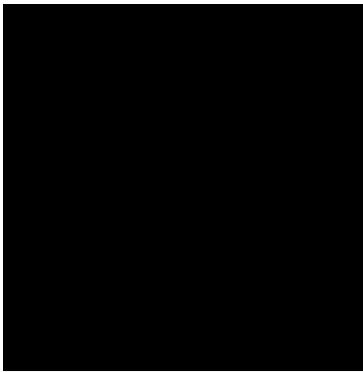


# Werven en selecteren met een sterke organisatiereputatie: De balans tussen waarden en commercie

*Een onderzoek naar effectieve werving en selectie door middel  
van een P-O en P-J fit bij een organisatie met een sterke reputatie*



**Universiteit Utrecht**



Marijn van Deventer

Masterthesis

Strategisch Human Resource Management

Oktober 2014

Universiteit Utrecht

Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisationswetenschap

Master Strategisch Human Resource Management

Student: Marijn van Deventer | 3385744 |

Begeleider Universiteit: Prof. Dr. J.P.P.E.F. Boselie

Utrecht, 13 oktober 2014

## Voorwoord

Voor u ligt het resultaat van het onderzoek wat ik ter afronding van mijn Master Strategisch Human Resource Management aan de Universiteit Utrecht heb mogen uitvoeren bij X. In de afgelopen periode is tijd aan me voorbij gevlogen. Toen ik in februari 2014 aan dit onderzoek begon had ik niet gedacht dat de tijd zo snel zou gaan en het schrijven van deze Thesis me zowel in mijn professionele als persoonlijke ontwikkeling zoveel zou brengen, Ik ben dan ook trots op het eindresultaat en wil middels dit voorwoord een iedereen bedanken die mij de afgelopen periode gesteund, gestimuleerd en gemotiveerd. Er zijn een aantal mensen die ik specifiek wil bedanken aangezien zij een belangrijke rol hebben gespeeld in het tot stand komen van deze scriptie.

Op de eerste plaats gaat mijn dank uit naar Paul Boselie, mijn begeleider van de Universiteit Utrecht. Zijn kritische en positieve blik maakte dat ik altijd met frisse moed weer aan de slag ging en vertrouwen kreeg in dit onderzoek. Er waren momenten dat hij me compleet in verwarring bracht, maar waardoor ik uiteindelijk tot nieuwe inzichten ben gekomen waarvan ik overtuigd ben dat deze het onderzoek ten goede zijn gekomen.

Daarnaast wil graag X Benelux bedanken voor de mogelijkheid om dit onderzoek binnen hun organisatie uit te voeren. In het specifiek gaat mijn dank uit naar mijn collega's van HR-afdeling waar ik altijd mee kon sparren en die met me mee wilden denken.

Tot slot wil ik graag mijn medestudenten, vrienden en familie bedanken voor hun eindeloze geduld, luisterend oor en geloof in mij gedurende het schrijven van deze Thesis. In het bijzonder mijn moeder, voor haar eeuwige geduld en de frisse blik die ze heeft geworpen op mijn stukken. Mijn dank is groot!

Dan rest mij nu niets anders meer, dan u veel plezier te wensen bij het lezen van mijn Thesis!

# Inhoud

<b>Voorwoord</b> .....	<b>2</b>
<b>Samenvatting</b> .....	<b>6</b>
<b>1. Inleiding</b> .....	<b>7</b>
1.1 Aanleiding.....	7
1.2 Organisatiebeschrijving.....	8
1.3 Probleemstelling.....	8
1.3.1 Doelstelling.....	8
1.3.2 Vraagstelling.....	9
1.4 Relevantie.....	10
1.4.1 Praktische en maatschappelijke relevantie.....	10
1.4.2 Wetenschappelijke relevantie.....	10
Samenvatting.....	11
<b>2. Theoretisch kader</b> .....	<b>12</b>
2.1 Person environment fit.....	12
2.1.1 Person-Organisation fit.....	12
2.1.2 Person-Job fit.....	14
2.1.3 Effecten P-O en P-J fit.....	15
2.2 Branding.....	16
2.2.1 Corporate branding.....	16
2.2.2 Employer branding.....	17
2.3 Relatie tussen 'fit' en 'branding'.....	18
2.4 Conceptueel model.....	19
2.5 Verwachtingen.....	20
Samenvatting.....	20
<b>3. Methoden</b> .....	<b>21</b>
3.1 Aard van het onderzoek.....	21
3.2 Data verzamelingsmethode.....	21
3.3 Definiëring van de onderzoeksobjecten.....	22
3.4 Representativiteit.....	24
3.5 Analysemethoden.....	24
3.6 Kwaliteitscriteria.....	25
3.6.1 Betrouwbaarheid.....	25
3.6.2 Validiteit.....	26
3.6.3 Generaliseerbaarheid.....	27
3.6.4 Bruikbaarheid.....	27

Samenvatting.....	27
<b>4. Resultaten .....</b>	<b>29</b>
4.1 P-O fit .....	29
4.1.1 Keuze en perceptie X.....	29
4.1.2 Criteria P-O fit.....	35
4.2 P-J Fit.....	36
4.2.1 Perceptie op de functie .....	36
4.2.2 Criteria P-J fit.....	36
4.2.3 Persoonlijke kenmerken .....	40
4.2.4 Behoeften en opbrengsten.....	40
4.3 Werving en selectie.....	42
4.3.1 Manier van P-O en P-J bevragen.....	42
4.3.2 Verloop werving- en selectieprocedure.....	44
4.4 Socialisatie en Intentie.....	46
4.4.1 Socialisatie.....	46
4.4.2 Intentie.....	48
4.5 Verbeterpunten .....	49
4.5.1 Algemene verbeterpunten.....	49
4.5.2 Verbeterpunten omtrent werving en selectie .....	49
4.5.3 Verbeterpunten omtrent socialisatie.....	50
Samenvatting .....	50
<b>5. Conclusie.....</b>	<b>52</b>
5.1 Theoretische deelvragen .....	52
5.2 Empirische deelvragen.....	53
5.3 Hoofdvraag.....	55
<b>6. Discussie.....</b>	<b>57</b>
6.1 Theoretische reflectie .....	57
6.1.1 Value congruence .....	57
6.1.2 Person-Group fit .....	57
6.1.3 Belofte corporate brand .....	58
6.1.4 Realistic Job Preview .....	58
6.1.5 Verklaring subculturen .....	58
6.1.6 Gelaagdheid cultuur .....	59
6.1.7 System strength .....	60
6.1.8 'Intended' en 'actual' beleid.....	60
6.1.9 HR in de lijn.....	61
6.2 Methodische reflectie.....	61

6.2.1 Manier van cultuur bevragen .....	62
6.2.2 Steekproef respondenten.....	62
6.2.4 Generaliseerbaarheid .....	63
6.3 Reflectie op case .....	64
6.4 Reflectie op rol onderzoeker.....	64
6.5 Reflectie op de context van het onderzoek.....	65
6.6 Aanbevelingen.....	65
6.4.1 Praktische aanbevelingen.....	65
6.6.2 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek.....	66
<b>Referenties .....</b>	<b>68</b>
<b>Bijlage I: Uitnodiging interview .....</b>	<b>71</b>
<b>Bijlage II: Topiclist verkoopmedewerksters.....</b>	<b>72</b>
<b>Bijlage III: Topiclist Shopmanagers.....</b>	<b>74</b>
<b>Bijlage IV: Topiclist HR.....</b>	<b>76</b>
<b>Bijlage V: Codeboom .....</b>	<b>78</b>
<b>Bijlage VI: Paper Publieke Dimensie.....</b>	<b>79</b>

## Samenvatting

Deze Masterthesis is geschreven in het kader van de Master Strategisch Human Resource Management aan de Universiteit Utrecht. Het onderwerp wat in dit onderzoek centraal staat is effectieve werving en selectie middels een P-O fit en een P-J fit bij een organisatie met een sterke reputatie. Het onderzoek is uitgevoerd bij X en kan gezien worden als een casestudy. De aanleiding is terug te vinden in het spanningsveld van enerzijds het aantrekken van veel sollicitanten en anderzijds kampen met een hoog verloop. De doelstelling van dit onderzoek is inzicht verkrijgen in de manier waarop een organisatie met een sterke reputatie zoals X haar werving- en selectie kan richten op medewerkers die zowel aan de functie-eisen voldoen als zich identificeren met de organisatie. De centrale vraagstelling van dit onderzoek luidt als volgt:

*‘Welke factoren bepalen de effectiviteit van de werving & selectie van een organisatie met een sterke reputatie?’*

Om deze vraagstelling te beantwoorden is een gekozen voor een kwalitatieve aanpak. Er is theoretisch kader opgesteld waarin twee typen fit centraal stonden: de person-organisation fit en de person-job fit (Carless, 2005). Omdat in dit onderzoek ook de reputatie van organisaties een belangrijke rol speelt, zijn tevens de perspectieven op en definities van corporate en employer branding in kaart gebracht (Edwards, 2010). Deze vier concepten zijn met elkaar verbonden in een conceptueel model. Op basis van het kader en het conceptueel model is gekozen voor een onderzoeksaanpak waarin 15 semigestructureerde interviews zijn afgenomen met kortwerkende verkoopmedewerksters, langwerkende verkoopmedewerksters, shopmanagers en HR om zo hun beleving te achterhalen.

De belangrijkste bevindingen van het onderzoek hebben betrekking op het aanwezig zijn van subculturen binnen de organisatie en de belofte die wordt gemaakt in het corporate brand. Door de inconsistentie tussen waarden die de organisatie extern uitdraagt en waarden die intern in de organisatie heersen, is het lastig medewerkers te selecteren op een P-O fit. Het is namelijk niet in hoeverre er geselecteerd moet worden op extern gecommuniceerde waarden of intern heersende waarden. Daarnaast komt naar voren dat bij de manier van werven en selecteren gevoel een belangrijke rol speelt en om de continuïteit in hun winkel te waarborgen er wordt afgeweken van de officiële werving en selectieprocedure.

Naar aanleiding van de bevindingen zijn er een aantal aanbevelingen aan de organisatie gedaan. Deze hebben betrekking op a) het intern afstemmen van de extern gecommuniceerde waarden, b) het opleiden van shopmanagers, c) ruimte maken voor meer tijd en training bij het inwerken, d) het uitspreken van waardering.

# 1. Inleiding

## 1.1 Aanleiding

Met betrekking tot het aantrekken van potentiële medewerkers stellen Balmer en Gray (2003) dat organisaties met een sterk en aantrekkelijk merk een machtige navigatietool in handen hebben (zoals geciteerd in Foster, Punjaisri & Ranis Cheng, 2010). Organisaties met een sterk merk die de communicatie naar hun stakeholders richten op het binden aan maatschappelijke en duurzame doelen, zien positieve effecten op de werving, selectie en retentie van medewerkers (Haugh & Talwar, 2010, zoals geciteerd in Aggerholm et al., 2011). Toch blijkt uit de praktijk dat alleen het hebben van een sterk merk niet genoeg is om de 'juiste' mensen aan te trekken. Behrend et al. (2009) geven dan ook aan dat niet alleen de reputatie van de organisatie, maar ook congruerende waarden van belang zijn om mensen aan te trekken en te behouden. Deze congruerende waarden zijn terug te zien bij de person-organisation fit. Naast dit type van fit, stelt Sekiguchi (2007) dat ook de person-job fit van belang is bij het selecteren van medewerkers. Wanneer deze fit met de organisatie of met de functie niet aanwezig is kan dit leiden tot weinig binding met de organisatie, een lagere werktevredenheid en tot slot een grotere intentie om de organisatie te verlaten (Kristof-Brown, Zimmerman, Johnson, 2005).

X kan gezien worden als een organisatie met een sterke reputatie. Deze reputatie komt voort uit de geschiedenis van de organisatie en uit een vijftal waarden, die gericht zijn op maatschappelijke doelen, en het hart van de organisatie vormen. X heeft in haar businessplan voor de komende jaren de nadruk gelegd op deze waarden. Deze komen terug in de organisatiestrategie en in verschillende domeinen van de organisatie. Één van deze domeinen betreft werving- en selectie. Naast deze waarden zijn bij X ook functie-eisen van belang bij het werven en selecteren van medewerkers. Zo speelt het behalen van targets een belangrijke rol in de functie van verkoopmedewerkers, aangezien verkoopmedewerkers worden beoordeeld op hun individuele targets en de targets die worden gesteld per filiaal.

De aanleiding voor dit onderzoek is dat een organisatie met een sterke reputatie, zoals X, aan de ene kant veel sollicitanten aantrekt, maar tegelijkertijd kampt met een verloop percentage van 52%. Dit verloop brengt kosten met betrekking tot werving en selectie en training en opleiding van nieuwe personeel met zich mee. Daarnaast kan verloop in de winkels zorgen voor discontinuïteit in het team in de winkels en teleurstelling brengen voor de aangetrokken medewerkers.

In het hebben van een sterke reputatie en tegelijkertijd kampen met een hoog verloop is een spanningsveld zichtbaar: In het proces van het werven en selecteren van medewerkers trekt de organisatie kandidaten aan die ofwel niet voldoen aan de functie-eisen ofwel niet passen bij de



(waarden van) de organisatie. Voor de organisatie is het van belang om selectief te werven en te selecteren zodat zij mensen aantrekken met zowel een fit met de organisatie als met de functie. Nu de aanleiding van het onderzoek is geschetst, wordt in de volgende paragraaf de organisatie waar het onderzoek uitgevoerd is beschreven.

## 1.2 Organisatiebeschrijving

Om de context waarin dit onderzoek is uitgevoerd beter te plaatsen, volgt een beschrijving van de organisatie. X is een wereldwijde keten die op de natuur geïnspireerde en verantwoord geproduceerde beauty- en cosmeticaproducten aanbiedt. [REDACTED]

[REDACTED]. In 1982 groeit de organisatie dermate snel dat er twee nieuwe winkels per maand open gaan, waaronder de eerste X winkel in Nederland, in Leiden. Daarnaast voerde de organisatie verschillende maatschappelijke en milieucampagnes en richt zij een eigen stichting op, genaamd [REDACTED]. Dit onderzoek is uitgevoerd bij X Benelux, waarbij specifiek is gekeken naar vestigingen in Nederland ([REDACTED]).

[REDACTED] Binnen de Benelux zijn er ongeveer 50 company stores en werken er ongeveer 400 medewerkers. De organisatie geeft aan dat zij er van overtuigd is dat het mogelijk is om winstgevend te zijn en verantwoord zaken te doen tegelijkertijd. Om dit streven te bewerkstelligen stelt de organisatie te werken vanuit [REDACTED]

[REDACTED]. Daarnaast werkt de X met een eigen liefdadigheidsstichting, welke ondersteuning biedt aan projecten en organisaties die zich inzetten voor de samenleving en het milieu ([REDACTED]). Daar de aanleiding en de context van het onderzoek zijn geschetst zal in de volgende paragraaf nader worden in gegaan op de probleemstelling.

## 1.3 Probleemstelling

In dit onderzoek wordt bij de probleemstelling onderscheid gemaakt tussen de doelstelling en de vraagstelling. Zoals beschreven in de aanleiding, kampt X enerzijds met een hoog verloop percentage en trekt zij anderzijds veel sollicitanten aan. Het doel en de centrale vraag van dit onderzoek komen dan ook voort uit een praktijk gestuurde vraag. Van der Velde, Dijkers en Jansen (2013) definiëren deze vorm van onderzoek als toegepast wetenschappelijk onderzoek.

### 1.3.1 Doelstelling

Aan de problemen omtrent het werven en selecteren van geschikte kandidaten ligt een praktijkprobleem ten grondslag. Dit betreft het ontbreken van inzicht in hoe een organisatie als X

haar werving- en selectie beleid kan richten op medewerkers die aan de ene kant zich identificeren met de waarden en missie van X en deze kunnen uitdragen, en aan de andere kant kunnen voldoen aan de functie eisen en commercieel succes boeken.

De doelstelling is derhalve om inzicht te verkrijgen in de manier waarop een organisatie met een sterke reputatie als X haar werving en selectiebeleid kan richten op medewerkers die zich enerzijds identificeren met de organisatie en anderzijds voldoen aan de eisen van de functie. Dit wordt gedaan op twee manieren. De eerste betreft het in kaart brengen van de beoogde werving- en selectieprocedure en de daadwerkelijke werving- en selectieprocedure. De tweede manier betreft het in kaart brengen van wanneer medewerkers van de organisatie vinden dat er een match met de organisatie en met de functie is. Deze nu nog ontbrekende kennis kan inzicht verschaffen in welke betekenis mensen geven aan hun eigen waarden en capaciteiten en de waarden en eisen die X stelt. Daarnaast kan deze ontbrekende kennis bijdragen aan inzicht over of en op welke manier een person-organisation fit en een person-job fit terugkomen in de uitvoering van het huidige beleid. Dit alles, ter optimalisering van het werving- en selectie beleid van de organisatie.

### **1.3.2 Vraagstelling**

De hoofdvraag die in dit onderzoek gehanteerd wordt heeft luidt als volgt:

#### ***Welke factoren bepalen de effectiviteit van de werving & selectie van een organisatie met een sterke reputatie?***

Onder effectieve werving en selectie wordt in dit onderzoek verstaan dat er zowel sprake is van een match tussen de persoon en de organisatie en de persoon en de functie. Vanuit het oogpunt van organisaties is deze tweeledige conceptualisatie van fit percepties nuttig, omdat het benadrukt dat succesvolle medewerkers zowel moeten passen bij de functie als bij de organisatie als geheel (Kristof-Brown, 2000, zoals geciteerd in Cable & de Rue, 2002).

Deze overkoepelende vraag zal worden beantwoord aan de hand van theoretische en empirische deelvragen. De theoretische deelvragen zijn als volgt:

1. Hoe worden een person-organisation fit en een person- job fit geconceptualiseerd?
2. Wat wordt er verstaan onder corporate en employer branding?

Naast theoretische deelvragen zijn er vier empirische deelvragen opgesteld. Dit betreffen de volgende:

1. Welke factoren hebben bij gedragen aan de keuze voor X als werkgever?

2. Wat is de perceptie van verkoopmedewerksters op de organisatie met betrekking tot de normen, waarden en kenmerken van X en de aansluiting daarvan op hun eigen normen en waarden?
3. Aan welke harde eisen moet iemand voldoen, en welke persoonlijkheidskenmerken en kennis moet iemand hebben om als verkoopmedewerkster bij X te werken?
4. Welke behoeften hebben verkoopmedewerksters en wat moet de functie hen opbrengen?
5. Sluit het huidige beeld van de functie aan bij het beeld wat tijdens de werving en selectie is geschetst door X?
6. Wat is beoogde en wat is de daadwerkelijke manier van werven en selecteren bij X met betrekking tot een P-O en P-J fit?
7. Wat zijn verbeterpunten voor X?

Deelvraag 5 is alleen van toepassing op verkoopmedewerksters van X. Daarentegen heeft deelvraag 6 slechts betrekking op de medewerkers van de HR-afdeling en op de shopmanagers.

## **1.4 Relevantie**

Bij dit onderzoek wordt kennis verworven om inzicht te krijgen in hoe X nieuwe medewerkers aan kan trekken die passen bij de organisatie en tevens voldoen aan de eisen van de functie. De resultaten van dit onderzoek kunnen zowel, praktisch en maatschappelijk, als wetenschappelijk relevant worden gezien.

### ***1.4.1 Praktische en maatschappelijke relevantie***

Dit onderzoek kan voor X praktisch relevant zijn omdat zij inzicht krijgen in hoe zij hun werving- en selectiebeleid kunnen verbeteren met betrekking tot de P-O fit en de P-J fit. Daarnaast kan de maatschappelijke relevantie van dit onderzoek tot uiting komen bij andere organisaties met een sterke reputatie, die eveneens in tijden waarin de arbeidsmarkt steeds krappere wordt, te maken krijgen met soortgelijke vraagstukken. Hierdoor kunnen de resultaten van dit onderzoek mogelijk worden generaliseerd naar de context waarin die specifieke organisatie zich bevindt.

### ***1.4.2 Wetenschappelijke relevantie***

Er is al veel wetenschappelijk onderzoek verricht naar de P-O en de P-J fit. De verwachting is volgens Sekiguchi (2007) dat er nieuwe theoretische ontwikkelingen en empirische uitwerkingen van het contingentie perspectief met betrekking tot de P-E fit gaan worden onderzocht. Er zijn al verschillende contextuele factoren aangaande de P-E fit onderzocht, maar Sekiguchi (2007) geeft aan maar het contingentie perspectief met betrekking tot de P-E fit nog niet volledig is uitgediept. Een manier op dit te doen is volgens Sekiguchi (2007) om meer variabelen en bredere contexten toe te voegen. Hierbij kan gedacht worden aan een branche- kenmerken, variatie in arbeidsmarkten, de wettelijke en institutionele omgeving waarin organisaties opereren,

organisatiestructuur en -cultuur en tot slot de nationale cultuur (Sekiguchi, 2007). In dit onderzoek zit de wetenschappelijke relevantie dan ook in de koppeling van organisaties met een sterke corporate reputatie in een specifieke branche (retail), gekoppeld aan het werven en selecteren van medewerkers op hun waarden en dus hun fit met de organisatie, in combinatie met hun fit met de functie. Enerzijds willen organisaties dat zij veel potentiële medewerkers aan trekken, maar anderzijds kan het ook heel hinderlijk zijn omdat iedereen er wil werken. Hierin is een spanningsveld zichtbaar hetgeen wetenschappelijk relevant kan zijn.

## **Samenvatting**

Dit onderzoeksverslag is vormgegeven aan de hand van de opgestelde hoofdvraag en deelvragen. Het eerste hoofdstuk stond in het teken van het schetsen van de aanleiding en de probleemstelling van het onderzoek. Vervolgens is de organisatie waar het onderzoek is uitgevoerd beschreven. Hierna is er ingegaan op de praktische en maatschappelijke relevantie. Het hoofdstuk eindigde met een toelichting op de wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek..

Nu de aanleiding, probleemstelling en relevantie zijn besproken, volgt in het volgende hoofdstuk een theoretisch kader en conceptueel model. In het hoofdstuk daarop volgend, worden de onderzoeksmethoden en de resultaten van het onderzoek uiteengezet. Hieruit volgt de conclusie, waarin antwoord wordt gegeven op de vraagstelling van het onderzoek en aanbevelingen worden gedaan. Het onderzoeksverslag eindigt met een discussie, waarbij de resultaten worden gekoppeld aan de theorie en de beperkingen van het onderzoek worden besproken. De literatuurlijst, topiclijst, uitwerking van de interviews, de analyse van de interviews en de analyse van additionele data zijn terug te vinden in de bijlagen.

## 2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt het theoretisch kader uiteengezet. De eerste paragraaf staat in het teken van de perspectieven op en definities van person-environment (P-E) fit en wordt toegespitst op de person-organisation (P-O) fit en de person-job(P-J) fit. Bij zowel de P-O en P-J fit wordt er naast perspectieven en definities ook ingegaan op de effecten die deze twee fits hebben op medewerkers en organisaties. Om antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag van dit onderzoek is het ook van belang om uiteen te zetten wat er wordt verstaan onder de reputatie van een organisatie. Dit wordt gedaan aan de hand van het concept branding, door in te gaan op corporate branding en employer branding, en vormt de laatste paragraaf van dit theoretisch kader. Het hoofdstuk eindigt met een samenvatting.

### 2.1 Person environment fit

De person-environment (P- E) fit wordt over het algemeen gezien als de verenigbaarheid tussen een individu en de werkomgeving die optreedt wanneer de karakteristieken van beiden goed matchen (Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005). O'Reilly, Chatman en Caldwell stellen (zoals geciteerd in Greguras en Diefendorff, 2009) dat het begrijpen van de P-E fit van belang is, omdat deze invloed heeft op elke fase in de cyclus van een medewerker bij de organisatie en op de beslissing om zich bij de organisatie aan te sluiten (Cable & Judge, 1996, zoals geciteerd in Greguras & Diefendorff, 2009). Tevens kan de P-E fit het gedrag, de houding van medewerkers en de intentie om de organisatie te verlaten beïnvloeden (Tziner, 1987, O'Reilly, Chatman & Caldwell, 1991, zoals geciteerd in Greguras & Diefendorff, 2009). Vanwege de invloed van de P-E fit op de keuze van medewerkers om zich aan te sluiten bij de organisatie en de intentie om de organisatie te verlaten, neemt de P-E fit een belangrijke rol in in dit onderzoek. Uit de definitie van de P-E fit die terugkomt in de literatuur, blijkt dat deze erg algemeen en weinig specifiek is. Wellicht daarom dat er in de literatuur verschillende soorten fit worden onderscheiden. Met betrekking tot werving en selectie is er in traditioneel onderzoek een focus zichtbaar op de P-J fit, omdat dit als belangrijkste selectiecriteria werd gezien (Sekiguchi, 2007). Echter geven volgens Sekiguchi (2007) meerdere onderzoekers aan dat alleen een P-J fit niet genoeg is. Uit verschillende meta-analyses komt namelijk naar voren dat zowel een P-O als een P-J fit gerelateerd zijn aan verschillende positieve uitkomsten en wijzen erop dat zowel een P-O als een P-J fit bij het selecteren van nieuwe medewerkers moeten worden meegenomen (Sekiguchi, 2007). Momenteel zijn dit dan ook de meest gebruikte vormen van fit die gebruikt worden in het domein van werving en selectie.

#### 2.1.1 Person-Organisation fit

Het type fit dat kijkt naar de waarden van een organisatie in vergelijking met de waarden van individuen is de person-organization fit (P-O fit) (De Cooman et al., 2009). De P-O fit verklaart

volgens Ng en Burke (2005) op welke manier sollicitanten keuzes maken over een baan. Wanneer naar de definitie en de perspectieven van de P-O fit wordt gekeken valt op dat deze volgens Kristof (1996) zoals geciteerd in Carless (2005) drieledig is. De P-O fit wordt gedefinieerd als de verenigbaarheid tussen mensen en organisaties die optreedt wanneer a) de een zijn entiteit voorziet in wat de ander nodig heeft, b) de persoon en de organisatie dezelfde fundamentele kenmerken delen en c) wanneer beide genoemde situaties van toepassing zijn (Kristof, 1996, zoals geciteerd in Carless, 2005).

