Look-O-Look at this job

Een innovatieve interventie om carrièreontwikkeling te activeren



Naam: Anne Rosink  
Studentnummer: 3831582  
Datum: 14 april 2023  
Praktijkorganisatie: Perfetti Van Melle  
Praktijkbegeleider: Nienke van Gerrevink  
Afstudeerbegeleider Fontys: Joep Verhaar  
Fontys Hogescholen Human Resource Management te Tilburg

Look-O-Look at this job

Een innovatieve interventie om carrièreontwikkeling te activeren

**Auteur**

Anne Rosink  
3831582  
Student Human Resource Management  
Fontys Hogescholen

**Opdrachtgever**

Nienke van Gerrevink  
Perfetti Van Melle  
Zoete Inval 20  
4815 HK Breda

**Onderwijsinstelling**

Fontys Hogescholen  
Human Resource Management  
Prof. Goossenslaan 1  
5022 DM Tilburg  
Afstudeerbegeleider Joep Verhaar

# Samenvatting

*Look-O-Look at this job* is een interventie ontwikkeld voor Young Perfetti medewerkers van Perfetti Van Melle. Dit zijn jonge en ambitieuze medewerkers die graag actiever bezig willen zijn met hun carrièreontwikkeling. Om hen inzicht te geven in de verschillende mogelijkheden voor deze ontwikkeling, is een interventie ontworpen. In dit rapport staat één vraag centraal, de ontwerpvraag:

*Hoe kunnen Young Perfetti medewerkers meer inzicht krijgen in de huidige mogelijkheden voor carrièreontwikkeling, zodat zij actief aan de slag gaan met hun carrièreontwikkeling?*

Deze vraag is ontstaan na meerdere gesprekken met de HR-afdeling van Perfetti Van Melle, leidinggevenden en Young Perfetti medewerkers. In deze gesprekken stond de behoefte van de medewerkers centraal en werd deze onderzocht. Naast deze gesprekken, is er ook een enquête uitgegaan en is er gebruikgemaakt van een medewerkerstevredenheidsonderzoek om de behoeften van de doelgroep duidelijk te maken. Hieruit kwam naar voren dat er behoefte is aan meer inzicht in de mogelijkheden.

Om hier invulling aan te geven is de interventie die wordt beschreven in dit rapport ontwikkeld. De interventie bestaat uit een digitale banenmarkt met korte video’s over verschillende afdelingen, om zo meer inzicht te geven over wat andere afdelingen doen. Daarnaast zijn er Job Experience Days gestart, waar medewerkers op eigen initiatief een andere baan kunnen ervaren voor een dag(deel). Deze interventie heeft een pilotperiode doorgemaakt waarna de effectiviteit is geëvalueerd. De evaluatie is uitgevoerd aan de hand van het model van Kirkpatrick (2006). Dit model stelt 4 levels van evaluatie: leren; reactie; gedrag; resultaten. De eerste twee levels worden in dit rapport geëvalueerd en voor de andere twee levels is een toekomstplan geschreven. Uit de evaluatie van de interventie is gebleken dat de digitale banenmarkt een positief effect heeft gehad op Young Perfetti en hun inzicht in mogelijkheden voor carrièreontwikkeling. Na gebruik van de interventie gaven de deelnemers aan verbetering te ervaren voor bijna alle bevraagde onderdelen. Interessant is, dat zij na de interventie meer weerstand ervaren om bezig te zijn met hun carrièreontwikkeling door de externe omgeving. Na de evaluatie is de conclusie getrokken dat de interventie een antwoord biedt op de ontwerpvraag. Er zijn een aantal onderwerpen die mee worden genomen voor de toekomst van de interventie. Zo zijn er stappen die gezet kunnen worden voor de doorontwikkeling, verbetering en duurzaamheid van de interventie. Deze stappen focussen op onderwerpen als communicatie, bereikbaarheid en volledigheid van de digitale banenmarkt.

Om dit rapport af te sluiten wordt kritisch gekeken naar de interventie en worden aanbevelingen gedaan voor toekomstige, soortgelijke interventies.

# Voorwoord

Voor u ligt het evaluatierapport *Look-O-Look at this job*, een innovatieve interventie om carrièreontwikkeling te activeren.

In de periode 22 augustus 2022 tot 16 juni 2023 mag ik stage lopen bij Perfetti Van Melle op de Learning & Development afdeling onder begeleiding van Nienke van Gerrevink. Tijdens deze stageperiode heb ik mij beziggehouden met het ontwerpen, testen en evalueren van een interventie om de medewerkers van Young Perfetti meer inzicht te geven in hun carrière ontwikkelingsmogelijkheden. Met behulp van mijn directe collega’s van HR en communicatie, leidinggevenden, mijn stagebegeleider en Young Perfetti leden is het proces rondom deze interventie een ontzettend leerzame periode geweest.

Ik wil graag Nienke van Gerrevink bedanken voor haar fijne begeleiding tijdens mijn stage en mijn interventie. Ook wil ik haar bedanken voor alle kansen en mogelijkheden die zij mij heeft mogen geven tijdens mijn stage. Dit heeft ervoor gezorgd dat ik mij écht voelde als onderdeel van het team en heeft veel bijgedragen aan mijn persoonlijke en professionele ontwikkeling.

Dit rapport is geschreven in opdracht van Fontys Hogescholen Human Resource Management te Tilburg als onderdeel van het afstudeerjaar. Ik wil graag Joep Verhaar en Anouk Schul bedanken voor de fijne begeleiding vanuit Fontys Hogescholen. Ze zorgden samen voor een sterke begeleiding tijdens alle fasen van het afstudeerproject en wisten mij uit te blijven dagen om een stapje verder te denken.

Ik wens u veel leesplezier toe!

Anne Rosink

Inhoudsopgave

[Samenvatting 3](#_Toc132289591)

[Voorwoord 4](#_Toc132289592)

[1. Inleiding 7](#_Toc132289593)

[1.1 Carrièreontwikkeling 7](#_Toc132289594)

[1.2 Perfetti Van Melle 9](#_Toc132289595)

[1.3 Doelgroep 11](#_Toc132289596)

[1.4 Uitkomst, effect & bestemming 13](#_Toc132289597)

[1.5 Leeswijzer 14](#_Toc132289598)

[2. Verantwoording ontwerpproces 15](#_Toc132289599)

[2.1 Belanghebbenden 15](#_Toc132289600)

[2.2 Behoeften 15](#_Toc132289601)

[2.3 Brainstorm 16](#_Toc132289602)

[2.4 Setting 19](#_Toc132289603)

[2.5 Gedragsverandering 21](#_Toc132289604)

[2.6 Doel 22](#_Toc132289605)

[2.7 Samenvatting 22](#_Toc132289606)

[3. Ontwerp 23](#_Toc132289607)

[3.1 Look-O-Look at this job 23](#_Toc132289608)

[3.2 Inside Benelux en overige instrumenten 24](#_Toc132289609)

[3.3 Rollen & verantwoordelijkheden 25](#_Toc132289610)

[3.4 Planning 25](#_Toc132289611)

[3.5 Het innovatieve element 26](#_Toc132289612)

[4. Procesverslag 27](#_Toc132289613)

[4.1 Het eerste formele feedbackmoment 27](#_Toc132289614)

[4.2 De implementatie 27](#_Toc132289615)

[4.3 Feedback tijdens de implementatie 29](#_Toc132289616)

[4.4 Feedback na de implementatie 30](#_Toc132289617)

[5. Evaluatie 31](#_Toc132289618)

[5.1 Methodologie 31](#_Toc132289619)

[5.2 Nulmeting 32](#_Toc132289620)

[5.3 Eenmeting 35](#_Toc132289621)

[5.4 Reactie meting 37](#_Toc132289622)

[6. Conclusie en vooruitblik 39](#_Toc132289623)

