



TALENTEN OP DE LOOP.

EEN ONDERZOEK NAAR HET BEHOUD VAN HOOGOPGELEIDEN BIJ IKEA AMERSFOORT.



Ashley de Vries

Afstudeeronderzoek master Strategisch Human Resource Management
Augustus 2012.

AFSTUDEERONDERZOEK MASTER
STRATEGISCH HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

EEN ONDERZOEK NAAR HET BEHOUD VAN HOOGOPGELEIDEN

BIJ IKEA AMERSFOORT.

AUTEUR: Ashley de Vries

STUDENTNUMMER: 3356566

UITGEVOERD BIJ: IKEA Amersfoort

AFSTUDEERBEGELEIDERS: PROF. DR. J.P.P.E.F. BOSELIE

OPDRACHTGEVER: IKEA Amersfoort

OPLEIDING: UTRECHTSE SCHOOL VOOR BESTUURS- EN ORGANISATIEWETENSCHAP

MASTER: STRATEGISCH HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, UTRECHT, *augustus 2012*



Universiteit Utrecht



Voorwoord

Voor u ligt een scriptie dat het resultaat is van onderzoek naar behoud van hoogopgeleiden bij IKEA Amersfoort. De rapportage gaat over hoe IKEA Amersfoort hoogopgeleide medewerkers met een bijbaan bij IKEA kan behouden, om zo te kunnen blijven groeien als organisatie. Deze scriptie is tevens het einde van mijn Master Strategisch Human Resource Management aan het departement Bestuurs- en Organisatiewetenschap (USBO) te Utrecht.

Wat ging het jaar snel! Soms heb ik het idee gehad dat ik geleefd werd. De perioden vlogen voorbij en het afstuderen leek zo ver weg. Eenmaal begonnen met dit onderzoek besefte ik mij dat dit het einde was van mijn tijd als studente.

Het laatste jaar aan de USBO heb ik vooral geleerd te 'doen'. Na een bachelor Algemene Sociale Wetenschappen waarin vooral theorie centraal stond heb ik dit jaar geleerd om de theorie als ondersteuning te zien en de praktijk te ervaren. Dit afstudeeronderzoek heeft mij ook laten zien wat ik in de toekomst graag zou willen gaan doen; mensen op een juiste manier laten functioneren binnen een organisatie en daarbij zorgen dat deze mensen zich kunnen blijven ontwikkelen. Ik ben er nog steeds van overtuigd dat een organisatie nergens is zonder medewerkers en een Human Resource afdeling daarom van groot belang is.

Deze scriptie heb ik niet kunnen schrijven zonder de mensen om mij heen. Na een moeilijke start waarin ik erg afgeleid was van de studie hebben zij mij het vertrouwen gegeven dat alles goed kwam. Allereerst wil ik mijn begeleidende docent prof. Dr. Boselie bedanken. Dankzij zijn positieve maar kritische blik wist ik steeds meer in mijn onderzoek te gaan geloven en bleef ik gemotiveerd om verder te gaan. Door mij elke keer weg te laten gaan met een gevoel van complete verwarring, zorgde dit er wel voor dat ik mijn onderzoek naar een hoger niveau kon brengen.

Daarnaast gaat mijn dank uit naar IKEA Amersfoort. Deze organisatie heeft het mogelijk gemaakt dat ik mijn onderzoek kon uitvoeren. Ik heb me altijd welkom gevoeld op de HR-afdeling en hun enthousiasme en interesse maakte het dat ik het idee had iets waardevols te doen. Speciaal wil ik mijn begeleider Jorrit Bovenkamp bedanken voor zijn tijd, de feedback en de discussies tijdens het onderzoek.

Ten slotte wil ik ook mijn medestudenten, vrienden en familie bedanken voor hun onvoorwaardelijke liefde, steun en de momenten dat ze me moed hebben ingesproken.

Ik hoop dat dit onderzoek de organisatie kan inspireren bij het vormgeven van toekomstig beleid op het gebied talentmanagement en dat zowel de organisatie als haar personeel zich daar in kan vinden.

Ashley de Vries, juli 2012.

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Samenvatting.....	7
1. Inleiding	8
1.1 Inleiding.....	8
1.2 Aanleiding	8
1.3 Probleemstelling	10
1.3.1 Doelstelling.....	10
1.3.2 Vraagstelling	11
1.4 Operationalisering belangrijke begrippen	11
1.5 Relevantie	12
1.5.1 Maatschappelijke Relevantie	12
1.5.2 Wetenschappelijke relevantie	12
1.6 Actoren	13
1.7 De organisatie: IKEA en IKEA Amersfoort.....	14
1.7.1 IKEA Amersfoort.....	14
1.7.2 IKEA Concept.....	14
1.7.3 Missie en visie IKEA	15
1.8 Leeswijzer	16
2. Theoretisch kader	17
2.1 War for talent.....	17
2.2 Talentmanagement.....	19
2.3 Human capital theory	20
2.4 Abilities Motivation Opportunities	21
2.5 AMO en IKEA.....	22
2.6 Person-organization fit	24
2.7 Person-job fit.....	25
2.8 Attraction-Selection-Attrition model.....	26
2.9 Complexiteit van behoud en flexibiliteit talent.....	28
2.10 Conceptueel model.....	28
3. Onderzoeksmethoden.....	30

3.1 Onderzoeksperspectief	30
3.2 Dataverzameling	30
3.2.1 Interviews.....	31
3.2.2 Participerende observatie en desk research.....	31
3.2.3 Open onderzoeksprocedure.....	32
3.3 Respondenten	32
3.4 Data-analyse	33
3.5 Kwaliteit van het onderzoek	34
3.5.1 Betrouwbaarheid.....	34
3.5.2 Validiteit.....	35
4. Resultaten	37
4.1 Keuze en Perceptie IKEA	37
4.1.1 Keuze IKEA.....	37
4.1.2 Beeld IKEA.....	39
4.1.2.1 Algemene perceptie.....	39
4.1.2.2 Positieve perceptie.....	40
4.1.2.3 Negatieve perceptie.....	41
4.1.3 Toeval, waardering, salaris.....	43
4.2 Ambities en toekomst KoZa's	44
4.2.1 Toekomst niet bij IKEA.....	44
4.2.2 Toekomst bij IKEA.....	46
4.2.3 Helderheid creëren.....	46
4.3.1 Verwachting anders dan huidige baan.....	47
4.3.3 Informatiebehoefte.....	48
4.3.4 Blijven groeien.....	48
4.3.5 Dromen en fantaseren.....	48
4.4 Ambities en huidig beleid IKEA Amersfoort met hoogopgeleiden	49
4.4.1 IKEA en talent.....	49
4.4.2 Communicatie.....	49
4.4.3 Betrokkenheid.....	50
4.4.4 Ontwikkeltrajecten.....	50
4.4.5 Ondersteuning leidinggevende.....	51
4.4.6 Ondersteuning IKEA.....	52
4.4.7 Huidig beleid behoud KoZa's.....	52
4.4.8 Onduidelijk beleid.....	52
4.5 Verbeterpunten voor IKEA Amersfoort	53
4.5.1 Onwetendheid.....	53

4.5.2 Bewustwording	54
4.5.3 Waardering	54
4.5.4 Betrokkenheid	55
4.5.5. Initiatief	55
4.5.6 Helderheid en duidelijkheid	56
4.5.7 Medewerkers maken het verschil	56
5. Conclusie en aanbevelingen	58
5.1 Conclusie	58
5.1.1 Management van verwachtingen	59
5.2 Aanbevelingen	60
5.2.1 Bewustzijn van mogelijkheden	60
5.2.2 Waardering	61
5.2.3 Betrokkenheid	61
6. Discussie	62
6.1 Rol onderzoekster	62
6.2 Dynamische omgeving	62
6.3 Toegepast onderzoeksdesign	63
6.3.1 Conceptueel model	63
6.3.2 Steekproef	64
6.3.3 Setting	64
6.3.4 Bevindingen	65
6.3.5 Tijdsbestek	65
6.4 Theoretische kanttekeningen	65
6.4.1 System strength	66
6.4.2 Business model	68
6.4.2.1 Talentmanagement	68
6.4.2.2 Intrinsieke motivatie	69
6.4.3 Het High Performance Work System	70
6.4.4 Organisatiecultuur	71
6.4.5 Management van verwachtingen	72
6.4.6 Strategisch Human Resource Management	73
6.4.6.1 Sterk systeem en zichtbaarheid HRM	73
6.4.6.2 Key positions	74
6.4.7 Spanningsveld	75
6.4.8 vervolgonderzoek	75
6.5 Afsluiting	76

7. Referenties.....	78
8. Bijlagen.....	81
Bijlage 1: Feitelijke gegevens IKEA Amersfoort	81
Bijlage 2: Uitnodiging interview KoZa	82
Bijlage 3: Uitnodiging interview KoZa nieuwe functie.....	83
Bijlage 4: Topiclijst KoZa	84
Bijlage 5: Topiclijst KoZa nieuwe functie.....	87
Bijlage 6: Codeboom	90
Bijlage 7: Paper maatschappelijke dimensie	91

Samenvatting

Met een toekomstig krappere wordende arbeidsmarkt komen werknemers in een machtspositie en kunnen zij kiezen waar ze het liefst willen werken. Voor organisaties dus de complexe uitdaging deze juist mensen te behouden in een organisatie (Beechler & Woodward, 2009).

Deze afstudeerscriptie is geschreven voor de master Strategisch Human Resource Management aan de USBO in Utrecht. Het onderzoek heeft plaatsgevonden bij IKEA Amersfoort. Het thema dat in het onderzoek centraal staat is het behoud van waardevolle medewerkers. De doelstelling van het onderzoek was om factoren te verkennen en op te sporen die bijdragen aan het probleem van de gap tussen wensen van hoogopgeleide medewerkers met een bijbaan bij IKEA Amersfoort (KoZa's) en hetgeen IKEA Amersfoort hen biedt na het behalen van hun HBO- of WO-diploma. Dit geldt voor de KoZa's die nog aan het studeren zijn, maar ook voor de medewerkers die vanuit een bijbaan doorgestroomd zijn naar een andere functie binnen de organisatie. De vraagstelling die in het onderzoek centraal staat is als volgt:

Welke factoren zijn van invloed op de keuze van een hoogopgeleide KoZa om bij IKEA Amersfoort te blijven werken en hoe kan IKEA Amersfoort hierop inspelen?

Om deze onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden is gebruik gemaakt van kwalitatief onderzoek. Na het vormgeven van een theoretisch kader met daarin belangrijke concepten als *person-organization fit* en *person-job fit* (Boon, Den Hartog, Boselie & Paauwe, 2011) is een conceptueel model gecreëerd. Hierna is het onderzoeksdesign opgesteld en zijn twintig mensen semigestructureerd geïnterviewd omtrent hun perceptie op het wel of niet willen blijven werken voor IKEA. Dit waren medewerkers die nog studeren, maar ook die al doorgestroomd zijn naar andere functies binnen IKEA.

Centrale thema's die uit het onderzoek naar voren komen zijn *bewustzijn*, *waardering* en *betrokkenheid* van IKEA Amersfoort naar deze onderzoeksgroep. De resultaten van het onderzoek geven aan dat meeste KoZa's niet weten wat er mogelijk is binnen IKEA. Ze zijn zich niet bewust van wat er achter de schermen allemaal gebeurt en ook de doorgestroomde medewerkers geven aan per toeval in een nieuw baan gerold te zijn. Bijna alle respondenten geven verder aan niet het idee te hebben dat de leidinggevende echt weet wat de medewerkers belangrijk vinden en ze voelen zich niet altijd gewaardeerd voor het werk dat ze doen. De aanbevelingen zijn met name gericht op hoe IKEA Amersfoort beter kan inspelen op de behoefte van de hoogopgeleide medewerkers.

Met dit onderzoek is getracht de factoren inzichtelijk te maken waarom IKEA niet succesvol lijkt te zijn in het behoud van hoogopgeleiden. Zoals eerder aangegeven wordt gehoopt dat deze rapportage IKEA Amersfoort kan inspireren bij het vormgeven van toekomstig beleid waar zowel de organisatie als haar medewerkers zich in kunnen vinden.

1. Inleiding

1.1 Inleiding

Dit onderzoek is geschreven in opdracht van IKEA Amersfoort als afstudeeropdracht voor de master Strategisch Human Resource Management aan het departement Bestuurs- en Organisatiewetenschap (USBO) in Utrecht. Het onderzoek betreft een vraagstuk dat in een tijd van snel opeenvolgende ontwikkelingen in de maatschappij zeer actueel en belangrijk is. Zoals in de aanleiding zal worden toegelicht is het in deze dynamische tijd belangrijk dat organisaties de juiste mensen op de juiste plek hebben. Het is de taak van het Human Resource Management om dit in goede banen te leiden en de gap tussen bottom-up en top down te verkleinen (Beardwell & Claydon, 2010). In dit onderzoek zal de gap tussen de wensen van IKEA Amersfoort en die van de waardevolle medewerkers die uitstromen zichtbaar worden gemaakt met behulp van interviews met deze mensen.

In deze rapportage zullen de resultaten naar aanleiding van het onderzoek naar behoud van KoZa's bij IKEA Amersfoort worden gepresenteerd. In deze inleiding zal allereerst de aanleiding voor het onderzoek worden toegelicht. Vervolgens zal worden ingegaan op de probleemstelling en de doelstelling, waarna de relevantie en de belangrijkste actoren van het onderzoek zullen worden weergegeven. Daarna zal de organisatie kort worden toegelicht. Ten slotte zal een leeswijzer voor de rapportage gegeven worden.

1.2 Aanleiding

'Een beter dagelijks bestaan voor zoveel mogelijk mensen. Dat is waar we bij IKEA met z'n allen aan werken. Daarvoor hebben we altijd mensen nodig met verschillende talenten om ons concept verder te ontwikkelen.' (IKEA, 2012)

Er zijn nauwelijks huishoudens te vinden die niets van IKEA hebben en bijna iedereen kent IKEA dan ook. Het concept van IKEA is uitgegroeid tot een wereldwijd succesvolle meubelketen met marktleiderschap in de retailsector. Het succes van IKEA ligt misschien verrassend, voor een groot deel bij de mensen die er werkzaam zijn. Samen met de medewerkers heeft IKEA namelijk de mogelijkheid te groeien en de organisatie is daarmee in grote mate afhankelijk van dit menselijk kapitaal (IKEA, 2012).

Dit onderzoek is begonnen met verwondering. Want hoe komt het toch dat IKEA Amersfoort als werkgever niet aantrekkelijk genoeg is voor jongeren die al bij IKEA werken (als bijbaantje) en op HBO of WO-niveau studeren? Het concept van IKEA lijkt zo succesvol, maar IKEA Amersfoort kampt met een probleem rondom hoogopgeleide medewerkers.

Bij IKEA Amersfoort werken veel KoZa's (Koopavond/Zaterdagmedewerkers) die naast

dit bijbaantje een HBO- of WO-opleiding volgen. Zij zouden nadat zij een diploma op zak hebben ook waardevolle medewerkers kunnen zijn voor IKEA. Deze mensen zouden namelijk na het behalen van hun diploma op andere functies kunnen worden ingezet. Met het oog op de ontgroening en vergrijzing die de huidige maatschappij kenmerken draagt dit behoud bij aan het strategisch belang van goede medewerkers voor IKEA (Beechler & Woodward, 2009). Met de hoogopgeleiden die de IKEA-cultuur al dusdanig kennen zou IKEA een betere performance kunnen halen en competitief voordeel kunnen behouden ten opzichte van andere spelers in de retailsector (Becker, 1962). Hoogopgeleiden worden bij IKEA daarom ook wel gezien als talent. Mensen die de organisatie naar een hoger niveau kunnen brengen en al gesocialiseerd zijn in de IKEA-cultuur. Zij zijn enerzijds waardevol omdat ze doordat ze studeren of in het bezit zijn van een HBO/WO diploma de algemene kennis en vaardigheden bezitten. Anderzijds hebben zij de bedrijfsspecifieke kennis, vaardigheden en ervaring opgedaan tijdens de bijbaan (Becker, 1962). Beide soorten kennis en vaardigheden zijn belangrijk voor IKEA Amersfoort en daarom is het ook van belang deze waardevolle medewerker te behouden. Op deze manier kan IKEA blijven groeien (IKEA, 2012). IKEA staat er bekend om haar medewerkers als belangrijkste kapitaal te zien voor de groei van de organisatie (IKEA, 2012) en daarom zijn de juiste mensen voor IKEA ook van groot belang.

Het proces van het behoud van hoogopgeleiden bij IKEA Amersfoort verloopt echter niet zoals IKEA Amersfoort het zou willen en de vraag vanuit deze vestiging is hoe dit komt. IKEA Amersfoort ziet de KoZa's nog onvoldoende doorstromen naar reguliere banen binnen de organisatie. Aan de ene kant verloopt de overgang van bijbaan naar vaste baan op niveau (HBO/WO) niet zoals gewenst, aan de andere kant is het lastig de Hbo'ers en WO'ers na aanvang van een vaste baan te behouden voor langere tijd. Dit vraagstuk rondom het behoud van hoogopgeleiden zal in dit onderzoek worden beschreven en waar mogelijk verklaard.

Op dit moment is 34.4% van de medewerkers bij IKEA Amersfoort KoZa. Maar niet alle KoZa's zijn studenten en degene die studeren hoeven niet allemaal op HBO/WO-niveau te zitten. De verdeling van opleidingsniveau is niet geregistreerd door IKEA Amersfoort en zal voor dit onderzoek in kaart moeten worden gebracht. De gemiddelde leeftijd van alle medewerkers bij IKEA Amersfoort is 35.1 jaar en daarvan is 58.3 % man en 41.7% vrouw. Het verloop van medewerkers was van maart 2011 tot februari 2012 24%. Wat betreft KoZa's was dit 35.7%. Het gemiddelde dienstverband van de medewerkers is 3.9 jaar. Wanneer wordt gekeken naar de vacatures die van 2011 tot 2012 ingevuld werden, waren hiervan ongeveer twintig op HBO niveau of hoger. De functies die vervuld worden door voormalig KoZa's zijn niet geregistreerd en is zelf in kaart gebracht. Dit zijn er ongeveer acht. Het belang van deze hoogopgeleide medewerkers is dus aanwezig (zie ook bijlage 1).

Maar waarom zou men na het behalen van een diploma niet willen blijven werken voor een organisatie met zo'n sterk concept? Is de organisatie niet aantrekkelijk genoeg? Of veranderen de medewerkers zelf door de dynamische wereld waarin zij leven? De onderzoeksvraag naar de factoren die van invloed zijn op de keuze van een hoogopgeleide KoZa om bij IKEA Amersfoort te blijven werken en hoe IKEA Amersfoort hierop in kan spelen is gevormd door onderzoekster zelf en is verder vormgegeven met behulp van de Human Resource afdeling van IKEA Amersfoort.

Het onderwerp staat dicht bij de onderzoekster zelf, aangezien zij ook begonnen is als KoZa bij IKEA en daarna ging afstuderen op de Human Resource afdeling van IKEA. Tijdens haar studie en bijbaantje wist zij echter nooit goed wat de mogelijkheden waren voor haar toekomst, ze was er ook niet gaan werken met het idee dat ze carrière zou gaan maken binnen de organisatie.

Hier start zodoende het verhaal van het onderzoek naar behoud van jong hoogopgeleiden aan IKEA, niet in Zweden, maar in Amersfoort in februari 2012...

1.3 Probleemstelling

Zoals in de aanleiding is omschreven, heeft IKEA Amersfoort te maken met de uitstroom van hoogopgeleiden die al werkzaam zijn binnen IKEA Amersfoort. De uitstroom waar in dit onderzoek naar gekeken wordt zijn de medewerkers met een HBO-/Wo-opleidingsniveau, die als KoZa zijn begonnen en als talent zijn aangemerkt voor IKEA Amersfoort. Deze interne medewerkers zouden langer behouden moeten worden in de organisatie, zodat IKEA in de tijden van ontgroening en vergrijzing kan blijven groeien en haar talenten niet verliest aan andere organisaties, waardoor het competitief voordeel zou kunnen afnemen. Medewerkers maken het verschil voor de organisatie en zijn zodoende belangrijk voor de voortgang van de organisatie (IKEA, 2012).

1.3.1 Doelstelling

De doelstelling van dit onderzoek is om factoren te verkennen en op te sporen die bijdragen aan het probleem van de gap tussen wensen van de medewerkers en hetgeen IKEA Amersfoort hen biedt na het behalen van een HBO- of WO-diploma. Op basis hiervan kan gekeken worden naar verbeterpunten voor de organisatie. Onderzocht zal worden welke factoren eraan bijdragen dat sommige studenten wel een toekomstperspectief binnen IKEA zien en anderen na een tijd toch niet de klik meer voelen en de uitdaging ergens anders gaan zoeken. Dit geldt voor de KoZa's die nog aan het afstuderen zijn, maar ook voor de KoZa's die al een nieuwe functie hebben bekleed binnen IKEA. Er zal inzicht worden verkregen in dit verschijnsel en daarnaast zal dit onderzoek een bijdrage leveren aan de oplossing van dit praktijkprobleem. Aanbevelingen zullen worden gedaan om dit vraagstuk aan te pakken en mogelijk de gap te verkleinen (Boeije, 2005).

1.3.2 Vraagstelling

De probleemstelling en de doelstelling van het onderzoek hebben geleid tot een centrale vraagstelling:

Welke factoren zijn van invloed op de keuze van een hoogopgeleide KoZa om bij IKEA Amersfoort te blijven werken en hoe kan IKEA Amersfoort hierop inspelen?

Deelvragen die uit deze hoofdvraag voortvloeien, zullen helpen de hoofdvraag te beantwoorden:

1. Welke factoren dragen bij aan de keuzes van een (doorgestroomde) KoZa voor IKEA Amersfoort?
2. Welke ambities hebben (doorgestroomde) KoZa's binnen IKEA Amersfoort en hoe zien zij hun toekomst?
3. Welke verwachtingen hebben (doorgestroomde) KoZa's van de vaste baan na de bijbaan?
4. Welke ambities en beleid heeft IKEA Amersfoort met hoogopgeleiden?
5. Waar zijn verbeterpunten mogelijk voor IKEA Amersfoort?

1.4 Operationalisering belangrijke begrippen

De belangrijkste begrippen zullen nu worden geoperationaliseerd zodat de complete onderzoeksvraag helder is en het onderzoek hierop voort kan borduren.

In de centrale vraagstelling wordt de term *factoren* gebruikt. In dit onderzoek worden met deze term de factoren bedoeld die van invloed zijn op de keuze van een student om bij IKEA te komen werken. Deze factoren die deels in het theoretisch kader worden besproken, zijn tijdens de interviews aan bod gebracht en kunnen uiteenlopen van geldelijke beloningen tot aan de organisatiecultuur of structuur. Hierbij kan meespelen dat iemand echt voor een bijbaan naar IKEA komt als tijdelijk of dat toekomstperspectieven al meegenomen zijn in deze keuze.

De respondenten in dit onderzoek zijn *hoogopgeleiden*. Met hoogopgeleiden bedoelt IKEA studenten met een bijbaan die naast het werk bij IKEA een HBO- of een WO-opleiding volgen. IKEA ziet deze groep mensen als talenten die behouden moeten worden voor een betere performance van de organisatie. Ook wordt een groep respondenten meegenomen die al zijn afgestudeerd en een nieuwe functie binnen IKEA Amersfoort vervullen, om te kijken wat hun behoeften zijn. De respondenten kunnen verschillend in het aantal dienstjaren, dat ze voor IKEA vervullen.

De plaats waar het onderzoek gehouden is, is *IKEA Amersfoort*. IKEA Amersfoort wil graag meer halen uit haar personeel en wil haar personeel behouden nadat zij afgestudeerd zijn. Andere vestigingen van IKEA hebben hier minder moeite mee, ook omdat zij al minder moeite

hebben met het aantrekken van KoZa's, daarom zal dit onderzoek specifiek gaan over IKEA Amersfoort. Eventueel kan dit onderzoek generaliseert worden naar andere organisaties zodat deze wellicht ook verbeteringen kunnen aandragen.

Het doel van het onderzoek is dat IKEA wil *inspelen* op de wensen, maar ook het kennen (ervaring) en kunnen (diploma) van KoZa's zodat zij een toekomst kunnen krijgen binnen IKEA. Daarnaast spelen ook de behoeften van IKEA op het behoud van goede medewerkers een grote rol.

1.5 Relevantie

Naast het belang van dit onderzoek voor de organisatie, namelijk het bijdragen aan oplossingen voor een praktijkprobleem, kent dit onderzoek ook een maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie ('t Hart, Boeije, Hox, 2005). Waardevolle medewerkers of talent is een begrip dat actueel is in deze economisch slechtere tijden. Organisaties willen de beste mensen behouden en ontwikkelen liever mensen op die al aanwezig zijn dat zij nieuwe mensen moeten aantrekken.

1.5.1 Maatschappelijke Relevantie

Aangezien IKEA hoogopgeleiden als talenten ziet, kan het maatschappelijk belang van talentmanagement erkend worden (IKEA, 2011b). Wat echter nog beter zal aansluiten is de theorie van *human capital* (Becker, 1962). IKEA wil namelijk medewerkers met bedrijfsspecifieke kennis (onder andere het passen in de IKEA-cultuur) en algemene kennis die zij hebben verkregen tijdens de studie. Hierdoor kan er sprake zijn van een grotere person-organization fit (Boon et al., 2011) bij de overgang van een bijbaan naar een vaste baan en de specifieke kennis die men al van IKEA heeft kan hierin zeer waardevol zijn. De uitdaging ligt mogelijk meer in de person-job fit (Boon et al., 2011). De baan die IKEA aanbiedt aan haar talenten kan mogelijk niet goed aansluiten op de normen en waarden van de persoon. In dit onderzoek zal worden gekeken hoe het vraagstuk rondom het behoud van deze medewerkers kan worden verbeterd en wat de storende factoren zijn die het verschijnsel behouden van hoogopgeleiden nu tot probleem maken. Dit onderzoek kent verder een maatschappelijke relevantie omdat andere organisaties met name in deze turbulente tijden met dezelfde vraagstukken zitten en dit onderzoek kan mogelijk worden generaliseert naar de context van die specifieke organisatie.

1.5.2 Wetenschappelijke relevantie

De wetenschappelijke relevantie is naast de praktische en maatschappelijke relevantie ook van belang. Zoals in het theoretisch kader naar voren komt, worden in dit onderzoek bestaande theorieën in combinatie met elkaar gebruikt.

De theorie Becker (1962) over het menselijk en sociaal kapitaal zal gekoppeld worden aan de theorie van Schneider (1987) over het aantrekken, selecteren en vertrekken van mensen in organisaties. Deze theorie zal vervolgens verband houden met de person-job fit en de person-organization fit (Boon et al., 2011). Wanneer een persoon zich kan verbinden met de heersende normen en waarden van een organisatie of expliciete functie zal men bij de organisatie willen werken en willen blijven (Boon et al., 2011). Wanneer factoren bijdragen aan negatieve gevoelens binnen de organisatie zullen deze ertoe bijdragen dat iemand een organisatie wil verlaten (Schneider, 1987). Dit onderzoek zal inzicht bieden in deze factoren.

Daarnaast is nog niet veel onderzoek gedaan naar dit onderwerp in deze setting. Een retailorganisatie met zoveel succes in de verkoop van meubelen dat niet het succes heeft gevonden in de omgang met jong talentvol personeel. Hier lijkt een spanningsveld te bestaan tussen enerzijds het succes en anderzijds de valkuil van een grote organisatie als IKEA.

De theorieën zullen nieuwe inzichten in de wetenschap verschaffen en dit zal in de discussie worden uitgewerkt. Daarnaast kan worden gekeken of de gebruikte theorie aansluit bij de verkregen onderzoeksresultaten, echter zal geen nieuwe theorie worden ontwikkeld.

1.6 Actoren

Er zijn verschillende stakeholders betrokken bij dit onderzoek. Zodoende is sprake van een multiple stakeholder benadering. Alle de actoren die bij dit onderzoek betrokken zijn hebben invloed en medezeggenschap en met alle actoren wordt rekening gehouden (Boeije, 2005).

De onderzoekster is de belangrijkste stakeholder omdat zij het onderzoek uitvoert en het onderzoeksdesign heeft bepaald. De organisatie is daarnaast een belangrijke belanghebbende want het onderzoek wordt uitgevoerd voor deze organisatie en dus moet het wel relevant zijn en voldoen aan hun visie op het probleem. De mensen in de organisatie die toegang verschaffen tot de informatie en de introductie in de organisatie zijn ook belangrijke stakeholders, zonder hen had het onderzoek niet plaats kunnen vinden. De respondenten die mee zullen werken aan dit onderzoek zijn eveneens belangrijk. Aan de ene kant zijn zij van groot belang om zo veel mogelijk onderzoeksresultaten te verkrijgen en anderzijds zullen zij belang hebben bij de uitkomsten en mogelijke verbeteringen die op basis van dit onderzoek worden opgesteld. Andere vestigingen van IKEA kunnen ten slotte ook als stakeholders gedefinieerd worden, aangezien de onderzoeksresultaten mogelijk ook generaliseerbaar zijn naar deze andere vestigingen.

1.7 De organisatie: IKEA en IKEA Amersfoort

De organisatie waar het onderzoek gedaan is zal nu kort worden omschreven zodat het onderzoek beter in de context te begrijpen valt.

1.7.1 IKEA Amersfoort

Het onderzoek naar KoZa's heeft plaatsgevonden bij IKEA Amersfoort. Deze vestiging heeft in 2006 haar deuren geopend en is dus nog redelijk jong. IKEA Amersfoort heeft ongeveer 375 medewerkers, waarvan een derde fulltime, een derde parttime en een derde KoZa's werkt. Binnen de vestiging werken meer mannen dan vrouwen en het merendeel is tussen de 20 en 40 jaar oud (zie bijlage 1). De meeste medewerkers komen uit de omgeving Amersfoort. De aard van de werkzaamheden verschilt per functie, maar allen richten zich op het draaiende houden van de winkel.

