zijn voor de werknemers van de afdeling F&B. Als er namelijk theelepels ontbreken kan dit voor vervelende situaties zorgen en misschien ook wel voor stress.

Daarom is het van groot belang dat het hotel zorgt dat de juiste materialen voor handen zijn zodat iedereen zijn werk naar behoren kan uitvoeren.

Zowel de buitenlandse werknemers die in Malta tewerkgesteld zijn als de Maltese werknemers blijken tevreden te zijn met hun job. De redenen waarom mensen uit andere landen net naar Malta komen variëren dan ook. Hoewel de meeste mensen naar Malta zijn gekomen specifiek om te werken, zijn er ook een aantal mensen die voor Malta kozen omwille van het goede weer of op aanraden van vrienden.

Deze buitenlandse werknemers merken een verschil in het werken in hun land van oorsprong en het werken in Malta op vlak van volgende zaken: meer loon in Malta, andere job, beter systeem/organisatie in Malta, gemakkelijkere job met minder werkdruk in Malta, minder loon in Malta, meer uren om te werken in Malta, minder pauzes in Malta, zwaarder/te veel werk in Malta. Er waren echter ook respondenten die aangaven geen verschil te merken in het werk.

Eén van de grootste opmerkingen die door dit onderzoek werd aangetoond was het gebrek aan vrije tijd. Zowel op vlak van algemene vrije tijd (bijvoorbeeld het beoefenen van hobbies), als op vlak van voldoende tijd kunnen spenderen met de kinderen scoorde het hotel ondermaats. Dit is dan ook een belangrijke aanbeveling die ik zou willen maken. Het hotel moet ervoor zorgen dat zijn werknemers meer vrije tijd krijgen. Niemand baat erbij wanneer werknemers overwerkt zijn of aan een burn-out lijden. Het is daarom belangrijk om dit tijdig te voorkomen en de dingen te veranderen. Zo zou het hotel er bijvoorbeeld voor kunnen zorgen dat overwerk tot een minimum wordt behouden. Ook zou het hotel de werknemers moeten verplichten om al hun jaarlijks verlof op te nemen. Tijdens deze stage is namelijk gebleken dat heel wat werknemers nooit al hun verlof opnemen. Wanneer ze dit wel zouden doen of wanneer ze verplicht zouden worden om dit te doen, zouden ze meer tijd hebben om te ontspannen of tijd om met hun kinderen te spenderen, hebben. Omdat er uit het onderzoek ook bleek dat de meerderheid van de respondenten na zijn werk te vermoeid is om andere zaken te verrichten, is dit een algemene aanbeveling die ik zou willen maken.

Een vlak waarop het hotel dan weer enorm goed scoort is flexibiliteit. Bijna alle respondenten gaven aan over flexibele werkuren te beschikken en zelf hun verlofdagen te kunnen kiezen. Ook op het vlak van appreciatie en erkenning door de manager scoorde het hotel goed. Bijna alle respondenten gaven aan dat ze bij problemen naar hun manager konden gaan. Dit betekent dat er een goede vertrouwensband tussen deze

partijen bestaat en dit is zeer belangrijk. Zoals in het literatuuronderzoek werd geschreven is appreciatie van levensbelang.

Voor het Cavalieri Art Hotel is dit onderzoek belangrijk geweest omdat ze nu over de mening van hun werknemers beschikken. Nu ze de informatie hebben, kunnen ze namelijk ook veranderingen doorvoeren. Als je het probleem aanpakt bij zijn oorsprong, in dit geval stress en te weinig vrije tijd, kan dit op lange termijn zorgen voor een lager turn-overcijfer. Ik zou hen dan ook graag willen aanraden om regelmatig dit soort onderzoeken uit te voeren. Op lange termijn zal dit vast en zeker een grote invloed hebben. Tijdens het onderzoek merkte ik namelijk al op dat mensen heel bereid waren om hun mening te geven. Werknemers willen verandering en zijn blij om gehoord te worden.