[6.1 Inhoud & vormgeving 39](#_Toc132289624)

[6.2 Test & evaluatie 40](#_Toc132289625)

[6.3 Innovatieve waarde 40](#_Toc132289626)

[6.4 Doorontwikkeling 41](#_Toc132289627)

[6.5 Duurzaamheid 43](#_Toc132289628)

[6.6 Conclusie 44](#_Toc132289629)

[7. Discussie 45](#_Toc132289630)

[Literatuurlijst 49](#_Toc132289631)

[Bijlagen 52](#_Toc132289632)

[Bijlage 1: Enquête Young Perfetti 52](#_Toc132289633)

[Bijlage 2: Resultaten enquête Young Perfetti 53](#_Toc132289634)

[Bijlage 3: Look-O-Look at this job pagina 55](#_Toc132289635)

[Bijlage 4: Nul- en eenmeting 58](#_Toc132289636)

[Inleidende tekst voorafgaand aan de enquête 58](#_Toc132289637)

[De vragen gekoppeld aan Kirkpatrick, theorie en de interventie 59](#_Toc132289638)

# Inleiding

In het eerste hoofdstuk wordt het onderwerp carrièreontwikkeling ingeleid, waarbij een aanleiding voor een interventie wordt omschreven. Ook wordt het stagebedrijf omschreven, inclusief de doelgroep. De ontwerpvraag wordt benoemd en er wordt ingegaan op de uitkomst, effect en bestemming van de interventie.

## 1.1 Carrièreontwikkeling

Met de komst van *21st century skills* is snel en effectief ontwikkelen belangrijk geworden om als organisatie en medewerker bij te kunnen blijven met technologische ontwikkelingen en de VUCA-wereld. (Boon et al., 2019, pp. 138-147). VUCA verwijst naar de termen: *Volatility*, *uncertainty*, *complexity* en *ambiguity*. Het gaat over de snel veranderende wereld met complexe vraagstukken en veel onduidelijkheid (Bennett & Lemoine, 2014). Dit zijn onderwerpen waar organisaties aandacht aan geven en hierbij hoort ook het ondersteunen van medewerkers om bij te kunnen blijven met de snel veranderende wereld. Volgens Bennett & Lemoine (2014) zijn er verschillende manieren om effectief om te gaan met deze termen. Voor *volatility* is het belangrijk om actief bezig te zijn met jezelf flexibel inzetten om beweeglijk te zijn bij toekomstige veranderingen. Voor *uncertainty* is het belangrijk dat er voldoende informatie wordt gedeeld binnen de organisatie, om zoveel mogelijk duidelijkheid te creëren. Bij *complexity* moeten organisaties een match vinden tussen hun eigen werkzaamheden en de externe omgeving, om zo het beste om te blijven gaan met complexe vraagstukken in de maatschappij en het werkveld. Tot slot, voor *ambiguity* is experimenteren het meest effectief. Door te experimenteren, kunnen organisaties bepalen welke strategieën voordelig zijn voor de organisatie.

Om als organisatie bij te blijven in de VUCA-wereld, zijn de *21st century skills* belangrijk. Onder deze skills vallen vier groepen: sociale skills, zoals samenwerking en communicatie; persoonlijke skills, zoals zelfstandigheid, kritisch nadenken en proactief zijn; eigen regie, als een medewerker zelfstandig de weg kan vinden; digitale geletterdheid, als een medewerker de juiste digitale vaardigheden bezit, zoals de omgang met computers (Boon et al., 2019, pp. 19-20). Eigen regie, ook wel zelfregulatie genoemd, is een belangrijke *21st century skill.* Het gaat om het vermogen om zelf bezig te zijn met je ontwikkeling, het beïnvloeden van je eigen gedrag (Boon et al., 2019, pp. 85–87). Skills die erg belangrijk zijn als het gaat om carrièreontwikkeling. Nadat de organisatie al het mogelijke heeft gedaan om trainingen aan te bieden, is het individu aan de beurt om stappen te nemen. Dit is waarom zelfregie nemen zo belangrijk is.

Het aanmoedigen van de ontwikkeling van medewerkers heeft voor iedereen voordelen, zo krijgt de organisatie een sterke basis van kennis onder medewerkers. Ook heeft het meerdere voordelen voor medewerkers: Op deze manier zijn zij vaker tevreden over hun carrière, wanneer zij deze kunnen blijven ontwikkelen. Daarnaast heeft de mogelijkheid tot carrièreontwikkeling ook positieve effecten op de successen die een medewerker haalt en de psychologische steun zal ook positief beïnvloed worden (McDonald & Hite, 2005). Ontwikkelen kan op veel verschillende manieren, zo zijn er microlearnings, cursussen en hele opleidingen die medewerkers kunnen volgen (Perfetti Van Melle, persoonlijke communicatie, 17-10-2022).

Naast de opkomst van *21st century skills* en een VUCA-wereld, is een trend die wereldwijd speelt de *Protean career*. Vernoemd naar de Griekse God die van vorm kan veranderen, kan iemands carrière dit ook op eigen initiatief (Hall, 2004a). Hall beschrijft de *Protean career* als een carrière waarin de persoon, niet de organisatie, de leiding neemt (Hall, 2004a). De waarden zijn vrijheid & groei, en succescriteria zijn subjectief, gefocust op psychologisch succes. Voor deze Proteaanse carrière zijn er twee kernkwaliteiten nodig die Hall *Metacompetencies* noemt. Deze zijn aanpassingsvermogen en zelfkennis en worden benoemd in het model “*Behavioral Responses”* (figuur 1). Het is belangrijk, voor een Proteaanse carrière, dat een medewerker beide kwaliteiten bezit. Als iemand maar één van de twee kwaliteiten bezit, kan dit averechts werken. Uit het onderzoek van Hall (2004a) is gebleken dat in de huidige, dynamische wereld, het extra belangrijk is om als medewerker bezig te zijn met zelfkennis. Door hiermee bezig te zijn, kunnen medewerkers zelf onderzoeken wat zij kunnen ontwikkelen en gaan zij hier zelf mee aan de slag. Naast zelfkennis, is het ook belangrijk dat medewerkers een groter aanpassingsvermogen ontwikkelen. Het is belangrijk, volgens Hall, dat een medewerker beide van deze twee eigenschappen heeft. Als een medewerker wel aanpassingsvermogen heeft, maar geen zelfkennis, dan zal de persoon niet bezig zijn met zijn eigen ontwikkeling, maar eerder doen wat een ander nodig heeft. Hiervoor heeft Hall (2004b) een model opgesteld, *“Behavioral responses”* (figuur 1)*.* In dit model is te zien wat het effect is van de *Metacompetencies.*

Figuur 1: Behavioral Responses

Table

Description automatically generated with low confidence

Opmerking. Overgenomen uit The protean career: a quarter century journey (p. 7) door D. T. Hall, 2004, Elsevier Inc. Copyright 2003, Elsevier Inc.