Bij deze drieledige benadering van de P-O fit wordt er onderscheid gemaakt tussen de complementary en de supplementary fit (Carless, 2005). Volgens Carless (2005) is er sprake van een complementary fit wanneer het individu en de organisatie voldoen aan elkaars behoeften. Van een supplementary fit is sprake wanneer er overeenstemmende kenmerken zichtbaar zijn tussen het individu en de organisatie. De Cooman et al. (2009) stellen dat hoewel er vele kenmerken van zowel individuen als organisaties zijn die van belang zijn, waarden een fundamenteel kenmerk vormen van beide partijen. Daarom zal dit aspect van de P-O fit nader uiteengezet worden en bekeken vanuit het perspectief van zowel de organisatie als de medewerker.

#### *2.1.1.1 Waarden*

Waarden kunnen gezien worden als een belangrijk onderdeel van de P-O fit. Vanuit een perspectief van organisaties geven Parry & Proctor-Thomson in Viinamäki (2012) aan dat waarden in het hart van het gedrag van de organisatie liggen. De auteurs stellen dat de integratie van waarden steeds noodzakelijker wordt voor de organisatie om op lange termijn te overleven. Daarnaast stellen Agle en Caldwell dat waarden een belangrijke rol spelen in persoonlijke en organisatorische verschijnselen, omdat waarden een grote invloed hebben op de manier waarop mensen zich gedragen (zoals geciteerd in Rokeach, 1968). Schwartz en Bilsky (1987, p. 551) ontdekten vijf overeenkomstige aspecten in de definities van waarden. Zij concluderen dat (a) waarden concepten of overtuigingen zijn, (b) waarden gaan over gewenste toestanden van gedrag, (c) waarden specifieke situaties overtreffen, (d) waarden begeleiden selectie of evaluatie van het gedrag en gebeurtenissen (e) en waarden gerangschikt zijn op volgorde van belang. Dolan, Garcia en Richley (2006) gaan nog een stap verder. Zij stellen dat waarden niet alleen te vangen zijn in woorden, maar dat waarden ons gedrag sturen en invloed hebben op de dagelijks geleefde ervaringen. Hofstede (2001) sluit daar op aan. Deze auteur stelt ook dat waarden onzichtbaar zijn, maar dat deze zichtbaar worden door het gedrag wat iemand vertoont. Ook Alblas en Wijsman (1993) geven aan dat waarden vaak lastig te vinden zijn door te stellen dat het dieperliggende onderdelen zijn van de cultuur en dat ze niet vaak expliciet genoemd worden. Alblas en Wijsman (1993, p.278) benadrukken minder zoals de voorgaande beschrijvingen het individu en de organisatie, maar redeneren juist vanuit het collectief. Zij definiëren waarden als volgt: "Waarden

zijn zaken zijn die men collectief juist vindt, die men graag wil en waar men naar streeft en dat deze tot uitdrukking komen in de opvattingen die mensen verkondigen”.

#### *2.1.1.2 Value congruence*

Om te onderzoeken of er sprake is van een P-O fit kan er, omdat zowel medewerkers als organisaties waarden hebben, gemakkelijk vergeleken worden of deze overeenstemmen (Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005, zoals geciteerd in De Cooman et al., 2009). Wanneer de waarden van het individu inderdaad gelijk zijn aan de waarden van de organisatie kan er volgens Kristof (1996) zoals geciteerd in Edwards en Cable (2009) gesproken worden van ‘value congruence’. Carless (2005) stelt wel, dat value congruence een subjectief begrip is, aangezien het gaat om de match tussen de waarde van de sollicitant en zijn of haar perceptie van de waarden van de organisatie. Naast een subjectieve P-O fit onderkennen Verquer, Beehr en Wagner (2003) nog twee andere P-O fits, namelijk de waargenomen P-O fit en de objectieve P-O fit. Bij een waargenomen P-O fit wordt er volgens Verquer et al. (2003) gekeken naar de beschrijving die het individu zelf geeft over de organisatie en de beschrijving die het individu over zichzelf geeft op precies dezelfde punten. Vervolgens kan er gekeken worden op welke punten deze waarden overeenkomen (Verquer, Beehr & Wagner, 2003). In tegenstelling tot de waargenomen P-O fit, wordt er bij een objectieve P-O fit niet alleen gekeken naar de beschrijving van het individu over zijn eigen kenmerken, maar ook naar wat een ander zegt over de kenmerken van de organisatie op dezelfde aspecten (Verquer et al., 2003). Of er een objectieve P-O fit is, wordt gebaseerd op het vergelijken van deze twee beschrijvingen (Verquer et al., 2003).

Naast de P-O fit neemt ook de P-J fit een belangrijke plaats in binnen dit onderzoek. De volgende paragraaf staat dan ook in het teken van deze fit.

#### **2.1.2 Person-Job fit**

Daar waar de P-O fit betrekking heeft op de manier waarop een de individu congrueert met de waarden, doelen en missie van de organisatie, gaat de P-J fit in op een specifieke functie. De P-J fit wordt gezien door Edwards (1991) zoals geciteerd in Tak (2011) als een tweeledig concept. Bij dit concept wordt gesteld dat het enerzijds draait om de overeenstemming tussen iemands individuele vaardigheden en de functie-eisen en anderzijds om de behoeften, verlangens en voorkeuren van het individu en in welke mate de functie hieraan kan voldoen (Sekiguchi, 2007). Deze laatste vorm van fit wordt veelal de behoeften-opbrengsten of opbrengsten-waarden fit genoemd (Kristof-Brown et al., 2005). Kristof-Brown et al. (2005) gaan een stap verder. Deze auteurs stelt dat de P-J fit de relatie is, tussen iemands kenmerken en de kenmerken van de functie of de taken die moeten worden gedaan op het werk. Bij deze benadering van de P-J fit worden dus ook iemands persoonlijke eigenschappen meegenomen. Carless (2005) maakt in het uiteenzetten van de P-J fit niet specifiek onderscheid tussen de twee dimensies maar verwoordt dit type fit als

de match tussen de kennis, kunde en vaardigheden (KSA) van het individu en de functie-eisen. Dit sluit aan bij de visie van Edwards (1991) (zoals geciteerd in Tak, 2011). Nu uiteen is gezet wat er wordt verstaan onder een P-O en een P-J fit, worden in de volgende paragraaf de effecten van deze twee fits op HR-uitkomsten besproken.

### **2.1.3 Effecten P-O en P-J fit**

Uit eerdere onderzoeken is gebleken dat de P-O en de P-J fit specifieke effecten hebben op HR-uitkomsten die relevant worden gezien in de HRM en P-E literatuur. Deze uitkomsten betreffen de intentie om de organisatie te verlaten, werktevredenheid, binding met de organisatie en Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Boon, den Hartog, Boselie & Paauwe, 2011). In deze subparagraaf wordt gekeken naar de effecten van de P-O en P-J fit op deze HR-uitkomsten.

#### *2.1.3.1 Effecten P-O fit op relevante HR-uitkomsten*

Een eerste effect van de P-O fit heeft betrekking op de binding van medewerkers met de organisatie. Zo stellen Kristof-Brown et al. (2005) een sterk verband vast tussen de P-O fit en de binding met de organisatie. Ook Boon et al (2011) tonen het verband aan tussen deze twee. Er wordt dus gesteld dat hoe beter iemand bij de organisatie past, hoe groter de binding met de organisatie is.

Naast de effecten op de binding medewerkers met de organisatie, is ook gekeken naar de samenhang tussen de P-O fit en werktevredenheid. Over de effecten van een P-O fit op werktevredenheid zijn de resultaten niet eenduidig. Want daar waar Kristof- Brown et al. (2005) een sterke samenhang vinden tussen de P-O fit en werktevredenheid, vinden Boon et al. (2011) slechts een zeer zwakke samenhang.

Los van effecten met betrekking tot de binding met de organisatie en werktevredenheid stellen Kristof-Brown et al. (2005) dat er met betrekking tot de intentie om de organisatie te verlaten een negatief verband zichtbaar is met de P-O fit. Dit verband wordt door Boon et al (2011) niet bevestigd. Boon et al (2011) nemen namelijk een zwak positief verband waar.

Tot slot nemen Boon et al. (2011) een ander concept mee waar een P-O fit invloed op kan hebben. Dit betreft Organizational Citizenship Behavior (OCB). Er is een mediërende rol weggelegd voor de P-O fit in het verband tussen OCB en HR-activiteiten (Boon et al., 2011). Nu de effecten van de P-O fit zijn besproken komen inde volgende subparagraaf de effecten van de P-J fit aan bod.

#### *2.1.3.2 Effecten P-J fit op HR uitkomsten*

Ook bij de P-J fit zijn er effecten zichtbaar op HR-uitkomsten binnen organisaties. Kristof-Brown et al. (2005) nemen een sterk verband waar tussen de P-J fit en de volgende drie HR-uitkomsten: werktevredenheid, binding met de organisatie en tot slot de intentie om de organisatie te verlaten.



Met betrekking tot werving en selectie komt naar voren dat er een sterke samenhang is tussen de P-J fit en de aantrekkelijkheid van de organisatie en de intentie om mensen aan te nemen.

Boon et al. (2011) stellen een mediërende rol vast voor de P-J fit in het verband tussen HR activiteiten en intentie om de organisatie te verlaten en tevredenheid over het werk. Als de P-J fit laag is, is er een sterke negatieve relatie tussen percepties op HR activiteiten en de intentie om de organisatie te verlaten, in tegenstelling tot wanneer er sprake is van een hoge mate van P-J fit (Boon et al., 2011). Daarnaast wordt er gesteld dat wanneer de P-J fit laag is, de bundel van ervaren HR-activiteiten sterker gerelateerd is aan werktevredenheid dan medewerkers met een hoge P-J fit (Boon et al., 2011).

Nu de P-J fit, de P-O fit en hun effecten zijn besproken, kan gekeken worden naar de perceptie van werkzoekenden en medewerkers op organisaties. De perceptie van werkzoekenden op organisaties begint al bij het recruitmentproces en in sommige gevallen hebben werkzoekenden zelfs daarvoor al een eigen beeld over de waarden van de organisatie. Het beeld wat medewerkers en potentiële medewerkers vormen over organisaties zal worden besproken aan de hand van het concept 'branding' in de volgende paragraaf.

## **2.2 Branding**

Door zijn of haar perceptie op de waarden van de organisatie kan een sollicitant besluiten om in het selectieproces te blijven en eventueel de baan te accepteren of om dit niet te doen (Carless, 2005). Deze perceptie van individuen op de organisatie kan ook betrekking hebben op de reputatie van de organisatie. Het concept branding gaat nader in op het vormen van deze perceptie en de organisatiereputatie.

Om inzicht te verkrijgen in verschillende concepten omtrent branding en organisaties is het van belang om eerst uiteen te zetten wat er onder 'branding' wordt verstaan. Edwards (2010) stelt dat een brand een mix is van attributen, tastbaar en niet tastbaar, gesymboliseerd in een handelsmerk, welke waarde en invloed creëert als deze goed wordt gemanaged (Edwards, 2010). In dit onderzoek wordt er gebruik gemaakt van twee concepten van branding: 'corporate branding' en 'employer branding'. Er is gekozen om juist deze twee vormen van branding te hanteren omdat deze betrekking hebben op de reputatie van organisaties als geheel en van organisaties als werkgever hetgeen van toepassing is op deze Thesis. De begrippen corporate branding en employer branding staan dan ook centraal in de volgende twee sub paragrafen.

### **2.2.1 Corporate branding**

Einwiller en Will stellen dat corporate branding het systematisch plannen van management van gedrag, communicatie en symboliek is om een gunstige en positieve reputatie te verwezenlijken bij de doelgroepen van een organisatie (zoals geciteerd in Foster, Punjaisri & Cheng, 2010). Om

een effectieve sterke reputatie te bewerkstelligen is het tevens van belang om een balans te vinden tussen een externe en een interne oriëntatie (Foster, Punjaisri & Cheng, 2010). Daarom stellen Pringgle en Thomson (2002) dat een nauwe afstemming tussen de medewerkers en de merkwaarden van de organisatie kan zorgen voor een duurzaam concurrentievoordeel (zoals geciteerd in Foster et al., 2010). Daarnaast wordt gesteld dat het belangrijk is om op te merken dat aan corporate branding, het idee van het ‘verzorgen’ van medewerkers en het aantrekken van de juiste kandidaten, ten grondslag ligt (Ind, zoals geciteerd in Foster et al., 2010). Bij het aantrekken van de juiste kandidaten komt het concept employer branding in beeld. Dit zal in de volgende sub paragraaf uiteen worden gezet.

### **2.2.2 Employer branding**

Bij employer branding draait het niet zozeer om de organisatie als geheel maar om de organisatie als werkgever. Backhaus en Tikoo (2004) stellen dat employer branding de differentiatie betreft van de kenmerken van een bedrijf als werkgever en haar concurrenten (zoals geciteerd in Edwards, 2010). Het employer brand belicht de unieke aspecten van het werk wat de organisatie of de omgeving aanbiedt (Backhaus & Tikoo, zoals geciteerd in Edwards, 2010). Het geeft organisaties de mogelijkheid om zichzelf te differentiëren van andere werkgevers bij het meedingen naar talent en om sollicitanten aan te trekken die ideaal gezien gelijke, of dezelfde waarden hebben als de organisatie (Backhaus & Tikoo, 2004, zoals geciteerd in Foster et al., 2010). Wanneer employer branding geplaatst wordt in een HR setting kan het volgens Edwards et al. (2010) gezien als een unieke en bijzondere werkervaring.

De werkervaring wordt in deze definitie gezien als het aanbieden van werk. Dit impliceert dat de werkervaring door werkgevers expliciet wordt aangeboden aan huidige en potentiële werknemers en dat werkgevers stellen een bijzondere ervaring aan te bieden met name voor potentiële rekruten. Er zijn verschillende aspecten die deze ervaringen op het werk bepalen. Één ervan hangt samen met de economische en financiële beloning die medewerkers ontvangen, deze verschilt per organisatie (Edwards, 2010). Daarnaast stelt Edwards (2010) dat ook sociaal emotionele behoeften van medewerkers moeten worden vervuld. Ambler en Barrow nemen daarom enkele complexiteiten samen en stellen dat een employer brand bestaat uit het pakket van functionele, economische en psychologische voordelen, verstrekt door het werk en geïdentificeerd met het werk aanbiedende bedrijf (zoals geciteerd in Edwards, 2010).

Met oog op de globalisatie zijn organisaties steeds meer aangemoedigd om ethische en maatschappelijke verantwoordelijkheid te nemen en bij te dragen aan duurzame ontwikkeling (Aggerholm, Andersen & Thomsen, 2011). Er zijn het afgelopen decennium dan ook een groeiend aantal morele statements met betrekking tot ethiek, duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen onderdeel uit gaan maken van employer branding (Aggerholm et al.,

2011). Door deze toegenomen focus op maatschappelijke verantwoordelijkheid en door het creëren van een link tussen de business en maatschappelijke verantwoordelijkheid integreren steeds meer organisaties deze twee aspecten als onderdeel van hun reputatie (Aggerholm et al., 2011).

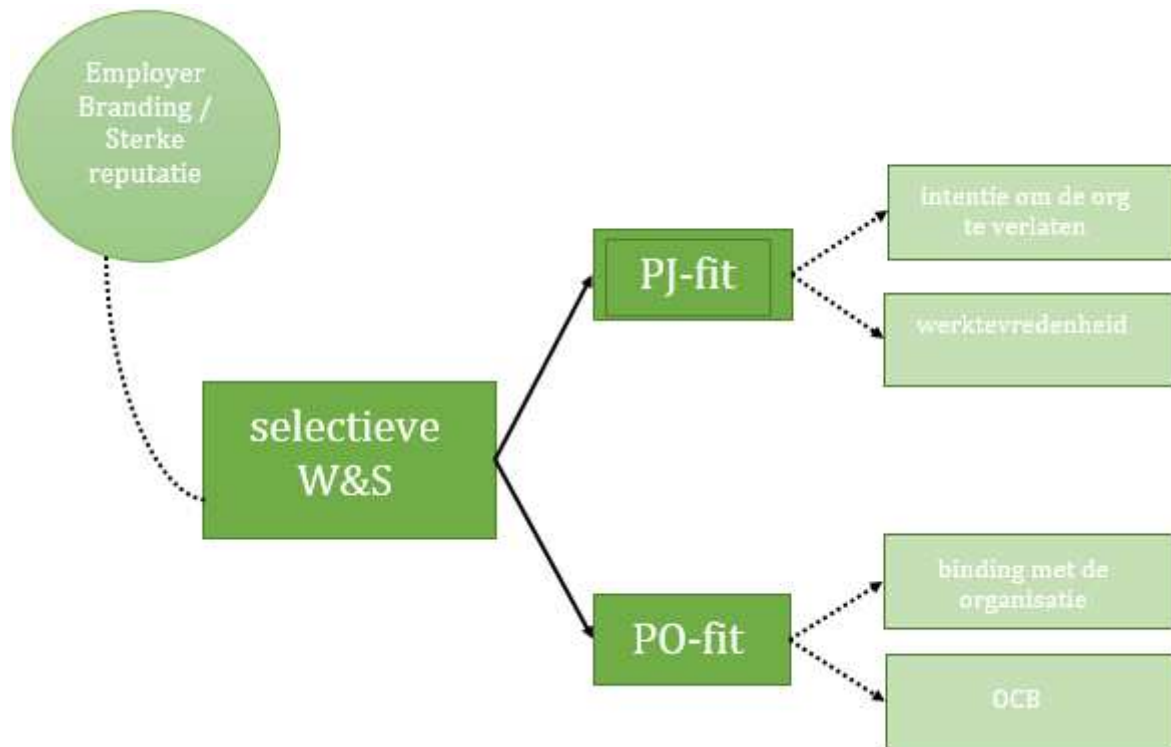
### **2.3 Relatie tussen ‘fit’ en ‘branding’**

De theorieën met betrekking tot fit en branding die behandeld zijn in dit theoretisch kader, worden door Schneider (1987) samengebracht in het Attraction-Selection-Attrition (ASA) model. Dit model gaat in op de cyclus van het aantrekken, selecteren en het verloop van medewerkers (Schneider, 1987). Met betrekking tot de eerste fase van de cyclus, het aantrekken van medewerkers, stellen Judge en Cable (1997) dat wanneer er sprake is van een hoge P-O fit, organisaties aantrekkelijker worden gevonden. Zodoende stellen Cable en Turban (2001) dat de overtuigingen, in de vorm van de eigen waarden en behoeften, van werkzoekenden over de reputatie van werkgevers invloed hebben op de aantrekkelijkheid op de organisatie. Deze reputatie kan verwachtingen oproepen bij potentiële medewerkers. Er wordt gesteld dat hoe beter de fit is tussen de verwachtingen van het individu en de realiteit binnen de organisatie, hoe hoger de werktevredenheid en hoe langer het dienstverband (Schneider, 1987). Wanneer mensen zich aangetrokken voelen tot een organisatie kunnen zij geselecteerd worden en bevindt men zich in de tweede fase van de cyclus van Schneider (1987). Schneider (1987) stelt dat door werving en selectie organisaties altijd eindigen met mensen die veel gemeenschappelijke persoonlijke eigenschappen hebben, ondanks het feit dat ze niet allemaal dezelfde competenties hebben. De laatste fase van de cyclus betreft het verloop van medewerkers (1987). Mensen kunnen fouten maken, vinden dat ze niet passen en besluiten de organisatie te verlaten (Schneider, 1987). De medewerkers die de organisatie niet verlaten en overblijven, vormen aldus Schneider (1987) dan een meer homogene groep dan degenen die zich aanvankelijk aangetrokken voelden tot de organisatie.

Tot zover het theoretisch kader voor dit onderzoek. Echter, hoe verhouden de verschillende theoretische componenten zich tot elkaar? Om daar inzicht in te geven is een conceptueel model opgesteld dat visueel maakt hoe die relaties liggen.

## 2.4 Conceptueel model

In onderstaand conceptueel model (figuur 1) worden de concepten die in dit theoretisch kader uiteengezet zijn, met elkaar verbonden. Er wordt toegelicht in welke verhouding de gebruikte concepten met elkaar staan en er wordt tevens aangegeven welke plaats zij innemen binnen het onderzoek.



Figuur 1

Met een stippellijn verbonden, helemaal links bovenaan in het model, staat de sterke reputatie van de organisatie weergegeven door middel van het concept 'employer branding'. Wegens dit sterke merk zijn er veel mensen die voor de organisatie willen werken, maar door het hoge verloop wordt zichtbaar dat het voor de organisatie complex is om de 'juiste' mensen aan te nemen. Daarom is het van belang om selectief te werven en selecteren. Vandaar dat deze twee onderdelen met een stippellijn met elkaar zijn verbonden. Selectief werven en selecteren kan gedaan worden door tijdens de werving en selectie van nieuw personeel te kijken naar de P-J fit en de P-O fit. Deze begrippen staan dan ook relatief in het midden van het model. Deze twee typen van fit staan door middel van een directe pijl in verbinding met de linkerkant van het model omdat zij belichamen wat er in dit onderzoek onder selectief werven en selecteren wordt verstaan en er onderzocht zal worden of en in welke mate dit nu wordt gedaan. Helemaal rechts staan een viertal HR-uitkomsten die relevant worden gezien in de HRM en P-E literatuur waarbij de P-J fit en de P-O fit een mediërende rol spelen (Boon, 2011). Deze staan met stippellijnen in het model omdat de outcomes zelf niet onderzocht zullen worden, maar wordt aangenomen dat het al dan niet bestaan

van een P-O en P-J fit effect heeft op deze uitkomsten. De focus ligt op de factoren die de effectiviteit van het werving en selectiebeleid bepalen waarbij er een fit is tussen de persoon en de organisatie en de persoon en de functie.

Naar aanleiding van dit conceptuele model zullen er in de volgende paragraaf een aantal verwachtingen worden geschetst ten aanzien van het onderzoek.

## **2.5 Verwachtingen**

Op basis van het conceptueel model worden een aantal verwachtingen ten aanzien van het onderzoek geschetst. Zo wordt verwacht met betrekking tot het merk van de organisatie, dat dit een belangrijke reden is (geweest) voor de respondenten om voor de organisatie te kiezen. Er wordt verwacht dat met name de duurzame en maatschappelijke statements die de organisatie met haar merk uitdraagt het merk aantrekkelijk maken. Omtrent de P-O fit wordt dan verwacht dat de respondenten zich herkennen in de vijf values van de organisatie. Daarnaast wordt verwacht dat er een aantal dominante waarden zijn die bij meerdere respondenten terugkomen. Met betrekking tot de P-J fit wordt verwacht dat de respondenten veel nadruk leggen op de vaardigheden die bij het verkopen zelf van belang zijn. Tot slot wordt er met betrekking tot de effecten van de P-O en P-J fit op HR-uitkomsten, verwacht dat zoals Boon et al. (2011) stellen, medewerkers die een fit hebben met de organisatie en haar waarden zich meer verbonden voelen met de organisatie en deze minder snel zullen verlaten.

## **Samenvatting**

Bij het definiëren van de P-E fit is in dit onderzoek onderscheid gemaakt tussen twee soorten fit, namelijk: de P-O en de P-J fit. Er is ingegaan op de verschillende definities van en perspectieven op deze fits. Tevens is er gekeken wat de effecten zijn van deze twee fits op HR uitkomsten die relevant worden gezien in de P-E literatuur. Vervolgens is het concept 'branding' aan bod gekomen. Hierbij is er onderscheid gemaakt tussen corporate branding en employer branding, omdat beide typen branding van toepassing kunnen zijn op het werven van nieuwe medewerkers en invloed het hebben op de perceptie van medewerkers. Het hoofdstuk eindigt met een conceptueel model waarin de gebruikte concepten samenkomen en er verwachtingen zijn geschetst.

Uitgaande van het hier geschetste theoretische kader en conceptueel model, zijn vervolgens de methoden en technieken voor het onderzoek gekozen. Hierover gaat het in het volgende hoofdstuk.

### **3. Methoden**

In dit hoofdstuk wordt er toegespitst op de verschillende methoden en technieken die worden toegepast in het onderzoek om de onderzoeksvraag te beantwoorden. Allereerst zal de aard van het onderzoek aan de orde komen, gevolgd door de dataverzamelmethode in de tweede paragraaf. Hierna volgt de definiëring van onderzoeksobjecten en in de paragraaf daaropvolgend komt de representativiteit aan bod. In de vijfde paragraaf wordt de algemene aanpak van de analysemethoden beschreven. In paragraaf 4.6 worden de kwaliteitscriteria benoemd en aangegeven in welke mate dit onderzoek hieraan voldoet. Het hoofdstuk eindigt met een korte samenvatting.

#### **3.1 Aard van het onderzoek**

Om een antwoord te vinden op de hoofdvraag van dit onderzoek is gekozen voor een methodische aanpak die kwalitatief van aard is. Een belangrijke reden om te kiezen voor kwalitatief onderzoek is dat enkele begrippen die in dit onderzoek centraal staan, waaronder 'waarden' lastig te definiëren zijn en het onderzoek ingaat op interacties in bestaande situaties binnen de organisatie. Door middel van een kwalitatieve methode kan dieper op doorgevraagd worden. Binnen deze onderzoeksvariant kan dit onderzoek gezien worden als een casestudy omdat het onderzoek wordt afgenomen binnen één specifieke organisatie: X. 't Hart, Boeije en Hox (2009) definiëren een casestudy namelijk als een intensief onderzoek bij een enkel geval.

#### **3.2 Data verzamelmethode**

De data zullen worden verzameld door het houden van vijftien semigestructureerde interviews. Dit wil zeggen dat er gewerkt is met een topiclijst waardoor de inhoud van de vragen, de manier waarop de vragen worden gesteld, de volgorde van de vragen en tot slot de mogelijke antwoorden die worden gegeven, maar gedeeltelijk vastliggen ('t Hart, Boeije & Hox, 2009). Bij deze topiclijst zijn de concepten die nader zijn gedefinieerd in hoofdstuk twee aan bod gekomen aan de hand van kerntopics. Deze topics zijn weergegeven in tabel 3.1 op de volgende pagina.

Concept	Kerntopics/ Indicatoren
P-O fit	Omschrijving X/Perceptie op organisatie: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gewoontes</li> <li>- Gedragspatronen</li> <li>- Normen &amp; waarden</li> <li>- Geschreven en ongeschreven regels</li> <li>- Symbolen</li> <li>- Huisstijl</li> <li>- Belangrijke personen</li> <li>- Omgangsvormen</li> </ul>
	Reden keuze voor X
	Mate waarin X past bij respondent
	Belangrijke punten van X voor respondent
P-J fit	Harde eisen
	Kennis
	Vooropleiding
	Persoonlijke kenmerken
	Behoeften en opbrengsten
	Beeld functie vooraf versus huidige beeld functie
Werving & Selectie	Verloop W&S procedure
	Manieren van solliciteren
	Manier van P-J en P-O fit bevragen (alleen SM)
	Rol en ondersteuning vanuit HR
Socialisatie	Inwerken
Intentie	Bij organisatie blijven
	De organisatie verlaten
Verbeterpunten	Algemeen, W&S, overig

Tabel 3.1

Bij het afnemen van de interviews was er al wel enige voorkennis aanwezig over de theorie met betrekking tot de P-O fit en de P-J fit. Nadat de interviews zijn afgenomen zijn deze geanalyseerd. De analysemethoden komen aan bod in paragraaf 3.4. Eerst zullen de onderzoeksobjecten worden gedefinieerd.

### 3.3 Definiëring van de onderzoeksobjecten

De steekproef binnen dit onderzoek bestaat uit medewerkers van X in de winkels in Nederland en op het hoofdkantoor. De participanten zijn dan ook geselecteerd op het feit dat ze voor X werken in een company store. De franchise filialen zijn in dit onderzoek buiten beschouwing gelaten omdat daarmee te veel variatie zou ontstaan wegens eigen regels en procedures. Een tweede reden hiervoor is dat de organisatie meer waarde hecht aan haar company stores omdat zij hier directe invloed op heeft.

Er is gesproken met vier typen medewerkers die afhankelijk van de lengte van hun dienstverband en functie in te delen zijn in vier groepen. De eerste groep betreft medewerkers die relatief kort in dienst zijn, waarbij de nadruk in de gesprekken ligt op de normen en waarden van de

organisatie, hun eigen waarden, de functie en het inwerkproces. Onder relatief kort wordt in dit onderzoek nul tot vijf maanden verstaan. Daarnaast is gesproken worden met lang werkende medewerkers, waarbij tevens de nadruk wordt gelegd op of zij zich herkennen in de waarden en missie van de organisatie, hun eigen waarden en hun kennis en kunde en de vereisten voor de functie. Voor de bovenstaande twee groepen respondenten geldt dat gevraagd is of de functie voldoet aan het beeld wat zij in beginsel in het selectie en wervingsproces hadden van de functie bij X. Ook zullen er interviews worden gehouden met shopmanagers. Deze interviews zullen in het teken staan van wat ze nu daadwerkelijk doen bij werving en selectie op het gebied van een P-O en een P-J fit.

Tot slot zijn er naast interviews in de winkels ook een drietal interviews op het hoofdkantoor gehouden. Deze interviews zijn worden gehouden met de HR-assistent die verantwoordelijk is voor de Nederlandse winkel en twee district sales managers die de winkels op verschillende gebieden, waaronder HR, ondersteunen. Deze interviews stonden in het teken van hoe het beleid is vastgesteld en wat zij doen op het gebied van een P-O en P-J fit als het om winkelpersoneel gaat.

Het is in dit onderzoek niet mogelijk om te spreken met medewerkers die na korte tijd vertrokken zijn. Daarom zal er een post hoc analyse worden uitgevoerd middels het analyseren van tien formulieren van exit interviews om na te gaan of het verlaten van de organisatie te maken heeft met het missen van een P-O fit of een P-J fit. Deze exitformulieren zijn gebruikt ter verrijking van de data en kunnen derhalve gezien worden als additionele data.

De respondenten variëren in de leeftijd van 19 tot 60 jaar. De respondenten, ook wel participanten genoemd omdat zij deelnemen aan dit kwalitatieve onderzoek, bestaan voor 100% uit vrouwen en voor 0% uit mannen. Het zwaartepunt van de interviews ligt op personeel in de winkels omdat dit de doelgroep is waar dit onderzoek zich op richt en omdat het personeel van X voornamelijk bestaat uit winkelpersoneel. Op deze manier wordt getracht een zo compleet mogelijk beeld neer te zetten van de daadwerkelijke selectieve werving en selectie. De steekproef ziet er schematisch als volgt uit:

Aantal	Type
3	HR
4	Shopmanagers
4	Langwerkende medewerkers
4	Nieuwe medewerkers

Tabel 3,2

De exitgesprek formulieren zijn in deze tabel niet opgenomen omdat dit geen interviews betreffen en deze gebruikt zullen worden als additionele data in de discussie.



In deze paragraaf zijn de onderzoeksobjecten gedefinieerd. Maar ook de representativiteit van een onderzoek is van belang. In de volgende paragraaf staat de representativiteit dan ook centraal.

### **3.4 Representativiteit**

Er wordt gesteld dat de representativiteit van een onderzoek ingaat op de mate waarin een steekproef een goede afspiegeling is van de populatie waarnaar de onderzoekers willen generaliseren ('t Hart et al., 2009). Er is besloten om een steekproefkader op te bouwen wat zowel bestaat uit verkoopmedewerksters die relatief kort als relatief lang voor de organisatie werken. Daarnaast is ervoor gekozen om tevens shopmanagers en medewerkers van de HR-afdeling te interviewen om een zo compleet mogelijk beeld te krijgen. Om de representativiteit te vergroten is er gebruik gemaakt van meer dan één respondent per subgroep omdat anders het geschetste beeld minder representatief is (Gerthart, Wright, Mc Cahan, Snell, 2010). Hoewel er slechts met drie medewerkers van HR is gesproken is getracht de representativiteit te waarborgen door met medewerkers te spreken die het beleid van de organisatie uitvoeren, en niet met de HR-Manager. Dit komt volgens Gerthart, Wright, Mc Cahan en Snell de representativiteit ten goed. Een andere manier waarmee getracht is de representativiteit van het onderzoek te vergroten is het uitvoeren van een post-hoc analyse van data verkregen uit exitinterviews. Deze analyse heeft plaatsgevonden na het analyseren van de onderzoeksdata en had als doel om een representatiever beeld te geven.

### **3.5 Analysemethoden**

De twee analysemethoden die in dit onderzoek zijn gebruikt, worden in deze paragraaf nader toegelicht. Allereerst zijn de interviews getranscribeerd. Vervolgens zijn de gegevens geanalyseerd door middel van meaning condensation. Meaning condensation betreft volgens Kvale (1996) het samenvatten van de uitspraken van de respondent in korte zinnen met kernbegrippen waarbij de belangrijkste betekenis naar voren komt. Kvale (1996) geeft aan dat ook voor deze analysemethode vijf stappen zijn geformuleerd. De eerste stap houdt in dat het hele interview wordt doorgelezen om een beeld van het geheel te krijgen. Vervolgens wordt het interview door de onderzoeker verdeeld in kernbegrippen. Bij de derde stap worden deze stukken herschreven tot korte zinnen. Hierna worden de herschreven stukken tekst gekoppeld aan het onderzoeksdoel. De laatste en vijfde stap bestaat uit het samenvoegen van de nieuwe informatie tot één geheel (Kvale, 1996). In dit onderzoek zijn stap één tot en met 4 gevolgd. In stap drie het stuk tekst niet als korte zin herschreven, maar als een opsomming van de kernwoorden van het fragment.

Naast meaning condensation is er tevens gebruik gemaakt van meaning categorisation. Kvale (1996) omschrijft dit als het categoriseren van het interview in verschillende codes, waarbij een

groot stuk tekst gereduceerd wordt tot een overzichtelijke tabel of figuur. Deze methode bestaat volgens Kvale (1996) uit vijf stappen welke zijn doorlopen bij het analyseren van de interviews. Binnen dit onderzoek zijn er drie stappen gezet volgens de methode van Kvale (1996). Op de eerste plaats worden de hoofd- en subcategorieën vastgelegd. Ten tweede worden de uitspraken ingedeeld in subcategorieën. Dit maakt het interview overzichtelijk. Tot slot wordt er een tabel weergegeven waarin staat aangegeven of een bepaalde subcategorie wel of niet voorkomt in het interview (Kvale, 1996).

### **3.6 Kwaliteitscriteria**

Zoals geciteerd in 't Hart et al. (2009) bestaan er verschillende visies op de kwaliteit van kwalitatief onderzoek. Streven naar continue betrouwbaarheid en validiteit staat in vele onderzoeken centraal ('t Hart et al., 2009). Het zijn onderdelen die de kwaliteit van een kwalitatief onderzoek goed kunnen weergeven. In deze paragraaf wordt ingegaan op de kwaliteitscriteria van dit onderzoek. Van zowel de betrouwbaarheid, validiteit, generaliseerbaarheid en de bruikbaarheid wordt beschreven uit welke criteria ze bestaan en in hoeverre hieraan wordt voldaan.

#### **3.6.1 Betrouwbaarheid**

Bij betrouwbaarheid draait het volgens Van de Velde, Jansen en Dijkers (2013) om de precisie en de nauwkeurigheid waarmee een begrip of verschijnsel wordt gemeten (p.87). Betrouwbaarheid kan gezien worden als de afwezigheid van toevallige fouten. Het eerste criterium waarmee de betrouwbaarheid beoordeeld kan worden zijn herhaalde metingen (Van de Velde, Jansen & Dijkers, 2013). In dit geval herhaald interviewen. Binnen dit onderzoek wordt hier niet aan voldaan. Alle respondenten worden slechts één keer geïnterviewd. Wel zal worden getracht om tijdens de interviews dezelfde vraag op meerdere manieren te stellen.

Naast herhaling is ook methodetriangulatie, het verrichten van metingen vanuit verschillende invalshoeken door verschillende methoden te gebruiken, van belang (Boeije, 2012). Bij dit onderzoek is gebruik gemaakt van interviews met verkoopsters, shopmanagers en de HR-afdeling. Daarnaast wordt er eventueel gebruik gemaakt van formulieren van exitinterviews om na te gaan of het verlaten van de organisatie te maken heeft met het missen van een P-O fit of een P-J fit. Daarnaast zullen er fieldnotes worden gemaakt tijdens, of direct na het houden van een interview om aspecten van de houding en het gedrag van de geïnterviewde vast te leggen.

Ook member validation is in dit onderzoek in acht genomen. Het merendeel van de respondenten heeft het interview nagelezen om de juistheid van de weergave te controleren. Tevens zijn alle interviews opgenomen, hetgeen de kans op een verkeerde interpretatie kleiner maakt.

Een ander criterium wat wordt genoemd, is de methodische verantwoording. Dit houdt in dat de onderzoeker stapsgewijs opschrijft wat hij heeft gedaan, hoe hij het heeft gedaan en waarom hij dit heeft gedaan (Boeije, 2012). Bij dit onderzoek is aandacht aan dit punt besteed. Er is naar gestreefd om aan te geven wat er is gedaan, op welke manier en waarom middels dit hoofdstuk waarbij de methodologische verantwoording uitgebreid aan bod komt. Daarnaast is in de bijlage een codeboom weergegeven met codes aan de hand waarvan de interviews zijn geanalyseerd. Binnen dit onderzoek zijn er geen memo's of logboeken bijgehouden. Hierdoor is het onderzoek minder goed replicerbaar. Wel zijn er enkele fieldnotes gemaakt en is er een globale tijdsplanning gemaakt.

Een laatste criterium om de betrouwbaarheid van onderzoek te beoordelen betreft onderzoekers-triangulatie. Hierbij wordt gesteld dat onderzoekers samen in een team werken en overleggen over de systematiek en consistentie van werkwijzen ('t Hart et al., 2009). Binnen dit onderzoek was er sprake van één onderzoeker, maar is er een tweewekelijkse bijeenkomst geweest met twee medestudenten en een begeleider om te overleggen over het onderzoek en de toegepaste systematiek en werkwijzen. Daarnaast is overlegd met de HR-manager van X over de uitvoering van het onderzoek. Ook is member validation in acht genomen. Er is gevraagd aan de participanten van het onderzoek om het interview na te lezen om de juistheid van de weergave te controleren. Tevens zijn de interviews worden opgenomen, hetgeen de kans op een verkeerde interpretatie verkleint. Samengevat kan gezegd worden dat aan de meeste criteria, waarop de betrouwbaarheid getoetst kan worden, getracht is te voldoen.

Naast betrouwbaarheid is voor de kwaliteit van een onderzoek ook de validiteit belangrijk. De validiteit van dit onderzoek komt in de volgende subparagraaf aan bod.

### **3.6.2 Validiteit**

Validiteit heeft betrekking op de beïnvloeding van het onderzoek door systematische fouten (Boeije, 2012). Wanneer een onderzoeker meet of verklaart wat hij daadwerkelijk wil meten of verklaren, wordt dat gezien als validiteit (Boeije, 2012). Er zijn volgens Boeije (2012) zijn er nogal wat factoren die de validiteit negatief kunnen beïnvloeden. Deze worden stuk voor stuk in deze paragraaf worden behandeld.

Een eerste criterium wat de validiteit negatief beïnvloedt, is 'going native'. De onderzoeker gaat dan op in de wereld van de onderzochte personen (Boeije, 2012). De onderzoeker werkt al anderhalf jaar bij de organisatie waar het onderzoek is verricht. Hierdoor was de kans groter om op te gaan in de sociale situatie. Er is getracht om het opgaan in de sociale situatie tegen te gaan door de plek van het interview een plek te laten zijn, die voor de respondent bekend is, namelijk achter of in de buurt van de winkel, en voor de onderzoeker onbekend is. Op deze manier wordt

de respondent in een voor hem of haar veilige en bekende omgeving geplaatst. Voor de onderzoeker was deze omgeving onbekend, wat maakte dat de onderzoeker niet meteen vertrouwd was met de omgeving en naar alle waarschijnlijkheid er dus niet meteen in is opgegaan.

Naast going native is ook getracht reactiviteit te vermijden. Reactiviteit wordt door 't Hart et al. (2009) gezien als het veranderen van gedrag van mensen als ze weten dat ze onderzocht worden. Om de reden dat de respondenten door de onderzoeker, die tevens werkzaam is voor X, zijn benaderd om mee te doen aan het onderzoek en zij voor deze organisatie werken, het mogelijk dat zij sociaal wenselijk hebben geantwoord en er dus sprake is van reactiviteit. Dit is zoveel mogelijk tegengegaan door de anonimiteit en het kader van het onderzoek te benadrukken. Toch kan niet worden nagegaan of de respondenten zich daadwerkelijk zo gedragen als zij tijdens het interview hebben gedaan of gezegd.

### **3.6.3 Generaliseerbaarheid**

De generaliseerbaarheid, ook wel externe validiteit genoemd, heeft te maken met de vraag of de onderzoeksconclusies ook gelden voor andere, niet-onderzochte situaties (Boeije, 2012, p.155.) Dit onderzoek betreft zoals eerder genoemd een case study, waardoor de resultaten niet per definitie generaliseerbaar zijn naar andere situaties en organisaties, omdat dit onderzoek specifiek op X is gericht. Toch is het wellicht mogelijk dat andere organisaties met een sterke reputatie de resultaten naar hun context kunnen vertalen. Het laatste criterium dat 't Hart et al. (2009) noemen met betrekking tot kwaliteit, is de bruikbaarheid. Dit criterium komt in de volgende subparagraaf aan bod.

### **3.6.4 Bruikbaarheid**

't Hart et al. (2009) stellen dat de bruikbaarheid van onderzoek de mate is waarin de aangedragen kennis bijdraagt tot verbetering van de te nemen beslissingen volgens de normen van degenen die daarover een oordeel vellen (p. 160). Er zijn in totaal 16 interviews uitgevoerd, hetgeen mogelijk al nieuwe kennis kan opleveren en bruikbaar is voor de organisatie.

### **Samenvatting**

In dit hoofdstuk is de verantwoording van het onderzoek aan bod gekomen. Op de eerste plaats is ingegaan op de aard van het onderzoek, deze is kwalitatief. In de tweede paragraaf is besproken op welke manier de data zijn verzameld. Dit is gedaan door middel van kwalitatieve interviews. In de derde paragraaf is ingegaan op de definiëring van de onderzoeksobjecten, dit betreffen kortwerkende verkoopmedewerksters, langwerkende verkoopmedewerksters, shopmanagers en drie medewerkers van HR. Vervolgens stond de vierde paragraaf in het teken van de representativiteit van het onderzoek. In de vijfde paragraaf zijn de analysemethoden uiteengezet en verantwoord. Tot slot zijn in de zesde paragraaf de kwaliteitscriteria aan bod gekomen. Hierbij

is uitgebreid ingegaan op de betrouwbaarheid en validiteit. Op beide punten is niet aan alle criteria voldaan, maar wel aan een groot aantal aspecten. Ook is ingegaan op de generaliseerbaarheid en bruikbaarheid. Opvallend hierbij is dat de resultaten niet per definitie generaliseerbaar zijn, doordat dit onderzoek een case study is. De resultaten zijn echter wel bruikbaar voor de organisatie zelf. Dit hoofdstuk stond in het teken van de methoden en technieken die gebruikt zijn in het onderzoek. In het volgende hoofdstuk worden de onderzoeksresultaten uiteengezet.

## 4. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de onderzoeksresultaten beschreven. De resultaten komen voort uit de analyse van de interviews. De presentatie van de resultaten vindt plaats aan de hand van de kerntopics van de topiclijst (tabel 3.1). In de eerste paragraaf wordt ingegaan op de P-O fit. De tweede paragraaf staat in het teken van de P-J fit. De daaropvolgende paragraaf staat in het licht van de manier van werven en selecteren bij X. Socialisatie en de intentie om bij de organisatie te blijven of deze te verlaten zijn twee aspecten die in de interviews of het conceptueel model naar voren kwamen en niet onder een specifiek onderdeel van de topiclijst vallen, maar wel relevant lijken voor het onderzoek. Deze komen in de vijfde paragraaf van dit hoofdstuk aan bod. De laatste paragraaf staat in het teken van verbeterpunten die respondenten noemen voor de organisatie. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een samenvatting van de onderzoeksresultaten.

### 4.1 P-O fit

In deze paragraaf staat de P-O fit centraal door te kijken naar de cultuur van de organisatie en de normen en waarden van haar medewerkers. Allereerst wordt er ingegaan op de keuze van respondenten voor X als werkgever en hun perceptie op de organisatie. Vervolgens wordt weergegeven op welke punten medewerkers hun eigen waarden en normen aansluiten bij de normen en waarden van de organisatie. De paragraaf wordt afgesloten met criteria waaraan een sollicitant volgens de respondenten moet voldoen om bij de organisatie te passen.

#### 4.1.1 Keuze en perceptie X

De keuze voor de organisatie en de perceptie op de organisatie zijn twee aspecten die betrekking hebben op het ontstaan van een mogelijke P-O fit en het in stand houden ervan.

##### 4.1.1.1 Keuze voor X

In de keuze voor X als werkgever, komen er twee argumenten naar voren. De eerste en vaakst genoemde reden om bij de organisatie is gaan werken betreft het maatschappelijke aspect van de organisatie, in de vorm van de vijf values. Twee derde van de respondenten heeft gekozen voor de organisatie omdat zij achter deze values staan. Ook shopmanagers zien deze reden terug bij sollicitaties. Deze groep respondenten geeft aan dat sollicitanten X zien als een hip cosmetica bedrijf wat meer doet dan nodig, maatschappelijke activiteiten onderneemt en aansluit op maatschappelijke trends. Daarnaast wordt er gesteld dat identificatie met de organisatie en trots kunnen zijn op hun werk meespelen in de keuze voor X.

*'In general denk ik dat mensen zich identificeren met het imago, het beeld wat je hebt, dus als ik even in mijn eigen winkel ga kijken dan denk ik dat we het interessant vinden om voor een cosmeticabedrijf te werken wat anders is dan al die anderen, wat meer doet. De values blijven gewoon iets wat mensen heel erg aantrekt.'*

Wanneer gekeken wordt welke van de vijf values dan specifiek van belang zijn in de keuze voor X, worden met name *against animal testing* en *community fair trade* genoemd.

*'Het concept sprak me vooral aan, eerlijke handel, en dierproefvrij vond ik toen heel belangrijk'*

Een tweede en volgende belangrijke reden om voor X te kiezen is de positieve ervaring en associatie met de producten. Respondenten gaven aan al klant te zijn bij X en de producten fijn, natuurlijk, mooi en leuk te vinden.

*'ik kom wel al heel lang bij X, ik woon zelf in Almere. Daar heb je ook een X klein zaakje en fairtrade achtige producten en ik ben toch wel bekend met veel van de producten en dat is toch wel gewoon, het is lekker! Het is lekker om te hebben.'*

Een derde argument wat uit de interviews naar voren komt als argument om bij X te gaan werken is dat men geld en werk nodig heeft. Dit wordt genoemd door één derde van de verkoopmedewerksters in de winkels en door verschillende shopmanagers. Veelal komen sollicitanten net van school af en hebben een baantje nodig, of kunnen zij geen werk in hun eigen branche vinden door de economische recessie in Nederland. Hierdoor is het publiek dat solliciteert breder geworden.

*"Ik was net op mezelf gaan wonen dus ik had gewoon wel echt centjes nodig en het was mijn bedoeling om een baan te vinden voor de time being, totdat ik iets ander zou vinden in de branche van mijn studie, maar dat ligt zo op zijn gat en met de recessie is dat gewoon allemaal niet makkelijk geweest, dus zodoende ben ik hier eigenlijk door mijn ervaring bij X terecht gekomen"*

Naast de values, de producten en de noodzaak van het hebben van werk, worden ook de branche, de functie en het werken met mensen meerdere malen genoemd als argument om bij X te gaan werken.

Nu uiteen is gezet wat mensen aantrekt tot de organisatie en waarom ze juist voor X zijn gaan werken wordt in de volgende paragraaf gekeken wat hun huidige beeld van de organisatie is en of dit nog steeds aansluit op hun beweegredenen om voor X te gaan werken.

#### *4.1.1.2 Perceptie op X*

Bij het beschrijven van X door de respondenten komt geen eenduidig beeld van de organisatie naar voren. Het beeld dat de respondenten van de organisatie hadden bij binnenkomst heeft gemaakt dat zij voor de organisatie zijn gaan werken. Echter is dit beeld ook aan verandering onderhevig. Wanneer gevraagd wordt naar het beeld van de organisatie valt op dat de (kortwerkende) verkoopsters met name ingaan op twee aspecten. Het eerste aspect gaat in op de perceptie op het filiaal waar zij werken en de omgang met hun collega's. Het tweede aspect betreft de perceptie op het concept van X. Dit zijn immers de zaken die zij meekrijgen van de organisatie.

*'Ik vind het een hele gezellige plek om te werken, leuke collega's en inspirerend, ook echt voor klanten. Daarnaast vind ik de organisatie die erachter zit heel goed in wat ze doen aan fairtrade programma en alle waarden, of 5 values eigenlijk.'*

De perceptie van met name shopmanagers, en ook enkele langwerkende medewerkers wordt gekenmerkt door aspecten die losstaan van de sfeer onderling op de winkelvloer en het concept. Deze perceptie wordt namelijk vooral gekenmerkt door de hiërarchische verhoudingen en omgangsvormen intern, binnen de Benelux organisatie.

De percepties op X hebben betrekking op de cultuur die binnen de organisatie heerst. Omdat de percepties van de respondenten zo verschillend zijn, kan opgemaakt dat er geen sprake is van één organisatiebrede cultuur, maar dat er sprake is van subculturen. Deze subculturen zijn grofweg in te delen in drie categorieën. Dit betreffen: Het concept X, de cultuur op winkelvloer en tot slot de cultuur van de Benelux organisatie. Tussen deze culturen onderling zijn verschillen en spanningsvelden zichtbaar. In volgende paragraaf volgt een puntsgewijze beschrijving van deze subculturen.

#### 4.1.1.3.1 Concept X

Met name bij kortwerkende medewerkers en enkele langwerkende medewerkers omvat de perceptie op X het concept van de organisatie. Hiermee wordt bedoeld: de manier waarop de organisatie zich profileert naar de buitenwereld. Het concept X wordt omschreven als een organisatie met een eigen identiteit, anders dan anderen en een tikkeltje alternatief. Deze eigen identiteit wordt volgens de respondenten gevormd door de vijf values, ofwel waarden die de organisatie uitdraagt.

*'Een tikkeltje alternatief, een eigen identiteit, ja we zijn toch anders dan anderen.'*

#### 4.1.1.3.2 Cultuur op de winkelvloer

Uit het beeld wat de respondenten van de organisatie hebben komt naar voren dat er op de winkelvloer een aparte subcultuur heerst. Deze cultuur werd met name beschreven door de respondenten die in de winkels werken en wordt gekenmerkt door openheid, passie, collegialiteit, liefde voor de producten, de values, en enthousiasme. Alle respondenten noemen de collegiale wijze van omgang op de werkvloer en geven aan die prettig te vinden.

Hoewel er in een ideale situatie sprake is van één organisatiecultuur, blijkt uit de diversiteit van antwoorden dat er momenteel ook tussen winkels verschillen zijn verschillen in cultuur. Zo zijn



omschrijvingen als saamhorigheid, spontaan, gemoedelijk, eerlijk, gespannen, georganiseerd en leuk en hard werken slechts één keer genoemd. Shopmanagers en DSM's benoemen expliciet dat zij grote verschillen tussen winkels zien.

*'Winkels onderling, regio's onderling, de ene doet dit de ander doet dat. Ik heb nu ook in twee regio's gewerkt dus enerzijds ken ik nu ook noord, dus ik weet precies wat er in die regio's spelen en ik zie wel dat daar nog een hoop ontwikkeling ligt.'*

Hoewel een groot deel van HRM gestandaardiseerd en centraal geregeld is binnen X, komt uit bovenstaande quote naar voren dat nog steeds een deel beïnvloedbaar is per winkel. Naast het concept van X en de cultuur op de winkelvloer komt er nog een derde subcultuur naar voren, welke in de volgende subparagraaf besproken wordt.

#### 4.1.1.3.3 Cultuur Benelux organisatie

Met name shopmanagers en lang werkende medewerkers noemen een derde subcultuur: die van de Benelux organisatie als geheel. Deze cultuur is volgens deze respondenten aan verandering onderhevig geweest de afgelopen periode. Respondenten stellen dat zij nu voor een ander bedrijf werken dan toen zij in dienst kwamen. Dit is volgens de respondenten te wijten aan een cultuurverandering waarbij de organisatie besloten heeft een meer commerciële koers in te slaan. In deze nieuwe koers raken volgens respondenten de values ondergeschikt in de interne organisatie, maar blijven deze extern nog wel van belang. Een meerderheid van de ondervraagden geeft aan hier moeite mee te hebben.

*"Waarom ik hier ben geworteld is omdat het een bedrijf is die verder gaat dan nodig, verder dan winst maken en ik ben iemand die het heel belangrijk vind om je verantwoordelijkheid te nemen, in je omgeving, in je eigen normen en waarden, maar ook in de wereld en dat sluit heel erg bij me aan. Als ik nu ga kijken, merk ik dat we een enorme verschuiving hebben, dan gaan we toch weer dat als een soort van marketing tool zien in plaats van DNA en dat vind ik wel heel erg jammer."*

Toch is er ook een respondent die deze verschuiving ziet als een positieve ontwikkeling.

*"Ik heb het zien ontwikkelen van een good will bedrijf naar een commerciëler bedrijf, dus het wordt nu eindelijk wat commerciëler, wat ik wel goed vind, ik bedoel als we commercieel zijn kunnen we meer goed doen, dat ligt aan elkaar gerelateerd."*

Binnen de subcultuur van de Benelux organisatie lijkt er sprake te zijn van gelaagdheid. Sommige lagen zijn meer zichtbaar dan anderen. Allereerst zal worden ingegaan op de meest zichtbare laag van de cultuur, waarin de nadruk ligt op de artefacten en sleutelpersonen van de organisatie.

Hierna wordt er ingegaan op een laag die minder zichtbaar en tastbaar is, waarbij de nadruk ligt op interne waarden, normen en omgangsvormen.

Gevraagd naar de kenmerken van de subcultuur op Benelux niveau, komen erin het bijzonder twee aspecten naar voren: 1) Het consequente en tot op productniveau doorgevoerde uitdragen van de values 2) Normen en omgangsvormen in dit organisatiesegment

Toelichting ad 1: het uitdragen van de vijf values geschiedt van campagne tot productniveau. Bij elk product zit een verhaal, of het nu de inhoud of de verpakking betreft; een verhaal dat direct te relateren is aan de vijf values. Alle campagnes ademen ook die geest.

*Echt iedere verpakking daar is over na gedacht. Dus als ik een plastic showgel fles zie, dan weet ik daar zit zoveel gerecycled plastic in. Dat vind ik ook belangrijk om te vertellen dan. Het is tegenwoordig ook veel visueler dus we laten met foto's en landkaartjes zien ja waar de producten vandaan komen, dus als verkoopster wordt je ook continu er weer even er aan herinnerd wat het product nog meer is. Dus het is niet alleen een dagcrème, het is niet alleen een voetspray er zit meteen ook nog een heel verhaal achter.*

Daarnaast zorgen kleding- en make-up voorschriften en een werkuniform ervoor dat de organisatie uniformiteit uitstraalt naar de klant toe. Deze zaken zijn ook vastgelegd in een handboek voor medewerkers.

Toelichting ad 2. Langwerkende verkoopmedewerksters en shopmanagers geven aan de indruk te hebben dat het uitdragen van die vijf values vooral van belang is bij de externe communicatie en imagovorming. zo wordt de indruk gewekt dat het vooral een marketing tool is en niet een binnen deze laag van de organisatie gedragen set van overtuigingen. Bij de beschrijving van de hier heersende cultuur komen meerdere malen termen als top-down cultuur, hiërarchische cultuur, afstand tussen MT en winkelvloer. Bij deze laatste betreft het dan niet alleen de fysieke afstand maar ook de verbondenheid.

*“Dus wat ik al zei het is te, het verschil is gewoon te groot MT – winkels, en dan heb je een leuk idee en dat wordt gewoon echt van tafel geschoven, en er wordt gewoon helemaal niks mee gedaan ,dus je raakt best wel gedemotiveerd om überhaupt nog met ideeën te komen. Dus als het dan een keer gevraagd wordt dan denk ik van steek het ergens waar de zon niet schijnt want er wordt toch niets mee gedaan”*

Deze afstand die men voelt, komt met name voort uit een gebrek aan waardering. De meerderheid van de langwerkende medewerkers en shopmanagers geven aan zich niet gewaardeerd te voelen binnen de organisatie.

*'Maar het is wat ik net zei dat ik totaal niet het gevoel heb dat de mensen die al jaren in het bedrijf werken gewaardeerd worden. Wij hebben echt super goeie en leuke ideeën, en we willen echt wel dingen doen, en ik weet echt wel waar het fout gaat, ik weet echt wel waar we die omzet kunnen halen, maar daar wordt totaal niet naar geluisterd.'*

Wanneer gevraagd wordt naar de manier waarop men binnen het bedrijf tussen de winkels en het hoofdkantoor met elkaar omgaat komt naar de voren dat men in de winkels men vindt dat er met betrekking tot communicatie niet of amper gecommuniceerd wordt en de manier van communiceren niet vaardig wordt genoemd.

*'Dingen worden soms achteraf, nou soms, vaak achteraf verteld als het leed al geleden is en daarmee is het dan afgedaan. Maar voor ons is dat heel moeilijk om naar de klanten iets te brengen als we het zelf ook pas achteraf horen of naar het personeel zelf. Op alle fronten of het nu om personeel gaat of naar de klant, dat loopt gewoon helemaal fout en dat is gewoon heel vervelend werken.'*

Twee van de vier shopmanagers zijn een andere mening toegedaan over de communicatie. Zij geven aan dat de communicatie de afgelopen jaren juist is verbeterd en één van hen geeft aan dat er met betrekking tot de communicatie in het bedrijf korte lijnen zijn en dat men goed aanspreekbaar is, echter zouden shopmanagers dit beter moeten uitdragen. Wanneer dit zou gebeuren zou er volgens deze respondent sprake zijn van meer uniformiteit. Dit laatste aspect is in tegenspraak met de mening van een andere shopmanager, welke aangeeft dat men met name op het hoofdkantoor, waar veel nieuwe mensen zitten, zich vaker aangevallen voelt en er een eilandjescultuur heerst, waarbij het fout gaat omdat de omgangscultuur niet goed wordt uitgedragen door het hoofdkantoor en het daar zou moeten beginnen.

*'Het wordt anders ervaren omdat we minder voor elkaar over hebben, iedereen is bezig met zijn eigen eilandje bewaken. Terecht of niet, want dat wordt soms ook aangevallen, maar dat is een beetje de cultuur en dat vind ik heel erg jammer'*

In deze paragraaf stond de keuze voor en de huidige perceptie op de organisatie centraal. Met betrekking tot de P-O fit is tevens aan de respondenten is gevraagd op welke punten van de cultuur zij zichzelf vinden passen en aan op welke punten iemand moet passen om een fit tussen de persoon en de organisatie te bewerkstelligen. De criteria die hier uit kwamen worden uiteengezet in de volgende paragraaf.

#### **4.1.2 Criteria P-O fit**

De respondenten geven aan het belangrijk vinden om echt achter hun werk te staan en zich thuis te voelen binnen de organisatie. Deze twee zaken kunnen volgens de respondenten bewerkstelligd worden door grofweg twee aspecten. Het eerste aspect betreft herkenning in en waarde hechten aan de normen en de waarden (de vijf values) van de organisatie. Ook shopmanagers noemen dit. Zij geven aan dat het met betrekking tot de values draait om gedeelde normen en waarden.

*'We maken er een heel abstract, eilandbegrip van weet je, de values, maar eigenlijk zijn het gewoon gedeelde normen en waarden, je wilt gewoon weten of je een goed persoon tegenover je hebt zitten.'*

Daarnaast wordt met betrekking tot de values aangegeven dat het van belang is dat mensen oprechte intenties hebben, aangezien het regelmatig voorkomt dat mensen sociaal wenselijke antwoorden geven tijdens een sollicitatiegesprek en niet oprecht zijn.

*'Oprechte intenties, daar kijk ik altijd heel erg naar, mensen komen soms met de mooiste verhalen tijdens een gesprek, en die weten precies te vertellen wat ik wil horen maar dan nog kan die bij mij helemaal falen als ik merk dat het niet oprecht is. Als je oprechte intenties hebt, en je vindt het oprecht belangrijk om de echte behoeften van de klant te achterhalen, dan ben je binnen.'*

Het tweede aspect betreft dat verkoopmedewerksters het zelf belangrijk vinden om 'goed te doen' voor de wereld. Dit komt terug door middel van de goede doelen die de organisatie steunt en haar verantwoorde manier van inkopen.

Een derde belangrijk punt wat medewerkers zelf belangrijk vinden en aangeven wat de organisatie belangrijk vindt betreft op een bewustere manier leven. Medewerkers hechten er waarde aan om er zelf een meer milieubewuste levensstijl op na te houden en vinden de manier waarop de organisatie met haar omgeving en bronnen omgaat ook van belang.

Shopmanagers noemen nog een ander criterium wat men moet hebben om bij de organisatie te passen. Dit betreft passie. Passie kan gezien worden als een vrij abstract begrip en wordt door shopmanagers op verschillende manieren omschreven. De omschrijvingen van passie vertonen echter ook een overeenkomst, namelijk dat passie in iemands persoonlijkheid zit. Maar daar waar de één aangeeft dat medewerkers met passie met plezier naar hun werk gaan, uitdagingen zoeken, een andere instelling hebben, persoonlijkheid in hun werk leggen en een individu zijn binnen het bedrijf, stelt een ander dat passie per persoon kan verschillen. Zo kan passie zitten in het omgaan met klanten, vertellen, het zoeken naar nieuwe ontwikkelingen en leergierig zijn.

*'Ja hier vind ik het nog een beetje moeilijk want deze werkten er allemaal al dus die heb ik zelf niet geworven, maar in Leiden heb ik echt mensen met passie geworven. Die al heel veel over X wisten, die al bezig zijn met vrijwilligerswerk, dus echt gemeenschappelijke dingen doen, ja echt passie. Ik zoek naar passie.'*

Deze paragraaf stond in het teken van de P-O fit. Hierbij is naast de keuze en de perceptie op X tevens ingegaan op welke punten verkoopmedewerksters bij de X passen. Nu is ingegaan op de P-O fit kan in de volgende paragraaf worden ingegaan op de P-J fit.

## **4.2 P-J Fit**

Bij de P-J fit wordt er gekeken welke harde eisen en persoonlijke kenmerken er nodig zijn om te zorgen voor een fit tussen de persoon en de functie. Daarnaast komt de perceptie op de functie aan bod. De paragraaf sluit af met een uiteenzetting van de behoeften en opbrengsten van verkoopmedewerksters.

### **4.2.1 Perceptie op de functie**

Voordat de respondenten bij X kwamen werken hadden zij zich een beeld gevormd over de functie. Het merendeel geeft aan een realistisch beeld van de functie te hebben. Enkelen gaven aan de functie in hun ogen beperkter was dan bleek. Zo schetst een van de respondenten dat zij een beeld had van puur mensen helpen en afrekenen. Ook shopmanagers geven aan dat zij vaak zien bij sollicitanten dat de functie wordt onderschat. Daarom geven shopmanagers aan het van belang te vinden duidelijk uit te leggen wat de functie inhoudt. Nieuwe medewerksters geven aan dat zij vinden dat shopmanagers een realistisch en duidelijk beeld schetsen van de functie in het selectieproces. Één medewerkster gaf aan dat zij de functie alleen maar leuker is gaan vinden omdat er mogelijkheid tot specialisatie tot colour key contact of skincare specialist is.

*'Het is heel duidelijk gemaakt eigenlijk. Ik denk ook wel dat je kunt groeien binnen het bedrijf, maar goed ik werk hier natuurlijk ook maar twee tot drie dagen, dus dat zal dan voor in de toekomst of zo iets zijn maar eh de functie is heel duidelijk, ja ik ben verkoopmedewerkster ik draai de kassa en ja uiteindelijk zal ik ook gaan afsluiten etcetera en ja ik hou me gewoon bezig met kleine taakjes: aanvullen etcetera'*

Om de functie van verkoopster te kunnen uitvoeren, worden door de respondenten een aantal criteria gesteld. Deze worden in de volgende subparagraaf uiteengezet.

### **4.2.2 Criteria P-J fit**

Aan welke kennis kunde en vaardigheden moeten mede werkers van de BS volgens de respondenten voldoen? En welke vooropleiding achten zij noodzakelijk?

#### 4.2.2.1 Harde eisen

Met betrekking tot de harde eisen van de functie worden er meer dan twintig verschillende eisen genoemd. De antwoorden zijn dus divers, maar zijn er patronen zichtbaar in de antwoorden met betrekking tot de harde eisen waar verkoopsters aan zouden moeten voldoen.

Het vaakst genoemd betreft het uiterlijk van iemand. Dit moet representatief en verzorgd zijn. In lijn hiermee staat affiniteit met uiterlijke verzorging. Door veel respondenten wordt dit als een belangrijke eis gezien.

*'Hoe iemand er uit ziet, ,we zijn een lichamelijke verzorgingsbedrijf, dus ziet iemand er verzorgd uit, het is niet zo dat ik verwacht dat je als een barbie binnenkomt, maar het moet wel duidelijk zijn dat je iets met verzorging hebt, dus dat vind ik wel heel belangrijk dat je daar ook wel passie voor hebt, gewoon voor lichaamsverzorging.'*

Daarnaast wordt gesteld dat het van groot belang is dat men kan verkopen. Om goed te kunnen verkopen worden een aantal sub-eisen genoemd. De eerste sub-eis betreft het goed kunnen vertellen, omdat bij X achter elk product een verhaal zit, en deze verhalen worden ingezet bij de verkoop van producten.

*'Ik vind iemand die heel zeker over kan komen en goed kan vertellen eigenlijk nog belangrijker dan iemand die heel veel ervaring heeft en dat niet kan overbrengen.'*

Een tweede sub-eis die meerdere keren naar voren komt is dat een goede verkoopster enthousiasme moet uitstralen, initiatief nemen blij klanten en dingen durven uit te testen of te proberen om goed te kunnen verkopen. Tot slot wordt genoemd dat het van belang is om klantgericht te zijn. Klantgericht zijn betreft volgens respondenten het achterhalen van de behoefte van de klant en een gastvrije en toegankelijke houding naar klanten toe te hebben.

Naast representatief zijn en het verkopen an sich komen er ook andere eisen naar voren. Met name shopmanagers, maar ook enkele kort- en langwerkende verkoopsters noemen het belang van met targets kunnen werken. De organisatie werkt namelijk met targets en productiviteit en deze aspecten wegen zwaar mee in de beoordeling van verkoopmedewerksters. Een vereiste voor het werken met targets betreft commercieel denken en rekenen. Deze laatste eis wordt alleen door enkele shopmanagers en een langwerkende medewerker genoemd.

*'Je hebt al eerder weleens met targets gewerkt of je weet in ieder geval hoe dat is. Dus dan leg ik dat uit en dan, en als iemand daar nog niet mee heeft gewerkt dan zeg ik van nou ja ik verwacht bijvoorbeeld vandaag van je dat je 10 mascara's verkoopt en ik heb het dan niet over euro's maar ik heb het echt over aantal producten. En nou, dat haal je niet, dus aan het einde van de dag zullen we dat bespreken, dus hoe reageer je daarop'*

Daarnaast wordt genoemd dat diversiteit in het team en passen in het team van belang is. Tot slot is een laatste belangrijke eis flexibiliteit. De organisatie wil haar medewerkers graag flexibel inzetten. Zowel met betrekking tot het aantal uren per week als de werktijden.

Met betrekking tot ervaring komt naar voren dat dit wel een pré is, maar zeker geen eis. Hierbij geldt ook dat mocht er verkoopervaring zijn het niet perse om een vergelijkbare winkel hoeft te gaan, maar werk überhaupt in een winkel een pré is. Dat dit geen harde eis is, maar slechts een pré, blijkt onder andere uit het feit dat er regelmatig verkoopmedewerksters zonder enige ervaring worden aangenomen.

#### 4.2.2.2 Kennis

Naast de bovengenoemde eisen, heeft ook iemands kennis invloed op het al dan niet hebben van een fit met de functie. Daarom is aan de respondenten gevraagd welke kennis men moet hebben om de functie van verkoopster succesvol uit te kunnen oefenen.

Productkennis het vaakst genoemd als noodzakelijke kennis. Er wordt aangegeven dat X veel verschillende producten heeft en dat medewerkers deze niet van te voren hoeven te kennen, maar deze kunnen leren op de werkvloer. Deze kennis hoeft dus niet vooraf aanwezig te zijn, maar wordt wel gezien als belangrijk om de functie goed te kunnen uitvoeren.

*'De meeste mensen die hier binnenkomen die komen binnen zonder product kennis en dat vind ik persoonlijk ook niet het belangrijkste op het moment dat ze nieuw zijn, want dat kunnen ze allemaal hier leren'*

Naast de kennis van de producten, wordt tevens aangegeven dat basiskennis van gezichtsverzorging en make-up van belang is. Ook hierbij valt op dat het als een pré wordt gezien en niet als een harde eis. Er wordt aangegeven dat make-up in het algemeen gemakkelijker aan te leren is dan gezichts- of lichaamsverzorging, maar shopmanagers geven ook aan te kijken bij de werving en selectie wat voor kennis zij op dat moment nodig hebben in hun team.

*'Ik denk sowieso wel een basiskennis qua cosmetica en make-up, en make-up kun je dan nog wel aanleren, daar moet je een handigheidje in krijgen maar het is wel fijn als mensen weten wat bijvoorbeeld een bodyscrub is, en dat weten sommigen toch niet en dan is het wel heel moeilijk'*

Tevens wordt mensenkennis genoemd. Respondenten geven aan dat het belangrijk is dat je mensen kunt inschatten, weet hoe je ze moet benaderen en weet hoe je met ze om moet gaan, zodat klanten daadwerkelijk geholpen worden.

*'Nou ten eerste kennis over de producten is belangrijk, maar daarnaast ook mensenkennis, want het is belangrijk dat je een beetje in kunt schatten bij mensen van oh dit is iemand die echt wil kijken of dit is iemand die echt informatie wil dus daarin is het ook belangrijk'*

Tot slot wordt omtrent kennis die men moet hebben ook omgang met collega's, de procedures binnen de organisatie, de werking van de membercard en weten hoe om te gaan met diefstal genoemd.

Naast kennis, is ook gevraagd naar vooropleiding van de respondenten en of er op dit gebied eisen zijn voor de functie van verkoopmedewerkster.

#### 4.2.2.3 Vooropleiding

Omtrent vooropleiding, is het volgens respondenten een pré als iemand schoonheidsspecialiste is of een gerelateerde studie heeft afgerond, maar dit is absoluut geen harde eis. Vrijwel alle shopmanagers en een langwerkende medewerkers geven met betrekking tot vooropleiding aan dat dit niet belangrijk is. De reden die hiervoor gegeven wordt is dat alle taken omtrent de functie van verkoopster te leren zijn. Toch wordt met name door verkoopmedewerksters wel genoemd dat het handig is een dergelijke opleiding te hebben omdat dit voor meer zelfvertrouwen op de winkelvloer kan zorgen en dit het inwerkproces versnelt.

*'Kijk niet iedereen heeft het hier maar dat je iets van een schoonheidsachtergrond hebt en visagie is ook wel handig. Kijk mensen komen hier toch af en toe wel met moeilijke vragen over gezichtsverzorging en dan is het wel fijn als je al een basiskennis hebt, zodat je in ieder geval wel weet wat een dag en nachtcrème, en wat een toner voor je doet, verschillende typen huid, ja het is, je kunt niet zomaar iemand iets geven.'*

Wel wordt vaak aangegeven dat vooral 'leerbaarheid' belangrijk is gezien de hoeveelheid productinformatie, het werken met targets en het omgaan met geld. Met betrekking tot opleidingsniveau lopen de meningen uiteen van 'Havo' tot 'minder belangrijk'.

*'Ik vind ervaring in retail vind ik niet belangrijk, ik vind opleiding niet belangrijk, ik vind niveau wel belangrijk. We hebben hier, dat klinkt heel lullig, maar dat vind ik toch wel belangrijk dat hier meiden werken die snel leren, zeker met het huidige urenbudget. Je moet het snel oppikken'*

Shopmanagers geven aan slechte ervaringen te hebben met mensen bij wie zij zich te veel hebben laten leiden door het C.V. en de vooropleiding. Daarom geven ze aan meer te kijken naar persoonlijke eigenschappen en harde eisen omtrent verkopen.

*'Een cv zegt me echt helemaal niks. Dat zegt alleen of iemand goed kan spellen, en zelfs dat vind ik eigenlijk helemaal niet eens belangrijk.'*

Nu is stilgestaan bij de kennis, kunde en vaardigheden die nodig worden geacht voor de functie van verkoopster, wordt er in de volgende sub paragraaf stilgestaan bij persoonlijke kenmerken.



### **4.2.3 Persoonlijke kenmerken**

Ook persoonlijke kenmerken vallen onder de P-J fit. Er worden in totaal 25 kenmerken genoemd, maar slechts een paar komen relatief vaak terug.

De belangrijkste hiervan is dat er verwacht wordt dat je een open persoon bent. Deze eigenschap wordt door driekwart van de respondenten uit de winkels genoemd.

*'Als je bijvoorbeeld al een hele open houding hebt, dat is al heel belangrijk dat is volgens mij is het iets van 70% van de manier waarop je je zeg maar presenteert, laat je aan de klant zien of je open staat voor ja of je een open persoon bent, en dan toch zeg maar dat stukje passie inbrengen in je werk dus eh laten zien dat je echt geïnteresseerd bent in de mensen, goeie vragen stellen, mensen echt aankijken, terugkoppelen wat ze gezegd hebben.'*

Een tweede belangrijk eigenschap die wordt genoemd is klantvriendelijkheid. Eigenschappen die daarmee gepaard gaan zijn : enthousiasme, vrolijkheid, een optimistische instellingen en het leuk vinden om over producten te vertellen. Een aantal andere eigenschappen wordt slechts eenmaal genoemd.

*'Nou ja wat ik daarstraks eigenlijk al zei, dat je aan iemand merkt dat die weet hoe je met mensen om moet gaan. Dat die gevoel voor service heeft, dat eh, vrolijk gewoon, enthousiast, vrolijk, positief. Ja en dat zit ook deels in iemands karakter en dat kun je niet echt leren. Je kunt het wel bijbrengen maar of het er echt goed uit zal komen dat is natuurlijk een stuk lastiger dan.'*

Deze paragraaf stond in het teken van de harde eisen en de persoonlijke eigenschappen die van belang zijn voor de functie van verkoopmedewerkster bij X. In de volgende paragraaf wordt in gegaan op de behoeften en opbrengsten.

### **4.2.4 Behoeften en opbrengsten**

Met betrekking tot de person job fit is in dit onderzoek tevens gekeken naar de behoeften van het individu en in hoeverre de functie van verkoopster aan deze behoeften kan voldoen. Bij deze vorm van de P-J fit ligt de nadruk op aanpassing, welzijn en tevredenheid. Deze behoeften en opbrengsten zijn grofweg in te delen in sociaal emotionele en economische behoeften en opbrengsten.

#### **4.2.4.1 Sociaal emotionele behoeften en opbrengsten**

De meest genoemde behoeften betreffen sociaal emotionele behoeften. Zo stellen kortwerkende verkoopmedewerksters en shopmanagers dat naast meer inwerktijd, doorgroei- en ontwikkelingsmogelijkheden voor verkoopmedewerksters erg belangrijk zijn. Deze doorgroeimogelijkheden kunnen zich volgens deze respondenten uiten in de vorm van een

specialisme in de winkel, maar ook in functies als assistent shopmanager, shopmanager of in een hoofdkantoorfunctie.

*'Ik zou wel uiteindelijk willen doorgroeien hier. En ja ik weet niet, ik heb me er nooit echt in verdiept hoor maar, ik weet niet of er nog verschillende takken zijn, kijk je kunt hier doorgroeien als assistent of als shopmanager, maar ik weet dat er ook nog veel meer banen zijn rondom X, dus dat lijkt me ook wel leuk om me daar over een jaar of zo een keer in te interesseren om te kijken van wat is er nu eigenlijk nog meer?'*

Wanneer medewerkers zich ontwikkelen op bepaalde vlakken en zij hun vorderingen in de praktijk terug zien halen zij hier voldoening uit. Een manier om medewerkers te ontwikkelen is opleiding en training. Met betrekking tot ontwikkelingsmogelijkheden wordt met name door lang en kortwerkende verkoopmedewerkers aangegeven dat zij behoefte hebben aan deze twee instrumenten. Het aantal trainingen voor winkelpersoneel is echter gedeeld. Hier is begrip voor, maar respondenten vinden dit wel jammer., omdat men aangeeft juist enthousiasme en energie uit trainingen te halen. Medewerkers die niet fulltime werken geven aan dat zij überhaupt niet meer in aanmerking komen om trainingen te volgen, terwijl zij dit graag zouden willen. Tot slot wordt er met betrekking tot trainingen gezegd dat deze met name zijn gericht op verkooptechnieken en niet op nieuwe producten of campagnes, terwijl hier juist behoefte aan is.

*'Nou dat vind ik wel het jammere nu, want ik vond wel dat wij vroeger veel meer cursussen kregen hier bij X (.....)We krijgen allemaal nu cursussen over hoe je de target moet verhogen hoe je meer producten kan verkopen, het is allemaal maar op verkopen gericht en als we vroeger als we een nieuwe look kregen, net zoals nu met die nieuwe kleuren, dan kregen we daar een workshop over van wat kun je daar het mooiste mee doen, en ja weet je zelfs ik vind het moeilijk zo'n kleur. Ik weet ook niet goed wat ik er mee moet.'*

Andere sociaal emotionele behoeften die worden genoemd om voldoening te creëren, zijn het hebben van leuke collega's en een leuk team. Hierdoor ontstaat er een prettige sfeer op de werkvloer, hetgeen de respondenten belangrijk vinden.

*'ik vind het belangrijk om in een team te werken, nou wat ik net al zei, met mensen waar ik het goed mee kan vinden'*

Ook met betrekking tot de inhoud van het werk zijn er bepaalde behoeften en opbrengsten. Zo wordt gesteld dat het voldoening geeft als iemand zijn of haar kwaliteiten kwijt kan in het werk. Daarnaast moet het werk uitdaging geven en brengt het ervaring op. Tot slot wordt er aangegeven dat het voeren van een goed verkoopgesprek ook voldoening oplevert.

Een laatste punt dat wordt genoemd met betrekking tot behoeften en opbrengsten is waardering. Uit paragraaf 5.1.1.3.3.2 komt naar voren dat er behoefte is aan meer waardering vanuit het hoofdkantoor.

#### *4.2.4.2 Economische behoeften en opbrengsten*

Met betrekking tot economische behoeften en opbrengsten komen twee elementen naar voren: de hoogte van het uurloon en het beloningssysteem als zodanig. Medewerksters geven aan dat het uurloon bij X laag ligt. Zij zien dat als een reden waarom de BS niet altijd de beste binnen haalt.

Door shopmanagers en enkele langwerkende medewerkers wordt bovendien het beloningssysteem aan de orde gesteld. De organisatie kent voor winkelmedewerkers geen flexibele beloning naast het uurloon. Shopmanagers kunnen wel een bonus krijgen. Het wordt dat een discrepantie gezien dat verkoopmedewerkers wel op hun productiviteit worden beoordeeld, maar dat er voor hen geen bonussysteem of flexibele beloning bestaat.

*'Ja het ketst natuurlijk heel vaak af op salaris dat is natuurlijk ook zo, we hebben gewoon een winkel cao en het is niet best betaald en we hebben ook niet een leuk beloningsschema of zo. Het is gewoon met je functiejaren ga je omhoog.'*

Tot dus ver is er met betrekking tot de P-J fit ingegaan op verschillende punten. Zo is de perceptie op de functie belicht, is er gekeken naar kennis, kunde en vaardigheden die verkoopsters moeten hebben en wat hun behoeften en opbrengsten zijn. Nu de resultaten omtrent de P-J fit zijn belicht, wordt in de volgende paragraaf ingegaan op hoe de werving en selectie bij X verloopt.

### **4.3 Werving en selectie**

Om een antwoord te geven op hoofdvraag is er gekeken zowel beoogde als de daadwerkelijke manier van werven en selecteren bij X met betrekking tot de P-O en P-J fit. Hierbij wordt in enerzijds ingegaan op de manier van bevragen van een P-O en P-J fit en anderzijds op de procedurele kant van de werving en selectie.

#### **4.3.1 Manier van P-O en P-J bevragen**

De manier waarop er tijdens een sollicitatie gesprek vragen worden gesteld om te kijken of een sollicitant past bij de organisatie en de functie wordt in deze paragraaf belicht. Deze antwoorden zijn gebaseerd op uitspraken van shopmanagers, omdat deze de sollicitatiegesprekken voeren.

##### *4.3.1.1 Manier van P-O fit bevragen*

Uit de antwoorden van shopmanagers blijkt dat er geen vaste richtlijn vanuit HR is om een P-O fit te bevragen. Shopmanagers geven unaniem aan dat het al dan niet passen bij de organisatie voor hen een gevoelskwestie is. Zij geven aan het dan ook lastig te vinden om te beschrijven waar ze op letten, omdat zij hun interviews gevoelsmatig houden en op hun intuïtie afgaan.

*'Ja dat is moeilijk uitleggen denk ik, ik ben iemand die heel erg gevoelsmens is. Ik heb ook gelijk bij iemand een gevoel en dat gevoel laat ik heel erg meewegen in wat ik van iemand vind. Of dat goed is of slecht weet ik niet maar ik ben niet iemand die puur alleen maar zakelijk kijkt, ik ga ook uit van wat mijn intuïtie zegt.'*

Om toch een beter beeld te krijgen of iemand past bij de organisatie wordt er door shopmanagers daarom gevraagd waarom sollicitanten juist kiezen voor X. Zoals in **paragraaf ...** aangegeven is een veelgehoord antwoord hierop de values van organisatie. Allen geven aan hier op door te vragen. Dit doen shopmanagers door te vragen waarom de sollicitant juist deze values mooi vindt en wat ze voor deze persoon betekenen in de praktijk. De helft geeft aan hierbij het stellen van open vragen belangrijk te vinden.

*'Kijk, dierproefvrij is eigenlijk het makkelijkste antwoord bij iedereen en dan vraag ik wel waarom, en dan vraag ik ook van wat doe je nu dan daaraan? En als je zegt ik ben voor community fairtrade, ja goh wat is dat dan voor jou, dus daar zoek ik dan wel een beetje de antwoorden in, dus wat dat voor die persoon ook echt betekent.'*

De respondenten noemen daarnaast dat zij het belangrijk vinden dat mensen zich verdiept hebben en enige kennis hebben over X. Drie van de vier shopmanagers geeft aan daarom te vragen naar wat de sollicitant al van X weet. Kennis van de values komt wederom bij alle vier de shopmanagers terug als pré, evenals kennis van de producten. Één shopmanager geeft tevens aan kennis over Anita Roddick, de oprichtster van de organisatie een pré te vinden. Toch geeft driekwart van de shopmanagers aan dat met kennis van X niet de oprechte intenties van de sollicitant achterhaald kunnen worden, omdat men deze kennis gemakkelijk kan leren.

*'Dan vraag ik van nou ja, ik ben benieuwd wat je weet van X en de achtergrond van X, ik ga er straks meer over vertellen maar ik wil eerst weten wat jij erover weet. Dus zo begin ik eigenlijk en dan laat ik ze gewoon vertellen wat ze weten.'*

#### *4.3.1.2 Manier van P-J fit bevragen*

Net als bij de P-O fit, hebben shopmanagers ook verschillende manieren om tijdens een sollicitatiegesprek te kijken of een sollicitant past bij de functie. In de gegeven antwoorden komt meerdere malen naar voren dat shopmanagers nooit enige training of opleiding hebben gehad voor het voeren van sollicitatiegesprekken en dat zij dit met vallen en opstaan hebben moeten leren. Zo geeft driekwart van de shopmanagers aan zich weleens teveel blindgestaard te hebben

op iemands C.V of zakelijke kwaliteiten, waardoor er sprake bleek te zijn van een misfit. Mede om deze reden wordt wederom door de helft van de shopmanagers aangegeven dat zij hun gevoel bij iemand het belangrijkste vinden.

*'Dus ik ga eerst vragen, en als ik daar niet door heen kom dan laat ik mijn gevoel mee wegen en als mijn gevoel zegt nee is niet oke, dan ook al zou het nog zo perfect zijn op antwoorden, dan ga ik er niet mee in zee'*

Ook wordt er met betrekking tot de functie specifiek gevraagd naar rekenen en verkopen. Één shopmanager geeft aan sollicitanten tijdens het gesprek te laten rekenen en te laten verkopen omdat zij deze twee aspecten van groot belang vindt.

*'Dat zijn voor mij wel hele belangrijke dingen waar iemand aan moet voldoen. Ze moet kunnen verkopen en ze moet kunnen rekenen. Ik laat ze dat ook echt doen, ik laat ze terugtellen in een sollicitatie gesprek, echt.'*

Een andere shopmanager geeft aan, aan sollicitanten te vragen wat er onder hun werkzaamheden valt. Haar motief is dat ze de ervaring heeft dat de functie vaak onderschat wordt. Ook kijkt ze in hoeverre de sollicitant zelf initiatief neemt in het gesprek.

#### **4.3.2 Verloop werving- en selectieprocedure**

Naast het inhoudelijke verloop van de werving en selectie is tevens gevraagd naar de procedurele kant. Deze paragraaf staat dan ook in het teken van het verloop van de werving en selectie procedure. Uit vragen over de procedurele van de werving en selectie binnen X kwam naar voren dat er verschillende procedures zijn op dit gebied. Zo geven shopmanagers aan vaak een eigen procedure te hebben die afwijkt van de procedure zoals deze door HR is vastgesteld en deze laatste ook niet altijd te kennen.

*'Ik omzeil HR \*lachen\*. Ik weet dat de officiële procedure via HR is maar ik vind het gewoon prettig om mijn eigen mensen aan te nemen.'*

In de omschrijving van het verloop van de procedure wordt dan ook onderscheid gemaakt tussen de officiële procedure zoals deze is uiteengezet door HR en de procedure zoals shopmanagers die zelf hanteren.

##### **4.3.2.1 Officiële werving- en selectieprocedure**

Vanuit HR schetst men eenduidig het verloop van de procedure zoals deze zou moeten zijn. Deze procedure is recentelijk veranderd. In de nieuwe procedure wordt er gebruik gemaakt van nieuwe wervingsposters en is er een nieuwe website gekomen met vacatures van X.

Volgens de nieuwe werving en selectieprocedure wordt allereerst de District Sales Manager ingelicht om te kijken of er voldoende uren beschikbaar zijn om nieuw personeel aan te nemen, in verband met de voor elke winkel bestaande urenbudgetten. Vervolgens wordt HR op de hoogte gebracht. Deze plaatst de vacature op de careers website van X. Hierna hangt men in de winkel een poster op die verwijst naar deze website. Het is de bedoeling dat kandidaten via deze careers website solliciteren zodat HR een eerste voorselectie kan maken. Geschikte kandidaten worden vervolgens doorgestuurd naar de desbetreffende shopmanager die deze sollicitanten kan gaan uitnodigen. Hierna wordt er een eerste gesprek gehouden en indien de shopmanager door wil met de een kandidaat dient er een tweede gesprek gehouden te worden met iemand van HR of een DSM erbij. Pas na dit gesprek dient de keuze van wel of niet aannemen te worden genomen. Tevens kan er op deze manier gekeken worden naar eventuele mogelijkheden in de regio. De praxis blijkt echter anders dan de voorgestane procedure:

*'Dan ga ik natuurlijk vragen van mogen we iemand aannemen want, he, want dat kan ook nog wel eens mis gaan tussendoor. En dan ja dan hoor ik, maar dat is natuurlijk niet precies allemaal, op de hoogte te zijn van het moment dat er sollicitatie gesprekken zijn, en in principe kiezen ze dan zelf de beste uit, maar het liefste zou ik daar wel bij willen zitten, maar dat kan gewoon niet als je 19 winkels hebt.'*

#### *4.3.2.2 Daadwerkelijke werving- en selectieprocedure*

Uit de interviews met shopmanagers omt naar voren dat zij vaak een eigen procedure hebben met betrekking tot werving en selectie. Hiervoor wordt unaniem als reden gegeven dat wanneer dit via HR gaat zij erg lang moeten wachten op sollicitanten. Hier gaan volgens de respondenten soms weken overheen. Dit wordt gezien als onprofessioneel naar sollicitanten toe omdat zij zolang niets horen.

*'Hele lang tijd was het zo dat het via het hoofdkantoor ging, maar de ervaring leerde mij dat daar enorm veel tijd over heen ging en dat we daardoor mensen ook misliepen en dat ik daardoor vooral heel veel vragen kreeg van ik heb nog niks gehoord, ik heb nog niks gehoord. En dat vind ik heel professioneel, dus ik heb het vanaf daar heel vaak in eigen hand gehouden.'*

Tevens wordt aangegeven dat deze lange periode niet handig is omdat er vaak met enige spoed iemand gezocht wordt, sollicitanten inmiddels al een andere baan hebben gevonden en dat shopmanagers niet altijd achter de selectie van HR staan en dus liever zelf mensen selecteren.

*'Ik heb het ook liever in eigen hand. Want nu wordt er soms een voorselectie gemaakt waar ik misschien helemaal niet achter sta.'*

Tot slot geven alle shopmanagers aan het fijn te vinden als ze iemand al gezien hebben. Iemand live zien is volgens hen van meer waarde dan puur hun C.V. Ook hier speelt na nadruk op de

persoonlijkheid van de sollicitant en het gevoel wat shopmanagers bij sollicitanten hebben een belangrijke rol.

*'Dus dan plakte ik het af dat emailadres en dan was het van loop maar lekker binnen, kom je cv maar brengen dan zien we je ook, dat vind ik ten eerste sowieso ontzettend belangrijk, want een cv zegt me echt helemaal niks. Dat zegt alleen of iemand goed kan spellen, en zelfs dat vind ik eigenlijk helemaal niet eens belangrijk. Dus ik probeerde dat in de jaren wel heel erg naar me toe te trekken.'*

Veel shopmanagers houden er dus een eigen procedure op na. Deze procedure ziet er als volgt uit:

Shopmanagers geven aan een poster op het raam te hangen en contact te hebben met hun DSM. Vervolgens laten drie van de vier shopmanagers mensen direct in de winkel solliciteren om zo het proces te versnellen en niet te hoeven wachten op HR met een voorselectie waar ze mogelijk niet achter staan. Een vierde shopmanager geeft aan een eigen portefeuille met C.V's in de winkel te hebben die ze gebruikt. Bovendien geeft ze aan dat ze het het prettigst vindt als sollicitanten direct naar de winkel komen om te solliciteren. Ze stelt daarna HR hiervan op de hoogte. Dit in de winkels solliciteren gaat met C.V. en bij de helft ook met een motivatiebrief, maar het gevoel bij of de indruk van iemand is belangrijk. Hierna volgt een gesprek met de shopmanager. Alle shopmanagers geven aan dat zij een tweede gesprek met een assistent shopmanager of DSM belangrijk vinden maar dat dit in de praktijk niet altijd mogelijk is.

#### **4.4 Socialisatie en Intentie**

Naast de P-O fit en de P-J fit zijn er nog een tweetal andere zaken die wel terugkomen in de topiclist en het conceptueel model, maar niet onder een van de zeven empirische deelvragen vallen. Dit betreffen: socialisatie en de intentie om bij de organisatie te blijven of de organisatie te verlaten. Omdat deze punten toch relevant worden geacht voor het onderzoek, worden deze topics opeenvolgend in deze paragraaf behandeld.

##### **4.4.1 Socialisatie**

Het concept socialisatie vormt weliswaar geen onderdeel van het conceptueel model, maar wordt in dit onderzoek wel behandeld omdat het aansluit op werving en selectie. Het kan binnen dit onderzoek gezien worden als een uitvloeisel van de P-O en P-J fit, omdat het draait om het internaliseren van kernwaarden en vaardigheden. In deze paragraaf wordt ingegaan op het inwerkprogramma en het verloop van het proces van het inwerken.

###### **4.4.1.1 Inhoud inwerkprogramma**

De inhoud van het inwerkprogramma is terug te vinden in het FIT inwerkboek wat elke nieuwe medewerker ontvangt. Wanneer dit FIT inwerkboek is doorlopen kan men zich gaan verdiepen in specifieke productgroepen door middel van 'focus on' boekjes. Over de inhoud van het FIT

inwerkboek is elke respondent die het hier over heeft positief. Er wordt gesteld dat het boekje sterk is qua inhoud en goed aansluit op wat nieuwe verkoopmedewerksters moeten weten.

*'Ja deze is heel sterk, alles wat je eigenlijk moet weten om in ieder geval iets te kunnen zeggen tegen een klant, zit in het inwerkprogramma, in het inwerkboek. De focus is de verdieping daarvan, en als je dat goed volgt dan kun je iemand heel goed inwerken, heel sterk inwerken en dan krijgen ze ook het gevoel goed te ondersteund te zijn en zelfvertrouwen.'*

Twee shopmanagers geven aan dat het inwerkboek alleen niet genoeg is. Zij vertellen vaak ook een eigen verhaal erbij en gebruiken dan stukken uit het inwerkboek. Tevens wordt er door shopmanagers aangegeven dat zij positief staan tegenover een training voor nieuwe medewerkers omdat nieuwe medewerksters door middel van training in korte tijd veel leren en ook energie hiervan krijgen. Als voorbeeld wordt de training genoemd die nieuwe medewerksters van de V&D hebben gekregen.

Daarnaast wordt er zowel door nieuwe medewerksters als door shopmanagers aangegeven dat het heel handig is om medewerkers in de winkel te hebben met veel inhoudelijke kennis, die deze kennis kunnen overbrengen op nieuwe medewerksters.

Naast de inhoud van het inwerkproces wordt in dit onderzoek ook stilgestaan bij het verloop van het proces. Dit komt aan bod in de volgende sub-paragraaf.

#### *4.4.1.2 Proces inwerken*

Hoewel men positief is over de inhoud van het boek, zijn de meningen over het daadwerkelijke inwerken verdeeld. Uit de vraag hoe dit proces verloopt komt er één knelpunt naar voren: een gebrek aan tijd.

Er wordt door verschillende langwerkende, kortwerkende medewerkers en door alle shopmanagers aangegeven dat er geen tijd is om het inwerkboek te doorlopen of überhaupt dingen uit leggen. De reden die hiervoor is een gebrek aan uren waardoor er een constante onderbezetting op de winkelvloer is en nieuwe medewerksters in het diepe worden gegooid. Nieuwe medewerksters krijgen hierdoor niet de kans om het inwerkboek te doorlopen.

*'Er is niets mis met het inwerkprogramma dat soort dingen dat is echt allemaal hartstikke goed, maar je moet er ook wel de uren voor hebben en daardoor kan je personeel niet zo inwerken als je zou willen, want dan moet je toch snel zorgen dat ze in de winkel kunnen staan en ja, je staat maar met zijn tweeën of met zijn drieën in zo'n grote winkel, nou dan kan het gewoon niet.'*

Enkele kortwerkende medewerkers geven aan het boek mee naar huis te hebben genomen omdat er niet aan toe werd gekomen. Ook shopmanagers geven aan dat dit gebeurt omdat er



tijdens werktijd geen tijd voor is. Echter wordt ook gesteld dat men van weekendhulpers dit niet kan verwachten.

*'Toen was het zo van dat fitboekje daar gaan we later mee aan de slag als het rustiger wordt maar dat is het eigenlijk nooit geworden, dus toen ben ik er zelf wel mee aan de slag gegaan.'*

Drie van de vier shopmanagers geeft dan ook aan stukken uit het inwerkboek te gebruiken en zelf dingen te vertellen zodat nieuwe medewerkers de belangrijkste zaken in ieder geval snel weten. Het gevolg van dit urengerek is dat nieuwe medewerkers niet goed ingewerkt worden en ook met minder zelfvertrouwen op de winkelvloer staan.

*'Wat ik wel vaak terug hoor is als je dan bij de eerste appraisal bent, dat is meestal na een paar maanden, dan hoor ik vaak terug van ik heb nog niet zoveel zelfvertrouwen in mijn productkennis.'*

#### **4.4.2 Intentie**

De intentie om bij de organisatie te blijven of de organisatie te verlaten wordt in dit onderzoek gezien als een relevante HR uitkomst omdat de P-J en de P-O hier een mediërende rol bij kunnen spelen. Allereerst wordt in gegaan op de belangrijkste redenen voor medewerkers om bij de organisatie te blijven en hierna op de voornaamste redenen om de organisatie te verlaten.

##### *4.4.2.1 Redenen om te blijven*

De respondenten noemen verschillende redenen om bij de organisatie te blijven. De meest genoemde redenen hebben betrekking op het concept van X, de werkzaamheden van de functie en de collega's of het team.

Een belangrijke reden waarom men bij X blijft werken betreft dat men het concept, en dan met name de values en de producten mooi vindt. Daarnaast wordt aangegeven dat men wil blijven vanwege de collega's en de prettige sfeer in het team. Redenen die slechts één keer zijn genoemd betreffen plezier, doorgroeimogelijkheden en een vast contract.

##### *4.4.2.2 Redenen om de organisatie te verlaten*

Wanneer gevraagd wordt naar de voornaamste redenen om de organisatie te verlaten worden verschillende redenen genoemd. Deze zijn in te delen in drie categorieën: de arbeidsvoorwaarden, het gebrek aan vloeruren en tenslotte het gebrek aan waardering.

Met betrekking tot de arbeidsvoorwaarden wordt aangegeven dat een reden om de organisatie te verlaten het lage uurloon is. Dit wordt genoemd door verkoopmedewerkers maar ook door shopmanagers die personeel naar concurrenten zien gaan.

*'Dat weet ik zeker dat het daar ook weleens mis gaat want vooral die jonge meiden, die gaan voor een dubbeltje meer voor de burens, en dat maakt dan helemaal niet uit of ze schoenen of gezicht crème verkopen.'*

Naast de ontevredenheid over de arbeidsvoorwaarden speelt ook het gebrek aan vloeruren mee. Het gebrek aan uren brengt verschillende redenen mee waarom verkoopmedewerksters de organisatie verlaten. Op de eerste plaats komt naar voren dat een reden om weg te gaan is dat er te weinig medewerkers op de winkelvloer staan. Op de tweede plaats zorgt het gebrek aan uren ervoor dat nieuwe medewerkers in het diepe worden gegooid en hierdoor het idee hebben aan hun lot te worden overgelaten en minder zelfvertrouwen krijgen. Een laatste aspect wat het gebrek aan uren met zich meebrengt is het gebrek aan waardering en ondersteuning vanuit het hoofdkantoor. Met name langwerkende medewerkers en shopmanagers geven aan dat dit voor hun een reden is om de organisatie te verlaten.

## **4.5 Verbeterpunten**

In deze laatste paragraaf wordt het topic 'verbeterpunten' behandeld. In de antwoorden op de vraag wat volgens respondenten verbeterpunten voor de organisatie zijn, zijn een aantal algemene punten gekomen, een aantal punten die specifiek betrekking hebben op de werving en selectie en tot slot een aantal punten die expliciet betrekking hebben op socialisatie.

### **4.5.1 Algemene verbeterpunten**

Een verbeterpunt wat meerdere keren wordt genoemd, betreft een punt wat betrekking heeft op het doorgroeibeleid van de organisatie. Er wordt met betrekking tot dit beleid aangegeven dat er mensen in functies worden gezet waar ze niet klaar voor zijn.

Daarnaast worden de weinige trainingen als verbeterpunt gezien. Er wordt aangegeven dat door het dalen van het aantal trainingen het ook lastiger is om kennis door te geven.

### **4.5.2 Verbeterpunten omtrent werving en selectie**

Met betrekking tot werving en selectie noemen de respondenten een aantal verbeterpunten. Het punt wat het vaakst wordt genoemd betreft de functionaliteit van de nieuwe raamposters. De oude raamposters worden door veel van de respondenten gezien als de succesvolste manier van solliciteren. Echter is men over de nieuwe raamposters een stuk minder positief. Zo wordt aangegeven dat deze er qua lay-out mooi uitzien maar onduidelijk zijn en in de praktijk niet werken. De respondenten geven aan dat het voor buitenstaanders niet duidelijk is waar ze over gaan en ook het Engels op de poster minder mensen aantrekt. Hierdoor zijn er veel minder mensen die via raamposters solliciteren.

*'Het ziet eruit als een leuk vrouwtje op een plaatje maar verder staat er helemaal niets het is niet helemaal niet duidelijk, het trekt mensen niet, en met de andere poster dan ja, weet ik niet dan gingen mensen gewoon staan kijken, dan lieten ze gewoon, nee ik weet niet maar ik merk uit de ervaring dat sinds ik die poster heb hangen heb ik er maar twee binnen gehad.*

Een tweede punt wat meerdere malen wordt genoemd is de training van shopmanagers op het gebied van werving en selectie. Shopmanagers geven aan hier één keer een ochtend training in te hebben gehad, maar zijn niet te spreken over de kwaliteit van deze training. Verder geven zij aan nooit enige training te hebben gehad op dit vlak en krijgen nieuwe shopmanagers dit ook niet. De respondenten stellen verder dat zij het selecteren van medewerkers met vallen en opstaan te hebben geleerd en geven aan het bij collega's nog vaak fout te zien gaan, puur omdat er geen echte training voor is geweest.

Andere verbeterpunten met betrekking tot werving en selectie die slechts één maal worden genoemd betreffen dat het vragenformulier verouderd is, er meer ondersteuning nodig is voor nieuwe shopmanagers en tot slot dat er niet alleen naar iemands C.V. moet worden gekeken maar meer naar de persoon.

#### **4.5.3 Verbeterpunten omtrent socialisatie**

Omtrent socialisatie zijn er twee verbeterpunten die vaak worden genoemd. Dit betreffen tijdsgebrek en training voor nieuwkomers.

Door het gebrek aan uren geven de respondenten aan dat er te weinig tijd is om ingewerkt te worden of om iemand goed in te werken. Door het tijdsgebrek komen nieuwe medewerkers niet aan hun FIT inwerkboek toe, is er weinig persoonlijke begeleiding en gebeurt het soms in de eigen tijd. Nieuwe medewerkers raken hierdoor minder goed en minder snel ingewerkt. Een mogelijke oplossing die wordt aangedragen voor dit probleem is het inzetten van nieuwe medewerkers boven uren.

Een tweede verbeterpunt wat wordt genoemd met betrekking tot socialisatie betreft het ontbreken van een training voor nieuwkomers. Een training zou veel inwerktijd schelen en zorgen dat nieuwe medewerkers de values en basisprincipes van X zich gemakkelijker eigen kunnen maken.

### **Samenvatting**

In dit hoofdstuk zijn de resultaten van het onderzoek gepresenteerd. Dit is gedaan aan de hand van de topiclist en het conceptueel model. Allereerst is stilgestaan bij de P-O fit. Hierbij is gekeken naar de keuze voor en de perceptie op X. Hierbij viel op dat er binnen de organisatie sprake is van drie subculturen. Daarnaast is gekeken naar de punten waarop medewerkers passen op de

cultuur en welke zij belangrijk vinden. Met name de vijf values werden hierbij van belang geacht als gedeelde normen en waarden. In de paragraaf daaropvolgend is in gegaan op de P-fit en is er gekeken welke kennis, kunde en vaardigheden en verkoopmedewerkster bij X nodig heeft. Tevens is gekeken naar persoonlijke kenmerken. Openheid en flexibiliteit worden hier als belangrijke persoonlijke eigenschappen gezien. De derde paragraaf stond in het teken van de manier en P-O en P-J fit bevragen en het verloop van de werving- en selectieprocedure. Hierbij kwam naar voren dat het gevoel bij iemand een belangrijke rol inneemt en dat shopmanagers een procedure hanteren die afwijkt van de officiële procedure. Daarop volgend zijn verbeterpunten weergegeven die door de respondenten zijn genoemd. In de laatste paragraaf zijn aspecten belicht die wel in het conceptueel model en de interviews naar voren kwamen, maar niette scharen zijn onder een deelvraag. Dit betroffen de socialisatie van nieuwe medewerkers en de intentie om bij de organisatie te blijven of deze te verlaten.

Uitgaande van de resultaten die in dit hoofdstuk zijn gepresenteerd aan de hand van kerntopics, wordt in de hierop volgende conclusie antwoord gegeven op de centrale vraagstelling van het onderzoek.

## 5. Conclusie

De doelstelling van dit onderzoek is om inzicht te verkrijgen in hoe een organisatie als X haar werving- en selectie beleid kan richten op medewerkers die aan de ene kant zich identificeren met de waarden en missie van de organisatie en aan de andere kant kunnen voldoen aan de functie eisen en commercieel succes boeken. Daarnaast is de beoogde en daadwerkelijke werving- en selectieprocedure bij X in kaart gebracht om te kijken op welke manier de organisatie effectiever kan werven en selecteren door middel van een P-O en een P-J fit. Om hier inzicht in te verkrijgen is de volgende vraagstelling gehanteerd:

***Welke factoren bepalen de effectiviteit van de werving & selectie van een organisatie met een sterke reputatie?***

Om antwoord te geven op de hoofdvraag, zal in dit hoofdstuk eerst een korte samenvatting gegeven en conclusies worden getrokken voor zowel de theoretische als de empirische deelvragen die zijn opgesteld in de inleiding (hoofdstuk 1).

### 5.1 Theoretische deelvragen

#### *5.1.1 Hoe worden een person-organisation fit en een person- job fit geconceptualiseerd?*

In de literatuur komt er een drieledig perspectief op de P-O fit naar voren. Geconcludeerd kan worden dat de P-O fit wordt gezien als de verenigbaarheid tussen mensen en organisaties (Kristof, 1996, zoals geciteerd in Carless, 2005). Binnen deze drieledige definitie is er onderscheid te maken tussen een complementary en een supplementary fit. In de verenigbaarheid kan tevens geconcludeerd worden dat waarden een belangrijke plek innemen in de verenigbaarheid tussen mensen en organisaties (De Cooman et al., 2009).

Met betrekking tot de P-J fit kan geconcludeerd dat deze in het algemeen wordt gezien als een concept waarbij het draait om enerzijds overeenstemming tussen iemands individuele vaardigheden en de functie-eisen, en anderzijds de behoeften, verlangens en voorkeuren van het individu en de mate waarin de functie hier aan kan voldoen (Sekiguchi, 2007).

#### *5.1.2 Wat wordt er verstaan onder corporate en employer branding?*

Omtrent corporate branding wordt geconcludeerd dat dit concept met name betrekking heeft op het verwezenlijken van een gunstige reputatie (Einwillen & Will, zoals geciteerd in Punjaisri & Cheng, 2010). Employer branding is specifieker. Het gaat in op de organisatie als werkgever door het differentiëren van concurrenten middels de kenmerken van een organisatie). De nadruk ligt hierbij op de unieke aspecten van het werk en het aantrekken van personen met dezelfde waarden als de organisatie (Backhaus & Tikoo, zoals geciteerd in Edwards, 2010). In een HRM setting

speelt de werkervaring een belangrijke rol, Er kan geconcludeerd worden dat de perceptie op deze ervaring wordt bepaald door de economische beloning en sociaal emotionele behoeften van medewerkers (Edwards, 2010). Tot slot kan geconcludeerd worden dat profilering middels ethische, duurzame en maatschappelijk verantwoorde statements steeds vaker voorkomt en het van maatschappelijke verantwoordelijkheid wordt dan ook steeds vaker gezien als onderdeel van de reputatie.

## 5.2 Empirische deelvragen

### 5.2.1 *Welke factoren hebben bij gedragen aan de keuze voor X als werkgever?*

In de keuze voor X kan geconcludeerd worden dat de voornaamste reden waarom men voor de organisatie is gaan werken de waarden die de organisatie uitdraagt zijn. Een tweede factor die bijdraagt aan de keuze voor X is de positieve associatie met de producten. Tot slot kan geconcludeerd worden dat het nodig hebben van geld en werk een belangrijke factor is om voor de organisatie te gaan werken.

### 5.2.2 *Wat is de perceptie van verkoopmedewerksters op de organisatie met betrekking tot de normen, waarden en kenmerken van X en de aansluiting daarvan op hun eigen normen en waarden?*

Met betrekking tot perceptie op de organisatie kan geconcludeerd worden dat medewerkers geen eenduidig beeld hebben, en er sprake is van drie subculturen. Dit betreffen het concept van X, de cultuur op de winkelvloer en tot slot de cultuur van de Benelux organisatie. De aansluiting op de eigen normen en waarden is met name zichtbaar in het concept van X en de normen en waarden die heersen op de winkelvloer. Met betrekking tot de perceptie op de organisatie kan tevens geconcludeerd dat er spanningen zichtbaar zijn tussen deze subculturen, met name omtrent de waarden van organisatie.

### 5.2.3 *Aan welke harde eisen moet iemand voldoen, en welke persoonlijkheidskenmerken moet iemand hebben om als verkoopmedewerkster bij X te werken?*

Met betrekking tot de harde eisen en persoonlijkheidskenmerken waaraan verkoopsters bij X aan moeten voldoen kunnen een aantal zaken geconcludeerd worden. Zo wordt op een eerste plaats een representatief en verzorgd uiterlijk als belangrijke voorwaarde gezien. Op de tweede plaats komt naar voren dat het verkopen zelf een belangrijk onderdeel vormt van de functie. Een derde eis waaraan moet worden voldaan betreft het werken met targets en een laatste eis betreft flexibiliteit. Ervaring wordt niet gezien als eis, maar als pre. Naast bovengenoemde eisen is er ook gekeken naar kennis en vooropleiding. Met betrekking tot deze twee onderdelen wordt geconcludeerd vrijwel alle kennis die nodig is voor de functie geleerd kan worden op de

winkelvloer en dat een vooropleiding in de schoonheid of make-up een pré is maar niet dient als eis.

#### *5.2.4 Welke behoeften hebben verkoopmedewerksters en wat moet de functie hen opbrengen?*

Met betrekking tot opbrengsten en behoeften kan geconcludeerd worden dat op het gebied van sociaal emotionele behoeften doorgroei- en ontwikkelingsmogelijkheden van belang zijn. Er is met name behoefte aan meer opleiding en training, voor zowel kort- als langwerkende verkoopmedewerksters. Daarnaast heeft men behoefte aan leuke collega's en een leuk team waardoor er een prettige sfeer op de werkvloer ontstaat. Met betrekking tot de inhoud van de functie wordt geconcludeerd dat met name het kwijt kunnen van de kwaliteiten en het voeren van een goed verkoopgesprek belangrijk worden geacht. Afgezien van sociaal emotionele kenmerken kan tevens geconcludeerd worden dat ook economische behoeften en opbrengsten een rol spelen. Met name het salaris. De salarissen liggen volgens de respondenten laag bij de organisatie, hetgeen de organisatie minder aantrekkelijk maakt en een reden kan zijn om de organisatie te verlaten.

#### *5.2.5 Sluit het huidige beeld van de functie aan bij het beeld wat tijdens de werving en selectie is geschetst door X?*

Omtrent de perceptie op de functie kan geconcludeerd worden dat als sollicitanten in beginsel een beeld hebben van de functie wat beperkter is in taken en vaardigheden dan de functie daadwerkelijk is, dit beeld wordt bijgesteld in het sollicitatiegesprek door de shopmanager. Hierdoor hebben sollicitanten na afloop van het gesprek een realistisch beeld van de functie. Echter met betrekking tot de gang van zaken binnen de organisatie heeft men een minder realistisch beeld. Er kan geconcludeerd worden dat de belofte die de organisatie in haar externe communicatie maakt, intern niet nakomt aangezien verschillende respondenten aangeven de values niet terug te zien in de interne organisatie.

#### *5.2.6 Wat is beoogde en wat is de daadwerkelijke manier van werven en selecteren bij X met betrekking tot de P-O en P-J fit?*

In de manier van werven en selecteren worden twee aspecten onderscheiden: de manier waarop de P-O en P-J fit in de selectieprocedure worden ondervraagd en het verloop van de procedure. Aangaande de P-O en de P-J fit kan worden geconcludeerd dat gevoel een belangrijke rol speelt in het wervingsproces. Wanneer naar een specifieke manier van bevragen van een P-O wordt gekeken, komen vragen omtrent waarom men voor de organisatie kiest en wat men van de organisatie weet naar voren. Met betrekking tot de P-J fit wordt geconcludeerd dat shopmanagers niet veel waarde hechten aan C.V's en wederom gevoel belangrijker vinden. Toch worden er om

te kijken of er een match is tussen de sollicitant en de functie regelmatig zaken gevraagd met betrekking tot verkopen en rekenen.

Op grond van de resultaten kunnen ook een aantal conclusies worden getrokken met betrekking tot het verloop van de procedure. Een eerste belangrijke conclusie betreft het afwijken van de procedure in de praktijk van de procedure op papier. Een eerste reden hiervoor is dat er in de officiële procedure veel tijd over heen gaat voordat er sollicitanten worden doorgestuurd, waardoor men kiest voor bedrijfscontinuïteit. Een tweede reden is dat shopmanagers graag al een beeld bij mensen hebben is dus liever de procedure zelf in de hand houden.

#### *5.2.7 Wat zijn verbeterpunten voor X met betrekking tot werving en selectie?*

Op grond van de resultaten kan omtrent algemene verbeterpunten geconcludeerd worden dat er binnen de organisatie een tendens is om medewerkers soms te snel door te laten groeien, waardoor zij in functies worden gezet waar ze niet klaar voor zijn. Een tweede conclusie betreft dat de respondenten vinden dat er te weinig trainingen zijn voor winkelpersoneel.

Uit de resultaten met betrekking tot verbeterpunten omtrent werving en selectie kan geconcludeerd worden dat men over de functionaliteit van de nieuwe raamposters niet positief is, aangezien er veel minder mensen op af komen dan bij de oude raamposters. Tevens kan geconcludeerd worden dat shopmanagers vinden dat zij te weinig training hebben gehad op het gebied van werving en selectie. Er wordt gesteld dat ze het met vallen en opstaan hebben moeten leren en het bij collega's vaak fout zien gaan.

Ook op het gebied van verbeterpunten omtrent socialisatie kunnen een aantal conclusies worden getrokken. Uit de onderzoeksresultaten aangaande dit onderwerp komt naar namelijk naar voren dat er te weinig tijd is om mensen in te werken, waardoor nieuwe medewerkers niet goed ingewerkt kunnen worden en in het diepe worden gegooid. Dit tijdsgebrek hangt samen met een gebrek aan vloerenuren wegens de urenbudgetten. Tot slot kan geconcludeerd worden dat er behoefte is aan een training voor nieuwkomers waarin de basisprincipes van de organisatie en basiskennis van producten aan bod komt, zodat het inwerkproces wordt versneld en verbeterd.

Uitgaan van de antwoorden op de verschillende empirische en theoretische deelvragen van dit onderzoek zal er in de volgende paragraaf antwoord worden gegeven op de hoofdvraag.

### **5.3 Hoofdvraag**

In deze sub-paragraaf wordt aan de hand van de conclusies van de empirische deelvragen en de theoretische deelvragen antwoord gegeven op de vraag welke factoren de effectiviteit van werving en selectie bepalen van een organisatie met een sterke reputatie. De theorie en de empirie omtrent deze vraag vertonen overeenkomsten. Er kan namelijk geconcludeerd worden dat



waarden een belangrijke rol spelen in de P-O fit, hetgeen ook wordt aangegeven door De Cooman et al. (2009). Echter komt tevens naar voren dat er met betrekking tot deze waarden en het corporate en het employer brand een contradictie zichtbaar is tussen de waarden die de organisatie uitdraagt en de waarden die men in de Benelux organisatie intern hanteert, hetgeen voor onvrede zorgt. Het zowel extern als intern uitdragen van dezelfde waarden wordt dan ook als een belangrijke factor gezien voor een organisatie met een sterke reputatie om effectiever te werven en selecteren. Daarnaast kan er met betrekking tot fit uit de resultaten geconcludeerd worden dat het gevoel van de shopmanager een belangrijke rol speelt bij de werving en selectie en de harde eisen van de functie hier ondergeschikt aan zijn. Dit kan gezien worden als een belemmerende factor aangezien de literatuur wijst op het belang van zowel een P-O en P-J fit aan de hand van concrete punten in de vorm van kennis en vaardigheden. Een andere factor die van belang is met betrekking tot het werven en selecteren op een P-J fit voor een organisatie met een sterke reputatie betreft sociaal economische behoeften in de vorm van doorgroeimogelijkheden en training en opleiding. Ook spelen economische opbrengsten een rol, in de vorm van salaris, maar wordt aangegeven dat door de herkenning in waarden van het merk salaris ondergeschikt is.

## 6. Discussie

Dit hoofdstuk staat in het teken van een kritische reflectie op het onderzoek. Dit wordt gedaan door het theoretisch kader af te zetten tegen de onderzoeksresultaten. Tevens wordt er gereflecteerd op de gebruikte methoden van het onderzoek. Naast een inhoudelijke en methodische reflectie wordt er eveneens gereflecteerd op de case, de rol van de onderzoeker en de context. Hierna volgen enkele theoretische en praktische aanbevelingen. Het hoofdstuk eindigt met aanbevelingen voor vervolgonderzoek.

### 6.1 Theoretische reflectie

In deze paragraaf worden de onderzoeksresultaten afgezet tegen de literatuur. Er wordt gekeken in hoeverre er sprake is van overeenkomsten of tegenstrijdigheden tussen de conclusies van het onderzoek en de literatuur. Echter zijn uit de resultaten van het onderzoek een aantal punten naar voren gekomen die anders zijn dan verwacht. Om deze punten te koppelen aan theoretische inzichten is nieuwe literatuur nodig. Daar waar mogelijk worden de resultaten gekoppeld aan de theorie uit het theoretisch kader, maar daar waar nodig zal gebruik worden gemaakt van nieuwe theorie.

#### 6.1.1 Value congruence

Uit de resultaten komt naar voren dat verkoopmedewerkers op meerdere onderdelen moet passen. Zo is het volgens respondenten het belangrijkste dat medewerkers zich herkennen en waarde hechten aan de waarden van de organisatie. Het belang van overeenkomstige waarden komt ook terug in de theorie omtrent de P-O fit. Zo benadrukken De Cooman et al. (2009) dat overeenkomstige waarden het meest fundamentele kenmerk vormen van een P-O fit. De waarden van de organisatie komen ook terug in het corporate brand. Hier wordt in de volgende paragraaf op gereflecteerd.

#### 6.1.2 Person-Group fit

Een ander punt wat genoemd wordt in de resultaten en te plaatsen is in de P-E literatuur is dat iemand in het team moet passen. De mate waarin iemand past in het team wordt in de literatuur omschreven als een specifieke vorm van een P-E fit, namelijk een person-group (P-G) fit. Dit begrip wordt geconceptualiseerd als de verenigbaarheid tussen individuen en de groep waarin zij werken (Kristof-Brown et al., 2005). Volgens Werbel en Johnson (2001) kan een P-G fit de individuele prestaties en de groepsprestaties verhogen. Dit kan ook bij X van toepassing zijn aangezien er per winkel met een ander team wordt gewerkt en de bonussen van shopmanagers gebaseerd zijn op de prestaties van het team.

### **6.1.3 Belofte corporate brand**

Bij X zijn de waarden die extern gecommuniceerd worden bekend en een meerderheid van de medewerkers geeft aan hier achter te staan. Toch komt er uit de resultaten naar voren dat er een inconsistentie zichtbaar is tussen de waarden waar de organisatie voor staat en de waarden die heersen in de interne organisatie. Deze inconsistentie wordt gaande weg ervaren, aangezien kortwerkende medewerkers deze inconsistentie niet zien, maar langwerkende medewerkers en shopmanagers wel. Deze inconsistentie heeft betrekking op de belofte van het corporate brand die niet wordt waar gemaakt. Het belang van het waarmaken van deze belofte wordt in de theorie benadrukt door Foster et al. (2010). Door de belofte omtrent de symbolic benefits van de organisatie, in dit geval de waarden, niet waar te maken voldoet X niet aan de belofte van het corporate brand, terwijl in de literatuur juist wordt gesteld dat deze symbolic benefits van belang zijn om mensen aan te trekken en te behouden (Foster et al., 2010). Het waarmaken van deze belofte kan worden gedaan door de waarden te integreren in de organisatie. Het integreren van waarden is volgens Parry en Proctor-Thomson voor organisaties noodzakelijk om op lange termijn te overleven, aangezien deze in het hart van de organisatie liggen (zoals geciteerd in Viinamäki, 2012).

### **6.1.4 Realistic Job Preview**

Wanneer deze kwestie met betrekking tot de inconsistentie van interne en externe waarden verder aan de literatuur omtrent een P-J fit, P-O fit en branding wordt gekoppeld, komt naar voren dat dit in lijn is Schneider (1987) die stelt dat naarmate de fit tussen de verwachtingen van het individu en de realiteit binnen de organisatie beter is, er een hogere werktevredenheid optreedt en dienstverbanden langer zijn. Doordat aan de verwachtingen omtrent het beeld van de organisatie niet kan worden voldaan, is er geen sprake van een realistic job preview. Een realistic job preview betreft volgens Morse en Popovich (2009) het geven van een realistisch beeld van hoe het is om in een specifieke organisatie of functie te werken door zowel negatieve als positieve informatie te geven. Bij X ontstaat deze inconsistentie doordat respondenten een beeld hebben van de organisatie wat niet realistisch is. Dit kan zorgen voor verloop (Schneider, 1987). Bij X is het verloop relatief hoog. De nadruk op efficiency, een top-down cultuur versus een centrale aansturing zijn elementen die door de organisatie niet worden benadrukt bij het werven en selecteren, maar in de interne organisatie wel aan de orde van de dag zijn.

### **6.1.5 Verklaring subculturen**

Uit de onderzoeksresultaten kwam naar voren dat er binnen de organisatie sprake is van drie subculturen. Ook uit de theorie komt naar voren dat dit mogelijk is. Zo concludeert Schneider

(1987) dat er dat er verschillende culturen naast elkaar kunnen bestaan in verschillende niveaus van de organisatie (zoals geciteerd in Bowen & Ostroff, 2004). De driedeling in cultuur is te verklaren vanuit het integratieperspectief en het differentiatie perspectief van Martin (2004). Vanuit dit perspectief gezien, zijn er subgroepen die van elkaar verschillen, sprake van belangen en macht, consistentie per subgroep en tot slot grenzen van ruimtelijke, functionele en beroepsmatige aard (Martin, 2004). Hierdoor ontstaan subculturen die met elkaar kunnen botsen. Daar waar X streeft naar een organisatiecultuur met organisatie brede consensus, onderlinge consistentie, een wij-gevoel en een managementperspectief zoals beschreven in het integratieperspectief (Martin, 2004), komen er bij X veelal kenmerken van het differentiatieperspectief naar voren.

En hoewel er in een ideale situatie sprake is van één organisatie cultuur zoals in het intergratieperspectief van Martin (2004), blijkt uit de diversiteit van antwoorden dat er momenteel ook tussen winkels verschillen zijn in cultuur. Deze verschillen zijn eveneens te verklaren vanuit een differentiatieperspectief (2004), daar er verschillen zijn tussen winkels maar per winkel wel consensus en consistentie zichtbaar is vanwege beroepsmatige en functionele grenzen. Deze verschillen zijn volgens dit differentiatie perspectief (Martin, 2004) onder andere te toe te schrijven aan ruimtelijke grenzen: de geografische locatie van winkels, waardoor er sprake kan zijn van regionale en lokale verschillen.

#### **6.1.6 Gelaagdheid cultuur**

Uit de resultaten kwam tevens naar voren dat er binnen de cultuur sprake is van gelaagdheid. Zo kunnen sommige aspecten of lagen van een cultuur zichtbaarder zijn dan anderen. Dit is in lijn met de opvattingen van Schein (1999) over cultuur. Bij de definiëring van organisatiecultuur stelt Schein (1999) dat deze bestaat uit verschillende lagen. De cultuur van X is ook in te delen in de 'lagen' van Schein (1999). In de volgens Schein (1999) meest binnenste en minst zichtbare ring van cultuur draait het om de normen, waarden en grondbeginselen van een organisatie. Voor X zijn dit de normen en waarden die in de organisatie heersen. Om deze binnenste ring bevindt zich een meer zichtbare ring waarin rituelen in de vorm van gewoonten, gedrag patronen, geschreven en ongeschreven regels een belangrijke rol spelen volgens Schein (1999). Hierin komt het gedrag van medewerkers en de regels en procedures die in de winkels gelden naar voren. De twee hierop volgende ringen zijn het meest zichtbaar. Hierin bevinden zich personen die belangrijk zijn voor de organisatie en symbolen, de kleding, het logo en de presentatie van de producten van de organisatie (Schein, 2001). Toegepast op X zijn in deze twee ringen [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] welke symbool staat voor de values van de organisatie, te vinden. Andere aspecten die in deze laag naar voren komen zijn werkuniformen in de winkels, de uniforme presentatie van producten in de winkels, het groene logo en tot slot de huisstijl van X.

### **6.1.7 System strength**

Bowen en Ostroff (2004) stellen dat organisaties een sterk en consistent systeem nodig hebben om succesvol te presteren. Een sterk en consistent HRM systeem kan bijdragen aan de prestaties van de organisatie (Bowen & Ostroff, 2004). Er is sprake van een dergelijk systeem, wanneer medewerkers een gedeelde interpretatie hebben wat belangrijk is en welk gedrag er verwacht en beloond wordt (Bowen & Ostroff, 2004, p204). Het hebben van een sterke cultuur speelt een belangrijke rol bij het vormen van een sterk systeem (Bowen & Ostroff, 2004). Een dergelijke cultuur is aanwezig wanneer organisaties veronderstellingen en waarden inbedden en er een gedeelde perceptie is over hoe de organisatie te omschrijven is in termen van procedures, routines en beloningen. Om een sterk systeem te creëren is het volgens Bowen en Ostroff (2004) tevens van belang dat HRM een consistente, duidelijke boodschap naar medewerkers zendt over wat er van hen verwacht wordt. Zo kunnen HRM-praktijken gezien worden als communicatie van de werkgever naar de werknemer (Bowen & Ostroff, 2004).

Bij X is de externe boodschap duidelijk en consistent. De organisatie geeft aan te geloven dat ware schoonheid meer is dan er goed uitzien. Het gaat eveneens om je goed voelen en goed te doen. In de boodschap van de organisatie en het gedrag wat van medewerkers verwacht wordt is een spanningsveld zichtbaar. Dit spanningsveld komt naar voren in de visie van de organisatie en de commerciële doelen van de organisatie. Enerzijds wil de organisatie goed doen middels de vijf values maar anderzijds is de organisatie commercieel van aard en is het behalen van een zo groot mogelijke omzet een doel. Voor X is het lastig hier een balans tussen te vinden. Daar waar in de externe boodschap de communicatie de nadruk ligt op het 'goed doen', ligt in de interne boodschap de nadruk op de commerciële doelen. Tevens zijn de percepties op cultuur nog niet eenduidig, hetgeen volgens Bowen en Ostroff (2004) een vereiste is. Om een sterk systeem te bewerkstelligen is het van belang dat de twee bovengenoemde boodschappen beter op elkaar worden afgestemd zodat er een duidelijke en consistente boodschap naar medewerkers kan worden gezonden.

### **6.1.8 'Intended' en 'actual' beleid**

Met betrekking tot dat wat de organisatie aangeeft belangrijk te vinden en dat waar medewerkers op worden beoordeeld is een tegenstelling zichtbaar. Want hoewel X stelt de vijf values heel belangrijk te vinden en als basis te gebruiken voor haar business strategie, worden medewerkers afgerekend op targets. Een dergelijke tegenstelling verklaren Wright en Nishii (2013) door middel van beoogde HR-praktijken en de daadwerkelijke HR-praktijken. Zij stellen dat niet alle beoogde HR-praktijken geïmplementeerd kunnen worden, en degene die dat wel worden, vaak

geïmplementeerd worden op manieren die afwijken van de oorspronkelijke intentie. Mintzberg (1978) merkt het verschil op tussen de uitgedragen strategie van een organisatie en de daadwerkelijke strategie (zoals geciteerd in Wrigt & Nishii, 2007). Deze auteur stelt dat door verschillende factoren sprake is van een loskoppeling van de oorspronkelijke strategie. Deze factoren kunnen politiek, institutioneel of rationeel zijn (Mintzberg, 1978, zoals geciteerd in Wrigt en Nishii, 2007) . Bij X spelen er mogelijk rationele belangen mee. De organisatie heeft veel concurrentie en het door te focussen op omzet probeert zij haar voortbestaan te waarborgen.

### **6.1.9 HR in de lijn**

Whittaker en Marchington (2003) stellen dat lijnmanagers wiens verantwoordelijkheden liggen in het nastreven van service of productiedoelen niet kunnen zorgen voor effectief HRM. Er wordt gesteld dat lijnmanagers het moeilijk vinden om genoeg aandacht te besteden aan people management omdat de organisatiedoelen voorop staan (Whittaker & Marchington, 2003). Wanneer lijnmanagers wel voldoende aandacht aan HRM besteden blijkt het lastig om dit na te streven vanwege de druk vanuit de business die hun aandacht vereist en de punten waarop zij beloofd worden.

Bij X ligt HR grotendeels in de lijn. Wanneer gekeken wordt naar de verantwoordelijkheden van shopmanagers valt op dat deze grotendeels in het nastreven van productiedoelen liggen. Zij worden beoordeeld op omzetcijfers die de winkel draait en door de krappe urenbudgetten werken zij vaak zelf ook mee in het primaire proces. Hierdoor is het voor shopmanagers lastig om tijd te besteden aan HRM doeleinden. Dit kan verklaren waarom shopmanagers er een eigen werving- en selectie procedure op na houden. Hun eigen procedure kost minder tijd en zo kunnen zij meer tijd aan de productiedoelen van de business besteden. Dat er geen tijd is om mensen in werken komt voort uit de krappe urenbudgetten en is dus tevens te verklaren vanuit dit perspectief. Deze budgetten zijn namelijk opgesteld in de business en shopmanagers worden beoordeeld op het nakomen van de gestelde budgetten.

## **6.2 Methodische reflectie**

In hoofdstuk 3 zijn de methoden die gebruikt zijn in dit onderzoek verantwoord. Dit onderzoek was kwalitatief van aard. Door middel van semigestructureerde interviews in de vorm van open vragen is getracht inzicht te verkrijgen in de beleving van verkoopmedewerksters en shopmanagers omtrent werving en selectie bij de organisatie. Kwalitatief onderzoek heeft het mogelijk gemaakt om in te gaan op interacties in bestaande situaties binnen de organisatie door open vragen te stellen en door te vragen. Toch heeft het gebruikte onderzoeksdesign ook beperkingen opgeleverd, welke in de volgende sub-paragrafen aan bod komen.

### **6.2.1 Manier van cultuur bevragen**

Met betrekking tot de manier van de perceptie op en de cultuur van de organisatie kunnen echter wel enkele kanttekeningen geplaatst worden aangezien met betrekking tot dit onderwerp aan medewerkers is gevraagd naar hun beleving en aan leidinggevenden is gevraagd naar voorbeelden. Hierdoor wordt dezelfde thematiek op een andere manier bevraagd. De medewerkers heeft het maar één keer meegemaakt en heeft dus maar één voorbeeld, terwijl een leidinggevende het veel vaker meegemaakt heeft, hetgeen ook invloed kan hebben op de antwoorden.

### **6.2.2 Steekproef respondenten**

Een tweede punt waarop gereflecteerd dient te worden is de steekproef en dan met name naar de rijkheid van respondenten. Wanneer naar de steekproef wordt gekeken valt namelijk op dat deze uit alleen vrouwen bestond. De reden hiervoor is dat er slechts twee mannen werken in de organisatie.

Daarnaast dient een kanttekening geplaatst te worden bij de manier van samen stellen van de steekproef. De respondenten zijn geselecteerd op basis van functie en de lengte van het dienstverband. Hier moest rekening gehouden worden met welke medewerkers beschikbaar waren op de dagen dat de onderzoekster kon, aangezien er in de winkels gewerkt wordt met flexibele dagen, uren en er relatief weinig vloeruren beschikbaar zijn.

Doordat er gebruik is gemaakt van een steekproef van de langwerkende medewerkers, kortwerkende medewerkers en shopmanagers, is het niet zeker is of alle informatie aan het licht is gekomen en er mogelijk een vertekend beeld is opgetreden. Door juist gebruik te maken van verschillende typen respondenten, van iedere subgroepen een minimum van vier respondenten te hanteren en medewerkers uit verschillende winkels en delen van het land te interviewen, is toch getracht de representativiteit te waarborgen.

### **6.2.3 Additionele data**

Omdat het niet mogelijk was om interviews af te nemen met medewerkers die de organisatie al hebben verlaten, zijn er ter verrijking van de bevindingen tien formulieren van exitgesprekken met verkoopsters geanalyseerd. Het analyseren van de formulieren van deze exitgesprekken kan gezien worden als een kleinschalige post-hoc analyse. De uitkomsten van deze analyse gelden als additionele data en dragen bij aan het vormen van een completer en representatiever beeld.

Het exit formulier omvatte vragen omtrent de reden om de organisatie te verlaten, de arbeidsvoorwaarden, de doorgroeimogelijkheden/loopbaanontwikkeling, de beoordelingscyclus,

de stijl van leidinggeven, de perceptie op HR en eindigt met een omschrijving op de organisatie en van het merk. Hierbij kan aangegeven worden of men het sterk eens is met een stelling tot sterk oneens. Er is bij deze analyse met name gekeken naar aspecten die aansluiten op het onderzoek.

Zo komt naar voren dat er twee voornamelijk redenen zijn om de organisatie te verlaten. De eerste reden betreft doorgroeimogelijkheden, ofwel loopbaanontwikkeling. Dit sluit aan op de theorie die stelt dat sociaal emotionele waarden van belang zijn om mensen aan te trekken en te behouden. De exacte reden achter de keuze voor doorgroeimogelijkheden wordt niet duidelijk omdat men slechts kan aangeven of men het eens is of niet eens is. Toch is er wel een patroon zichtbaar. De medewerkers die doorgroeimogelijkheden zien als reden om de organisatie te verlaten geven aan dat de organisatie hen geen mogelijkheden biedt om hun kennis en vaardigheden te verbeteren. Daarnaast valt op dat al deze medewerkers geen promotie hebben gemaakt gedurende hun dienstverband.

Een tweede reden is in lijn met de resultaten die gepresenteerd zijn in hoofdstuk drie en heeft betrekking op de arbeidsvoorwaarden. Ongeveer de helft van de respondenten geeft aan het salaris te laag te vinden en stelt dat dit een reden is om de organisatie te verlaten.

In de additionele data komt tevens een ander aspect aan bod, wat niet direct gekoppeld kan worden aan het onderzoek, maar als een bevinding op zich gezien kan worden. Dit bevat de functie beoordelingscyclus. Zo blijkt uit de formulieren dat 40% van de medewerkers nooit doelen heeft ontvangen en nog nooit een functioneringsgesprek heeft gehad.

Tot slot wordt er in het exit formulier gevraagd om een omschrijving van het bedrijf X en het merk X door middel van meerkeuze antwoorden. Uit de antwoorden op deze vraag kan geconcludeerd worden dat de organisatie wordt gezien als inspirerend, passievol en een organisatie die een verschil maakt. Deze omschrijving komt overeen met een van de subculturen die naar voren komt in de resultaten, namelijk 'het concept X'. Het merk wordt omschreven als inspirerend, natuurlijk, onderscheidend en krachtig. Ook dit komt overeen met het beeld wat de organisatie extern wil bewerkstelligen. Het wordt niet gezien als experimenteel en vernieuwend. Een enkele medewerker geeft aan het merk zelf saai te vinden in vergelijking met een concurrent.

Er kan geconcludeerd worden dat de in lijn met de resultaten sociaal emotionele behoeften van groot belang zijn, maar dat toch ook een economische behoefte in de vorm van salaris een voornamelijk reden is om de organisatie te verlaten.

#### **6.2.4 Generaliseerbaarheid**

Wanneer gekeken wordt naar de generaliseerbaarheid is er één punt wat duidelijk naar voren komt. Aangezien het onderzoek zich heeft gericht op één organisatie, n=1, is het onderzoek



beperkt generaliseerbaar. De vraag is of de resultaten en conclusies die zijn gevonden in dit onderzoek ook gelden voor vergelijkbare retail organisaties.

### **6.3 Reflectie op case**

Dit onderzoek betreft een casestudy welke is uitgevoerd bij X. X werd voorafgaand in dit onderzoek gezien als een organisatie met een sterke reputatie. Echter wanneer hierop gereflecteerd wordt, rijst de vraag of dit wel een goede case is geweest. Is deze organisatie wel een goed voorbeeld van een organisatie met een sterk merk? Uit de perceptie van medewerkers blijkt dat er sprake is van subculturen en kan men zich afvragen of de werving en selectie wel zo selectief gebeurt, aangezien er beslissingen worden genomen op basis van wat personen als belangrijk zien en niet per definitie op basis van wat de organisatie belangrijk acht. Het conceptueel model kan dan ook niet verworpen worden op basis van deze casestudy. Zoals in paragraaf 6.1.3 al uiteen is gezet, heeft X naar de buitenwereld een sterk merk door de values en historie van, maar intern wordt deze reputatie niet waargemaakt aangezien uit de resultaten blijkt dat het personeel in de winkels aangeeft deze waarden lang niet altijd terug te zien. Deze kwestie wordt ook door Tilley (1999) benadrukt (zoals geciteerd in Foster et al., 2010) Zo stelt Tilley (1999) dat een merk werkt als een belofte tussen de organisatie en haar klanten en dat deze belofte intern ook moet worden begrepen om waargemaakt te worden (zoals geciteerd in Foster et al., 2010). Zodoende kan de organisatie alleen in de externe belevingswereld gezien worden als een organisatie met een sterke reputatie, maar heeft dit meer met PR en marketing te maken dan met HRM. Foster et al, (2010)stellen dan ook dat voor een succesvol intern brand, marketing en HRM de activiteiten op elkaar moeten afstemmen, hetgeen bij X nog niet gebeurt (Foster et al., 2009).

### **6.4 Reflectie op rol onderzoeker**

Het is van belang om op de rol van de onderzoekster te reflecteren, omdat zij werkzaam was bij de organisatie toen zij het onderzoek verrichtte. Dit kan de validiteit en betrouwbaarheid zowel positief als negatief beïnvloed hebben. Door constant hiervan bewust te zijn is getracht eventuele negatieve beïnvloeding op de kwaliteit van het onderzoek te voorkomen. Daarnaast zijn er, om te zorgen dat het onderzoek en het werk van elkaar gescheiden bleven, geen afspraken gepland op werkdagen aangaande het onderzoek en andersom. Tevens is er ook regelmatig thuis of op de universiteit aan het onderzoek gewerkt, om te voorkomen dat de onderzoekster opging in de onderzoekssituatie. Een ander aspect waarmee getracht is het opgaan in de onderzoekssituatie te voorkomen en de objectiviteit te waarborgen, is dat de data zijn verzameld op plekken die voor de onderzoeker nieuw en onbekend waren en voor de respondent vertrouwd. Het feit dat de onderzoekster al voor de organisatie werkte bracht ook voordelen met zich mee. Zo was het gemakkelijk om respondenten te benaderen en zorgde het ervoor dat de onderzoekster voor

sommige respondenten een vertrouwd gezicht was, waardoor zij mogelijk openlijker hun verhaal hebben verteld. Hier zit echter ook een keerzijde aan, namelijk dat respondenten mogelijk sociaal wenselijk hebben geantwoord omdat zij wisten dat de onderzoekster ook op de HR-afdeling van de organisatie werkzaam was. Om dit te voorkomen is benadrukt dat de resultaten van het onderzoek anoniem verwerkt zouden worden. Tot slot bracht de dubbelrol van de onderzoekster als voordeel dat zij voorafgaand en tijdens het onderzoek de context al goed kende. Ten tijde van het onderzoek heeft er echter een verandering in de context van het onderzoek plaatsgevonden. Hierdoor is het van belang om ook de context van het onderzoek aan een kritische blik te onderwerpen.

## **6.5 Reflectie op de context van het onderzoek**

Vlak voor het verzamelen van de data heeft er binnen de organisatie een reorganisatie plaats gevonden. Deze reorganisatie heeft er voor gezorgd dat er ten tijde van de dataverzameling een aantal procedures zijn veranderd en er aantal wijzigingen in functie op het hoofdkantoor zijn geweest. Dit zorgde voor verwarring bij de respondenten. Het maakte dat zij over 'oude' en 'nieuwe' situaties spreken en het soms lastig vonden hier onderscheid tussen te maken.

## **6.6 Aanbevelingen**

Op basis van de resultaten en conclusie worden in deze paragraaf een aantal aanbevelingen gedaan ten aanzien van de praktijk en ten aanzien van vervolgonderzoek.

### **6.4.1 Praktische aanbevelingen**

De doelstelling van dit onderzoek was om inzicht te verkrijgen in hoe X haar werving- en selectie beleid kan richten op medewerkers die zich enerzijds identificeren met de waarden en missie van de organisatie en anderzijds voldoen aan de eisen van de functie. Voortvloeiend uit deze doelstelling worden in deze paragraaf een aantal praktische aanbevelingen gedaan. Deze zijn gebaseerd op de resultaten en de conclusie.

Binnen deze aanbevelingen wordt er onderscheid gemaakt tussen aanbevelingen omtrent de P-O fit, de manier van werven en selecteren en het socialisatieproces.

#### *6.6.1.1 Training en opleiding shopmanagers*

Op de eerste plaats is het aan te bevelen om shopmanagers te trainen op het gebied van werven en selecteren. Momenteel wordt er veelal op gevoel geselecteerd en wordt aangegeven dat er grote verschillen tussen shopmanagers onderling zitten. Tevens geven de respondenten aan dat zij hier nooit een echte training of opleiding voor hebben gehad en hier wel behoefte aan

is. Door een dergelijke opleiding of training kan meer uniformiteit gecreëerd worden in het aannemen van nieuwe medewerkers, hetgeen ook effect kan hebben op een meer uniforme organisatiecultuur. Tevens kunnen shopmanagers door een training of opleiding op het gebied van werven en selecteren mogelijk beter inschatten wanneer iemand geschikt is voor de functie, en er hierdoor minder misfits ontstaan. Tot slot draagt het bij aan de behoeftes die er zijn bij shopmanagers.

#### *6.6.1.2 Interne afstemming PR/Marketing en HR*

Een tweede aanbeveling heeft te maken met het waarmaken van de belofte van het corporate merk. Om dit te bewerkstelligen wordt aanbevolen om intern meer aandacht te besteden aan het waarmaken van deze belofte. Dit kan gedaan worden door de PR en marketing afdeling nauwer te laten samenwerken op het gebied van de waarden van de organisatie, en deze in te bedden in het HR-beleid.

#### *6.6.1.3 Waardering uitspreken*

Medewerkers binnen de organisatie geven aan zich niet gewaardeerd te voelen door het hoofdkantoor en met name het MT. Daarom is het van belang om de afstand tussen het Hoofdkantoor/MT en de winkelvloer te verkleinen. Dit kan door de medewerkers op de winkelvloer meer te betrekken bij activiteiten van het hoofdkantoor en als MT vaker langs te gaan in de winkels. Hierdoor kan er mogelijk meer begrip ontstaan. Tevens wordt aanbevolen om als MT vaker en openlijker waardering richting winkelpersoneel uit te spreken.

#### *6.6.1.4 Meer tijd en training nieuwe verkoopmedewerksters*

Een laatste aanbeveling heeft betrekking op het socialisatieproces van medewerkers. Er wordt aangegeven dat er momenteel te weinig tijd is om nieuwe medewerkers in te werken. Hierdoor duurt in het inwerkproces langer en staan nieuwe medewerkers met minder zelfvertrouwen op de werkvloer. Daarom wordt er aanbevolen om nieuwe medewerkers ten minste vijf uur boven budgeturen in te plannen en een introductietraining te geven. Op deze manier kunnen zij beter ingewerkt worden en kost dit minder tijd. Dit sluit tevens aan bij de behoeftes van de nieuwe medewerkers omtrent opleiding en training.

### **6.6.2 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek**

De theorieën die uiteengezet zijn in het theoretisch kader, sloten vaak aan op wat er in de resultaten gevonden werd, maar in de resultaten zijn ook andere uitkomsten naar voren gekomen dan verwacht. Op basis van deze uitkomsten worden er in deze sub-paragraaf nog enkele aanbevelingen gedaan ten aanzien van vervolgonderzoek.

Dit onderzoek heeft zich gericht op een P-O en een P-J fit. Met betrekking tot werving en selectie kan het interessant zijn om in een zelfde context, te onderzoeken welke andere typen van een P-E fit kunnen bijdragen aan een meer effectieve werving en selectie bij organisaties met een sterke reputatie. Zo werd onder andere een Person-Group (P-G) fit door respondenten genoemd. Deze andere typen P-E fit zijn in dit onderzoek namelijk buiten beschouwing gelaten.

Daarnaast wordt aangaande vervolg onderzoek aanbevolen om respondenten mee te nemen die niet meer werkzaam zijn voor de organisatie. Door aandacht te besteden aan hun beeld van de organisatie en de reden waarom zij zijn weggegaan kan nog beter inzicht verschaft worden in hoe de organisatie effectiever kan werven en selecteren. Dit is nu gepoogd door middel van exitinterview-formulieren, maar een diepte interview kan nieuwe inzichten verschaffen. Een ander type respondent welke interessant is om mee te nemen in vervolgonderzoek, betreft mensen die op dat moment in het sollicitatieproces zitten. Zij hebben nog niet daadwerkelijk gewerkt voor de organisatie en kunnen om die reden een beeld van de organisatie schetsen en hun verwachtingen uitspreken, welke nog niet beïnvloed zijn door interne factoren.

In het conceptueel model is het concept realistic job preview niet meegenomen. Toch bleek uit de resultaten dat dit concept van belang was in dit onderzoek. Daarom is het aan te bevelen om bij onderzoek in dezelfde richting en in dezelfde context, dit aspect tevens op te nemen in het conceptueel model.

Een laatste aanbeveling ten aanzien van vervolgonderzoek heeft betrekking op de generaliseerbaarheid. Zoals benoemd in de Methoden (Hoofdstuk 3) en in de methodische reflectie (paragraaf 6.2.3) is dit onderzoek een casestudy en daarom beperkt generaliseerbaar. Daarom is het aan te raden om vervolgonderzoek te doen in vergelijkbare organisaties zodat de resultaten vergeleken kunnen worden en er mogelijk meer generalistische uitspraken kunnen worden gedaan.

## Referenties

Aggerholm H.K., Andersen, S.E. & Thomsen, C. (2011). Conceptualising employer branding in sustainable organisations. *Personnel Review*, 16(2), 105-123.

Alblas, G. & Wijsman, E. (1993). *Values*. Geraadpleegd op <http://www.secep.net/departments/accountability/documents/Chapter1>

Behrend, T.S., Baker, B.A., Thompson, L.F. (2009). The effect of pro-environmental recruiting messages: The Role of Organizational Reputation. *Journal of Business and Psychology*, 24(3), 341-350.

Boon, C., Den Hartog D.N., 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), 138-162.

Bowen, D.E. & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: the role of the 'strength' of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29(2), 203-221.

Carless, S.A. (2005). Person-job fit versus person-organization fit as predictors of organizational attraction and job acceptance intentions: A longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(3), 411-429.

Cable, D.M. & DeRue, D.S. (2002). The Convergent and Discriminant Validity of Subjective Fit Perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 875-884.

Cable, D.M. & Turban, D.B. (2003) The value of organizational reputation in the recruitment context: A brand-equity perspective. *Journal of applied social psychology*, 33(11), 2244-2266.

Cable, D.M. & Turban, D.B. (2001). Establishing the dimensions, sources and value of job seekers' employer knowledge during recruitment. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 115-163.

De Cooman, R., De Gieter, S., Pepermans, R., Hermans, S., Du Bois, C., Caers, R. & Jegers, M. (2009). Person-organization fit: Testing socialization and attraction-selection-attrition hypotheses. *Journal of vocational behavior*, 74(1), 102-107.

De Korte, R. & Olsthoorn, A. (2005). *Het belang van inzicht in de bedrijfscultuur*. PDO I/OA, Eurac, 2005.

Dolan, S. L., Garcia, S. & Richley, B. (2006), *Managing by Values; A Corporate Guide to Living, Being Alive, and Making a Living in the 21st Century*, Palgrave Macmillan, New York, NY.

Edwards, J.R. & Cable, D.M. (2009). The value of congruence. *Journal of applied psychology*, 94(3), 654-677.

Edwards, M.R. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 39(1), 5-23.

Foster, C., Punjaisri, K. & Cheng, R. (2010). Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding. *Journal of Product & Brand Management*, 19(6), 401-409.

Gerhart, B., Wright, P.M., Mc Mahan & Snell, S.A. (2000). Measurement error in research on human resources and firm performance: How much error is there and how does it influence effect size estimates. *Personnel psychology*, 53(4), 803-834.

Gregouras, G.J., Diefendorff J.M. (2009). Different Fits Satisfy Different Needs: Linking Person-Environment Fit to Employee Commitment and Performance Using Self-Determination Theory. *Journal of applied psychology*, 94(2), 465-477.

't Hart, H., Boeije, H., & Hox, J. (2009). *Onderzoeksmethoden*. Den Haag: Boom Lemma.

Judge, T.A. & Cable, D.M. (1997). Applicant personality, organizational culture, and organizational attraction. *Personnel psychology*, 50(2), 359-394.

Kristof, A.L. (1996). Person-organization fit an integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel psychology*, 49(1), 1-49.

Kristof-Brown, A.L., Zimmerman, R.D., Johnson, E.C. (2005). *Personnel Psychology*, 58(2), 281-342.

Kvale, S. (1996). *An introduction to qualitative research interviewing*. London: Sage.

Martin, J. (2002). *Organizational culture: mapping the terrain*. Thousand Oaks: Sage publications.

Morse, B.J. & Popovich, P.M. (2009). Realistic recruitment practices in organizations: The potential benefits of generalized expectancy calibration. *Human Resource Management Review*, 19(1), 1-8.

Ng, E.S.W. & Burke, R.J. (2005). Person-organization fit and the war for talent: does diversity management make a difference?. *The international journal of Human Resource Management*, 16(7), 1195-1210.

Rokeach, M. (1968), *Beliefs, Attitudes, and Values*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.

Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel psychology*, 40, 437 – 453.

Schein, E.H. (1999). *De bedrijfscultuur als ziel van de onderneming. Zin en onzin over cultuurverandering*. Schiedam: Scriptum.

Sekiguchi, T. (2007). A contingency perspective of the importance of PJ fit and PO fit in employee selection. *Journal of Managerial Psychology*, 22(2), 118-131.

Schwartz, S. H. & Bilsky, W. (1987), "Toward a universal psychological structure of human values", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 53 No. 3, pp. 550-562.

Tak, J. (2011). Relationships between various person-environment fit types and employee withdrawal behavior :A longitudinal study. *Journal of vocational behavior*, 78(2), 315-320.

[REDACTED] Geraadpleegd via:  
(10 maart 2014)

[REDACTED] Geraadpleegd via:  
(10 maart 2014)

[REDACTED] *historie*. Geraadpleegd via:  
(10 maart 2014)

Velde, M., van der, Dijkers, J. & Jansen, P.(2013). *Toegepast onderzoek – opzetten, uitvoeren en rapporteren*. Hilversum: Concept uitgeefgroep.

Verquer, M.L., Beehr, T.A. & S.H. Wagner (2003). A meta-analysis of relations between person-organization fit and work attitudes. *Journal of vocational behavior*, 63(3), 473-489.

Viinamäki, O-P. (2012, januari/maart). Embedding Value-Based Organization: An Identification of Critical Success Factors and Challenges. *The International Journal of Management Science and Information Technology*, 1(3), 37-67.

Werbel, J.D. & Johnson, D.J. (2001). The use of person-group fit for employment selection: A missing link in person-environment fit. *Human Resource Management*, 40(3), 227-240.

Whittaker, s. & Marchington, M. (2003). Devolving HR responsibility to the line: Threat, opportunity for partnership? *Employee relations*, 25(3), 245-261.

Wright, P. M. & Nishii, L. H. (2004). Strategic HRM and Organizational Behavior: Integrating Multiple Levels of Analysis. *Working paper*.

## **Bijlage I: Uitnodiging interview**

Beste .....

Naast dat ik twee dagen bij X op kantoor werk ben ik dit jaar ook aan het afstuderen. Voor mijn masterscriptie doe ik momenteel bij X onderzoek naar recruitment in de winkels. Het doel van dit onderzoek is het optimaliseren van de werving en selectie van nieuwe medewerkers.

Voor het verzamelen van gegevens wil ik graag een aantal shopmanagers en verkoopmedewerksters interviewen. Samen met X heb ik een inventarisatie gemaakt en het lijkt me erg leuk om jou te interviewen.

Het is een interview waar niets voor voorbereid hoeft te worden en het zal ongeveer driekwartier duren. De informatie zal vertrouwelijk worden behandeld en het interview zal in of in de buurt van de winkel plaatsvinden. Zouden je willen meewerken aan dit onderzoek?

Mocht je nog vragen en/of opmerkingen hebben, dan kun je me altijd bellen of mailen.

Ik hoor heel graag van je,

Met vriendelijke groet,

Marijn van Deventer



## Bijlage II: Topiclist verkoopmedewerkers

### Introductie

1. Voorstellen
2. Achtergrond van het onderzoek
  - a. Aanleiding
  - b. Centrale onderzoeksvraag
3. De plek van het interview binnen het huidige onderzoek
4. Rol van de interviewer
5. Anonimiteit/Vertrouwelijkheid
6. Toestemming vragen opnemen
7. Vooraf nog vragen?

### Algemene achtergrond

8. Huidige functie (en kort iets over vertellen)
9. Lengte dienstverband X
10. Waarom gekozen om bij X te gaan werken
11. Hoe met X in contact gekomen

### Kerntopics

**P-O fit** (kort uitleggen: hoe goed past iemand bij normen en waarden, cultuur, voelt zich thuis bij de organisatie)

*12. Hoe zou je X omschrijven*

- a. Cultuur (denk aan gewoontes & gedragspatronen geschreven en ongeschreven regels, symbolen (normen en waarden, grondbeginselen, rituelen, huisstijl, helden (belangrijke personen voor organisatie etc.)
- b. Mate waarin het bij je past
- c. Punten van cultuur en waarden die voor jou van belang zijn  
→ voorbeelden/ concreet maken
- d. Team
  - Omschrijving
  - Wanneer pas je in team, wie bepaalt dat

**P-J fit** (kort uitleggen: in hoeverre sluit iemand aan bij de vereisten van de functie)

*13. Wat maakt dat je / heb je nodig om je werk goed te kunnen doen?*

- a. Kennis volgens MW
  - (3) aspecten noemen
  - Misfit: Wat kon je niet toen je begon? Wat was er nodig, kun je 't nu wel?
- b. Functie eisen volgens MW
  - Harde eisen
  - Persoonlijke eigenschappen (bijv. spontaan, op iemand af durven stappen etc.)
- c. Behoeften
  - Waar hulp bij nodig? Waar loop je tegenaan in je werk?
- d. Aansluiting opleiding/ interne X opleidingen
- e. Opbrengsten (wat levert/ moet het opleveren voor je)
- f. Beeld functie bij W&S vs. Huidige beeld

## **Overig**

14. Manier van solliciteren: Raamposter/ via HR/ Referral etc.
15. Verloop procedure (van solliciteren tot aanname)
16. Socialisatie
17. Intentie (blijven of verlaten)
18. Verbeterpunten
  - Wat heb je zelf gemist toen je kwam solliciteren? Qua info, inwerken etc?
  - Overige verbeterpunten

## **Afsluiting**

19. Zaken gemist of aanvullingen
20. Bedanken en anonimiteit benadrukken
21. Vragen of ze het willen nalezen
22. Toestemming vragen om contact opnemen bij vragen

## Bijlage III: Topiclist Shopmanagers

### Introductie

1. Voorstellen
2. Achtergrond van het onderzoek
  - a. Aanleiding
  - b. Centrale onderzoeksvraag
3. De plek van het interview binnen het huidige onderzoek
4. Rol van de interviewer
5. Anonimiteit/Vertrouwelijkheid
6. Toestemming vragen opnemen
7. Vooraf nog vragen?

### Algemene achtergrond

8. Huidige functie (en kort iets over vertellen)
9. Hoelang al werkzaam voor X
10. Waarom gekozen om bij X te gaan werken
11. Hoe met X in contact gekomen? (Hoe zelf gesolliciteerd)
12. Waarom wil men denk je bij X werken

### Kerntopics

**P-O fit** (kort uitleggen: hoe goed past iemand bij normen en waarden, cultuur, voelt zich thuis bij de organisatie)

*13. Hoe zou je X omschrijven?*

- e. Cultuur (denk aan gewoontes & gedragspatronen geschreven en ongeschreven regels, symbolen (, normen&waarden, grondbeginselen, rituelen, huisstijl, helden (belangrijke personen voor org), etc)
- f. Mate waarin het bij SM past en wat voor SM meest van belang
- g. Punten van cultuur waarop MW volgens SM moet passen (waarom deze punten en voorbeelden, doorvragen en concreet)
- h. Beschrijving team
- i. Wanneer past iemand in team

*14. Hoe werf en selecteer je iemand op een P-O fit?*

- j. Wijze van cultuur en waarden (P-O fit) bevragen tijdens W&S (concrete voorbeelden en succes/niet succes verhalen)
- k. Criteria voor match sollicitant en organisatie
- l. Waarom juist deze punten

**P-J fit** (kort uitleggen: in hoeverre sluit iemand aan bij de eisen van de functie)

*15. Hoe werf en selecteer je iemand op een P-J fit?*

- g. Omschrijving functie van Verkoopster naar sollicitanten (indien nog niet genoemd)
- h. Functie eisen volgens SM
  - Harde eisen
  - Persoonlijke kenmerken (denk aan spontaan, op iemand af durven stappen etc)
- i. Kennis

- (3) aspecten noemen
- Voorbeeld misfit & succesverhaal
- j. Aansluiting opleiding en interne X opleidingen MW
- k. Behoeften (Waar hebben MW ondersteuning bij nodig volgens SM)
- l. Opbrengsten (wat denken SM dat een MW uit de functie wil halen)

### **Verloop W&S procedure**

16. Naar beschrijving vragen van verloop W&S procedure. Vanag het moment dat je hoort dat je iemand gaat zoeken tot de daadwerkelijke aanname.

### **Overig**

17. Socialisatie: hoe verloopt inwerkproces
18. Intentie: redenen om bij organisatie te blijven of deze te verlaten
19. Naast P-O en P-J nog andere criteria waar SM op let bij W&S
20. Succesvolste manier van solliciteren volgens SM: raamposter/ sollicitatie via HR/ referral)
21. Ondersteuning vanuit en rol van HR
  - a. Mening over rol van HR bij W&S
  - b. Mening over ondersteuning van HR bij W&S
22. Verbeterpunten voor X
  - c. Missende aspecten in W&S proces
  - d. Overige verbeterpunten

### **Afsluiting**

23. Zaken gemist of aanvullingen
24. Bedanken en anonimiteit benadrukken
25. Vragen of ze het willen nalezen
26. Toestemming vragen om contact opnemen bij vragen

## Bijlage IV: Topiclist HR

### Introductie

1. (Voorstellen)
2. Achtergrond van het onderzoek
  - a. Aanleiding
  - b. Centrale onderzoeksvraag
3. De plek van het interview binnen het huidige onderzoek
4. Rol van de interviewer
5. Anonimiteit/Vertrouwelijkheid
6. Toestemming vragen opnemen
7. Vooraf nog vragen?

### Algemene achtergrond

8. Huidige functie (en kort iets over vertellen)
9. Hoelang al werkzaam voor X
10. Waarom gekozen om bij X te gaan werken
11. Waarom wil men denk je bij X werken

### Kerntopics

**P-O fit** (kort uitleggen: hoe goed past iemand bij normen en waarden, cultuur, voelt zich thuis bij de organisatie)

12. *Hoe zou je X omschrijven?*

- m. Cultuur (denk aan gewoontes, symbolen, normen & **waarden** etc)
- n. Mate waarin het bij HR mw past en wat voor HR mw meest van belang
- o. Manieren waarop de cultuur en waarden terugkomen in W&S en HR-beleid
- p. Punten van cultuur waarop Verkoopsters volgens HR mw moeten passen (waarom deze punten en voorbeelden, doorvragen en concreet)

13. *Hoe wordt er geworven en geselecteerd op een P-O fit?*

- q. Procedure W&S : Rol HR in werven en selecteren
- r. Manier waarop HR bijdraagt in wervingsproces mbt. P-O fit
- s. Manier waarop SM cultuur en waarden (P-O fit) zouden moeten bevragen tijdens W&S (concreet maken)
- t. Criteria match sollicitant en organisatie volgens HR
- u. Waarom juist op deze punten
- v. Manieren waarop HR ondersteuning biedt aan SM

**P-J fit** (kort uitleggen: in hoeverre sluit iemand aan bij de eisen van de functie)

14. *Hoe werf en selecteer je iemand op een P-J fit?*

- m. Omschrijving functieprofiel van Verkoopster
- n. Functie-eisen
  - o Harde eisen
  - o Persoonlijke eigenschappen (bijv. spontaan, op iemand af durven stappen etc)
- o. Kennis
  - (3) aspecten noemen
  - Voorbeeld misfit & succesverhaal

- p. Aansluiting opleiding en interne X opleidingen MW
- q. Behoeften (Wat hebben MW nodig volgens SM)
- r. Opbrengsten (wat denken SM dat een MW uit de functie wil halen)

### **Overig**

- 15. Socialisatie: inwerken en inwerkprogramma
- 16. Intentie: veel voorkomende redenen voor medewerkers om bij de organisatie te blijven of deze te verlaten.
- 17. Succesvolste manier van solliciteren volgens HR: raamposter/ sollicitatie via HR/ referral)
- 18. Rol van HR
- 19. Verbeterpunten voor X

### **Afsluiting**

- 20. Zaken gemist of aanvullingen
- 21. Bedanken en anonimiteit benadrukken
- 22. Vragen of ze het willen nalezen
- 23. Toestemming vragen om contact opnemen bij vragen

## Bijlage V: Codeboom

Hoofdcategorie	Subcategorie	Subsubcategorie
Achtergrond	Functie	
	Lengte dienstverband	
P-O fit	Keuze X	Zelf
		Sollicitanten
	Omschrijving X	██████████ concept
		Organisatie
		Winkelvloer
	Zelf en X belangrijk	
	Criteria P-O match	
Manier van P-O bevragen		
P-J fit	Functie verkoopster	Profiel
		Inhoud/Taken
	Harde eisen	
	Persoonlijke eigenschappen	
	Vooropleiding	
	Kennis	
	Diversiteit in team	
	Opbrengsten	
Behoeften		
Manier van solliciteren		
Verloop W&S procedure		
Socialisatie / Inwerken	Inhoud inwerkboek	
	Gebrek aan uren/ tijd	
	MW die veel weet handig	
Intentie	Blijven	
	Verlaten	
Verbeterpunt	W&S	
	Inwerken	
	Algemeen	
Sterk punt	W&S	
	Inwerken	
	Algemeen	

## Bijlage VI: Paper Publieke Dimensie



Universiteit Utrecht



*"The business of business should not just be about money, it should be about responsibility. It should be about public good, not private greed"*



MARIJN VAN DEVENTER

STUDENTNUMMER: 3385744

MASTER: STRATEGISCH HUMAN RESOURCE MANAGEMENT  
DEPARTEMENT BESTUURS- EN ORGANISATIEWETENSCHAP

DOCENT: PROF. DR. P. LEISINK

DATUM: 10 MAART 2014



## Paper

Dit paper is geschreven en het kader van de Master Strategisch HRM aan de Universiteit Utrecht en maakt onderdeel uit van de Master Thesis. Er wordt bij deze Master veel waarde gehecht aan de publieke dimensie van organisaties en hun HR-beleid. Daarom zal in dit paper gekeken worden naar de publieke dimensie van X.

Organisaties kunnen gezien worden als open systemen die in wisselwerking staan met de maatschappij (Leisink, 2005). Deze kunnen ingrijpende effecten hebben op de maatschappij en de maatschappij stelt op haar beurt eisen aan het functioneren van organisaties (Leisink, 2005). Zo staat ook X in wisselwerking met haar omgeving. In dit paper worden allereerst de formele kenmerken van private en publieke organisaties als een raamwerk over X gelegd en wordt vervolgens gekeken in hoeverre de organisatie een publieke identiteit heeft. Hierna wordt ingegaan op het HR-beleid en sociale legitimiteit en tot slot komt de publieke dimensie van het organisatievraagstuk aan bod.

### Formele kenmerken en de publieke identiteit van X

Rainey (2003) stelt er drie formele kenmerken zijn aan de hand waarvan een tweedeling gemaakt kan worden tussen private en publieke organisaties. Deze kenmerken betreffen eigendom, inkomsten en zeggenschap (Rainey, 2003). Wanneer deze kenmerken worden belicht bij X, komt naar voren dat het eigendom privaat is, [REDACTED] en is zodoende een beursgenoteerd en privaat eigendom. Ook de inkomsten zijn afkomstig uit private gelden, namelijk van consumenten. Het zeggenschap is in handen van het management van de organisatie en niet van de overheid. Op basis van deze drie formele kenmerken kan gesteld worden dat ondanks dat Rainey (2003) stelt dat er een grote variatie is in de categorie publieke organisaties, X een puur private organisatie is.

Echter, stellen Noordegraaf en Teeuw (2003) dat niet de formele kenmerken, maar juist de fundamentele waarden, dat waar een organisatie voor staat, bepalen of een organisatie publiek of privaat is (p.3). Het draait hier volgens de auteurs om identiteit (Noordegraaf & Teeuw, 2003). X kent een vijftal waarden waar de organisatie voor staat. [REDACTED]

[REDACTED] De organisatie identiteit komt volgens Noordegraaf en Teeuw (2003) terug in drie domeinen. Het eerste domein waarin het belang van identiteitsbesef wordt onderstreept betreft strategievorming. Binnen dit domein kan de strategie van X gezien worden als een strategie als perspectief. De manier waarop de X naar haar omgeving kijkt bepaalt volgens haar strategie ook hoe zij met haar omgeving omgaat. Het tweede domein gaat over marktwerking (Noordegraaf & Teeuw, 2003). Van Twist en Veeneman (1999) geven aan dat met behulp van corporate identity

en reputatie inzicht wordt geboden in competitieve voordelen van herkenbare en betrouwbare ondernemingen (zoals geciteerd in Noordegraaf & Teeuw, 2003). X heeft in mijn optiek een sterke corporate identity doordat het zich door middel van haar vijf waarden onderscheidt van andere ondernemingen en hiermee competitief voordeel kan behalen. Daarnaast wordt er door middel van deze waarden uitgedragen dat ze een betrouwbare onderneming willen zijn met oog voor mensen en haar ingrediënten op een eerlijke manier verkrijgt. Ook Gawthrop (1984), zoals geciteerd in Noordegraaf & Teeuw (2003) gaat in op de publieke identiteit van een organisatie en onderscheidt publieke van private organisaties door middel van vier dimensies: doelgerichtheid, oorzakelijkheid, tijd en tot slot orde. Gawthrop (1984) stelt dat organisaties met een publieke identiteit gericht zijn op het realiseren van een hoger doel en een oriëntatie hebben op de langere termijn. Private organisaties daarentegen, zijn gericht op operationele doelstellingen en hebben een korte termijn oriëntatie (zoals geciteerd in Noordegraaf & Teeuw, 2003). Noordegraaf en Teeuw (2003) geven aan dat zij de identiteit van een organisatie los zien staan van de geformaliseerde organisatiegrondslag en de omgeving van de organisatie en komen zo tot een model met vier organisatorische posities. Deze posities worden van elkaar gescheiden door een horizontale en een verticale as, waarbij de verticale as staat voor de formele kenmerken van aan het ene uiteinde publiek en aan het andere privaat, en de horizontale as staat private en publieke doelstellingen. Het positioneren van X in dit model kan in mijn optiek niet eenduidig. Aan de ene kant is het voor de organisatie van groot belang om productie en omzet te blijven draaien om het voortbestaan te garanderen, daarnaast is het een retail-organisatie waarbij het maken van winst toch een van de belangrijkste doelen is. Aan de andere kant kent de organisatie ook hele maatschappelijke en duurzame doelen, welke terugkomen in de vijf waarden. Deze komen terug in het proces van inkoop door community fair trade zaken te doen, de producten op een verantwoorde manier te laten fabriceren en niet op dieren te laten testen, tot aan de daadwerkelijke verkoop. De organisatie hoopt ook anderen te inspireren om deze vijf punten na te leven. X kan dus gezien worden als een organisatie met formele kenmerken maar met zowel publieke als private doelstellingen.

### **HR Beleid en social legitimacy**

Paauwe en Boselie (2005) geven aan dat een strategie van kosteneffectiviteit en organisatie flexibiliteit vooral het perspectief van de werkgever vertegenwoordigen en geen rekening houden met het werknemersperspectief en de maatschappelijke dimensie. Om deze reden hebben Boxall en Purcell in hun framework ook social legitimacy opgenomen (zoals geciteerd in Paauwe & Boselie, 2005). Deephouse (1999) stelt dan ook dat HRM systemen gebaseerd zouden moeten zijn op het toevoegen van waarde en morele waarden, oftewel: sociale legitimiteit (zoals geciteerd in Paauwe & Boselie, 2005). Deze sociale legitimiteit kan verkregen worden door de sociale

verantwoordelijkheid die organisaties kunnen nemen. Kuin (1977) stelt zoals geciteerd in Leisink (2005) dat ondernemers sociale verantwoordelijkheid moeten nemen die bestaat uit de vrijwillig getoonde bereidheid om meer te doen dan alleen de wetten van de staat of van de markt te respecteren. Kuin (1977) stelt dat het hierbij draait om het doen van goede daden vanuit een morele verplichting (zoals geciteerd in Leisink, 2005).

Wanneer naar deze wisselwerking en verantwoordelijkheid X en de maatschappij wordt gekeken, blijkt onder andere uit het volgende citaat dat dit aspect voor X van groot belang is. De oprichtster van X verwoordde de verantwoordelijkheid van organisaties als volgt: *“The business of business should not just be about money, it should be about responsibility. It should be about public good, not private greed”* [REDACTED]. De organisatie geeft aan ervan overtuigd te zijn dat het mogelijk is om tegelijkertijd winstgevend te zijn én verantwoord zaken te doen. Tussen deze twee doelen is een spanningsveld zichtbaar. Paauwe en Boselie (2005) geven aan dat wanneer er niet aan de doelen van legitimiteit kan worden voldaan dit kan leiden tot ervaren onrechtvaardigheid van stakeholders, waaronder medewerkers (Paauwe & Boselie, 2005). X stelt aan de ene kant targets op per filiaal en per medewerker om haar financiële doelstellingen te behalen maar probeert ook op verschillende manieren sociale legitimiteit te verkrijgen. Zo kent de organisatie een inwerkprogramma, het zogenaamde FIT-programma, waarbij er veel nadruk op de waarden wordt gelegd en hoe deze verweven zijn in de organisatie en de (herkomst van de) producten. Tevens krijgen medewerkers de code van bedrijfsethiek [REDACTED]. In deze code worden medewerkers aangespoord om ethisch te handelen. Daarnaast streeft X ernaar de CO2-uitstoot met 50% te verminderen. Dit wordt gedaan door de winkels energiezuiniger te maken en door het transport van producten van distributiecentra naar winkels efficiënter te laten verlopen. HR specifiek wordt de CO2 uitstoot getracht te verminderen door de huidige reiskostenregeling. In deze regeling wordt zakelijk verkeer zoveel mogelijk getracht te beperken en wordt reizen met het openbaar vervoer gestimuleerd door dit volledig te vergoeden, kilometervergoedingen niet volledig te vergoeden en de maximale vergoeding van kilometers met de auto te beperken. Ook in het bedrijfsautobeleid wordt rekening gehouden met het verminderen van de CO2 uitstoot. Lease auto's worden slechts verstrekt in gevallen waarbij het strikt noodzakelijk is voor de functie en betreffen bijna alleen nog maar hybride bedrijfswagens. Daarnaast hecht X in haar HR-beleid veel waarde aan het doen van vrijwilligerswerk. Medewerkers zijn verplicht 2 tot 5 dagen per jaar vrijwilligerswerk te verrichten. De organisatie brengt dit onder medewerkers zeer uitgebreid onder de aandacht en geeft hen een breed scala aan organisaties en projecten waar zij in kunnen participeren, maar medewerkers mogen ook zelf een goed doel aandragen waar zij vrijwilligerswerk voor willen verrichten. Dit is mogelijk in overleg en als het aansluit bij de vijf waarden van de organisatie en het ook daadwerkelijk wat kan bijdragen. Een ander aspect waarbij X sociale legitimiteit wil verkrijgen is [REDACTED] foundation. Deze stichting werkt wereldwijd

mee aan goede doelen projecten. Medewerkers van X worden aangemoedigd te participeren in de stichting door middel van fondsenwerving en vervolgens zelf deel te nemen aan de projecten die de stichting steunt. Vanuit HR wordt dit erg gestimuleerd.

Ullrich (1997) erkent in zijn model over de rollen van HR, vier soorten: de administratieve expert, de change agent, de employee champion en tot slot de strategische partner (Boselie, 2007). Wanneer wordt gekeken naar de rol van de HR-afdeling van X volgens het model van Ullrich (1997) zoals geciteerd in Boselie (2007), valt op dat deze met name een rol vervult van administratieve expert. Dit wil zeggen dat de HR afdeling zich vooral met de administratieve huishouding van de P&O afdelingen informatiebeheer op het gebied van eHRM bezighoudt (Boselie, 2007). De manager van de HR afdeling van X zit in het managementteam en richt zich meer op de rol van strategische partner. Dit wil volgens Boselie (2007) zeggen dat deze de HR-strategie afstemt op de organisatiestrategie. Toch is de HR-manager van X ook nauw betrokken bij praktijkvraagstukken uit de winkels, hetgeen niet strategische vraagstukken betreffen. Hierdoor komt de rol van strateeg soms op de tweede plaats. Daarnaast zijn er de afgelopen twee jaar maar liefst drie wisselingen geweest in deze functie waardoor er stabiliteit miste en het daardoor lastiger is om een strategische rol te vervullen. Wanneer er meer stabiliteit komt kan de HR manager zich meer gaan bezighouden met organisatiestrategie en hier de HR-doelen op aan laten sluiten. Bij een betere aansluiting van de organisatie- en de HR-strategie kan sociale legitimiteit een grotere plaats in het HR-beleid gaan innemen.

### **Organisatievraagstuk**

Dit organisatievraagstuk richt zich op hoe X effectiever kan werven en selecteren. Een reden hiervoor is dat de organisatie gezien kan worden als een organisatie met een sterke reputatie. Hierdoor zijn er veel mensen die voor de organisatie willen werken, maar blijkt het in de praktijk lastig om de juiste persoon te vinden aangezien de organisatie kampt met een groot verloop van 52%. Daarom wil X graag mensen aannemen die zowel bij de organisatie en haar waarden en bij de functie passen en commerciële targets halen. De concepten die hiervoor in deze Master Thesis worden gebruikt zijn al veelvuldig onderzocht. Dit betreffen de person-organisation fit (P-O fit) en de person-job fit (P-J fit).

Onder de P-O fit wordt in deze Thesis gezien als de verenigbaarheid tussen mensen en organisaties die optreedt wanneer op de eerste plaats de een zijn entiteit voorziet in wat de ander nodig heeft, op de tweede plaats als de persoon en de organisatie dezelfde fundamentele kenmerken delen en op de derde plaats wanneer alle twee de genoemde situaties van toepassing zijn (Kristof, 1996, zoals geciteerd in Carless, 2005). Overeenkomende waarden zijn volgens De Cooman et al (een fundamenteel kenmerk van een P-O fit. Wanneer de waarden van X nader

worden bekeken, is in dit paper naar voren gekomen dat de vijf kernwaarden publiek van aard zijn omdat deze betrekking hebben op een hoger doel en de lange termijn volgens de criteria van Noordegraaf en Teeuw (2003) Dit is dan ook een eerste aspect wat het organisatievraagstuk waar deze Master Thesis betrekking op heeft publiek maakt. Op deze manier krijgt werving en selectie bij X een publieke dimensie.

Daarnaast heeft de organisatie een sterke reputatie, met zoals al eerder genoemd een publieke dimensie in haar waarden. Er komen hierdoor erg veel sollicitaties binnen. Tevens is er momenteel in Nederland sprake van een ruime arbeidsmarkt, hetgeen wil zeggen dat er veel werkzoekenden zijn (UWV, 2013). Het is in mijn optiek goed mogelijk dat deze twee aspecten elkaar versterken. Er willen dus veel mensen bij de organisatie werken maar niet iedereen past. Dit maakt dat er een spanningsveld optreedt. Op deze manier komt de situatie op de arbeidsmarkt, en organisaties met een sterke reputatie aan de orde, hetgeen publieke dimensie geeft aan deze scriptie.

## **Conclusie**

Geconcludeerd kan worden dat op basis van de formele kenmerken die Rainey (2003) hanteert, X gezien kan worden als een puur private organisatie. Echter wanneer naar de identiteit wordt gekeken zoals Noordegraaf en Teeuw (2003) deze omschrijven komt duidelijk een publieke dimensie van de organisatie naar voren. De waarden en doelen van de organisatie zijn gericht op de maatschappij en het nemen van verantwoordelijkheid. Toch is er een tegenstrijdigheid zichtbaar, want naast de vijf waarden die de organisatie uitdraagt heeft het ook een winstoogmerk. Met betrekking tot de werving en selectie en het organisatievraagstuk betekent dit dat er en op een fit tussen de persoon en de organisatie en een fit tussen de persoon en de functie moeten zijn. Dit kan problemen opleveren omdat het een tegenstrijdigheid voor medewerkers oplevert. Er wordt van medewerkers namelijk verwacht wordt dat zij de gestelde targets halen en zij worden hier ook op beoordeeld, maar aan de andere kant moeten zij meer 'zachte' en maatschappelijke waarden uitdragen. Naast de verkoopmedewerkers kan het ook problemen opleveren voor shopmanagers aangezien zij in het selecteren van nieuwe medewerkers hier een goede balans tussen moeten zien te vinden. Aangezien het verloop hoog is, wordt verwacht dat dit inderdaad een probleem is. Concluderend kan gesteld worden dat de publieke dimensie van X zorgt voor contradicties, hetgeen lastig kan zijn voor medewerkers van de organisatie.

## Referenties

Boselie, P. (2007). HR Professional als business partner? *Tijdschrift voor HRM*, 10(3), 34-51.

Carless, S.A. (2005). Person-job fit versus person-organization fit as predictors of organizational attraction and job acceptance intentions: A longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(3), 411-429.

De Cooman, R., De Gieter, S., Pepermans, R., Hermans, S., Du Bois, C., Caers, R. & Jegers, M. (2009). Person-organization fit: Testing socialization and attraction-selection-attrition hypotheses. *Journal of vocational behavior*, 74(1), 102-107.

Leisink, P. (2005), *Organisaties en het maatschappelijk belang van personeelsbeleid*, inaugural lecture, Utrecht University.

Noordegraaf, M. & Teeuw, M.M. (2003), Publieke identiteit. *Bestuurskunde*, 12(1), 2-13.

Pauwe, J. & Boselie, P. (2005). HRM and performance: what next? *Human Resource Management Journal*, 15(4), 68-83.

Rainey, H.G.(2006) *Understanding and managing public organizations*. San Francisco: Jossey Bass, 55-78.

[REDACTED] (2013). *Over ons*. Geraadpleegd via:  
[REDACTED] (9 maart 2014)

[REDACTED] (2013). *Onze waarden*. Geraadpleegd via:  
[REDACTED] (9 maart 2014)