Dit onderzoek is dan ook relevant voor alle andere bedrijven die zich in dezelfde situatie bevinden als Cavalieri. Wanneer je merkt dat er vele mensen je bedrijf verlaten is het van belang om op zoek te gaan naar de oorzaak van dit probleem. Een tevredenheidsonderzoek kan er dan ook voor zorgen dat je dit probleem op tijd kan aanpakken. Als dit namelijk regelmatig gedaan zou worden, dan treed je preventief op en zal je automatisch minder werknemers zien vertrekken. Het kost het bedrijf minder geld om een enquête af te nemen dan om telkens weer een selectieprocedure op te stellen om werknemers te vervangen die ontevreden waren op de werkplaats.

Indien er verder onderzoek zou gebeuren omtrent dit thema, is het aan te raden om meer diepgaande vragen te stellen. Wanneer je weet dat er iets moet veranderen is het belangrijk te weten "waarom" en "wat". Als er met de werknemers wordt gesproken op basis van open vragen, krijg je dan ook een diepgaander onderzoek. Zo zijn inzichten in de manier van denken van de werknemers beter mogelijk. Om dit te doen moet er echter wel meer tijd voor handen zijn.

4.6. Kritische reflectie

De eerste keer dat ik meneer Ciappara, mijn stagementor, ontmoette was in een heel kalme setting. Ik was zeer gestresseerd in het begin, maar na 2 seconden was alle stress verdwenen. We gingen niet zoals bij vele bedrijven in België het geval is, naar zijn kantoor, maar wel naar het terras en dronken er een koffietje en een chocomelk. Het feit dat ik op mijn gemak werd gesteld maakte dat ik minder stress ervaarde en dat ik dus ook veel zelfzekerder overkwam.

Op deze eerste ontmoeting vertelde meneer Ciappara me over heel wat zaken die ook niet werkgerelateerd zijn. Ook hier was een verschil merkbaar tussen België en Malta. De bedrijven waarvoor ik heb gewerkt in België waren veel strikter in dat soort zaken. Ik mag natuurlijk niet veralgemenen want ik heb uiteraard niet voor elk bedrijf in België gewerkt alsook niet voor elk Maltees bedrijf, maar uit mijn ervaring tot nu toe kan ik toch wel een verschil afleiden. Meneer Ciappara vertelde onder andere over zijn kinderen, over zijn band met zowel de huidige als de voorgaande president en over zijn verleden als voetballer in de nationale ploeg. Ik stond enerzijds wat versteld van de persoonlijke aanpak van zaken, maar vond dit anderzijds wel zeer fijn omdat het me geruststelde.

Het was ook toen dat meneer Ciappara zijn motto in het hotel vertelde, namelijk “ik wil maar 2 zaken van mijn werknemers, en dat is dat ze het werk serieus nemen EN dat ze van hun job genieten”. Want gelukkige werknemers, zorgen voor tevreden gasten en dat is uiteindelijk waar het om draait in een hotel. Hij vertelde me ook dat ik totaal niet gestresseerd zou zijn tijdens mijn job en dat het zeer “relaxt” werken is in het hotel. Reden te meer om te onderzoeken of dit ook voor de andere werknemers in het hotel geldt.

Daarnaast heerst er ook een zeer open cultuur in het Cavalieri Art Hotel. Iedereen begroet elkaar, is zeer beleefd, behandelt elkaar met respect en iedereen is enorm behulpzaam! Zo moest ik bijvoorbeeld de foto's van het managementteam ophangen op het notitiebord, maar was ik niet groot genoeg om hieraan te kunnen. Binnen de 5 seconden stonden er 3 mensen rond me heen om me verder te helpen. Eén van hen bracht me een ladder, de andere ging er zelf opstaan om de foto's die er daarvoor hingen af te halen. Het is echt verbazingwekkend hoe de mensen elkaar hier helpen. Ze vragen me ook constant of ik het een beetje fijn vind en of ik mij wat kan aanpassen hier in Malta. Dit maakt dat het echt een enorm fijne omgeving is om te werken.