Er gebeurt veel in het arbeidsleven, zoals hierboven benoemd, spelen een VUCA-wereld en *21st century skills* een belangrijke rol in de richting die bedrijven op gaan. Dit is al te zien in de stijging van het aantal zoekopdrachten die gerelateerd zijn aan VUCA. In vijf jaar tijd zijn de zoekopdrachten voor de term VUCA met ongeveer 158% gestegen (Google Trends, 2022). Elke organisatie geeft op een andere manier vorm om hiermee om te gaan, bijvoorbeeld via trainingen en opleidingen. Zo biedt Alliander, een organisatie in de energievoorziening branche, medewerkers verschillende opleidingen aan in hun Technische Bedrijfsschool. Ook werken zij met externe partijen samen voor trainingen, workshops, opleidingen en meer (Alliander, 2022). EY, een organisatie die focust op strategieën ontwerpen voor cliënten, heeft een innovatieve blik op ontwikkeling. Zo zien zij carrièreontwikkeling ook als groei naar een functie die wellicht nog niet bestaat, met een mindset *What’s next.* Zij werken met EY Badges die medewerkers kunnen verdienen voor trainingen die zij afronden. Op deze manier heeft EY 20 miljoen uur leren kunnen realiseren in 2022 (EY, z.d.). Ook Cloetta is druk bezig met continue ontwikkeling van de vaardigheden van medewerkers. Cloetta is de concurrent van Perfetti Van Melle, als wereldwijde snoepfabrikant. Om hun medewerkers te ontwikkelen, is Cloetta onder andere bezig met talent management en performance management om de ontwikkeling van medewerkers bij te houden. Ze streven ernaar om hun medewerkers te ontwikkelen voor de juiste functies en geloven in hun potentieel (Cloetta, z.d.). Perfetti Van Melle is werkzaam in dezelfde branche als Cloetta en ook zij zijn actief bezig met het ontwikkelen van medewerkers.

## 1.2 Perfetti Van Melle

Perfetti Van Melle is een snoepfabriek met ruim 18.000 medewerkers wereldwijd (Perfetti Van Melle, z.d.-a). In Nederland zit de Mentos fabriek in Breda en Fruittella komt uit Weert. Zo heeft elk snoepje zijn locatie. Perfetti Van Melle is een bedrijf ontstaan door twee bedrijven. Perfetti uit Italië, die de expert was in kauwgom, en Van Melle uit het Nederlandse Breskens, die expert was in de bekende toffee snoepjes die we nu kennen als Fruittella. Door de jaren heen hebben ze veel ontwikkelingen meegemaakt. Fruittella is de basis geweest voor de wereldwijd bekende Mentos snoepjes, die in Breda worden gemaakt. Ook zijn zij verantwoordelijk voor Chupa Chups, de bekende Lolly’s, waarvan het logo door Dalí is ontworpen. Na veel ontwikkeling en groei zijn zij nu ook expert in drop met het merk Klene. Dit is in het kort de reis van een kleine snoepfabriek in Breskens, naar een wereldwijde aanbieder in snoep over heel de wereld.

Perfetti Van Melle heeft één doel: zoveel mogelijk consumenten geluksmomentjes bezorgen met hun snoepgoed (Perfetti Van Melle, z.d.-b). Dit realiseren zij door middel van hun krachten: kwaliteit, innovatie, marketing, milieu en mensen. Perfetti Van Melle hecht veel waarde aan kwaliteit en doet dit door veel aandacht te besteden aan het selecteren van de beste grondstoffen en investeren in onderzoek naar betere productie formules. De organisatie wil haar consumenten blijven verrassen met nieuwe producten en is daarom veel bezig met het innoveren van hun snoepgoed. Ook besteedt Perfetti Van Melle veel aandacht aan de markt en de ontwikkelingen die er spelen, om zo te kunnen anticiperen op de wensen van haar consumenten. Ze hechten veel waarde aan het milieu en zijn continu bezig om de impact van hun productieprocessen te minimaliseren en ze zijn altijd op zoek naar milieuvriendelijke opties. Tot slot, hecht Perfetti Van Melle veel waarde aan hun mensen, zij zijn de basis voor het succes van de organisatie. Hier werken zij aan door een stimulerende werkomgeving te realiseren, veiligheid voorop te stellen en voldoende ontwikkelmogelijkheden te bieden.

Als bedrijf hebben zij meerdere normen en waarden, die erg overeenkomen met hun krachten. De zes normen en waarden die zij benoemen zijn: We zijn altijd integer; we willen uitmunten; we doen het voor onze consumenten; we zorgen goed voor onze mensen; we koesteren maatschappij en milieu; we hechten aan onze onafhankelijkheid (Perfetti Van Melle, z.d.-b). Deze krachten, normen en waarden komen samen in hun manifest, hun strategie.

Perfetti Van Melle heeft begin 2022 haar manifest aangepast (Perfetti Van Melle, persoonlijke communicatie, 29-11-2022). Dit manifest bestaat uit 4 onderwerpen die samen zullen leiden tot *Innovative treats. Better future*. De eerste is *Profitable Growth*. Hierbij hebben zij als doelstelling dat zij elk jaar minstens 50% sneller willen groeien dan de markt. Tegelijkertijd willen zij een gezonde winstgevendheid garanderen. Dit willen zij doen door de producten blijven te innoveren. Als tweede onderdeel van dit manifest, hebben zij *Refresh our way of working*. Hierbij willen zij, door ontwikkeling in technologie, beter blijven innoveren en verduurzamen. De derde is *Serious about sweets*. Perfetti Van Melle neemt hun verantwoordelijkheden en impact erg serieus. Het zijn natuurlijk met name snoepjes wat zij produceren. Snoepjes staan er niet bekend om heel gezond te zijn. Een ontwikkeling in de huidige maatschappij is juist dat er meer focus komt op gezonder eten en minder toegevoegde suikers. Dit is iets waar Perfetti Van Melle ook op wil inspelen. Dit willen zij doen door lekkernijen aan te bieden die bij elke levensstijl past, bijvoorbeeld Smint, die tegenwoordig suikervrij is. Ook nemen zij hun impact op de planeet serieus en zijn daarom zoekende naar manieren om het plastic in hun producten te verminderen of te verduurzamen. Als laatste onderdeel van het manifest gaat het om *Unwrap your potential*, dit gaat over hun eigen mensen. De werkomgeving die Perfetti Van Melle wil creëren is een zogenaamde *CANdyDO* omgeving, oftewel een *can do* omgeving. De omgeving draait op vertrouwen, op een manier dat de medewerkers hun eigen unieke talenten kunnen ontwikkelen. Met name de focus op leiderschap, eigenaarschap, samenwerking en ondernemersgeest zijn waarden die zij belangrijk vinden (Perfetti Van Melle, z.d.-b). Perfetti Van Melle wil continu verbeteren om sneller en slimmer te werken. Slimmer werken hangt samen met zelfgestuurde carrières volgens Harold, de president Europa van Perfetti Van Melle (Perfetti Van Melle, persoonlijke communicatie, 29-11-2022).

Momenteel is Perfetti Van Melle (persoonlijke communicatie, 29-11-2022) druk bezig met het aanbieden van trainingen en opleidingsmogelijkheden, maar er is bij medewerkers vaak onduidelijkheid over hun mogelijkheden in carrièreontwikkeling. Dit is gebleken uit een enquête die is rondgestuurd om inzicht te krijgen over de huidige situatie (bijlage 2). Medewerkers weten soms niet wat zij willen ontwikkelen, welke kansen er liggen of waar zij terecht kunnen. Doordat de drempel hierdoor hoog ligt, is het voor medewerkers lastig om eigenaarschap te nemen over hun carrière.

HR is al druk bezig om medewerkers te stimuleren en te ondersteunen in eigenaarschap nemen, zo is er begin 2022 een carrièrepagina online gegaan, waar medewerkers inzichten kunnen krijgen in hun mogelijkheden (Perfetti Van Melle, persoonlijke communicatie, 18-10-2022). Bijvoorbeeld, verschillende competenties die nodig zijn voor leiderschap, of LinkedIn Learnings. Ook is hier een inspiratie bibliotheek te vinden, dit is een overzicht waar medewerkers terecht kunnen om inzicht te krijgen naar mogelijke trainingen die worden aangeboden. Deze is ingedeeld naar functionele competenties, leiderschapscompetenties, online leren, individuele trajecten en teamontwikkeling. In deze categorieën kunnen medewerkers trainingen volgen, maar zij zijn hier niet tot beperkt. Ondanks dat Perfetti Van Melle al het een en ander aanbiedt, blijft de drempel te hoog voor medewerkers om zelf regie te nemen over hun carrièreontwikkeling, zo is gebleken in een enquête die is rondgestuurd en gesprekken die zijn gehouden.