1.7.2 IKEA Concept

Zoals eerder geschreven zijn er weinig huishoudens te vinden die niets van IKEA hebben. IKEA is een wereldwijde retailketen in wooninrichtingsoplossingen. De IKEA-groep is de grootste franchiser van Inter IKEA Systems B.V., eigenaar van het IKEA concept. IKEA vindt zijn oorsprong in Zweden in 1943, waar de oprichter Ingvar Kamprad begon op een boerderij. Sindsdien is IKEA uitgegroeid tot een wereldwijde winkelketen met 127.000 medewerkers in 41 verschillende landen. Met een jaaromzet van 24,7 miljard euro is IKEA een grote speler op het gebied van *wooninrichtingsoplossingen* (NRC, 2012). De oprichter Ingvar Kamprad heeft een grote invloed gehad op IKEA en heeft de cultuur voor de organisatie vormgegeven door middel van 'het testament van een meubelhandelaar' te schrijven. Door middel van dit testament wil hij een beter bestaan voor zoveel mogelijk mensen te realiseren. Het testament noemt de volgende aspecten als basis voor het concept:

1. Het assortiment – onze identiteit
2. De IKEA spirit – een sterke, levendige werkelijkheid
3. Winst verschaft ons de middelen
4. Met weinig middelen goede resultaten boeken
5. Eenvoud siert de mens
6. Richting anders
7. Krachtenbundeling – belangrijk voor ons succes
8. Verantwoordelijkheid dragen – een voorrecht
9. Het meeste moet nog gedaan worden. Een geweldige toekomst!

Het succes van dit concept wordt verder ingevuld met de kernwaarden die IKEA uitdraagt:

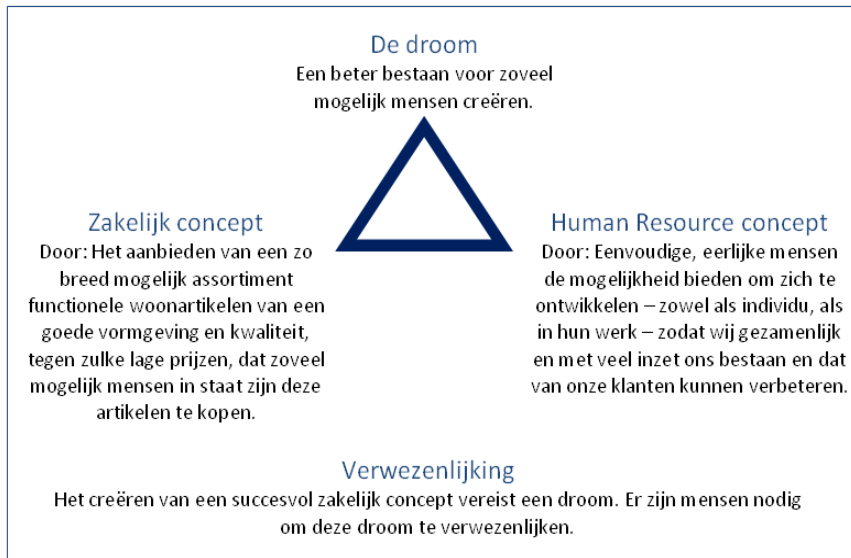
Kernwaarde	Betekenis
Leiderschap als voorbeeldfunctie	De gastheer/gastvrouw heeft een voorbeeldfunctie
Eenvoud	Zowel in taalgebruik als in oplossingen
Realistisch	Praktische meetings met Business & Customer focus
Vooruitstrevendheid	Meetings die ons vooruithelpen
Kostenbewust zijn	Overweeg kosten en tijd
Vernieuwing	Bereidheid om gedrag te veranderen
Bescheidenheid en wilskracht	Het nut en het doel komen eerst
Richting anders	Durf vaste denkpatronen los te laten
Saamhorigheid en enthousiasme	Meetings creëren energie en betrokkenheid
Verantwoordelijkheid nemen en geven	Waarom, wie en hoe?

Tabel 1.1. Kernwaarden IKEA (IKEA, 2011b).

1.7.3 Missie en visie IKEA

De missie van IKEA is om een beter bestaan voor zoveel mogelijk mensen te realiseren. De visie van IKEA is samengebracht in een driehoek, waarin HR en het zakelijke concept samen worden gebracht met de missie. De visie is eigenlijk de droom die IKEA wil laten uitkomen en dit moet worden ondersteund met behulp van het zakelijke concept en het Human Resource concept. Wat bij IKEA van groot belang is, zijn de medewerkers die nodig zijn om deze droom te verwezenlijken.

Vanuit haar visie biedt IKEA haar kwaliteitsproducten tegen een lage prijs aan. Het succesvolle concept van IKEA is niet alleen terug te vinden in haar brede assortiment, ook haar bedrijfsvoering is meerdere malen geroemd: *'hard werken in een informele sfeer waarin iedereen zelf verantwoordelijkheid neemt voor zijn of haar eigen acties.'* (IKEA, 2011b). Daarnaast hecht IKEA veel waarde aan haar medewerkers en dat werkt door in de vormgeving van het HR-beleid. In het HR-beleid wordt namelijk gesteld dat medewerkers moeten worden geworven die bij de cultuur passen en dan wanneer zij zich geven voor de organisatie, IKEA alles doet om deze mensen te belonen. Dit is natuurlijk de situatie zoals IKEA dit wil zien, maar het onderzoek zal ook bijdragen aan de perceptie van deze missie en visie en zal mogelijk een discrepantie tussen theorie en praktijk, oftewel *ist* en *soll* opleveren.



Model 1.1. Missie en Visie IKEA (IKEA, 2010).

Met de omschrijving van de onderzochte organisatie kan de inleiding nu worden afgesloten. In de leeswijzer zal nu worden toegelicht hoe deze rapportage is opgebouwd.

1.8 Leeswijzer

Deze rapportage zal het gehele verloop van het onderzoek bevatten. Allereerst is de inleiding omschreven waarin probleemstelling is aangehaald. Hierop volgend zijn de maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie besproken en de betrokken actoren toegelicht. Vervolgens is een introductie gegeven op de organisatie IKEA en de vestiging Amersfoort. Nu zal eerst een theoretisch kader geschetst worden zodat een conceptueel model en onderzoeksmethoden voort kunnen vloeien voor het verdere verloop van het onderzoek. Hierop volgend zullen de onderzoeksmethoden, resultaten en conclusie volgen. In de conclusie zal antwoord worden gegeven op de centrale onderzoeksvraag en zullen aanbevelingen worden gedaan ten aanzien van het onderzochte probleem. Deze onderzoeksrapportage zal afgesloten worden met een discussie waarin het onderzoek aan een kritische blik wordt onderworpen.

2. Theoretisch kader

Om dit onderzoek van een passend onderzoeksdesign te kunnen voorzien is een theoretisch kader vormgegeven. Hierin worden de belangrijkste theorieën weergegeven rondom het thema dat onderzocht wordt, namelijk het behoud van waardevolle medewerkers bij IKEA Amersfoort. Vanuit dit theoretisch kader is vervolgens een conceptueel model geconstrueerd waaruit de onderzoeksmethode bepaald is.

In dit theoretisch kader zal eerst worden gekeken naar het begrip talent en *talentmanagement*, aangezien IKEA Amersfoort de hoogopgeleide medewerkers als talent definieert en het belangrijk vindt deze mensen te behouden vanwege competitief voordeel (IKEA, 2012). Daarnaast is er sprake van een *war for talent* en dit gaat een steeds grotere rol spelen, aangezien de arbeidsmarkt krappere wordt en organisaties de beste medewerkers willen hebben en houden (Beechler & Woodward, 2009). De theorie rondom *human capital* en *social capital* worden hierin ook meegenomen (Becker, 1962; Wright, 2001 in Boselie, 2010). Vervolgens zal gekeken worden naar het *Ability-Motivation-Opportunity-model* (AMO) dat van invloed is op hoe medewerkers hun werk ervaren en wat zij nodig hebben in hun werk (Blumberg and Pringle 1982, Campbell, McCloy, Oppler & Sager 1993 in Boxall & Purcell, 2011). Hierin zal gekeken worden naar mogelijke factoren die kunnen beschrijven waarom IKEA Amersfoort niet aantrekkelijk genoeg is voor studenten na hun bijbaan. Hierop voortbordurend zullen de *person-organization fit* en de *person-job fit* (Boon et al., 2011) worden behandeld. Hierin zal naar voren komen hoe mensen aan hun baan en aan een organisatie gebonden zijn. Deze theorie houdt verband met de behoeften van medewerkers en wordt zodoende beïnvloed door het AMO-model (Blumberg et al., 1982). Met de theorie rondom het *Attraction-Selection-Attrition*-model van Schneider (1987) zal het theoretisch kader worden afgesloten. In dit model komen de eerdere theorieën samen en komt naar voren, waar IKEA Amersfoort op zou kunnen inspelen om het probleem aan te pakken.

Vanuit het theoretisch kader zal een conceptueel model voor het onderzoek worden vormgegeven. Het conceptueel model zal als leidraad dienen voor het onderzoek en zal de concepten uit deze literatuurstudie bevatten. Eerst zal nu worden ingegaan op het fenomeen *war for talent* dat in de jaren negentig vorm begon te krijgen (McKinsey, 1997 in Beechler & Woodward, 2009).

2.1 War for talent

De tijd waarin mensen een leven lang bij één organisatie werken is voorbij. Waar vroeger mensen vaak voor 'het leven' aan een organisatie en daarmee aan zekerheid verbonden waren, zijn zij nu voortdurend op zoek naar uitdagingen (Beechler & Woodward, 2009). *Life time employment* is veranderd in *life time employability*. Mensen werken aan blijvende inzetbaarheid en willen zichzelf ontplooiën op de gebieden die zij interessant vinden (Doorewaard & de Nijs, 1999). Gemiddeld werken mensen nog maar acht jaar voor dezelfde organisatie en dit is kort, vooral als door organisaties veel geld in deze mensen wordt geïnvesteerd (Doorewaard & de Nijs, 1999). Organisaties dienen echter te investeren in deze mensen omdat de economie veranderd is van productgebaseerde naar een economie gebaseerd op kennis. Organisaties kunnen voorsprong behalen door kennis in de organisatie te halen en te houden (Beechler & Woodward, 2009).

Met uitzicht op een krappere wordende arbeidsmarkt gaan medewerkers in een machtspositie verkeren. Zij kunnen straks kiezen waar ze willen werken en zullen de meest aantrekkelijke organisaties uitkiezen (Beechler & Woodward, 2009). Snelle ontwikkelingen in zowel de economie als de demografie (ontgroening/vergroening) zorgen ervoor dat een oorlog om talent is ontstaan. Iedere organisatie wil namelijk de beste medewerkers hebben (Beechler & Woodward, 2009). De organisaties staan nu voor de complexe uitdaging om deze medewerkers te binden en te boeien om zo in de toekomst de businessdoelen te kunnen realiseren (Mitchell, 2001).

War for talent is een fenomeen dat in de jaren negentig is opgekomen in Amerika. MC Kinsey (1997, in Beechler & Woodward, 2009) meent dat talent de som is de mogelijkheden van een persoon. Onder deze mogelijkheden worden onder andere de kennis, vaardigheden, ervaringen, intelligentie, houding, persoonlijkheid en drijfveren verstaan (Mc Kinsey, 1997). Ulrich (2006, in Beechler & Woodward, 2009) heeft de definitie breder opgepakt. Hij meent dat talent de competenties zijn die individuen bezitten die voor vandaag maar ook voor de toekomst van belang zijn. Ook meent hij dat medewerkers bijdragen aan het succes van een organisatie en open staan om meer voor de organisatie te doen dan dat van hen gevraagd wordt. McKinsey (1997) meent verder dat het vroeger zo was dat medewerkers de organisaties nodig hadden, maar nu hebben organisaties juist het menselijk kapitaal nodig om hun organisatie van voordeel te voorzien (McKinsey, 1997). Beter talent is waardevol om voor te vechten is dan ook het motto (Beechler & Woodward, 2009).

Voor IKEA Amersfoort geldt dit ook. IKEA heeft namelijk hoogopgeleide medewerkers in huis, maar moet vechten om haar mensen niet te verliezen aan andere organisaties (Beechler & Woodward, 2009; Collings & Mellahi, 2009; Groysberg, Nanda & Nohria, 2004; Lewis &

Heckman, 2006 e.a.). In dit onderzoek zal echter niet het consultancyperspectief op talentmanagement centraal staan (McKinsey, 1997), maar een bredere benadering (Collings & Mellahi, 2009). De benadering zoals Collings en Mellahi (2009) hem hebben ontwikkeld gaat ervan uit dat eerst gekeken moet worden welke functies in een organisatie vervuld moeten worden door talenten. Daarnaast gaan de auteurs er vanuit dat gekeken moet worden naar een pool van deze talenten die samen een competitief voordeel kunnen behalen. Ook wordt gesteld dat niet op iedere positie de beste mensen nodig zijn. Dit verschilt met de benadering van McKinsey (1997). In dit onderzoek komt het perspectief van Collings en Mellahi (2009) beter tot zijn recht, aangezien IKEA Amersfoort alle medewerkers van toegevoegde waarde vindt, maar lijkt te worstelen met waar en hoe een pool van talenten ingezet kan worden. Een bijkomend gevolg is dan ook dat misschien HR-differentiatie nodig is om dit talentmanagement te laten slagen. Wanneer iedere groep medewerkers andere tools wordt aangereikt zou de vertrekintentie misschien kunnen worden teruggedrongen (Collings & Mellahi, 2009).

In de context van IKEA Amersfoort is dit ook het geval. IKEA Amersfoort vindt namelijk niet dat alleen hoogopgeleiden talent hebben, maar dat mensen die bij de organisatie passen en die gemotiveerd en gekwalificeerd aan het werk zijn ook waardevolle medewerkers zijn. De juiste mensen op de juiste plek vinden zij enorm belangrijk en ze willen iedere medewerker dan ook een plek kunnen geven die voor beide partijen goed is (IKEA, 2012). De vraagstelling van dit onderzoek richt zich echter op de hoogopgeleiden en daarom wordt de koppeling met het begrip talent gemaakt.

Nu

het belang van talent voor IKEA Amersfoort gedefinieerd is kan verder worden gegaan met het begrip talentmanagement.

2.2 Talentmanagement

Rondom talent is veel literatuur geschreven. Uit alle literatuur blijkt dat talent niet eenduidig te definiëren is en eigenlijk meer een ideaal lijkt te zijn (Lewis & Heckman, 2006). Gesteld kan worden dat het hele idee van *talentmanagement* nog in de kinderschoenen staat (Collings & Mellahi, 2009). Paradoxaal genoeg is de theorie rondom talentmanagement vaag, maar is het in de praktijk heel populair (Collings & Mellahi, 2009).

Talentmanagement wordt vaak vergeleken met de termen *succesmanagement*, *talentstrategie* en *human resource planning* (Lewis & Heckman, 2006). Deze definities lopen echter uiteen met wat beoogd wordt met talentmanagement. Succesmanagement lijkt namelijk meer een uitkomst van talentmanagement, aangezien met de talenten meer succes behaald kan worden. Talentstrategie is meer een proces en resourceplanning verwijst naar een soort van besluitvorming rondom talent. Alle definities hebben gemeen dat het vooral gaat om de juiste en

meest getalenteerde medewerkers te selecteren die voor een organisatie van meerwaarde zijn, maar een eenduidige definitie is er niet (Lewis & Heckman, 2006).

Een theorie die ingaat op de meerwaarde van mensen is de *human capital theory* van Becker (1962). Deze theorie gaat niet over de talenten van mensen maar over meerwaarde die zij bezitten. Zo kan een waardevolle medewerker voor IKEA Amersfoort concreter worden vormgegeven. Deze theorie zal nu worden toegelicht.

2.3 Human capital en social capital theory

De context van talent binnen IKEA Amersfoort kan het best beschreven worden vanuit het perspectief van het *succesmanagement* (Lewis & Heckman, 2006). IKEA meent namelijk dat succes alleen behaald kan worden met de medewerkers die zich inzetten voor IKEA. IKEA gaat er daarbij vanuit dat dit gebeurt, aangezien de medewerkers zijn geworven bij de organisatiewaarden (IKEA, 2012). Hierdoor lijkt het talentmanagement zich meer te focussen op het eindresultaat (Lewis & Heckman, 2006). Het menselijk kapitaal dat hiervoor nodig is, is echter de input van de organisatie (Boselie, 2010). IKEA meent dat wanneer de medewerkers groeien, IKEA ook groeit (IKEA, 2011).

Hoe IKEA talent ziet kan in verband worden gebracht en worden omschreven vanuit de *human capital theory* en de *social capital theory* (Becker, 1962; Wright, 2001 in Boselie, 2010). De *human capital theory* theorie gaat niet over talenten van mensen maar stelt dat medewerkers waardevol zijn voor een organisatie. De theorie stelt dat medewerkers waardevol zijn uitgaande van de kennis, vaardigheden en het vermogen dat zij bezitten (Becker, 1962). De medewerkers die IKEA Amersfoort wil behouden zijn mensen met de juiste kennis en vaardigheden. Enerzijds de specifieke kennis en vaardigheden die zij tijdens de bijbaan hebben opgedaan en anderzijds de kennis die zij hebben opgedaan tijdens de studie (Becker, 1962). Deze mensen geven IKEA Amersfoort een meerwaarde omdat zij meer kennis en vooral ervaring hebben dan medewerkers die anders extern moeten worden aangenomen.

Deze theorie hangt samen met de *social capital theory* die Wright (2001) verder uitwerkt. In deze theorie wordt namelijk het belang van de relatie tussen medewerkers binnen een organisatie en de relaties met buiten de organisatie benadrukt. Het sociaal kapitaal bestaat dan eigenlijk uit de middelen die aanwezig zijn in een organisatie om een organisatie vorm te geven. Sociaal kapitaal bestaat onder andere uit relaties of netwerken en deze kunnen zorgen voor een gevoel van sociale steun en participatie. Een juiste mix tussen interne en externe nieuwe medewerkers is zodoende belangrijk voor een goed werkend systeem met daarin waardevolle medewerkers. De relaties zijn evenmin belangrijk voor de waardevolle medewerker zelf en in hoeverre de medewerker zich daardoor waardevol voelt en zich bij een organisatie vindt passen (Boon et al., 2011). Wanneer de juiste middelen in een organisatie

aanwezig zijn zullen medewerkers zich meer betrokken voelen met een organisatie en daardoor minder snel uitstromen (Schneider, 1987).

Het begrip waardevolle medewerkers gaat zodoende verder dan alleen de meerwaarde van een groep medewerkers in te zien. Iedere medewerker heeft namelijk zijn eigen visie en behoeften om waardevol te kunnen zijn voor een organisatie (Blumberg et al., 1982). Wat willen en kunnen de medewerkers van IKEA Amersfoort zelf en wat hebben ze nodig van een organisatie om er te blijven werken en zich waardevol te voelen? Het Ability-Motivation-Opportunity-model (AMO) zal hier verder op ingaan (Blumberg et al., 1982).

2.4 Abilities Motivation Opportunities

Iedere medewerker heeft andere behoeften om in een organisatie te kunnen functioneren. Het goed kunnen functioneren van medewerkers met verschillende factoren samen (Blumberg et al., 1982). Het AMO-model beschrijft drie van deze factoren van mensen in verschillende contexten op verschillende vraagstukken, namelijk de *abilities*, *motivations* en *opportunities* (Blumberg et al., 1982). Vertaald naar het Nederlands gaat het over het *kunnen*, *willen* en *mogen* van mensen. De theorie gaat ervan uit dat een individuele prestatie een functie is van deze factoren en organisaties dienen deze factoren te herkennen en hierop in te spelen zodat medewerkers optimaal kunnen presteren voor de organisatie (Blumberg et al., 1982).

Het vermogen, het kunnen van medewerkers kan gestimuleerd worden door middel van bijvoorbeeld trainingen en beleid rondom ontwikkeling. Zo zijn de medewerkers in staat om aan de prestaties van een organisatie bij te dragen omdat zij hiertoe de vaardigheden hebben (Blumberg et al., 1982). De motivatie van een medewerker kan gestimuleerd worden door waardering of beloning, in de vorm van geld of complimenten of het krijgen van verantwoordelijkheden. (Blumberg et al., 1982). De opportuniteiten, ofwel kansen van medewerkers, kunnen worden vergroot door middel van inspraak en verantwoordelijkheden (Blumberg et al., 1982). Zo kan een medewerker zich als deel van de organisatie voelen en daardoor beter in staat zijn om bij te dragen aan de organisatiedoelen (Boxall & Purcell, 2011).

Iedere medewerker heeft natuurlijk andere behoeften en motivatoren om te werken voor een organisatie, maar wanneer een organisatie hier inzicht in krijgt kan hierop worden ingespeeld door middel van HRM praktijken en kan een organisatie haar medewerkers optimaal inzetten voor de organisatiedoelen. Wanneer een organisatie niets doet met de behoeften van medewerkers kunnen de factoren er ook aan bijdragen dat een medewerker de organisatie verlaat. Het is daarom van belang om te onderkennen dat HRM via medewerkers tot organisatieprestaties leiden (Boxall en Purcell, 2011). Dit heeft te maken met de person-organization fit en person-job fit (Boon et al., 2011), die later worden toegelicht, , aangezien een

hogere mate van fit bereikt kan worden via het AMO-model en zodoende voor hogere prestaties kan leiden (Blumberg et al., 1982). Hoe het AMO-model (Blumberg et al., 1982) van toepassing kan zijn op IKEA Amersfoort zal nu worden beschreven.

2.5 AMO en IKEA

De drie factoren die het AMO-model onderscheidt (*kunnen, willen, mogen*) dragen bij aan de betekenisgeving van de medewerkers aan het wel of niet willen (blijven) werken bij IKEA Amersfoort na het vervullen van een bijbaan. Aangezien in dit onderzoek twee doelgroepen worden meegenomen, zullen de abilities, motivations en opportunities (*kunnen, willen en mogen*) ook verschillen laten zien (Boxall & Purcell, 2011).

Als de verwachtingen voor dit onderzoek worden uitgesproken, komen een aantal ideeën naar boven. De groep KoZa's die nog niet in een nieuwe functie zijn getreden, zijn mogelijk niet goed op de hoogte van wat mogelijk is binnen IKEA na het behalen van een diploma. Dit omvat het *kunnen* uit het AMO-model (Blumberg et al., 1982). Zij zijn zodoende niet in staat een andere functie te vervullen omdat ze simpelweg niet weten dat de functie bestaat (Blumberg et al., 1982). Dit kan enerzijds verband houden met de betrokkenheid van de medewerker naar de organisatie toe, maar ook van de organisatie naar de medewerker toe (Blumberg et al., 1982). Als bijvoorbeeld de communicatie niet op orde is kan het voorkomen dat medewerkers informatie wat betreft ontwikkelmogelijkheden missen.

Wat betreft de *motivatie* zou mee kunnen spelen dat medewerkers een extrinsieke motivatie boven intrinsieke motivatie prefereren en dit is iets wat IKEA niet aanbiedt (IKEA, 2012). Geldelijke beloningen is niet een middel waar IKEA mee haar mensen probeert te behouden. Men moet zich in de waarden van de organisatie kunnen vinden welke andere manieren van beloning aanbieden. De cultuur is bijvoorbeeld veel belangrijker en wordt ingezet om mensen te bereiken. Uit onderzoek rondom beloningen is ook gebleken dat extrinsieke beloningen niet helpen om talent voor een organisatie te winnen. Uiteindelijk willen mensen dat ze begrepen en betrokken worden in plaats van dat zij worden gekocht (Doh, 2008).

Dat KoZa's mogelijk te weinig kansen, of *mogelijkheden* krijgen bij IKEA, om een toekomst op te bouwen, kan te maken hebben met te weinig inspraak maar ook met het eigen initiatief. Binnen IKEA wordt het eigen initiatief voor je loopbaan vereist (IKEA, 2010). Wil je groeien of doorstromen dan moet je hier dan ook initiatief in nemen. Dit initiatief heeft te maken met het job-design (Ilgen & Hollenbeck, 1991). Job-design houdt kort omschreven de inrichting van het werk in. Dit kan met hele praktische zaken te maken hebben zoals de werkplek, maar ook met de behoefte aan de inhoud van het werk en de verantwoordelijkheden die erbij komen kijken (Ilgen & Hollenbeck, 1991). IKEA heeft haar organisatie zo ingericht dat men zelf

verantwoordelijk is voor zijn of haar tevredenheid en ontwikkeling rondom het werk. Men dient niet stil te staan maar zelf te ontwikkelen als men dit wil (IKEA, 2010). Het is echter de vraag of medewerkers van IKEA Amersfoort het normaal of demotiverend vinden om zelf initiatief te nemen.

Dit job-design (Ilgen & Hollenbeck, 1991) is een factor dat voor de tweede onderzoeksgroep een grote rol kan spelen. Deze onderzoeksgroep omvat namelijk de KoZa's die al werkzaam zijn op andere functies na hun studie. Allereerst is het mogelijk dat deze groep mensen over andere vaardigheden beschikt dan de vaardigheden die vereist zijn voor de functie die ze vervullen. De medewerkers kunnen enerzijds over te weinig vaardigheden beschikken, waardoor zij niet geheel bij nieuwe functie passen. Andersom kan natuurlijk ook aan de orde zijn en kunnen de medewerkers over meer vaardigheden beschikken dan vereist wordt en zodoende kan een gevoel van bovenprestatie heersen. De kansen die vanuit IKEA Amersfoort geboden worden of juist niet kunnen hierdoor ook zorgen voor de uitstroom van medewerkers. Deze kansen kunnen ook weer te maken hebben met de betrokkenheid van de organisatie en de medewerker (Blumberg et al., 1982).

Samenvattend kan het AMO-model invloed hebben op de redenen van mensen om bij een organisatie te werken of niet (Boxall en Purcell, 2011). Medewerkers die de gewenste vaardigheden (abilities), motivatie (motivations) en kansen (opportunities) ontvangen, zullen positief beïnvloed worden in het blijven werken voor een organisatie (Blumberg et al., 1982). Factoren die kunnen meespelen om bij een organisatie te blijven werken zijn onder andere de verbondenheid die gevoeld wordt met de organisatienormen en waarden, maar ook het salaris of de secundaire arbeidsvoorwaarden kunnen meespelen. Daarnaast is werksfeer een factor dat bijdraagt aan het blijven werken voor een organisatie (Boxall & Purcell, 2011).

De verbondenheid met de normen en waarden van een organisatie kunnen leiden een match tussen werkgever en medewerker. Dit wordt ook wel person-organization fit genoemd (Boon et al., 2011). Deze theorie sluit aan bij het voorgenoemde AMO-model (Blumberg et al., 1982) en werkt hierin door. Als rekening gehouden wordt en ingespeeld wordt op de behoeften van medewerkers (Blumberg et al., 1982) kan een person-organization fit (Boon et al., 2011) toenemen en kan een medewerker een lagere vertrekintentie ontwikkelen (Schneider, 1987). De theorie rondom person-organization fit (Boon et al., 2011) zal nu verder worden uitgewerkt.

2.6 Person-organization fit

De person-organization fit gaat over de mate waarin een persoon bij een organisatie past (Boon et al., 2011). Mensen werken namelijk veelal bij een organisatie omdat zij zich met de organisatie en/of de baan kunnen identificeren. De person-organization fit stelt dat een individu bij een organisatie werkt omdat hij of zij zich verbonden voelt met de normen en waarden van de organisatie (Chatmann, 1989). Deze fit is belangrijk omdat het bijdraagt aan een organisatie met medewerkers die zich kunnen vinden in de cultuur van de organisatie en zo de organisatiedoelen kunnen nastreven. Daarnaast heeft deze fit ook het vermogen om te voorspellen in welke mate de normen en waarden van een persoon kunnen veranderen als de functie binnen een organisatie verandert. Medewerker en organisatie zorgen voor een goede match binnen de organisatie wanneer de normen en waarden die beide partijen hebben op elkaar aansluiten. Dit kan bijvoorbeeld door verwachtingen en wensen duidelijk uit te spreken (Boon et al., 2011). Binnen de context van IKEA Amersfoort kan deze fit een bron van onrust zijn wanneer een KoZa veel ervaring heeft opgedaan of doorstroomt naar een vaste functie en zich hierdoor anders gaat congrueren met de organisatienormen en waarden (Boon et al., 2011).

Mortimer en Lorence (1979) stellen dat de verschillende waarden die aan het werk worden gegeven (bijvoorbeeld mensgerichtheid of autonomie) veranderen als de werkervaringen veranderen. Dit kan ook aan de hand zijn in deze onderzoekscontext. Wanneer sprake is van een lage person-organization fit, zou dit verschillende oorzaken kunnen hebben. De waarden van een persoon zouden kunnen veranderen en daardoor minder overeenkomen met de waarde van de organisatie. Ook kunnen de organisatiewaarden veranderen en kan de persoon de organisatie verlaten (Boon et al., 2011). Dit laatste kan bij IKEA van belang zijn. Bij IKEA zijn de medewerkers geselecteerd en aangenomen op basis van het passen bij de normen en waarden van de organisatie. Men moet passen bij de cultuur van IKEA en daardoor ontstaat een person-organization fit (Boon et al., 2011). Dat deze fit met de organisatiecultuur kan veranderen naarmate de ervaringen toenemen en de functie verandert, kan een factor zijn van invloed op het verloop van de hoogopgeleiden bij IKEA Amersfoort.

Naast de rol van de organisatie in het bewerkstelligen van een fit een medewerker, is ook de functie die de persoon vervult van belang voor het wel of niet matchen en blijven bij een organisatie. Dit wordt ook wel person-job fit genoemd en zal nu worden behandeld (Boon et al., 2011).

2.7 Person-job fit

De person-job fit veronderstelt de mate waarin een persoon bij een baan past (Boon et al., 2011). Er wordt in dit kader niet gesproken over een fit met de organisatie zelf, maar met de functie die hij of zij vervult in de organisatie. Deze fit kan ontstaan doordat de vaardigheden die de persoon bezit overeen komen met de eisen die aan de functie gesteld zijn. De fit kan ook tot stand komen door aspecten als verantwoordelijkheid en werksfeer (Boxall & Purcell, 2011). Wanneer geen fit is tussen de persoon en functie die hij of zij bekleed in een organisatie, kan de persoon besluiten de organisatie te verlaten. In de context van dit onderzoek kan de person-job fit betrekking hebben op de groep afgestudeerden die een nieuwe functie hebben bekleed, maar zich uiteindelijk niet gelukkig voelen in de nieuwe functie. Dit kan mede komen doordat de wensen en verwachtingen die de persoon had niet worden waargemaakt of niet aan de verwachtingen van IKEA Amersfoort kan worden voldaan. Deze person-job fit kan zodoende ook een factor zijn die speelt binnen IKEA, wanneer de baan niet uitdagend genoeg is of de geplande ontwikkeling niet verloopt zoals gewenst (Boon et al., 2011).