Het maken van deze bachelorproef was met tijden een zeer zwaar proces. Van in het begin wist ik dat ik het mezelf niet bepaald makkelijk had gemaakt. Meneer Ciappara

raadde me dan ook steevast aan dat ik best een ander thema zocht. Volgens hem zou de Maltese mentaliteit of meer bepaald de mentaliteit van de werknemers in het hotel me de das om doen. Ik zou veel doorzettingsvermogen nodig hebben en me niet mogen schamen om mensen lastig te vallen.

Het literatuuronderzoek was wat moeilijk omdat ik niet altijd even goed wist waar te zoeken en welke bronnen effectief relevant waren voor mijn onderzoek. Ik heb dan ook heel wat geschreven, verwijderd en vervolgens opnieuw herschreven.

Oorspronkelijk heb ik het onderzoek wat onderschat omdat ik verwachtte dat het makkelijker zou zijn om de enquêtes in te laten vullen. Toen ik eenmaal aan de surveys begon, bleek meneer Ciappara toch wel gelijk te hebben. Heel wat mensen zijn uiteraard druk bezig tijdens hun job en staan niet bepaald te wachten op mij die even een enquête komt afnemen. Ondanks dat iedereen erg vriendelijk was, op twee uitzonderingen na, kreeg ik meermaals te horen om nog eens terug te komen op een rustig moment. Gelukkig was ik vastberaden en bleef ik dus terugkomen.

Zo ben ik uiteindelijk tot een aantal gekomen waar in zelf erg tevreden om ben. Ook mijn stagementor had verwacht dat ik er minder zou bereiken, gezien de student voor mij dit ook aan de hand had. Ik heb dus zowel zijn als mijn verwachtingen overtroffen.

Het was ook niet altijd evident om de vragen te stellen. Ondanks dat ik de surveys zeer eenvoudig had opgesteld, bleek er toch af en toe het probleem van de taalbarriere te zijn. Eenmaal was ik begonnen aan een enquête en heb ik hem in na 2 vragen stopgezet omdat de persoon in kwestie zijn Engels van een dermate laag niveau was dat hij ook niet juist kon antwoorden. Gelukkig was ook dit een uitzondering.

Het was, ondanks de personeelslijst, soms ook erg moeilijk om te onthouden wie ik al had ondervraagd en wie niet. Ik ken ondertussen heel wat namen, maar omdat er dagelijks nieuwe werknemers bijkomen is het moeilijk om ze allemaal bij naam te kennen. Het kwam dus wel eens voor dat ik moest navragen of ik wel degelijk de enquête had afgenomen bij een bepaald persoon of niet.

Er was ook een probleem van bereikbaarheid soms. Dit klinkt wellicht vreemd gezien mijn hele steekproef zich binnen een gebouw bevindt, maar toch was dit het geval. Zo kon heel wat mensen van de schoonmaak bevragen omdat zij zich op een vaste plaats (verdieping) bevonden. Daarentegen heb ik niemand van onderhoud kunnen bevragen omdat zij geen vaste werkplek hebben. Ze werken doorheen heel het gebouw: gaande van de kamers tot de kantoren, tot het zwembad. Hetzelfde probleem deed zich voor bij de mensen van het

restaurant. Zij zijn namelijk enkel aanwezig gedurende hun shift. Dit houdt in dat zij voortdurend bezig zijn met gasten te bedienen gedurende het ontbijt en het dinner waardoor ik hen niet even kon tegenhouden om mijn enquête in te vullen. Ik ben er wel in geslaagd om 7 personen van deze afdeling mijn enquête in te laten vullen door middel van hen tijdens mijn middagpauze te bevragen. Ook dit was soms ongemakkelijk omdat het uiteraard ook hun pauze was. Gelukkig kende ik hen ondertussen al en waren ze dan ook bereid om me te helpen.

Over het algemeen is 52 respondenten een mooi aantal voor dit onderzoek. Wetende dat het hotel over iets meer dan 160 werknemers beschikt, is 52 werknemers als respondenten representatief voor dit thema. Wel is het zeker dat indien er de mogelijkheid was tot meer tijd, er nog meer respondenten zouden geweest zijn voor het onderzoek.