Om inzicht te geven in de vraagstelling worden de 6 W-vragen uitgewerkt. De eerste W-vraag is “*wat is het probleem?*”. Het probleem is dat medewerkers weinig inzicht hebben in hun mogelijkheden om actief aan de slag te gaan met hun carrièreontwikkeling. Uit de enquête, waar later in dit hoofdstuk meer op in wordt gegaan, is gebleken dat een groot deel van de medewerkers (61%) niet het idee heeft dat Perfetti Van Melle hen voldoende mogelijkheden voor carrièreontwikkeling biedt. 71% van de respondenten heeft het idee dat de organisatie hen ook niet voldoende informeert over de mogelijkheden. Dit laat zien dat inzicht in mogelijkheden ontbreekt bij medewerkers om momenteel actief aan de slag te gaan met hun carrièreontwikkeling. Ook werd bij de vraag “Wat heb je nodig om meer controle te nemen over je eigen carrière?” meerdere keren benoemd dat zij meer inzicht nodig hebben. De aanleiding voor dit probleem is dat Medewerkers onvrede aangeven over hun mogelijkheden in carrièreontwikkeling. Perfetti Van Melle hecht veel waarde aan carrièreontwikkeling en persoonlijke ontwikkeling, zoals te zien is in hun manifest, krachten, normen en waarden. Elk jaar doen zij een medewerkerstevredenheidsonderzoek, Share Your Voice (Nienke van Gerrevink, persoonlijke communicatie, 10-10-2022). Hieruit is gebleken dat, ondanks dat de organisatie zo veel waarden hecht aan ontwikkeling, medewerkers nog ontevreden zijn over dit onderwerp. Breda scoort zelfs onder gemiddeld hierop. Ook werd dit onderwerp meerdere keren benoemd bij de vraag welke suggesties medewerkers hebben om Perfetti Van Melle te verbeteren. Het probleem komt voor bij medewerkers door de hele organisatie heen. Medewerkers die actief bezig willen zijn, maar dit niet makkelijk kunnen door een gebrek aan inzicht, hebben vooral last van het probleem. Hierom is de doelgroep Young Perfetti gekozen. Deze doelgroep wordt nader toegelicht in dit hoofdstuk. Voor de W-vraag wanneer het probleem is ontstaan is geen duidelijk moment. Wel is er inzicht gekomen dat het een probleem is tijdens de Share Your Voice, die eind november 2021 is geweest (Nienke van Gerrevink, persoonlijke communicatie, 10-10-2022). Om de ‘waarom’ vraag te beantwoorden, is het een probleem, omdat Perfetti Van Melle veel waarde hecht aan ontwikkeling en dat deze ontwikkeling vanuit de medewerkers zelf komt. Als zij geen inzicht hebben in hun mogelijkheden, is het lastig voor medewerkers om eigenaarschap te kunnen nemen over hun carrière. Waar het probleem zich afspeelt, is gelijk aan het antwoord bij de doelgroep. Het speelt zich met name af in Breda, bij zowel kantoorpersoneel als fabriekspersoneel.

Deze probleemstelling is aanleiding geweest voor een interventie. De ontwerpvraag die centraal staat bij deze interventie is als volgt:

*Hoe kunnen Young Perfetti medewerkers meer inzicht krijgen in de huidige mogelijkheden voor carrièreontwikkeling, zodat zij actief aan de slag gaan met hun carrièreontwikkeling?*

## 1.3 Doelgroep

Zoals in de ontwerpvraag terug te lezen is, is de interventie gefocust op Young Perfetti medewerkers. Young Perfetti is een netwerk voor jonge medewerkers die ambitieus zijn en elkaar stimuleren om te groeien op zowel persoonlijk als professioneel vlak. Medewerkers onder de 32, van elke afdeling in Nederland, zijn welkom bij Young Perfetti. De community heeft drie kernwaarden: *ambitious, inspire* en *together.* Bij de kernwaarde a*mbitious* hoort dat Young Perfetti grenzen wil verleggen en hun enthousiasme wil inzetten om Perfetti Van Melle te ondersteunen in de doelstellingen van de organisatie. *“Without getting lost, we will never find a new road”* (Perfetti Van Melle, persoonlijke communicatie 1-12-2022). Hun doel met *inspire* is elkaar uitdagen, verbinden, inspireren en verrassen. Ze willen samen persoonlijk en professioneel ontwikkelen. Door gebruik te maken van elkaars kennis en passie kunnen ze nieuwe uitdagingen en ideeën aanpakken. Tot slot, *together*. Young Perfetti viert samen haar successen en maakt gebruik van elkaars talenten. (Perfetti Van Melle, persoonlijke communicatie, 10-11-2022). De community heeft een bestuur dat bestaat uit vijf medewerkers die werkzaam zijn in verschillende afdelingen van de organisatie. Zo zit er iemand van HR, Planning & Logistics en Trade Marketing bij. Iedereen van Young Perfetti kan zich aanmelden om ook bestuurslid te worden. Het doel van Young Perfetti is om organisatiedoelstellingen te halen via de volgende generatie, met de visie *“Being better together”.* (Perfetti Van Melle, persoonlijke communicatie, 10-11-2022).

Er is gekozen voor deze doelgroep op basis van een aantal factoren. Door een beperkte tijd is het belangrijk dat er een doelgroep wordt gekozen die makkelijk te bereiken is. Young Perfetti heeft tot op heden vooral contact gehad via MS Teams of mail. Hierdoor is het dus zeker dat deze doelgroep goed te bereiken is. Manufacturing, ofwel het fabriekspersoneel, was lastiger geweest, dit zijn vaker oudere medewerkers die niet vaak of nooit in hun mailbox kijken. 72% van het fabriekspersoneel is boven de 45 jaar oud, waarvan 36% boven de 55 jaar oud is. Dit is, gemiddeld gezien, de oudste afdeling. De ervaring van de organisatie is dat zij vaak lastiger te bereiken zijn via mail contact (Perfetti Van Melle, persoonlijke communicatie, 10-10-2022). Dit is gebleken tijdens bijvoorbeeld contact voor trainingen, die via de leidinggevenden moet verlopen, omdat de medewerker zelf niet op de mail zit. Ook is er een project gestart om hen te helpen met de digitalisering, door hulp te bieden in het gebruik van computers en mails, maar de ingerichte computerruimte is tot dusver niet of nauwelijks gebruikt (Perfetti Van Melle, persoonlijke communicatie, 24-8-2022). Kantoormedewerkers was een optie geweest, aangezien zij vaker goed bereikbaar zijn via mail, maar dan was het nog de vraag welke afdeling en waarom die. Om toch te kunnen evalueren bij verschillende afdelingen, is er gekozen voor Young Perfetti, aangezien hier medewerkers van alle afdelingen bij zitten. Daarnaast is er gekeken naar de groepsgrootte. Als er werd gekozen voor één specifieke afdeling, was de groepsgrootte kleiner geweest. Young Perfetti bestaat uit 78 medewerkers, wat een grote groep levert. Hierdoor zijn er genoeg medewerkers die kunnen testen.

Tijdens de enquête werd de behoefte en huidige situatie getest, met betrekking tot eigen regie in carrièreontwikkeling. Dit is gemeten met behulp van het model “eigen regie op gezondheid” Van Vuuren et al. (2016) (figuur 2). Van Vuuren et al. stellen dat er vier kwadranten zijn die samen bepalen of werknemers regie over hun carrière zullen nemen. Dit zijn: *faciliteiten*, *cultuur, houding* en *vermogen* (Van Vuuren et al., 2016). Binnen deze vier kwadranten wordt onderscheid gemaakt van zeven aspecten. De vragen die in de enquête (bijlage 1) gesteld worden, zijn gebaseerd op deze zeven aspecten.