Samenvattend zijn de person-job fit en de person-organization fit beide belangrijk voor het wel of niet willen werken voor een organisatie. Een fit met de omgeving is namelijk belangrijk voor het kunnen presteren in die organisatie (Boon et al., 2011). De person-organization fit is belangrijk voor IKEA Amersfoort wegens de typische IKEA cultuur: je moet bij de cultuur passen wil je ook bij de organisatie passen en deze cultuur legt bepaalde eisen op aan de medewerkers. Voor dit vraagstuk is het echter ook van belang dat de KoZa's bij de baan passen, de person-job fit kan een knelpunt zijn voor KoZa's om na hun studie te willen blijven werken bij IKEA (Boom et al.; 2011). Zodoende kunnen Beide fits niet los van elkaar worden gezien bij IKEA Amersfoort en dit kan ter discussie gesteld worden bij deze organisatie. Misschien zou één van de fits meer losgelaten kunnen worden om de doorstroom en het behoud van de waardevolle medewerker te verbeteren. Dit spanningsveld zal verder worden uitgewerkt in de discussie (zie hoofdstuk 6).

Gesteld kan worden dat de behoeften van medewerkers en organisaties veranderen door de tijd heen (Boxall & Purcell, 2011). Snelle ontwikkelingen zorgen ervoor dat steeds op andere factoren ingespeeld moet worden, want er zijn steeds andere facetten waardoor mensen zich aangetrokken voelen tot organisaties waardoor ze blijven werken en waardoor ze de organisatie verlaten (Boxall & Purcell, 2011). Organisaties dienen hier rekening mee te houden (Boon et al., 2011).

Om verder te borduren op de fits die aan verandering onderhevig zijn, zal nu het *Attraction-Selection-Attrition*-model van Schneider (1987) besproken worden. Hierin zal worden ingegaan op het verschijnsel aantrekken tot en vertrekken bij een organisatie Eerder is de samenhang tussen de fits (Boon et al., 2011) en het AMO-model al aangehaald (Blumberg et al.,

1982). Deze samenhang zet zich voort in het ASA-model (Schneider, 1987), omdat hier de motivatoren en het daardoor wel of niet passen bij een organisatie samenkomen.

2.8 Attraction-Selection-Attrition model

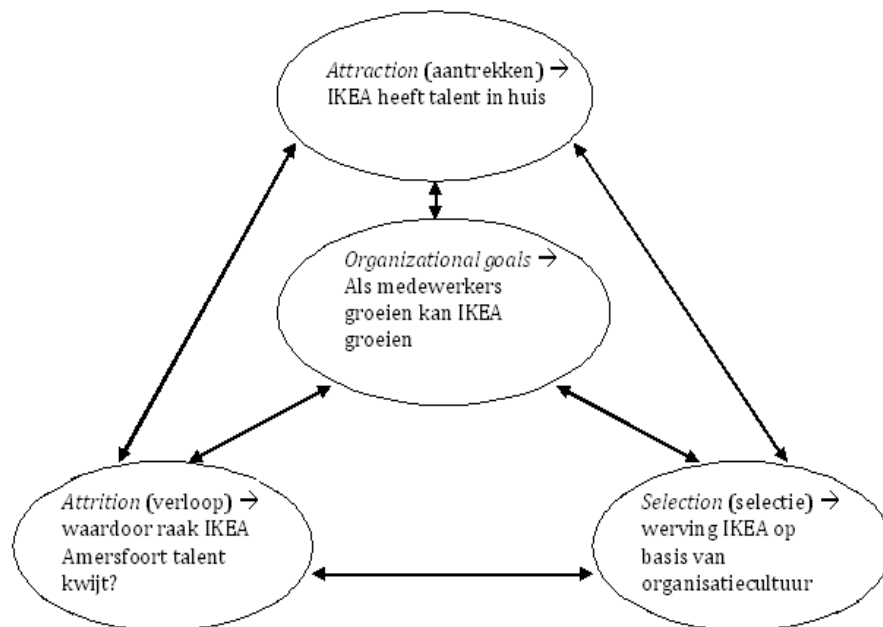
De eerder behandelde theorieën kunnen worden samengebracht in het Attraction-Selection-Attrition model van Schneider (1987). Dit model gaat over wat mensen aantrekt tot een organisatie, de selectie en het verloop van medewerkers bij een organisatie. Het model geeft weer dat als mensen zich aangetrokken voelen tot een organisatie, ze zich selecteren om deel van de organisatie uit te maken en vervolgens kan er iets gebeuren waardoor zij de organisatie uitstromen (Schneider, 1987). Deze cyclus geeft eigenlijk weer dat een organisatie ontstaat door menselijk gedrag en niet het menselijk gedrag maakt. Dit komt omdat een bepaalde groep mensen voor een organisatie kiest en doordat deze groep mensen zodoende dezelfde normen en waarden hebben, zijn zij eigenlijk homogeen aan elkaar en vormen zo de organisatie (Schneider, 1987). Dit zal verderop nader toegelicht worden. Verder stelt het model dat verschillende soorten organisaties ook verschillende soorten mensen aantrekken, selecteren en behouden. Dit is dan ook waarom organisaties van elkaar verschillen. Mensen die een organisatie verlaten zijn de mensen die zich niet met de organisatie of baan kunnen identificeren. Het komt erop neer dat organisaties bepaalde soorten mensen behouden en anderen niet. Organisaties zouden hierdoor een homogene samenstelling van mensen krijgen en dit kan een valkuil zijn voor de groei van de organisatie (Schneider, 1987).

De belangrijkste termen *behoud* en *verloop* zullen nu eerst toegelicht worden om ze daarna in de context van IKEA Amersfoort te kunnen plaatsen. *Aantrekken* houdt in dat mensen zich verschillend aangetrokken tot organisaties (Holland, 1985 in Schneider, 1987). Tom (1971 in Schneider, 1987) meent dat er sprake moet zijn van een match tussen persoon en omgeving: mensen hebben voorkeur voor omgeving die dezelfde persoonlijkheidsprofiel hebben als zij. Mensen zouden kiezen voor een organisatie wanneer zij geloven dat zij binnen die organisatie de meeste resultaten zouden verkrijgen. Hier vallen bijvoorbeeld tevredenheid of ontwikkeling onder. De conclusie die hieruit getrokken kan worden is dat dezelfde soort mensen bij een organisatie terecht komen en zich vaak op dezelfde manier gedragen.

Attrition, ofwel het verloop, laat zien dat mensen die niet passen bij de omgeving, deze omgeving zullen verlaten. Dit kan bijvoorbeeld komen doordat mensen zich wel aangetrokken voelen tot een organisatie of baan, maar bijvoorbeeld fouten maken en dan vinden dat zij niet meer matchen. Een betere fit tussen individuele verwachtingen en de organisatie leidt tot hogere werktevredenheid en langer dienstverband. Mensen die niet matchen gaan weg en mensen die blijven zullen aan de anderen die blijven gelijk zijn, waardoor een heterogene groep gevormd wordt (Schneider, 1987).

Deze drie punten houden verband met het AMO-model aangezien de factoren die mensen motiveren of juist niet bijdragen aan het aangetrokken voelen tot een organisatie en er deel van willen uitmaken. Wanneer op AMO negatief beïnvloedt wordt kan dit bijdragen aan het verloop van mensen.

Het figuur van ASA laat in het midden de organisatiedoelen zien. Deze doelen zijn de doelen die in het hoofd van het individu zitten en deze worden zichtbaar in het gedrag van het individu. Bij IKEA Amersfoort zou dat het doel van *samen groeien* en blijven ontwikkelen zijn. Deze doelen komen tot uiting via gedrag en dat gedrag levert processen en structuren op in organisaties (Schneider, 1987). De organisatie geeft weer wat voor soort mensen er door aangetrokken worden, geselecteerd en blijven in een organisatie. Deze doelen houden verband met zowel het aantrekken, selecteren en verloop van medewerkers in organisaties. De heterogene groep waar een organisatie mogelijk mee te maken krijgt kan voor de medewerkers heel gunstig zijn maar voor de organisatie kan dit leiden tot verstarring (Argyris, 1976, in Schneider, 1987). Het model van ASA zou daarom gevaarlijk kunnen zijn voor de gezondheid van een organisatie op langere termijn.



Model 2.1. ASA-Model Schneider (1987).

2.9 Complexiteit van behoud en flexibiliteit van talent

Concluderend kan na het opstellen van het wetenschappelijk kader gesteld worden dat alle besproken theorieën met elkaar samenhangen en van belang zijn voor het onderzoek bij IKEA Amersfoort. Allereerst is opgemaakt dat IKEA Amersfoort niet aan talentmanagement doet in de vorm van procesmanagement, maar meer kijkt naar de uitkomst die met deze mensen behaald kan worden (Lewis & Heckman, 2006). De mensen die IKEA als talent omschrijft is te verbinden aan de theorie van human capital en social capital (Becker, 1962). Deze theorieën laten zien dat waardevolle medewerkers voor IKEA belangrijk zijn (Wright, 2001). De person-organization fit en de person-job fit (Boon et al., 2011) spelen een rol in de keuze van een persoon om voor IKEA te kiezen en het AMO-model (Boxall & Purcell, 2011) laat zien dat deze medewerkers verschillende behoeften hebben om te werken voor een organisatie en deze beïnvloed kunnen worden om de fit te vergroten (Boon, et al., 2011).

Dit onderzoek zal de verschillende behoeften in kaart brengen zodat het ASA-model (Schneider, 1987) kan worden ingevuld en IKEA Amersfoort er op in kan spelen om zo het waardevolle personeel te behouden. Organisaties staan voor een complexe opgave mensen aan de ene kant te binden aan de organisatie omdat de concurrentie steeds groter wordt en het competitief voordeel steeds belangrijker (Doorewaard & de Nijs, 1999). Aan de andere kant dienen organisaties mensen flexibel te maken zodat zij niet beperkt zijn tot één functie, maar zich tot veel soorten werk uitstrekken. Dit is ook wat mensen zelf willen, omdat zij hun employability belangrijk vinden (Beechler & Woodward, 2009). IKEA zal in deze moeilijke opgave ook een balans moeten vinden.

Nu dit ondervonden is kan na het theoretisch kader een conceptueel model worden opgesteld waarmee het onderzoeksdesign vorm krijgt.

2.10 Conceptueel model

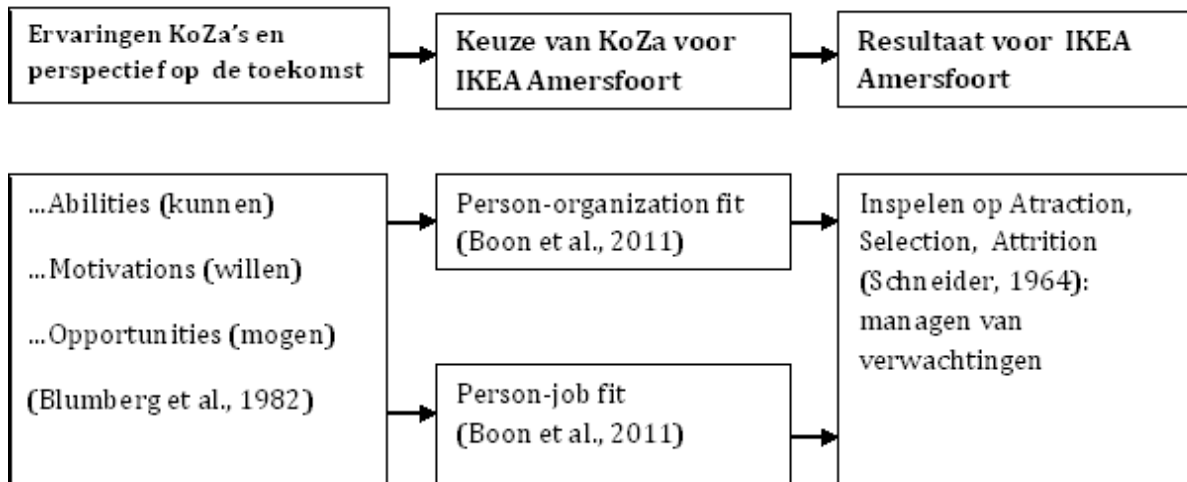
Het conceptueel model is opgesteld na aanleiding van de centrale onderzoeksvraag en het hiervoor gestelde theoretisch kader. Aangezien de centrale vraagstelling vanuit het oogpunt van de medewerker van IKEA Amersfoort is opgezet, neemt deze medewerker ook een centraal punt in het conceptueel model in. De gap is tenslotte gedefinieerd vanuit deze medewerker en moet verbeterpunten bieden aan IKEA Amersfoort.

Het model laat een weergave zien van het AMO-model (Blumberg et al., 1982), dat invloed heeft op de person-organization fit en de person-job fit (Boon et al., 2011) die zodoende invloed hebben op het ASA-model van Schneider (1987)

In de onderzoekscontext van IKEA Amersfoort hebben de respondenten behoeften en ambities voor een baan in de toekomst en dit houdt verband met wat de respondenten *willen*,

kunnen en *mogen* met hun baan, binnen of buiten IKEA Amersfoort (Blumberg et al., 1982). Dit wordt onderzocht door middel van het AMO-model en deze behoeften werken voort in de concepten van de person-organization fit en de person-job fit (Boon et al., 2011). Deze fits geven namelijk een match van de respondenten met een organisatie of de functie weer (Boon et al., 2011). Deze fits houden in deze onderzoekscontext verband met de keuze van een KoZa voor IKEA Amersfoort en lijken bij aanvang van een bijbaan hoger te zijn dan wanneer de respondenten een studie HBO of WO hebben afgerond. Dit geldt voor de nog studerende KoZa's als ook de al doorgestroomde KoZa's. IKEA Amersfoort dient hierop in te spelen zodat de beide fits positief worden beïnvloed en de organisatie deze mensen niet verliest aan andere organisaties. Het ASA-model vormt daarom het slot van het model, want hierin komen de aantrekking, selectie en verloopt van de medewerkers samen (Schneider, 1987).

De factoren die uit het onderzoek naar voren komen worden meegenomen naar de aanbevelingen zodat gekeken kan worden hoe IKEA de onderzoeksgroep een voor hen en voor IKEA passende toekomst kan bieden.



2.2. Het conceptueel model.

Met behulp van het theoretisch kader en het conceptueel model kan een passend onderzoeksdesign worden opgesteld. Dit design met onderzoeksmethoden en de daarbij behorende verantwoording zal nu worden behandeld.

3. Onderzoeksmethoden

In dit hoofdstuk zal het onderzoeksdesign worden weergegeven dat voor dit onderzoek is gebruikt en zullen de methodologische keuzes worden verantwoord. Eerst zal een blik worden geworpen op het onderzoeksperspectief. Daarna zal worden ingegaan op hoe de data is verzameld en hoe de onderzoeksgroep is geselecteerd. Vervolgens zal de gekozen vorm van data-analyse worden toegelicht. Ten slotte zal de kwaliteit van het onderzoek worden besproken met de daarbij horende betrouwbaarheid en validiteit. Nu zal eerst de keuze voor kwalitatief onderzoek worden besproken.

3.1 Onderzoeksperspectief

Om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden is in dit onderzoek gebruik gemaakt van kwalitatief onderzoek. Kwalitatief onderzoek richt zich op de wijze waarop mensen betekenis geven aan hun sociale omgeving en hoe ze zich op basis daarvan gedragen (Boeije, 2005). Dit komt overeen met de onderzochte context van het verschijnsel *behoud van hoogopgeleiden* en hierop is de keuze voor kwalitatief onderzoek zodoende gebaseerd.

Het doel van het onderzoek was om de betekeniswereld achter het behoud van hoogopgeleiden binnen IKEA Amersfoort in kaart te brengen, waarna gedragingen en betekennissen eventueel konden worden verklaard. De interpretatieve onderzoeksopvatting die bij dit kwalitatief onderzoek past, gaat ervan uit dat mensen betekenis geven aan verschijnselen en dat ze die betekenissen onderling uitwisselen in hun alledaagse interacties (Boeije, 2005). Deze betekenissen vormen samen een werkelijkheid waaruit gehandeld wordt. Het doel van dit onderzoek was dan ook dat deze werkelijkheid achterhaald werd en hieruit conclusies getrokken konden worden (Boeije, 2005).

De keuze voor kwalitatief onderzoek is daarnaast gemaakt omdat nog weinig tot geen onderzoek gedaan is naar dit vraagstuk in deze context. Weinig is nog bekend over het uittreden van de groep jong hoogopgeleiden, waardoor hier nog onvoldoende op ingespeeld kan worden door het Human Resource management van IKEA Amersfoort. Het verschijnsel is ook complex te noemen en hierdoor was een open methode nodig om inzichten te verkrijgen. Deze methode van dataverzameling zal nu nader toegelicht worden.

3.2 Dataverzameling

Om de benodigde data te verzamelen is in dit kwalitatief onderzoek gebruik gemaakt van een casestudy. Het verschijnsel *behouden van hoogopgeleiden* werd namelijk alleen in de context van IKEA Amersfoort bestudeerd. Eerst is een diagnose gesteld en een evaluatie gemaakt van het praktijkprobleem dat binnen IKEA Amersfoort speelt. De case is zo breed mogelijk onderzocht,

want belangrijk was dat zoveel mogelijk variatie werd gevonden en zodoende is hier tijdens het ontwerp rekening mee gehouden. Dit wordt ook wel *theoretical sampling* genoemd (Boeije, 2005). De gegevens zijn verzameld op verschillende niveaus en hier is bij de steekproeftrekking al doelgericht naar gekeken. De respondenten zijn namelijk gekozen op basis van de potentiële bijdrage die zij kunnen leveren aan de analyse (Boeije, 2005).

Meerdere methoden van dataverzameling zijn gebruikt om het verschijnsel vanuit verschillende invalshoeken te belichten en daarom zijn naast interviews ook observaties en een documentanalyse worden meegenomen (Boeije, 2005).

3.2.1 Interviews

Interviews zijn de belangrijkste bron van dataverzameling geweest. Gekozen is om semigestructureerde interviews af te nemen om zo enige sturing te geven aan het interview, maar ook ruimte aan de respondenten te geven, om zo nog meer informatie in te winnen. Het uitgangspunt van deze interviews waren *sensitizing concepts* (Boeije, 2005). Het praktijkprobleem is als uitgangspunt genomen en vanuit hier is met behulp van het theoretisch kader een topiclijst opgesteld om de interviews van een structuur te voorzien. Op basis van de literatuur zijn daarnaast ook de factoren naar voren gekomen waar de topics voor het interview voor gebaseerd zijn. Deze adequate begrippen hebben dus gefungeerd als zoeklicht in het onderzoek (Boeije, 2005).

3.2.2 Participerende observatie en desk research

Naast interviews is gebruik gemaakt van observerende participatie en bestaand materiaal. De observaties vonden plaats tijdens het onderzoek. De onderzoekster bevond zich vaak op de HR-afdeling of in ieder geval in de organisatie. Naast het meekijken op deze afdeling en sfeer proeven konden zo ook dingen als cultuur worden waargenomen die eventueel meegenomen kunnen worden in het onderzoek (Boeije, 2005). Bestaand materiaal van IKEA is ten slotte gebruikt voor deskresearch om zo de heersende concepten van IKEA (Amersfoort) te leren kennen en gebruiken en algemene informatie te verschaffen die van belang waren. Ten slotte kan aan de methode van dataverzameling worden toegevoegd dat een open onderzoeksprocedure gehanteerd is.

3.2.3 Open onderzoeksprocedure

Aan de methoden van dataverzameling kan worden toegevoegd dat een open onderzoeksprocedure is gehanteerd waarin een open houding van de onderzoeker erg belangrijk is (Boeije, 2005). Uitgegaan is van een *emic perspective*, waarin de onderzoeker zichzelf heeft inzet als onderzoeksinstrument. Het gaat erom dat de onderzoekster zich heeft ingeleefd in de situatie, heeft geobserveerd en naar de omgeving heeft gekeken zoals de mensen die erin zitten deze ook zien en ervaren (Boeije, 2005). Voor de onderzoekster is dit een moeilijk punt, aangezien zij zelf ook in de situatie van KoZa gezeten heeft. Dit maakte het aan de ene kant heel makkelijk en aan de andere kant lastiger omdat ze zich te veel in het onderzoek kon mengen en dat de objectiviteit kon aantasten. Uiteraard is zoveel mogelijk gedaan om deze objectiviteit te waarborgen (zie hoofdstuk 6: discussie).

De uitvoering van het onderzoek is niet helemaal vastgelegd in onderzoeksplan en dit was ook niet mogelijk. Dit komt doordat veel afhing van wat zich tijdens onderzoek in veld heeft afspeelt (Boeije, 2005). De rol van de onderzoeker is in kwalitatief onderzoek dan ook erg belangrijk. Als onderzoeker dien je flexibel te reageren op relevante veranderingen en gebeurtenissen in het veld maar ook op de analyse en zich door de uitkomsten laten leiden bij de volgende waarnemingen (Boeije, 2005). De keuze voor de onderzoeksgroep zal nu worden toegelicht.

3.3 Respondenten

De respondenten die in dit onderzoek zijn meegenomen is een specifieke groep mensen. Het gaat om de groep medewerkers die of studeren (HBO/WO) of en de groep die al klaar is met hun studie en zijn doorgestroomd naar een andere functie binnen IKEA Amersfoort. In deze groep medewerkers is weer geselecteerd op verschillende fases van hun loopbaancarrière binnen IKEA Amersfoort. Dit houdt in dat er studenten zijn onderzocht die net begonnen zijn met hun baan als KoZa bij IKEA Amersfoort, studenten die al een langere tijd werken als bijbaan, studenten die bijna afgestudeerd zijn en studenten die al klaar zijn en zijn doorgestroomd, maar ook die nog niet zijn doorgestroomd, maar ook nog niet weg zijn naar andere organisaties. De medewerkers die worden meegenomen in het onderzoek verschillen in leeftijd en opleidingsniveau (HBO of WO). Deze leeftijdsverschillen en opleidingsniveaus lagen niet ver uit elkaar en dus is hierop niet specifiek geselecteerd. Getracht is naar zoveel mogelijk variatie in de onderzoekspopulatie zodat ook zoveel mogelijk informatie kon worden ingewonnen wat betreft het vraagstuk.

In totaal zijn twintig medewerkers geïnterviewd. Daarvan waren er veertien nog studerende KoZa's en zes KoZa's die vanuit hun KoZa-bestaan zijn doorgesloopt naar een andere functie.

Respondenten	aantal
KoZa's: Koopavond/zaterdag medewerker die langere tijd werkt met daarnaast een studie HBO/WO	8
KoZa's: Koopavond/zaterdag medewerker die kort werkt met daarnaast een studie HBO/WO	3
KoZa's: Koopavond/zaterdag medewerker die langere tijd werkt met daarnaast een studie HBO/WO en bijna afgestudeerd zijn	2
KoZa's: Koopavond/zaterdag medewerker die langere tijd werkt met daarnaast een studie HBO/WO en afgestudeerd zijn en (nog) niet doorgesloopt naar een andere functie	1
Doorgesloopte KoZa's: medewerkers die na het afstuderen bij IKEA Amersfoort zijn blijven werken in een andere functie	6
Totaal	20

Tabel 3.1. Overzicht respondenten.

Wat opvallend is, is dat alle benaderde respondenten met enthousiasme reageerden op de vraag om mee te werken aan het onderzoek en zij allemaal bereid waren voor hun werktijd naar IKEA te komen voor het interview. Dit zou kunnen duiden op enerzijds het feit dat zij zelf ook hoogopgeleid zijn en het belang inzien van onderzoek doen. Anderzijds kan het ook betekenen dat er meer in deze mensen zit, maar de aandacht van IKEA niet wordt gegeven en zij nu het idee hebben dat door middel van dit onderzoek meer aandacht komt voor deze specifieke groep medewerkers. Hoe de verkregen data vervolgens geanalyseerd is zal nu worden behandeld.

3.4 Data-analyse

De interviews zijn opgenomen met behulp van een voicerecorder. Hiervoor is gekozen omdat zo de volledige aandacht gevestigd kon worden op het gesprek met de respondent. Uiteraard is voordat elke interview begon de toestemming gevraagd van de respondent en erop gewezen dat vertrouwelijk en adequaat met de informatie omgegaan wordt en het niet aan derden wordt verstrekt. Alle respondenten hebben ingestemd met het opnemen en dat maakte de verdere analyse een stuk eenvoudiger. Om de opgenomen data daarna geschikt te maken voor de analyse zijn de interviews volledig getranscribeerd.

Nadat het transcriberen klaar was, konden de interviews geanalyseerd worden met behulp van het software programma MAXQDA 10. De interviews konden hierin gelabeld worden met een code. Deze codes zijn in eerste instantie gebaseerd op de topics die gebruikt zijn tijdens de interviews en beslaan zoveel mogelijk weer waar het fragment over gaat (Boeije, 2005). Na dit open selecteren is verder gegaan met axiaal coderen. Tijdens dit proces zijn de codes opnieuw bekeken en gekoppeld aan de sensitizing concepts (Boeije, 2005).

Na dit axiaal coderen is de laatste stap van de analyse doorlopen en dit omvat het selectief coderen. Tijdens deze laatste stap zijn de belangrijkste codes gecategoriseerd en gekoppeld aan het theoretisch model. De codes die zo ontstaan zijn hebben geleid tot een codeboom met hoofdcodes en subcodes (zie bijlage 6). Met deze systematische ordening is een einde gekomen aan de analyse en konden de resultaten antwoorden geven op de onderzoeksvragen van het onderzoek (Boeije, 2005).

De kwaliteit van het onderzoek zal nu worden besproken. Dit is een belangrijk onderdeel van het onderzoek, want wanneer de betrouwbaarheid en de validiteit niet gewaarborgd kunnen worden voegt het onderzoek weinig waarde toe aan de wetenschap.

3.5 Kwaliteit van het onderzoek

Kwaliteit van onderzoek hangt af van de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek ('t Hart et al., 2005). Beide begrippen zullen worden toegelicht en worden uitgelegd in de context van dit onderzoek.

3.5.1 Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid van onderzoek is erg belangrijk. Wanneer een onderzoek betrouwbaar is, zou dit onderzoek bij herhaling dezelfde resultaten moeten opleveren (Boeije, 2005). In het onderzoek bij IKEA Amersfoort is de betrouwbaarheid gewaarborgd doordat gebruik is gemaakt van semigestructureerde interviews en daarmee voor alle respondenten dezelfde structuur is aangehouden tijdens het interview. Een standaard inleiding en afsluiting zijn gebruikt en dezelfde topics zijn aan bod gekomen. Er is geprobeerd zo nauwkeurig mogelijk te meten hoe de respondenten over de thema's dachten, dit is gedaan door bijvoorbeeld in de setting van IKEA Amersfoort te zijn en het taalgebruik aan te passen op de onderzoeksgroep. Binnen IKEA wordt namelijk op een informele wijze met elkaar gesproken en formeel taalgebruik zal de dataverzameling zodoende kunnen tegenwerken.

Wat van belang is met betrekking tot de betrouwbaarheid van dit onderzoek is dat de onderzoekster een bekende van de organisatie is. Dit dient te worden meegenomen en worden verantwoord. De onderzoekster werd bijvoorbeeld meerdere malen gevraagd hoe haar eigen perceptie is op de organisatie, maar hier is niet op ingegaan, want dit was niet van belang voor

de antwoorden van de respondenten. De objectiviteit van de onderzoekster wordt zoveel mogelijk nagestreefd, door onder andere geen bekenden te interviewen en vertrouwelijk met de informatie om te gaan. De respondenten waren daarnaast ook enorm enthousiast en dit kan zijn omdat ze misschien het gevoel hebben nu wel aandacht te krijgen. Hiermee kan rekening gehouden worden tijdens de interviews, door goed te luisteren naar wat ze te vertellen hebben.

3.5.2 Validiteit

De validiteit van onderzoek is ook van belang tijdens onderzoek. Bij validiteit gaat erom of het onderzoek daadwerkelijk meet wat onderzocht dient te worden ('t Hart et al., 2005). In het geval van dit kwalitatief onderzoek is het belangrijk dat de juiste vragen worden gesteld om de juiste input te krijgen rondom de mening van hoogopgeleiden bij IKEA Amersfoort. Door middel van het vooropgestelde theoretisch kader is gestreefd naar de vragen die de onderzoeksvragen van de meest complete antwoorden kan voorzien.

Bij validiteit wordt onderscheid gemaakt tussen interne en externe validiteit. De interne validiteit zegt iets over de kwaliteit van de dataverzameling en data-analyse (Boeije, 2005). Voor de dataverzameling van dit onderzoek is gebruik gemaakt van interviews. Dit gaf de onderzoekster de mogelijkheid om door te vragen op bepaalde onderwerpen. Sommige onderwerpen werden daardoor heel grondig behandeld en onderwerpen die voor de respondenten minder belangrijk waren werden door hen aan de oppervlakte gehouden. Om toch zoveel mogelijk te weten te komen is geprobeerd de vragen soms anders te verwoorden, of naar meer voorbeelden te vragen. De werksfeer was onder andere een thema dat respondenten vluchtig noemden, maar door je als onderzoekster open en geïnteresseerd op te stellen, kwamen de meeste respondenten los en werden de interviews soms best heftig. Om te bevestigen dat de onderzoeker de respondent goed heeft begrepen heeft is een samenvatting teruggekoppeld van het antwoord en gevraagd het met concrete voorbeelden toe te lichten.

De validiteit kan in gevaar komen door sociaal wenselijke antwoorden. Deze kans was aanwezig aangezien de onderzoekster bekend was. Om dit risico te verkleinen is bij elk interview aangegeven dat de anonimiteit zal worden gewaarborgd waardoor uitspraken van respondenten niet te herleiden zijn. Hierbij is ook de vertrouwelijkheid van de gegevens benadrukt. In kwalitatief onderzoek gaat het echter om betekenisgeving, wanneer mensen sociaal wenselijk antwoorden zit hier ook een idee achter en kan dit juist worden meegenomen in de analyse en dus op ingespeeld worden. Wanneer onderzoeker dit opmerkte kon zij de vraag op een andere manier nog eens stellen. Tevens kon de sociaal wenselijkheid ook in de analyse worden meegenomen. Dit laat namelijk zien dat de onderzoekster zich realiseerde dat ze zich in een bepaalde perceptie van mensen bevond en dat de dataverzameling voortkomt uit die percepties en niet de waarheid. Het gaat in kwalitatief niet om waarheden vinden, maar

percepties van mensen over hun waarheden (Boeije, 2005).

De externe validiteit, ook wel generaliseerbaarheid genoemd, lijkt bij kwalitatief onderzoek vaak niet van belang. Een onderzoeker dient echter altijd na te denken over de plaats waar het onderzoek wordt uitgevoerd. Al wordt in dit onderzoek alleen ingezoomd op IKEA Amersfoort, de resultaten kunnen ook zeker een bijdrage leveren aan de theorie over hoe andere vestigingen en wellicht andere organisaties omgaan met dit verschijnsel en is generalisatie zeker een punt waar rekening mee gehouden kan worden bij kwalitatief onderzoek (Boeije, 2005). Wanneer wordt gekeken naar de uitkomsten van het onderzoek, kunnen deze uitkomsten van het onderzoek representatief gesteld worden voor meerdere KoZa's van IKEA Amersfoort. In dit opzicht is het onderzoek wel generaliseerbaar en hebben andere vestigingen hun interesse in de resultaten tijdens het onderzoek ook getoond.

Nu het onderzoeksdesign is geschetst kunnen de verkregen resultaten worden gepresenteerd. Deze resultaten zullen de onderzoeksvragen kunnen beantwoorden en het hoofdstuk is dan ook opgebouwd naar verloop van de opgestelde deelvragen (zie hoofdstuk 1: vraagstelling).

4. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek bij IKEA Amersfoort gepresenteerd. De verkregen data is geanalyseerd en daaruit zijn concepten naar voren gekomen die met elkaar samenhangen. De concepten zijn terug te redeneren naar het eerder opgestelde conceptueel model en kunnen de onderzoeksvragen beantwoorden (Boeije, 2005). De resultaten zijn de belangrijkste bevindingen van het onderzoek en zullen zodoende de onderzoeksvragen beantwoorden en het hoofddoel van het onderzoek dienen. Deze resultaten zullen een platte weergave zijn van wat tijdens het onderzoek gevonden is, later zullen hier interpretaties aan gehangen worden.

Achtereenvolgens zullen de vijf deelvragen beantwoord worden. Allereerst zal de keuze voor IKEA (Amersfoort) worden besproken, om daaropvolgend de ambities die KoZa's hebben te behandelen. Vervolgens zal worden ingegaan op de verwachtingen die KoZa's hebben van een baan na de bijbaan bij IKEA Amersfoort. Ten slotte zal worden ingegaan op de ambities die IKEA Amersfoort heeft met hoogopgeleiden. Gekeken zal worden naar het beleid nu aanwezig is en wat voor verbeterpunten er zijn voor IKEA Amersfoort.

4.1 Keuze en Perceptie IKEA

De eerste onderzoeksvraag gaat over redenen van de respondenten om voor IKEA Amersfoort te werken. Hoe is de person-organization fit en person-job fit (Boon et al., 2011) ontstaan en hoe wordt deze in stand gehouden? Met deze vraag samenhangend zijn ook de positieve en negatieve percepties van IKEA ondervangen en daarbij komend de motivatoren en de aspecten die motivatie tegenwerken in het werken voor IKEA en daarmee de fits aantasten (Boon et al., 2011). Deze percepties zijn een onderdeel van het AMO-model (Blumberg et al., 1982) dat ook in deze deelvraag naar voren komt.

4.1.1 Keuze IKEA

Wanneer wordt gekeken naar de keuze om voor IKEA Amersfoort te komen werken, liggen de antwoorden van de respondenten dicht bij elkaar. De reden dat de onderzochte groep een (bij)baan bij IKEA gevonden heeft is veelal aan de toeval toe te wijzen. Genoemd wordt bijvoorbeeld dat men via netwerken aan de baan gekomen is. Men kende familie of vrienden die werkzaam waren voor IKEA en hier enthousiast over was. Termen als gezellige sfeer, goede combinatie met school en een goed salaris worden hierbij genoemd. Zodoende raadden zij het aan om er ook te gaan werken. Omdat de respondenten spreken vanuit het feit dat in de tijd van de keuze om een bijbaan ging, is men er over het algemeen niet heel erg mee bezig geweest wat IKEA voor soort organisatie is.

'Een vriendinnetje van mij werkt bij IKEA in Duiven en die vertelde hoe leuk ze het had en ik zag het eigenlijk niet helemaal neer zitten bij S. en toen heb ik gesolliciteerd bij IKEA en dat is gewoon leuk.. Ik heb me niet er niet heel erg in verdiept omdat het een bijbaantje was..' - Respondent 8, KoZa.

Als volgend argument wordt genoemd dat de positieve associatie met IKEA als winkel bij heeft gedragen aan de keuze voor IKEA. Respondenten kwamen al bij IKEA toen ze nog jong waren en de positieve en vertrouwde ervaring met de winkel gaf ook het idee een fijne werkervaring te kunnen hebben bij IKEA. Aan de andere kant wordt dit ook genoemd als reden om niet bij IKEA te willen werken, omdat het uitje naar de winkel dan minder speciaal zou worden.

'Ik weet het niet, misschien omdat je dan al heel veel dingen ervan in huis hebt, wat je dan toch kent van IKEA (..) Zo'n band en misschien ook wel van zo'n jonge leeftijd van in de ballenbak.. ja ik weet niet, ik denk dat het zoiets is..' - Respondent 10, KoZa.

De toevallige keuze is ook toe te wijzen aan de groep respondenten die als KoZa zijn begonnen en nu een andere functie vervult binnen IKEA Amersfoort. Zij geven veelal aan dat zij hierin gerold zijn en dat het eigenlijk geen geplande keuze was. Ook zouden zij er zelf niet op gekomen zijn bij IKEA Amersfoort een toekomst te beginnen als ze een studiegerelateerde baan hadden gevonden. Ze hebben veelal geen spijt, maar of ze nog 10 jaar op hun functie blijven zitten achten zij niet heel groot. Dat tijdsbestek is namelijk heel groot voor hun gevoel. Tot nu toe hebben ze geen reden om weg te gaan, maar over 10 jaar weten ze nog niet precies waar ze zich bevinden.

'Ja, ik zit nu 5 jaar bij IKEA, dus dan zou ik 15 jaar bij het bedrijf zitten, ja ik zie mezelf over 10 jaar nog wel bij IKEA, of dat in de rol van manager is dat weet ik, ik denk dat er op een gegeven moment wel een kriebel gaat komen om te kijken naar een ander filiaal, maar in principe ja, vanuit het bedrijf en het werk dat ik nu doe heb ik geen reden om weg te gaan bij IKEA..' - Respondent 3, doorgestroomde KoZa.

Naast de keuze voor IKEA is ook gevraagd naar de mening over de bijbaan. Deze vraag resulteerde in verschillende meningen. De verschillen hebben vooral te maken met de verschillende afdelingen waarop de respondenten werkzaam zijn. Een patroon van positieve of negatieve meningen naargelang de afdeling werd namelijk zichtbaar tijdens het onderzoek. De negatieve houding is een resultaat van veel veranderingen op de afdeling kon hieruit opgemaakt worden.

In de meeste gevallen is de mening over werken voor IKEA positief te noemen. Veel studerende respondenten geven aan dat het een goed betaalde bijbaan is. De uren die gedraaid worden kunnen goed worden gecombineerd met de studie en de toeslagen en de zon- en feestdagen zorgen voor een fijn gevoel aan het einde van de maand. Ook het vragen van verlof en

wordt als positief ervaren. Aan de andere kant worden ook een fijne werksfeer en leuke collega's genoemd als factoren die bijdragen aan de keuze om bij IKEA te werken. Hier is zodoende een person-organization fit en een person-job fit zichtbaar, aangezien er een match tussen de medewerker en de organisatie/functie wordt ervaren (Boon et al., 2011).

'Ehm voorbeeld is de vrijheid om zelf je rooster in te delen, is als student echt heel makkelijk maar vast ook als niet student.. en het feit dat er zoveel verschillende nationaliteiten en culturen werken en dat je met elkaar werkt op zo'n positieve manier.' – Respondent 4, KoZa.

Respondenten geven ten slotte ook aan dat ze de organisatie zouden aanraden aan vrienden en kennissen. Rekening moet hier wel worden gehouden dat het om de bijbaan gaat en dat de ontwikkelmogelijkheden hierin niet aangehaald worden.

Gesteld na deze resultaten kan worden dat de onderzochte doelgroep veelal per toeval bij IKEA Amersfoort is gaan werken. Deze mensen hadden een positieve associatie met IKEA als winkel en daardoor zou het werk voor hun gevoel ook prettig zijn. De keuzes van de doorgestroomde KoZa's zijn ook veelal niet gepland en hoe de toekomst er voor beide groepen uit ziet is eigenlijk nog niet bekend. Men weet er misschien te weinig over, of vindt het niet belangrijk. Naast de positieve perceptie die er vaak toe heeft geleid dat men bij IKEA Amersfoort is gaan werken wordt over het algemeen veel gesproken over de mening over IKEA. Dit thema zal daarom ook worden meegenomen in de resultatensectie.

4.1.2 Beeld IKEA

De perceptie die de respondenten van IKEA Amersfoort hebben wordt door de respondenten veelvuldig aangehaald tijdens de interviews. Deze perceptie heeft er enerzijds, zoals eerder omschreven is, voor gezorgd dat men bij IKEA Amersfoort is komen werken, anderzijds is de perceptie ook ontstaan tijdens het werken en is het beeld ook aan verandering onderhevig, zoals de theorie eerder liet zien (Mortimer en Lorence, 1979). Allereerst zal de algemene perceptie van IKEA besproken worden en daarna het positieve beeld, gevolgd door de negatieve aspecten die men binnen IKEA Amersfoort ziet. De positieve perceptie mondt uit in motivatoren voor de respondenten en de negatieve ervaringen en meningen zorgen voor het tegengestelde effect (Blumberg et al., 1982).

4.1.2.1 Algemene perceptie

De respondenten geven zowel impliciet als expliciet aan wat zij van IKEA Amersfoort vinden. Wanneer IKEA als organisatie wordt omschreven, wordt weergegeven dat het een grote

organisatie is waarin de cultuur een belangrijke rol speelt. De normen en waarden die IKEA wil uitstralen worden al vanaf het moment van werving aangereikt. Door middel van introductiecurssussen en posters met de IKEA-waarden die overal hangen wordt de cultuur er bij de medewerkers ingestampt, aldus de respondenten. Naast de cultuur, die veelal als familiair wordt ervaren wordt de gekregen verantwoordelijkheid ook veel genoemd. Deze kenmerken van een person-organization fit en een person-job fit worden vanuit de organisatie beïnvloed (Boon et al., 2011). De positieve perceptie zal nu verder toegelicht worden.

4.1.2. 2 Positieve perceptie

De meeste respondenten kunnen zich vinden in de normen en waarden van IKEA (Boon et al., 2011). De respondenten kunnen de eerder genoemde familiare cultuur en de meeste waarden van IKEA dan ook goed uitleggen en benoemen. Een open cultuur is een waarde van IKEA die alle respondenten aanspreekt bij IKEA. Hierin wordt nagestreefd dat alles kan gezegd worden en dat hiernaar geluisterd wordt en er iets mee gedaan wordt.

Een ander positief punt noemen de studerende KoZa's de verantwoordelijkheid die zij vanaf het begin van het werken al kregen. Wel moet hierbij worden opgemerkt dat dit soms ook wordt bekeken vanuit het idee dat leidinggevendenden veelal op kantoor zitten en dus niet op de vingers van de KoZa's kijken. Verder vinden de meeste respondenten dat het werk afwisselend is. Dit vinden zowel KoZa's als KoZa's die doorgestroomd zijn. Geen dag lijkt hetzelfde en wanneer men op verschillende plaatsen van een afdeling mag werken maakt dit het werken leuk. Hier zijn elementen van person-job fit te ontdekken (Boon et al., 2011)

Een laatste punt dat genoemd wordt door vrijwel alle studerende KoZa's is het salaris. Als student kun je namelijk relatief veel verdienen als je in de avonden werkt, omdat IKEA dan toeslagen uitkeert. Deze avonden maken het tevens mogelijk voor de studenten om hun bijbaantje te combineren met school.

De positieve ervaringen die de respondenten hebben met het werken voor IKEA motiveert hen ook in het werken voor IKEA. Wat verder expliciet wordt genoemd als motivator is het salaris dat voor een student heel aantrekkelijk is vanwege de toeslagen en de koopzondagen. Ook zijn de werktijden erg fijn. De doorgestroomde KoZa's geven aan dat ze blij worden van constante uitdagingen, wanneer zij nieuwe taken of verantwoordelijkheden krijgen zijn zij blij dat ze bij IKEA zijn gebleven. De person-organization fit en een person-job fit (Boon et al., 2011) worden door deze elementen beïnvloed (Blumberg et al., 1982).

'(..)maar weet je ik heb wel echt hele leuke collega's en dat is voor mij ook best wel belangrijk dus dat is wat mij nu nog wel de motivatie geeft dat ik hier blijf.. en op het moment dat je nog veel kan leren dan is het altijd leuk, omdat er uitdaging blijft.' – Respondent 12, doorgestroomde KoZa.

4.1.2.3 Negatieve perceptie

Nu de positieve percepties en de motivatoren van een baan bij IKEA Amersfoort zijn besproken zullen ook de negatieve kanten van IKEA Amersfoort worden aangehaald. Hierin is meer verschil te ontdekken tussen de KoZa's en de KoZa's die zijn doorgestroomd.

De doorgestroomde KoZa's geven namelijk aan dat zij meer verantwoordelijkheden aan kunnen dan dat ze nu vaak krijgen. Ze hebben het idee dat niet wordt gezien dat ze meer kunnen dan wordt aangeboden. De KoZa's noemden dit juist bij de positieve kanten, dat zij meteen zoveel mochten doen (Blumberg et al., 1982).

Wat beide onderzoeksgroepen verder aangeven is dat de waarde van een platte organisatie niet altijd wordt gevoeld. Vanuit IKEA wordt gestreefd naar organisatie zonder gevoel voor hiërarchie, maar meerdere respondenten geven aan dit niet zo te ervaren.

'Wat ze graag willen horen is dat ze een hele platte organisatiestructuur hebben, maar dat hebben we niet.. Het lijkt een laagje medewerkers een laagje teammanagers, een laagje MT, storemanager (..), dat is de tekening zoals het op papier staat, maar de stap van medewerker naar teammanager is echt gigantisch en dat is een te grote brug lijkt het wel..' – Respondent 7 doorgestroomde KoZa.

Wat met deze niet platte organisatiestructuur te maken heeft is de sfeer op de werkvloer. Menigmaal wordt genoemd dat deze sfeer niet zo is als de oprichter Ingvar Kamprad het bedoeld heeft. Hiermee wordt gerefereerd naar het testament dat Kamprad heeft opgesteld tijdens de start van zijn onderneming en nu voor elke IKEA richtinggevend is (tabel 1.1). Het lijkt erop dat door de veranderingen van het managementteam en de storemanager, die de afgelopen tijd hebben plaatsgevonden, de medewerker een minder belangrijke plaats heeft ingenomen. De stap om hogerop te komen of meer te willen binnen IKEA lijkt hierdoor afgeremd te worden en dit tast zodoende de person-organization fit aan (Boon et al., 2011). Men weet niet waar en bij wie wat gevraagd kan worden voor ondersteuning.

Omdat IKEA Amersfoort een grote organisatie is, lopen dagelijkse praktijken niet altijd vlekkeloos. Een volgend negatief aspect is dan ook de communicatie. Deze lijkt soms een vergeten zaak en daardoor wordt het fijne gevoel om bij IKEA te werken opnieuw onder druk gezet (Boon et al., 2011). Informatie wordt soms gemist of niet omgezet naar concrete acties en dit vinden de respondenten vervelend.

Doordat medewerkers informatie missen en niet weten wat er allemaal achter de schermen gebeurd is de betrokkenheid van bovenaf naar KoZa's toe niet altijd goed te voelen. Dit draagt er aan bij dat KoZa's niet weten wat voor hen in de toekomst mogelijk is en of ze dit dan ook nog wel willen. Samenhangend met die betrokkenheid wordt ook het ontbreken aan waardering naar hen toe aangehaald. Ze voelen zich soms niet gewenst, of slechts een KoZa. Over inspraak hebben KoZa's daarentegen weinig te klagen, er wordt geprobeerd hen net zo te betrekken als fulltime medewerkers. Echter wordt wel aangehaald dat de talenten van de KoZa's en daarbij kennis vanuit andere IKEA-vestigingen vaker benut mogen worden, zodat het wiel niet opnieuw uitgevonden hoeft te worden. Zo kunnen taken of projecten soms net zo goed bij een student worden neergelegd die daar in gespecialiseerd is, dan dat ze het moeten uitbesteden, aldus de respondenten.

De negatieve ervaringen die de respondenten hebben met IKEA werken negatief door in de motivatie in het werken voor IKEA. Vooral de werksfeer en afspraken die niet nagekomen worden, worden expliciet als niet motiverend genoemd.

'Nee, ze zeiden wel we denken dat je geschikt bent voor de receptie en voor transport zouden ze me inplannen, want daar hebben ze af en toe te kort, maar ze doen het gewoon niet, terwijl ze wel zeggen we plannen je in en dat is ook weer demotiverend, van als ze je niet nodig hebben, nou laat dan maar zitten hoor..' – Respondent 18, KoZa.

Deze negatieve ervaringen zorgen er zodoende voor dat de respondenten zich niet serieus genomen of niet gewaardeerd voelen en dit werkt negatief uit op de inzet die ze voor IKEA Amersfoort willen leveren (Blumberg et al., 1982)..

'Wat me zou demotiveren, dat je op zich weinig waardering krijgt over het algemeen.. er wordt niet vaak verteld aan je van goh je doet het goed of dankjewel.. Dat zou mensen kunnen demotiveren, van ja waar doe ik het nou voor he(..) Ze zien het eigenlijk niet, dat idee kun je soms wel eens krijgen..' – Respondent 9, KoZa.

Naast de eerder genoemde negatieve ervaringen zitten studerende KoZa's ook met de samenstelling van het personeel bij IKEA Amersfoort. Men vindt dit niet heel inspirerend om met voornamelijk, in hun ogen, ouderen te werken. Ze missen het gevoel van een jonge frisse organisatie met meer mensen zoals zij.

'Het is geen jongeren organisatie ook er zijn veel oudere medewerkers en dat is minder aantrekkelijk..(..) Als ik hier om me heen kijk dan valt 90% boven de 35 en dat is niet echt waar ik terecht wil komen, maar ik weet niet hoe het in andere filialen zit natuurlijk.' – Respondent 8, KoZa.

De groep doorgestroomde KoZa's hebben ook nog andere factoren die demotiverend werken. Zij noemen het bijvoorbeeld demotiverend wanneer zij niet meer uitgedaagd worden voor het werk dat ze doen. Ze voelen het dan als een soort lopende band werk wat ze bijna met hun ogen dicht kunnen doen. Dit kan in verband gebracht worden met het ontbreken van aandacht voor de potentie van de respondenten als ook in het ontbreken van uitdagingen in het werk (Boon et al., 2011).

'Op het moment dat je nog veel kan leren dan is het altijd leuk, omdat er uitdaging blijft.. maar die is er voor mij nu uit en dat is ook niet zo gek als je 3 jaar op een afdeling staat en dat is ook de reden dat ik verder aan het kijken ben.. Zo is elke dag hetzelfde, weet je met m'n ogen dicht kan ik bij wijze van spreken nog hetzelfde..' – Respondent 12, doorgestroomde KoZa.

Tot slot kan nog worden aangehaald dat de respondenten een negatieve associatie heeft met het salaris dat voor een HBO-/Wo-afgestudeerde lager ligt dan in andere organisaties en dit werkt ook afstotelijk. Dit noemen zowel de KoZa's als de doorgestroomde KoZa's. Waar het salaris voor studenten een motivator is, lijkt het een negatieve invloed op werk in de toekomst te hebben (Blumberg et al., 1982).

Positieve en negatieve meningen van respondenten zorgen ervoor dat een beeld kan ontstaan van wat mensen blij maakt in de organisatie en wat juist niet en waar daardoor een match met de organisatie ontstaat en waar niet (Boon et al., 2011). De aspecten waar de respondenten tevreden over zijn de open cultuur, het afwisselende werk en de verantwoordelijkheid die ze al snel krijgen. De doorgestroomde respondenten zijn het hier niet altijd mee eens. De negatieve associaties hebben vooral betrekking op communicatie, waardering en betrokkenheid.

4.1.3 Toeval, waardering, salaris

De eerste deelvraag kan afgesloten worden met een kleine conclusie. Het merendeel van de respondenten is per toeval bij IKEA Amersfoort komen werken, maar ook veelal per toeval in een nieuwe baan gerold. Dit kwam vooral door netwerken die IKEA aanbevelen als goede en leuke werkgever. Een person-organization fit (Boon et al., 2011) is hier zichtbaar, enerzijds dacht men dat IKEA een leuke organisatie was en anderzijds past men bij de organisatie omdat IKEA medewerkers werft op basis van het passen bij de organisatiecultuur. Motivatoren voor de respondenten zijn vooral waardering, betrokkenheid en voor de studenten het salaris. De person-organization fit (Boon et al., 2011) wordt zo enerzijds in stand gehouden, omdat men zich met de functie en daarbij behorende motivatoren identificeert. Anderzijds komt deze fit in gevaar door niet nakomen van afspraken, een slechte werksfeer en het salaris wat niet meer zo aantrekkelijk als je afgestudeerd bent. Deze factoren worden namelijk als niet motiverend

beschouwd (Blumberg et al., 1982). Het salaris kan door de al doorgestroomde KoZa's worden gezien als mis-fit bij de functie (Boon et al., 2011). Ook de nog studerende KoZa's denken dat hun niveau hoger is dan waar ze voor betaald zullen worden in een andere functie binnen de organisatie, hun *kunnen* ligt hoger dan IKEA eist denken ze (Blumberg et al., 1982).

Aan deze resultaten kan worden toegevoegd dat ook naar het onderscheidend vermogen van IKEA is gevraagd. Men geeft hier verschillende antwoorden op. Aan de ene kant vinden meerdere respondenten dat IKEA anders is dan andere organisaties omdat veel dingen goed geregeld zijn. Het is een grote organisatie maar de personeelsadministratie lijkt onder controle en dat zijn KoZa's veelal niet gewend vanuit andere organisaties.

Maar hoe zien de respondenten de toekomst? Beïnvloeden de ervaringen de keuze voor IKEA in de toekomst? Dit is onderzocht met de tweede deelvraag.

4.2 Ambities en toekomst KoZa's

De tweede onderzoeksvraag houdt verband met de toekomstplannen van de KoZa's maar ook van de KoZa's die al zijn doorgestroomd naar andere functies binnen IKEA Amersfoort. In deze onderzoeksvraag is onder andere gevraagd naar ambities van de respondenten, de ideale baan en wat men juist niet wil in de toekomst. Hierin wordt duidelijk of de respondenten hun toekomst wel of niet binnen IKEA zien. Het AMO-model komt in deze deelvraag terug (Blumberg et al., 1982). Omdat veelal door de respondenten begonnen werd met het idee dat men niet bij IKEA blijft, zal dit als eerst worden besproken.

4.2.1 Toekomst niet bij IKEA

De meeste respondenten geven niet meteen aan bij IKEA te willen blijven werken. Allereerst is gekeken naar de KoZa's die nog studeren. Deze respondenten weten veelal nog niet wat zij willen doen na hun studie. Vooral de studenten die in het eerste of tweede jaar van hun studie zitten zijn eigenlijk nog niet veel bezig met de toekomst maar vooral gericht op het behalen van de studie. Ze hebben vooral het idee dat IKEA maar een bijbaantje is. Een andere reden is dat de studie die respondenten volgen compleet afwijkt van het werk bij IKEA. Zo worden studies als culturele antropologie en pabo genoemd. Deze studies sluiten niet aan bij de dagelijkse werkzaamheden binnen IKEA volgens de respondenten. Andere studies zoals communicatie zou binnen IKEA best mogelijk zijn, maar men weet niet precies wat er achter de schermen allemaal gebeurt en of zij hierin een plekje zouden kunnen krijgen.

Studerende respondenten vragen zich ook af of IKEA Amersfoort wel plaats heeft voor hen en soms hebben zij het idee dat ze voor IKEA niet meer zijn dan een student waar niet al teveel energie in gestoken wordt. De oorzaak hiervoor wordt gezocht in het feit dat

leidinggeevenden een te groot takenpakket hebben maar kan tevens aan de betrokkenheid gekoppeld worden.

'Ik weet het niet zo goed, ik zit steeds meer te denken aan, dat ik gewoon altijd betwijfel of er dan wel ruimte over is omdat ze dan ja, (...) daar zit ik meer mee, dan denk ik ja, willen ze het überhaupt wel promoten dan, willen ze wel al die KoZa's houden, denk ik dan... heel veel mensen zien het gewoon ook puur als bijbaantje en die zien dan niet de optie van hier kan ik verder'. – Respondent 16.

Naast de twijfel over een plek en daarmee een kans (opportunity) binnen IKEA (Blumberg et al., 1982) wordt genoemd dat het traject dat medewerkers moeten doorlopen om teammanager of hoger te kunnen worden te lang is. Men denkt namelijk dat met een diploma van het HBO of WO deze functie meteen al bekleed kan worden (abilities). De meeste respondenten denken dan ook dat ze de functie die ze binnen IKEA na het traject kunnen vervullen, meteen na de studie al bij een andere organisatie kunnen vervullen (Blumberg et al., 1982).

'Wat ik vooral jammer vind is dat als ik hier echt zou willen blijven werken dat je dan moet beginnen met 3 jaar als teammanager terwijl je met een HBO of universiteitniveau dan al veel hoger zit en veel hoger ingeschaald kan worden als je bij een andere baan begint.. en vooral omdat het 3 jaar is, een jaartje is te overzien maar dan moet je dus nog eens 3 jaar managementteam en dan misschien dan dat je storemanager kan worden en dat is dan dus pas over een jaar of 8 of 10.. maarja als je dan bijvoorbeeld universiteit hebt gedaan, dan kun je haast beginnen al op zo'n functie.. ' – Respondent 1, KoZa.

Het gevoel misschien ongewenst te zijn en een hoger niveau te beheersen dan bij IKEA mogelijk is, kan aangevuld worden met een gevoel dat de medewerker vooral zelf achter de mogelijkheden binnen IKEA aan moeten gaan en soms het idee heeft dat er niet geluisterd wordt naar wat men echt wil. Meerdere malen wordt door KoZa's die nog studeren als ook door KoZa's die al doorgestroomd zijn aangegeven dat soms dingen beloofd worden die IKEA niet waar maakt. Dit zou verband kunnen houden met de verwachtingen van IKEA Amersfoort en de medewerker die niet op elkaar afgestemd zijn. Vanuit de respondenten worden dingen verwacht die IKEA Amersfoort niet waar kan maken, of misschien te enthousiast roept. En vanuit IKEA Amersfoort wordt misschien iets verwacht, wat de respondenten niet waar kunnen maken (Boon et al., 2011). Mogelijk komt dit door het ontbreken van HR-beleid op dit punt. Het HR-beleid is natuurlijk niet de enige voorwaarde, het beleid moet ook uitgevoerd worden door de leidinggeevenden. Dit kan ook een knelpunt zijn en dit lijkt hetgeen wat respondenten het meest aanhalen. Leidinggeevenden zouden niet goed omgaan met of het beleid of hetgeen dat beloofd wordt door hen.

In het HR-beleid van IKEA staat dat IKEA medewerkers kansen biedt om te ontwikkelen. Hierin wordt onder andere genoemd dat IKEA deze mensen meer verantwoordelijkheden geeft

en ervaring op laat doen in andere werkomgevingen (IKEA, 2010). Respondenten ervaren dit echter niet. Voorbeelden die hierbij worden aangehaald zijn het niet krijgen van meerdere taken of grotere verantwoordelijkheden. Zo lijkt het dat veel respondenten niet goed weten of ze hun toekomst wel binnen IKEA zien. Niet alle respondenten denken zo en een aantal denkt dat er voor hen in de toekomst wel iets moois bij IKEA is weggelegd.

4.2.2 Toekomst bij IKEA

Respondenten die aangeven wel voor IKEA te willen blijven werken, zouden dit willen omdat zij denken dat IKEA een goede werkgever is. Ze denken dat ze met hun kennis en inzicht kunnen bijdragen aan de doelen die IKEA nastreeft (Becker, 1962) en dat IKEA hen een fijne loopbaancarrière kan bieden. Echter weten zij niet genoeg van de mogelijkheden en de personen die ze hiervoor zouden moeten benaderen. Ze vinden het eigenlijk allemaal een vaag gebeuren en weten ook niet goed wat zich achter de schermen allemaal afspeelt. Doorgestroomde KoZa's geven dit ook als reden waarom zij denken dat nog studerende KoZa's niet heel enthousiast zijn over IKEA wat betreft doorgroeien naar andere functies.

4.2.3 Helderheid creëren

Concluderend kan worden gesteld dat een groep respondenten hun toekomst binnen IKEA ziet, maar dit nog een te vaag geheel vindt. De kansen (opportunities) die IKEA biedt zijn niet helder en dit motiveert hen (motivations) niet verder te denken (Blumberg et al., 1982). Aan de andere kant is er een groep studenten die hun baan vrijwel zeker buiten IKEA gaat zoeken., onder andere doordat ze het niveau bij IKEA laag vinden (abilities) of hun studie niet aansluit (Blumberg et al., 1982).

Doorgestroomde KoZa's lijken het gevoel van vaagheid te begrijpen, aangezien zij ook dachten dat ze een baan buiten IKEA zouden willen en dat nodig was met hun studie, maar dit niet noodzakelijk is. Wat de respondenten verwachten van een vaste baan na hun bijbaantje en wat de doorgestroomde KoZa's verwachten zal besproken worden bij deelvraag drie.

4.3 Verwachtingen KoZa's vaste baan na de bijbaan

Wat verwachten KoZa's van een baan na hun studie? De derde onderzoeksvraag omvat deze kwestie. Bij het onderzoeken van deze vraag is onder andere meegenomen wat de respondenten van een organisatie verwachten om te kunnen ontwikkelen en wat hen motiveert in een baan (Blumberg et al., 1982). Deze vraag is ook aan de doorgestroomde KoZa's voorgelegd en gekeken wat zij verwachtten en of aan deze verwachting is voldaan. Het AMO-model, met daarin de vaardigheden, motivatoren en kansen voor een toekomstige baan, komen in deze deelvraag terug (Blumberg et al., 1982).

4.3.1 Verwachting anders dan huidige baan

Uit het onderzoek komt naar voren dat de nog studerende KoZa's vooral een baan willen die aansluit op hun studie. Het idee heerst dat de banen binnen IKEA niet voldoen aan de studierichting die men heeft gevolgd of aan het niveau wat de studenten aankunnen. De KoZa's die al zijn doorgestroomd geven echter aan dat dit niet altijd mogelijk is en dat zij per toeval bij IKEA Amersfoort zijn blijven hangen en zij de ontwikkelmogelijkheden die geboden werden wel zagen zitten. Ze lijken het werk te onderschatten, zoals eerder ook is aangehaald.

'Ja, je ziet op het nieuws dat er van de 15.000 promotieplaatsen die er in Nederland jaarlijks vrij zijn of zijn, dat er geloof tweederde afgeschafte wordt in de komende twee jaar, (...) dus dat is de reden waarom ik hier eigenlijk nog ben.. ik heb het heel erg naar mijn zin hier hoor, ik heb een hartstikke leuke functie, ik krijg niet zoveel geld als dat ik zou willen, maar genoeg..' – Respondent 7, doorgestroomde KoZa.

Het salaris en het imago van IKEA worden tevens genoemd als verwachtingen waaraan IKEA gevoelsmatig niet aan kan voldoen. Men denkt dat ze bij andere organisaties meer kunnen verdienen met het diploma dat ze hebben. Snel schakelen en meer verantwoordelijkheden worden daarbij aangehaald als factoren die men verwacht bij banen die zij kunnen bekleden na hun studie.

'Ik denk dat ik misschien toch wel naar een kleiner bedrijf zou willen om sneller te kunnen schakelen en meer verantwoordelijkheid te hebben, want nu is het wel echt zo van, eigenlijk doen we met zijn allen heel veel, maar eigenlijk gebeurt er niks en neemt niemand echt de verantwoordelijkheid ervoor en kan er dus niemand echt voor op aangekeken worden, daardoor naar mijn gevoel wordt er weer niks echt concreets gedaan, want ja dat was dan toch jouw taak toch? Of jouw taak.. ja...' – Respondent 1, KoZa.

Met deze verantwoordelijkheden is het niet altijd goed gesteld menen respondenten. Volgens hen is het bij IKEA vaak zo dat iedereen verantwoordelijk is voor dagelijkse praktijken, maar hierdoor is eigenlijk niemand echt verantwoordelijk en aansprakelijk en dit zouden zij graag anders zien in een toekomstige baan.

'Ja, ik merk van hier dat er gewoon zoveel plannen zijn en zoveel afspraken en er is eigenlijk niks concreet en dan worden er plannen in gang gezet maar wordt er vervolgens niet gekeken hoe t gaat of wat ermee gebeurd is, (...) iedereen is heel enthousiast aan het begin en dan zakt het weg en dat is denk ik omdat iedereen gewoon druk is..' – Respondent 1, KoZa.

Wat ook naar voren komt is dat men bij een vaste baan meer waardering verwacht en wenst dan ze nu ervaren. Ook zou eenduidigheid over ontwikkeling- en doorgroeimogelijkheden een wens zijn die door meerdere respondenten wordt aangehaald.

'Ik denk dat over doorgroeimogelijkheden wel de een a zegt en de andere b en dat er nog niet echt 1 lijn is.. en dat ze ons dan wel willen behouden maar wat hebben ze te bieden en dat ze van ons weten wat wij hen te bieden hebben.. wij worden als KoZa niet gestimuleerd hier te blijven..' – Respondent 5, KoZa.

4.3.3 Informatiebehoefte

Wat KoZa's samenvattend graag zouden willen is meer informatie over wat er mogelijk is binnen de organisatie waar ze werken, waardering voor het werk dat ze doen en voor de verantwoordelijkheden die hen gegeven worden en meer betrokkenheid vanuit de organisatie. Ze geven aan het fijn te vinden als een leidinggevende weet waar ze staan, wat hen interesseert en af en toe ook met ideeën komen wat betreft de carrièreloopbaan.

4.3.4 Blijven groeien

De doorgestroomde KoZa's geven aan dat het hen logisch lijkt dat KoZa's niet goed weten waar ze moeten zijn en wat zij eigenlijk kunnen omdat de doorgestroomde zelf het ook niet wisten tot het ze eigenlijk overkwam.

'(..)Ik weet niet in hoeverre het duidelijk is dat gekeken wordt binnen de eigen vestiging naar opvulling van vacatures,(..) ik denk dat als duidelijk is, dat er ook, dat eerst intern gekeken wordt, dat het motiverender is voor sommige mensen om dan toch de stap te wagen van ik ga eens naar HR vragen is dat wat voor mij misschien.. Als medewerker heb je eigenlijk weinig inzicht van wat de functie van een teammanager bijvoorbeeld inhoudt en dan is het lastig om de eerste stap te zetten.' - Respondent 7, doorgestroomde KoZa.

Wat deze groep respondenten verwacht van hun toekomst in een vaste baan bij IKEA is dat zij betrokken blijven bij de organisatie en dat zij voldoende worden gestimuleerd om te blijven groeien. Een blijvende uitdaging vinden zij het belangrijkste om zichzelf te blijven ontplooiën (Blumberg et al., 1982).

4.3.5 Dromen en fantaseren

Nu deze gegevens zijn verwerkt kan de derde deelvraag worden afgesloten worden met het idee dat iedere medewerker een ideale baan wil in de toekomst. Het AMO-model kwam in deze deelvraag dan ook zichtbaar naar voren (Blumberg et al., 1982). Vooral de nog studerende kunnen enorm over dromen en fantaseren. Waardering, betrokkenheid en een blijvende

uitdaging op niveau vat een ideale baan samen (motivator). Een mooie quote van een respondent sluit goed af hoe de meeste respondenten denken over de toekomst:

'Oeh, dat wordt lastig.. een baan waarvan ik denk dat ik eigenlijk niet werk.. maar dat ik wel aan het werk ben maar het niet voelt als werken.. dat ik me bijna schuldig voel, dat ik het hartstikke leuk heb en ik ontvang geld..' - Respondent 1, KoZa.

Wat de respondenten denken dat IKEA beoogt met haar medewerkers en wat door henzelf wordt ervaren zal worden behandeld in deelvraag vier.

4.4 Ambities en huidig beleid IKEA Amersfoort met hoogopgeleiden

De vierde deelvraag gaat over IKEA Amersfoort. Tot nu zijn de ervaringen van de respondenten rondom zichzelf bevroegd en in deze deelvraag is de kant van IKEA Amersfoort meegenomen. Wat denkt men dat IKEA wil en wat is daar bekend over? In deze deelvraag komen aspecten aan bod die de respondenten denken dat IKEA beoogt maar die door hen soms anders worden ervaren. In deze deelvraag is vooral het aspect *mogen* waarneembaar (Blumberg et al., 1982)

4.4.1 IKEA en talent

IKEA Amersfoort wil de waardevolle medewerkers die al werken voor de organisatie graag behouden. Er is echter geen beleid geschreven om medewerkers te behouden die waardevol zijn voor de toekomst. Vanuit de medewerkers wordt wel een eigen initiatief vereist en verwacht om te ontwikkelen (IKEA, 2012). Het lijkt er zodoende op dat vanuit de organisatie niet altijd goed wordt gekeken naar de mensen die meer kunnen, of mensen die intern kunnen doorstromen naar een functie die vrijkomt. Dit is ook wat KoZa's die al doorgestroomd zijn aangeven tijdens het onderzoek.

4.4.2 Communicatie

Zoals eerder is weergegeven verloopt in zo'n grote organisatie als IKEA de communicatie niet altijd even goed. Communicatie is een heel groot en breed onderwerp en in iedere organisatie een heel belangrijk middel. Bij IKEA Amersfoort is dit ook het geval en is dit het middel waarmee medewerkers bereikt moeten worden over alle belangrijke dingen binnen de organisatie. De ontwikkelmogelijkheden voor KoZa's is hier een voorbeeld van en veel KoZa's halen communicatie dan ook aan tijdens het onderzoek.

'Ehm, nou overal hangen posters, misschien kunnen ze er nog meer ophangen? Haha, nee maar ook als je leidinggevende ofzo als ze een beetje in jou geïnteresseerd zijn in jouw studie dan kunnen ze beter met je meedenken, is dit niet iets voor jou? Of lijkt jou dit niet leuk? Want dat gebeurt denk ik niet, dat die ook meer

weten van wat de organisatie wil.. of eventueel een voorlichting of iets, maar ja dan moet je ook maar daar naar toe komen..' – Respondent 2, KoZa.

4.4.3 Betrokkenheid

Wat met communicatie samenhangt, is de betrokkenheid vanuit IKEA Amersfoort naar de medewerkers toe. Volgens de respondenten is het een waarde van IKEA om betrokkenheid naar haar medewerkers tonen. Aangezien IKEA de medewerkers als belangrijke bron van groei ziet, moet ook in deze mensen geïnvesteerd worden. Wanneer het met de communicatie niet goed gaat, zoals dat zaken niet goed doorkomen of achter gehouden worden, wordt dit door de respondenten ervaren als desinteresse in hen. Ook wordt genoemd dat respondenten niet veel contact met hun leidinggevende hebben en eigenlijk alleen gesprekjes hebben wanneer er problemen zijn. Meer (in)formeel contact zou dit kunnen veranderen.

'(..) Ik weet dat teammanagers heel druk zijn met andere afspraken en het is niet heel realistisch misschien maar als je echt uit gaat van de IKEA visie dan willen ze langdurige samenwerkingsverbanden en willen dat mensen intern heel hoog groeien, dan vind ik wel dat dat bij teammanagers al begint.' – Respondent 1, KoZa.

Respondenten hebben soms, zoals eerder genoemd, ook het gevoel dat het in de dagelijkse praktijken meer om de cijfers gaat dan om de betrokkenheid naar de mensen toe. Aan de ene kant begrijpen ze dit wel, maar aan de andere kant zijn de KoZa's weinig uren aan het werk in de week, dus zijn de sociale behoeften groter.

'Het gaat echt om cijfers ook altijd, de doelen, wat we moeten doen enzo.. het gaat ook meer om hoe je werkt vind ik zegmaar, maar bij ons is het vaak wel gericht op de cijfers en de acties die eraan komen (..) het is soms wel heel zwart wit.' – Respondent 6, KoZa.

KoZa's vinden het lastig met deze zaken om te gaan omdat zij zich wel goed bij de organisatie betrokken voelen en het sociale aspect belangrijk blijven vinden, maar dit vanuit IKEA Amersfoort niet altijd terugkrijgen.

'Ik vind het lastig.. als ze bijvoorbeeld vragen of ik extra kan werken en ik kan niet dan voel ik me wel schuldig ofzo.. wat dat betreft ben ik wel loyaal.. En ik vind het vervelend als er een miscommunicatie plaatsvindt, wat niet echt aan iemand ligt, maar wat in de ogen van de manager (..) anders over is gekomen dan vind ik dat niet fijn. Ik denk dat ik me in dat opzicht wel verbonden voel..' – Respondent 1, KoZa.

4.4.4 Ontwikkeltrajecten

De betrokkenheid vanuit de organisatie hangt samen met het investeren in medewerkers wat door de respondenten wordt gezien als mogelijkheden vooruit te komen en ook als mens zelf te groeien. De ontwikkeltrajecten zoals eerder besproken vinden de meeste KoZa's te lang duren.

Ze hebben geen idee of dit anders kan of wat de achterliggende redens van de ontwikkeltrajecten zijn. De volgens, de organisatie, goede doorgroeimogelijkheden worden vanuit de respondenten anders ervaren.

'Ja, dan kan ik een keer doorgroeien en ja als afgestudeerd ben kan ik net zo goed bij een andere organisatie gaan solliciteren dan kan ik meteen in zo'n functie stappen.. en hier moet je dan eerst zo'n programma doorlopen en daar heb ik geen zin in.' – Respondent 5, KoZa.

Omdat men altijd is geleerd dat de medewerkers heel belangrijk zijn snappen de respondenten niet heel goed waarom doorgroeien dan zo moeilijk is en vinden ze het vervelend dat er soms zo afstandelijk met hen wordt omgegaan.

'(..) Misschien moeten ze het meer persoonlijk aanpakken.. dat ze jou echt aanspreken met wat er mogelijk is, van je doet dit misschien kunnen we dan kijken naar dit.. niet zeggen van we hebben dit, (..) maar wat beteken jij dan voor ons, jij hebt dat wat kun je voor ons betekenen, meer van de andere kant bekijken, misschien.. ik weet het ook niet zo goed..' – Respondent 2, KoZa.

4.4.5 Ondersteuning leidinggevende

De betrokkenheid vanuit IKEA Amersfoort is al eerder besproken maar de ondersteuning van een leidinggevende met betrekking tot ontwikkeling is enorm belangrijk volgens alle respondenten. Iedere respondent wenst een goede relatie met een leidinggevende zodat alles besproken kan worden. Een aantal respondenten geeft aan dat de leidinggevende probeert te stimuleren en te luisteren naar de medewerkers. Dit wordt positief ervaren.

'Naja met mijn vorige leidinggevende kreeg ik het toen over en die heeft toen wel gezegd, ooh leuk dit en dat.. maar ja, dat is niet heel serieus, omdat ik dat waarschijnlijk toch niet ga doen, maar die probeerde het wel en dat vind ik wel heel positief.. ja.' – Respondent 2, KoZa.

Andere respondenten geven het eigen initiatief dat IKEA eigenlijk lijkt te eisen van zijn medewerkers niet altijd als fijn wordt ervaren. De respondenten begrijpen enerzijds dat medewerkers verantwoordelijk zijn voor hun eigen loopbaan, maar aan de andere kant werkt het soms ook enorm demotiverend als iets niet lukt.

'Ja, het moet met name uit jezelf komen.. Iedereen is gewoon heel druk met zichzelf, ontwikkeling, ze hebben er allemaal de mond vol van maar er wordt in praktijk bijna geen aandacht aan besteed, moet je het maar uitzoeken en dat zie je wel aan de teammanager, ook die zijn niet heel actief bezig met de ontwikkeling van medewerkers, je hebt je momenten, maar het is niet een mooie rooie draad, van we willen dit en daar gaan we dit voor doen en dat voor doen..' - Respondent 13, doorgestroomde KoZa.

4.4.6 Ondersteuning IKEA

De demotiverende factoren zouden teruggedrongen kunnen worden door meer steun vanuit IKEA Amersfoort. Respondenten wensen namelijk meer steun van een organisatie waar zij zouden gaan werken in de toekomst, dan ze nu vanuit IKEA Amersfoort ontvangen. Wanneer zij bijvoorbeeld met een idee komen of eigenlijk voor dezelfde organisatie willen werken maar dan in het buitenland, snappen zij niet dat het zo moeilijk moet.

'Wat ik dus vooral heel vreemd vind is dat er wel een soort plan is (..) maar wil je vervolgens die stap nemen om naar het buitenland te gaan, dan moet je wel van buitenaf erin komen.. en nu kan ik wel referenties opvragen en dat heb ik ook gedaan, (..) maar ik heb hier een contract en ik vind het gek dat ik die niet mee kan nemen naar het buitenland..want als ik naar Amsterdam zou gaan, dan kan ik hem wel meenemen en dat terwijl het hetzelfde bedrijf is..' - Respondent 1, KoZa.

4.4.7 Huidig beleid behoud KoZa's

IKEA Amersfoort heeft op dit moment geen helder beleid om KoZa's die een HBO- of WO opleiding volgen te behouden. Wat door de respondenten zelf genoemd wordt als beleid is vooral je carrière in eigen hand hebben en zelf initiatief nemen want IKEA doet dat niet voor jou. Daarnaast wordt ook gesproken over het mogelijk aanwezig zijn van vriendjespolitiek, en als dit er niet is, wordt het in ieder geval zo genoemd. Daardoor wordt gedacht dat kansen voor de KoZa's minimaal zijn (Blumberg et al., 1982).

'Dit zijn supergoede collega's die werken wel hard genoeg en die doen wat en die willen overwerken en die doen alles maar omdat er een bepaalde leidinggevende is die zichzelf naja beter vindt, of die persoonlijk iets heeft met iemand, die dan zegt, doe!. vind ik niet professioneel! Ja, heel erg..' - Respondent 2.

4.4.8 Onduidelijk beleid

Concluderend is bij IKEA Amersfoort geen helder beleid rondom het behoud van hun waardevoller medewerkers aanwezig en ervaren de medewerkers zich niet volledig gesteund door hun werkgever. Ze voelen de kansen die IKEA Amersfoort biedt niet aan en daardoor zien zij hun mogelijkheden hier niet (Blumberg et al., 1982). Willen KoZa's en doorgestroomde

KoZa's hun toekomst voortzetten bij IKEA dan zouden wat punten veranderd kunnen worden om de wensen van beide partijen op elkaar aan te laten sluiten (Schneider, 1987). De laatste deelvraag houdt daarom verband met deze verbeterpunten. Deze punten sluiten het conceptueel model af, omdat het ASA-model inzichtelijker worden (Schneider, 1987).

4.5 Verbeterpunten voor IKEA Amersfoort

De laatste deelvraag gaat over verbeterpunten die de respondenten aandragen voor IKEA Amersfoort. Voor deze onderzoeksvraag werden naar verbeterpunten en waar mogelijk voorbeelden gevraagd. De verbeterpunten zullen worden meegenomen in de conclusie en aanbevelingen. Door de respondenten worden creatieve manieren genoemd waarop het volgens hen beter kan. Deze ideeën zullen ook worden meegenomen.

4.5.1 Onwetendheid

Het thema dat het meest wordt genoemd tijdens de interviews is de onwetendheid over mogelijkheden bij IKEA. Men weet gewoon niet goed genoeg wat voor hen mogelijk is binnen IKEA Amersfoort. Gezegd wordt dat IKEA moet laten zien wat ze in huis heeft en met welke opleiding je waar terecht kan komen.

'(..) Ik denk dat het wel goed is van IKEA om te laten zien van wat hebben we eigenlijk in huis voor KoZa's.. Ja, ik heb eigenlijk een flauw idee van wat ze wel hebben.. ik weet ik kan wel een beetje schatten van wat management dingen en die opleidingen kun je hier toepassen, maar verder zou ik het niet weten..' – Respondent 2, KoZa.

Veelal wordt gezegd dat informatiebijeenkomsten overdag zijn en dat studenten daar niet bij kunnen zijn. Een idee is om in overleg een geschikte dag en tijd te bewerkstelligen voor deze bijeenkomsten, zodat er veel mensen bij kunnen zijn. De studenten vinden het vreemd dat dit nu zo gaat, aangezien IKEA tracht school een centrale plek te vinden voor studenten maar aan de andere kant wel de betrokkenheid verwacht dat iedereen aanwezig is.

'Ja, naja maak KoZa's bewust van wat jouw werk bijdraagt aan IKEA.. want dat motiveert misschien ook om hier te blijven, (..) nu is het ik doe m'n werk en ik ga naar huis, ik word toch wel betaald, wat maakt mij die ene omzet nou uit.. ja je stelt hier als KoZa maar weinig voor.. (..) Die leidinggevendenden zijn helemaal gek op die omzet enzo..Ik snap dat wel, maar om nou alleen op die omzet te zitten... ja dat demotiveert ook op een gegeven moment dan denk ik ja leuk, maar hoe kan ik het verschil maken..' – Respondent 5, KoZa.

4.5.2 Bewustwording

Naast de onwetendheid wordt bewustwording genoemd. Deze bewustwording houdt een positief verband met de onwetendheid. Zolang mensen niet weten wat mogelijk is, is met ook niet bewust bezig met het nadenken over een toekomst binnen IKEA.

'(..) Dan denk ik dat het aan de manager is om de eerste stap te zetten, omdat die bewustwording er niet is.. en als je dan op een enthousiaste manier brengt, van goh je doet een opleiding, heb je er wel eens aan gedacht om dat bij IKEA te doen? Dan komt de vraag vanuit IKEA, dan heb je meteen een stukje betrokkenheid en interesse, want dat is voor mij de grootste motivatie geweest (..) dan denk je wauw dit is een bedrijf dat energie in je wil steken, en dan zeg je niet zo snel nee.. (..)' - Respondent 3, doorgestroomde KoZa.

Een idee dat hier wordt aangedragen is dat leidinggevendenden meer energie kunnen steken in de medewerkers. Het hoeft geen bergen tijd te kosten, men weet immers dat leidinggevendenden druk zijn, maar af en toe een gesprekje van een kwartiertje zou al kunnen helpen.

Aan de andere kant wordt gezegd dat ook tijdens het wervingsproces al gekeken kan worden naar de doorgroeimogelijkheden, om de mensen dan al bewust te maken. Het merendeel van de respondenten geeft aan dit niet gehad te hebben tijdens het solliciteren. Daarbij wordt ook genoemd dat IKEA soms overkomt als een simpel bedrijf, wat misschien niet aantrekkelijk genoeg lijkt voor de intelligente HBO-/WO-studenten (Boon et al., 2011).

'Ja, goed communiceren, misschien in een vacature al meteen, dit en dat met doorgroeimogelijkheden, zoiets, dat je dat al weet, van hee ik kan daar eventueel iets mee.. ik denk dat het vooral het beeld is dat je als je HBO of WO student bent dat je IKEA als gewoon een simpel bedrijf ziet, bedoel in principe kan iedereen kassa draaien en dingen in de winkel ophangen en dat je dan niet stilstaat bij hee daar zit een hele gedachtegang achter..' - Respondent 2, KoZa.

4.5.3 Waardering

Bijna iedere respondent noemt waardering als de grote motivator (Blumberg et al., 1982). Wanneer na de bewustwording ook op waardering wordt ingespeeld, krijgen medewerkers een grotere band met de organisatie en zullen zij minder snel in staat zijn om weg te gaan. De waardering waar op gedoeld wordt is een intrinsieke waardering, dus bijvoorbeeld een dankwoordje, echter is een extrinsieke waardering een middel om te blijven werken na de studie (Doh et al., 2008).

'Bij IKEA is het zo dat als je iets goed doet, hoor je niks, als je iets niet goed doet hoor je het en ik denk dat je af en toe ook mag zeggen dit gaat goed.., dat je af en toe eens zegt goh je bent goed bezig en dat leidt meteen tot meer motivatie en dat is echt de beste motivatie die er is..' - Respondent 3, doorgestroomde KoZa.

Als idee wordt aangedragen dat luisteren naar medewerkers al een heel grote invloed kan hebben. En kleine waarderingen uitspreken na een werkdag of na een drukke periode zouden al veel verschil maken voor de medewerkers.

'Al luister je daar alleen maar naar, dan heb je het idee dat ooh het maakt wel uit wat ik vind en dan kijk je ook heel anders naar dingen en als je je dan meer gerespecteerd voelt dan en gewaardeerd dat je dan ook meer een plekje binnen de organisatie krijgt en dan ga je ook minder snel weg..' - Respondent 6, KoZa.

4.5.4 Betrokkenheid

Betrokkenheid is al veel besproken tijdens deze resultatensectie. Leidinggevendens zijn volgende de respondenten niet voldoende betrokken bij KoZa's. Ze weten niet wat men studeert en/of wat men wil en nodig heeft om verder te ontwikkelen. Dit zou dan ook verbeterd kunnen worden (Blumberg et al., 1982).

'Ik denk dat het van IKEA überhaupt gewoon goed is om te laten zien, wat gebeurt er eigenlijk, wie hebben we nodig en wie zoeken we eigenlijke en wat kun jij voor ons betekenen, ik denk dat dat nu te weinig gebeurt.' - Respondent 2, KoZa.

Meerdere gesprekjes met de leidinggevende zou hiervoor een idee zijn. Twee keer per jaar vinden voortgangsgesprekken plaats, maar dit is vrij weinig vinden medewerkers. Het hoeft uiteraard niet iets verplichts te worden, maar er zou een soort plan kunnen worden bedacht wat herhaaldelijk wordt besproken.

'Ik denk dat stukje betrokkenheid bij het bedrijf, omdat zij nooit dat gesprek hebben gehad met hun manager, die zeggen pas op het moment als ze weggaan, van goh wat jammer eigenlijk.. en dan ben je te laat (..) en ik denk dat die bewustwording en nogmaals die betrokkenheid dat als die er meer zou zijn, dat je veel kunt winnen, absoluut (..) en vooral het uitspreken van wederzijds vertrouwen, we gaan mooie dingen doen..' - Respondent 3, doorgestroomde KoZa.

4.5.5. Initiatief

Een volgend verbeterpunt ligt volgens de respondenten bij het nemen van initiatief. Een ergernis die gevoeld wordt is dat vooral initiatief vanaf de kant van de KoZa genomen moet worden. Vanuit IKEA wordt nauwelijks zelf een idee aangedragen voor rondom het ontwikkelen vinden de respondenten. Als men er zelf niet achteraan gaat, gebeurt er ook niks. KoZa's zouden het daarom fijn vinden als zij meer betrokken worden bij functies die bijvoorbeeld vrij komen of dingen die zij met hun studie zouden kunnen doen.

Respondenten geven ook aan dat juist studenten veel zouden kunnen toevoegen omdat zij goede ideeën hebben en soms verder kunnen kijken dan medewerkers die al jarenlang dezelfde functie uitoefenen.

'Het zijn studenten en daar kun je heel veel uithalen en meer mee laten denken met sommige dingen, want het zijn jonge mensen, en die hebben echt wel heel veel ideeën en ik denk dat als je daar naar luistert dat je als bedrijf heel veel kan ontwikkelen (...) en ik denk dat als je daar interesse in toont is het voor hen ook wel dan alleen een bijbaantje en geld verdienen en dan ga je veel meer nadenken over het bedrijf waar je werkt en wat voor opties het bedrijf heeft, wat je daaraan kan bijdragen dan voel je je gewoon veel meer betrokken..' – Respondent 6, KoZa.

4.5.6 Helderheid en duidelijkheid

Naast het initiatief nemen is helderheid, openheid en eerlijkheid ook van groot belang volgens de respondenten. Zaken lopen nu moeilijk en soms niet logisch en soms zelfs niet eerlijk volgens de respondenten. Wat IKEA Amersfoort hieraan zou kunnen verbeteren is aangeven waar zij mee bezig is, waarom het zo gaat en waarom het niet anders kan dan zij doen. Dit kan een idee geven dat er alles aan gedaan wordt met de medewerkers mee te denken (Blumberg et al., 1982).

'En als het niet bij de managers ligt dan ligt het bij de storemanager en als het niet bij haar ligt dan ligt het bij het MT van Nederland.. (..) Gaan we kijken naar het talent dat binnen in IKEA zit en zo ja hoe gaan we die aanspreken?, of wil je talent van buitenaf halen? Wat vaak duurder is en zonde, maar soms ook wel goed hoor even een frisse wind erdoorheen.. maar er lopen hier ook genoeg rond..' Respondent 3, doorgestroomde KoZa.

4.5.7 Medewerkers maken het verschil

Concluderend kan IKEA Amersfoort op een aantal punten verbeteren. Deze punten zijn over het algemeen genomen vooral de communicatie en de waardering naar medewerkers toe. Medewerkers en leidinggevenden moeten van elkaar op de hoogte zijn wat speelt, maar moeten ook uitspreken wanneer ze blij zijn met elkaar. Heldere verwachtingen scheppen naar elkaar en daarbij houden aan de gemaakte afspraken zouden de organisatie vooruit helpen. Het aspect van selectie en verloop is tijdens deze deelvraag duidelijker geworden, want deze verbeterpunten maken de organisatie aantrekkelijk om voor te werken en zal het verloop kunnen terugdringen (Schneider, 1987).

Aan de andere kant moet niet vergeten worden dat medewerkers ook zelf hun lot in handen hebben en dus ook iets moeten doen willen zij opvallen in een groot bedrijf als IKEA. Doorgestroomde KoZa's laten dit blijken, zij hebben er wel iets voor moeten doen, het komt je niet aanwaaien en dit vinden zij ook niet meer dan normaal, want dat hoort bij de visie die IKEA heeft.

'Je moet eigenlijk als KoZa zijnde zorgen dat je je onderscheid.. van ik ben hier op zaterdag aan het werken maar als het moet kan ik meer en dan wil ik ook wel meer en dan kun je rustig zo'n gesprekje aan gaan.. '-
Respondent 3, doorgestroomde KoZa.

De vijfde deelvraag geeft zodoende punten waarop IKEA Amersfoort zou kunnen verbeteren in de ogen van de respondenten. Deze punten spelen in op de behoeften van de respondenten en kunnen zodoende inspelen op de groei van IKEA Amersfoort (Blumberg et al., 1982). Dit kan meegenomen worden bij het beantwoorden van de centrale onderzoeksvraag van dit onderzoek. Nu de deelvragen beantwoord zijn en het conceptueel model zodoende is ingevuld kan worden overgegaan naar deze centrale vraagstelling.

Welke factoren zijn van invloed op de keuze van een hoogopgeleide KoZa om bij IKEA Amersfoort te blijven werken en hoe kan IKEA Amersfoort hierop inspelen?

De centrale vraag van het onderzoek zal worden beantwoord in de nu volgende conclusie.

5. Conclusie en aanbevelingen

Nadat de resultaten van het onderzoek in het voorgaande hoofdstuk uiteen gezet zijn, kan de centrale vraag van het onderzoek worden beantwoord. Vervolgens kunnen voorzichtige er (wetenschappelijke) aanbevelingen gedaan worden. Dit zal resulteren in verbeterpunten richting de organisatie.

5.1 Conclusie

Deze paragraaf zal in het teken staan van het beantwoorden van de hoofdvraag. De onderzoeksvraag zal daarom centraal staan:

Welke factoren zijn van invloed op de keuze van een hoogopgeleide KoZa om bij IKEA Amersfoort te blijven werken en hoe kan IKEA Amersfoort hierop inspelen?

Tijdens het beantwoorden van alle deelvragen, kwamen een aantal factoren naar voren die zorgen dat een hoogopgeleide KoZa bij IKEA Amersfoort werkt. Deze factoren zijn hebben verband met de theorie van person-organization fit en person-job fit (Boon et al, 2011). De nog studerende KoZa's noemen namelijk dat de organisatie aansluit met de ideeën die zij van een organisatie en een bijbaantje hebben. Onder andere het salaris, een goede combinatie met studie en de collega's worden als aantrekkelijk ervaren (Schneider, 1987). Het valt op dat bijna geen respondent vertelt over de ontwikkelmogelijkheden die IKEA Amersfoort biedt. Wanneer gevraagd wordt in hoeverre ze hiervan op de hoogte waren tijdens de wervingsprocedure, lijkt dit matig te zijn. De doorgestroomde KoZa's ervaren dit ook en vinden betrokkenheid, waardering en het krijgen van verantwoordelijkheden belangrijk (Blumberg et al., 1982).

Als verder wordt gekeken het AMO-model en daarmee ambities van KoZa's die in het conceptueel model verband houden met dit AMO-model (Blumberg et al., 1982), sluiten deze niet aan bij wat IKEA met deze mensen beoogt. Wat respondenten wensen om langer bij IKEA te blijven werken, zijn aspecten als meer waardering, betrokkenheid en verantwoordelijkheid vanuit de organisatie. Er wordt nu niet altijd ervaren dat IKEA Amersfoort de mensen echt nodig heeft en heerst er een vraag in hoeverre IKEA Amersfoort de medewerkers echt wil behouden. Deze vraag wordt ook ervaren bij de al doorgestroomde KoZa's.

Deze person-organization fit lijkt zodoende onder druk te staan naargelang de ervaringen van de respondenten (Boon et al, 2011). De person-job fit (Boon et al, 2011) lijkt in orde te zijn tijdens een bijbaan, maar een nieuwe functie na het behalen van een diploma, wordt onderschat en de respondenten denken dat hun niveau hoger ligt dan de functies die IKEA te

bieden heeft. Dit sluit ook aan op de *abilities*, oftewel het kunnen van de respondenten (Blumberg et al., 1982).

De redenen die de meeste KoZa's op dit moment hebben om bij IKEA Amersfoort weg te gaan en zo het verloop (Schneider, 1987) inzichtelijk maken, zijn aan de ene kant de studie of wensen die te ver afwijken van werkzaamheden bij IKEA. Aan de andere kant heerst er veel onwetendheid en het niet bewust zijn over mogelijkheden na de studie. Dit heeft te maken met de *opportunities* ofwel kansen (Blumberg et al., 1982) die vanuit de respondenten niet gezien worden. Uit het onderzoek is gebleken dat respondenten niet goed genoeg weten wat er mogelijk is binnen IKEA en niet beseffen dat er meer is dan achter de kassa werken. De perceptie van de betrokkenen is namelijk dat zij niet hun leven lang achter de kassa willen werken, maar niet voldoende weten over andere banen die veelal achter de schermen bestaan.

IKEA Amersfoort kan inspelen op deze factoren door de KoZa's meer centraal te laten staan in de organisatie. Zij noemen immers dat deze groep medewerkers belangrijk is, maar in de praktijk lijkt niet dit niet zo ervaren door de groep zelf. Door deze mensen meer aandacht te geven en te luisteren naar wat zij willen, weten of kunnen, kan IKEA groeien, maar de KoZa's ook (Blumberg et al., 1982).

Deze bevindingen staan in lijn met de aangehaalde theorie van Schneider (1987). Het aantrekken, selecteren en uitstromen van de KoZa's is nu in kaart gebracht, maar hier zou meer mee gedaan moeten worden door IKEA Amersfoort. Zoals is weergegeven heeft IKEA Amersfoort de waardevolle medewerkers al in huis. Deze mensen zijn namelijk geselecteerd op basis van de organisatiecultuur (zie model 2.1). De respondenten konden zich hier ook in vinden totdat zij verder de toekomst in kijken. Hoe IKEA Amersfoort hier op in kan spelen zal nu worden behandeld met voorzichtige aanbevelingen.

5.1.1 Management van verwachtingen

IKEA Amersfoort zal moeten kijken naar het zogenaamde management van verwachtingen (Cable, Aiman-Smith, Mulvey & Edwards, 2010). Dit houdt in dat wordt gekeken of de verwachtingen van de KoZa's beter kunnen matchen bij de verwachtingen van IKEA Amersfoort. Op deze manier zullen de verwachtingen van beide partijen duidelijk zijn en weet men waar hij of zij aan toe is.

5.2 Aanbevelingen

De conclusie die hiervoor getrokken is, kan voortzetten in aanbevelingen richting IKEA Amersfoort. In de laatste deelvraag van het onderzoek zijn verbeterpunten genoemd die de respondenten aangeven. Deze verbeterpunten zullen nu worden omgezet naar voorzichtige aanbevelingen voor IKEA Amersfoort. Deze aanbevelingen zullen vooral een praktische betekenis hebben voor de opdrachtgever van het onderzoek, IKEA Amersfoort. De aanbevelingen zullen vooral in het teken staan het managen van verwachtingen van de organisatie en de KoZa's die bij IKEA Amersfoort niet matchen.

5.2.1 Bewustzijn van mogelijkheden

IKEA Amersfoort zou beter kunnen laten zien wat zij in huis heeft voor iedereen die wil ontwikkelen en met name voor nog studerende KoZa's. Een begin kan zijn dit tijdens het wervingsproces al duidelijk(er) naar voren te brengen. Later kan dit ook eenvoudig door middel van folders, maar ook door middel van bijeenkomsten voor geïnteresseerden. Hierin zou duidelijk moeten worden wat er zich achter de schermen van IKEA afspeelt, wat er met welke opleiding mogelijk is en wat de werkzaamheden precies inhouden en wat voor verantwoordelijkheden erbij komen kijken. Belangrijk hierbij is dat de bijeenkomsten worden gegeven op momenten die realistisch zijn voor de doelgroep. Een ander idee zou kunnen zijn om een muur in te richten met foto's van medewerkers, de afdeling en kernwoorden van de werkzaamheden. Daarbij zou ook het organogram van IKEA Amersfoort kunnen worden weergegeven zodat de weg naar de top zichtbaar wordt voor iedereen.

KoZa's zouden het ook fijn vinden als er iets van een opleidingsplan zou bestaan of zou kunnen worden vormgegeven samen met IKEA Amersfoort. Zodat beide partijen weten wat ze willen, wat er voor nodig is en hoe dat gerealiseerd zou kunnen worden. Hier kan tijdens gesprekken dan ook naar teruggegrepen worden. Doorgestroomde KoZa's geven aan dit gemist te hebben, ze hadden niet een specifiek doel en dit werkte soms demotiverend. Helderheid en betrokkenheid leiden tot motivatie lieten de resultaten van het onderzoek immers zien en deze motivatie kan tot betere prestaties leiden (Blumberg et al., 1982).

Het zou ook een idee zijn om mensen aan te stellen die zich met de communicatie bezighouden. Er is nu niet een verantwoordelijke voor de communicatie, dit zou kunnen helpen.

5.2.2 Waardering

Waardering uitspreken naar medewerkers is belangrijk, dit motiveert hen namelijk. Het lijkt iets kleins en iets eenvoudig, maar blijkbaar is het binnen de organisatie iets groots en niet haalbaar, want het gebeurt nog niet voldoende. Na een lange werkdag, tijdens binnenkomst, al is het maar een gebaar, laat aan elkaar zien dat iedereen even belangrijk is en bijdraagt aan de resultaten die IKEA Amersfoort behaalt. Zonder medewerkers is IKEA Amersfoort namelijk nergens. Ergens lijken de respondenten een roep om exclusiviteit te doen, zij willen dat ze gezien worden, hierop zou ook ingespeeld kunnen worden door middel van speciale gelegenheden voor deze mensen. Waardering leidt opnieuw tot motivatie en dit is belangrijk voor de prestaties van IKEA Amersfoort (Boselie, 2010).

5.2.3 Betrokkenheid

Wanneer IKEA Amersfoort weet wat voor mensen zij precies in huis heeft is het makkelijker hierop in te spelen. Voor de organisatie zou het daarom allereerst een idee kunnen zijn om het personeel dat potentie heeft te registeren. Voor dit onderzoek moest het overzicht voor de onderzoeksgroep nog gemaakt worden.

Wanneer leidinggevenden daarnaast weten wat zich afspeelt in het leven van de medewerkers die zij onder zich hebben, hebben de medewerkers het idee dat ze gesteund en begrepen worden. Een voorbeeld voor KoZa's zou zijn dat leidinggevende weten wat voor studie ze doen en hoe de voortgang hiermee is. Dit is voor de leidinggevende niet heel moeilijk te realiseren, zij zouden bijvoorbeeld een overzicht voor zichzelf kunnen maken met een kleine beschrijving van elke medewerker. Dit zou tevens meteen als voorbereiding kunnen dienen als er een voortgangsgesprek aan zit te komen. Ook zouden er meerdere gesprekjes of eventueel mailcontact kunnen worden gerealiseerd zodat leidinggevende en medewerker weet waar ze staan en waar ze heen willen met elkaar.

De KoZa's geven daarnaast aan dat zij wel in contact zouden willen zijn met de andere KoZa's. Een idee hiervoor zou zijn om een KoZa-netwerk op te richten met mensen die er behoefte aan hebben. Er is immers ook een personeelsvereniging, dus dit zou ook realiseerbaar moeten zijn.

De aanbevelingen lijken een logischerwijs voort te vloeien uit het onderzoek. Het onderzoek is echter ook aan grenzen en daarbij komende tekortkomingen onderhevig. Deze kritische blik zal in het volgende hoofdstuk worden weergegeven.

6. Discussie

In dit laatste hoofdstuk wordt stilgestaan bij het hele onderzoek bij IKEA Amersfoort. In dit hoofdstuk zal gereflecteerd worden op het onderzoeksproces en daarbij zal het onderzoek aan kritische kanttekeningen onderworpen worden. Enkele discussiepunten van het onderzoek worden zullen worden aangehaald, maar ook worden verantwoord.

Allereerst zal gereflecteerd worden op de rol van de onderzoekster en de dynamische omgeving waarin het onderzoek heeft plaatsgevonden. Daarna zal worden ingegaan op het gebruikte onderzoeksdesign. Ten slotte zal de wetenschappelijke kant van het onderzoek worden besproken, hierin komen de toegepaste theorie en de praktijk van IKEA Amersfoort bij elkaar en kan vanuit daar vervolgonderzoek worden aangedragen.

6.1 Rol onderzoekster

De rol van de onderzoekster is in dit onderzoek niet op de voorgrond geplaatst. In de inleiding is al naar voren gekomen dat de onderzoekster werkzaam is bij IKEA en dus veel weet van de organisatie. Zij heeft tijdens het onderzoek haar ervaringen met de werkzaamheden binnen IKEA echter achterwege gelaten om met een *open minded* instelling het werkveld in het gaan (Boeije, 2005). Omdat het onderzoek plaats vond op een afdeling die voor de onderzoekster nieuw en onbekend was, is de objectiviteit als deels gewaarborgd. Om haar rol zo objectief mogelijk te houden zijn respondenten in het onderzoek meegenomen die de onderzoekster niet kende.

Naast de rol van de onderzoekster is de omgeving waarin IKEA Amersfoort op het moment van het onderzoek in verkeerde ook een punt van aandacht. Deze zal nu worden besproken.

6.2 Dynamische omgeving

Het onderzoek is gedaan in een periode waarin IKEA Amersfoort aan veel veranderingen onderhevig was. Er is een nieuwe storemanager gekomen en het managementteam is ook veranderd. Voor de medewerkers betekende dit veel onzekerheid wat tot veel onrust heeft geleid. Deze ontwikkelingen hebben bijgedragen aan de soms heftige interviews waarin respondenten echt hun hart kwamen luchten over hoe ze zich voelden binnen de normaal zo familiere werksfeer. Respondenten gaven tijdens de interviews onder andere aan bang te zijn voor hun baan, omdat ze verschillende mensen hebben zien vertrekken met een voor hen soms onverklaarbare reden. De verkregen resultaten zijn hierdoor ook beïnvloed en dit moet daarom meegenomen worden in de eventuele implementatie van verbeterpunten. Als het in de

organisatie weer rustiger is, zullen sommige punten misschien op natuurlijke wijze al verbeteren.

Het onderzoeksdesign is van tevoren opgesteld, maar hierop kan het uitvoeren van het onderzoek ook gereflecteerd worden. De belangrijkste punten van het onderzoeksdesign zullen nu behandeld worden.

6.3 Toegepast onderzoeksdesign

In dit onderzoek is gekozen voor kwalitatief onderzoek, waarvoor in het hoofdstuk methoden (zie hoofdstuk 3) verantwoording is afgelegd. Bij enkele van de gemaakte keuzes kan kort stil worden gestaan. Het conceptueel model, de genomen steekproef, de bevindingen, de setting en het tijdsbestek van het onderzoek zullen in deze paragraaf worden besproken.

6.3.1 Conceptueel model

Het conceptueel model dat opgesteld is op basis van het gevormde theoretisch kader komt in het hele onderzoek terug en omvat daarmee de meeste resultaten die gevonden zijn.

Het model liet zien dat medewerkers bij IKEA Amersfoort zijn komen werken omdat zij een hoge mate van person-organization fit of person-job fit hadden (Boon et al., 2011). Dit geldt voor beide onderzoeksgroepen. De person-job fit (Boon et al., 2011) is in de fase van de overgang van een bijbaan naar een nieuwe functie erg belangrijk en lijkt af te nemen, omdat deze niet aan de wensen van respondenten voldoet.

Beide fits zijn zodoende van invloed op hoe de respondenten het ervaren bij IKEA te werken en wat zij in de toekomst ambiëren voor baan (Boon et al., 2011). Deze ambities zijn aan bod gekomen door middel van het AMO-model (Blumberg et al., 1982). Wat willen, kunnen en mogen de respondenten bij IKEA en wat willen zij juist wel en niet in een toekomstige baan? Deze motivatie, het kennen en kunnen van de respondenten resulteren in hun prestaties en daarmee de prestaties van de organisatie als geheel (Blumberg et al., 1982). Dit is wat het ASA-model inzichtelijk maakt en laat zien waar IKEA Amersfoort op kan verbeteren (Schneider, 1987). Als zij meer investeren in de mensen, investeren ze daarmee in de groei van de organisatie en dit is precies wat zij beogen.

Wat toegevoegd kan worden aan het AMO-model is de sterke organisatiecultuur die IKEA kent. Dit heeft namelijk invloed op de person-organization fit en de person-job fit (Boon et al., 2011) van hoogopgeleiden bij IKEA Amersfoort en daarmee op hun prestaties in de organisatie. De cultuur lijkt teveel de dagelijkse praktijken te domineren. In het conceptueel model had dit cultuuraspect daarom meegenomen kunnen worden. De kracht en zwakte van een sterke cultuur zal later uitgediept worden. Voor de respondenten lijkt ook het job-design (Ilgen & Hollenbeck, 1991) een grotere rol te spelen dan in eerste instantie is

meegenomen en dit had daarom ook in het model meegenomen kunnen worden. In paragraaf 6.4 zal hier meer aandacht aan worden geschonken. In het conceptueel model zijn echter de belangrijkste theorieën meegenomen, waren deze volgens de onderzoeker het meest relevant en heeft dit model tot goede onderzoeksresultaten geleid.

6.3.2 Steekproef respondenten

Het onderzoeksdesign gaf naast het conceptueel model ook de steekproef weer. Het onderzoek is uitgevoerd met een steekproef van twintig respondenten uit twee onderzoeksgroepen (zie tabel 3.1). De respondenten zijn geselecteerd uit een met de HR-afdeling opgestelde lijst met (doorgestroomde) KoZa's die beschikbaar waren en die mee wilden werken. Hier valt natuurlijk over te zeggen dat dit slechts een steekproef is van de hele groep KoZa's en het dus niet zeker is dat alle informatie gedekt is door de hele groep KoZa's. Dit is een risico van een steekproef, maar om het risico van gemiste informatie te verkleinen is gekozen voor een zo breed mogelijke onderzoeksgroep (Boeije, 2005). De groep KoZa's bestond uit verschillende leeftijden, studies, opleidingsniveaus en tijden werkzaam bij IKEA Amersfoort. Zo is getracht zo veel mogelijk variatie in de resultaten te verkrijgen en daarmee zo veel mogelijk ervaringen van de (doorgestroomde) KoZa's te achterhalen. De groep doorgestroomde KoZa's is niet groot bij IKEA Amersfoort en hiermee was het lastiger om veel informatie te verschaffen. De zes respondenten die meegenomen zijn in het onderzoek zijn wel heel eerlijk en open geweest en hebben veel informatie gegeven, waardoor ook over deze groep genoeg gezegd kan worden.

6.3.3 Setting

De setting van het onderzoek was IKEA Amersfoort. Alle interviews hebben hier plaatsgevonden en dit heeft gezorgd voor een vertrouwd gevoel voor de onderzoeksgroep, maar was tevens een makkelijker manier om de groep te bereiken. Men kon voor werktijd langskomen en hoefde dus niet naar een andere locatie toe. Aan de andere kant kan opgemerkt worden dat de kantoortuin bij IKEA Amersfoort redelijk open is en de ruimte waar de interviews werden afgenomen niet geheel afgelegen zijn. Zo zou eventueel achterhaald kunnen worden wie meegewerkt hebben aan het onderzoek. Doordat de interviews op verschillende dagen, verschillende tijden en verschillende plaatsen in het pand gehouden zijn, kan de anonimiteit alsnog gewaarborgd worden, er kwamen namelijk ook medewerkers langs die slechts wilden weten waar het onderzoek over ging. De namen van de respondenten zijn in de rapportage ook geanonimiseerd, dus er is niet te achterhalen welke respondent wat heeft gezegd.

6.3.4 Bevindingen

Als vervolgens wordt gekeken naar de bevindingen van dit onderzoek, kan gesteld worden dat deze bevinden de verwachtingen deels hebben waargemaakt. Vooraf worden natuurlijk altijd verwachtingen geschept en heeft de onderzoekster ook ideeën gehad over eventuele resultaten. Veel bevindingen gingen echter dieper en verder dan deze verwachtingen en zo zijn veel interessante dingen boven tafel gekomen en heeft dit onderzoek zeker een rijke mix aan informatie opgeleverd. Voor dit onderzoek moest de nadruk blijven liggen op de centrale onderzoeksvraag en dit was hierdoor soms lastig. Alles leek interessant en alles leek waardevol. De meest interessante en relevante informatie is daarom geprobeerd weer te geven in deze rapportage.

6.3.5 Tijdsbestek

De kanttekeningen bij het onderzoeksdesign kunnen worden afgesloten met een blik op het tijdsbestek. Het onderzoek had groter en uitgebreider opgezet kunnen worden om nog meer informatie te verkrijgen. Interessant zou bijvoorbeeld zijn om een KoZa te volgen vanaf begin van de loopbaancarrière tot de worstelingen met de toekomst en de hulp van IKEA Amersfoort hierin. Vanwege het korte tijdsbestek is dit echter het meeste uitgebreide en haalbare onderzoeksdesign geweest en kan tevreden terug gekeken worden op de verkregen resultaten.

Nu de kanttekeningen bij het onderzoeksproces besproken zijn, kan naar de wetenschappelijke kant van het onderzoek gekeken worden. Dit zal gedaan worden met een reflectie op de wetenschappelijke literatuur.

6.4 Theoretische kanttekeningen

De reflectie op dit onderzoek kan worden afgesloten met een blik op de toegepaste theorie (zie hoofdstuk 2). Wanneer het theoretisch kader aan een kritische noot onderworpen wordt vallen een aantal zaken op.

In deze paragraaf zal vanuit de kracht van het IKEA-concept teruggedeneerd worden naar de keerzijde van dit sterke systeem. Hierbij zullen de cultuur en het businessmodel van IKEA centraal staan en de daarbij horende theorieën rondom het AMO-model (Blumberg et al., 1982), de person-job fit en de person-organization fit (Boon et al., 2011). Ook zullen de eerder gehanteerde theorieën aan bod komen. Ten slotte zal worden ingegaan op het strategisch Human Resource Management van IKEA Amersfoort dat van belang is bij deze bevindingen en hier mogelijk op in kan spelen. Afgesloten zal worden met een conclusie en mogelijkheden voor verder onderzoek. Allereerst zal nu worden ingegaan op het belang van een sterk systeem in een organisatie (Bowen & Ostroff, 2004).

6.4.1 System strength

Een organisatie kan succesvol zijn wanneer een consistent sterk systeem aanwezig is (Bowen & Ostroff, 2004). Een sterk systeem is daarom een belangrijke factor voor de prestaties van een organisatie. Zo'n sterk systeem betekent volgens Bowen en Ostroff (2004) dat een gemeenschappelijk ideaal heerst in een organisatie: de medewerkers hebben dezelfde visie en delen dezelfde normen en waarden als de organisatie. Naast deze gedeelde normen en waarden houdt een sterk systeem ook in dat de verwachtingen van de organisatie en medewerkers helder zijn en de werkgever en medewerker zodoende weten welk gedrag verwacht wordt voor een optimale prestatie van die organisatie (Bowen & Ostroff, 2004).

Omdat organisaties willen groeien en competitief voordeel willen behalen, proberen zij alles om een gedeelde interpretatie van het beleid van de organisatie, de werkwijzen, de procedures en doelen te ontwikkelen en te werken aan gedeelde opvattingen over welk gedrag wordt verwacht en beloond in de organisatie (Bowen & Ostroff, 2004).

As such, an organizational climate can act as a strong situation when employees develop a shared interpretation of the organization's policies, practices, procedures, and goals and develop shared perceptions about what behaviors are expected and rewarded in the organization. (Bowen & Ostroff, 2004: 207)

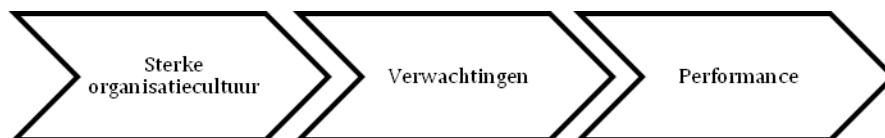
Het onderzoek in deze rapportage is gedaan bij een van de meest succesvolle retailorganisaties. IKEA heeft een sterk en enorm succesvol winkelconcept. De visie van IKEA is het leven van zoveel mogelijk huishoudens te verbeteren en het concept houdt daarmee in dat zoveel mogelijk mensen kunnen kopen bij IKEA tegen een zo laag mogelijke prijs. De uitdaging hierin is dan ook dat een goede kwaliteit wordt geleverd. De prijs-kwaliteitverhouding kan worden gewaarborgd door onder andere de platte pakketten en het zelf in elkaar moeten zetten van de artikelen. Dit concept zorgt ervoor dat IKEA constant kan groeien, ondanks de economische crisis. In 2011 konden zeven nieuwe vestigingen worden geopend en steeg de omzet met ruim 7% tot 24,7 miljard euro (NRC, 2012). De slimme tools maken dit mogelijk, maar even belangrijk zijn de medewerkers die de IKEA-cultuur dragen om zo de doelen kunnen realiseren (IKEA, 2012). Zoals in het theoretisch kader is aangehaald is de *war for talent* een actuele kwestie waar ook IKEA Amersfoort mee te maken heeft (Beechler & Woodward, 2009; Doorewaard & de Nijs, 1999). Het menselijk kapitaal is enorm belangrijk en hiermee geeft IKEA Amersfoort haar sterkte systeem vorm (Becker, 1962; Wright et al., 2001 in Boselie, 2010). De theorie rondom het belang van waardevolle medewerkers en het belang van de behoeften van deze medewerkers sluiten zodoende aan op de resultaten die gevonden zijn in dit onderzoek (Blumberg et al., 1982).

Bij IKEA wordt dagelijks gehandeld vanuit het sterke systeem. Medewerkers worden bij dit systeem geworven en geselecteerd en de dagelijkse praktijken voeren steeds terug naar de basis van het concept. Het onderzoek bij IKEA Amersfoort lijkt zodoende geresulteerd te hebben in een omgekeerde redenering van wat de theorie rondom sterke systemen voorschrijft (Bowen & Ostroff, 2004). De literatuur die weergeeft dat een sterk systeem door middel van gedeelde interpretaties tot een hogere performance leidt, in de praktijk bij IKEA andersom werkt. Bij IKEA wordt namelijk gewerkt vanuit het sterke systeem dat het concept kent.



Ostroff, 2004)

Theorie (Bowen &



Praktijk IKEA Amersfoort

Model 6.1. Gap theorie Bowen & Ostroff (2004) en praktijk IKEA Amersfoort.

IKEA heeft een sterke cultuur en een duidelijk businessmodel, maar de verwachtingen van de medewerkers en van de organisatie zijn niet helder en matchen niet (zie hoofdstuk 4: resultaten). Een sterk systeem is zodoende wel aanwezig vanuit het concept dat wordt nageleefd, maar de verwachtingen die niet helder zijn, kunnen de prestaties zo alsnog onderdrukken. De theorie rondom *social capital* (Wright, 2001) sluit aan bij de praktijksituatie. Heldere verwachtingen van medewerkers en organisatie dragen bij aan een relatie waarin goed gewerkt kan worden (Wright, 2001). Deze relatie kan verbeteren als in de behoeften van de medewerker wordt voorzien (Blumberg et al., 1982).

Het sterke systeem van IKEA Amersfoort houdt enerzijds het duidelijke businessmodel in dat nagestreefd wordt en anderzijds de sterke (familie)cultuur die bepaald hoe de medewerkers zich gedragen in de organisatie. Het businessmodel zal nu eerst besproken worden en daarna de organisatiecultuur.

6.4.2 Business model

Het businessmodel van IKEA is duidelijk en eigenlijk eenvoudig opgesteld. IKEA wil met haar producten zoveel mogelijk mensen bereiken. Dit doet zij door slimme verpakkingsmaterialen, maar ook door het zelf in elkaar moeten zetten van de meubels. Door kostenbewust en vernieuwend te denken kan een goed en betaalbaar product gemaakt worden. Dit sterke systeem draagt bij aan hoge prestaties. Gesteld kan ook worden dat het met IKEA goed gaat. Zij maken zelfs winst in crisistijden. De hoogopgeleiden mensen blijven echter niet lang werkzaam, hoe is dit mogelijk?

In de business is vastgelegd dat iedere medewerker wordt opgeleid tot volwaardig IKEA medewerker. Dit begint al met een introductie cursus. Door middel van deze introductie cursus wordt de discrepantie tussen werkelijkheid en de verwachtingen van medewerkers voorkomen (Cable et al., 2010). Vervolgens wordt tijdens de loopbaan veel aandacht besteed aan training- en ontwikkelactiviteiten. Deze worden aangeboden vanuit de gedachte dat het een positieve invloed heeft op de bedrijfsprestaties. Dit is opnieuw in overeenstemming met de literatuur waarin wordt aangegeven dat training en ontwikkeling positieve effecten hebben op de prestaties van zowel individuen, teams en zodoende de organisatie (Egan, Yang & Bartlett, 2004; Aguinis & Kraiger, 2009).

Ondanks de vele ontwikkelmogelijkheden die IKEA biedt, kan vanuit het onderzoek worden opgemerkt dat deze mogelijkheden niet altijd duidelijk zijn bij de medewerkers. Dit was dan ook een factor waardoor medewerkers de organisatie verlaten wanneer zij klaar zijn met hun studie. Daarbij komend wordt vanuit IKEA een platte organisatiestructuur nagestreefd, maar wordt door de medewerkers de stap naar een leidinggevende of manager als hoog ervaren. Een aanbeveling was dan ook dat IKEA Amersfoort haar medewerkers bewust maakt van de diverse mogelijkheden voor training en ontwikkeling. Leidinggevendens spelen hierbij een belangrijke rol met betrekking tot het communiceren van de opties naar haar medewerkers. De drempel tussen verschillende lagen van de organisatie zou lager mogen worden en het beleid rondom training en ontwikkeling duidelijker, talentmanagement zou hiervoor verbeterd kunnen worden en zal nu besproken worden.

6.4.2.1 Talentmanagement

Voor de hoogopgeleiden bij IKEA Amersfoort zou een helder talentmanagement ontwikkeld kunnen worden. In het theoretisch kader is talentmanagement kort aangehaald (Lewis & Heckman, 2006). Hierin kwam naar voren dat het begrip nog erg vaag is, maar dat IKEA Amersfoort veelal op *outcomes* stuurt en daarbij waardevolle medewerkers ziet als resultaat van het behoud van talent (Lewis & Heckman, 2006). IKEA meent namelijk te groeien met de juiste

mensen in de organisatie (IKEA, 2011b).

De praktijkuitkomsten laten echter zien dat de medewerkers meer in het proces betrokken willen worden. Wanneer IKEA Amersfoort echter meer stil zou staan bij talent *strategie* en *resourceplanning*, zouden de respondenten meer worden meegenomen in het hele proces van de ontwikkeling van hen. Hierbij zou IKEA Amersfoort meer ingaan op het procesmatige deel van de waardevolle medewerkers (Lewis & Heckman, 2006). Als IKEA Amersfoort meer in het procesmatige deel zou investeren, dus de betrokkenheid en waardering naar medewerkers toe, zal de outcome ook positief beïnvloedt kunnen worden. Deze bevinding op het AMO-model (Blumberg et al., 1982) heeft ook invloed op het managen van verwachtingen en zodoende invloed op person-organization fit en de person-job fit (Boon et al., 2011) en zal de prestaties en het behoud van de waardevolle medewerkers bij IKEA Amersfoort positief beïnvloeden.

6.4.2.2 Intrinsieke motivatie

Naast het belang dat medewerkers hechten aan betrokkenheid, is in het onderzoek ook naar voren gekomen dat men gewaardeerd wil worden. In het theoretisch kader is het onderzoek van Doh (2008) aangehaald. Het onderzoek in India laat zien dat mensen niet te binden zijn aan organisaties door middel van een hoog salaris, maar intrinsieke beloningen zouden meer resultaat hebben op het behoud van medewerkers. Deze intrinsieke beloningen kunnen bestaan uit waardering in de vorm van bijvoorbeeld dankwoorden na het werk, zodat men het idee heeft dat IKEA Amersfoort deze mensen echt nodig heeft. Organisaties zouden moeten inspelen op deze intrinsieke behoeften, om zo de medewerkers te behouden (Doh et al., 2008). Ander onderzoek heeft hier een padmodel voor opgesteld en stelt dat intrinsieke beloningen een medierende factor zijn in de relatie van een medewerker met de organisatie en resulteert in tevredenheid met de organisatie, carrièresucces en de intentie om de organisatie te verlaten (Tymon, Stumpf, & Doh, 2010).

Wanneer in een organisatie veel aandacht aan de medewerker wordt besteedt door middel van betrokkenheid, waardering en ontwikkelmogelijkheden zal de medewerker een hogere person-organization fit en person-job fit kunnen ontwikkelen en een lagere intentie om de organisatie te verlaten (Boon et al., 2011). Verder wordt gesteld dat het onderzoek veel bijdraagt aan snel veranderende organisatieomgevingen die steeds belangrijker worden (Tymon et al., 2010).

De theorie laat zien dat intrinsieke beloning belangrijker is dan extrinsieke beloning (Doh, 2008). De praktijk van het onderzoek bij IKEA Amersfoort laat eveneens zien dat de behoefte aan intrinsieke beloningen hoog is, men zou namelijk meer waardering en verantwoordelijkheid wensen. Aan de andere kant komt opvallend genoeg ook naar voren dat

juist het salaris door bijna iedere respondent wordt genoemd als belangrijke factor dat bijdraagt om wel of niet bij de organisatie te blijven werken wanneer ze afgestudeerd zijn. Dit salaris is een vorm van extrinsieke beloning en spreekt de theorie zodoende tegen. Hier lijkt een gap tussen theorie en praktijk te ontstaan, want hoe komt het dat in dit onderzoek het tegengestelde resultaat is gevonden? KoZA's die nog studeren vinden het salaris wel goed, maar hebben een slecht idee over wat ze zouden gaan verdienen als ze doorstromen. Tijd voor IKEA Amersfoort om dit inzichtelijk te maken en erop te wijzen wat IKEA naast het salaris nog meer te bieden heeft. Als dit helder en inzichtelijk is kunnen bewuste keuzes gemaakt worden door de medewerkers. Verder onderzoek naar de verschillen in salarissen met andere organisaties zou daarnaast interessant zijn. Want is de perceptie die de medewerkers hebben wel objectief? En is de extrinsieke beloning op lange termijn ook nog gewenst boven intrinsieke beloningen? Dit thema ging echter buiten de scope van dit onderzoek en kon niet breder worden meegenomen.

Vervolgonderzoek zou kunnen kijken naar hoe dit bij IKEA mogelijk is wat hierachter zit. De genoemde aspecten hebben betrekking op het High Performance Work System (Boselie, 2010) en dit zal nu verder toegelicht worden.

6.4.3 Het High Performance Work System

Bovenstaande gap tussen theorie en praktijk laat zien dat bij IKEA Amersfoort een keerzijde van het High Performance Work System te ontdekken is. Een High Performance Work System houdt namelijk in dat een organisatie gebruik maakt van een bundel van de beste HR-praktijken die samen een goede uitwerking hebben op de performance van die organisatie (Boselie, 2010). De vijf praktijken waarvan een organisatie een bundel samenstelt zijn de *werving en selectie* van juiste medewerkers, *beloning*, *beoordeling- en prestatie management*, *ontwikkeling* en *medezeggenschap* (Boselie, 2010). Voor IKEA zijn deze bundels vanuit het testament van Ingvar Kamprad opgesteld. In theorie lijken dit de beste praktijken die aansluiten op de missie en visie die IKEA nastreeft.

Als de vijf praktijken kort worden toegelicht, werft IKEA de medewerkers die bij de organisatielcultuur passen, beloont deze mensen door middel van secundaire arbeidsvoorwaarden en worden zij beoordeeld door middel van een beoordelingscyclus (IKEA, 2011b). Binnen IKEA Amersfoort bestaat een uitgebreid beoordelingsproces, opgebouwd vanuit het functieprofiel van de medewerker. Er zijn uitgebreide training- ontwikkelactiviteiten en de medewerkers hebben inspraak door onder andere een werknemersvereniging IKEA Medewerkers (W.I.M.) en een eigen vestiging ondernemingsraad (VOR).

De praktijk laat zien dat de perceptie van de medewerker over deze HR-praktijken anders is en geen bundel van beste praktijken lijkt te zijn (Boselie, 2010). Het lijkt er op dat

meer naar het individu gekeken zou mogen worden in het gehele plaatje. Dit geven de respondenten ook aan in het onderzoek. De normen en waarden waarop deze respondenten zijn aangenomen voor een bijbaan, veranderen naarmate zij willen doorstromen. Dit schreef de theorie ook voor (Mortimer & Lorence, 1979). Met deze veranderende kijk naar de organisatie lijkt IKEA Amersfoort geen rekening te houden. Schneider (1987) laat dit ook zien als een mogelijke factor voor vertrek (Schneider, 1987). De verwachtingen die deze groep heeft matchen niet met wat IKEA Amersfoort hen op dat moment biedt. De person-job fit komt hiermee in gevaar (Boon et al., 2011). Deze fit is namelijk belangrijk in de eerste fase van een echte baan, kom uit het onderzoek naar voren. De theorie die aangehaald is over het job-design had daarom meer uitgediept kunnen worden. De inrichting van het werk neemt namelijk een grotere rol in dan tijdens het literatuuronderzoek genoemd is (Ilgen & Hollenbeck, 1991).

De voor IKEA duidelijke business past misschien niet bij de medewerkers die hoogopgeleid zijn en er na hun studie willen blijven werken. Aan de andere kant kan de person-organization fit (Boon et al., 2011) in het geding komen door de heersende organisatiecultuur die niet genoeg inspeelt op de behoeften van de respondenten (Blumberg et al., 1982). Deze zal nu besproken worden.

6.4.4 Organisatiecultuur

Een organisatiecultuur kan enerzijds als sociaal mechanisme fungeren. Hiermee wordt bedoeld dat medewerkers werken zoals verwacht wordt dat zij moeten handelen volgens de cultuur van een organisatie. Als medewerkers geaccepteerd willen worden, werken zij volgens de verwachtingen (O'Reilly, 2001). Anderzijds is organisatiecultuur ook een normatieve orde, het zijn namelijk de normen en waarden van een organisatie die beoogt zijn te worden nagestreefd (O'Reilly, 2001). Een sterke cultuur is daarom belangrijk omdat het voor een fit zorgt tussen de cultuur organisatiestrategie enerzijds en aan de andere kant ook de betrokkenheid van de medewerkers naar de organisatie toe verhoogd (O'Reilly, 2001).

De cultuur binnen IKEA is heel belangrijk. Zoals eerder is weergegeven, heeft de oprichter Ingvar Kamprad een testament geschreven waarin de waarden staan beschreven die voor elke IKEA de leidraad voor het beleid vormt (tabel 1.1). Dit begint bij de selectieprocedure waarin kandidaten een test moeten doen om te kijken of ze bij de organisatie passen. Verder streeft de cultuur na dat volgens de waarden en normen van Ingvar wordt gehandeld en liggen de meeste procedures zoals de vijf HR-practices (Boselie, 2010) al vast en worden deze in Zweden gemaakt en mag Nederland ze slechts invullen.

De medewerkers die bij IKEA komen werken hebben de normen en waarden die IKEA zoekt. Zodoende is sprake van een person- organization fit, want de medewerker en organisatie

matchen qua normen en waarden (Boon et al., 2011). De respondenten geven aan dat zij werken volgens de aangegeven normen en waarden maar dat zij niet het idee hebben dat de cultuur door iedereen wordt gedeeld, en dat de organisatie andere doelstellingen nastreeft. Bovendien lijken de normen en waarden te veranderen wanneer de KoZa's afgestudeerd zijn en vinden ze zich niet meer bij de baan of organisatie passen. Deze factoren tasten het sterke systeem van gedeelde interpretaties aan, want IKEA Amersfoort en de medewerkers denken anders over het doorstromen naar andere functies na het afstuderen.

Zoals het onderzoek al aangaf zijn verschillende vertrekfactoren te onderscheiden. Deze vertrekfactoren hebben te maken met de verwachtingen die niet matchen tussen organisatie en medewerker. De sterke organisatiecultuur van IKEA kan zich zo tegen zich keren. Deal en Kennedy (1982) geven onder meer aan dat een sterke cultuur er toe kan leiden dat veranderingen in organisaties zeer moeizaam kunnen worden doorgevoerd. Deze veranderingen hebben bijvoorbeeld te maken met de nieuwe uitdagingen of functies die de KoZa's wensen. Dit ondanks het feit dat de literatuur aangeeft dat een sterke cultuur bijdraagt aan organisatiesuccessen (Deal & Kennedy, 1982). Sommige respondenten geven aan dat het in stand houden van het 'familiegevoel' er aan bijdraagt dat medewerkers geen verantwoordelijkheden durven te nemen en niet innovatief kunnen zijn. Ook lijkt de nadruk op de prestaties de sociale kant over te nemen. De sterke cultuur binnen IKEA Amersfoort werkt zichzelf zodoende tegen en zorgt ervoor dat de gestelde kernwaarden niet tot uiting komen in de dagelijkse praktijk. Een interessant onderzoek zou zijn eens te kijken naar hoe sterk een organisatiecultuur kan zijn voor het tegen zichzelf gaat keren.

6.4.5 Management van verwachtingen

Wat tijdens deze hele discussie een centraal thema lijkt te zijn is het management van verwachtingen bij IKEA Amersfoort. De theorie liet zien dat een duidelijk businessmodel en een sterke cultuur van invloed zijn op de prestaties van een organisatie. Gedeelde normen en waarden zorgen voor een gemeenschappelijk kader en dit werkt door op een sterk systeem en dit leidt naar een goede performance van een organisatie (Bowen & Ostroff, 2004). Bij IKEA Amersfoort lijkt dit echter andersom te werken en dit is nieuw in de wetenschap (model 6.1). Waar in theorie de system strength een organisatie naar hogere prestaties brengt, lijkt de praktijk van IKEA Amersfoort het tegengestelde te laten zien (Bowen & Ostroff, 2004).

Uit het onderzoek blijkt dat de gevonden gap te maken heeft met verwachtingen. Binnen IKEA Amersfoort heerst niet altijd consensus over de verwachtingen van de werkgever en de medewerkers bij IKEA Amersfoort. Er zijn geen gemeenschappelijke ideeën over welk gedrag

wordt verwacht en beloond. Dit is vreemd want de organisatiecultuur, zoals eerder is besproken is enorm sterk en lijkt alles te bepalen. Men gaat dus uit van een sterke cultuur om zo de doeleinden van de organisatie te kunnen bereiken.

Misschien zou in het geval van IKEA Amersfoort van de cultuur afgeweken moeten worden om juist eerst deze sterke cultuur weer op orde te krijgen en daarna weer de performance te kunnen verbeteren. Dit werkt ook door in het HPWS (Boselie, 2010) De argumentatie gaat in deze theorie zodoende andersom. Deze gedachtegang heeft ook invloed op het Strategisch Human Resource beleid van IKEA Amersfoort, dit zal nu worden toegelicht.

6.4.6 Strategisch Human Resource Management

Als de eerdere bevindingen worden doorgetrokken naar het strategische Human Resource Management van IKEA Amersfoort, kan allereerst worden opgemerkt dat een duidelijk en helder beleid nodig is om het sterke systeem te bewerkstelligen. Voor een sterk systeem is duidelijk en helder Human Resource Management namelijk van groot belang (Bowen & Ostroff, 2004). Het is belangrijk dat HRM-praktijken en processen worden gecommuniceerd naar de medewerkers zodat dit de juiste percepties en verwachtingen kunnen vormgeven, zodat dit de organisatorische verwachtingen kan waarmaken (Bowen & Ostroff, 2004). Wanneer duidelijk beleid aanwezig is en signalen worden afgegeven van wat de doelen en verwachtingen helder zijn, zullen deze eerder worden nageleefd en worden die doelen ook eerder bereikt. Om optimaal te kunnen functioneren hebben medewerkers daarnaast ook de juiste informatie nodig (Bowen & Ostroff, 2004). De respondenten gaven ook aan hier behoefte aan te hebben (Blumberg et al., 1982).

6.4.6.1 Sterk systeem en zichtbaarheid HRM

Een sterk systeem vereist zichtbaarheid van de praktijken die invloed hebben op het dagelijks handelen van de medewerkers van een organisatie. Gedeelde betekenissen kunnen niet worden waargemaakt als niet alle medewerkers over dezelfde informatie beschikken (Bowen & Ostroff, 2004).

Voor IKEA Amersfoort zou dit kunnen betekenen dat (nieuwe) medewerkers duidelijk gemaakt wordt dat IKEA geen enorme salarissen biedt en geen leaseauto's, maar ook heel goed aangeeft wat ze wel te bieden heeft. De secundaire arbeidsvoorwaarden zijn namelijk iets waar IKEA als organisatie trots op kan zijn. Heldere verwachtingen kunnen zodoende geschept worden en daardoor kan IKEA haar mensen bewuste keuzes laten maken. Het imago dat IKEA

als winkel heeft kan meer als kans gezien worden om ook als werkplek geweldig te zijn en dit gebeurt nu te weinig mede dankzij de verwachtingen die niet matchen of helder zijn.

6.4.6.2 Key positions

Naast dit heldere beleid kan ook gekeken worden naar de verschillende functies die IKEA Amersfoort heeft. Op strategisch niveau kan namelijk in kaart gebracht worden welke mensen IKEA op verschillende functies wil inzetten. IKEA geeft aan de beste mensen op elke functie te willen hebben, maar dit is niet altijd nodig liet de theorie zien (Collings & Mellahi, 2009). Hierin lijkt het businessmodel tekort te schieten. Op sommige posities is een commerciële insteek namelijk vele malen belangrijker dan goede cijfers (Boselie, 2010). Collings en Mellahi (2009) gaan er dan ook vanuit dat gekeken moet worden naar een pool van talenten die samen een competitief voordeel kunnen behalen. Ook wordt gesteld dat niet op iedere positie de beste mensen nodig zijn (Collings & Mellahi, 2009).

Op dit moment lijkt het voor IKEA Amersfoort lastig de juiste mensen voor de juiste functies te vinden. Veel key-positions worden nu ingevuld door mensen van buitenaf. Dit zorgt ervoor dat deze mensen zodoende weer nieuwe mensen aannemen en zo ontstaat een soort van nieuwe groep mensen die de cultuur niet doorleeft hebben, maar slechts geïnjecteerd hebben gekregen. Uit gesprekken met de HR-manager blijkt dat dit een punt is waar nu naar gekeken wordt. De mensen die doorstromen hebben de cultuur al doorleefd en dit zijn de mensen die IKEA zoekt. Al is de nieuwe storemanager erg resultaatgericht en heeft juist daarom externe nieuwe frisse mensen binnengehaald, het moet wel een goede combinatie zijn met de cultuurdoorleefde medewerkers die willen doorstromen. Daarnaast wordt niet goed in kaart gebracht hoeveel KoZa's er op contract komen en hoeveel er doorstromen en uitstromen en dit is belangrijk voor de toekomstige gang van zaken. Een juiste mix van medewerkers is nodig en dit maakt de KoZa's extra belangrijk. De theorie rondom het ASA-model (Schneider, 1987) liet namelijk ook zien dat een heterogene groep medewerkers tot verstarring kan leiden (Argyris, 1976).

Samengevat lijkt de hele discussie binnen IKEA Amersfoort te liggen op enerzijds het ontbreken van aandacht voor waardevolle medewerkers en anderzijds het ontbreken van uitdagingen in het werk. Dit tast het sterke concept van de organisatie aan, omdat vanuit het concept wordt geredeneerd. Het eerste punt kan door middel van eerder genoemde aanbevelingen worden opgelost, of in ieder geval verbeterd.

Het tweede punt daarentegen is een stuk lastiger op te lossen. Vanuit de onderzoeksgroep heerst namelijk een soort roep om exclusiviteit. De KoZa's willen gezien, gehoord en gewaardeerd worden en dit staat eigenlijk haaks op de *'down to earth'* filosofie die

IKEA nastreeft. Voor IKEA is iedere medewerker gelijk en wordt getracht iedere medewerker gelijk te behandelen. Een spanningsveld lijkt hier zichtbaar tussen enerzijds de platte organisatiecultuur waarin iedereen gelijk is en waar iedereen zo normaal mogelijk dient te doen en gelijk behandeld wordt en anderzijds misschien wel het idee dat HR-differentiatie gewenst is (Collings & Mellahi, 2009). Misschien zou IKEA door middel van verschillende HR-praktijken voor verschillende groepen medewerkers meer voordeel kunnen behalen. Vervolgonderzoek zou kunnen uitwijzen in welke mate HR-differentiatie mogelijk is of nodig is binnen IKEA Amersfoort.

6.4.7 Spanningsveld

Concluderend kan gesteld worden dat dit onderzoek enorm interessant is. De relevantie van het maatschappelijk belang en de nieuwe wetenschappelijke inzichten liggen enorm dicht bij elkaar. Dat is bijzonder en dat maakt dit onderzoek waardevol. De cultuur en het businessmodel van IKEA Amersfoort zijn sterk en succesvol, aangezien de organisatie nog steeds winsten kan behalen in tijden van economische crisis. Het systeem lijkt echter tegen het succes in te werken doordat de verwachtingen van de organisatie en medewerkers niet eenduidig zijn. Ikea Amersfoort dient haar beleid helder en duidelijk en vooral goed te communiceren met haar medewerkers.

De toegepaste theorie van het AMO-model (Blumberg et al., 1982) is enorm waardevol geweest voor dit onderzoek. Het heeft weer laten zien dat het kunnen, willen en mogen van mensen beïnvloed kan worden om zo de prestaties van deze mensen te verbeteren. IKEA Amersfoort kan hierop inspelen en zo haar medewerkers niet verliezen aan andere organisaties (Beechler & Woodward, 2009; Collings & Mellahi, 2009; Groysberg et al., 2004, Lewis & Heckman, 2006 e.a.).

De person-organization fit (Boon et al., 2001) is belangrijk voor IKEA Amersfoort wegens de typische IKEA cultuur deze legt namelijk bepaalde eisen op aan de medewerkers. Voor dit vraagstuk is het echter ook van belang dat de KoZa's bij de baan passen (Boon et al., 2001). De normen en waarden van de medewerkers vernaderen naarmate ze voor een andere functie binnen de organisatie kunnen gaan werken en hier zou IKEA Amersfoort op in kunnen spelen door bijvoorbeeld het businessmodel aantrekkelijker te maken (Mortimer en Lorence, 1979). Dit zou bijvoorbeeld kunnen door middel van HR-differentiatie, maar ook door middel van de samenwerking met IKEA in het buitenland verder te ontwikkelen. Nu is het backpackersprogramma al een vorm van werken in het buitenland, maar dit zou meer uitgebreid kunnen worden en toegankelijk gemaakt voor een breder publiek.

Om dit onderzoek van een completer beeld te kunnen voorzien, zou vervolgonderzoek aan te raden zijn, hier zal nu kort in ingegaan worden.

6.4.8 vervolgonderzoek

Het onderzoek bij IKEA Amersfoort is een onderzoek dat nog lang niet alles omvat. Toegepaste theorieën lieten soms zien dat de praktijk anders werkt en dit is interessant voor toekomstig onderzoek. Een beperkte tijd was beschikbaar om het onderzoek uit te voeren en bovengenoemde discussiepunten zouden het onderzoek meer betrouwbaar kunnen maken. De aangehaalde theorieën sloten vaak aan bij wat er in de praktijk gevonden werd, maar tevens werden nieuwe inzichten geworven. Dit betekent dat de theorieën niet universeel zouden kunnen zijn en meer onderzoek naar die inzichten zou hiervoor gewenst zijn. Niet alle theorieën zijn ook in hun volledigheid gebruikt. Zo zou onder andere het de theorie rondom job-design (Ilgen & Hollenbeck, 1991) en het social capital (Wright, 2001) verder onderzocht kunnen worden in de context van IKEA Amersfoort.

Het onderzoek is zoals eerder besproken minimaal generaliseerbaar aangezien het bij één organisatie gedaan is (zie hoofdstuk 3: methoden). De uitkomsten zijn echter wel zeer bruikbaar voor de gehele organisatie, aangezien alle (Nederlandse) vestigingen met deze groep medewerkers te maken heeft en iedere vestiging wil groeien. Om het onderzoek uit te breiden zou meer onderzoek gedaan kunnen worden. Vervolgonderzoek zou gedaan kunnen worden naar het systeem van de organisatie, in hoeverre kan deze bijvoorbeeld meer naar vestiging worden ingevuld en naar wens van de betrokkenen om een person-organization fit en person-job fit te verhogen (Boon et al., 2011). Ook kan de keerzijde van een sterk systeem nog verder onderzocht worden (Bowen & Ostroff, 2004). De voordelen van HR-differentiatie, een andere beloningscultuur en talentmanagement zouden wellicht interessant kunnen zijn voor IKEA Amersfoort. Om IKEA Amersfoort op weg te helpen kan een begin gemaakt worden met de aanbevelingen die gedaan zijn richting de organisatie.

6.5 Afsluiting

Het onderzoek naar hoogopgeleiden bij IKEA Amersfoort kan afgesloten worden met een voldaan gevoel. Toegepaste theorieën werden in de praktijk bevestigd en nieuwe theorieën kwamen naar boven. Bij IKEA Amersfoort is geroepen dat men enorm veel heeft aan de resultaten en men uitkijkt naar het in handen krijgen van dit rapport. Ik zou willen meegeven dat elke organisatie elke dag weer voor de uitdaging staat een balans te vinden tussen enerzijds de harde kant van de te behalen resultaten en winst en de zachte kant van de tevreden medewerker...

'Together we grow'. (IKEA, 2011b)

'Togetherness is important. At IKEA, we can always get a helping hand from colleagues. We take responsibility, learn from our mistakes and share our experience and knowledge with each other.

That's how we grow together – co-workers and suppliers'. (IKEA, 2011a)

7. Referenties

- Aguinis, H. & Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations and society. *Annual Review of Psychology*, 60, 451-474.
- Appelbaum, E., T. Bailey, P. Berg, en A. Kalleberg (2000). *Manufacturing advantage: why high performance work systems pay off*, Ithaca: Cornell University Press.
- Arthur, J., Boyles, T. (2007). Validating the human resource system structure: A levels-based strategic HRM approach. *Human Resource Management Review* 17, 77-92.
- Baarda, D.B., Goede, M.P.M. de., & Theunisse, J. (1997). *Basisboek Kwalitatief onderzoek*. Houten: Stenfert Kroese.
- Bhatnagar, J. (2008). Managing capabilities for talent engagement and pipeline development. *Industrial and commercial training*, 40, 19-28.
- Becker, B. (1962). Investment in human capital: A theoretical Analysis. *The journal of political economy*, volume 70, issue 5, Part 2: investment In Human beings, 9-49.
- Beardwell, J. & Claydon, T. (2010). *Human Resource Management: A Contemporary approach*. Harlow: Prentice Hall/ Pearson Education Limited (Sixth Edition).
- Beechler, S., Woodward I. (2009). The global 'war for talent'. *Journal of international management*, 15, 273-285.
- Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: denken en doen*. Den Haag: Boom onderwijs.
- Boon, C., Den Hartog, D., Boselie P., Paauwe, J. (2011). The relationship between perceptions of HR practices and employee outcomes: examining the role of person-organisation and person-job fit. *The International Journal of Human Resource Management*, 22, 1, 38-162.
- Boselie, P. (2010). *Strategic Human Resource Management: a balanced approach*. Berkshire: McGraw-Hill Education.
- Boselie, P. (2011). Human Resource Governance: Voorbij 'Managerialism'. Oratie.
- Bowen, D., Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: the role of the 'strength' of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29, 203-221.
- Boxall, P. & Purcell, J. (2011). *Strategy and Human Resource Management, 3rd edition*. Houndmills/New York: Palgrave-Macmillan.
- Brown, A., Duncan, A., Harris, N., Kelly, S. (2003). Strategic talent retention. Using measurement to keep the best. *Strategic HR review*, 2, 22-27.
- Cable, D.M., Aiman-Smith, L., Mulvey, P.W. & Edwards, J.R. (2010). The sources and accuracy of job applicants' beliefs about organizational culture. *Academy of Management Journal*, 43(6), 1076-1085.
- Cappelli, P. (2008). Talent Management for the twenty-first Century. *Harvard Business Review*.

- Chatman, J. (1989). Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person Organization Fit. *Academy of Management Review*, 14, 3, 333-349.
- Collings, D.G., Mellahi, K. (2009). Strategic Talent Management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19, 304-313
- Deal, T.E. & A.A. Kennedy (1982). *Corporate Cultures*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Doh, J., Stumph, S., Tymon, W., Haid, M. (2008). How to retail talent in India. A brief synopsis of how to manage talent in fast moving labor markets: some findings from India (working paper, july 2008). *MIT Sloan management review*, 50, 1.
- Doorewaard, H., de Nijs, W. (1999). *Organisatieontwikkeling en Human Resource Management*. Boom Lemma Uitgevers.
- Egan, T.M., Yang, B. & Bartlett, K.R. (2004). The effects of organizational learning culture on job satisfaction and motivation to transfer learning and turnover intention. *Human Resource Development Quarterly*, 15(3), 279-301.
- Groysberg, B., Nanda, A., Nohria, N. (2004). The risky business of hiring stars. *Harvard business review*.
- Hart, H., Boeije, H., Hox, J. (2005). *Onderzoeksmethoden*. Den Haag: Boom onderwijs.
- Hewlett, S., Sherbin, L., Sumberg, K. (2009). How Gen Y & Boomers Will Reshape Your Agenda. *Harvard business review*.
- IKEA (2009). *Living the dream*. Delft: Inter IKEA Systems B.V.
- IKEA (2010). *Ons Human Resource concept*. Delft: Inter IKEA Systems B.V.
- IKEA (2011a). *Welcome inside: Yearly Summary FY10 IKEA Group*. The IKEA Group of Companies 2011, unless otherwise stated. © Inter IKEA Systems B.V. 2011
- IKEA (2011b). *Business plan FY12: growing IKEA Netherlands – together*. Delft: Inter IKEA Systems B.V.
- IKEA (2012). *Werken bij IKEA*. IKEA. (download from: www.ikea.nl).
- Ilgen, D., & Hollenbeck, J. (1991) The structure of work: job design and roles. *Handbook of industrial and organization psychology*, Michigan State University, 165-207
- Kinnie, N., Hutchinson, S., Purcell, J., Swart, R., Swart, J. (2005). Satisfaction with HR practices and commitment to the organisation: why one size does not fit all. *Human Resource Management Journal*, 15, 9-29.
- Lawler, E. (1969). JOB DESIGN AND EMPLOYEE MOTIVATION. *Personnel Psychology*, 22, 426 - 435.
- Lepak, A., Snell, s., (1999). The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human-Capital Allocation and Development. *The Academy of Management Review*, 24, 31-48.

- Lewis, R., Heckman, R. (2006). Talent management: A critical review. *Human resource management review*, 16, 139-154.
- Lynn R., Kwortnik Jr. R., Sturman, M. (2011) .Voluntary Tipping and the Selective Attraction and Retention of Service Workers in the United States: An Application of the ASA Model. School of Hotel Administration, Cornell University, *International Journal of Human Resources Management (forthcoming)*.
- Martin, J., Schmidt, C. (2010). How to keep your talent. *Harvard business review*.
- Meister, J. (1998). "THE QUEST FOR LIFETIME EMPLOYABILITY". *Journal of Business Strategy*, 19, 25 - 28.
- Mitchell, T., Holtom, B., Lee, T., Graske, T. (2001). How to keep your best employees: developing an effective retention policy. *The academy of management Executive*, 15, 96-109.
- Mortimer, J. X, Lorence, J. (1979). Work experience and occupational value socialization: a longitudinal study. *American Journal of Sociology*, 84, 1361-1385.
- NRC (2012). Billy doet het goed in crisistijd. NRC Handelsblad (www.nrc.nl, geraadpleegd 20 januari 2012).
- O'Reilly, C. (2001). Corporations, Culture, And Commitment: Motivation and Social Control in Organizations. *California Management Review*, 9-25.
- Roberts, K., Glick, W. (1981). The job characteristics approach to task design: A critical review. *Journal of Applied Psychology*, 66, 193-217.
- Robinson, S., Rousseau, D. (1994). Violating the psychological contract : not the exception but the norm. *JOURNAL OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR*, 15,245-259.
- Pauwe, P. (2004). *HRM and Performance*, Oxford University Press.
- Schneider, B. (1987).The people make the place. *Personell Psychology*. University of Maryland, 40, 437 - 453.
- Stiles, P., Gratton, L., Truss, C. (1997), Performance management and the psychological contract *HUMAN RESOURCE MANAGEMENT JOURNAL* , 7, 57-66.
- Tymon, W., Stumph, S., Doh, J. (2010). Exploring talent management in India: the neglected role of intrinsic rewards. *Journal of world Business*, 45, 109-121.
- W.I.M. (2012). *Doelstellingen*. Werknemersvereniging IKEA medewerkers (download from: <http://www.wiminfo.nl/Doelstellingen>).
- Wright, P.M., Boswell, W.R. (2002). HRM: A Review and Synthesis of Micro and Macro Human Resource Management Research. *Center for Advanced Human Resource Studies*.

8. Bijlagen

Bijlage 1: Feitelijke gegevens IKEA Amersfoort

Contractmix	34.4 % KoZa 30.6% FT 35.1 % PT
Leeftijdsverdeling	Gemiddelde leeftijd medewerkers 35.1 jaar.
Lengte dienstverband	3.9 jaar.
Man-/vrouwverdeling	58.3 % man en 41.7% vrouw.
12 maanden verloop- uitstroom totaal Amersfoort	Van maart 2011 tot februari 2012: In dienst 371 en uit dienst 89, verloop 24%.
12 maanden verloop- uitstroom KoZa's Amersfoort	Van maart 2011 tot februari 2012: In dienst 132 en uit dienst 47, verloop 35.7%.
HBO-functies Amersfoort	Rond de 20 vacatures zijn van maart 2011 tot februari 2012 opgevuld door HBO of WO.

Bijlage 2: Uitnodiging interview KoZa

Hallo ...,

Ik ben Ashley de Vries en zoals je misschien weet, werk ik als KoZa bij IKEA Amersfoort. Naast dit bijbaantje ben ik dit jaar ook aan het afstuderen op HR en doe ik een onderzoek naar de toekomst van KoZa's na het behalen van een HBO/WO diploma. Voor mijn afstudeeronderzoek zou ik graag een interview met jou willen afnemen om meer te weten te komen van jouw kijk op IKEA en de combinatie met jouw studie. Dit interview zal ongeveer een uurtje duren en volledig anoniem en vertrouwelijk worden behandeld.

Het zou fijn zijn als je misschien een uurtje eerder zou willen komen op een dag dat je moet werken en als dit niet gaat zou het eventueel ook onder werktijd mogen in overleg. Zou je in week 17 of 18 kunnen?

Alvast heel erg bedankt!

Groetjes,

Ashley de Vries

Bijlage 3: Uitnodiging interview KoZa nieuwe functie

Hallo ...,

Ik ben Ashley de Vries en zoals je misschien weet, werk ik als KoZa bij IKEA Amersfoort. Naast dit bijbaantje ben ik dit jaar ook aan het afstuderen op HR en doe ik een onderzoek naar de toekomst van KoZa's na het behalen van een diploma. Voor mijn afstudeeronderzoek zou ik graag een interview met jou willen afnemen om meer te weten te komen van jouw kijk op IKEA en de combinatie met jouw studie. Dit interview zal ongeveer een uurtje duren en volledig anoniem en vertrouwelijk worden behandeld.

Het zou fijn zijn als je misschien een uurtje eerder zou willen komen op een dag dat je moet werken en als dit niet gaat zou het eventueel ook onder werktijd mogen in overleg. Zou je in week 18 of 19 kunnen?

Alvast heel erg bedankt!

Groetjes,

Ashley de Vries

Bijlage 4: Topiclijst KoZa

Inleiding

- Voorstellen → masterstudent USBO, onderzoek behoud KoZa's → KoZa's die uitstromen na het behalen van diploma → wat mist vanuit IKEA en vanuit medewerkers waardoor mensen uitstromen na behalen diploma, of net in nieuwe functie?
- Doel onderzoek → inzichten krijgen in factoren waarom IKEA geen aantrekkelijke werkgever lijkt te zijn voor studenten met hbo/wo opleiding die als bijbaantje bij IKEA werken
- Verslaglegging → opnemen? Ook kleine aantekeningen?
- Anonimiteit → alle informatie zal vertrouwelijk worden behandeld en niet aan derden worden verstrekt. Ook zal je anoniem blijven.
- Thema's die aan bod komen → Dan wil ik allereerst ingaan op achtergrondinformatie zodat ik wat beter weet wie ik voor me heb, daarna zullen de thema's zoals de keuze voor IKEA, je bijbaan en je toekomst aan bod komen.

Achtergrondinformatie

- Kun je kort iets vertellen over jezelf? → Naam, leeftijd, opleiding etc.
- Welke opleiding volg je momenteel?
 - Waarom deze opleiding?
 - Hoe lang nog studerende?
 - Wat wil je na deze studie gaan doen?

Keuze IKEA

- Hoe lang ben je al werkzaam voor IKEA?
 - Welke functie heb je bij IKEA? Waarom deze?
 - Waarom heb je gekozen voor IKEA?
 - Voel je je betrokken bij de organisatie? Voorbeelden?
- Kun je IKEA als organisatie omschrijven? → Wat betekent dit voor jou?
 - Kun je de cultuur van IKEA omschrijven?
 - Wat vind je goed en wat minder goed/fijn aan deze cultuur?
 - Kun je je identificeren met deze cultuur? Op welke punten wel/niet? Vind je IKEA onderscheidend?
 - Wat maakt IKEA anders dan andere organisaties? Positief en negatief? → Hoe zou jij het wensen?
- Voel je je verbonden met de organisatie? waarom wel/niet? Voorbeelden? Ben je bereid extra dingen te leveren voor IKEA? Voorbeelden?
 - Zou je IKEA aanraden aan andere studenten/mensen? Waarom wel/niet? Voorbeelden?
 - Voel je je verbonden met de functie? Waarom wel/niet? Voorbeelden?
 - En hoe beoordeel je dan de rol van je leidinggevende?

Bijbaan

- In welke functie werk je bij IKEA? Waarom die?

- Hoe combineer je studie en werk?
 - Kun je studiegerelateerde dingen toepassen op je werk?
 - Zo ja, kun je hier voorbeelden van geven? Zo nee, zou je dit willen combineren? En hoe zou je dit dan vormgeven?
 - Hoe zou jij de combinatie het best voor je zien? Wat kan er dus beter?
- Hoe voel jij je op de huidige functie?
 - Wat vind je van het niveau van je functie?
 - Ben je tevreden over deze functie? Voorbeelden?
 - Voel je je betrokken bij de functie? Voorbeelden?
- Kun je de relatie omschrijven tussen jou en de leidinggevende? En met je collega's?
 - Speelt deze relatie een rol in de betrokkenheid/verbondenheid met IKEA?
 - Wat kan er beter aan deze relatie?
 - Heerst er in deze relatie iets waardoor je de organisatie/functie zou willen verlaten? Kun je hier een voorbeeld van geven? Zo nee, heerst er iets anders waardoor je weg zou gaan?
- Wat motiveert jou in het werken voor IKEA? Wat motiveert je juist niet in het werken voor IKEA?
 - Laat IKEA jou zien dat ze jou nodig hebben? Zou je dit meer willen zien?
 - Heb je het gevoel dat je bijdraagt aan de prestaties van IKEA als geheel? Welke rol speelt je leidinggevende hierin?
 - Wat kan hieraan verbeterd worden? hoe zou je de rol wensen? Wat kan beter?

Toekomstperspectief

- Kun je iets vertellen over jouw ontwikkeling binnen IKEA sinds je aan het werk bent?
 - Kun je hier voorbeelden van geven?
 - Toen je hier aan het werk kwam, wist je toen van ontwikkelmogelijkheden? Zo ja en zo nee, zou dit voor andere keuzes hebben gezorgd met betrekking tot de werkzaamheden binnen IKEA of met betrekking tot je studie?
- Welke functie zou je willen bekleden na je studie? Hoe zou je het willen zien?
 - Wel/niet bij IKEA?
- Denk je dat je met diploma IKEA naar een hoger niveau kan helpen in de toekomst?
- Zou je binnen IKEA willen groeien? Waarom wel/niet? Kun je hier een voorbeeld van geven?
 - Zijn hier mogelijkheden voor? → ontwikkelkansen
- Wat zou je van IKEA willen zien met betrekking tot jouw loopbaancarrière? Kun je hier een voorbeeld van geven?
 - Wat zijn jouw toekomstwensen met betrekking tot jouw baantje bij IKEA? Idee dat hieraan voldaan kan worden? Wat zou jij als verbeterpunten kunnen aangeven?
 - Welke rol speelt jouw leidinggevende hierin? En hoe zou je de rol van je leidinggevende wensen?
- Hoe zie jij de toekomst?
 - Verwachtingen van de relatie met de organisatie en collega's indien van functie verandert? Voordelig/nadelig?

- Wat zie jij als mogelijk antwoord op de vraag waarom KoZa's na het behalen van een diploma uittreden bij IKEA Amersfoort en wat zou jij dan als oplossing zien?

Afsluitend

- Bedanken
- Wil je zelf nog iets kwijt/toevoegen aan dit gesprek?
- Anonimiteit benadrukken
- Mogelijkheid voor nadere toelichting via mail/telefoon

Bijlage 5: Topiclijst KoZa nieuwe functie

Inleiding

- Voorstellen → masterstudent USBO, onderzoek behoud KoZa's → KoZa's die uitstromen na het behalen van diploma → wat mist vanuit IKEA en vanuit medewerkers waardoor mensen uitstromen na behalen diploma, of net in nieuwe functie?
- Doel onderzoek → inzichten krijgen in factoren waarom IKEA geen aantrekkelijke werkgever lijkt te zijn voor studenten met hbo/wo opleiding die als bijbaantje bij IKEA werken
- Verslaglegging → opnemen? Ook kleine aantekeningen?
- Anonimiteit → alle informatie zal vertrouwelijk worden behandeld en niet aan derden worden verstrekt. Ook zal je anoniem blijven.
- Thema's die aan bod komen → Dan wil ik allereerst ingaan op achtergrondinformatie zodat ik wat beter weet wie ik voor me heb, daarna zullen de thema's zoals de keuze voor IKEA, je bijbaan en je toekomst aan bod komen.

Achtergrondinformatie

- Kun je iets vertellen over jezelf? → Naam, leeftijd etc.
- Hoe lang ben je al werkzaam voor IKEA? In welke functie ben je begonnen?
- Welke opleiding heb je gevolgd?
 - Waarom deze opleiding gekozen?
- (Hoe lang ben je nu klaar met je studie en) welke functie vervul je bij IKEA?

Keuze IKEA blijven en nieuwe functie

- Waarom heb je voor IKEA gekozen?
 - wist je al dat je met je studie iets wilde doen bij IKEA?
- Vind je IKEA onderscheidend?
 - Wat maakt IKEA anders? Positief en negatief?
- Voel je je verbonden met de organisatie? waarom wel/niet? Voorbeelden?
- Kun je iets vertellen over jouw ontwikkeling binnen IKEA sinds je hier werkt?
- Hoe ben je van KoZa doorgroeid naar een andere functie? Welke functie vervul je nu?
- Hoe verliep dit proces? Positieve en negatieve punten? Voorbeelden?
- Toen je hier aan het werk kwam, wist je toen van ontwikkelmogelijkheden? Zo ja, zou dit voor andere keuzes met betrekking tot je studie of werkzaamheden hebben gezorgd?
 - Wat was de rol van je leidinggevende in dit proces?
- Laat IKEA zien jou nodig te hebben? Op welke manier? Zou je dit anders willen? Hoe dan?
 - Welke rol speelt jouw leidinggevende hierin? En hoe zou je de rol van je leidinggevende wensen?
- Kun je IKEA als organisatie omschrijven? Wat betekent dit voor jou? Is dit veranderd toen je van functie veranderde?
 - Kun je de cultuur van IKEA omschrijven?
 - Kun je je identificeren met deze cultuur? Op welke punten wel/niet? Hoe zou jij het wensen?

- Kun je de normen en waarden van IKEA omschrijven?
- Kun je je identificeren met deze normen en waarden? Op welke punten wel niet? Hoe zou jij het wensen?

Nieuwe functie en veranderingen

- Hoe voel jij je op de huidige functie? Is dit veranderd ten opzichte van je vorige functie?
 - Hoe zie je het niveau van deze functie? Hoe zou je het willen zien?
 - Nog steeds tevreden met keuze? → als je opnieuw zou mogen kiezen, zou je het dan anders doen? waarom?
 - Zijn er dingen veranderd ten aanzien van jouw beeld over IKEA toen je van functie veranderde? Voorbeelden?
- Wat motiveert jou in jouw functie? Is dit veranderd toen je van functie veranderde? Zou je dit anders wensen?
- Laat IKEA zien jou nodig te hebben? Zou je dit willen? En op welke manier?
 - Doe jij andere/meer dingen voor IKEA dan er van je gevraagd worden? Is dit veranderd toen je van functie veranderde?
- Kun je de relatie omschrijven tussen jou en je leidinggevende? En met je collega's?
- Hoe zou dit beter kunnen? → Zijn er dingen die spelen waardoor jij de organisatie zou willen verlaten in de toekomst?
- In welke mate ben je tevreden over IKEA? Kun je hier een voorbeeld van geven?
 - Heb je het gevoel dat je bijdraagt aan de prestaties van IKEA als geheel?
 - Welke rol speelt je leidinggevende hierin? Wat kan hieraan verbeterd worden? Hoe zou je de rol wensen?
- Wat zou jij wensen in jouw toekomst binnen IKEA? Idee dat hieraan voldaan kan worden? Wat kan beter?

Toekomstperspectief

- Hoe zie jij je toekomst? Wat zou je willen? (Kunnen ontwikkelen → opleidingsniveau)
 - Wat zou IKEA hieraan kunnen bijdragen? Wat zou je van IKEA willen zien met betrekking tot loopbaancarrière?
- Wat zijn je verwachtingen van IKEA als organisatie?
- Wat heeft jou getrokken om binnen IKEA verder te gaan? (extrinsiek/intrinsiek?)
- Heb je het gevoel dat je op de juiste functie zit? Juiste organisatie?
- Wat zou eraan bij kunnen dragen dat je IKEA of je huidige functie zou verlaten?
- Verwachtingen van je functie en van IKEA voor je ontwikkelingen?
- Zou je je nog meer willen ontwikkelen?
 - Zijn hier mogelijkheden voor vanuit IKEA?
 - Wat zou je zelf nodig hebben voor deze ontwikkeling?

Afsluitend

- Bedanken
- Wil je zelf nog iets kwijt/toevoegen aan dit gesprek?
- Anonimiteit benadrukken
- Mogelijkheid voor nadere toelichting via mail/telefoon

Bijlage 6: Codeboom

Code System		984
Code System		984
Achtergrondinformatie		15
Leeftijd		6
+ Studie		25
Keuze IKEA		33
+ Hoelang voor IKEA		22
Perceptie IKEA		0
Onderscheidend vermogen IKEA		22
IKEA als organisatie		29
Mening bijbaan		5
Waardering		12
Verantwoordelijkheid		10
Communicatie		18
Eerlijkheid		6
Niveau functie		1
Uitdaging		3
Relatie leidinggevende		37
Cultuur/Normen en waarden		11
Postieve perceptie baan		25
Negatieve perceptie baan		21
Negatieve perceptie IKEA		17
IKEA aanraden?		11
Verbeterpunten		19
Combineren studie en werk		18
Studie toepassen op werk		23
Werken en studeren		8
Ondersteuning bovenaf		4
Postieve perceptie		3
Negatieve perceptie		4
Verbeterpunten		5
+ Motivatie		51
+ Betrokkenheid		110
+ Ontwikkelmogelijkheden		141
+ Ontwikkelkansen		88
KoZa-event		20
Omgang conflicten		2
+ Toekomst		96
+ Vertrekintentie		63

Creation date: 4-6-2012
 Author: Jack de Vries
 Number of coded segments: 17

Bijlage 7: Paper maatschappelijke dimensie

De publieke dimensie IKEA Amersfoort

'Een beter bestaan voor zoveel mogelijk mensen realiseren.'

'Het personeelsbestand moet een afspiegeling zijn van het klantenbestand.'

Naam: Ashley de Vries

Studentnummer: 3356566

Begeleiding: Dr. J.P.P.E.F. Boselie

Paper publieke dimensie Strategisch Human Resource Management

Datum 19-03-2012

Aantal woorden: 2190

Inhoud

Inleiding	2
Interne en externe context IKEA Amersfoort	2
Bestuurlijk-organisatorische context.....	3
Product-Markt-Technologie context.....	3
Sociaal-Cultureel-Juridische context.....	4
Dominante coalitie.....	5
Maatschappelijke rol IKEA	5
Behoud waardevolle medewerker IKEA Amersfoort	6
Conclusie	6
Referenties	8

Inleiding

De grens tussen publieke en private organisaties vervaagt. Enerzijds dienen publieke organisaties de bedrijfsvoering van private organisaties te volgen, anderzijds moeten private organisaties bijdragen aan publieke doeleinden (Rainey, 2003). Strategisch Human Resource Management wordt binnen deze organisaties dan ook anders vormgegeven (Gould-Williams, 2003).

Rainey (2003) stelt dat formele kenmerken van organisaties maken of zij publiek of privaat zijn. Rainey (2003) doelt hiermee bijvoorbeeld op de grootte van een organisatie, maar ook wat voor producten een organisatie levert. Hij heeft in zijn artikel een continuüm opgesteld waarin hij verschillende type organisaties onderscheidt (Rainey, 2003). De discussie rondom publiek en privaat kan echter ook worden beargumenteerd vanuit Noordegraaf en Teeuw (2003). Zij gaan uit van de identiteit van een organisatie die de organisatie publiek of privaat maakt. Dit kan betekenen dat een organisatie formeel gezien privaat is, maar door de identiteit een meer publiek karakter heeft. De auteurs halen vier dimensies (idee van doelgerichtheid, oorzakelijkheid, tijd en orde) aan die een organisatie publiek of privaat maken (Gawthrop, 1984 in Noordegraaf & Teeuw, 2003).

Dit paper is een onderdeel van het onderzoek dat uitgevoerd wordt bij IKEA Amersfoort in het kader van de master Strategisch Human Resource Management. Het thema van het onderzoek is het behouden van waardevolle hoogopgeleide medewerkers die al werkzaam zijn bij IKEA Amersfoort. In dit paper zal worden gekeken hoe het onderzoek bij IKEA Amersfoort gepositioneerd wordt in het publieke domein met behulp van de visies van Rainey (2003) en Noordegraaf en Teeuw (2003). Allereerst zal de publieke dimensie van IKEA worden beschreven aan de hand van het Contextually Based Human Resource Theory model (Pauuwe, 2004). Dit model gaat in op de verschillende contexten die voor IKEA Amersfoort bepalend zijn voor het HR-beleid en vage grens tussen het publieke en private karakter van IKEA. Vervolgens zal worden ingegaan de maatschappelijke rol van IKEA en op het onderzoek zelf. In de conclusie zal tenslotte worden vastgesteld of IKEA en het onderzoek binnen IKEA een meer publiek of privaat karakter heeft.

Interne en externe context IKEA Amersfoort

Het Contextually Based Human Resource Theory model (Pauuwe, 2004) onderscheidt verschillende contexten die van invloed zijn op het HRM-beleid van organisaties. Dit zijn externe contexten, zoals de markt waarin organisaties opereren, maar ook interne contexten, zoals de cultuur en historie van de organisatie. Allereerst zal de bestuurlijk-organisatorische context

rondom IKEA Amersfoort besproken worden, waarin de configuratie met betrekking tot de historie en cultuur van IKEA Amersfoort in kaart worden gebracht. Deze context wordt als eerst behandeld omdat de configuratie voor IKEA enorm belangrijk is en eigenlijk de stempel drukt op de algemene gang van zaken binnen de organisatie (IKEA, 2009). De Product-Markt-Technologie context (PMT) zal hierna worden besproken. Deze context omvat de economische van IKEA. Vervolgens zal ingegaan worden op de Sociaal-Cultureel-Juridische context (SCJ). In deze context staan de wet- en regelgeving centraal, maar ook de normen en waarden van de maatschappij die van invloed zijn op IKEA. Tenslotte zal de dominantie coalitie worden weergegeven.

De bestuurlijk-organisatorische context

De configuratie heeft betrekking op de interne context van een organisatie (Boselie, 2010). De cultuur en historie van IKEA is het meest bepalend voor de dagelijkse handelingen die in de vestiging van IKEA Amersfoort plaatsvinden.

In 1943 werd IKEA in Zweden opgericht door Ingvar Kamprad. Deze man heeft zijn kleine boerderij weten uit te breiden naar een wereldwijde meubelketen. In de tijd dat Kamprad IKEA oprichtte stonden de mensen in Zweden bekend om het harde werken met weinig middelen. Deze insteek ligt dan ook ten grondslag aan de visie van IKEA: een beter bestaan realiseren voor zoveel mogelijk mensen tegen een lage prijs. Deze visie en de daaruit voortvloeiende producten zijn daarmee 'interests' voor de hele samenleving en geven daarmee een publiek karakter aan de 'core business' van IKEA (Rainey, 2003).

Ingvar Kamprad heeft daarnaast een testament opgesteld met daarin regels voor alle IKEA's. De kernwaarden die er uit voortgevloeid zijn (*leiderschap als voorbeeldfunctie, eenvoud, realistisch, vooruitstrevendheid, kostenbewust zijn, vernieuwing, bescheidenheid en wilskracht, richting anders, saamhorigheid en enthousiasme en verantwoordelijkheid nemen en geven*) bepalen de cultuur van IKEA (IKEA, 2009). De medewerkers zijn het belangrijkste kapitaal en dienen een afspiegeling voor het klantenbestand te zijn. Een beter bestaan voor mensen wordt zo gecreëerd in samenwerking met deze mensen. Het idee van orde is volgens Noordegraaf & Teeuw (2003) horizontaal te noemen, er heerst namelijk wederzijdse afhankelijkheid. Afhankelijkheid tussen medewerkers onderling, maar ook de relatie tussen de organisatie en klanten is belangrijk (Noordegraaf & Teeuw, 2003).

De Product-Markt-Technologie context

De PMT-context stelt dat het van belang is rekening te houden met de externe markt. Het gaat hier om de omgeving waarin IKEA opereert en hoe IKEA effectiviteit, kwaliteit, efficiency, innovatie en snelheid waarborgt (Pauwe, 2004).

IKEA is een retailorganisatie en is marktleider op het gebied van woninginrichtingsoplossingen. Voortdurend is IKEA bezig te kijken wat de markt wil, nu en in de toekomst en wat IKEA moet doen om de concurrent voor te zijn. IKEA hanteert in dit opzicht de dynamische opvatting van tijd (Noordegraaf & Teeuw, 2003). IKEA doet dit door een scherpe prijs/kwaliteit verhouding te bieden waardoor goede producten aangeboden worden die een grote doelgroep kan aanschaffen. De efficiency hierin ligt enerzijds in het zelf in elkaar zetten van de producten door de klant. Aan de andere kant maakt IKEA gebruik van zo klein mogelijke verpakkingen zodat de verpakkings- en transportkosten laag blijven (IKEA, 2012). Gezien de efficiencydoelen zou bij IKEA ook de private opvatting van tijd herkend kunnen worden (Noordegraaf & Teeuw, 2003). Waarin IKEA voorloopt op andere retailorganisaties is de verkoop van alle wooninrichtingsoplossingen onder één dak. Ook is het jaarlijks verspreiden van de gratis catalogus een onderscheidend vermogen. Een mogelijke dreiging waar IKEA in de toekomst mee te maken kan krijgen is de online verkoop van winkels zoals H&M Home, waardoor de concurrentiepositie in gevaar kan komen.

Naast concurrentie hebben ook maatschappelijke veranderingen invloed op IKEA. Demografische veranderingen zoals vergrijzing en ontgroening zijn van invloed op het personeelsbestand, maar daarnaast hebben deze ontwikkelingen ook invloed op het assortiment. IKEA speelt hier op in doordat per vestiging doelgroepen te herkennen zijn die overheersen en waar door middel van het assortiment van de winkel op ingespeeld wordt.

Ten slotte kan de meest ingrijpende ontwikkeling op de externe markt kort aangehaald worden: de economische crisis. Deze ontwikkeling wordt als laatst benoemd, omdat IKEA hier geen problemen lijkt te ondervinden. IKEA heeft in 2011 veel nieuwe klanten aangetrokken en nieuwe winkels geopend (NRC, 2012). Dat IKEA geen last heeft van deze crisis zou te danken kunnen zijn aan het publieke idee van tijd, van het verleden leren en zich op de toekomst richten en dan zelfs in tijden van economische crisis kunnen groeien (Noordegraaf & Teeuw, 2003).

De Sociaal-Cultureel-Juridische context

De SCJ-context stelt dat er institutionele kaders zijn waarbinnen IKEA Amersfoort dient te handelen. Vanuit Zweden worden een aantal specifieke regels opgelegd voor alle IKEA's. Dit zijn bijvoorbeeld de regels omtrent werving en selectie. Men dient te passen bij de IKEA cultuur en moet hiervoor een test invullen tijdens de selectieprocedure (IKEA, 2011b). Vanwege de lange openingstijden, koopavonden en koopzondagen heeft IKEA Amersfoort ook te maken met de arbeidstijdenwet (Ministerie van SZW, 2012). In de organisatie zelf is de cao erg belangrijk, deze is door IKEA zelf ontwikkeld. In de cao van IKEA staan onder meer afspraken over beoordelen, belonen en opleiding- en ontwikkelingsmogelijkheden. Deze afspraken zullen invloed hebben op

het HR-beleid van IKEA. Naast wet- en regelgeving speelt IKEA in op de normen en waarden van de klanten en medewerkers. Een voorbeeld hiervan zijn de modetrends, die aan verandering onderhevig zijn. Het idee van oorzakelijkheid ligt zo aan de publieke kant. Beslissingen hebben immers effect op tweede en derde orde, er niet alleen gekeken naar de directe effecten van handelen (Noordegraaf & Teeuw, 2003).

De dominantie coalitie

Ten slotte kan worden gekeken naar de dominante actoren die bij IKEA Amersfoort invloed uitoefenen op het HR-beleid van de organisatie. Medewerkers worden binnen IKEA gezien als belangrijk kapitaal (Boxall & Purcell, 2011). Deze medewerkers hebben ook invloed op hoe het er aan toe gaat binnen de organisatie, ze worden overal bij betrokken. Iedereen krijgt dezelfde opleidingen en trainingen en dezelfde kansen om te ontwikkelen (IKEA, 2011b). Hiermee kan IKEA het wederzijds vertrouwen bevorderen en zo de performance (Gould-Williams, 2003). Veel HR-beleid geldt voor alle IKEA's maar zijn vaak ook kaderscheppende regels. Per land of per IKEA vestiging worden deze kaders zelf ingevuld. Op deze kaders hebben medewerkers invloed door middel van een ondernemingsraad (W.I.M.). De W.I.M. behartigt alle zaken die in de cao van IKEA genoemd worden. Daarnaast bewaakt W.I.M. samen met de vakbonden de naleving van de cao en zorgt ervoor dat de gemaakte afspraken worden nagekomen (W.I.M., 2012). Tevens heeft IKEA Amersfoort een eigen vestiging ondernemingsraad (VOR).

Maatschappelijke rol IKEA

Nu de context waarin IKEA opereert is weergegeven, kan de publieke aard van IKEA verder worden toegelicht aan de hand van de maatschappelijke rol die IKEA inneemt. IKEA is maatschappelijke bewust en de missie en visie die ze nastreeft is eigenlijk al voor de maatschappij bedoeld (Rainey, 2003). IKEA wil met een goede prijs/kwaliteitverhouding zorgen dat mensen een goede plek hebben om te leven. Het huis is immers de belangrijkste plaats (IKEA, 2012). De manier waarop de missie van IKEA wordt gerealiseerd is dan ook maatschappelijk verantwoord. *'Verantwoordelijkheid die verder reikt dan woninginrichting.'* (IKEA, 2008). IKEA streeft ernaar de wereld te helpen opbouwen en draagt zorg voor het milieu, voor de grondstoffen en voor elkaar. Ze geven aan dat dit een proces is zonder einde en dat zij zelf soms ook deel van het probleem kunnen zijn. IKEA wil echter deel van de oplossing zijn en daarom doen zij enorm veel aan het maatschappelijk verantwoord ondernemen (IKEA, 2012). Een publiek kenmerk ter wille van de het private doel (Rainey, 2003). Zo wordt nooit bezuinigd op de veiligheid van producten (IKEA, 2008). De producten moeten veilig zijn voor het milieu en de volksgezondheid. Ook zitten er strenge eisen aan kinderproducten. Ook worden voor de

meubels eigen bossen gebruikt Ten slotte strijdt IKEA actief tegen kinderarbeid.

IKEA neemt de publieke verantwoordelijkheid erg serieus en het maatschappelijk verantwoord ondernemen is in deze organisatie meer dan alleen windowdressing om klanten te trekken. De maatschappelijke betrokkenheid is bij IKEA zo ver in de kernwaarden doorgetrokken en zo een doel op zich en geen middel om groei en winsten te bereiken (Rainey, 2003). Het idee van doelgerichtheid volgens Noordegraaf en Teeuw (2003) ligt hier aan de publieke kant, er wordt getracht een hoger doel te bewerkstelligen door middel van de cultuur en maatschappelijke verantwoordelijk door te trekken naar de bedrijfsvoering (Noordegraaf & Teeuw, 2003).

Behoud waardevolle medewerkers IKEA Amersfoort

Het idee van maatschappelijk verantwoord ondernemen kan voortgezet worden in het onderzoek dat wordt uitgevoerd bij IKEA Amersfoort. Aangezien IKEA de beste mensen wil om goed te presteren, doet IKEA liever niet mee aan de 'war for talent', maar wil zij de mensen die al in huis zijn behouden zodat talent binnen de organisatie blijft. IKEA doet dit op een manier die voor iedereen goed lijkt te zijn, maar waar nog wel verbetering in moet komen. Er worden geen geldelijke beloningen uitgereikt, maar door middel van goede arbeidsvoorwaarden en ontwikkelmogelijkheden wil IKEA deze mensen stimuleren de toekomst binnen IKEA voort te zetten, nadat de studie is afgerond. De maatschappelijke dimensie bestaat dus naast de uikomsten, performance, van IKEA als winstgevende organisatie ook uit het ontwikkelen en aanbieden van een toekomstperspectief aan de jongste deelnemers van het IKEA-proces (Rainey, 2003).

Het publieke karakter van het onderzoek wordt overschaduwd door het private doel. De organisatie heeft het onderzoek uitgezet met oog op de maatschappelijke ontwikkelingen en wil de beste mensen behouden vanwege de performance. Uiteindelijk wil IKEA als formeel gezien private organisatie groeien en winst maken met de beste mensen op de juiste functies (Boselie, 2010). Hierin kan het idee van tijd liggen aan de private kant, men heeft tijdens de aanname van potentiële talenten niet voldoende naar de toekomstperspectieven gekeken, waardoor nu het onderzochte probleem van uitstroom ontstaan is.

Conclusie

IKEA is formeel gezien een private organisatie dat winst nastreeft. De filosofie en de maatschappelijke betrokkenheid laten echter ook de publieke kant van de organisatie zien. De cultuur en de kernwaarden zijn de leidraad voor het HR-beleid. Wanneer IKEA geplaatst wordt in het continuüm van Rainey (2003), zal de organisatie kunnen worden gezien als een hybride organisatie waarin winsten worden nagestreefd maar dit niet zonder maatschappelijke

betrokkenheid wordt gerealiseerd. De invalshoek waaruit Noordegraaf en Teeuw (2003) hun identiteitsdenken over organisaties beschrijven plaatst IKEA aan de publieke zijde. Met zo'n sterke cultuur kan IKEA niet los van de maatschappelijke omgeving worden beschouwd. Doordat de dimensies van doelgerichtheid, oorzakelijkheid, tijd en orde aan de publieke kant liggen, lijkt IKEA een meer publieke organisatie te zijn. Langetermijndoelen worden nastreeft en de organisatie is afhankelijk van interne en externe contexten. Echter is het belang van winst maken het hoofddoel, aangezien dit het voortbestaan van de organisatie bepaalt. IKEA blijft hierin een private organisatie met een winst oogmerk (Rainey, 2003). Het onderzoek binnen IKEA ligt meer op de grens tussen publiek en privaat. Het onderzochte probleem lijkt binnen het idee van oorzakelijkheid te zitten (Noordegraaf & Teeuw, 2003).

Referenties

- Boselie, P. (2010). *Strategic human resource management: A balanced approach*. London: McGraw-Hill.
- Boxall, P. & Purcell, J. (2011). *Strategy and Human Resource Management, 3rd edition*. Houndmills/New York: Palgrave-Macmillan.
- Gould-Williams, J. (2003) 'The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance: a study of public-sector organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 14 (1), 28-54.
- IKEA (2008). IKEA. Corporate PR Mens & Milieu. De IKEA groep.
- IKEA (2009). *Living the dream*. Delft: Inter IKEA Systems B.V.
- IKEA (2010). *Ons Human Resource concept*. Delft: Inter IKEA Systems B.V.
- IKEA (2011). *Werken bij IKEA: Cultuur*. IKEA. (download from: www.ikea.nl).
- IKEA (2012). *The IKEA store*. Inter IKEA systems B.V. (download from: <http://franchisor.ikea.com/showContent.asp?swfId=store2>)
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (2012). Hoeveel mag ik werken volgens de Arbeidstijdenwet?. *Rijksoverheid*. (www.rijksoverheid.nl, geraadpleegd 26 januari 2012).
- Noordegraaf, M., Teeuw, M. (2003) 'Publieke identiteit: eigentijds organiseren in de publieke sector', *Bestuurskunde*, jrg 12,1, 2-13.
- Paauwe, J. (2004). *HRM and Performance: Achieving Long-Term Viability*. New York: Oxford University Press.
- Rainey, H.G. (2003). *Understanding and managing public organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- W.I.M. (2012). *Doelstellingen*. Werknemersvereniging IKEA medewerkers (download from: <http://www.wiminfo.nl/Doelstellingen>).