Bibliografie

- Andrew Grech. (2016, Januari 4). *www.linkedin.com*. Opgehaald van <https://www.linkedin.com/pulse/flexible-working-critical-creation-jobs-andrew-grech-1>
- Bertrand Borg. (2013, Maart 26). *Times of Malta*. Opgehaald van [timesofmalta.com](http://www.timesofmalta.com/articles/view/20130326/local/ohsa-launch-framework-agreement-on-work-related-stress.462969): <http://www.timesofmalta.com/articles/view/20130326/local/ohsa-launch-framework-agreement-on-work-related-stress.462969>
- Bussinessculture. (sd). Work life balance in Malta. *Bussiness culture* .
- Cassar, J. (2017). (J. Pairoux, Interviewer)
- Cavalieri Art Hotel. (2016). *Cavalieri Art Hotel*. Opgehaald van [cavalierihotelmalta.com](http://www.cavalierihotelmalta.com/): <http://www.cavalierihotelmalta.com/>
- Ciappara, P. (2016). Informeel gesprek. (J. Pairoux, Interviewer)
- Claudine Camilleri. (2016). *Stress at work*. Leicester: University Leicester.
- Deloitte. (2016). Opgehaald van [deloitte.com](http://www2.deloitte.com/mt/en/pages/about-deloitte/articles/gx-striking-a-balance.html): <http://www2.deloitte.com/mt/en/pages/about-deloitte/articles/gx-striking-a-balance.html>
- Deloitte. (sd). *Why Malta?*
- DeMorgen. (2017, Januari 6). Wat als minder werken niet per se gelukkig maakt? *DeMorgen*.
- Europese Commissie. (2011, Februari 24). *Framework Agreement on Workrelated Stress*. Opgehaald van [Europarl.europa.eu](http://www.europarl.europa.eu/registre/docs_autres_institutions/commission_europeenne/sec/2011/0241/COM_SEC%282011%290241_EN.pdf): http://www.europarl.europa.eu/registre/docs_autres_institutions/commission_europeenne/sec/2011/0241/COM_SEC%282011%290241_EN.pdf
- Eurostat. (2016). *Unemployment rate EU*. Eurostat.
- Government of Malta. (sd). *Vacation leave*. Opgehaald van [dier.gov.mt](https://dier.gov.mt/en/Employment-Conditions/Leave/Pages/Vacation-Leave.aspx): <https://dier.gov.mt/en/Employment-Conditions/Leave/Pages/Vacation-Leave.aspx>
- Holslag, J. (2015). Jonathan Holslag over de toekomst van werk. *Knack*.
- HSBC. (2013, December 19). *HSBC Malta evaluates flexible working for better work-life balance*. Opgehaald van www.hsbc.com.mt
- Independent. (2013, 08 24). Malta places 3rd in the best 25 cities to live in.
- Internations. (2016). *Internations*. Retrieved from <https://www.internations.org/expat-insider/2016/the-best-and-worst-places-for-expats>
- Jobsformumsmalta. (sd). *flexible work opportunities a matter of trust*. Opgehaald van Blog: <http://www.jobsformumsmalta.com/blog/flexible-work-opportunities-a-matter-of-trust>
- Knack. (2015). leven vol banen, tendens naar verandering op werk. *Knack*.

- Malta jobport. (sd). *Malta best country to work*. Opgehaald van Maltajobport.com: <https://maltajobport.com/malta-best-country-to-work/>
- Malta jobport. (sd). *Work life balance taking flexibility new dimension*. Opgehaald van maltajobport.com: <https://maltajobport.com/work-life-balance-taking-flexibility-new-dimension/>
- MaltaJobPort. (2016, April 30). *Malta Job Port*. Opgehaald van <https://maltajobport.com/work-life-balance-taking-flexibility-new-dimension/>
- Mazars. (2014). *Mazars*. Opgehaald van <http://www.mazars.com.mt/Home/News/Latest-news/Mazars-Survey>
- Melanie Drury. (2016, Juni 22). *How employers and employees can benefit from flexible working*. Opgehaald van Jobsformumsmalta: <http://www.jobsformumsmalta.com/How-employers-and-employees-can-benefit-from-flexible-working>
- Mywage. (sd). *annual leave and holidays*. Opgehaald van mywage: <http://www.mywage.org/malta/home/labour-law/annual-leave-and-holidays>
- Ohsa. (sd). *Maltese framework for the control of work related stress*. Opgehaald van Ohsa.org.mt: <http://ohsa.org.mt/Portals/0/Docs/Consultations/2015/Maltese%20Framework%20for%20the%20Control%20of%20Work%20Related%20Stress.pdf>
- Reuters. (2015, April 8). Opgehaald van www.reuters.com: <http://www.reuters.com/article/us-investors-workers-sentiment-insight-idUSKBN0MZ01V20150409>
- Social Law. (sd). the Weekly Day of Rest and Annual Vacation Leave National Standard Order. (S.L.452.64); §3.
- Social Law. (sd). National Holidays and other Public Holidays Act (CAP. 252); . (S.L.452.87) §8(5) of the Organisation of Working Time Regulations .
- Social Law. (sd). the Organisation of Working Time Regulations. S.L.452.87 §8.
- Social Law. (sd). The Organisation of Working Time Regulations. (S.L.452.87) §6.
- Social Law. (sd). Weekly day of Rest and annual vacation leave national standard leave. 452.46 §8.
- The Malta Independent. (2016, 07 20). Nearly 50 of employers recruited foreigners over past 3 years ministers highlight skills gap. *The Malta Independent*.
- Times of Malta. (2003, 11 2). Maltese most satisfied with working conditions. *Times of Malta*.
- Times of Malta. (2012, 04 02). work-related-stress-to-rise-say-over-70-of-maltese-respondents-in-eu-survey. *Times of Malta*.
- Times of malta. (2013, 12 23). HSBC Malta evaluates flexible working for better work-life balance. *Times of Malta*. Opgehaald van

http://www.maltatoday.com.mt/business/business_news/32613/hsbc-malta-evaluates-flexible-working-for-better-work-life-balance-20131223#.V_y8t_I97cs

Times of Malta. (2015, 04 13). Does having happy employees make for a healthy stock price.

Times of Malta. (2015, 04 15). Reducing workplace stress. *Times of Malta*.

Times Of Malta. (2015, 05 03). Work life Balance continues. *Times of Malta*.

Times of Malta. (sd). Malta is third best place in the world to live survey concludes.

Times of Malta. (sd). Study points to main sources of stress at work. *Times of Malta*, p. 1.

University of Malta. (sd). *Library*. Opgehaald van 12010.

University of Malta. (sd). *Stress in the workplace*. Malta: Malta government.

Vacancycentre. (sd). *employee morale*. Opgehaald van Vacancycentre.com:

<http://vacancycentre.com/blog/dealing-with-employees/employee-morale/>

Yellow MT. (2016, Maart 1). *Six secrets keeping employees happy productive*. Opgehaald

van yellow.com.mt: <https://www.yellow.com.mt/tips/business/six-secrets-keeping-employees-happy-productive/>

Figuur 1: werkloosheidscijfer EU 2015 19

Figuur 2: Top bestemming voor expats 39

Table 1: Beste landen om als expat in te werken 40

Bijlagen

Bijlage1: survey bachelorthesis

Num ber	Q	A
1.	At which department do you work?	Security - Sales&Marketing - Human Resources - Food&Beverages – Housekeeping – Kitchen – Maintenance - Front Office – Accounts/Finances
2.	Gender?	Male / Female
3.	Age?	- Between 18 – 30 - Between 31 – 40 - Between 41 – 50 - Between 51 - 60
4.	Nationality?	
4.1	If you are not from Malta: have you previously worked in your country of origin? If yes, go to question 4.2, if no, go to question 5.	• Yes • No
4.2	Do you notice any difference between working in Malta and working in your country of origin? If yes, go to question 4.3, if no go to question 4.4	• Yes • No
4.3	What difference do you notice? F.e. more/less stressful, more/less flexible, better/worse workinghours, better/worse workingconditions, better/worse wage, ...	
4.4.	Is there any specific reason why you came to Malta?	
5.	How many days in the week do you work?	- 1 – 2 – 3 – 4 – 5 -- 6 – 7 –
6.	How many hours per week do you work?	
6.1.	Do you think this is enough, too much or not enough? If too much or not	- Enough - Too much, I'd rather work less

	enough, go to question 6.2, if enough go to question 7.	hours - Not enough, I'd rather work more hours
6.2	How many hours would you prefer to work to have a good balance between work and private life?	
7.	Do you have children? If yes, go to question 7.1., if no go to question 7.2	- Yes - No
7.1	Do you feel like you get to spend enough time with your children?	- Yes - No
7.2.	Do you feel like you have enough spare time?	- Yes - No
7.3.	Do you have any hobbies? If yes, go to question 7.3.1., if no go to question 8.	- Yes - No
7.3.1	What are your hobbies? .	
8.	How long have you been working at Cavalieri Art Hotel?	- Between 1 day and 1 month - Between 1 month and 1 year - Between 1 year and 5 years - Between 5 years and 10 years
9.	Have you worked somewhere else in Malta before working at Cavalieri Art Hotel? If yes go to question 9.1., if no go to question 10	- Yes - No
9.1	Do you notice a difference between working at Cavalieri Art Hotel and working at another job in Malta? If yes, go to question 9.2., if no go to question 10	- Yes - No
9.2	What kind of difference do you notice between working at Cavalieri and	

	working somewhere else?	
10.	Are you satisfied about your job at Cavalieri Art Hotel? If yes, go to question 11, if no go to question 10.1	- Yes - No
10.1	What would you want to change about your job?	
11.	On a scale from 0 to 10, 0 being very unsatisfied and 10 being very satisfied, how satisfied are you about the working conditions at Cavalieri Art Hotel?	- 0 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10
11.1	On a scale from 0 to 10, 0 being very unsatisfied and 10 being very satisfied, what do you think about the communication with your direct manager?	- 0 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10 - N/A
11.2	On a scale from 0 to 10 how is the relationship with your colleagues?	- 0 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10
12.	Would you suggest someone else to come and work at Cavalieri Art Hotel?	- Yes - No
12.1	Why yes, or why not?	
13.	Do you often experience stress during your job?	- Yes, daily - Yes, weekly - Yes, monthly - No
14.	Have you ever experienced any problems with colleagues, managers or guests at the hotel?	- Yes - No
15.	Do you feel like you have somewhere to go to when you experience any kind of problems during your job?	- Yes - No
16.	Have you experienced any kind of bullying (physical/emotional/verbal violence) against yourself or co-	- Yes - No

	workers?	
17.	If you come home after finishing your job, do you have the feeling that you are too tired to do anything else?	- Yes, I don't have the energy to do anything anymore - No, I still have enough energy to have hobbies, cook dinner, play with my children,...
18.	Do you in general feel like you receive enough days of leave every year? If yes, go to question 18.2, if no go to question 18.1	- Yes - No
18.1	How many days of leave do you feel like would be sufficient every year?	
18.2	Do you think that there's enough flexibility at Cavalieri Art Hotel for choosing your own days of leave?	- Yes - No
18.3	Do you think there is enough flexibility in your working hours at Cavalieri Hotel? F.e. is there the possibility to work parttime, to choose your own hours, to stop early in case of an emergency at home?	- Yes - No
19.	Do you feel appreciated by your manager?	- Yes - No - N/A

Bijlage2: begeleidende brief

Dear Mr/Mrs/Ms

My name is Jill Pairoux. As part of my education in Human Resources at PXL University (Hasselt, Belgium), I am conducting surveys for my bachelorthesis. This survey's subject is employee satisfaction and happiness at work. Because I am doing my thirdyear internship at the Hotel, I would like to know what the employees think about their work and what they would like to change if possible. Furthermore all surveys will be anonymous making it possible for everyone to give their opinion freely.

The survey will only take 5 minutes of your time.

Thanking you in advance,

Jill Pairoux

Human Resources Trainee – Cavalieri Art Hotel

(Leeg blad)

(Onbedrukte kaft)