De enquête had in totaal 28 respondenten. Volgens het model van Van Vuuren et al. is het belangrijk voor eigen regie dat men zelf ook regie wil nemen over hun carrièreontwikkeling. 81% van de respondenten geven aan gemotiveerd te zijn om te beginnen aan carrièreontwikkeling (44% gaf aan *strongly agree* en 37% gaf *agree* aan). Slechts 4% heeft geen motivatie om bezig te zijn met carrièreontwikkeling. De meningen over de mate waarin Perfetti Van Melle haar medewerkers informeert over de mogelijkheden voor carrièreontwikkeling verschillen erg. Grotendeels van de respondenten kijkt neutraal hiernaar, namelijk 52%. 22% vindt dat zij niet voldoende informatie krijgen en de overige 26% is het mee eens dat zij voldoende informatie krijgen. 67% van de respondenten is momenteel al bezig met carrièreontwikkeling en 33% nog niet. Onduidelijkheid kwam vaker terug van respondenten als reden dat zij nog niet bezig zijn met carrièreontwikkeling. Dit is ook wat meerdere keren werd benoemd bij de vraag wat zij nodig hebben om meer eigen regie te kunnen nemen in hun carrière. Er werden ook andere dingen benoemd over wat zij nodig hebben, zoals steun van collega’s en managers, tools vanuit de organisatie om ontwikkeling te tracken en ze hebben tijd nodig. Ook willen zij meer zichtbaarheid van mogelijke opties.

Figuur 2: Eigen regie op gezondheid

Diagram

Description automatically generated

Opmerking. Overgenomen uit Sturen op eigen regie van werknemers op gezondheid (p. 4) door T. van Vuuren et al., 2016, Tijdschrift voor HRM. Copyright 2016, Tijdschrift voor HRM.

Concluderend, laat de enquête zien dat de doelgroep, Young Perfetti, sterk behoefte heeft aan meer inzicht om zelf de regie te kunnen nemen in hun carrière en gemotiveerd zijn hiermee aan de slag te gaan. Er is gekozen om dit te doen in de vorm van een interventie, doordat Perfetti Van Melle al veel doet aan carrièreontwikkeling en zij al veel kennis hierover hebben. De organisatie heeft al veel voorkennis over wat er moet gebeuren, maar nog niet hoe dit kan gebeuren.

## 1.4 Uitkomst, effect & bestemming

Terugkomend op de ontwerpvraag van de interventie: *Hoe kunnen Young Perfetti medewerkers meer inzicht krijgen in de huidige mogelijkheden voor carrièreontwikkeling, zodat zij actief aan de slag gaan met hun carrièreontwikkeling?*

De gewenste uitkomst van de interventie is om te zorgen dat de medewerkers van Young Perfetti meer inzicht hebben in mogelijkheden voor hun carrièreontwikkeling.

Het effect dat dit zal hebben, is dat de medewerkers van Young Perfetti actief bezig zullen zijn met hun carrièreontwikkeling, door met de hulp van de tool zelf op zoek te gaan naar ontwikkelmogelijkheden en hiernaar te handelen.

Eerder in dit hoofdstuk werd benoemd dat de organisatie veel waarde hecht aan sneller en slimmer werken van medewerkers. Ze zijn ervan overtuigd dat slimmer werken hand in hand gaat met zelfgestuurde carrières. Doordat de medewerkers van Young Perfetti, met behulp van de tool, meer eigenaarschap krijgen in hun carrièreontwikkeling, kunnen zij slimmer werken door te blijven ontwikkelen. Dit kan in hun eigen functie, door inzicht in ontwikkelpunten, maar ook in een andere functie, waar zij naartoe kunnen groeien. Eén van de doelen van de organisatie, met *unwrap your potential* van het manifest, is om te werken aan een innovatieve organisatie (Perfetti Van Melle, persoonlijke communicatie, 10-11-2022). De bestemming van de interventie is een blijvende innoverende organisatie, want wanneer de medewerkers slimmer gaan werken en blijven ontwikkelen, zal de organisatie mee blijven innoveren.

## 1.5 Leeswijzer

In het eerste hoofdstuk is de inleiding op het onderwerp gegeven en de aanleiding van de interventie wordt benoemd. Dit is gedaan van een algemeen, macroniveau, getrechterd naar de organisatie specifiek. Hieruit is een ontwerpvraag ontstaan, waar via een interventie handvatten worden geboden aan de doelgroep. In hoofdstuk 2 wordt het ontwerpproces verantwoordt. Dit wordt gedaan door de belanghebbenden en hun behoeften te bespreken, het brainstormproces te behandelen en in te gaan op hoe de ideeën zijn geëvalueerd. Ook wordt de setting omschreven en theorie over hoe een gedragsverandering gerealiseerd kan worden, wordt besproken. Tot slot wordt het doel van de interventie benoemd. In hoofdstuk 3 is het ontwerp van de interventie uitgeschreven. Hierbij wordt ingegaan op het idee van de interventie en de instrumenten die hiervoor nodig zijn. De verschillende rollen en verantwoordelijkheden zijn omschreven en er wordt een planning gegeven van de interventie. Tot slot wordt het innovatieve element van de interventie omschreven. In hoofdstuk 4 is het procesverslag te vinden. In dit hoofdstuk wordt het gehele proces van de implementatie beschreven en de feedback die impact heeft gehad op de interventie wordt besproken. Hoofdstuk 5 omschrijft de implementatie van de interventie, met aandacht voor de methodologie en de verschillende metingen die zijn gedaan om de interventie te evalueren. Na de evaluatie is een conclusie getrokken en een vooruitblik beschreven in hoofdstuk 6. Hier wordt ook ingegaan op onderwerpen als duurzaamheid en doorontwikkeling van de interventie. Tot slot is er in hoofdstuk 7 een discussie te vinden. Hier wordt met een kritische blik gekeken naar wat de interventie (en de resultaten ervan) zou kunnen hebben versterkt of verzwakt. Naast deze hoofdstukken is er aan het einde van het rapport de literatuurlijst en bijlagen te vinden.

# Verantwoording ontwerpproces

In dit hoofdstuk wordt beschreven hoe het ontwerp van de interventie tot stand is gekomen. Tijdens dit proces zijn meerdere keuzes gemaakt, die in dit hoofdstuk worden uitgelegd op basis van theorieën, belanghebbenden en andere factoren die beslissingen hebben beïnvloed.

## 2.1 Belanghebbenden

Om dit hoofdstuk te openen, wordt eerst het belangrijkste besproken: de belanghebbenden. Er zijn meerdere belanghebbenden betrokken bij dit proces, met verschillende behoeften. De eerste belanghebbenden zijn het belangrijkst, namelijk de doelgroep, Young Perfetti.

In hoofdstuk 1 staat de doelgroep uitgebreid omschreven. Om het kort samen te vatten, zijn Young Perfetti medewerkers jonge en ambitieuze medewerkers die motivatie hebben in doorontwikkeling. Perfetti Van Melle wil medewerkers graag hierbij helpen, met name dat zij zelf de regie kunnen nemen om hiermee bezig te zijn (Perfetti Van Melle, persoonlijke communicatie, 17-10-2022).

Daarnaast is ook Nienke van Gerrevink een belanghebbende. Zij is Learning & Development manager. Zij houdt zich veel bezig met de ontwikkeling en continue leerbehoefte van medewerkers (Nienke van Gerrevink, persoonlijke communicatie, 22-08-2022). Hierdoor is zij een belangrijke belanghebbende in de interventie, aangezien zij zich al veel bezighoudt met het onderwerp van de ontwerpvraag. Daarnaast is zij ook bestuurslid van Young Perfetti.

Ook is Perfetti Van Melle een belanghebbende. De organisatie vindt ontwikkeling van medewerkers erg belangrijk. *Unwrap your potential* is toegevoegd aan het manifest om hiermee actiever bezig te zijn. Vandaar dat Perfetti Van Melle ook een belanghebbende is. Zij zullen, naar verwachting, een positief effect zien van de interventie, doordat meer medewerkers bezig kunnen zijn met carrièreontwikkeling. Dit zullen zij ook merken aan de resultaten van de eerstvolgende Share Your Voice, het medewerkerstevredenheidsonderzoek (Perfetti Van Melle, persoonlijke communicatie, 10-10-2022). Afgelopen jaar kwam hieruit terug dat de medewerkers meer inzicht willen in mogelijkheden voor carrièreontwikkeling. Door de interventie, zullen zij meer inzicht krijgen in de mogelijkheden en zullen zij, naar verwachting, hier positiever naar kijken.

Tot slot zijn leidinggevenden belangrijke belanghebbenden. Zij krijgen meer duidelijke handvatten om de vraag van medewerkers te beantwoorden naar de mogelijkheden voor carrièreontwikkeling. Als hierover een vraag komt, kunnen zij verwijzen naar de interventie.

## 2.2 Behoeften

Om meer kennis te krijgen over wat de doelgroep nu écht wil, waar zij verbetering in willen en wat hun motivatie is om bezig te zijn met carrièreontwikkeling, is een enquête uitgestuurd naar de gehele doelgroep. Deze staat verder beschreven in hoofdstuk 1. Uit de enquête is gebleken dat deze medewerkers behoefte hebben aan meer inzichten. Met name inzichten in de mogelijkheden van carrièreontwikkeling. Hier is uiteindelijk de interventie op gebaseerd, die staat omschreven in hoofdstuk 3. Naast dat er een enquête is uitgestuurd (bijlage 1), zijn er ook een-op-een gesprekken gevoerd met medewerkers uit de doelgroep. Er hebben in totaal 4 gesprekken plaatsgevonden. De intentie van de gesprekken was om nog meer inzicht te krijgen in hun motivatie en de problemen die zij ervaren om bezig te zijn met carrièreontwikkeling. Ook werden deze gesprekken gebruikt om te controleren of zij zichzelf herkennen in de ontwerpvraag. Tijdens deze gesprekken kwam naar voren waar zij motivatie voor carrièreontwikkeling vandaan halen. Zo gaven meerdere medewerkers aan motivatie te halen uit het gevoel dat zij meer kunnen. Hier willen zij dan ook stappen in zetten, maar zij geven aan te weinig inzicht te hebben in de mogelijkheden. Om die reden is de interventie voor hen ontwikkeld. Door de interventie, hebben zij inzichtelijk hoe zij stappen kunnen zetten en wat er mogelijk is.

Naast de behoefte van de doelgroep, is ook de behoefte van Perfetti Van Melle belangrijk voor de interventie. Zoals in de inleiding benoemd, vindt Perfetti Van Melle eigen regie in ontwikkeling erg belangrijk om sneller en slimmer te werken (Perfetti Van Melle, persoonlijke communicatie, 29-11-2022). Om ervoor te zorgen dat de medewerkers zelfgestuurde carrières ontwikkelen, hebben zij meer inzicht nodig (zoals is gebleken uit de enquête). Via de interventie zullen de medewerkers makkelijker actief bezig kunnen zijn met hun carrière, doordat zij meer inzicht hebben in de mogelijkheden.

## 2.3 Brainstorm

Om met ideeën te komen werden er meerdere stappen gezet om te brainstormen naar ideeën voor een interventie. Om te brainstormen zijn gesprekken gevoerd met de doelgroep en is aan hen gevraagd wat volgens hen een oplossing kan zijn. Ook hebben er twee brainstorm middagen plaatsgevonden op Fontys.

Bij de eerste brainstormsessie werden drie technieken gebruikt. De eerste oefening is de bloem oefening. Hierbij worden, in een groepje van vier, vier kernwoorden van het vraagstuk opgeschreven en wordt een timer aangezet van één minuut. Dan gaat iedereen zoveel mogelijk woorden opschrijven die in hen opkomen als zij één van de kernwoorden zien. Zo borduurt iedereen voort op wat er al staat. Naderhand staan er veel woorden over de ontwerpvraag en kan hier een oplossing uit gevonden worden. Daarna is er een oefening genaamd *reverse brainstorming* geweest. Hierbij wordt niet gezocht naar oplossingen voor het vraagstuk, maar juist naar problemen. De vraag “Welke stappen kan je zetten om dit probleem te veroorzaken of te verergeren?” staat centraal tijdens deze oefening. Door dit te doen, wordt het probleem duidelijker en is het makkelijker om rekening te houden met wat eventuele knelpunten kunnen zijn. Als derde oefening werden zoveel mogelijk afbeeldingen gezocht die te maken hebben met het vraagstuk. Door steeds verder te klikken naar aanbevolen afbeeldingen, ontstaan er nieuwe uitgangspunten van het vraagstuk. Door de afbeeldingen te bekijken, kunnen er nieuwe oplossingen worden bedacht.

Figuur 3: Brainstorm idee banenmarkt

De tweede brainstormsessie was een knutselmoment (zie figuur 3). Zonder woorden te gebruiken en zonder te schrijven, werden er oplossingen geknutseld. In de afbeelding rechts is een knutselwerk uit deze brainstormsessie te vinden.

De ideeën die zijn gekomen uit de brainstormfase zijn:

* Microlearning
* Ontwikkeldoelen app
* Carrièrepaden
* Digitale interne banenmarkt
* Meeloopdagen

Bij brainstorming hoort evaluatie (Kalargiros & Manning, 2015). Uit een brainstorm kunnen veel verschillende ideeën ontstaan waaruit, door te evalueren, het beste idee naar voren komt. Volgens Kalargiros en Manning (2015) hangen de criteria voor evaluatie volledig af van de wensen en eisen van de eindgebruiker. Deze criteria verschillen per situatie, en zijn dus afhankelijk van de wensen van het project. Voor deze interventie zijn een paar criteria. Ten eerste, er zit een bepaalde tijd bij waaraan gehouden moet worden, daarom is haalbaarheid een belangrijk criterium. Daarnaast is het ook van belang dat de effectiviteit van de interventie wetenschappelijk onderbouwd is. Aangezien de interventie in een bedrijf wordt getest, is het financiële aspect ook van belang. De interventie moet financieel haalbaar zijn. Omdat het belangrijk is dat de interventie ook bereikt wat het doel is, is validiteit ook een belangrijk criterium. Tot slot, is het innovatieve element belangrijk voor de interventie. Het is belangrijk dat de interventie iets nieuws is voor de organisatie. De ideeën die uit de brainstormfase zijn ontstaan zijn in tabel 1 weergegeven met de criteria.

Tabel 1: Evaluatie van Brainstorm ideeën

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Haalbaarheid | Wetenschappelijke onderbouwing | Financiële haalbaarheid | Innovatief | Validiteit |
| Microlearning | Ja | Ja | Ja | Nee | Nee |
| Ontwikkeldoelen app | Ja/ Nee | Ja | Ja | Ja | Nee |
| Carrièrepaden | Nee | Ja | Ja | Nee | Ja |
| Digitale interne banenmarkt | Ja | Ja | Ja | Ja | Ja |
| Meeloopdagen | Ja | Ja | Ja | Ja | Ja |

Microlearning is een erg haalbaar idee, doordat er veel verschillende aanbieders zijn voor deze interventie, bijvoorbeeld LinkedIn Learnings. Ook is er veel wetenschappelijke onderbouwing dat microlearning erg effectief kan zijn (Giurgiu, 2017). Microlearning kan voor veel vraagstukken een oplossing bieden, toch is de keuze gemaakt om hier niet mee verder te gaan. De eerste reden ligt bij wat de organisatie al aanbiedt. Perfetti Van Melle werkt met LinkedIn Learnings (Perfetti Van Melle, persoonlijke communicatie, 14-12-2022). LinkedIn Learnings is het online leerplatform van LinkedIn. Hierop zijn duizenden e-learnings te vinden met een breed scala aan onderwerpen (LinkedIn Learning, z.d.). Er staan vele korte video’s op van slechts een paar minuten, waarin uitleg wordt gegeven over gekozen onderwerpen, een vorm van microlearning. Perfetti Van Melle heeft al een manier waarop zij vormgeven aan microlearning, waardoor het niet vernieuwend zal zijn voor de organisatie. Daarnaast zullen deze learnings geen gehoor geven aan de wens van de doelgroep meer inzicht in de mogelijkheden. LinkedIn Learnings kan worden ingezet om te ontwikkelen, wanneer er bekend is wat een medewerker moet of wil ontwikkelen. Hiervoor is eerst inzicht nodig en die mist de doelgroep, daarom kan microlearning geen oplossing bieden voor het vraagstuk.

De ontwikkeldoelen app is een idee gebaseerd op theorie over S.M.A.R.T. doelen. S.M.A.R.T. doelen bestaan uit 5 stappen: *Specific, Measurable, Achievable, Realistic & Time-bound* (Doran, 1981). De interventie is wetenschappelijk onderbouwd. De haalbaarheid is lastig in te schatten. Om in het korte tijdsbestek een app te ontwerpen is niet haalbaar, wel is het haalbaar om op een andere manier hier vorm aan te geven, bijvoorbeeld via het intranet. Ook is het financieel haalbaar, doordat Perfetti Van Melle al een app heeft, waaraan dit gekoppeld kan worden (Perfetti Van Melle, persoonlijke communicatie, 10-10-2022). Hierdoor hoeft er geen hele nieuwe app ontwikkeld te worden en alleen de ontwikkeldoelen tool toegevoegd te worden. Ook is dit idee erg innovatief. Het zal medewerkers helpen hun doelen goed te formuleren en hiermee bezig te gaan. Toch is er gekozen om niet verder te gaan met dit idee. Hoewel het een medewerker kan helpen hun doelen concreet op te stellen, zal het niet bijdragen aan hen inzicht geven in de carrièremogelijkheden. Zij moeten eerst een doel hebben, om hiermee aan de slag te gaan. Tijdens gesprekken met de medewerkers kwam naar voren dat het de medewerkers wel lukt om doelen concreet op te stellen en dat het knelpunt juist ligt in het niet weten waar zij naartoe kunnen groeien. Zij willen juist meer inzicht in de mogelijkheden waar zij doelen van kunnen maken. Dit heeft ervoor gezorgd dat er ook niet gekozen is voor deze interventie. Wel heeft de effectiviteit van concrete doelen stellen inspiratie gegeven die meegenomen wordt naar het definitieve ontwerp.

Tijdens gesprekken met de doelgroep waren zij duidelijk over één ding: ze willen duidelijke carrièrepaden, met overzicht van wat zij moeten doen om bepaalde functies te vervullen. Zo kunnen zij duidelijk hebben wat de wens is van Perfetti Van Melle aan competenties die nodig zijn om door te groeien. Er zijn een aantal redenen waarom dit idee niet verder uitgewerkt wordt als interventie. Carrièrepaden zijn voor de HRM-beroepspraktijk niet innovatief. Veel bedrijven geven hier op hun eigen manier al vorm aan (SHRM, z.d.). Toch is het iets wat Perfetti Van Melle grotendeels nog mist. Van één afdeling is er al vormgegeven aan carrièrepaden, namelijk door een competentiebibliotheek. Dit is een overzicht van competenties die bij de verschillende functies horen. Dit is momenteel alleen nog beschikbaar voor de afdelingen Trade Marketing en Sales (Perfetti Van Melle, persoonlijke communicatie, 10-10-2022). Hierdoor is het idee van carrièrepaden ook niet meer innovatief voor Perfetti Van Melle. Daarnaast kost het veel tijd om van alle functies overzichtelijk te maken welke competenties hierbij horen, waardoor de interventie niet haalbaar is. Wel zouden deze carrièrepaden precies doen waar behoefte aan is en is het dus valide. Ook is het financieel haalbaar, aangezien een werkgroep binnen de organisatie bezig is met de interventie, hierdoor zitten er geen extra kosten aan verbonden.

Een digitale interne banenmarkt voldoet aan alle criteria. Het is haalbaar in het beschikbare tijdsbestek. Het enige wat ervoor nodig is, is het maken van een pagina op het intranet en video’s van leidinggevenden die vertellen over hun team. Daarnaast is het wetenschappelijk onderbouwd. Een banenmarkt zal inzicht geven in wat er allemaal mogelijk is in de organisatie. Dit is één van de factoren volgens Van Vuuren et al. (2016) die zal bijdragen aan het nemen van eigen regie. De factor waar de digitale banenmarkt mee helpt, is het faciliteren van mogelijkheden.

Doordat het intern georganiseerd zal worden, is het financieel erg haalbaar. Er zitten geen extra kosten aan verbonden, buiten de tijd die leidinggevenden kwijt zijn aan het helpen met de ontwikkeling. Doordat dit verdeeld wordt over meerdere leidinggevenden, zal dit per persoon niet veel tijd kosten. Een digitale interne banenmarkt is iets wat Perfetti Van Melle nog niet kent, ook is het in de HRM-beroepspraktijk een interventie die niet veel voorkomt, dit viel op, doordat er weinig over te vinden was. De doelgroep heeft behoefte aan inzicht in de mogelijkheden. De digitale interne banenmarkt kan invulling geven aan deze behoefte. De medewerkers krijgen inzicht in de verschillende teams en afdelingen, en wat het precies inhoudt. Hierdoor is de interventie dus valide, doordat er meer inzicht wordt gecreëerd, wat precies de behoefte is.

Ook voldoen meeloopdagen aan alle criteria. Een meeloopdag wordt al veel gebruikt in het kiezen van opleidingen. Hierbij kan iemand een dag meekijken in wat de opleiding (of in het geval van de interventie, de functie) precies inhoudt. Een meeloopdag kan iemand veel opleveren. Zo weet diegene wat er van hen verwacht wordt qua skills en overige eisen, maar ook wat zij kunnen verwachten. Ook is het wetenschappelijk onderbouwd, bij andere bedrijven is gebleken dat meeloopdagen een positief effect hebben. Er is een analyse gedaan in het St. Elisabeth Ziekenhuis in Tilburg, om te kijken waardoor veel mensen uitvallen (Berben et al., 2013). Hieruit is gebleken dat er meerdere factoren een rol spelen in de uitval van mensen die zich laten opleiden tot specialistisch verpleegkundige. Eén van deze factoren is duidelijkheid in wat er van hen verwacht wordt. Als dit duidelijk is bij de kandidaten, zullen minder van hen eerder stoppen. Dit is wat de medewerkers van Young Perfetti ook missen, duidelijkheid in mogelijkheden en wat er verwacht wordt van hen. Het ziekenhuis is begonnen met een nieuwe selectieprocedure, waaronder het organiseren van een meeloopdag. Hierdoor krijgen de kandidaten inzicht in wat er van hen verwacht wordt tijdens het werk en hoe een dag eruitziet. Dit kan ook worden ingezet in andere banen, zo ook bij Perfetti Van Melle. Bij het St. Elisabeth ziekenhuis heeft de nieuwe selectieprocedure met een meeloopdag geleid tot een afname van de uitvallers, namelijk van 40% naar 11,8% uitvallers. Ook deze interventie is financieel haalbaar, er zitten wederom geen extra kosten aan verbonden, behalve de kosten van de tijd van de medewerkers die gevraagd wordt. Een meeloopdag is gemakkelijk op te starten, door contact te leggen tussen de twee partijen (medewerker en leidinggevende). Hierdoor is de interventie haalbaar. Meeloopdagen zijn bij Perfetti Van Melle schaars (Perfetti Van Melle, Persoonlijke communicatie, 28-11-2022). Het moet vanuit een medewerker komen en dit gebeurt nauwelijks. Door handvatten te bieden aan zowel de medewerkers, als leidinggevenden voor een meeloopdag, is het innovatief voor Perfetti Van Melle. Door een dag mee te lopen bij functies waar medewerkers geïnteresseerd in zijn, zullen zij meer inzichten opdoen in wat er mogelijk is en welke stappen zij kunnen zetten om eventueel door te groeien naar de functie. Hierdoor is de interventie valide.

## 2.4 Setting

Uit de brainstormfase zijn, zoals te zien is in tabel 1, twee ideeën die voldoen aan alle gestelde eisen. Namelijk een digitale interne banenmarkt en meeloopdagen. Deze interventies worden gecombineerd naar één interventie. Meer over de inhoud en details van de interventie zijn te lezen in hoofdstuk 3. Nu zal de setting van de interventie omschreven worden.

De interventie zal plaatsvinden op individueel niveau. Een medewerker is namelijk zelf verantwoordelijk voor zijn of haar eigen carrièreontwikkeling bij Perfetti Van Melle (Perfetti Van Melle, persoonlijke communicatie, 29-11-2022). Hiervoor moeten zij dus eigen regie nemen in hun ontwikkeling. Eigen regie hangt af van een aantal factoren, zoals te zien is in figuur 2 in hoofdstuk 1. Deze factoren zijn: *faciliteiten, cultuur, houding* en *vermogen* (Van Vuuren et al., 2016). Deze zaken zijn erg belangrijk en zullen ertoe leiden dat een medewerker eigen regie neemt. Zo is het voor *cultuur* belangrijk dat een medewerker een gevoel heeft dat hij zelf regie mag nemen. Dit zit met name in de cultuur die er heerst. Daarnaast is *vermogen* een belangrijke factor: heeft een medewerker het vermogen om eigen regie te nemen, heeft de medewerker de vaardigheden die hierbij komen kijken? Ook is de houding van een medewerker belangrijk. Zij moeten eigen regie willen én durven nemen. Tot slot, is het belangrijk dat een medewerker geïnformeerd is en de mogelijkheden krijgt (Van Vuuren et al., 2016). Dit is waar de interventie een rol inneemt. Tijdens het vooronderzoek naar de huidige situatie kwam naar voren dat medewerkers met name inzicht in de mogelijkheden missen. Hierbij missen zij dus de informatie over waar zij alles kunnen vinden en de kennis over de mogelijkheden die er zijn.

De interventie zal focussen op ervaringen via een meeloopdag. Een ziekenhuis in het Verenigd Koninkrijk heeft een experiment gedaan naar interne meeloopdagen, waarbij studenten konden ervaren hoe het werk daar is (Rhodes & Bouic, 2005). De deelnemers van het experiment hebben de meeloopdag erg goed ervaren. Zo gaven alle deelnemers tijdens de evaluatie aan dat zij voordelen hebben kunnen halen uit de dag en de helft gaf aan dat zij zullen aanmelden om opgeleid te worden naar mentale gezondheid verpleegkundige (Wat het doel was van het experiment). De overige deelnemers gaven aan dit misschien te doen, niemand gaf aan dit niet te doen. De twijfel lag overigens ook niet bij onzekerheid in de keuze, maar grotendeels bij financiële redenen.

De *Norwegian University of Science and Technology* heeft onderzoek gedaan naar een nieuwe manier van meeloopdagen: via *virtual reality* (Fominykh & Prasolova-Forland, 2019). Het doel van dit project is om jonge medewerkers een gevoel te geven van de banen, zodat zij hulp krijgen met het kiezen van carrièrepaden. Uit de evaluatie van deze interventie is gebleken dat hun *Immersive Job Taste* een goede oplossing biedt om inzicht te geven aan mensen die een baan zoeken. Zij bevestigen dat *real life* meeloopdagen erg effectief zijn om inzicht in mogelijkheden te geven, maar zien tijd als een nadeel. Een meeloopdag kan veel tijd kosten voor een kandidaat en organisatie (Fominykh & Prasolova-Forland, 2019). Uit de evaluatie kwam naar voren dat *Immersive Job Taste* het makkelijker kan maken om op zoek te gaan naar een baan die bij iemand past, ook vergroot het motivatie en geeft het een accuraat beeld van de werkplek. Dit zijn voorbeelden die, naar verwachting, ook passen bij een offline meeloopdag. Ook heeft het Elisabeth ziekenhuis in Tilburg positieve resultaten ervaren na het invoeren van een meeloopdag, zoals eerder in dit hoofdstuk is benoemd (Berben et al., 2013).

Naast een meeloopdag, is een digitale interne banenmarkt onderdeel van de interventie. Een interne banenmarkt is een systeem waarmee carrière ontwikkelingsmogelijkheden aan medewerkers aangeboden kunnen worden (HR Forecast, 2022). Het heeft meerdere voordelen voor een organisatie, zoals een lager risico op verloop van medewerkers. Voor medewerkers heeft het een voordeel dat zij makkelijker kunnen blijven doorgroeien en ontwikkelen. Volgens Pfeffer en Cohen (1984) heeft een ILM (*Internal Labor Market*) verschillende voordelen. Zo kan het leiden tot medewerkers die langer in dienst blijven, door het binden aan de organisatie. Ook kan het kosten besparen doordat er minder verloop is.

## 2.5 Gedragsverandering

Een interventie heeft als doel het veranderen van gedrag en ondanks dat verandering de enige constante factor is in het leven, blijven mensen dit lastig vinden. Om gedrag te kunnen plannen, heeft Ajzen (1991) het model *the* *theory of planned behavior*. Dit is een model dat bestaat uit vijf variabelen. Houding naar gedrag, subjectieve norm en waargenomen gedragscontrole bepalen de intentie van een medewerker ten opzichte van verwacht gedrag. Deze intentie, samen met de waargenomen gedragscontrole, leidt tot het gedrag (figuur 4).

Figuur 4: Theory of planned behavior

Diagram

Description automatically generated

Opmerking: Overgenomen uit The theory of planned behavior (p. 182) door I. Ajzen, 1991, Organizational Behavioral and Human Decision Processes. Copyright 1991, Organizational Behavioral and Human Decision Processes.

Om te zorgen dat een medewerker het gedrag verandert, zijn er, volgens het model in figuur 4, een aantal dingen belangrijk. Als eerste, is de intentie van een individu belangrijk om bepaald gedrag te vertonen. Hierbij is motivatie een belangrijke factor, aangezien dit een indicator is om hoe graag iemand de verandering werkelijk wil maken en hoeveel moeite zij hierin zullen stoppen. Hoe sterker de intentie, des te groter de kans dat zij het gewenste gedrag zullen vertonen (Ajzen, 1991). Ook is het voor de intentie belangrijk dat de medewerker zelf de keuze kan maken om met de verandering mee te gaan en hier in zekere mate controle over heeft. De doelgroep Young Perfetti geeft in de enquête aan dat zij bezig willen zijn met zelfregie en carrièreontwikkeling, namelijk 81% geeft aan hier gemotiveerd voor te zijn. Ook bleek uit de enquête dat 96% van de respondenten bewust is waarom dit onderwerp zo belangrijk is. Het enige obstakel dat zij ervaren is het onderwerp *kunnen*: ze geven aan niet voldoende steun, hulpmiddelen en duidelijkheid te hebben om de verandering door te kunnen gaan. De resultaten laten zien dat motivatie, een belangrijke factor volgens Ajzen (1991), aanwezig is bij de doelgroep. