

‘Een onderzoek ter optimalisatie van werving & selectie bij The Body Shop’

.

‘Op zoek naar de fit tussen de verkoopmedewerker met passie en The Body Shop!’

.

Utrecht, juli 2008

Utrechtse School voor Bestuurs- & Organisationswetenschap

Master Strategisch Human Resource Management

.

Marjolein Voets

0203556

Geertekerkhof 16, 3511 XC, Utrecht

.

Opleiding begeleider: Dhr. dr. Eric van 't Hof

Organisatie begeleidster: Mevr. Madelon Otto

.



Universiteit Utrecht

Voorwoord

Voor u ligt mijn masterthesis 'De optimalisatie van werving & selectie bij The Body Shop'. Gedurende zes maanden heb ik deelgenomen aan de werving & selectieprocedure bij The Body Shop Benelux B.V. als onderzoeker, maar ook als medewerker. Deze thesis is tevens het afrondende project van de Master Strategisch Human Resource Management aan de Utrechtse School voor Bestuurs- & Organisationswetenschap aan de Universiteit Utrecht. Het is de bekroning op zes jaar studeren waarin ik een ontzettende leuke, maar vooral leerzame tijd heb beleefd. In dit voorwoord wil ik dan ook van de gelegenheid gebruik maken om enkele mensen te bedanken die een belangrijke bijdrage hebben geleverd aan dit afrondende project.

Allereerst wil ik Eric van 't Hof, mijn begeleider van de Universiteit Utrecht, bedanken voor de ontzettend leerzame begeleiding. Door zijn begeleiding heeft niet alleen deze thesis kunnen worden tot wat het nu is, maar heb ik ook zelf een belangrijke persoonlijke ontwikkeling doorgemaakt. Zijn coachende begeleiding heeft ertoe geleid dat ik zeker nog eens terug zal denken aan deze leerzame tijd. Eric hartelijk dank!

Daarnaast gaat mijn dank uit naar The Body Shop. In het bijzonder Madelon Otto, HR Manager bij The Body Shop Benelux B.V. Zij heeft mij de vrijheid gegeven en de mogelijkheid geboden dit onderzoek uit te voeren en met een leerzame stage meer te halen uit de afgelopen zes maanden. Mijn dank gaat ook uit naar alle medewerkers met wie ik direct en indirect heb samengewerkt of die bereid zijn geweest deel te nemen aan mijn onderzoek.

Tot slot wil ik mijn lieve ouders bedanken, die mij de afgelopen zes jaar in alle mogelijke opzichten hebben gesteund. Mijn Papa die mij, soms meer dan hij zelf kon bevatten, in mijn studietijd altijd heeft geholpen. Maar ook mijn vriendinnen en Jan die ik te danken heb aan mijn studietijd, boden een luisterend oor en zorgden voor ontspanning naast de studie. Dank jullie wel!

Made with passion!

Er is een tijd van komen en een tijd van gaan...aan alles komt een eind.

Marjolein Voets

Utrecht, juli 2008

Inhoudsopgave

Samenvatting	7
1 Aanleiding en probleemstelling.....	9
1.1 Inleiding	9
1.2 Aanleiding	9
1.3 Probleemstelling.....	12
1.3.1 Doelstelling	12
1.3.2 Vraagstelling	13
1.4 Relevantie.....	13
1.5 Leeswijzer	14
2 Theoretisch kader.....	15
2.1 Inleiding	15
2.2 Werving & selectie.....	15
2.2.1 De context van werving & selectie	15
2.2.2 Verticale integratie werving & selectie.....	17
2.2.3 Horizontale integratie van werving & selectie.....	18
2.3 De ‘fit’ tussen de medewerker en zijn omgeving: P-E fit.....	20
2.4 De ‘fit’ tussen de medewerker en de organisatie: P-O fit	23
2.5 Arbeidsmotivatie	26
2.5.1 Definities en theorie omtrent arbeidsmotivatie	26
2.5.2 Extrinsieke motivatie.....	30
2.5.3 Intrinsieke motivatie.....	31
2.5.4 Public Service Motivation.....	32
3 Methodologische verantwoording.....	35
3.1 Inleiding	35
3.2 Het onderzoek benaderd.....	35
3.3 Onderzoeksdomein.....	36
3.4 Dataverzamelmethode	37
3.4.1 Participerende observatie	40
3.5 Analysemethode	41
3.6 Kwaliteitscriteria	42
3.6.1 Validiteit.....	42
3.6.2 Betrouwbaarheid	43
3.6.3 Generaliseerbaarheid.....	44
3.6.4 Representativiteit.....	44
3.7 Kwaliteitsbewaking.....	44
4 Resultaten.....	46
4.1 Inleiding	46
4.2 Extrinsieke motivatie.....	46
4.3 Intrinsieke motivatie.....	53
4.4 Public Service Motivation.....	59
5 Conclusie en reflectie	66
5.1 Inleiding	66
5.2 Conclusie.....	66
5.3 Reflectie	68

5.3.1	Methodologische reflectie	68
5.3.2	Persoonlijke reflectie	71
5.3.3	Literatuur	74
6	Aanbevelingen.....	77
6.1	Inleiding	77
6.2	Aanbevelingen ter bevordering van de person-organization fit tijdens werving & selectie.....	77
6.3	Aanbevelingen ter bevordering van de person-organization fit bij huidige medewerkers.....	80
6.4	Aanbevelingen ten aanzien van vervolgonderzoek	81
	Literatuurlijst	82

Bijlagen

- I Organisatiebeschrijving
- II Vragenlijst
- III Analyse- en transcriptiefoto
- IV Paper
- V Analyseschema's

Samenvatting

Dit afstudeeronderzoek naar de arbeidsmotivatie van lang in dienst blijvende verkoopmedewerkers van The Body Shop is uitgevoerd in het kader van de Master Strategisch Human Resource Management aan de Universiteit Utrecht. De aanleiding voor het onderzoek is de centralisatie van de werving & selectieprocedure van The Body Shop. Inefficiënte afhandeling van sollicitaties en krapte op de arbeidsmarkt zijn daar oorzaken van. Hier is geconstateerd dat er onvoldoende kennis bestaat over de doelgroep, namelijk de verkoopmedewerker die lang in dienst blijft. De doelstelling van het onderzoek is dan ook *'kennis te verwerven omtrent de motivatie van lang in dienst zijnde verkoopmedewerkers om bij The Body Shop te werken, zodat door deze kennis verkoopmedewerkers in de toekomst wellicht gerichter kunnen worden geworven en geselecteerd en waarvan men bij The Body Shop zou kunnen verwachten dat zij langer in dienst blijven.'* Het onderzoek betreft een casestudy waardoor het met name een praktische relevantie betreft. Om de doelstelling van het onderzoek te bereiken is de volgende hoofdvraag gesteld; *'Welke motivatie om bij deze organisatie te werken, kenmerken lang in dienst blijvende verkoopmedewerkers van The Body Shop?'*.

De hoofdvraag is beantwoord middels interviews met lang in dienst zijnde verkoopmedewerkers van The Body Shop. De interviews zijn geanalyseerd en vervolgens zijn de resultaten daarvan uiteengezet in een conclusie. De lang in dienstblijvende verkoopmedewerkers worden vanuit hun maatschappelijk bewustzijn gemotiveerd door de Values (de organisatiewaarden) en campagnes en door de specifieke organisatiecultuur. De medewerkers vinden in het werk hun passie voor verkopen, The Body Shop producten, werken met klanten en werken in een teamverband. Dit zijn voor hen, naast creativiteit in het werk, belangrijke motivatiefactoren. Hun creativiteit kunnen zij namelijk kwijt in de verkoop, het werken met de producten en met de klant. De lang in dienst blijvende verkoopmedewerkers worden eveneens gemotiveerd door eigen verantwoordelijkheden naast de vaste taken. Afhankelijk van de duur van het dienstverband worden de verkoopmedewerkers gemotiveerd door verschillende uitdagingen binnen de functie. De uitdaging kan liggen in persoonlijke ontwikkeling en -ontplooiing of het succes van de winkel. De leidinggevendenden bleken enkele eigenschappen te hebben die motiverend werken voor lang in dienst blijvende verkoopmedewerkers. Beloning en daarbinnen het salaris en extra's zijn geen belangrijke motivatiefactoren voor de lang in dienst blijvende verkoopmedewerkers. Zekerheid van de baan is wel een kenmerkende motivatiefactor. Echter,

de lang in dienst blijvende medewerkers vinden de Values, de campagnes, de cultuur, de collega's, het product, de klant en de verkoop belangrijker dan het financiële aspect. Tot slot zijn teamtargets en waardering ook motivatiefactoren gebleken in tegenstelling tot status en promotie.

Op basis van deze conclusie, maar ook op basis van overige resultaten uit de interviews en informatie uit participatie en observatie zijn enkele aanbevelingen gedaan. Aanbevelingen zijn gedaan ter bevordering van de fit tussen de organisatie en potentiële medewerkers, maar ter ook bevordering van de fit tussen de huidige medewerkers en de organisatie. Tot slot zijn enkele aanbevelingen gedaan ten aanzien van mogelijkheden voor vervolgonderzoek.

1 Aanleiding en probleemstelling

1.1 Inleiding

Dit hoofdstuk dient ter inleiding van het onderzoek. In paragraaf 1.2 zal de aanleiding van het onderzoek aan bod komen. Vervolgens wordt in paragraaf 1.3 de probleemstelling behandeld, waarbij de doelstelling en de vraagstelling zullen worden geformuleerd. Daarna wordt in paragraaf 1.4 de relevantie van het onderzoek uiteengezet. De belangrijkste aspecten van de organisatie worden behandeld in paragraaf 1.5. Tot slot vormt paragraaf 1.6 de leeswijzer van de onderzoeksrapportage.

1.2 Aanleiding

Na een grote organisatieverandering enkele maanden geleden, wordt het HR beleid van The Body Shop nog verder ontwikkeld op Benelux niveau. Hierbij worden alle HR beleidsterreinen aangepakt. Dit onderzoek is gericht op het werving- & selectieonderdeel van HR. Eind 2007 heeft HR de werving & selectie van verkoopmedewerkers voor Company Shops gecentraliseerd naar het Benelux hoofdkantoor. De Company Shops zijn eigendom van The Body Shop zelf, daarnaast zijn er Franchise Shops. Voorheen voerden shopmanagers de werving & selectie voor alle verkoopmedewerkers decentraal uit. De shopmanagers zijn de leidinggevenden van de winkels en worden ondersteund door assistent shopmanagers. De derde functie in de winkels is de functie van verkoopmedewerker.

De HR manager besloot de gehele werving & selectieprocedure aan te pakken. Daar waren volgens HR en het management enkele redenen voor. Het gebrek aan centraal overzicht voor HR over de decentrale wijze van werving & selectie van kandidaten werd als *inefficiënt* ervaren. Daarnaast is het volgens de shopmanagers en hun areamanagers in deze tijd moeilijk om voldoende - geschikte - kandidaten te vinden door *krapte op de arbeidsmarkt*. Gevolg hiervan is onderbezetting in de winkels en een mogelijk lagere omzet, omdat er niet een optimaal team in de winkel aanwezig is om alle klanten uitgebreid te helpen en te adviseren. Tot slot heerst er een hoog *verloop* onder het winkelpersoneel, waarmee volgens The Body Shop financieel verlies gepaard gaat.

Verloop

Het hoge verloop was voor HR de aanleiding om actie te ondernemen. Het *verloop* is bij The Body Shop kort na- of zelfs vóór de eerste werkdag erg hoog. The Body Shop verliest op dit moment financieel gezien te veel door dit hoge verloop. Het gaat hierbij om directe kosten (er moeten bijvoorbeeld kosten worden gemaakt voor de werving van nieuwe medewerkers in de

vorm van advertenties), als ook om indirecte kosten (lagere productiviteit van de vertrekkende medewerker, lagere productiviteit van een nieuwe medewerker tijdens het inwerkprogramma, tijd die de shopmanager moet besteden aan een nieuwe medewerker, etc.)

Inefficiënte afhandeling

Het financiële verlies dat voortkomt uit het hoge verloop was voor HR voldoende reden om meer inzicht te willen verkrijgen in de werving & selectieprocedure. Men nam het besluit om de procedure centraal te laten lopen. HR merkt sindsdien dat cv's niet meer in de winkels blijven liggen en dat 'overgebleven' cv's in andere filialen mogelijk van grote betekenis kunnen zijn. De ervaring van HR is dat er door de centralisatie meer overzicht over openstaande vacatures en het aanbod van cv's is ontstaan. De communicatie naar de winkels over het aantal ontvangen cv's en de voortgang van afhandeling dient goed te verlopen, zodat de shopmanagers niet het gevoel krijgen, dat er niets gebeurt. Hoewel centralisatie een ingreep vanuit HR is geweest om de procedure efficiënter te laten verlopen, is er vraag naar verdere optimalisatie ervan. De assumptie van HR is, dat door middel van centralisatie, naast het verloop ook het tekort aan geschikte kandidaten aangepakt kan worden. Echter, de kennis van wat dé geschikte kandidaat is, ontbreekt op dit moment bij de organisatie.

Ontbrekende kennis doelgroep

The Body Shop ervaart in deze tijd meer moeite met het werven van geschikt personeel. Allereerst heeft de organisatie door de krapte op de arbeidsmarkt al enige wervingscriteria laten varen. The Body Shop stelt, om aan personeel te komen, een aantal basis vereisten waardoor vele mensen cv's kunnen insturen voor een sollicitatie. Een grote diversiteit aan mensen reageert, veelal op de raamadvertenties en vacaturesites. Daarnaast ervaren de shopmanagers door de grote diversiteit aan reacties, het als lastig om tijdens een selectiegesprek met kandidaten vast te stellen en te voorspellen of iemand een medewerker is die past bij The Body Shop en in dienst zal blijven.

De shopmanagers ervaren het voorgaande als een cyclus, want er ontstaan na tijdsinvestering in nieuwe medewerkers weer nieuwe vacatures vanwege diverse redenen. Er is een kern van medewerkers die lang in dienst zijn, maar vele anderen stromen na korte tijd uit. Het kost veel tijd en veel geld voordat de medewerker productief is geweest.

Werving & Selectie van de verkoopmedewerker: enkele constatering

The Body Shop heeft een voortrekkersrol in de trend naar grotere transparantie van bedrijven. De organisatie heeft zich ingezet voor veranderingen op sociaal en milieugebied door te lobbyen en campagne te voeren rond vijf principes (de zogeheten Values): *'Made with passion; Support Community Trade, Defend Human Rights, Against Animal Testing, Activate Self-Esteem en Protect Our Planet'*.

The Body Shop hanteert voor zichzelf en haar businesspartners heldere normen waaraan het werk moet voldoen. The Body Shop betreft de 'stakeholders', zoals de medewerkers, op centraal niveau bij hun doelen. Daarnaast rapporteert de organisatie over de prestaties en over de intentie om zich verder te verbeteren binnen de algehele context van activiteiten.

Echter, The Body Shop is een steeds commerciëler wordende organisatie. Na de overname op 12 juli 2006 is The Body Shop onderdeel van de L'Oréal Group geworden. The Body Shop behoudt daarbij haar unieke identiteit en bedrijfsfilosofie en het internationale hoofdkantoor blijft ook gevestigd in Engeland. De Values zijn belangrijke drijfveren voor de organisatiedoelen, hoewel het winstooymerk een expliciet prominentere rol gaat spelen.

Voor de *werving* van winkelpersoneel is er weinig budget. Inhuren van externe partijen om personeel te werven is niet lucratief voor dit type personeel. Op dit moment worden (gratis-) wervingsites, dagbladen en de winkelruimte gebruikt om mensen te werven. HR heeft de advertentie een enkele keer gewijzigd van lay-out om meer aandacht te trekken. Een eigen website is niet voorhanden. De website heeft de organisatie wel op de planning staan voor de toekomst en vormt daarmee tegen die tijd een extra mogelijkheid om vacatures op te plaatsen.

The Body Shop gebruikt vandaag de dag globale *selectiecriteria* in de vacatures waardoor het voor velen mogelijk is om te solliciteren. Commercieel gevoel, verkoopervaring in de detailhandel en flexibiliteit zijn de belangrijkste beginvereisten. De ideologie van The Body Shop komt niet meer terug in de criteria van de werving & selectieprocedure. The Body Shop is van mening, dat het voor de winkels dan nog moeilijker zou zijn om voldoende kandidaten te vinden als men deze extra criteria hanteert. Uit de functieprofielen blijkt dat het omgaan met (individuele) targets zwaarder weegt dan de waarden van de organisatie. Deze targets houden in dat medewerkers als 'team in een filiaal' of zelfs 'individueel' gebonden zijn aan doelstellingen die zij moeten bereiken met betrekking tot de verkoop van (actie-) producten.

Medewerkers van The Body Shop hebben de functie bij de organisatie als bijbaan, als vast inkomen of fulltime of parttime. De achtergrond van de medewerker kan divers zijn, namelijk een achtergrond met ervaring als verkoper in een winkel (uit de cosmetica branche), of met een cosmetica-achtergrond/opleiding.

Een belangrijke constatering is dat er geen concreet beeld is van de verkoopmedewerker die past bij The Body Shop. Dit betekent in deze context dat informatie mist over 'wat de medewerker die lang in dienst zal blijven kenmerkt'. Centralisatie was een besluit met als doel een efficiëntere aanpak, ter completering hiervan is het verzoek tot uitvoering van dit onderzoek gedaan. Hierbij wordt gestreefd naar kennisverwerving omtrent kenmerken van verkoopmedewerkers van The Body Shop.

1.3 Probleemstelling

Aan de problemen betreffende het vinden en aantrekken van geschikte kandidaten ligt een onderliggend probleem ten grondslag. Het onderliggende probleem is een *praktijkprobleem* waarbij dus kennis ontbreekt over wat de doelgroep van The Body Shop motiveert in het werk. Deze ontbrekende kennis kan weergeven welke betekenis mensen geven aan hun keuze - motivatie - om bij The Body Shop te willen solliciteren en lang in dienst te blijven.

1.3.1 Doelstelling

Dit onderzoek beoogt kennis te leveren die op dit moment ontbreekt omtrent de motivatie van de doelgroep om bij The Body Shop te (blijven) werken. Deze doelgroep bestaat uit medewerkers die lang bij The Body Shop in dienst zullen blijven. Met lang in dienst wordt hier minimaal zes maanden bedoeld, daar het eerste contract voor de duur van zes maanden wordt aangeboden. Kennis over de motivatie van verkoopmedewerkers om bij The Body Shop te werken kan worden gebruikt, zodat duidelijk wordt op basis van welke kenmerken deze geschikte medewerkers *geworven* en *geselecteerd* kunnen worden.

De kennis die verworven wordt kan van grote waarde zijn voor The Body Shop als belanghebbende. Deze kennis kan wellicht bijdragen tot de verdere aanpak van het verloop, de eerder genoemde aanleiding van het onderzoek. Met *praktische oplossingen* die voortkomen uit de verworven kennis, kan wellicht in de toekomst worden ingespeeld op de krapte op de arbeidsmarkt ter aanvulling van de eerder bewerkstelligde efficiëntere afhandeling van cv's.

Een manier om kennis te verwerven is door te kijken naar arbeidsmotivatie. Dit kan verduidelijken waarom medewerkers specifiek voor The Body Shop kiezen. Arbeidsmotivatie

levert daarmee de informatie op om een betere ‘fit’ tussen organisatie en medewerker te bewerkstelligen (zie verder hoofdstuk 2). De doelstelling in dit onderzoek luidt als volgt:

‘Kennis verwerven omtrent de motivatie van lang in dienst zijnde verkoopmedewerkers om bij The Body Shop te werken, zodat door deze kennis verkoopmedewerkers in de toekomst wellicht gerichter kunnen worden geworven en geselecteerd en waarvan men bij The Body Shop zou kunnen verwachten dat zij langer in dienst blijven.’

1.3.2 Vraagstelling

The Body Shop verlangt naar kennis over geschikte kandidaten zodat deze gerichter geworven en geselecteerd kunnen worden. Om het doel van dit onderzoek te kunnen bereiken is dan ook de volgende hoofdvraag gerezen;

‘Welke motivatie om bij deze organisatie te werken, kenmerkt lang in dienst blijvende verkoopmedewerkers van The Body Shop?’

De volgende deelvragen zijn daaruit voortgekomen;

- 1. ‘Wat zijn de extrinsieke motivatiefactoren voor lang in dienst blijvende verkoopmedewerkers om bij The Body Shop te werken?’*
- 2. ‘Wat zijn de intrinsieke motivatiefactoren voor lang in dienst blijvende verkoopmedewerkers om bij The Body Shop te werken?’*
- 3. ‘Wat is de public service motivation voor lang in dienst blijvende verkoopmedewerkers om bij The Body Shop te werken?’*

De *motivatie* van een medewerker om bij een organisatie te gaan en blijven werken wordt verdeeld in extrinsieke motivatie, intrinsieke motivatie en ‘public service motivation’ (PSM). Voorbeelden zijn motivatie door geld, persoonlijke ontwikkeling of het bijdragen leveren aan de maatschappij. Het begrip ‘arbeidsmotivatie’ wordt verder uitgediept in het theoretisch kader (hoofdstuk 2). Uit vele bronnen blijkt dat kennis over de arbeidsmotivatie van medewerkers een input kan zijn voor praktische oplossingen om werving & selectie te verbeteren en daarmee onder andere verloop tegen te gaan. De motivatiefactoren vormen een profiel van de lang in dienst blijvende verkoopmedewerker. De kennis daarvan kan bijdragen aan de doelstelling van het onderzoek.

1.4 Relevantie

Dit onderzoek is gebaseerd op een praktijkgericht probleem en is daarmee een praktijkgericht wetenschappelijk onderzoek. Het doel van een praktijkgericht wetenschappelijk onderzoek is het doen van onderzoek voor de ontwikkeling, de uitvoering en de evaluatie van oplossingen

voor praktijk problemen ('t Hart et al., 2006:71). In dit geval wordt kennis verworven, om inzicht te krijgen in mogelijke beslissingen, die genomen zullen moeten worden ten aanzien van beleid voor de werving & selectie- en langer behoud van nieuw winkelpersoneel. De richtinggevende spelregels in dit onderzoek zullen praktijk- en wetenschappelijke normen zijn. Er is bij dit onderzoek sprake van een praktische relevantie. Dit organisatiespecifieke probleem heeft voor de organisatie als *praktische relevantie* dat gegenereerde kennis kan bijdragen aan verbetering van de werving & selectieprocedure. De kennis kan in de toekomst mogelijk bijdragen aan het terugdringen van het verloop van medewerkers en daarmee tijd en geld besparen. Met de uitkomsten van dit onderzoek is het doel te generaliseren naar andere (toekomstige) verkoopmedewerkers van The Body Shop. Hierdoor kan men mogelijk in vergelijkbare situaties uitspraken doen. Vergelijkbare situaties zouden andere landen kunnen zijn waarin de organisatie opereert. Dit onderzoek is *maatschappelijk relevant*, in die zin dat kennis uit dit onderzoek wellicht input kan verschaffen voor praktische oplossingen omtrent het samenbrengen van vraag en aanbod op de arbeidsmarkt in de branche waarin The Body Shop opereert. Andere - vergelijkbare - organisaties kunnen mogelijk dit onderzoek gebruiken ter informatie.

1.5 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 wordt het theoretisch kader neergezet waarin literatuur wordt verwerkt met als doel het uiteen te zetten onderwerp te conceptualiseren. Vervolgens worden in hoofdstuk 3 de in dit onderzoek gebruikte onderzoeksmethoden verantwoord. In dit hoofdstuk komen tevens de aard van het onderzoek, de afbakening van het onderzoeksdomein, de dataverzamelmethode, de analysemethode en de kwaliteitscriteria en –bewaking aan bod. Hoofdstuk 4 bevat de onderzoeksresultaten die voort zijn gekomen uit het uitgevoerde onderzoek. In hoofdstuk 5 is de uit de onderzoeksresultaten voortgekomen conclusie opgenomen evenals een kritische reflectie op het onderzoek. Het laatste hoofdstuk bevat diverse aanbevelingen ter bevordering van de fit tussen potentiële- en huidige medewerkers en worden tenslotte enkele aanbevelingen gedaan ten aanzien van mogelijk vervolgonderzoek.

2 Theoretisch kader

2.1 Inleiding

Ter conceptualisatie van dit onderzoek zal eerst literatuur, omtrent de voor dit onderzoek relevante onderwerpen, uiteengezet worden. Het contextgevende onderwerp voor dit onderzoek is werving & selectie (2.2). Binnen werving & selectie zijn de person-environment fit (2.3) en daarbinnen de person-organization fit (2.4) onderwerpen die veelal ter sprake komen. Aan de hand van arbeidsmotivatie kan tijdens werving & selectie getoetst worden welke kandidaat een bijdrage kan leveren aan de prestaties van de organisatie (2.5). Het begrip arbeidsmotivatie kan worden opgesplitst in drie onderwerpen, namelijk extrinsieke motivatie, intrinsieke motivatie en public service motivation (2.5.2 en verder). Het beeld van de arbeidsmotivatie van medewerkers reikt wellicht mogelijkheden aan om de fit tussen de medewerker en de organisatie te optimaliseren.

2.2 Werving & selectie

Het begrip 'organisatie' wordt op de Van Dale internetsite (2007) gedefinieerd als 'een groep mensen met een bepaald doel of een bepaalde functie'. Die definitie geeft aan dat mensen een belangrijk onderdeel zijn van de organisatie. Door middel van werving & selectie wordt de organisatie voorzien van mensen met de benodigde competenties. Kluytmans (2001) omschrijft werving & selectie als 'een geheel van activiteiten' en Beardwell et al. (2007) als 'een proces'. Daarnaast is er een veelheid aan factoren die van invloed zijn op werving & selectie binnen diens context. De context wordt gevormd door de manier waarop werving & selectie is geïntegreerd in de organisatie. Werving & selectie draagt echter ook bij aan het organisatiesucces. Dit betekent dat de doelen en de uitvoering van werving & selectie mede worden bepaald door de manier waarop zij op verschillende niveaus zijn afgestemd in de organisatie. Daarnaast is werving & selectie een onderdeel van alle personeelsmanagement-activiteiten binnen het human resource management. Deze activiteiten worden onderling afgestemd om eveneens als geheel bij te dragen aan het organisatiesucces.

2.2.1 De context van werving & selectie

'Werving & Selectie omvatten een uiteenlopend geheel van activiteiten waarvan de opzet is nieuwe medewerkers aan te trekken die over adequate (start)competenties beschikken' (Kluytmans, 2001:103). De definitie van Kluytmans (2001) omvat enkel de activiteiten binnen het personeelsvoorziening- en competentiebeleid en nog niet de context waarbinnen deze plaatsvinden. Beardwell et al. (2007) definiëren werving & selectie op een andere

manier, namelijk als 'een proces wat het identificeren, aantrekken en kiezen van geschikte mensen die tegemoetkomen aan de vereisten die de organisatie stelt aan haar human resources' (Beardwell et al. 2007:190). De auteurs stellen dat werving & selectie twee apart geïntegreerde activiteiten zijn. In de literatuur worden naast de definities diverse factoren genoemd die van invloed zijn op werving & selectie. Deze factoren zijn te onderscheiden in interne- en externe factoren. De interne factoren zijn binnen de organisatie van invloed op werving & selectie en de externe factoren komen van buiten de organisatie.

Interne factoren zijn respectievelijk andere personeelsmanagement activiteiten, het personeelsvoorziening- en het competentiebeleid waartoe werving & selectie behoort en de organisatiestrategie. Werving & selectie hebben ten eerste intern te maken met andere activiteiten van het personeelsmanagement, zoals personeelsontwikkeling, beoordeling en beloning. Beardwell et al. (2007:189) geven als voorbeeld afstemming op het introductiebeleid, het trainings- en ontwikkelingsbeleid en beoordeling en beloning om op een positieve wijze de productiviteit van de organisatie te beïnvloeden. Kluytmans (2001) is ook van mening dat werving & selectie meer en meer in samenhang moeten worden gezien met andere activiteiten van personeelsmanagement. Dat wil zeggen dat werving & selectie geen geïsoleerde activiteiten meer zijn, omdat door afstemming van die activiteiten het voor de organisatie gewenste prestatieniveau beter kan worden bereikt (Kluytmans, 2001:107). Ten tweede zijn werving & selectie onderdelen van het personeelsvoorziening- en het competentiebeleid (Kluytmans, 2001:103). Een voorbeeld daarvan is het afstemmen van benodigde competenties, vanuit het competentie management, in samenwerking met werving & selectie om te zorgen voor aanvulling van competenties in de organisatie. Ten derde worden werving & selectie intern afgestemd op de organisatiestrategie (Beardwell et al., 2007). Bijvoorbeeld door de benodigde competenties af te stemmen op de organisatiestrategie teneinde de organisatiedoelstellingen te kunnen behalen.

Externe factoren die van invloed zijn op werving & selectie zijn bijvoorbeeld de arbeidsmarkt, technologische ontwikkelingen en wetgeving. Kluytmans (2001) is van mening dat de veranderende arbeidsmarkt veel creativiteit vergt van werkgevers om de vele vacatures op te vullen. Ramlall (2004) stelt ook dat de huidige competitieve arbeidsmarkt zijn effecten heeft op organisaties van alle groottes en binnen alle markten. Daarmee zorgt deze arbeidsmarkt voor een grote uitdaging om personeel binnen te kunnen halen. Beardwell et al. (2007) stellen dat de technologische ontwikkelingen veel invloed hebben gehad op het werven uit de externe arbeidsmarkt. De externe arbeidsmarkt wil zeggen dat potentiële kandidaten van buiten de organisatie worden geworven. Een technologische ontwikkeling is bijvoorbeeld

het internet waardoor de doelgroep sneller bereikt kan worden. Daarnaast stellen zij dat ook het overheidsbeleid en wetgeving invloed hebben op het werven en selecteren van medewerkers. Een voorbeeld hiervan is de (NVP) sollicitatiecode met als doel discriminatie tegen te gaan tijdens de werving & selectieprocedure. In deze sollicitatiecode is overzichtelijk weergegeven wat wel en wat niet is toegestaan in de procedures.

Interne- en externe factoren zijn dus van invloed op werving & selectie. Om de interne en externe factoren het hoofd te kunnen bieden en bij te kunnen dragen aan het organisatiesucces, moeten volgens Kluytmans (2001) werving & selectie een gedegen inbedding hebben in de organisatie. Verticale- en horizontale integratie van de werving & selectieprocedure is een benadering waarop gekeken kan worden hoe dit is ingebed in de organisatie. Verticale- en horizontale integratie vormen in deze benadering een context waarbinnen de procedure van werving & selectie zich afspeelt (Kluytmans, 2001:104). Door de verticale integratie wordt werving & selectie aansluitend gemaakt op de organisatiestrategie. Bij de horizontale integratie worden de personeelsmanagement-activiteiten op elkaar afgestemd.

2.2.2 Verticale integratie werving & selectie

In de vorige paragraaf is uiteengezet dat diverse factoren van invloed zijn op werving & selectie. Onder andere vormt verticale integratie de context van werving & selectie en zorgt dit, volgens Kluytmans (2001), voor een gedegen inbedding. Bij de verticale benadering wordt de werving & selectieprocedure afgestemd op de organisatiestrategie. Hierbij dient de strategische missie van de organisatie meegenomen te worden bij de beslissing over activiteiten binnen werving & selectie op langere termijn. De integratie die Kluytmans (2001) beschrijft, behoort tot de 'best fit' benadering van human resource management. 'Fit' houdt in dat de HR-strategie effectiever zal zijn als het op de juiste manier geïntegreerd wordt in de specifieke organisatie- en de bredere omgevingscontext (Boxall & Purcell, 2003:47).

Bij verticale integratie worden operationeel niveau, managementniveau en strategisch niveau op elkaar afgestemd. Dit geschiedt op strategisch niveau door een organisatieanalyse en een omgevingsanalyse uit te voeren waarmee toekomstige vaardigheden, kennis en attitudes worden vastgesteld (Kluytmans, 2001). Op management niveau wordt gekeken welk individu met desbetreffende competenties binnen een team past en daar ook waarde aan toevoegt. Op operationeel niveau worden de processen uitgevoerd en zonedig verbeterd en geëvalueerd. Tot die processen behoort bijvoorbeeld het plaatsen van vacatures en/of het

houden van interviews. Het doel van verticale integratie is om een samenhang te creëren zodat werving & selectie in dit geval optimaal kan bijdragen aan de organisatiestrategie. Deze manier van verticale integratie wordt door Boxall & Purcell (2003) in hun boek geplaatst binnen de ‘best fit’ benadering. Deze benadering wordt ook wel de contingentieschool van strategisch human resource management genoemd. Bij deze verticale integratie, door hen de ‘external fit’ genoemd, worden de HR-strategie en de organisatiestrategie op elkaar afgestemd om competitief te kunnen zijn (Boxall & Purcell, 2003:47).

Kluytmans (2001) gaat in op een paar gevolgen van verticale integratie. Een eerste gevolg is een steeds bredere selectieaanpak. Volgens Kluytmans (2001:106) ‘verlegt de aandacht zich naar de gehele persoon en de vraag of die binnen de specifieke organisatiecultuur past en zal blijven passen’. De interactie tussen de persoon en de organisatie staat bij deze benadering centraal, zoals ook de organisatieanalyse waarbij de fit van algemene persoonskenmerken, behoeften, interesses en waarden met de cultuur van de organisatie van belang zijn (Kluytmans, 2001:106).

Een ander gevolg van verticale integratie is de nadruk op de persoonskenmerken, zoals aanpassingsvermogen, sociale vaardigheid, stressbestendigheid etc. Volgens Kluytmans (2001) is inzicht in de kenmerken belangrijk, omdat dit concurrentievoordeel op kan leveren. Het bereiken van concurrentievoordeel sluit aan bij wat Boxall & Purcell (2003) hierover uiteenzetten hierover. Zij stellen dat Human Resource Management, en dus ook werving & selectie, een onderdeel is van de organisatiestrategie en daaraan bijdraagt teneinde de organisatiedoelstellingen te behalen. Een van die belangrijkste doelstellingen, naast het overleven als organisatie, is volgens hen het concurrentievoordeel.

2.2.3 Horizontale integratie van werving & selectie

Samen met de verticale integratie van werving & selectie vormt horizontale integratie binnen de P-O fit benadering (later uitgewerkt in 2.4) de context van de werving & selectieprocedure. Horizontale integratie wil zeggen dat er een samenhang bestaat tussen de personeelsmanagementactiviteiten (hier later HRM instrumenten genoemd) en het op elkaar afstemmen van instroom, doorstroom en uitstroom (Kluytmans, 2001:107). Een dergelijke personeelsmanagementactiviteit is werving & selectie. Kluytmans (2001) stelt dat de HR-cycle van Fombrun et al. (1984) de horizontale integratie als visie op het personeelsbeleid weergeeft. In deze cyclus worden HRM praktijken, door Kluytmans (2001) personeelsmanagementactiviteiten genoemd, op elkaar afgestemd. De HRM praktijken die in

deze cyclus worden genoemd zijn werving & selectie, training & ontwikkeling en beoordeling & beloning. De onderlinge afstemming heeft als doel het gewenste prestatieniveau van het human resource managementbeleid binnen de organisatie te bereiken. Het beoogde gevolg daarvan is dat daarmee het HRM beleid bijdraagt aan het organisatiesucces, oftewel de strategie en de doelstelling (verticaal).

Indien verschillende HRM instrumenten op de juiste wijze op elkaar aansluiten kunnen zij bijdragen aan de organisatiestrategie. Boxall & Purcell (2003) beschrijven de onderlinge afstemming van HRM instrumenten als de 'internal fit' waarbij diverse beleidsterreinen aan de orde gesteld worden. Op operationeel - horizontaal - niveau dienen de HRM instrumenten, volgens hen naast een succesvolle afspiegeling (verticaal) van de organisatiestrategie, ook (horizontaal) op elkaar aan te sluiten.

Werving & selectie heeft binnen de HR-cycle van Fombrun et al. (1984, in Kluytmans, 2001) invloed op de daarna volgende door- en uitstroom. Een voorbeeld is dat door zorgvuldige werving & selectie met betrekking tot de juiste competenties een kandidaat wellicht sneller kan doorstromen in een organisatie en minder snel uitstroomt. In dit voorbeeld is werving & selectie wellicht een factor die meespeelt in het voorkomen van verloop van medewerkers. Enkele andere factoren zijn ook andere HRM instrumenten die bijdragen aan het voorkomen van verloop. Verloop zelf is een verzamelbegrip, van incidenteel tot natuurlijk en met uiteenlopende oorzaken en gevolgen (Kluytmans, 2001:212). Kluytmans (2001:214) stelt dat er aanzienlijk veel verschillende modellen zijn die verloop trachten te verklaren vanwege de grote complexiteit van het begrip. Een grove scheiding in deze modellen is de psychologische- en de economische benadering. Een psychologische benadering die hier uiteengezet wordt heeft bijvoorbeeld betrekking op de arbeidsmotivatie van medewerkers. In paragraaf 2.5 zal uiteengezet worden dat het begrip arbeidsmotivatie kennis over het gedrag of de houding van medewerkers op kan leveren. Met die kennis kan preventief worden ingespeeld op verloop tijdens de werving & selectiefase.

Uit een artikel van Ramlall (2004) blijkt dat hoge kosten een ernstig gevolg zijn van verloop. Deze auteur stelt daarnaast dat het idee van human capital management (het efficiëntie-denken, Fitz-Enz, 1997 in Ramlall, 2004:52) en kennismanagement (kenniscreatie en behoud ter verbetering van het organisatiesucces, Ramlall, 2004) is dat mensen over vaardigheden, ervaring en kennis beschikken en daarom van grote economische waarde zijn voor een organisatie. De kennis waarover een organisatie beschikt is van groot belang voor het behoud van concurrentievoordeel (Ramlall, 2004). Werving & selectie en andere HRM

instrumenten kunnen daarom bijdragen aan het behoud van de kennis, waarover de medewerkers beschikken. Het artikel van Leisink & Steijn (2007:118) sluit daarbij aan als zij ingaan op een citaat van Cole (2002:172 in Leisink & Steijn, 2007). Organisaties die een constante personeelsbezetting hebben met personeel die hun rol vervullen en verantwoordelijkheden nemen, kunnen veel beter omgaan met kansen en bedreigingen uit de omgeving (Cole, 2002 in Leisink & Steijn, 2007:118). Deze organisaties hebben een voordeel op organisaties die constant vechten tegen opbouw en behoud van personeel.

De mogelijkheden om verloop te verminderen zijn volgens Kluytmans (2001:213) sterk afhankelijk van de aard en oorzaken van het verloop. Een organisatie moet dus eerst goed zicht hebben op de redenen waarom medewerkers weggaan. Volgens Kluytmans (2001) wordt in de algemeen gangbare theorievorming over verloop gesteld dat er onderscheid is tussen de zogenaamde push en pull factoren. Respectievelijk stoot de pushfactor de medewerker af vanuit de organisatie en de pullfactor trekt de medewerker aan (Kluytmans, 2001:214).

Een opmerkelijk citaat dat Beardwell et al. (2007:176) van Manfred Kets de Vries gebruiken in hun boek is 'Today's High Performers are like frogs in a wheelbarrow: they can jump out any time'. De auteurs stellen dat het erop lijkt dat steeds meer organisaties het gemak herkennen waarmee medewerkers naar een andere werkgever gaan en daarmee hun aandacht vestigen op het behoud van het personeel (2007:176). Resultaten uit het CIPD (Chartered Institute of Personnel and Development, 2005 in Beardwell et al., 2007:176) 'Binding en verloop onderzoek' geven dit volgens hen weer. Het onderzoek laat enkele 'best practices' zien om verloop tegen te gaan en personeelsbehoud te bevorderen. Deze best practices zijn universeel en strekken zich uit van werving & selectietechnieken tot carrièreontwikkeling, opleiding en beloning. Echter, om de organisatie onderscheidend en uniek te laten zijn ten opzichte van anderen en daarmee concurrentievoordeel te behalen, zal er kennis aanwezig moeten zijn. Die specifieke kennis betreft de uniciteit van de fit tussen de medewerkers van de desbetreffende organisatie en de organisatie zelf.

2.3 De 'fit' tussen de medewerker en zijn omgeving: P-E fit

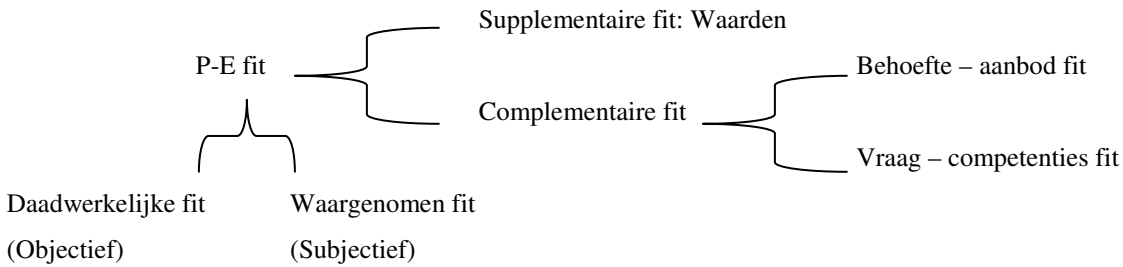
De 'fit' tussen de medewerker en zijn omgeving is een perspectief van waaruit gekeken kan worden naar werving & selectie. Door onder andere Chapman et al. (2005) wordt zelfs gesteld dat dit een van de hoofdperspectieven is voor werving & selectie (in Leisink & Steijn, 2007:119). Leisink & Steijn (2007:119) stellen dat Ehrhart & Ziegert (2005) het 'fit' concept als karakteristiek beschouwen voor een metatheorie die uitgaat van een wisselwerking. Dit

heet ook wel de person-environment-wisselwerking die in de managementliteratuur de afgelopen jaren heersend is geweest (Kristof-Brown et al. 2005:281). Binnen deze metatheorie zijn verscheidene theorieën uitgewerkt. Daarbij wordt de fit op diverse manieren benaderd.

Werving & selectie kan dus benaderd worden vanuit het P-E fit perspectief. Studies over de person-environment fit zijn dominerend binnen de werving & selectie. Enerzijds stellen Leisink & Steijn (2007:119) dat het P-E fit model bruikbaar is voor de uitleg van onderzoeksresultaten omtrent de fit tussen werkgever en medewerker (/werkzoekende). De fit wordt dan gemeten op basis van de arbeidsmotivatie van de medewerker die in de meest ideale situatie aan zou moeten sluiten bij wat de werkgever biedt. Het idee is dat medewerkers zich aangetrokken voelen tot organisaties waarin zij voor hen overeenkomstige waarden herkennen en zich kunnen identificeren met hetgeen het werk voor hen oplevert. Anderzijds stellen de auteurs dat organisaties kandidaten selecteren op basis van competenties die wederom een 'fit' tussen de organisatie en de medewerker zouden moeten vormen.

Door Schneider (2001:142 in Kristof-Brown, 2005:281) wordt de P-E fit omschreven als een 'syndroom met vele manifestaties'. Door Kristof-Brown et al. (2005:281) wordt de P-E fit breed gedefinieerd als 'de overeenstemming tussen de medewerker en de werkomgeving die ontstaat als hun karakteristieken goed overeenkomen'. Kristof-Brown et al. (2005) geven aan dat de P-E fit uit vier domeinen bestaat, namelijk de person-job, person-organization, person-group en person-supervisor fit. De baan, de organisatie, de groep en de supervisor behoren tot de omgeving en zijn daarom domeinen die vallen binnen de P-E fit benadering.

Kristof-Brown et al. (2005:282) stellen dat, dankzij- of door de eenvoud van de door hen gebruikte definitie verschillende conceptualisaties van P-E fit zijn ontstaan. Een samenvatting van deze verschillende conceptualisaties van P-E fit zijn opgenomen in figuur 1, een model waarin Sekiguchi (2004) al deze conceptualisaties bij elkaar heeft gezet. Achtereenvolgens zijn de conceptualisaties de 'supplementaire fit' en de 'complementaire fit', waarvan de laatste wordt uitgewerkt in de 'behoefte-aanbod-' en de 'vraag-competenties fit' als tweede dimensie en tot slot het 'daadwerkelijke' (objectieve) en het 'waargenomen' (subjectieve) onderscheid van het begrip 'fit'. De conceptualisaties worden na het model verder uitgewerkt.



Figuur 1. Relatie tussen verschillende conceptualisaties van P-E fit, Sekiguchi (2004:18).

Kristof-Brown et al. (2005:288) werken de conceptualisaties op een overzichtelijke wijze uit. Allereerst wordt er een onderscheid gemaakt tussen een complementaire fit en een supplementaire fit. Bij de complementaire fit komen de individuele vaardigheden de behoefte van de omgeving tegemoet en het aanbod van de omgeving de behoefte van het individu. Sekiguchi (2004:180) stelt in zijn artikel dat bij een complementaire fit de karakteristieken van een persoon een geheel maken van de omgeving of toevoegen wat ontbreekt. Een supplementaire fit ontstaat als het individu en de omgeving gelijksoortig zijn. Sekiguchi (2004:180) stelt dat de supplementaire fit ontstaat als een persoon karakteristieken toevoegt, versterkt of bezit die hetzelfde zijn als die van anderen in een omgeving. Mensen beschouwen zichzelf als ‘passend bij’, omdat zij lijken op- of hetzelfde zijn als anderen die beschikken over deze overeenkomstige karakteristieken (Sekiguchi, 2004:180). De overeenkomstige karakteristieken zijn vaak gebaseerd op waarden. Dit wil dus zeggen dat iemand een onderdeel is van een homogene groep mensen met overeenkomstige waarden. Volgens Sekiguchi (2004) is het essentiële verschil tussen de supplementaire- en de complementaire fit de definitie van omgeving. Bij de eerste is de omgeving volgens de auteur beschreven volgens de mensen die ertoe behoren, bij de ander wordt de omgeving beschreven volgens haar vraag en vereisten, dus los van de mensen die ertoe behoren.

Sekiguchi (2004:180) maakt als tweede dimensie van het begrip P-E fit een onderverdeling in de complementaire fit. De onderverdeling bestaat uit de ‘behoefte-aanbod’ en ‘vraag-competenties fit’. De behoefte-aanbod fit wordt bereikt als bronnen uit de omgeving tegemoet komen aan de behoeften van een individu. De omgeving biedt bijvoorbeeld financiële, fysieke en psychologische bronnen evenals dat het taakgerelateerde, interpersoonlijke en groeikansen biedt. Daarmee komt de omgeving tegemoet aan behoeften van het individu. Aan de andere kant wordt de vraag-competentie fit bereikt als de bijdrage (aanbod) van het individu tegemoet komt aan de vraag van de omgeving en is het meest gebruikte perspectief voor onderzoek (Leisink & Steijn, 2007:120). Dit betekent bijvoorbeeld

dat de omgeving van een individu tijd, inspanning, toewijding, kennis, vaardigheden en competenties kan vragen.

De derde dimensie van Sekiguchi (2004:181) is het daadwerkelijke (objectieve) en het waargenomen (subjectieve) onderscheid van het begrip 'fit'. Bij de eerste, de daadwerkelijke of objectieve fit wordt een vergelijking gemaakt tussen onafhankelijke ingeschatte individuele kenmerken en omgevingskenmerken. De fit bestaat dan als de kenmerken overeenkomen. Deze wordt op twee niveaus gemeten, te weten op het niveau van het individu en van de omgeving. De reden voor de twee meetniveaus is dat er alleen onafhankelijk gemeten kan worden als de kenmerken los van elkaar gezien worden. De tweede, de waargenomen of subjectieve fit, wordt gezien als de beoordeling of iemand goed past in de omgeving. Deze wordt gemeten door mensen expliciet te vragen naar in hoeverre ze denken dat er een fit tussen hen en de organisatie aanwezig is. De fit blijft bestaan zolang deze wordt waargenomen, ongeacht eigenschappen, overkomsten of aanvulling van de omgeving. Echter het is volgens de auteur een subjectieve ervaring van een al dan niet aanwezige fit.

2.4 De 'fit' tussen de medewerker en de organisatie: P-O fit

Onder het overkoepelende begrip person-environment fit valt ook het begrip person-organization fit. De person-organization fit wordt door Sekiguchi (2007:119 in Leisink & Steijn, 2007:120) gedefinieerd als 'de overeenstemming tussen mensen en de gehele organisatie'. Het begrip P-O fit is moeilijk te definiëren en daardoor ook moeilijk te meten. Er zijn diverse manieren in de literatuur uiteengezet waarmee getracht is te meten hoe het gevoel van een medewerker of hij wel of niet in de organisatie past tot stand komt (Piasentin & Chapman, 2006:203). Piasentin & Chapman (2006) hebben onderzoek gedaan naar het begrip P-O fit en hoe dit gemeten wordt. Zij namen vele auteurs en onderzoeken mee in hun onderzoek naar het begrip P-O fit. De auteurs onderscheiden na het bestuderen van die onderzoeken drie manieren om de subjectieve P-O fit te meten (Piasentin & Chapman, 2006:204). Deze drie manieren om de P-O fit te meten zijn door middel van:

- Benaderingen als de supplementaire fit, de complementaire fit, de behoefte-aanbod fit of vraag-competentie fit,
- Operationele definitie van 'organisatie' (de medewerkers en de organisatiekenmerken),
- Inhoudelijke domeinen, zoals waarden, doelen, persoonlijkheid, kennis, vaardigheden en competenties.

De eerste manier om de P-O fit te meten zijn de eerder uiteengezette dimensies volgens het overzicht van Sekiguchi (2004). Piasentin & Chapman (2006) stellen dat het supplementair model van P-O fit de meest gebruikte conceptualisatie is. In 40 van de 46 onderzoeken werd dezelfde conceptualisatie gebruikt, zoals onder andere de eerder genoemde Cable & Judge (1996), Verquer et al. (2003) en Kristof-Brown (2000). Dit betekent dat een groot aantal van de metingen gericht zijn op het vinden van overeenkomsten tussen de medewerker en de organisatie.

Als tweede vonden de auteurs de operationele definitie van 'organisatie' voor het meten van de P-O fit. Twee methodes hiervoor werden door de auteurs onderscheiden in de literatuur. Bij de een wordt aan de medewerkers gevraagd wat de karakteristieken van de organisatie zijn. Bij de andere wordt aan de medewerkers gevraagd wat de karakteristieken van de medewerkers van de organisatie in het algemeen zijn (Piasentin & Chapman, 2006:208). De auteurs vonden in enkele studies ook een combinatie van methoden. Deze methoden zijn afhankelijk van wat wordt beschouwd als operationele definitie van het fenomeen 'organisatie'.

Tot slot, de derde manier om de P-O fit te meten is het inhoudelijke domein van P-O fit. De 'values' zijn volgens de auteurs de meest voorkomende gebruikte criteria op basis waarvan een fit zou kunnen bestaan. Vanuit de supplementaire fit perceptie verwachten de auteurs dat 'values' belangrijk of zelfs essentieel zijn voor het testen van 'fit'. Zij stellen dat 'values' worden gezien als fundamenteel voor een eigen-identiteit, want zij spelen volgens hen 'een sterke rol in leidende attitudes, meningen en gedragingen' van medewerkers in de organisatie (Piasentin & Chapman, 2006:212).

Leisink & Steijn (2007:120) sluiten bij het voorgaande aan. Volgens hen wordt de P-O fit het meest bestudeerd met de focus op de supplementaire fit en nog specifieker met een overeenstemming wat betreft de 'waarden'. Ook Sekiguchi (2003) sluit aan bij het uitgangspunt dat de P-O fit met name refereert aan een supplementaire relatie tussen de kandidaat en de bredere organisatie kenmerken.

Het begrip P-O fit wordt vaak gebruikt in de context van werving & selectie, omdat hierbij wordt gezocht naar de overeenstemming tussen de organisatie en de potentiële medewerker. Vanuit het onderwerp 'selectie' definieert Sekiguchi (2003:2) de P-O fit als 'de overeenkomst tussen de kandidaat en de organisatie in termen van hun doelen en waarden'. De auteur stelt voor om de P-O fit tijdens de selectie van nieuwe medewerkers te benaderen vanuit het contingentie perspectief. Dit betekent dat daarbij vanuit de specifieke situatie wordt gekeken

naar de best mogelijke fit tussen de kandidaat en de organisatie. Sekiguchi (2003:3) stelt dat traditionele onderzoeken naar selectie vooral gefocust zijn op 'fit' met betrekking tot het niveau tussen het individu en de baan (de Person-Job fit) en diens selectiecriteria, terwijl een steeds groter wordende groep praktijkmensen en onderzoekers (Montgomery, 1996; Bowen et al., 1991; Kristof, 1996; Werbel & Gilliland, 1999) verdedigen dat dit niet voldoende is. Naast enkel de selectiecriteria voor de baan zelf, spelen meerdere factoren een rol, zoals de waarden van de organisatie, de organisatiefilosofie en de perspectieven die een organisatie biedt. Ook heeft onderzoek aangetoond dat de P-O fit een belangrijke factor is om medewerkers te 'werven' voor bepaalde organisaties (Chapman et al., 2005).

Sekiguchi (2004:182) definieert de P-O fit in relatie tot de werving & selectie van medewerkers in een later artikel als 'de match tussen de kandidaat en bredere organisatie-eigenschappen'. Daarbij stelt hij dat praktijkmensen en onderzoekers betogen dat de P-O fit de sleutel is om flexibel en betrokken personeel te behouden, wat nodig is in een competitieve omgeving en een krappe arbeidsmarkt (Sekiguchi, 2004:182). Leisink & Steijn (2007:118) zetten werving & selectie als volgt neer; 'Het aantrekken van geschikte kandidaten is essentieel voor het succes van de organisatie, daarom is werving & selectie een essentieel element van ieder goed werkend HRM systeem'. Hieruit blijkt dat, volgens de voorgaande auteurs, organisaties voordeel kunnen behalen door medewerkers te werven en selecteren op basis van de organisatie-eigenschappen. Echter, de P-O fit zou daarbij kunnen zorgen voor de optimale fit waardoor de organisatie beter kan presteren. Vanuit deze benadering is het ASA-model van Schneider (2001, in Leisink & Steijn, 2007:120) een interessant model. Het model staat voor 'Attraction/werving' – 'Selection/selectie' – 'Attrition/natuurlijk verloop'. Het idee achter het model is dat een organisatie een, in toenemende mate, homogene groep werft en selecteert. Daarnaast baseren werkzoekenden hun person-organization fit met een organisatie/werkgever op hun perceptie van de organisatiewaarden en maken zij keuzes op basis van deze percepties. Het idee is dat mensen aangetrokken worden door specifieke settings en dat zij langer zullen blijven als er een 'fit' is. Organisaties zullen daarnaast ook eerder mensen selecteren die dezelfde waarden delen. In de loop der tijd zullen mensen die deze waarden niet delen op een natuurlijke wijze afvloeien (natuurlijk verloop). Een gevolg daarvan is dat de organisatie op deze wijze een steeds homogener groep wordt van mensen met dezelfde waarden, die de organisatiecultuur vormgeeft. Ook Piasentin & Chapman (2006:202) stellen in hun artikel dat in een overvloed aan onderzoeken duidelijk wordt dat het subjectieve begrip P-O fit belangrijke implicaties heeft voor een variëteit aan gebeurtenissen op het werk. Hierbij noemen zij onder andere werving, tevredenheid, binding en verloop.

2.5 Arbeidsmotivatie

Motivatie is één van drie criteria aan de hand waarvan getoetst kan worden, tijdens werving & selectie, welke kandidaat de meest geschikte is om bijdrage te leveren aan de organisatie prestaties (Leisink & Steijn, 2007:118). Echter, werving & selectie dragen, zoals eerder uiteengezet, bij aan de prestaties van de onderneming. De drie kenmerken zijn competenties, motivatie en bevoegdheid. Werving & selectie zorgen voor twee van de drie belangrijkste kenmerken van medewerkers die van invloed zijn op het organisatiesucces (Delery & Shaw, 2001, in Leisink & Steijn, 2007), namelijk competenties en motivatie. Kennis over de motivatie van medewerkers kan wellicht een belangrijke bijdrage leveren aan het voorspellen van het potentieel voor prestatie. Inzicht in motivaties van medewerkers geeft een beeld waarom iemand bij een organisatie zou willen werken en wat hem of haar al dan niet aan de organisatie zou kunnen binden. Indien inzicht bestaat in die motivatie zou wellicht een bewuste fit tussen persoon en organisatie tot stand kunnen worden gebracht. Echter, de potentiële medewerker beoordeelt zelf tijdens de werving & selectie of een organisatie al dan niet aansluit bij de eigen arbeidsmotivatie.

Het onderwerp arbeidsmotivatie vindt haar uitwerking in een veelheid van theorieën en contexten. Toen het 'Handbook of industrial and organizational psychology' in 1976 uitkwam, besepte men al dat er een exponentiële groei was op het gebied van arbeidsmotivatietheorie en -onderzoek. Er verschenen steeds meer literatuurstudies omtrent het onderwerp arbeidsmotivatie en de diverse theorieën daarover. Het moeilijke is hoe arbeidsmotivatie gemeten kan worden, want motivatie kan gezien worden als gedrag, als attitude of als beide (Rainey, 2003:225). De auteur (2003:228) beschrijft arbeidsmotivatie dan ook als een paraplu-begrip door haar complexiteit. Het begrip refereert volgens de auteur aan een algemeen gebied van onderzoek in plaats van aan een precies gedefinieerd onderzoeksdoel. Arbeidsmotivatie dient volgens de auteur dan ook als een overkoepelend thema voor onderzoek naar een variëteit aan gerelateerde onderwerpen zoals binding, leiderschap, betrokkenheid, organisatiecultuur en karakteristieken van carrières (Rainey, 2003:229).

2.5.1 Definities en theorie omtrent arbeidsmotivatie

'Onder motivatie verstaan we de inwendige bereidheid van een persoon om bepaalde handelingen te verrichten' (Alblas & Wijsman, 2001:31). Er bestaan verschillende opvattingen over de vraag waardoor mensen worden gemotiveerd (Alblas & Wijsman, 2001

en Ramlall, 2004). Locke & Henne (1986 in Alblas & Wijsman, 2001:31) hebben de verschillende opvattingen overzichtelijk samengevat tot het volgende:

- Motivatie komt voort uit de aangeboren behoeften die mensen hebben.
- Motivatie komt voort uit waarden, opvattingen en voorkeuren die mensen door ervaringen hebben ontwikkeld.
- Motivatie komt voort uit situationele factoren die inspelen op de behoefte, waarden, opvattingen en voorkeuren, dus in feite bepaalt de omgeving mede de motivatie.

Het voorgaande laat zien dat de motivatie kan voortkomen uit de aangeboren of aangeleerde eigenschappen van de *persoon* en uit de eigenschappen van de *situatie* waarin de persoon zich bevindt. Dit betekent dat er een wisselwerking bestaat tussen de persoon en de situatie.

Pinder (1998:11) geeft als definitie; ‘Arbeidsmotivatie zijn (energie)krachten welke ontstaan vanuit een individu of invloed uitoefenen op een individu, werkgerelateerd gedrag op gang brengen en tot slot daarmee de vorm, de richting, de intensiteit en de duur van het gedrag bepalen’. Motivatie is hiermee een psychologisch proces van interactie tussen een individu en de omgeving. Latham & Pinder (2005) en ook Beardwell et al. (2007) sluiten zich na bestudering van diverse theorieën aan bij deze definitie. Volgens Beardwell et al. (2007:494) ‘wil een medewerker harder werken, als met die inspanning het doel om een vooraf bepaalde behoefte of wens van deze medewerker te bevredigen, wordt bereikt’. Deze auteurs stellen daarnaast dat arbeidsmotivatie kan verschillen per individu en kan veranderen bij een individu in de loop der tijd. Op basis van het vorige concluderen Beardwell et al. (2007:492) dat arbeidsmotivatie vier kenmerken heeft, namelijk;

- dat het een individueel fenomeen is,
- het intentionele gedrag is wat gebaseerd is op weloverwogen keuzes,
- het een concept is met meerdere facetten, wat inhoudt dat motivatie:
 - mensen prikkelt om actie te ondernemen,
 - bestaat uit keuzes of gedrag,
 - bestaat uit keuzes welke de volhardendheid en intensiteit van gedrag het hoofd kunnen bieden.
- dat het valide is als theorie, omdat het helpt gedrag te voorspellen door uit te leggen wat het gedrag van mensen aanspoort, wat dus ook betekent dat het niet simpelweg het beschrijven of het categoriseren van gedrag is.

Volgens Beardwell et al. (2007:492) is motivatie daarnaast gebaseerd op behoeften en motieven die veranderen in de loop der tijd en op een interactie met de omgeving, welke ook

aan verandering onderhevig is. Dit komt overeen met van de opvatting van Locke & Henne (1986) die eveneens stellen dat de omgeving van invloed is op motivatie. In beide opvattingen gaan de auteurs namelijk uit van een wisselwerking tussen het individu en de omgeving of situatie. Dit sluit aan bij de overeenstemming, de congruentie, waar men naar op zoek is naar een fit tussen de organisatie en de persoon. Een organisatie én een medewerker zijn samen op zoek naar een wederzijdse arbeidsrelatie.

Een manier om onderscheid te maken in de vele theorieën omtrent arbeidsmotivatie is de onderverdeling in processuele theorieën en inhoudelijke theorieën. Rainey (2003:249) maakt dit onderscheid en stelt dat processuele theorieën zich meer op psychologische- en gedragsprocessen concentreren met betrekking tot motivatie. De processuele theorieën gaan in feite niet in op wat behoeften, motieven en beloningen zijn waar mensen naar streven, maar meer welke acties kunnen leiden tot bepaalde motivatie van medewerkers. In deze tijd zijn onder andere Quality of Work Life programs, Job Rotation en Profit Sharing (Rainey, 2003:267) populaire gebruikte methoden om medewerkers te motiveren. De methoden zijn afhankelijk van wat past bij de medewerkers van de organisatie en het gewenste gedrag. Vanuit de inhoudelijke theorieën wordt geanalyseerd wat specifieke behoeften, motieven en beloningen zijn die arbeidsmotivatie beïnvloeden (Rainey, 2003). Een inhoudelijke theorie is de Twee-Factoren theorie van Herzberg (1968). Deze Twee-Factoren theorie onderscheidt twee grote factoren die de individuele motivatie op het werk beïnvloeden. De eerste factor noemt de auteur ‘motiverende factoren’, ofwel de werkintrinsieke factoren. De tweede factor noemt hij de ‘hygiëne factoren’, ofwel de werkextrinsieke factoren. Aan de hand van de Twee-Factoretheorie van Herzberg (1968) kan inzicht worden verkregen in de motivatiefactoren die voor mensen in hun werksituatie een rol spelen (in Alblas & Wijsman, 2001:49). De theorie van Hertzberg geeft volgens Alblas & Wijsman (2001:50) een beeld van wat mensen in organisaties motiveert (motiverende factoren) tot het leveren van goede prestaties en wat leidt tot ontevredenheid (hygiënische factoren). Zie voorbeeld figuur 2.

<i>Motivatiefactoren</i>	<i>Hygiëne factoren</i>
- Zelfontplooiing	- Beleid en management van de organisatie
- Erkenning	- Toezicht (supervision)
- Het werk zelf	- Werkomstandigheden
- Verantwoordelijkheid	- Salaris
- Promotie	- Relaties met collega's
- Prestaties leveren	
Stimuleren tot meer inspanning	Voorkomen ontevredenheid

Figuur 2. De tweefactoren theorie Herzberg et al. (1959 in Alblas & Wijsman, 2001:50)

De hygiëne factoren van Herzberg (1968) verwijzen naar de basisbehoeften van de mens. Als deze basisbehoeften vervuld zijn kan ontevredenheid worden voorkomen. De omgeving en de context, dus wat tot het uiterlijk behoort (Van Dale over extrinsiek), spelen voor de hygiëne factoren belangrijke rollen. Daarom worden de hygiëne factoren ook wel contextfactoren genoemd. Voorbeelden van deze factoren zijn loon, status en werkvoorwaarden. Andere benamingen voor deze factoren zijn dan ook dissatisfactiegevers of werkextrinsieke factoren. Echter, volgens Herzberg (1968) hoeft de vervulling van deze factoren niet direct te beteken dat ze daadwerkelijk leiden tot tevredenheid. Werkextrinsieke factoren leiden dan ook niet tot de arbeidsvreugde, maar geven een betere stemming. Bijvoorbeeld een pauze kan de werkdruk wegnemen, maar leidt niet tot tevredenheid en dus arbeidsvreugde. Het afschaffen van pauzes leidt waarschijnlijk wel tot ontevredenheid. De motivatiefactoren van Herzberg (1968), of ontwikkelfactoren, hangen samen met het wezenlijke van het werk zelf of het innerlijke van de medewerker (Van Dale, 2007, over intrinsiek). Deze factoren worden daarom ook wel satisfactiegevers of werkintrinsieke factoren genoemd. De factoren werken op een positieve wijze motiverend en hebben te maken met de intrinsieke kwaliteiten van de arbeid. Deze factoren hoeven echter niet te leiden tot ontevredenheid indien ze niet vervuld worden. Ze hebben eerder te maken met de wil van mensen om hun mogelijkheden te realiseren. Een voorbeeld is het kunnen leveren van prestaties, creativiteit in het werk en verantwoordelijk zijn voor het werk.

Volgens Alblas & Wijsman (2001:51) kunnen intrinsieke- en extrinsieke motivatiefactoren tegelijkertijd een rol spelen bij de overwegingen die mensen hebben om al dan niet te presteren. Alblas & Wijsman (2001) stellen echter dat de intrinsieke motivatiefactoren hoger gewaardeerd worden dan de extrinsieke motivatiefactoren. Volgens hen zou dit kunnen betekenen dat de intrinsieke uitkomsten dan ook een hogere motiverende werking zouden hebben in organisaties. Armstrong (2001:118) spreekt van een combinatie van intrinsieke en extrinsieke motivatie. Volgens hem heeft 'de organisatie tot taak zijn eigen omstandigheden en de specifieke behoeften en eisen van zijn medewerkers te analyseren om het mengsel van extrinsieke- en intrinsieke motivatiefactoren te kunnen bepalen dat nodig is voor het aantrekken en behouden van personeel van goede kwaliteit en om hen zover te krijgen dat zij voortdurend op hoog niveau presteren'.

Evenals Herzberg (1968) stellen Bateman & Crant (2006:5) dat het fundamentele verschil tussen intrinsieke motivatie en extrinsieke motivatie in de oorsprong van de motivatie ligt. Zij maken het onderscheid door te kijken of de motivatie, ofwel de actie, binnen de persoon (intrinsiek) ontstaat of van buiten op de persoon (extrinsiek) inwerkt. Een voorbeeld

daarvan is een persoonlijke doelstelling (intrinsiek) of een te verkrijgen bonus (extrinsiek). Volgens Alblas & Wijsman (2001:51) is het onderscheid in intrinsieke- en extrinsieke motiefactoren een eenvoudig en overzichtelijk onderscheid in hetgeen een mens beweegt.

2.5.2 Extrinsieke motivatie

Verschillende definities worden gegeven van extrinsieke motivatie, evenals de factoren die daadwerkelijk de concrete extrinsieke motivatie tot uitvoering laten komen. Een eerste definitie van extrinsieke arbeidsmotivatie is; 'werkextrinsieke motieven hebben te maken met de opbrengsten die voortvloeien uit het leveren van prestaties' (Alblas & Wijsman, 2001:51). De extrinsiek gemotiveerde medewerker heeft volgens Alblas & Wijsman (2001:51) een instrumentele houding ten opzichte van het werk. Vinke (1996:46) geeft als definitie van extrinsieke motivatie 'Een motivatie die haar oorsprong vindt in factoren buiten het individu. Gedrag dat is gemotiveerd (/tot stand gekomen) door een van anderen afkomstige beloning en/of straf is extrinsiek gemotiveerd'. Volgens Armstrong (2001:116) kan extrinsieke arbeidsmotivatie op een korte termijn de inspanning verhogen en ontevredenheid tot een minimum beperken. De definities van de voorgaande auteurs betreffende extrinsieke motivatie sluiten aan bij de eerder uiteengezette benadering van de werkintrinsieke factoren van Herzberg (1968). Echter, ook zij erkennen het voorkomen van ontevredenheid en de rol van de omgeving als kenmerken van extrinsieke motivatie.

De Moor (1993:15) verdeelt extrinsieke arbeidsmotivatie in twee dimensies. De eerste dimensie is economische motivatie waarbij wordt uitgegaan van motivatie die ontstaat door geld, fysieke werkomstandigheden en zekerheid van de baan. De andere dimensie is sociale motivatie en ontstaat volgens de auteur met name door de betekenis die de gemeenschap toekent aan zijn of haar werk. Indien een persoon in een samenwerkingsverband werkt dan doelt een persoon er met name op om er zelf beter van te worden en ergens bij te horen. Het werk is dus gedoeld op aanzien in de maatschappij, status en promotiekansen, welke tevens voldoening opleveren.

Er zijn enkele factoren die extrinsieke arbeidsmotivatie tot uiting laten komen. Alblas & Wijsman (2001:51) noemen beloning, status, acceptatie, goede werkomstandigheden en promotie als de factoren die passen binnen extrinsieke arbeidsmotivatie. Het gaat hierbij volgens de auteurs niet om het werk zelf, maar om de verder weg gelegen opbrengsten die ermee bereikt kunnen worden. Zij noemen daarnaast nog (2001:86);

- Waardering,
- Opbrengsten,

- Arbeidsvoorwaarden (salaris, vakantiedagen, arbeidstijd, verzekeringen, pensioen, geldregelingen en bedrijfsauto).

Leisink & Steijn (2007:124) voegen daar carrièrekansen aan toe.

2.5.3 Intrinsieke motivatie

Intrinsieke arbeidsmotivatie wordt op verschillende wijzen gedefinieerd. 'Intrinsieke motivatie komt uit de persoon of de activiteit zelf, het beïnvloedt het gedrag, de prestatie en het welzijn' (Ryan & Deci, 2000 in Bateman & Crant, 2006:3). De definitie van Vinke (1996:46) sluit daarop aan. Deze auteur definieert intrinsieke motivatie als; 'intrinsieke motivatie is geheel afhankelijk van de aard van de activiteit en heeft niets te maken met een externe beloning of bekrachtiging. Intrinsieke motivatie wordt meestal gestuurd door gevoelens van tevredenheid en voldoening'. Volgens Alblas & Wijsman (2001:51) hebben werkintrinsieke motivatiefactoren te maken met de uitdaging die van het werk zelf uitgaat. Zij stellen dat medewerkers die intrinsiek gemotiveerd zijn het werk doen omdat zij daar plezier of een uitdaging aan ontleen, 'het gaat ze om het spel en niet om de knikkers'. Volgens Armstrong (2001) hebben intrinsieke motivatiefactoren op de langere termijn een diepgaander effect op het aanmaken en vergroten van voldoening. Deze voorgaande definities sluiten aan bij de werkintrinsieke factoren van Herzberg (1968). De auteurs geven evenals Herzberg (1968) weer dat het werk zelf en het benutten van persoonlijke kwaliteiten tot tevredenheid kan leiden.

De Moor (1993:15) verdeelt intrinsieke motivatie in twee dimensies. De groei-motivatie dimensie houdt volgens de auteur in dat iemand leeft om te werken. De persoon wil echt iets van 'zichzelf kwijt kunnen in het werk'. Werk betekent dan zelfontplooiing en zelfwaardering. De mening van een buitenstaander is hierbij niet van belang. Bij de cultuur-motivatie dimensie werkt iemand in een samenwerkingsverband om een gezamenlijk doel te kunnen bereiken. De betrokkenheid bij de organisatie is groot en men vindt het alleen goed als de kwaliteiten van alle aanwezigen worden gebruikt om het grote geheel te verwezenlijken (synergie). 'Getting extraordinary things done through and with ordinary people' (De Moor, 1993, p. 65).

Op intrinsieke arbeidsmotivatie zijn enkele factoren van invloed. Bouts & Engelfriet (2000) noemen initiatief tonen, verantwoordelijkheid in de functie, een interessante functie, je capaciteiten benutten en iets kunnen bereiken in je werkkring. Alblas & Wijsman (2001:51) stellen dat intrinsieke motivatie samenhangt met de hogere behoeften van de Maslow piramide. Zij geven daarmee aan dat volgens hen de behoefte aan zelfontplooiing, het leveren

van prestaties en het dragen van verantwoordelijkheid een belangrijke drijfveer kunnen zijn om te presteren. Zij noemen ook:

- Prettig werk,
- uitdagend werk,
- uitdagende doelen,
- kwaliteit van het werk.

Tot slot stellen deze auteurs dat het werk bij mensen die intrinsiek gemotiveerd zijn een centrale plek heeft. Als mensen de genoemde behoeften hebben en het werk centraal staat is het volgens Alblas & Wijsman (2001) afhankelijk van de positie die zij innemen in de organisatie en het soort werk dat zij doen of de behoeften een kans krijgen. Armstrong (2001:96) voegt aan deze factoren zelfverwezenlijking en succes toe.

Beardwell et al. (2007:499) geven een lijst van, zoals zij het noemen, niet-financiële motivaties op basis van een onderzoek van Woodruffe (2006:29). Volgens de laatste is deze lijst een samenstelling van de meest belangrijke motivaties voor prestaties van de medewerker. Zij voegen aan de intrinsieke motivatiefactoren ervaring, autonomie, respect, omgeving, beloning indien verdiend, steun, vertrouwen en een betrouwbare en geloofwaardige organisatie toe.

2.5.4 Public Service Motivation

Aan de onderverdeling van arbeidsmotivatie in extrinsieke en intrinsieke motivatiefactoren kan ook 'public service motivation' (PSM) worden toegevoegd. In de motivatieliteratuur wordt deze met name genoemd in de context van de publieke sector. Het maatschappelijke belang staat bij deze vorm van motivatie centraal. Public Service Motivation (PSM) wordt door Perry & Wise (1990:368) gedefinieerd als 'an individuals predisposition to respond to motives grounded primarily or uniquely in public institutions and organizations'. Steijn (2006) vertaalt het begrip vrij als 'de motivatie voor de publieke zaak'. De definitie van Perry & Wise (1990) suggereert echter dat enkel in publieke organisaties PSM kan bestaan bij medewerkers. Het verschil is hier dat in de definitie van Perry letterlijk wordt opgenomen dat deze vorm van motivatie primair of zelfs alleen voorkomt publieke sector, terwijl Steijn 'de publieke zaak' gebruikt als afbakening. De publieke zaak wil zeggen dat er een motivatie kan bestaan voor het publieke, oftewel maatschappelijk, belang. In vrijwel iedere organisatie kan een bepaalde mate van een publieke identiteit herkend worden. Een voorbeeld is de maatschappelijke verantwoordelijkheid voor asielzoekers bij de overheid of de

verantwoordelijkheid van een commerciële organisatie om eerlijk om te gaan met minderheden of bewust om te gaan met het milieu.

In hun artikel gaan Leisink & Steijn (2007) in op PSM in het werving & selectieprocedure, enerzijds vanuit de optiek van de medewerker en anderzijds vanuit het perspectief van de werkgever. Hierbij gaan de auteurs in op wat nu daadwerkelijk het belang is van PSM. Leisink & Steijn (2007:123) stellen dat resultaten laten zien dat PSM een belangrijke factor is voor werving in de publieke sector. De auteurs voegen daarom toe dat vele individuen in de private en non-profit sector eveneens gemotiveerd kunnen zijn voor de publieke zaak (Rainey, 1982 in Leisink & Steijn, 2007:123). Deze individuen kunnen er ook onbaatzuchtige arbeidsidealen op nahouden. Een voorbeeld is; ‘werk doen dat een bijdrage levert aan de maatschappij maakt verschil’. Het idee dat een medewerker door middel van zijn of haar werk een steentje bijdraagt aan de maatschappij is in deze context een motivatie om te gaan of blijven werken bij een organisatie. Mensen kunnen met hun PSM dus ook een fit vinden in organisaties buiten de publieke sector (Leisink & Steijn, 2007). Echter, andere organisaties kunnen ook een bijdrage leveren aan de maatschappij.

Perry (1996 in Steijn, 2006:5) onderscheidt PSM in vier dimensies, namelijk interesse voor beleid, het streven om het algemeen belang te dienen, medeleven en zelfopoffering. Deze dimensies zijn door Perry uitgewerkt in vierentwintig items die arbeidsmotivatie factoren vormen binnen PSM. Dit waren volgens Coursey & Pandey (2007:550) erg veel items en de vierde dimensie leek veel op de eerder gemaakte drie dimensies. Deze auteurs hebben dan ook een verkorte schaal ontworpen op basis van de eerdere dimensies en items van Perry (1996), zie figuur 3. Deze auteurs hebben uitgebreid onderzoek gedaan naar de validiteit en betrouwbaarheid van deze schaal. Zij zijn tot de conclusie gekomen dat de validiteit en betrouwbaarheid overal gelijk is of naar hun bevindingen mogelijk hoger uitkomt dan de schaal van Perry (1996).

Interesse voor beleid	<ul style="list-style-type: none"> 1 Politiek is een vervelend woord (omgedraaid). 2 Het geven en nemen van publiek beleid maken trekt mij niet aan (omgedraaid). 3 Politieke figuren interesseren mij niet (omgedraaid).
Streven om algemeen belang te dienen.	<ul style="list-style-type: none"> 4 Onbaatzuchtig draag ik bij aan mijn gemeenschap. 5 Betekenisvolle publieke service is erg belangrijk voor mij. 6 Ik zou het liefst zien dat publieke figuren doen wat het beste is voor de gemeenschap ook al tast het mijn eigen belangen aan. 7 Ik zie publieke service als mijn plicht.

Medeleven	<p>8 Het is moeilijk voor mij om mij emotioneel in te houden als ik mensen zie lijden.</p> <p>9 Ik word er bij de dagelijkse gang van zaken regelmatig aan herinnerd hoe afhankelijk wij allemaal zijn van elkaar.</p> <p>10 Ik heb weinig medeleven met mensen in nood die onwillig zijn om de eerste stap te nemen zichzelf te helpen (omgedraaid).</p>
-----------	---

Figuur 3. PSM onderwerpen en stellingen per dimensie, Coursy & Pandey (2007:551)

Naast de andere PSM-factoren kunnen ook organisatiewaarden een motivatiefactor zijn indien deze door de uitvoering van het werk een bijdrage te leveren aan de maatschappij. Naast de motivaties, intrinsiek en extrinsiek, kunnen de organisatiewaarden een nog explicietere rol spelen bij de fit tussen organisatie en medewerker. Bijvoorbeeld maatschappelijke organisatiewaarden worden steeds belangrijker geacht. Door organisaties worden de maatschappelijke organisatiewaarden naast de commerciële waarden gecommuniceerd naar de arbeidsmarkt. Waarden zijn veelal getoetst om werkgerelateerd gedrag te voorspellen en te begrijpen. Volgens Latham & Pinder (2005) zetten waarden aan tot besluiten en actie. Een medewerker maakt, voordat hij of zij een organisatie betreedt, mogelijk een keuze of de organisatiewaarden aansluiten bij de PSM. Als centrale waarden op elkaar aansluiten is de mogelijkheid groot dat dit een individu motiveert. De 'triple bottom line' is een concept wat door Boxall & Purcell (2003: 12, 244) is uitgewerkt en waarbij de organisatie in het strategische beleid naast 'profit' ook rekening houdt met 'people' en 'planet'. De organisatiewaarden kunnen geplaatst worden binnen deze 'triple bottom line', omdat de waarden betrekking kunnen hebben op bijvoorbeeld winst en bestaansrecht, maar ook medewerkers, maatschappij en milieu.

3 Methodologische verantwoording

3.1 Inleiding

Dit hoofdstuk zet uiteen en verantwoordt welke methodologische keuzes zijn gemaakt tijdens dit onderzoek. Allereerst wordt in paragraaf 3.2 ingegaan op de keuzes en consequenties van dit kwalitatief onderzoek en het gekozen type onderzoek. Daarna wordt in paragraaf 3.3 het onderzoeksdomein waartoe de populatie behoort binnen haar context afgebakend. Vervolgens wordt verantwoord waarom gekozen is voor de in het onderzoek gebruikte dataverzamelmethode in paragraaf 3.4. Daarnaast wordt de analysemethode in paragraaf 3.5 verantwoord. Tot slot wordt in de paragrafen 3.6 en 3.7 ingegaan op respectievelijk de kwaliteitscriteria en kwaliteitsbewaking.

3.2 Het onderzoek benaderd

In deze paragraaf wordt uiteengezet welke opvatting aan dit onderzoek ten grondslag ligt en in het verlengde daarvan op welke wijze de werkelijkheid is verkend (Boeije, 2006:18).

Het doel van het onderzoek *‘Kennis te verwerven omtrent de motivatie van lang in dienst zijnde verkoopmedewerkers om bij The Body Shop te werken, zodat door deze kennis verkoopmedewerkers in de toekomst wellicht gerichter kunnen worden geworven en geselecteerd en waarvan men bij The Body Shop zou kunnen verwachten dat zij langer in dienst blijven’* geeft weer dat het onderzoek is verricht vanuit een *praktijkgericht wetenschappelijk* oogpunt. Er bestond weinig kennis omtrent de arbeidsmotivatie van lang in dienst blijvende verkoopmedewerkers van The Body Shop.

Voor het onderzoek geldt dat de hoofdvraag leidend is en dus weergeeft wat er wordt onderzocht (‘t Hart et al. 2006:108). Om erachter te komen wat de verschillende soorten motivatiefactoren zijn van medewerkers van The Body Shop om lang in dienst te blijven is de hoofdvraag *‘Welke motivatie om bij deze organisatie te werken, kenmerkt lang in dienst blijvende verkoopmedewerkers van The Body Shop?’* leidend geweest. De vraagstelling geeft enerzijds weer dat motivatiefactoren van lang in dienst blijvende verkoopmedewerkers van The Body Shop *beschreven* zijn. Anderzijds geeft het woord ‘kenmerken’ in de hoofdvraag weer dat ook gekeken is naar overeenkomsten die deze groep typeren. Verschillen in de uitkomsten hebben er daarnaast juist op geduid dat bepaalde motivatiefactoren niet kenmerkend waren voor deze groep medewerkers.

In dit onderzoek is getracht te beschrijven wat de kenmerkende motivatiefactoren zijn van lang in dienst blijvende verkoopmedewerkers van The Body Shop. Daardoor betreft het onderzoek een *casestudy*. De organisatie vormt namelijk de context waarbinnen onderzoek is

gedaan naar de arbeidsmotivatie van een specifieke groep medewerkers. De casestudy maakt dat het bijzondere, van deze specifieke groep uit een specifieke organisatie, werd beschreven. Kenmerkend voor een casestudy is het kwalitatief onderzoek. Boeije (2005:27) geeft in haar boek de definitie van kwalitatief onderzoek als volgt weer; *'In kwalitatief onderzoek richt de vraagstelling zich op onderwerpen die te maken hebben met de wijze waarop mensen betekenis geven aan hun sociale omgeving en hoe zij zich op basis daarvan gedragen.'* Dit kwalitatieve onderzoek richt zich op lang in dienst blijvende verkoopmedewerkers van The Body Shop, de betekenis die zij geven aan hun werk vanuit hun eigen arbeidsmotivatie en hoe zij op basis daarvan handelen.

Voorafgaand aan de dataverzameling is een literatuurstudie verricht (hoofdstuk 2). De literatuurstudie plaatst het onderzoek in een theoretisch kader, bakent daarmee het onderzoek af en het reikt topics aan (Boeije, 2006:46-47). De theorie werd voor dit onderzoek gebruikt als hulpmiddel en zoeklicht voor het vinden bepaalde onderzoeksverschijnselen binnen de kaders van die theorie. De begrippen uit de hoofd- en deelvragen zijn operationeel gedefinieerd aan de hand van verschillende theorieën in het theoretisch kader. De deelvragen vormden daarmee de categorieën waarbinnen de topics van verschillende theorieën zijn geplaatst. Deze zijn gebruikt in de interviews. Het theoretisch kader heeft op die manier bijgedragen aan de dataverzameling. Dat betekent dat de topics uit het theoretisch kader de richtlijn vormden voor de gegevensverzameling. Later in dit hoofdstuk zal verder worden ingegaan op de dataverzameling en de data-analyse die daarop is gevolgd.

3.3 Onderzoeksdomein

De organisatie, de medewerkers en de voor dit onderzoek relevante kenmerken vormden samen het onderzoeksdomein. Hierna zullen deze door begripsbepaling afgebakend worden. Baarda et al. (2005:143) stellen dat als duidelijk is wat de centrale onderzoekseenheid is, het ook raadzaam is om na te gaan wat de context van die eenheid is en wat de samenstellende elementen zijn.

De in de hoofdvraag opgenomen 'lang in dienst blijvende medewerkers' zijn de *eenheden* in dit onderzoek en is *'een verkoopmedewerker die langer dan zes maanden in dienst is bij een Company Shop van The Body Shop Benelux B.V.'*. De verkoopmedewerkers zijn de grootste groep personeelsleden bij The Body Shop. Het HR beleid wordt afgestemd op deze medewerkers, zijnde de uitvoerende medewerkers. Er zijn twee *contractvormen* voor verkoopmedewerkers, namelijk het parttime contract van 0-12 uur en het fulltime contract voor 38 uur. In dit onderzoek zijn beide contractvormen meegenomen. Beide leverden kennis

op omtrent de onderzoeksvraag en beide behoren tot de groep verkoopmedewerkers van The Body Shop B.V. De organisatie is een cosmetica-retailbedrijf en tevens de opdrachtgever (meer specifiek; de HR afdeling). Daarnaast vormde de organisatie de *context* van het onderzoek. De groep medewerkers is namelijk gevraagd naar hun motivatie gericht op hun werk bij deze specifieke organisatie.

De samenstelling van de onderzoeksgroep geschiedde in dit onderzoek op basis van een steekproef. Binnen de kwalitatieve onderzoeksbenadering betekent dat uit de gehele onderzoekspopulatie eenheden - in dit geval lang in dienst blijvende medewerkers van The Body Shop - worden gekozen die daadwerkelijk worden onderzocht (Boeije, 2006:48). De medewerkers zijn werkzaam in diverse filialen verdeeld over Nederland en België. Voor het onderzoek zijn medewerkers geselecteerd vanuit het principe van doelgerichte selectie (purposive sampling, Boeije, 2006:50). Bij dit principe geldt dat de kenmerken van de populatie de basis zijn van de selectie. Deze kenmerken zijn eerder beschreven als langdurig in dienst blijvende medewerkers die minimaal zes maanden in dienst zijn. De HR Manager uit de organisatie in kwestie heeft vijftien medewerkers geselecteerd. De selectie vond plaats op basis van de voor het onderzoek relevante criteria. Bovendien werd op deze manier de afstand als onderzoeker behouden. De gedachte hierachter was dat de onderzoeker zo min mogelijk informatie over de respondenten had voorafgaand aan de interviews.

In het onderzoek worden uitspraken gedaan over de arbeidsmotivatie van de betreffende medewerkers. De belangrijke *aspecten* van arbeidsmotivatie zijn extrinsieke motivatie, intrinsieke motivatie, public service motivation en waarden en komen terug in de deelvragen van het onderzoek.

3.4 Dataverzamelmethode

De essentie van empirisch onderzoek is om ideeën te ontwikkelen en te testen op basis van waarnemingen buiten het hoofd van de onderzoeker (Zijderveld, 1991 in Boeije, 2006:54). Het doen van waarnemingen is hetzelfde als het verzamelen van gegevens (Boeije, 2006:54). In dit onderzoek zijn de gegevens, oftewel data, verzameld door middel van interviews. De methode van interviewen is afkomstig van de probleemstelling en komt voort uit de vraag en het doel van het onderzoek. Hierna zal dan ook worden ingegaan op de gemaakte keuzes omtrent het doen van interviews.

Allereerst is voor dit onderzoek gekozen voor het doen van één op één interviews. Met de interviews is beoogd een antwoord te krijgen op de vragen wat de motivatie is om lang bij The Body Shop in dienst te blijven. Daarmee is getracht kennis te verwerven zodat nieuwe-

en potentieel lang in dienst blijvende medewerkers gericht geworven & geselecteerd kunnen worden.

De interviews zijn gehouden aan de hand van topics. De topics komen voort uit het theoretisch kader. Deze topics zijn ingedeeld op basis van de onderwerpen extrinsieke motivatie, intrinsieke motivatie en public service motivation. De drie onderwerpen zijn eveneens de onderwerpen van de drie deelvragen. Vanwege de voorbereidingen wat betreft het theoretisch kader dat een lijst van onderwerpen en topics heeft opgeleverd is er sprake van een *semi-gestructureerd interview*. Vooraf stond vast dat bepaalde onderwerpen besproken dienden te worden, waardoor het type afgenomen interviews ook wel *topicinterviews* genoemd kan worden. Hierna zal deze methode verder uitgewerkt worden.

Voor de dataverzameling zijn vijftien interviews afgenomen op basis van een vragenlijst (bijlage II). De onderwerpen zijn globaal verwerkt in enkele inleidende en afsluitende open vragen. Tussen deze vragen in, de kern van het interview, is ingegaan op de topics, eveneens verwerkt in open vragen, maar concreter naar onderwerp. De topics zijn niet expliciet genoemd in de vragen om de respondenten zo veel mogelijk uit eigen initiatief te laten antwoorden. Door de onderverdeling in onderwerpen ontstond er meer structuur in de interviews en de zekerheid dat de vragen die werden gesteld steeds binnen het referentie kader van de onderwerpen bleven. De lijst met topics is dus niet strikt gevolgd, omdat juist het wel of het niet benoemen van topics bij een onderwerp kenmerkend is voor de desbetreffende respondent. Tijdens de interviews is gelet op het taalgebruik zodat alle begrippen ook voor de respondenten begrijpelijk waren. Daarnaast is respect in acht genomen voor de respondent door deze uit te laten praten. Er is getracht zoveel mogelijk volledige informatie te verkrijgen door te luisteren naar de respondenten en door te vragen op de antwoorden die gegeven werden.

De geïnterviewden zijn geselecteerd door de HR Manager van de organisatie en gevraagd om hun medewerking. Zij hebben allen hun medewerking verleend en zijn op geplande data geïnterviewd. De medewerkers zijn in de periode van 26 mei tot en met 9 juni geïnterviewd. De gesprekken duurden gemiddeld een uur en zijn met een voice-recorder digitaal opgenomen en getranscribeerd. De interviews zijn op basis van de schriftelijke uitwerkingen geanalyseerd. De topics staan hieronder in figuur 4 en in de volgende paragraaf wordt verder ingegaan op de analysemethode.

De topics zijn onder drie onderwerpen verdeeld op basis van de deelvragen en vormden de input voor de interviewvragen en voor de data-analyse. De topics die door meerdere auteurs in de literatuur werden genoemd zijn eenmalig vermeld. Daarnaast zijn er

twee topics die door auteurs als intrinsieke motivatie werden genoemd, maar ook volgens de definitie van PSM onder dit onderwerp geschaard kunnen worden.

<p>Extrinsieke motivatie</p> <p>Economisch</p> <ul style="list-style-type: none"> • beloning, • salaris, • beloning, straf • zekerheid • zekerheid niet ontslagen te worden • opbrengsten buiten het werk • goede garantieregeling • goede werktijden <p>Sociaal</p> <ul style="list-style-type: none"> • carrière kansen • goede promotiekansen, • promotie, • status, • acceptatie, • goede werkomstandigheden, • waardering, • fysieke werkomstandigheden • niet veel spanning • erbij horen • erkenning • werk waar de mensen in het algemeen waardering voor hebben. 	<p>Intrinsieke motivatie</p> <p>Groei</p> <ul style="list-style-type: none"> • uitdaging, • zelfontplooiing, • zelfverwezenlijking, • zelfwaardering, • prestatie, • het leveren van prestaties, • plezier, • ervaring opdoen, • succes, • het dragen van verantwoordelijkheid, • interessante functie, • een functie waar je je capaciteiten kunt benutten, • prettig werk, • uitdagend werk, • uitdagende doelen, • kwaliteit van het werk, • erkenning niet financieel, • de mogelijkheid initiatief te tonen, • autonomie, <p>Cultuur</p> <ul style="list-style-type: none"> • erkenning van senior medewerkers, • betrokkenheid, • een verantwoordelijke functie, • synergie, • werk dat nuttig is voor de maatschappij (PSM), • een werkring waar je merkt dat je iets kunt bereiken, • centrale plek van het 	<p>PSM</p> <ul style="list-style-type: none"> • people en planet in organisatie doelen <p>Interesse voor beleid:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Politiek is een vervelend woord (omgedraaid). • Het geven en nemen van publiek beleid maken trekt mij niet aan (omgedraaid). • Politieke figuren interesseren me niet (omgedraaid). <p>Streven om algemeen belang te dienen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Onbaatzuchtig draag ik bij aan mijn gemeenschap. • Betekenisvolle publieke service is erg belangrijk voor mij. • Ik zou het liefst zien dat publieke figuren doen wat het beste is voor de gemeenschap ook al tast het mijn eigen belangen aan. • Ik zie publieke service als mijn plicht. <p>Medeleven:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Het is moeilijk voor mij om mij emotioneel in te houden als ik mensen zie lijden. • Ik word er bij de dagelijkse gang van zaken regelmatig aan herinnerd hoe afhankelijk we allemaal zijn van elkaar.
--	--	--

	<p>werk,</p> <ul style="list-style-type: none"> • beloning wordt toegekend als dit ook verdiend is, • werken om het werk zelf, • motivatie door het werk zelf, • respectvolle behandeling, • betrokkenheid van de werkgever, • omgeving, • steun is beschikbaar • vertrouwen, • betrouwbare en geloofwaardige organisatie (PSM). 	<ul style="list-style-type: none"> • Ik heb weinig medeleven met mensen in nood die onwillig zijn om de eerste stap te nemen zichzelf te helpen (omgedraaid).
--	---	--

Figuur 4. De topics zijn verdeeld onder drie onderwerpen op basis van de deelvragen. De topics die door meerdere auteurs in de literatuur werden genoemd zijn eenmalig vermeld. Daarnaast zijn er twee topics die door auteurs als intrinsieke motivatie werden genoemd, maar ook volgens de definitie van PSM onder dit onderwerp geschaard kunnen worden.

3.4.1 Participerende observatie

Het praktijkgerichte onderzoek is uitgevoerd vanuit een organisatie welke tevens opdrachtgever is. Dit gegeven maakt dat door de aanwezigheid in de organisatie ten dele wordt geparticipeerd in de wereld van de respondenten. Daarnaast kon observatie niet uitgesloten worden daar er een continue waarneming plaats heeft gevonden. Volgens Boeije (2006:55) is participerende observatie ‘het proces waarin een onderzoeker een veelzijdige en relatief lange relatie met een gemeenschap tot stand brengt en onderhoudt in een natuurlijke setting met het doel wetenschappelijke kennis over die gemeenschap te ontwikkelen’. Deze auteur stelt tevens dat de rol van de onderzoeker complete participant en complete observant kan zijn en alles daartussenin. Volgens haar is de rol die de onderzoeker aanneemt afhankelijk van wat hij of zij te weten wil komen en van de (on)mogelijkheden in het veld (Boeije, 2006:55). Voor dit onderzoek geldt een deel participatie, omdat naast het onderzoek tevens werving & selectie werkzaamheden zijn verricht. Dit kon niet voorkomen dat daarmee observatie plaatsvond. Dit leverde voor dit onderzoek achtergrondinformatie op welke maakt dat dataverzameling door middel van interviews en analyse van de resultaten in een context konden worden geplaatst. Echter was het zaak te waken voor de afstand die gehouden moet worden om de verkregen informatie niet op een eigen wijze te interpreteren. Hiervoor dient tevens het logboek dat is bijgehouden. Door middel van reflectie op de rol als onderzoeker

werd de onderzoeker continu geconfronteerd met het eigen gedrag in combinatie met de onderzoekerrol.

3.5 Analysemethode

De semi-gestructureerde interviews, die gehouden zijn met als input topics, vormden de basis voor de analyse vanuit empirisch-analytisch oogpunt. De data is genomen zoals deze is verkregen en op basis daarvan geanalyseerd volgens een gestructureerde wijze. Omdat de data enigszins gestructureerd is verzameld is de informatie soms geïnterpreteerd om het bij de analyse te kunnen verdelen onder topics. Echter, niet altijd werd letterlijk antwoord gegeven op een vraag of werden nieuwe topics binnen de onderwerpen genoemd.

Door het gebruik van de onderwerpen extrinsieke motivatie, intrinsieke motivatie en public service motivation kon gericht gezocht worden in diverse literatuur naar topics. De topics (figuur 4) die verwerkt waren in open vragen hebben er tijdens interviews voor gezorgd dat de informatie op een gestructureerde wijze verzameld kon worden. De gestructureerd verzamelde data konden daardoor eveneens gestructureerd geanalyseerd worden. Dit laatste betekende in de praktijk dat de data werd overgezet in tabellen. Iedere rij vertegenwoordigde een andere respondent en iedere kolom een andere topic. Op deze manier ontstond een duidelijk overzicht van uitspraken per onderwerp van alle respondenten.

Indien er nieuwe topics meerdere malen werden genoemd door respondenten, die niet uit de literatuur naar voren zijn gekomen, zijn deze topics toch als zodanig opgenomen in de tabel. Dit betekent dat de data leidend was, omdat nieuwe - in de data genoemde - topics zijn opgenomen. Dit gold ook als over topics met betrekking tot de onderwerpen niks werd gevraagd. Op deze manier is ervoor gezorgd dat er geen informatie die betrekking had op het onderzoeksonderwerp verloren is gegaan.

Het analyseren van data was een iteratief proces waarbij steeds herhalend gezocht is naar relevante informatie. Dit vond plaats door steeds af te wisselen tussen de topics uit de theorie, de verzamelde data en de persoonlijke interpretatie. Dit laatste betekent dat ook vanuit interpretatief oogpunt is gehandeld om de data te kunnen structureren, want steeds is gekeken naar welke data paste bij welke topics. In bijlage III is een fotokopie van een transcriptie opgenomen. Deze kopie geeft de wijze van analyseren weer, namelijk in drie kleuren gemarkeerd voor de drie onderwerpen en in de kantlijn geschreven wat de onderliggende topics zijn.

3.6 Kwaliteitscriteria

Hierna worden de kwaliteitscriteria die gelden voor dit onderzoek uiteengezet. Tijdens het onderzoek is getracht om op een adequate wijze methoden toe te passen en te handelen zodat de kwaliteit van het onderzoek zo hoog mogelijk zou worden. De twee belangrijkste indicatoren voor de kwaliteit van een onderzoek zijn de validiteit en betrouwbaarheid (Boeije, 2006:144-145). De andere criteria zijn generaliseerbaarheid en representativiteit.

3.6.1 Validiteit

'De validiteit heeft betrekking op de beïnvloeding van het onderzoek door systematische fouten' ('t Hart, 2005:281). De eerste interviews die zijn gehouden hebben de grootste interne validiteit. Tijdens de eerste interviews was er nog het minst een eigen beeldvorming ontstaan over de antwoorden. De mate van structurering heeft ervoor gezorgd dat steeds weer dezelfde open vragen werden gesteld zodat zo min mogelijk kans was op invloed van de interviewer. Bij ieder interview kwamen daarom dezelfde vragen en onderwerpen aan bod. Wat de respondenten hebben geantwoord tijdens de interviews is tijdens het verzamelen van de data als onvoorwaardelijk aanvaard. De respondenten werd duidelijk gemaakt dat wat ze vertelden serieus werd genomen. Dat zorgde ervoor dat de respondenten tijdens het gesprek een zo vertrouwd mogelijk gevoel kregen om te antwoorden.

Het is lastig om de validiteit van een semi-gestructureerd interview te meten. De *topics* hebben dus gewaarborgd dat tijdens de interviews gehouden is aan de vooraf bepaalde onderwerpen. Daarbinnen had de geïnterviewde de vrijheid om te antwoorden. De gegeven informatie is gecheckt bij de geïnterviewde door middel van de techniek 'luisteren-samenvatten-doorvragen'. Daarmee werd gezorgd dat de informatie op de juiste manier werd geïnterpreteerd.

In het *theoretisch kader* zijn zoveel mogelijk relevante begrippen binnen het onderzoeksonderwerp geoperationaliseerd. De theorie steunde door de daaruit voortkomende topics de dataverzameling en de data-analyse. De analysetabellen zijn gemaakt om de juiste informatie aan de bijpassende begrippen te koppelen. De tabellen laten zien welke stappen de onderzoeker heeft genomen in het analyseproces (bijlage V).

Een mogelijke invloed op de validiteit was de *rol van de interviewer* zelf als interpreterend persoon. De organisatie was immers al bekend bij de interviewer. Enerzijds kon de bekendheid ervoor zorgen dat niet alle informatie volledig werd verteld. Dat wil zeggen dat de geïnterviewde er vanuit kon gaan dat de interviewer er al van op de hoogte was. Bovendien kon de respondent invloed hebben op de informatie die wel of niet door deze

persoon gegeven zou worden. Het was tenslotte een persoonlijk onderwerp waarover gesproken werd. Aan het begin van het interview is medegedeeld dat het onderwerp geen gevolgen kon hebben voor persoonlijke beoordeling. Daarmee werden de eerder genoemde invloeden ondervangen. Opmerkelijk was daarnaast dat de keuze voor een respondent omdat diegene al een lange tijd in dienst was, gaf juist eergevoel en bevorderde de openheid.

Anderzijds was de bekendheid van de onderzoeker met de organisatie bevorderend voor de hoeveelheid informatie. Het gaf erkenning en een vertrouwensband. De vertrouwensband werd vergemakkelijkt door de gezamenlijke kennis van de organisatie, waardoor het gemakkelijker was om vragen te stellen en door te vragen op verhalen. Tot slot vergemakkelijkte de bekendheid met de organisatie de analyse, omdat interpretatie gemakkelijker is als de taal van de organisatie wordt begrepen.

3.6.2 Betrouwbaarheid

'Betrouwbaarheid heeft betrekking op beïnvloeding van de waarnemingen door toevallige of niet-systematische fouten' ('t Hart, 2005:281). De betrouwbaarheid werd vergroot door de interviews te structureren met topics. Daarbij stonden de onderwerpen en topics tijdens de interviews vast, maar de inhoud bleef open voor de geïnterviewden. Vanwege de topics die op basis van meerdere literatuurbronnen zijn verkregen ontstond er meer zekerheid dat data bij de juiste onderwerpen en topics werd ingedeeld.

De gebruikte interviewmethode was voor dit onderzoek de meest geschikte, omdat ieder individu een eigen visie op deze topics het beste in een één op één vraaggesprek kan vertellen. Er is vervolgens gekeken naar de overeenkomsten en verschillen tussen de verzamelde data. Zoals eerder aangegeven is een fotokopie toegevoegd in deze rapportage van één van de transcripties waarop te zien hoe de interviews geanalyseerd zijn. De resultaten van de respondenten werden daarna voor ieder op dezelfde wijze ingedeeld in tabellen. Vervolgens werd de data per topic vergeleken zodat er geen systematische of toevallige fouten konden ontstaan.

De medewerkers die geïnterviewd werden, komen uit verschillende filialen. Ze werden aselekt gekozen door een derde persoon, namelijk de HR Manager van de organisatie. De voorwaarde was dat de respondenten enkel voldeden aan de in 3.3 genoemde criteria.

Het is moeilijk om het onderzoek te herhalen, omdat er geen sprake is van volledig gestructureerde dataverzameling. De controleerbaarheid en stabiliteit van het onderzoeksproces is daardoor lastig te meten. Een nieuwe meting in een andere situatie zou andere data op kunnen leveren. Het onderzoek is daarnaast een casestudy gericht op een

specifieke groep medewerkers in een specifieke organisatie. Daardoor was herhaalbaarheid ook geen doel van dit onderzoek.

3.6.3 Generaliseerbaarheid

Een externe validiteit, ofwel generaliseerbaarheid, heeft te maken met de vraag of de onderzoeksconclusies gelden voor andere niet onderzochte situaties. Voor dit onderzoek zijn vijftien interviews gehouden. Voor dit onderzoek was het voldoende om alleen kennis te verwerven over deze specifieke groep medewerkers. Volgens de fundamentele wetenschap is er echter het doel zo abstract mogelijke kennis te verwerven die op meerdere situaties van toepassing is ('t Hart, 2005:287). Echter, in deze exploratieve fase van dit situatie specifieke onderzoek was er niet het doel te generaliseren naar een andere situatie. Wel was het doel om te generaliseren voor de betreffende groep medewerkers, omdat dan de uitkomsten kunnen worden toegepast op de werving & selectieprocedure en het mogelijk de voorspelbaarheid van potentiële goede kandidaten kan vergroten.

3.6.4 Representativiteit

In het onderzoek is doelgerichte selectie toegepast. De HR manager heeft op basis van een aantal vooraf bepaalde criteria de respondenten geselecteerd. De respondenten zijn representatief voor de grootste groep verkoopmedewerkers. Deze groep medewerkers was de doelgroep van het onderzoek. Daarom was er sprake van representativiteit, omdat de keuze voor vijftien interviews met medewerkers die langer dan zes maanden in dienst zijn de meeste ervaring hebben in deze specifieke functie in deze specifieke organisatie.

3.7 Kwaliteitsbewaking

Er zijn vier maatregelen toegepast om de kwaliteit van dit onderzoek te kunnen bewaken. Dit waren in dit onderzoek de methodologische verantwoording in dit hoofdstuk, de reflectie van een begeleider vanuit de opleiding, theoretische triangulatie en terugkoppeling naar de respondenten.

Dit hoofdstuk dient ter *verantwoording van de gebruikte methoden* voor het onderzoek. Hiermee werd getracht aan te tonen dat er in dit onderzoek op een adequate wijze is omgegaan met respondenten, informatie en onderzoeksmethoden. De methodologische verantwoording stelt de lezers van dit onderzoek in staat een mening erover te vormen. Er is een *logboek* bijgehouden, omdat op deze manier een proces van kritische zelfreflectie ontstond op de rol als onderzoeker en de daarbij gemaakte keuzes in het gehele onderzoek. De *begeleiding* vanuit de opleiding en de organisatie is tevens meegenomen in het logboek.

Daardoor is ook kritisch gereflecteerd op de rol en invloed van buitenstaanders ten opzichte van de eigen rol als onderzoeker. Dit betekende een extra vorm van kwaliteitsbewaking, omdat in het logboek de reflectie op de rol als onderzoeker en de reflectie vanuit de begeleiding samen kwamen en overdacht werden. Dit is uitgewerkt in kern leerpunten die zijn opgenomen in het reflectiehoofdstuk (hoofdstuk 5).

De begeleiding had daarnaast als doel om *interbeoordelaarbetrovbaarheid* te vergroten. Dit gold echter niet voor de inhoud van het onderzoek, maar voor de toegepaste methode van dataverzameling en data-analyse. Bovendien werd tijdens de begeleiding gestimuleerd om te discussiëren met mede studenten over de juistheid van toegepaste onderzoeksmethoden.

In dit onderzoek is sprake van *theoretische triangulatie*. Deze wijze van triangulatie is toegepast naast het doen van interviews, omdat dit de geldigheid van de informatie ondersteund (Boeije, 2006:152). De vragen tijdens de interviews werden gebaseerd op onderwerpen uit de literatuur. Het theoretisch kader gaf meerdere visies van auteurs op onderwerpen die relevant waren voor het onderzoek. Hierdoor ontstond een algeheel beeld van de heersende opvattingen over de belangrijkste begrippen. Het naast elkaar zetten van meerdere theorieën leverde meerdere topics op. Daardoor is de eenzijdigheid van een enkele theorie opgeheven. De dataverzameling werd gedetailleerder toegepast door meerdere topics uit verscheidene theorieën. De data-analyse kon vanwege een vrij gestructureerde dataverzameling op basis van de topiclijst eveneens gestructureerd worden geanalyseerd. Bovendien is er weinig informatie verloren gegaan doordat er voldoende topics waren die aansloten bij de gegeven informatie.

De gesprekken met de respondenten zijn opgenomen op tape en vervolgens uitgewerkt op schrift. Doordat de data steeds weer teruggehoord kon worden is kwaliteit van de data steeds bewaard en hetzelfde gebleven. Het onderzoeksrapport is teruggekoppeld middels een presentatie aan de HR afdeling en een presentatie aan de masterleerkring aan de Universiteit Utrecht. Op basis van deze terugkoppeling is de kwaliteit door anderen eveneens beoordeeld.

4 Resultaten

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de resultaten van dit onderzoek weergegeven. Na een uitgebreide analyse worden de antwoorden per deelvraag uiteengezet. Er wordt dus onderscheid gemaakt in de eerste deelvraag over extrinsieke motivatie in paragraaf 4.2, de tweede deelvraag over intrinsieke motivatie in paragraaf 4.3 en tot slot de derde deelvraag over public service motivation in paragraaf 4.4. Met de weergave van de resultaten is getracht uiteen te zetten welke bevindingen voort zijn gekomen uit de dataverzameling en data-analyse. Door nadere analyse van de data is naar voren gekomen dat enkele genoemde topics uit de literatuur terugkwamen en enkele andere niet. Doordat de data leidend was bij de analyse is ervoor gekozen topics (oftewel onderwerpen) toe te voegen, te hernoemen en weg te laten waar nodig.

Op basis van de resultaten uit dit hoofdstuk worden in het volgende hoofdstuk conclusies getrokken teneinde de hoofdvraag *‘Welke motivatie om bij deze organisatie te werken, kenmerkt lang in dienst blijvende verkoopmedewerkers van The Body Shop?’* te beantwoorden.

4.2 Extrinsieke motivatie

De eerste deelvraag waarvoor de resultaten worden weergegeven is; *‘Wat zijn de extrinsieke motivatiefactoren voor lang in dienst blijvende verkoopmedewerkers om bij The Body Shop te werken?’*. De volgende topics betreffende deze deelvraag zijn uit de data-analyse voor het onderwerp extrinsieke motivatie naar voren gekomen;

- Financieel
- Beloning
- Targets
- Zekerheid
- Ambitie
- Werkdruk
- Extra's
- Waardering

Na de uitvoering van de analyse is een beeld ontstaan van de extrinsieke motivatie van verkoopmedewerkers van The Body Shop. De resultaten, die overeenkomsten vormen tussen

verkoopmedewerkers van The Body Shop betreffende extrinsieke motivatie, zullen per topic worden weergegeven.

Financieel

Het eerste topic dat bij extrinsieke motivatie aan bod kwam was het financiële aspect van de functie van verkoopmedewerker bij The Body Shop. De respondenten werd gevraagd wat zij in financieel opzicht belangrijk vinden aan hun werk. Bijna alle respondenten, op een enkeling na, gaven aan dat salaris belangrijk voor hen is, maar met verschillende redenen. Werken om een sociaal leven te kunnen hebben, werken voor onafhankelijkheid, werken om het eigen onderhoud te kunnen betalen en werken om het gezin te kunnen onderhouden waren de motieven. Een respondent antwoordde; *“Werk is wel belangrijk natuurlijk heb je het geld nodig. Je moet toch je dingen kunnen doen”*.

Het financiële aspect van het werk was volgens de respondenten geen reden om bij The Body Shop te blijven werken. De respondenten uitten zich allen negatief over het salaris nadat zij hadden uitgelegd in hoeverre het financiële aspect voor hen belangrijk was. Een respondent zei; *“Het is dat ik het werk zo ontzettend leuk vind, want voor het geld hoef je het niet te doen natuurlijk. Nee, dat is een feit, je werkt hier echt omdat je van het werk houdt en omdat je het bedrijf helemaal geweldig vindt. Niet dat ik het wil, maar als ik het zou willen heb ik volgende maand een baan waarbij ik nog veel meer kan verdienen natuurlijk”*. Andere uitingen waren *“het is geen vetpot”*, *“het salaris is karig”*, *“het salaris is helemaal niet goed”* en *“het salaris motiveert absoluut niet”*. Een enkeling gaf aan dat het ‘lagere’ salaris een bijkomstigheid is van de sector. Zij stelden dat *“dit vooraf bekend is”*, het *“er nou eenmaal bij hoort in de detailhandel”* of dat het *“toch gewoon volgens CAO”* is. Ook zij uitten zich niet positief over de hoogte van het salaris.

De respondenten gaven daarnaast antwoorden op de vraag waarom zij niet in een andere organisatie zouden willen werken als zij daar meer kunnen verdienen. Vrijwel alle respondenten vonden dat zij wel ergens anders zouden kunnen werken, maar alleen als het niet anders kon. Redenen die werden genoemd om niet in een andere organisatie te willen werken waren vaak vergelijkbare commerciële organisaties met andere werkwijzen, het huidige plezier in het werk, niet opnieuw willen beginnen, The Body Shop cultuur en The Body Shop Values. Het vaakst werd The Body Shop vergeleken met andere commerciële cosmetica- winkels op basis van de cultuur, de Values die kenmerkend zijn voor The Body Shop en de klant (de doelgroep). Een respondent verwoordde dit als volgt; *“Ik zou wel ergens anders kunnen werken, maar niet willen nee. Voor een ‘x’ of zo daar ben ik ook geen type*

voor. Misschien is het een stempel. Als ik die meiden dan zie en wat je erover hoort, en toch op dieren getest. En weer een hele andere achterliggende gedachte erachter. Ik houd ook wel van make-up en ben ook een mode popje, maar wel in een winkel waar de klanten anders zijn". Een andere respondent vergeleek de cultuur bij de andere cosmeticawinkels als volgt; "Ik noem dat dan toch een beetje een samengeknepen biljetjes idee. Het is ook op commissie basis waardoor je onderlinge concurrentie hebt. Dat is toch weer een heel ander soort mens". Uit deze antwoorden komt naar voren dat de respondenten een reden buiten het salaris hebben om bij The Body Shop te blijven werken. De respondenten koppelden de filosofie van The Body Shop (met de Values) namelijk aan de heersende cultuur en 'het soort' mensen dat in de winkels werkt en komt. Zij noemden "vrijer", "serieuzer" en "natuurlijker" als het type medewerker dat zich onderscheidt van een verkoopmedewerker in een andere cosmetica-winkel. Later zal verder worden ingegaan op de kenmerken die de respondenten noemden als kenmerkend voor een The Body Shop verkoopmedewerker (paragraaf 4.5).

Beloning

Bij het uiten van hun mening over het salaris (de beloning voor het werk) werd dit salaris door een groot aantal respondenten ook afgewogen met de hoeveelheid kennis waarover zij dienen te beschikken, de (omzet)verantwoordelijkheden die zij hebben en de Values van The Body Shop. De Values verantwoordden voor de respondenten waarom het salaris relatief laag is. Voor de extrinsieke motivatie werd de beloning, oftewel de verhouding tussen het salaris en de functie-inhoud, door een aantal respondenten niet als positief ervaren. Een respondent maakte een vergelijking met een andere winkel, namelijk een drogist, hier 'x' genoemd; "We worden slecht betaald, als je hier verkoopster bent dan is dat anders dan bij 'x'. Je moet hier veel meer doen, je krijgt taken en veel meer verantwoordelijkheid gewoon. Voor extra taken krijg je ook niks meer, terwijl je alle administratie doet en regelt".

Als extra wegende factor werd door enkele respondenten de service naar de klant toe genoemd. Daarbij gaven de respondenten op uiteenlopende wijzen aan dat er kenmerken bij komen kijken zoals; kunnen vertellen over producten en acties, dienstverlenend zijn, behulpzaam zijn en kunnen verkopen. Een citaat dat hierbij aansluit is; "En ik denk dat wat er van ons wordt gevraagd aan service dat we erg weinig verdienen. Je moet dienstverlenend zijn, behulpzaam en intelligent met verkopen. Dat is het inspire the customer verhaal".

Targets

Targets zijn een onderwerp dat door vrijwel alle respondenten werd aangehaald en past binnen de omschrijving van extrinsieke motivatie. De respondenten reageerden verdeeld op de vraag ‘in hoeverre targets motiverend werken’. Een scheiding die te maken is valt te omschrijven als ‘positief’ en ‘minder positief, maar wel begrijpelijk’. Er was dus geen enkele respondent die niet begreep waarom de organisatie werkt met targets.

Een aantal respondenten noemden de targets een “*doel wat je voor ogen hebt*”, “*een richtlijn*”, “*bewustmakend*”, “*stimulerend*” en “*motiverend*”. Een groot aantal respondenten vonden de targets positief en motiverend als deze gehaald werden en minder positief als de targets niet gehaald werden. Dit laatste zetten de respondenten uiteen, want zij vonden dat niet behaalde targets; “*gerelativeerd kunnen worden*”, “*het de week erna wel weer gehaald kan worden*” of “*het aanspoort tot harder werken een week later*”. Vooral deze respondenten vonden het belangrijk dat zij van zichzelf wisten dat zij in ieder geval hun best hadden gedaan of dat zij het naar zichzelf toe konden verantwoorden. Een aantal respondenten vonden het moeilijk de targets te combineren met de servicegerichtheid naar de klant. Zij vonden bijvoorbeeld dat er soms veel campagnes gelijk lopen met de standaard targets die gehaald moeten worden. Een respondent vertelde; “*We hebben heel veel targets, soms iets te veel. Ik richt me meestal op één of twee targets. De rest..ja ik kan niet constant dingen blijven vragen. Het is toch een beetje kijken wat voor klant je hebt. Mensen met een ‘love your body card’ begrijpen het al beter dan mensen die net binnen komen en worden gebombardeerd met allerlei vragen*”.

Er waren daarnaast ook een aantal respondenten die persoonlijk een minder goed gevoel kregen bij de targets, bijvoorbeeld; “*Ik heb meer problemen met de persoonlijke targets. Dat vind ik echt niet leuk. Ik begrijp dat het er is, maar ik doe mijn best en als je dan wordt aangekeken omdat je niet genoeg kaarten verkoopt of niet genoeg producten. Nee, dat vind ik niet zo oké. Het remt mij niet in mijn werk. Ik kan er alleen een beetje een onbehaaglijk gevoel van krijgen. Als ik dan weer zie hoeveel ik er moet kopen deze week dan vind ik dat moeilijk. We moeten dat ook niet als team doen en ik ga er vanuit ik doe mijn best hier*”.

Anderen vinden dat de targets “*meer qua hoeveelheid*”, “*zwaarder*”, “*hoger*”, “*commerciëler en meer op de cijfers*” en “*serieuzer*” zijn geworden. De meesten noemden bij het behalen van de targets het werken in teamverband als een positief aspect; “*onderling leuke wedstrijdes*”, “*we doen het met zijn allen*” en “*nog even samen met een collega aan het einde van de dag een target halen*”.

Zekerheid

Iets meer dan de helft van de respondenten antwoordden op de vraag ‘of zij werken om te leven óf leven om te werken’ dat zij ‘werken om te leven’. De andere respondenten antwoordden dus met ‘leven om te werken’. Bij deze vraag werd gekeken naar de waarde die de lang in dienst blijvende verkoopmedewerkers aan zekerheid hechten. Hiermee wordt onderzocht in hoeverre de respondenten qua zekerheid extrinsiek gemotiveerd worden.

De eerste groep die antwoordde met ‘werken om te leven’ zagen dit voornamelijk als combinatie. Een groot aantal van hen stelden namelijk dat hun inkomen belangrijk is, maar dat het werk wel leuk moet zijn; *“Natuurlijk is het gewoon leuk om te werken en belangrijk en dat er een goede sfeer is en je erachter staat wat je doet. Maar toch werk ik om te leven”*. Een paar van de respondenten werken bij The Body Shop en hebben daarnaast nog een andere bron van inkomsten die niet voldoende zekerheid biedt. Het werk als verkoopmedewerker biedt voor deze respondenten wél die inkomenszekerheid. De respondenten die kozen voor ‘werken om te leven’ zien het werk als inkomenszekerheid voor het leven naast het werk. Daarnaast hebben zij namelijk hun *“leuke privéleven”*, willen zij *“andere dingen kunnen doen”*, of is er de *“vrije tijd”*. Toch is het voor al deze respondenten een voorwaarde dat het werk leuk is naast dat het hen die inkomenszekerheid biedt.

De tweede groep die koos voor ‘leven om te werken’ gaven ook als antwoord dat zij de inkomsten wel nodig hadden. Zij gaven aan dat zij het werk bijvoorbeeld deden *“voor het plezier”*, *“voor de lol”*, *“omdat het leuk is”* of omdat de respondent *“zonder dit werk in een gat zou vallen”*. Bij deze respondenten lag de nadruk meer op de intrinsieke kant van het werk dan op de inkomenszekerheid. Echter, gingen deze respondenten er hierbij wel vanuit dat werken voor een inkomen een feit is. Een respondent antwoordde; *“Ik werk niet om te leven. Ik doe het voor mijn lol. Ik denk dat het niet goed is als je per se moet werken. Natuurlijk moet iedereen wel werken om zijn onderhoud te bekostigen, maar je moet je wel lekker voelen op je werk. Het is wel 50% dat je er zit, als je het leuk hebt dan ben je ook een gelukkig mens”*.

Ambitie

De respondenten zijn ook ondervraagd over hun ambities binnen de organisatie wat betreft promotie. De respondenten reageerden verdeeld in twee groepen, want iets meer dan de helft van de respondenten antwoordde dat zij geen ambities hadden om promotie te maken (bij The Body Shop) of andere uitdagingen/doelen hadden betreffende hun carrière bij The Body Shop. De andere groep had al eens promotie gemaakt, maar waren om verschillende redenen nu

weer terug in hun huidige functie als verkoopmedewerker. Eén enkele respondent wilde nog promotie gaan maken binnen de organisatie en was van alle respondenten ook het kortst in dienst.

Redenen om geen promotie te willen maken waren bijvoorbeeld; *“andere bezigheden naast het werk”*, *“niet zo veel verantwoordelijkheid willen dragen”*, *“leeftijd”*, *“geen combinatie met thuissituatie”* of *“wil het gewoon leuk houden”*. Deze respondenten waren vooral erg uitgesproken over alle verantwoordelijkheid die zij zouden moeten dragen indien zij hogerop zouden komen. Vaak vertelden zij dat ze toch wel verantwoordelijkheden hebben, maar dit niet officieel op papier wilden hebben. Een respondent vertelde; *“Ik heb het er ook wel eens met de shopmanager over gehad om assistente te worden. Maar goed dat assistente daarbij heb ik nog steeds zoiets van ja ik werk nu vier dagen. Het is prima, maar als assistente krijg je weer zo’n verantwoordelijkheid. Ik ben er misschien wel bang voor dat het zo nauw wordt. De shopmanager zegt ook je hoeft niks meer te doen, want je doet het nu al, maar die naam...Nee bah, ik vind het ook niet erg”*.

De respondenten die in het verleden hogere functies hadden bekleed gaven aan dat zij dat heel interessant vonden, maar dat die tijd voor hen nu voorbij is. Toch behouden een aantal van hen nog extra taken vanwege de langere ervaring in de winkels. Een respondent verwoordde dit als volgt; *“Ik wil niks meer bereiken, dat heb ik wel gehad. Ik had geen zin meer in alle verantwoordelijkheden. Dus toen dacht ik nou word ik gewoon gezellig verkoopmedewerker en dat vind ik ook leuk om te zijn. Ik heb natuurlijk wel extra taken erbij”*.

Werkdruk

Alle respondenten hebben zich in de interviews geuit over hoe zij werkdruk ervaren in hun functie als verkoopmedewerker bij The Body Shop. Een medewerker die de kosten tegen de baten afweegt, ofwel de benodigde inspanning voor het werk tegen het salaris afweegt zal overwegend extrinsiek gemotiveerd zijn. Nog geen derde van de respondenten vond het fijn als het rustig is tijdens het werk. Een respondent vond het prettig om *“bekend te zijn met het werk”* en wilde *“gewoon rustig aan doen, met niet te veel verantwoordelijkheden”*, zoals ook een andere respondent. Twee andere respondenten waren vooral tevreden zoals het nu was en wilden plezier in het werk houden, bijvoorbeeld; *“Ik werk met plezier en zo blijft het voor mij plezierig. Ik heb veel te veel stress gehad, ik vind dit leuk en ik wil me alleen maar met leuke dingen bezig houden en ik wil de manager best steunen, maar ik wil geen verantwoordelijkheden”*.

De overige, grotere groep, respondenten gaven aan graag hard te willen werken. Sommigen gaven aan dat de werkdruk soms hoog is door de targets voor de bijverkoop. Ook stelden deze respondenten dat het vaak hard werken is, maar dat er wel tijden zijn om even te ontspannen door de sfeer met de collega's. Een respondent verwoordde dit als volgt; *“We kunnen ook gekkigheid uithalen. Als het niet al te druk is dan doen we een dansje op de werkvloer”*.

Extra's

Over de extra's hebben de respondenten zich niet expliciet geuit. Twee respondenten spraken over *‘slechte kerstcadeaus’*. Een respondent zei; *“Ik vind het financieel gewoon slecht en met kerst krijg je een stomme tas, dus niks extra's. Is dat nou je beloning voor een jaar hard werken...”*. Het werkplezier compenseert volgens deze respondent de extra's.

De andere respondent was eveneens ontevreden over het kerstpakket. Daarnaast vond deze respondent dat er weinig spontane extra's zijn indien er een target wordt gehaald. Tot slot vond deze respondent dat medewerkers bij de introductie van een nieuwe lijn ook wat extra's zouden moeten krijgen. De respondent gaf als reden dat zij het dan zelf kunnen uitproberen en er enthousiast over kunnen worden.

Waardering

Waardering in het werk is voor alle respondenten een belangrijke factor in verschillende vormen. Enkelen spraken van waardering van de klant doordat deze bijvoorbeeld terug komt met positieve feedback. De service naar de klanten was voor enkele respondenten dan ook een extra motivatie als klanten speciaal voor hen terug komen voor advies of met positieve of negatieve ervaringen. Andere respondenten spraken van waardering door de leidinggevende. Deze respondenten gaven aan graag feedback te krijgen of gevoelig te zijn voor complimenten, bijvoorbeeld; *“Ik ben zelf wel gevoelig voor complimentjes mag ik wel zeggen, dat geldt voor iedereen, dat is dus waardering ja”* of *“En je vooral ook prijst om je positieve dingen en met elkaar proberen oplossingen te vinden. Dat is voor mij belangrijk”*.

4.3 Intrinsieke motivatie

De tweede deelvraag is; *‘Wat zijn de intrinsieke motivatiefactoren voor lang in dienst blijvende verkoopmedewerkers om bij The Body Shop te werken?’*. Ook bij deze deelvraag zijn diverse topics naar voren gekomen door middel van de analyse, namelijk;

- Inhoud van het werk: Verkopen & Product
- Servicegerichtheid
- Creativiteit
- Eigen verantwoordelijkheden
- Uitdaging/doel
- Teamverband
- Respect en betrokkenheid werkgever

Enkele topics vormen een verzamelnaam voor een aantal onderliggende onderwerpen. Bij de topics zullen de onderliggende onderwerpen verder worden uitgewerkt met de resultaten die voort zijn gekomen uit de data-analyse.

Inhoud van het werk: Verkopen & Product

The Body Shop is een retailorganisatie waarbij alles draait om het product. De verkoopmedewerkers hebben dagelijks in hun werk te maken met het product en dat vormt dan ook de kern van het werk, namelijk de verkoop van het product. Vrijwel alle respondenten vonden dat er enthousiasme nodig is over het product om het product te kunnen verkopen. Het verkoopwerk werd dan ook door alle respondenten als positief ervaren om verschillende redenen. Een groot aantal respondenten vond dat zij achter het product staan en dat achter het product staan het belangrijkste is. Dit laatste komt terug bij de resultaten van de derde deelvraag. Enkele andere respondenten zeiden *“Het belangrijkste is dat ik met de producten en de make-up bezig kan zijn”*, *“je moet feeling hebben met het product”* en *“het product is een stukje van mijzelf”*. Het product zelf werd ook door een aantal respondenten als motiverend ervaren om het werk te kunnen doen. Alle respondenten hadden dan ook voordat zij bij The Body Shop gingen werken al een bepaalde affiniteit met schoonheidsproducten of make-up door een opleiding of uit persoonlijke interesse. De respondenten gaven aan dat door de affiniteit met het product de verkoop gemakkelijker gaat, het werk leuker is of de productkennis gemakkelijker te onthouden is. Een respondent uitte zich hierover expliciet; *“Het is een combinatie van interesse en snel onthouden. Ik ben toch altijd benieuwd naar nieuwe dingen, met het verhaal erachter. Waar de producten vandaan komen en zo. De*

processen hoe het gemaakt wordt en waar de ingrediënten vandaan komen. Als je zelf gemotiveerd bent en dat naar de klanten toe uit en daarop weer feedback terug krijgt". Er waren daarbij dan ook enkele respondenten die het motiverend vonden om zich de kennis en de verhalen achter de producten eigen te maken. De respondenten die al lange tijd in dienst zijn (langer dan 6 jaar) vonden het motiverend dat er steeds nieuwe lijnen kwamen zodat het werk niet saai werd. Een respondent verwoordde dit als volgt; *"Ik werk hier ook al heel lang en dat is wel eens saai en als er een nieuwe uitdaging komt, zoals een nieuwe make-up lijn waarmee je weer make-overs kan doen. Dat is leuk. We hebben ook wel make-up trainingen gehad dan word ik ook wel weer helemaal enthousiast. Dat soort dingen werken wel goed. Als je er langer werkt dan heb je dat wel nodig"*.

Enkele van deze respondenten gaven aan dat zij het werk een positieve combinatie vonden van het product en de klant. Dit sluit aan bij het voorgaande, deze respondenten vonden eveneens dat het verkoopwerk ondersteund wordt door het enthousiasme over het product. Een respondent zei hierover; *"Ik vind de producten gewoon heel lekker om mee te werken. Lekkere geurtjes, dan kun je dus ook mensen enthousiast maken voor dingen"*. Het contact met de klant en het advieswerk was daarnaast één van de redenen waarom de respondenten aangaven het werk als plezierig te ervaren. Andere redenen waren dat het werk *"leuk"* is, *"afwisselend"* is, *"geen dag hetzelfde"* is, *"geen sleur"* wordt, *"uitdagend"* is, *"me goed doet"*, *"een afleiding"* is en *"plezierig"* is.

Naast de financiële zekerheid kwam naar voren dat er voor de respondenten een andere - meer waardevolle - motivatiefactor is die volgens hen zwaarder weegt dan het financiële aspect. Een respondent verwoordde deze motivatiefactor als volgt; *"dat je van het werk houdt en het bedrijf geweldig vindt"*. Andere respondenten reageerden met gelijksoortige antwoorden die vallen onder de inhoud van het werk als motivatiefactor. Onderwerpen die de respondenten noemden en tegenwicht bieden aan hun negatieve oordeel over het salaris (en vallen onder deze motivatiefactor) zijn; plezier in het werk, innerlijke gezondheid, afleiding, sociaal bezig zijn, het naar de zin hebben, tevreden zijn en het werk leuk vinden. Een citaat dat deze bevindingen ondersteunt is; *"Eigenlijk is het heel simpel, als je wilt weten wie er blijven dan zijn dat de sukkel die té betrokken zijn bij het werk en bij elkaar en dat is het hechte team dat blijft ongeacht of zij iedere dag witte bolletjes met kaas eten om hun huis nog te kunnen betalen..."*. Of een andere respondent die antwoordde; *"Liever meer plezier in mijn werk dan dat ik financieel beter zit en een paar euro's meer verdien"*.

Servicegerichtheid

De servicegerichtheid is een onderwerp wat prominent naar voren komt uit de analyse. De respondenten gaven aan *“binnen de marges iets voor de klant te betekenen”*, *“zich in dienst willen stellen van de klant”*, *“de klant een goede service willen bieden”*, *“de klant te woord te willen staan”* en de klant te willen *“waarderen”*. Daarnaast gaf een respondent aan dat feedback van de klant interessant is om ervaringen weer door te kunnen geven aan andere klanten.

Enkele respondenten stelden dat de service die geboden wordt The Body Shop uniek en mensgericht maakt. Volgens hen is dit niet zo bij vergelijkbare cosmeticawinkels. Een respondent zei; *“Soms loop je een winkel in en dan kijken ze je maar een beetje aan. Al is het maar het gedag zeggen. Mensen zijn hier ook altijd bereid om iets uit te leggen aan een klant. Gewoon een leuk praatje met de klant en gezellig zijn. Door verhalen erbij te vertellen van het is een lekker product ik heb het zelf ook of een vriendin. Een leuk praatje houden of je kan het ook zus en zo gebruiken. Die laatste informatie erbij geven. En ik merk dat we dat heel sterk hebben bij The Body Shop en over het algemeen denken ze in andere winkels ach ja laat maar”*. Deze respondenten gaven aan dat daardoor het werk bij The Body Shop met deze specifieke vorm van service motiverend is.

De respondenten gaven ook aan hoe zij deze specifieke omgang met de klanten ervaren. Deze ervaringen waren overwegend positief, op enkele respondenten na die aangaven dat er niet altijd fijne klanten zijn en dit ook minder motiverend vinden. Klanten, en in enkele gevallen ‘leuke’ klanten, werden door bijna alle respondenten als motiverend ervaren. Lol hebben met de klant, leuke mensen ontmoeten, met mensen werken, een praatje maken en de interessante doelgroep waren onderwerpen die volgens de respondenten voor hen een motivatiefactor zijn. Deze onderwerpen vallen onder de motivatiefactor servicegerichtheid die volgens de respondenten specifiek is voor The Body Shop.

Creativiteit

Enkele respondenten gaven aan in het werk hun creativiteit kwijt te kunnen. Met name de make-up was voor deze respondenten een manier om te kunnen *“experimenteren”* en *“iedere dag nieuwe dingen uit te vinden”*. De make-overs met klanten zijn voor deze respondenten een prettige manier om bezig te zijn met de producten. Enkele respondenten gaven aan dat zij door te experimenteren met make-up een *“eigen weg konden vinden in het werk”*, *“nieuwe ideeën kunnen bedenken”*, *“het een leuke samenwerkingsvorm is met collega’s”* en *“het nooit verveelt”*.

Eigen verantwoordelijkheden

Een groot aantal respondenten gaf aan extra taken te hebben zoals het inwerken van nieuwe medewerkers, verantwoordelijk zijn voor de make-up afdeling, het adviseren over huidverzorgingsproducten, het geven van producttrainingen, het overnemen van de leiding indien de shopmanager of de assistent shopmanager niet aanwezig is en het doen van de administratie. De respondenten ervaren het negatief dat extra werk niet wordt beloond, zoals genoemd bij de extrinsieke motivatie. Echter ervaren de respondenten het hebben van de extra taken wel als positief. Zij willen graag iets extra's doen voor de winkel en vinden het motiverend om extra verantwoordelijkheden te hebben. Het volgende citaat geeft het voorgaande weer; *“Om de nieuwe in te werken en dat goed te doen, dat vind ik het leukst. Om hen gemotiveerd te houden en af en toe die map te pakken. Niet te veel huiswerk geven hoor maar dat ze steeds kleine stukjes laten doen dat ze ook weer vooruit kunnen”*. Een andere respondent verwoordde dit als volgt; *“En ik als maandag 's ochtends de administratie doe dat vind ik ook leuk. Ik ben geen cijfertjes mens om op kantoor te zitten. Maar dit vind ik gewoon leuk en dan ben je toch bij de winkel betrokken van een andere kant. Het heeft met je winkelwerk te maken, het is een stimulant”*. Een groot deel van de respondenten uitte zich positief over de taakverdeling binnen de winkelfilialen. Iedere medewerker heeft binnen een filiaal eigen taken en verantwoordelijkheden. De respondenten gaven aan dat zij het prettig vinden om eigen taken en verantwoordelijkheden te hebben naast het werk in de winkel als verkoopmedewerker. Deze extra verantwoordelijkheden zorgt volgens de respondenten voor een stuk zelfstandigheid die motiverend werkt.

Ongeveer de helft van de respondenten gaf op verschillende wijzen aan een stuk zelfstandigheid in hun werk als prettig te ervaren. De respondenten spraken hierbij met name uit hun ervaring in de loop der jaren, de korter in dienst zijnde respondenten gingen minder in op een stuk zelfstandigheid. Zelfstandigheid ontstaat door ervaring en opgebouwde kennis en de daarbij behorende extra taken en verantwoordelijkheden. De respondenten die aangaven graag zelfstandig te werk te gaan vonden het prettig om *“advies”* te kunnen geven aan de klant door de ervaring die zij hebben met de producten en de *“eigen kennis”* die zij hebben opgebouwd van de producten. Dit laatste ervaren de respondenten doordat zij door The Body Shop goed op de hoogte worden gehouden van nieuwe producten en doordat zij betrokken worden bij de producten. De respondenten gaven aan binnen hun extra verantwoordelijkheden als bijvoorbeeld 'make-up specialist' trainingen te krijgen over de nieuwste producten. Deze nieuwe kennis en ervaring dienen zij dan over te brengen op collega's en klanten.

Uitdaging/doel

Het hebben van een doel in het werk of uitdaging vinden in het werk is een kenmerkend onderwerp voor intrinsieke motivatie. De respondenten waren verdeeld over dit onderwerp. Er waren drie verschillende onderdelen te onderscheiden op dit punt, namelijk persoonlijk groei, inhoudelijk ontwikkelen en ontplooien en het succes van de winkel zien als uitdaging.

- De respondenten die aangaven op persoonlijk vlak te willen groeien waren de wat oudere respondenten. Zij gaven aan al uitdagende posities of doelen te hebben bereikt, maar dat zij nu met name op persoonlijk vlak uitdaging en doelen in het werk hebben. *“Genieten van het werk”, “lekker in mijn vel zitten”, “positief gevoel hebben over mijzelf”, “balans tussen werk en plezier is de uitdaging”* en *“tevreden zijn”* waren uitspraken die daarbij aansluiten.
- De respondenten die aangaven op het inhoudelijk vlak een uitdaging te vinden doelden daarmee op ontwikkeling en ontplooiing. Deze respondenten vinden leren en het benutten van hun capaciteiten op het gebied van kennis van de producten erg belangrijk. Daarnaast waren er enkele respondenten die aangaven ook de technieken te willen leren en te blijven leren. Een respondent gaf aan dat de organisatie was ingegaan op diens wens om training te krijgen, namelijk; *“Daarom vond ik het ook erg leuk om een make-up training te krijgen. Daar zijn ze ook pas eind vorig jaar mee begonnen met die trainingen. Ik wilde dat ook erg graag en uiteindelijk is dat dan ook gelukt”*.
- Enkele respondenten vonden het naast de persoonlijke en inhoudelijke uitdaging ook een uitdaging om het succes van de winkel te steunen door de eigen bijdrage. De *“omzet”* en de *“uitstraling van de winkel”* beschouwden deze respondenten als een doel op zich.

Teamverband

Het werken in teamverband vormt een onderdeel van het werk in een winkel. Dit kwam veel ter sprake tijdens de interviews doordat de respondenten aangaven hun collega's als een belangrijk onderdeel van het werk te zien. De algehele mening van de respondenten was dat *“het werk zelf nog zo leuk kan zijn, maar als de collega's niet leuk zijn, dan is het werk ook niet meer leuk”*. De meeste respondenten gaven aan dat de collega's een sociale factor voor hen zijn, het geeft hen een samen-gevoel, een team-gevoel en zorgt ervoor dat zij feedback krijgen tijdens het werk. Enkele respondenten gaven aan met name het werken met de vaste oude kern collega's als zeer positief te ervaren. Dit waren tevens de respondenten die

aangaven een groot verloop te hebben ervaren van verkoopmedewerkers en veel verschillende shopmanagers te hebben gehad.

De sfeer onder de collega's werd door de meeste respondenten als positief ervaren. Respect voor elkaar, plezier, gezelligheid en goede communicatie zijn de meningen van de respondenten over de sfeer in de winkels. Enkele respondenten gaven ook aan dat de goede sfeer onderling hen motiveert. Een respondent zei hierover; *“Ik houd aan het werk erg leuke collega's over. Dat vind ik belangrijk. Je motiveert elkaar door gezellig te doen en gek doen en geintjes maken. Dat zit in hele kleine dingetjes”*. De sfeer als onderwerp zelf werd door meerdere respondenten genoemd als *‘heel belangrijk’*.

De respondenten zien het werk overwegend als een collectieve taak. Echter, een verkoopfunctie is werk dat individueel wordt uitgevoerd. Enkele respondenten gaven aan dat het werken als teamwerk voelt en als een familie waarin wordt gewerkt met elkaar en voor elkaar. Het werken als team is voor een groot deel van de respondenten motiverend. Een respondent gaf aan dat het werken als team, samen de verantwoordelijkheid hebben voor de winkel iets is dat The Body Shop onderscheidt van andere cosmeticawinkels, namelijk; *“Iedereen heeft een eigen klusje, je doet alles samen en natuurlijk om de winkel goed te laten lopen. Als je bij de ‘x’ (andere cosmeticawinkel) werkt dan heb je alleen maar targets en meiden pikken klanten van elkaar af. Dat soort strijd heb je dus niet bij The Body Shop”*. Enkele respondenten gaven aan dat het met collega's mogelijk is om de minder leuke klanten samen te relativeren zodat het werk leuk blijft.

Respect en betrokkenheid werkgever

De respondenten werd gevraagd wat zij belangrijk vinden in het werk vanuit de werkgever. Daarbij werd niet specifiek bedoeld op de eigen leidinggevende. Toch uitten zij zich hier wel positief over. Een werkgever was voor hen een motivatiefactor in het werk indien deze betrokken is (hier de leidinggevende) en hen respectvol behandelt. Hieronder vallen de door de respondenten genoemde eigenschappen; *‘Een luisterend oor kunnen bieden’*, *‘open staan voor ideeën’*, *‘inlevingsvermogen hebben’*, *‘overleg plegen’*, *‘goed communiceren’*, *‘een aanspreekpunt zijn’*, *‘een van het team zijn’*, *‘vertrouwen uitstralen’* en *‘respect hebben’*. De menselijke kant van de leidinggevende, de communicatieve kant (medewerkers betrekken) en het zich als een gelijke voelen van het team werden het vaakst genoemd als belangrijke eigenschappen. Een toepasselijk citaat is; *“Ze moet wel menselijk zijn. We hebben namelijk wel eens managers gehad die dachten dat je vijftig uur per week kon werken. Zonder te eten en drinken en dat je geen privé leven had voor de rest. En dat ze zich een beetje inleven in*

jou, in iedereen. Overleg, natuurlijk moet die persoon leidinggeven en delegeren maar dingen ook overleggen. Als er iets verandert of als ze iets anders wil hebben. Dat je wel een beetje inspraak hebt over hoe de dingen gaan. En duidelijke communicatie. Dat je niet ineens hoort van een collega wat er aan de hand is, dat er wel rechtstreeks gecommuniceerd wordt”.

Over de betrokkenheid van het hoofdkantoor uitte zich ongeveer de helft van de respondenten negatief. Een aantal respondenten gaf aan dat die communicatie vaak niet duidelijk is en zij het gevoel hebben dat vanaf daar veel wordt opgelegd zonder te weten wat in de winkel speelt. De andere helft van de respondenten was zeer te spreken over het hoofdkantoor en vond het contact erg prettig. Deze laatste respondenten waren al meerdere keren op het hoofdkantoor geweest.

4.4 Public Service Motivation

Ook de laatste deelvraag wordt beantwoord door middel van de topics die naar voren zijn gekomen uit de data-analyse. De derde deelvraag luidt; *‘Wat is de public service motivation voor lang in dienst blijvende verkoopmedewerkers om bij The Body Shop te werken?’*. De topics die de overeenkomsten vormen tussen de The Body Shop verkoopmedewerkers zijn;

- Maatschappelijk bewustzijn
 - Buiten het werk
 - Tijdens het werk
 - Sollicitatiereden
- The Body Shop Values
 - Values maken maatschappelijk bewust
 - Voldoening door Values
 - Achter het product staan
 - Values motivatie om te blijven
 - Values verantwoord
 - Onderscheidend door Values
 - Servicegerichtheid
- The Body Shop Campagnes
- The Body Shop Values en de organisatiecultuur

Bij sommige topics zijn tussen haakjes de Values van The Body Shop weergegeven die toepasbaar zijn op het desbetreffende topic en ook als zodanig door de respondenten werden genoemd. De resultaten die overeenkomsten vormen tussen verkoopmedewerkers van The

Body Shop, voor het onderwerp public service motivation, zullen hierna per topic worden weergegeven.

Maatschappelijk bewustzijn

Tijdens de interviews zijn voor deze deelvraag vragen gesteld over het maatschappelijk bewustzijn tijdens en buiten het werk van de respondenten. Bijna alle respondenten waren op de een of andere manier maatschappelijk bewust.

Buiten het werk

Er zijn drie onderwerpen genoemd waarmee de respondenten bewust bijdragen buiten het werk. Zij gaven namelijk aan bij te dragen aan goede doelen, een politieke voorkeur te hebben en/of milieubewust te zijn. Daaronder vallen bijvoorbeeld de volgende genoemde citaten;

- *“Ik probeer bewust te zijn met het milieu, met de maatschappij en heb een socialistisch gevoel, delen waar je delen kan”.*
- *“Er hangt een bepaalde sfeer om het niet op dieren testen...,...ik ben me wel bewust van zuiniger leven”.*
- *“Ik trek me wel het wereldleed aan”.*
- *“Ik vind niet op dieren testen, community trade, eerlijke handel heel belangrijk en was vegetarisch, maar hield dat niet vol”.*
- *“Ik ben betrokken bij de mensen die het minder hebben in deze wereld”.*
- *“Ben thuis ook bezig met het milieu en altijd al vegetarisch geweest”.*
- *“Mijn persoonlijke interesses liggen bij de goede doelen, daar was ik altijd al mee bezig, voor de volgende generatie...”.*

Een enkele respondent noemde helemaal niet of er naast het werk nog een maatschappelijk bewustzijn aanwezig is.

Tijdens het werk

Vrijwel alle respondenten hadden daarnaast het gevoel dat zij door het werk bijdragen aan maatschappelijke issues. Eén derde gaf aan dit gevoel niet iedere dag te hebben dat zij aan het werk zijn. Zij vonden vooral dat de algehele filosofie van de organisatie en de verschillende campagnes ervoor zorgen dat zij zich bewust zijn van hun bijdrage. Een respondent verwoordde dit als volgt; *“Niet elke dag heel bewust, maar ja als je producten verkoopt dan is dat toch leuk om te vertellen waar het vandaan komt en dat daar toch mensen mee geholpen*

worden en dat kinderen ermee naar school kunnen. Dan geeft mij dat wel een goed gevoel, daar help je dan toch aan mee". De andere respondenten vonden dat zij bijdragen met hun werk door over de Values te vertellen aan klanten of door producten te verkopen die verbonden zijn aan de campagnes. Een citaat dat hierbij past is; "Voor mij zijn community trade en andere acties ook belangrijk zodat de hele wereld wordt betrokken. Dan kun je toch je steentje bijdragen al is het maar heel minimaal. Dat kleine beetje kan toch helpen...Dan heb ik toch zoiets, na het verkopen van een lipbutter tegen HIV, dat ik een steentje heb bijgedragen voor die mensen".

Sollicitatiereden

Voor enkele respondenten was de maatschappelijke bijdrage die zij kunnen leveren door werk een reden (een motivatie) om bij The Body Shop te solliciteren. Deze respondenten kenden op dat moment nog niet alle activiteiten omtrent de Values van de organisatie. Echter de bijdrage die de organisatie aan de maatschappij levert en waarvan deze respondenten op de hoogte waren, was voldoende reden om te solliciteren (en niet ergens anders). "Sollicitatie door de Values", "tegen dierproeven", "erg open minded" en "milieuvriendelijk" waren volgens deze respondenten redenen om te solliciteren.

The Body Shop Values

De Values zijn door de respondenten uitgebreid besproken. Om het stuk overzichtelijk te maken is dit onderwerp onderverdeeld in kleine kopjes.

Values maken maatschappelijk bewust

De enkele respondenten die zich nog niet op de hoogte waren van de gedachte achter The Body Shop gaven in de interviews aan dat zij door het werk bij de organisatie wel maatschappelijk bewust zijn geworden. Eén van deze respondenten antwoordde; "Toen ik hier kwam werken heb ik niet bij de Values stil gestaan. Het kwam zo op mijn pad en naarmate ik hier langer werkte des te leuker en belangrijker ik het ook vond. Toen dacht ik steeds meer van ja dat is toch wel heel bijzonder. Campagnes en community trade en zo, dat vind ik wel belangrijk eigenlijk. Het maakt het ook wel leuk om meer achter je producten te staan en dat ook aan de mensen te vertellen. Dat het dus niet alleen maar naar de hoge meneren gaat. Dat je er ook nog iets goeds mee doet".

Voldoening door Values

Een paar respondenten, die al kennis hadden van enkele Values gaven aan dat hun kennis over de andere Values ook groter werd naarmate zij langer bij de organisatie werkzaam waren. Het geeft deze respondenten eveneens voldoening dat zij in een dergelijke organisatie werken, bijvoorbeeld *“Het geeft mij wel meer voldoening dat ik in zo’n winkel werk dan in een ‘x’ (andere cosmeticawinkel) werk”*. Deze respondenten gaven ook aan dat zij zelf in het bezit zijn van veel van de producten en zoveel mogelijk van The Body Shop kopen, maar als het niet anders kan ook wel ergens anders producten kopen.

Achter het product staan

Het grootste deel van de respondenten gaf aan achter de producten te staan door de Values en campagnes die aan de producten ten grondslag liggen. Sommigen gaven aan dat het *“motiverend”* is, of *“het een gevoel geeft dat je helpt”* en *“leuk”* is om op deze manier achter een product te staan. Een respondent vertelde dat *“het werk zelf motiveert, als je het werk gewoon leuk vindt en de producten zijn leuk dan kan je het ook echt verkopen omdat je erachter staat”*.

Values motivatie om te blijven

De maatschappelijke bijdrage van het product zorgt er ook voor dat een aantal van de respondenten niet ergens anders zouden willen werken. Een citaat; *“Ergens anders werken trekt me dan ook niet, het is The Body Shop gewoon. Het grootste verschil zijn de producten natuurlijk. Het idee achter The Body Shop met de vijf Values. De mensen dus ook anders, dat merk je”*. Of *“de Values die andere winkels niet hebben weerhouden mij ervan om in een andere winkel te werken”*. Een andere respondent gaf aan dat de Values de reden zijn om niet op aanbiedingen van andere cosmeticawinkels in te gaan.

Values verantwoorden

Enkele respondenten gaven aan dat door de Values naar de klant te verantwoorden is *“waarom de producten wat duurder zijn”* en zij voor zichzelf kunnen verantwoorden *“waarom je minder verdient”*. Een respondent vertelde; *“We hebben dan zoveel omzet gehaald en daarmee halen we ook meer geld binnen voor fair trade en zorgen we ervoor dat een ander ook iets lekkers te eten heeft en naar school kan”*. Enkele respondenten vinden dus dat zij het relatief lage salaris voor zichzelf kunnen verantwoorden door de Values. Het geld gaat volgens hen niet alleen naar de organisatie, maar ook naar maatschappelijke doeleinden.

Een respondent zei hierover het volgende; *“Ik vind dat het (=de Values) wel belangrijk is voor mij qua salaris, want wij verdienen niks. Als wij niet zoveel ook naar goede doelen zouden geven en alles, dan zou ik wel weg zijn en zou ik mij genaaid voelen qua salaris en wat we doen. Dat is ook waardoor ik kan verantwoorden waarom mijn salaris minder is”*. Het is volgens veel van de respondenten zo dat potentiële verkoopmedewerkers niet solliciteren of pas gestarte verkoopmedewerkers snel weggaan vanwege het lage salaris. Zij hebben (nog) geen public service motivation. Een respondent gaf daarvoor een oplossing; *“Je moet er iets op vinden dat mensen dat gevoel niet meer hebben dat ze te weinig krijgen. Dat het naar het goede gaat. Dus dat je het uit kan leggen. Dus dat je het een beetje inpakt en dat je mensen trekt met een bepaalde betrokkenheid”*. Die - maatschappelijke - betrokkenheid had de respondent naar eigen zeggen wel, maar zou weinig te vinden zijn bij kandidaten en pas gestarte collega's.

Values onderscheiden

De Values onderscheiden voor de respondenten The Body Shop van andere organisaties en is voor hen daarom een motiverende factor. Bijvoorbeeld de make-up lijnen van The Body Shop werden door de respondenten aan de Values gekoppeld. Deze respondenten gaven aan dat zij persoonlijke interesse hebben in make-up, maar dat The Body Shop gedachte erachter of bijvoorbeeld het dierproefvrije karakter van de producten iets extra's daaraan geeft. Een respondent verwoordde dit als volgt; *“En weer een hele andere achterliggende gedachte erachter. Ik houd ook wel van make-up en ben ook wel een mode popje maar dan liever in een winkel waar toch de klanten en producten anders zijn”*. De respondent vergeleek hier The Body Shop make-up producten met klanten, producten en medewerkers van andere cosmeticabedrijven.

Servicegericht

Daarnaast trokken een aantal respondenten de servicegerichtheid verder door naar één van de Values, namelijk activate self esteem. Zij gaven aan een gevoel van voldoening te krijgen door een klant die in de winkel komt, niet weet wat hij of zij moet kopen en met een bijzonder gevoel wat betreft zichzelf weer naar buiten loopt; *“We willen de klant een speciaal gevoel geven als die de deur uitgaat”*.

The Body Shop Campagnes

Met de campagnes worden bij The Body Shop de actuele maatschappelijke issues aangepakt. De respondenten gaven aan dagelijks heel bewust bezig te zijn met de campagnes. Een groot aantal van de respondenten vond dat zij, naast de Values, juist door de campagnes dagelijks worden betrokken bij actuele maatschappelijke issues. Een respondent verwoordde de manier waarop zij zich bewust wordt van de bijdrage door de campagnes als volgt; *“Ja niet iedere dag natuurlijk, maar met acties, zoals nu bijvoorbeeld met die actie voor Birma. De opbrengsten die daarvan naar het goede doel gaan. Ik ben me zeker vaker bewust van mijn bijdrage dan de gemiddelde Nederlandse medewerker”*. De campagnes zorgen er volgens de respondenten, door de prominente aanwezigheid en de afwisseling, voor dat zij deze als motiverend ervaren. De meeste zien het als een belangrijk onderdeel van The Body Shop filosofie en als een bijdrage die zij leveren aan de issues waarvoor de campagnes staan. Een respondent vertelde; *“Als er nieuwe lijnen en campagnes zijn die ik heel erg leuk vind. Dan ben ik weer helemaal enthousiast”*. Een respondent gaf ook aan dat er geen andere soortgelijke bedrijven zijn waar dit op deze manier gebeurt en de campagnes dus ook typerend zijn voor The Body Shop. Uit de analyses komt naar voren dat de campagnes een concrete manier zijn waarop wordt voldaan aan de wens van de respondenten om maatschappelijk bewust bezig te zijn.

The Body Shop Values & de organisatiecultuur

De Values waren voor alle respondenten waardevol. De respondenten vinden de Values motiverend en geven volgens hen The Body Shop de specifieke cultuur en uitstraling. Een respondent vond dat de Values eerder voor een imago zorgden dat voor een kleinere doelgroep was en nu een steeds grotere doelgroep aanspreekt. Het citaat dat daarbij hoort is als volgt; *“Ik denk dat veel mensen een verkeerd beeld hebben van The Body Shop. Omdat ze denken dat het alleen maar natuurlijke producten zijn. Terwijl we producten uit de natuur halen en niet schadelijk voor de natuur. Maar absoluut niet alle producten zijn volledig natuurlijk. Ik denk dat heel veel mensen denken dat wij een soort geitenwollensokken bedrijf zijn. En ik denk dat sinds we overgenomen zijn door L’Oréal mensen daar vanaf stappen. En dat ze nu denken dat we iets hipper zijn dan ze dachten. Alsof we een nieuw bedrijf zijn terwijl we al heel lang bestaan. We moeten ook opnieuw ontdekt worden. Misschien dat het nu wel meer komt, omdat het in is om een soort groen bedrijf te zijn. Terwijl The Body Shop de eerste was”*.

De cultuur wordt volgens de respondenten juist gekenmerkt door de Values die eveneens een motivatiefactor vormen. Echter, wordt volgens hen de organisatie commerciëler door concurrentie en een overname. Een aantal respondenten noemden de overname van L'Oréal hierbij. Er was bij de respondenten begrip voor het feit dat het meer om de cijfers gaat en minder duidelijk om de Values, maar enkele respondenten vonden dit toch moeilijk. Een respondent zij hierover het volgende *“Het is niet meer ouderwets en kneuterig. Vroeger stonden we met gekke shirts centjes te verzamelen en ballonnen te verkopen voor een goed doel”*. Dat motiveerde deze respondent in het werk.

Een voorbeeld waarin duidelijk wordt hoe deze verandering op een respondent overkomt; *“Van The Body Shop als organisatie is de cultuur veranderd, want het moet moderner zijn. Het heeft nog steeds de Values en dat is de hoofdcultuur. Ik weet niet of iedereen ervan weet, want vroeger wist iedereen het maar nu...Nu heeft het fijne make-up en crèmes, het ruikt goed. Ze moeten verkopen en competitief zijn, maar daardoor is er minder nadruk op de Values. Dat is de reden waarom de klant vergeet wat de gedachte erachter is. Maar ik denk dat het verkoopt en toch weten mensen wel van Anita Roddick. Er zijn denk ik weinig bedrijven met zo'n geschiedenis als The Body Shop. Weinig winkels hebben een eigenaar als deze”*.

5 Conclusie en reflectie

5.1 Inleiding

Dit hoofdstuk zal allereerst in het teken staan van de conclusie met betrekking tot de hoofdvraag van dit onderzoek. Op basis van de onderzoeksresultaten uit het vorige hoofdstuk wordt een antwoord gegeven op de hoofdvraag; *‘Welke motivatie om bij deze organisatie te werken, kenmerkt lang in dienst blijvende verkoopmedewerkers van The Body Shop?’*.

In het tweede deel van dit hoofdstuk wordt gereflecteerd op het onderzoek. Er wordt gereflecteerd op de waarde van het onderzoek in het licht van gemaakte keuzes omtrent de in het onderzoek gehanteerde methoden, de kern leerpunten, de gebruikte literatuur en de praktijk waarop het onderzoek van toepassing is.

Om herhaling tegen te gaan, worden de ‘lang in dienst blijvende verkoopmedewerkers’ vanaf dit punt ‘de(ze) verkoopmedewerkers’ genoemd.

5.2 Conclusie

Gesteld kan worden dat er motivatiefactoren zijn die de verkoopmedewerkers van The Body Shop kenmerken. Kenmerkend zijn vooral de Values van de organisatie die voor hen belangrijke motivatiefactoren zijn. De verkoopmedewerkers halen voldoening uit het werk doordat hun *maatschappelijke bewustzijn* terug te vinden is in het product van The Body Shop. Daardoor kunnen zij achter het product staan, de klanten een unieke service bieden en kunnen zij bijdragen aan het gevoel van eigenwaarde van de klant. Het maatschappelijke bewustzijn van deze verkoopmedewerkers heeft er bij enkelen voorafgaand aan hun baan toe geleid dat zij specifiek bij The Body Shop gingen solliciteren. Daarnaast motiveren de *Values* de verkoopmedewerkers ook om bij deze organisatie te blijven werken. Een andere kenmerkende motivatiefactor voor de verkoopmedewerkers van The Body Shop zijn de *campagnes*. Gesteld kan worden dat deze verkoopmedewerkers van The Body Shop zich door de campagnes bewust zijn van hun bijdrage aan de maatschappij. De *organisatiecultuur* waartoe zij behoren, wordt door henzelf als uniek ervaren voor The Body Shop. De *Values* zijn een motiverende factor die de organisatiecultuur uniek maakt ten opzichte van andere vergelijkbare cosmetica- organisaties. De verkoopmedewerkers ervaren echter wel een verandering in de organisatiecultuur, zoals de groter wordende nadruk op commercie. Wellicht levert dit in de toekomst een kloof op tussen de huidige organisatie en de verkoopmedewerker.

Daarnaast kan gesteld worden dat er enkele zeer kenmerkende motivatiefactoren zijn die te maken hebben met de aard van het werk. Het *verkopen, de producten, de klanten en het*

teamverband gelden voor deze verkoopmedewerkers als meest belangrijke motivatiefactoren tijdens het werk. Deze factoren leiden voor hen tot voldoening en tevredenheid op het werk en betrokkenheid naar collega's en de winkel. Een andere kenmerkende motivatiefactor die voldoening geeft is de *creativiteit* die zij in hun werk kwijt kunnen. De creativiteit wordt ervaren in het verkoopwerk met het product, in het werk met de klant en in het team. *Eigen verantwoordelijkheden* zijn voor de verkoopmedewerkers daarnaast ook een motivatiefactor, want de extra taken en verantwoordelijkheden in het werk leiden voor hen tot voldoening. Echter het niet belonen van de eigen verantwoordelijkheden leidt tot ontevredenheid, maar op de lange termijn zorgen zij wel voor tevredenheid en voldoening. Kenmerkend is dat de duur van het dienstverband bepalend lijkt voor welke *uitdaging* een verkoopmedewerker heeft in het werk. Daarmee is uitdaging in het werk ook een belangrijke motivatiefactor. *Ontwikkeling en ontplooiing* zijn kenmerkende motivatiefactoren met betrekking tot de uitdaging in het dienstverband. Daarnaast kan ook het *succes van de winkel* als uitdaging in het werk als een motiverende factor gezien worden. Tot slot is een *leidinggevende* met een menselijke kant, communicatieve vaardigheden en gevoel voor gelijkwaardigheid voor de verkoopmedewerkers een motivatiefactor. Dit betekent dat zij worden gemotiveerd door een leidinggevende die begrip toont, de medewerkers betreft en hen als gelijken ziet.

Daarnaast zijn er enkele motivatiefactoren die voortkomen uit de basisbehoeften van de verkoopmedewerkers van The Body Shop. Van buitenaf zijn deze motivatiefactoren van invloed op de verkoopmedewerkers en kunnen ontevredenheid voorkomen. Het *salaris* en de *beloning* in het algemeen zijn geen motivatiefactoren gebleken die kenmerkend zijn voor deze verkoopmedewerkers. Geconcludeerd mag worden dat alle eerder genoemde motivatiefactoren op de lange termijn belangrijker zijn en tot tevredenheid en voldoening leiden. Kenmerkend voor de verkoopmedewerkers is dat ontevredenheid over beloning er niet voor zorgt dat lang in dienst blijvende verkoopmedewerkers naar een andere organisatie gaan. Er zijn enkele motivatiefactoren die tegenwicht bieden aan motivatiefactoren als salaris, beloning, werkdruk en extra's. Dit zijn de positieve ervaringen met de klant, plezier in het werken met de producten, het werken in teamverband, de unieke cultuur en de Values. De *extra's* (bijvoorbeeld met kerst) zouden verkoopmedewerkers meer kunnen motiveren indien deze meer aanwezig zouden zijn. Op dit moment zijn er volgens de verkoopmedewerkers te weinig extra's waardoor dit tot ontevredenheid leidt. *Zekerheid* is voor de verkoopmedewerkers een motivatiefactor, echter plezier in het werk is voor deze verkoopmedewerkers het belangrijkste en leidt tot voldoening in het werk. Voor deze verkoopmedewerkers is het kenmerkend dat zij in dienst kunnen blijven, omdat zij het zich

kunnen permitteren te leven met het bijbehorende salaris. *Status* door het werk of het maken van *promotie* zijn geen kenmerkende motivatiefactoren voor de verkoopmedewerker bij The Body Shop. *Waardering* is als motivatiefactor belangrijk voor de lang in dienst blijvende verkoopmedewerkers. Waardering wordt gezien als de feedback van klanten en motivatiefactor. Echter, de targets worden zwaarder ervaren dan enkele jaren geleden. Teamtargets zijn een belangrijke motivatiefactor en de persoonlijke targets leiden regelmatig tot ongenoegen.

Op basis van het voorgaande kan gesteld worden dat de verkoopmedewerkers die lang in dienst blijven het meest gemotiveerd worden door de aard van het werk. Echter, wat het werken als verkoopmedewerker bij 'The Body Shop' echt uniek maakt en een overstap naar andere vergelijkbare cosmeticaorganisaties voorkomt zijn de maatschappelijk bewuste Values en campagnes. Deze maken de organisatiecultuur van The Body Shop volgens de verkoopmedewerkers dan ook specifiek. Daarmee kan geconcludeerd worden dat een verkoopmedewerker die lang in dienst blijft voornamelijk intrinsiek gemotiveerd wordt. Een verkoopmedewerker van The Body Shop is daarnaast uniek- en wordt gekenmerkt door public service motivation.

5.3 Reflectie

Op basis van de in dit onderzoek opgedane kennis en inzichten wordt in deze paragraaf gereflecteerd op de methodologische keuzes die zijn gemaakt en wat daarvan de consequenties zijn voor dit onderzoek. Daarnaast wordt ingegaan op persoonlijke leerpunten ten aanzien van het gehele onderzoeksproces. Vervolgens wordt gekeken naar enkele bevindingen die afwijken van de bestudeerde literatuur en tot slot worden enkele suggesties gedaan voor toekomstig onderzoek.

5.3.1 Methodologische reflectie

In deze paragraaf wordt ingegaan op de gemaakte keuzes tijdens de uitvoering van dit onderzoek en de bijbehorende consequenties;

De onderzoeksgroep

Uit de probleemstelling van dit onderzoek bleek dat er een gebrek is aan kennis omtrent de werving & selectie van verkoopmedewerkers die lang in dienst zullen blijven. Er diende een keuze gemaakt te worden op welke wijze de ontbrekende kennis verkregen kon worden. De medewerkers die snel zijn uitgestroomd nadat ze zijn aangenomen leken in eerste instantie een interessante onderzoekspopulatie. Voor deze groep kon niet worden gekozen, omdat deze

groep moeilijk bereikbaar is. Deze ex-medewerkers zijn niet meer te bereiken voor medewerking aan een dergelijk onderzoek. Daarnaast zijn in het verleden in de organisatie wel exitinterviews gehouden, maar niet met verkoopmedewerkers die binnen een korte tijd de organisatie verlieten. Een keuze die gemaakt is in dit onderzoek is daarom ook dat niet de snel uitgestroomde verkoopmedewerkers de onderzoeksgroep vormde, maar de verkoopmedewerkers die lang in dienst zijn. Achteraf blijken verschillende groepen medewerkers, vanuit verschillende perspectieven, relevante informatie op te kunnen leveren ten behoeve van een onderzoeksonderwerp. De in dit geval gekozen onderzoekspopulatie bleek daarnaast een interessante bron voor informatie over de huidige fit tussen medewerkers en de organisatie.

Aantal interviews

De keuze voor het aantal interviews heeft consequenties voor een onderzoek. Vijftien interviews bleken voldoende interviews te zijn, want na ongeveer tien interviews trad verzadiging op. Vooraf en in het begin van de dataverzameling bestond enige onzekerheid of er voldoende informatie zou kunnen worden verkregen. De overeenkomstige antwoorden die steeds werden gegeven vormden een geruststelling en gaven zekerheid. Na vijftien interviews is dan ook overgegaan tot de analyse van de verzamelde data. Echter, hier kan gesteld worden dat het doel was kennis te vergaren en niet verbanden of relaties te onderzoeken. Achteraf bleken vijftien interviews voldoende kennis op te leveren om een beeld te kunnen vormen van de lang in dienst blijvende verkoopmedewerker. Hieruit is geleerd dat data zelf zekerheid zal bieden omtrent de hoeveelheid informatie.

Interviewstructuur

Bij de keuze voor de mate van structurering van de interviews is een zeer gestructureerde vorm overwogen. Die vorm is overwogen, omdat daarmee concreet kon worden ingegaan op de topics die waren voortgekomen uit de literatuurstudie. Echter, bij de formulering van de interviewvragen bleken open interviewvragen, waarbij de topics niet concreet werden genoemd een betere keuze. Hierdoor kregen de respondenten meer ruimte om zelf topics te noemen en werden zij niet beïnvloed door vooraf gegeven informatie. Een consequentie en een leermoment van deze vorm van interviewen was dat alle mogelijke interviewtechnieken moesten worden ingezet om voldoende informatie te vergaren. Daarnaast bleek het bij deze vorm van interviewen van belang om te voorkomen dat suggestieve vragen werden gesteld in de richting van een gewenst antwoord.

Invloeden

Empirisch onderzoek houdt in dat op basis van verkregen waarnemingen, dus verzamelde data, uitspraken worden gedaan. Invloeden door observatie en participatie in de organisatie kunnen impact hebben gehad op de interpretatie van de data. Tijdens de interviews en bij de analyse bleek dat verkregen informatie uit de organisatie en de daarover gevormde mening een rol speelden. Daarvan moest afstand worden genomen, omdat de focus alleen moest liggen op de informatie van de respondenten. De structurering van de interviews met open interviewvragen bleek een mogelijkheid om de validiteit en de betrouwbaarheid te kunnen verzekeren. De open interviewvragen hadden enerzijds als voordeel dat de respondenten vrij konden antwoorden. Anderzijds stonden de vragen vast waardoor steeds dezelfde onderwerpen aan bod kwamen. Bij de analyse van de data is ervoor gekozen de data zelf leidend te laten zijn. De interpretatie werd daardoor zoveel mogelijk geleid door alleen de informatie. Echter, het bleek onmogelijk te garanderen dat er geen invloed vanuit ervaringen in de organisatie plaatsvonden.

Daarnaast kon invloed op basis van een persoonlijke wisselwerking tussen onderzoeker en respondent een rol spelen bij de dataverzameling of bij de analyse van de data. Tijdens de interviews kreeg de interviewer namelijk ook een beeld van de werkelijkheidsconstructie van een respondent.

Herhaalbaarheid

Het onderzoek betrof een casestudy. Deze vorm van onderzoek had in dit geval consequenties voor de herhaalbaarheid van het onderzoek. Daarmee was het onderzoek een momentopname en had het te maken met een specifieke onderzoeksgroep en specifieke organisatie. Het zal lastig zijn om dit onderzoek bijvoorbeeld in een andere organisatie uit te voeren. Het doel was om kennis over de specifieke onderzoeksgroep binnen de specifieke organisatie te vergaren. Het doel was niet om het onderzoek ook op andere organisaties te richten. Achteraf lijken juist de specifieke- en de unieke kenmerken van de (in dit onderzoek) betrokken medewerkers van The Body Shop ervoor te zorgen dat het onderzoek enkel op deze situatie toegepast kan worden.

Tijd

Het onderzoek is daarnaast uitgevoerd in een beperkt tijdsbestek. Dit had als gevolg dat er is gekozen voor een in tijd beter uitvoerbare dataverzameling en data-analyse. Er is gekozen voor een structuur met vragen per onderwerp waardoor de analyse achteraf ook gestructureerd

kon plaatsvinden. Dit betekende dat de theorie vooraf van invloed was op de interpretatie van de data. Deze invloed kon een beperking zijn in die zin dat het de interpretatie kon beïnvloeden. Echter bleek de data door de open vraagstelling niet één op één over te nemen. Daardoor werd de data toch leidend en werd er binnen het kader van de onderwerpen gezocht naar nieuwe elementen. De methode van data-analyse is erop gericht om in een aanzienlijk korte tijd te komen tot antwoorden op de onderzoeksvraag. Uit de keuze voor bepaalde methodes tijdens dit onderzoek is gebleken dat ook tijd een belangrijke factor kan zijn die van invloed is op een onderzoek, met alle consequenties van dien.

5.3.2 Persoonlijke reflectie

In de maanden van de uitvoer van het onderzoek is steeds vanuit de persoon naar de rol als onderzoeker gekeken door middel van een reflectie. In de rol van onderzoeker in het afstudeertraject was het van belang een bewust leerproces te doorlopen. Door een logboek bij te houden is een concreet overzicht ontstaan van nieuwe inzichten en veranderingen. Uit dit logboek zijn de kern leerpunten gehaald en hieronder weergegeven;

Probleem formulering alvorens te komen tot oplossingen

Bij de start van het onderzoek is het lastig gebleken om niet direct conclusies te trekken ten aanzien van het probleem en te komen met oplossingen. Het bleek een uitdaging om eerst een juiste formulering neer te zetten, het probleem in te kaderen ten aanzien van de literatuur en vervolgens data te verzamelen. Door dicht bij het probleem te zitten ontstond er sneller zicht op. De keerzijde van de medaille was dat omliggende problemen van invloed waren en het moeilijk was om hoofd- en bijzaken te scheiden. Aan het einde bij de conclusies en de aanbevelingen was het bijzonder interessant om te zien dat zaken, die in het begin geformuleerd zijn, weer terug kwamen. Het is een cirkel die rond wordt tegen het einde van het onderzoek. Het onderzoeksproces blijkt daarmee een geheel te zijn dat als een puzzel in elkaar past.

Aanpak

De keuze van de deelvragen was een lastig proces. Deze moesten namelijk heel direct gericht zijn op het onderwerp en waren gevoelsmatig erg nauw. Dit was een lastige keuze met het oog op het verdere onderzoek. Daarnaast bleek het lastig te zijn om een onderzoeksmethode te kiezen. Na een workshop bleek kwalitatief onderzoek beter te passen bij dit onderzoek. De workshop 'kwantitatieve' methoden heeft hieraan bijgedragen. Tijdens deze workshop bleek

de hoofdvraag meer gericht te zijn op diepgaande informatie in plaats van een veelheid aan data die verbanden aan kunnen tonen. Daarmee is een belangrijke keuze gemaakt. Vanaf dat moment viel vrijwel alles op zijn plek. Een bespreking vanuit de leerkring heeft daaraan dus bijgedragen. Bijeenkomsten en besprekingen hebben een belangrijke bijdrage geleverd aan het leerproces tijdens dit onderzoek. Door te praten over problemen en kwesties waar je tegenaan loopt kom je sneller tot oplossingen daarvoor.

Literatuur inkaderen

Het inkaderen van de literatuur was een tijd lang ingewikkeld toen nog niet concreet was wat de precieze vraag zou zijn. Ik zag er erg tegenop om het theoretisch kader te schrijven, terwijl enkel literatuur moest worden gezocht die paste bij het onderwerp. Het voelde vreemd om te weten dat iets niet zo moeilijk zou moeten zijn, maar op dat moment voelde als een onbeklimbare berg. Uiteindelijk is met de formulering van het probleem duidelijker en concreter geworden hoe het theoretisch kader vorm kon krijgen. Het theoretisch kader was een ontzettend moeilijk proces. Nooit eerder moest zoveel informatie in elkaar worden verweven tot een begrijpelijke structuur die er ook nog eens toe doet omtrent het onderwerp. Toen het theoretisch kader eenmaal vorm kreeg, kreeg gevoelsmatig het gehele onderzoek vorm en viel alles steeds meer als een puzzel in elkaar.

Kritisch zijn

Door de grote hoeveelheid informatie was het vaak moeilijk om te blijven bij het probleem. Als je iemand bent die graag veel weet en nieuwsgierig is om bij te leren, is het moeilijk te blijven bij de kern van het probleem en is snel het overzicht kwijt. Het onderzoek heeft bijgedragen aan het leerproces om te blijven bij een kern en bijzaken te laten varen. Het bracht een kritische blik op de informatie en op mijzelf met zich mee, met als gevolg de terugkerende vraag naar (mijn) objectiviteit en de relevantie van de informatie

Bewustzijn van onderzoekerrol

Door de participatie in de organisatie was er een grote input van informatie. Daarnaast waren er veel mogelijkheden om in verscheidene situaties te observeren. Tijdens gewone werkzaamheden was het essentieel om de onderzoekerrol in acht te houden. Dit bewustzijn heeft gezorgd voor een meer kritische en afstandelijke houding ten opzichte van hetgeen gebeurde. Hierdoor ontstond een bewustzijn van de verschillende rollen die je kan vervullen op professioneel vlak. Je kunt een deelnemer zijn, maar ook aan de zijlijn staan. Beide rollen

vergen een ander soort professionele houding. Deze dubbele rol heeft wel eens voor persoonlijke onzekerheid gezorgd. Door steeds verschillende werkzaamheden af te bakenen en verkregen informatie op te schrijven was het gemakkelijker om informatie voor het onderzoek te gebruiken.

Interviewen

Interviewen is achteraf één van de meest leerzame ervaringen geweest op professioneel gebied. Door open vragen te stellen tijdens de interviews moesten alle mogelijke gesprekstechnieken worden ingezet om alle relevante informatie naar boven te halen. Dit zorgde wel eens voor onzekerheid of er voldoende data was verzameld. Echter na ongeveer tien interviews ontstond verzadiging. Dit gaf bevestiging, omdat daaruit bleek dat er structuur in de data ontstond. ‘Luisteren-samenvatten-doorvragen’, open vragen stellen en stiltes laten vallen bleken in de praktijk echt te werken. Naar mate de gesprekken vorderden ontstond er een ontwikkeling in de gespreksvoering. Door de zelfverzekerdheid die ontstond in de vraagstelling kwam de focus meer te liggen op wat de respondenten nu echt vertelden. Hierdoor was het eveneens mogelijk om meer te waken voor suggestieve vragen. Door suggestieve vragen te voorkomen konden de respondenten zo veel mogelijk uit zichzelf antwoorden. Moeilijke momenten waren er vooral als respondenten zeer persoonlijke verhalen gingen vertellen. Het was belangrijk om toch het vertrouwen in het gesprek te behouden. Daardoor moest een balans gezocht worden om iemand zijn verhaal te laten doen, maar ook weer door te kunnen gaan naar een volgende vraag. Door in te haken met een andere vraag die ook relevant was, was het mogelijk later terug te keren naar het desbetreffende onderwerp.

Een onderzoek is een levend stuk

Een van de belangrijkste leerpunten tijdens het onderzoeksproces was dat onderdelen van het onderzoek niet af te bakenen zijn. Steeds als een onderdeel voorlopig af was kon alle aandacht weer gevestigd worden op een volgend onderdeel van het onderzoek. Juist het wegleggen van de stukken en doorgaan met andere onderdelen van het onderzoek zorgde voor een ‘frisse blik’ als weer werd terug gekeken naar eerdere onderdelen. Dat is de kwaliteit ten goede gekomen. Daarmee werd het onderzoek een levend stuk dat niet in af te ronden onderdelen te hakken is.

Feedback

De feedback was in het begin moeilijk te begrijpen. Na enige verdieping werd duidelijk wat er bedoeld werd en de meeste punten waren vooral aan mijzelf om uit te vinden en ontdekken. Dit heeft tijdens de afstudeermaanden een extra dimensie gegeven aan het leerproces, want de feedback was alles behalve het aanpassen van fouten. Het was een ontdekkingsstocht naar verbetering van de stukken vanuit mijzelf door middel van kleine aanwijzingen. Aanpassingen zijn soms afwijkend van de feedback gedaan. Echter de lezer had iets anders gelezen dan de bedoeling was, dus een aanpassing was op zijn plaats. De bijeenkomsten met de masterleerkring waren enorm verhelderend en motiverend. Door vragen van anderen ontstonden nieuwe ideeën voor de aanpak of oplossingen waar niet eerder aan was gedacht.

Enthousiasme

Het steeds met theorie bezig te zijn was een minder prettige ervaring van dit onderzoek. Het voelde fijner om te doen waar ik goed in ben, namelijk communiceren. Ik ben een mens die niet positief gemotiveerd word door werken achter de computer. Werken met mensen en resultaat boeken, daardoor raak ik gemotiveerd. Dit was dus ook het geval tijdens de interviews, de analyse ervan en het schrijven van de resultaten. De feedback zorgde voor tegengas in alle enthousiasme. Soms voelde dit als dieptepunten, maar zorgde wel voor realiteitszin en oog voor kwaliteit.

Persoonlijkheid

Ik ben geen onderzoeker, maar een praktijkmens. Ik ben een ‘mensen-mens’ en wil dan ook communiceren. Tijdens dit onderzoek kon ik dat te weinig. Dat is wel iets wat ik over mijzelf heb geleerd naast de gesprekstechnieken die mij altijd positief zullen bijblijven. Het onderzoeksonderwerp was ook zeer interessant en sluit absoluut aan bij mijn twee interesses; werving & selectie en strategisch HRM. Het onderzoek heeft dan ook bijgedragen aan mijn persoonlijke én professionele kennis en inzicht in mijn eigen kunnen.

5.3.3 Literatuur

In deze paragraaf wordt gekeken naar de afwijkingen van de bevindingen in dit onderzoek ten opzichte van de bestaande theorie. Daarnaast worden enkele punten van aandacht aangestipt die wellicht op de agenda voor toekomstig onderzoek kunnen worden gezet.

PSM

Het onderscheid in motivatiefactoren als extrinsieke motivatie, intrinsieke motivatie en public service motivation geeft inzicht in wat mensen in een organisatie motiveert. Alblas & Wijsman stellen dat intrinsieke motivatie en extrinsieke motivatie naast elkaar kunnen bestaan. Dit wordt eveneens bevestigd in de resultaten. Echter, uit de conclusies blijkt ook dat op een bepaald moment de twee motivatiefactoren strijdig worden met elkaar. Het relatief lage salaris gaat voor sommige medewerkers op den duur zwaarder wegen dan het plezier in het werk. De medewerkers die lang in dienst blijven zijn overwegend intrinsiek gemotiveerd. Daarnaast is er een PSM aanwezig in deze private organisatie. Leisink & Steijn (2007) stellen eveneens dat PSM kan plaatsvinden in de private sector. De complexe combinatie van een maatschappelijk oogpunt met een winstdoel maakt dat het moeilijk is voor de organisatie om de juiste medewerkers te vinden. Het salaris is laag voor een private organisatie en daarnaast zijn er de (maatschappelijke) waarden. Dat wil zeggen dat er een publieke uitstraling is, echter verkoopt de organisatie een commercieel product. Deze private organisatie met publieke uitstraling past daarmee wel in het straatje van andere private organisaties, alleen hebben die organisaties geen maatschappelijk doel. Hiermee wijkt de conclusie van dit onderzoek af van de definitie van Perry & Wise (1990) die stellen dat PSM primair of zelf alleen voorkomt in publieke organisaties. Een interessante vraag voor toekomstig onderzoek is welke uitdagingen organisaties met winst oogmerk zien die daarnaast ook maatschappelijk verantwoord willen ondernemen. Daarbij komt met betrekking tot arbeidsmotivatie de vraag kijken welke consequenties dit heeft voor de arbeidsmotivatie van medewerkers.

Organisatiewaarden

Uit de conclusie van het onderzoek is gebleken dat verkoopmedewerkers op basis van hun maatschappelijk bewustzijn ervoor kiezen om bij The Body Shop te blijven werken. Zij vinden hun maatschappelijke bewustzijn terug in de vijf Values van The Body Shop. Waarden zetten aan tot besluiten en actie (bijvoorbeeld het sturen van een sollicitatie naar een organisatie) als de waarden van het individu aansluiten bij de waarden van de organisatie (Latham & Pinder, 2005). Er bleken geen onderzoeken vindbaar die ingaan op arbeidsmotivatie (in de verdeling extrinsieke motivatie, intrinsieke motivatie en PSM) in de profitsector waarbij de organisatiewaarden werden meegenomen als PSM. Juist het toenemende bewustzijn van organisaties voor planet naast people en profit (Boxall & Purcell, 2003) kan in het licht van arbeidsmotivatie een interessant onderzoeksonderwerp zijn. Echter, hoe worden medewerkers overwegend gemotiveerd voor organisaties met enkel

winstoogmerk en hoe worden medewerkers overwegend gemotiveerd met naast people en profit ook de nadruk op planet? Wat zijn de wezenlijke verschillen? En wat zijn daarvan de consequenties voor werving & selectie?

6 Aanbevelingen

6.1 Inleiding

In dit hoofdstuk zullen aanbevelingen worden gedaan ter bevordering van de fit tussen de potentiële medewerker en de organisatie tijdens werving & selectie. Daarnaast zijn uit de resultaten enkele aanbevelingen voortgekomen ter bevordering van de fit tussen de huidige medewerkers en de organisatie. Tot slot worden enkele suggesties gedaan voor vervolgonderzoek.

6.2 Aanbevelingen ter bevordering van de person-organization fit tijdens werving & selectie

In deze paragraaf worden enkele aanbevelingen gedaan op basis waarvan de fit tussen de potentiële kandidaat en de organisatie kan worden bevorderd tijdens werving & selectie;

Bewust een fit creëren

Het is The Body Shop aan te bevelen om zich bewust te worden van het belang van een optimale werving & selectieprocedure. Daarmee wordt een optimale fit tussen de organisatie en de medewerker bewerkstelligd; de fit tussen hetgeen waarvoor de organisatie staat en te bieden heeft in combinatie met hetgeen een potentiële medewerker heeft aan verwachtingen. Deze fit is vervolgens de sleutel om flexibel en betrokken personeel te behouden. Een goede fit is eveneens een voordeel in een competitieve omgeving en een krappe arbeidsmarkt. Hieruit valt te leren waarom medewerkers snel uitstromen. Mede doordat de uitstromende medewerkers gemotiveerd worden door beloning is het gemakkelijk om bij de concurrent aan de slag te gaan. Op de krappe arbeidsmarkt bieden sommige retail- organisaties hogere salarissen waardoor medewerkers uitstromen en ‘overlopen’.

Werven & selecteren op basis van arbeidsmotivatie

Op basis van de conclusie omtrent de werving & selectie van de lang in dienst blijvende verkoopmedewerker kan worden aanbevolen dat potentiële medewerkers beschikken over de volgende kenmerkende arbeidsmotivatiefactoren;

- Een geschikte kandidaat dient maatschappelijk bewust te zijn, interesse te hebben in de Values en campagnes en te passen in de specifieke organisatiecultuur.
- Daarnaast dient de kandidaat te beschikken over een passie voor verkopen, The Body Shop producten, werken met klanten en werken in een teamverband.

- Die passie zal zich moeten uiten in creativiteit in de omgang met de verkoop, het product en de klant.
- De kandidaat moet kunnen omgaan met het hebben van eigen verantwoordelijkheden naast de vaste taken.
- De organisatie zal per kandidaat moeten kijken naar leeftijd en ervaring in relatie tot de interesse voor een uitdaging binnen de functie. De uitdaging kan liggen in ontwikkelingen en ontplooiing of het succes van de winkel.
- De kandidaat zal tijdens de selectie moeten aangeven welke eigenschappen van een leidinggevende voor hem of haar belangrijk zijn. Op deze manier wordt duidelijk of deze aansluiten bij de eigenschappen van de leidinggevend en bij The Body Shop.
- Beloning en daarbinnen het salaris en extra's dienen niet de belangrijkste motivatie voor de kandidaat te zijn. Wel kan de kandidaat aangeven de baan te willen als zekerheid. Echter, een potentieel lang in dienst blijvende medewerker zal aangeven dat de Values, de campagnes, de cultuur, de collega's, het product, de klant en de verkoop belangrijker zijn dan het financiële gedeelte.
- De kandidaat zal moeten aangeven gemotiveerd te worden door teamtargets, maar ook om te kunnen gaan met persoonlijke targets.
- Status en promotie mogen geen belangrijke motivatiefactoren zijn voor de kandidaat.
- Waardering zal de kandidaat moeten zien als feedback en dan met name van klanten en de leidinggevende.

Het valt aan te bevelen om potentiële medewerkers expliciet te vragen in hoeverre ze denken dat een fit tussen hen en de organisatie aanwezig is. Deze fit zal dan bestaan uit de motivatiefactoren die in het voorgaande zijn opgesomd.

Afstemming werving & selectie op andere HRM instrumenten

Het is de organisatie aan te bevelen om de horizontale integratie van HRM instrumenten te optimaliseren. Daarmee wordt bedoeld op de afstemming van werving & selectie op de andere HRM instrumenten. De HRM instrumenten betreffen hier instroom, doorstroom en uitstroom van personeel. Echter, bij The Body Shop bestaat nog geen duidelijk beeld van welk type medewerker bijdraagt aan het gewenste prestatieniveau van de organisatie. Indien dit beeld aanwezig is kan het gehele proces van instroom, doorstroom en uitstroom beter op elkaar afgestemd worden en bijdragen aan het organisatiesucces. Daarmee wordt de fit tussen de (potentiële)medewerker en de organisatie het gehele proces bevorderd.

Werving & selectiestrategie uitwerken

Het is de organisatie aan te raden tijd en ruimte te creëren voor de werving & selectie van verkoopmedewerkers. De werving & selectieprocedure is nu centraal gestuurd. Dat is een efficiënte wijze, omdat het zorgt voor overzicht in personeelskosten en een efficiënte verdeling van sollicitanten. Een aanbeveling is om dit voort te zetten, maar daarnaast ook uit te breiden. Door meer tijd te maken voor werving & selectie kunnen kandidaten pro-actief geworven worden. Het is aan te raden om een daadwerkelijke werving & selectiestrategie voor verkoopmedewerkers op te stellen.

Arbeidsmarktcommunicatie

Het is The Body Shop aan te raden om te onderzoeken hoe zij een 'Employer of Choice' kan worden. Het solliciteren bij The Body Shop kan op die manier een bewuste keuze worden voor sollicitanten van een grotere doelgroep. Vervolgens zal de organisatie haar Employer of Choice gedachte naar buiten toe moeten communiceren. Op die manier kunnen potentiële medewerkers met bewuste redenen, om juist bij deze organisatie te willen werken, solliciteren.

Het is de organisatie aan te bevelen te inventariseren of The Body Shop als 'groene werkgever' interesse kan wekken op de arbeidsmarkt. Daarnaast is het aan te raden daarin mee te nemen hoe ze The Body Shop als 'groene' werkgever extern kan communiceren. Het is interessant om The Body Shop neer te zetten als werkgever waar je bewust voor kiest.

Daarnaast is aan te bevelen om de Values binnen HRM meer expliciet te maken. Ook als werkgever kun je maatschappelijk bewust zijn. Vervolgens is dan aan te bevelen deze sfeer beter te communiceren naar potentiële medewerkers. Hierdoor laat de organisatie zien waar ze als organisatie én als werkgever voor staat en wat een medewerker toevoegt met het werk aan de maatschappij.

Vastleggen waar vacatures worden gezien

Een aanbeveling voor de organisatie is om naast de (huidige) registratie van de kandidaten vast te leggen waar de (aangenomen)kandidaten de vacatures hebben gevonden. Op die manier wordt inzichtelijk of investeringen in vacaturesites naast de kosten ook baten hebben. Ook wordt inzichtelijk welke plaatsen om vacatures te plaatsen het meest effectief zijn.

Medewerkers als recruiters inzetten

Het is de organisatie aan te bevelen om te onderzoeken of het interessant is om verkoopmedewerkers als recruiters in te zetten. Bijvoorbeeld door een beloning uit te loven voor hen die een nieuwe medewerker aandragen die bijvoorbeeld minimaal twee maanden in dienst blijft. Voor medewerkers werkt het motiverend om een kennis aan te dragen waarvoor een beloning wordt uitgelooft. Met deze beloning kan door de werkgever bijvoorbeeld op een creatieve wijze worden omgegaan.

Selectie door een proefdag

Een aanbeveling is om te inventariseren in welke mate en op welke manier proefdagen tijdens de selectieprocedure van potentiële verkoopmedewerkers bij kunnen dragen aan een betere voorspelling van een fit tussen organisatie (/functie/team) en medewerker. Op dit moment is het een ad hoc gebruikte methode. Het is een interessant middel en een toevoeging aan andere gebruikte methoden (zoals telefonische intake en sollicitatiegesprek) om vooraf te bepalen of iemand past bij de organisatie (functie/team). De methode kan bijdragen aan een beter beeld van de kandidaat.

Richtlijnen voor selectie vastleggen

Het is aan te bevelen om richtlijnen op te stellen voor de selectie van verkoopmedewerkers. Echter, met deze richtlijnen kan worden verzekerd dat kandidaten een ontvangstbevestiging voor hun sollicitatie ontvangen binnen een aangewezen tijd en een afwijzing/uitnodiging ontvangen binnen een aangewezen tijd. Hiermee toont de organisatie zich respectvol naar de sollicitant, laat de organisatie een positieve indruk achter en wordt de selectieprocedure nog verder geoptimaliseerd.

6.3 Aanbevelingen ter bevordering van de person-organization fit bij huidige medewerkers

In deze paragraaf worden enkele aanbevelingen gedaan ter bevordering van de fit tussen de huidige verkoopmedewerkers en de organisatie;

Organisatiedoelen communiceren

Daarnaast is de organisatie aan te bevelen om een duidelijke afbakening te maken in de mate waarin ze commercieel zijn ten opzichte van hun Values. De verkoopmedewerkers die op dit moment lang in dienst zijn hechten veel waarde aan de Values. Zij ervaren het als een ingrijpende verandering om steeds commerciëler te werken. Zij vinden het belangrijk om te

weten waar de organisatie naartoe gaat en daarover is nu onduidelijkheid (onder andere door de overname van L'Oréal). Er heersen bij de medewerkers veel speculaties over de organisatiedoelen. Praktisch gezien is het aan te bevelen om met de verkoopmedewerkers in gesprek te gaan over de (commerciële) organisatiedoelen en de plek van de Values daarbinnen.

Behoeftte aan ontwikkeling inventariseren

Het is de organisatie aan te bevelen om te inventariseren welke de behoefte concreet aanwezig is bij verschillende groepen medewerkers met betrekking tot ontwikkeling. Studenten, maar ook oudere medewerkers met interesse in cosmetica en schoonheidsverzorging willen graag leren. Uit de resultaten bleek namelijk dat er veel interesse bestaat in de nieuwe lijnen (en de trainingen daarover) van de organisatie, maar daarnaast ook in andere werkzaamheden binnen de winkels. Op dit punt kan ook met weinig uitgaven veel bereikt worden.

6.4 Aanbevelingen ten aanzien van vervolgonderzoek

Op basis van dit onderzoek zijn er enkele suggesties voor mogelijke vervolgonderzoeken;

Verloop

Een mogelijk vervolgonderzoek zou een onderzoek kunnen zijn naar verloop. Daarbij kan gekeken worden naar mogelijk overeenkomende uitkomsten of opvallende verschillen met dit onderzoek. Indien de populatie verkoopmedewerkers zijn die minder dan zes maanden in dienst zijn kan concreet worden gemaakt wat de oorzaken zijn van het verloop in korte tijd. Een dergelijk onderzoek zal echter een lange tijd in beslag nemen, omdat informatie van deze medewerkers nog (dus direct na opzeg van het dienstverband) zal moeten worden verzameld.

Onderzoek naar arbeidsmotivatie bij verschillende groepen medewerkers

Het is daarnaast wellicht interessant vervolgonderzoek te doen naar het verschil in arbeidsmotivatie naar dienstverband bij fulltimers en parttimers. Het is ook mogelijk om verschil in arbeidsmotivatie bij bepaalde groepen medewerkers te onderzoeken, zoals; studenten, alleenstaanden, samenwonenden, moeders of juist oudere medewerkers. Welke groep sluit qua arbeidsmotivatie aan bij hetgeen de organisatie op dit moment kan bieden met betrekking tot bijvoorbeeld beloning, ontwikkeling en maatschappelijk bewustzijn? Aan de behoeften van welke doelgroep kan vanuit The Body Shop worden voldaan? Indien hierover kennis bestaat kan mogelijk meer gerichte werving & selectie plaatsvinden.

Literatuurlijst

- Alblas, G. & Wijsman, E. (2001). *Gedrag in organisaties*. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff B.V.
- Armstrong, M. (2001). *Handboek praktisch personeelsmanagement*. Elsevier bedrijfsinformatie B.V.
- Baarda, D.B., Goede, M.P.M. de, Teunissen, J. (2005). *Basisboek kwalitatief onderzoek; Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek*. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff, Stenfert Kroese.
- Bateman, T.S. & Crant, J.M. (2006). Niet gepubliceerd, alleen op site van University Virginia, bezocht 22 april 2008.
http://commerce.virginia.edu/faculty_research/Research/Papers/IMOBHDP24.pdf, bezocht 1 april 2008.
- Beardwell, I., Holden, L. & Claydon, T. (2007). *Human resource management. A contemporary approach*. Harlow: Prentice Hall/Pearson Education Limited (Fourth Edition).
- Boeije, H. (2006). *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. Amsterdam: Boomonderwijs, pp's 179.
- Bouts, I. & Engelfriet, R. (2000). Werk, waarheen, waarvoor?
<http://www.engelfriet.net/richard/waarheen.htm>, bezocht 25 april 2008.
- Bowen, D.E., Ledford, G.E. & Nathan, B.R. (1991). Hiring for organizations, not the job. *Academy of management executive*, 5 (4), 35-51.
- Boxall, P. & Purcell, J. (2003). *Strategy and human resource management*. Hampshire/New York: Palgrave-Macmillan.
- Cable, D.M. & Judge T.A. (1996). Person-organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational behaviour and human decision processes*, 67 (3), 294-311.
- Chapman, D.S., Uggerslev, K.L., Carrol, S.A., Piasentin, K.A. & Jones, D.A. (2005). Applicant attraction to organizations and job choice: A meta-analytic review of the correlates of recruiting outcomes. *Journal of applied psychology*, 90 (5), 928-44.
- Cole, G. (2002). *Personnel and human resource management*. London: Continuum.
- Coursey, D.H. & Pandey, S.K. (2007). Public service motivation measurement: testing an abridged version of Perry's proposed scale. *Administration & society*, 39, 547-568.

- Deci, E.L., Koestner, R. & Ryan, R.M. (1999a). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological bulletin*, 125, 627-668.
- Delery, J. & Shaw, J. (2001). The strategic management of people in work-organizations: Review, synthesis and extension. In G. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resource management*, 165-97. New York: JAI
- Ehrhart, K.H. & Ziegert, J.C. (2005). Why are individuals attracted to organizations? *Journal of management*, 131 (6), 901-19.
- 't Hart, H. et al (2006). *Onderzoeksmethoden*. Amsterdam: Boomonderwijs, pp.'s 535.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B., (1959). *The motivation to work*. New York.
- Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard business review*, 46, 36-44.
- Huselid, M.A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *The academy of management journal*, 8(3), 635-672.
- Kluytmans, F. (2001). *Leerboek personeelsmanagement*. Wolters Noordhoff.
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: an integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel psychology*, 49, 1-28.
- Kristof-Brown, A.L. (2000). Perceived applicant fit: distinguishing between recruiters' perceptions of person-job fit and person-organization fit. *Personnel psychology*, 53, 643-671.
- Kristof-Brown, A.L., Zimmerman, R.D. & Johnson, E.C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel psychology*, 58(2), 281-342.
- Latham, G.P. & Pinder, C.C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annual review of psychology*, 56, 485-516.
- Leisink, P. & Steijn, B. (2007). Recruitment, attraction, and selection. *Oup202 - Perry*, 119-135.
- Leisink, P. (2005). Organisaties en het maatschappelijk belang van personeelsbeleid. *Oratie*; Bestuurs- & Organisatiewetenschappen aan de Universiteit Utrecht.
- Locke & Henne (1986) *An international review of industrial and organizational psychology*, ed. Cl. Cooper, I. Robertson, 1-36, New York: Wiley.

- Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. *Psychological review*, 50, 360-396.
- Maslow, A. (1954). *Motivation and personality*, New York: Harper and Row.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: Mc Graw Hill.
- Montgomery, C.E. (1996). Organization fit is a key to success. *HRM magazine*, January, 94-96.
- Moor, W. de (1993). *Arbeidsmotivatie als managementinstrument*, Houten/Diegem: Bohn Stafleu van Loghum.
- Perry, J.L. & Wise, L.R. (1990). The motivational basis of public service. *Public administration review*, 50(3), 367-73.
- Piasentin, K.A & Chapman, D.S. (2006). Subjective person-organization fit: Bridging the gap between conceptualization and measurement. *Journal of vocational behaviour*, 69, 202-221.
- Pinder, C.C. (1998). *Work motivation in organizational behaviour*. Upper saddle river, NJ: Prentice Hall.
- Rainey, H.G. (2003), *Understanding and managing public organizations*. Jossey-Bass/John Wiley. Third Edition.
- Ramlall, S. (2004). A review of employee motivation theories and their implications for Employee Retention within organizations. *The journal of American academy of business*, Cambridge, 52-63.
- Ryan, R.M. & Deci, E.L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 20, 54-67.
- Sekiguchi, T. (2003). A contingency perspective on the importance of p-j fit and p-o fit in employee selection. *Osaka University of Economics working paper series*, 4.
- Sekiguchi, T. (2004). Person-organization fit and person-job fit in employee selection: A review of the literature. 54(6), 179-196.
http://www.osaka-ue.ac.jp/gakkai/pdf/ronshu/2003/5406_ronko_sekiguti.pdf (alleen hierop vindbaar), bezocht 7 april 2008.
- Steijn, A.J. (2006) Carrièrejager of dienaar van de publieke zaak. Over ambtenaren en hun motivatie. *Oratie*; Faculteit der sociale wetenschappen aan de Erasmus Universiteit Rotterdam.

- Verquer, M.L., Beehr, T.A. & Wagner, S.H. (2003). A meta-analysis of relations between person-organization fit and work attitudes. *Journal of vocational behaviour*, 63, 473-489.
- Vinke, R.H.W. (1996). Motivatie en belonen: de mythe van intrinsieke motivatie. *Proefschrift Katholieke Universiteit Brabant*.
- Werbel, J.D & Gilliland, S.W. (1999). Person-environment fit in the selection process. In G. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resource management*, 17, 209-243. Stamford, CT: JAI.
- Woodruffe, C. (2006). Employee engagement. *British journal of administrative aangement*, 50 (1), 28-29.

Internet

- www.thebodyshopinternational.com; meerdere malen bezocht van 1 februari 2008 tot 23 juli 2008
- www.vandale.nl(© 2007 Van Dale Lexicografie bv, Utrecht/Antwerpen); bezocht 6 mei 2008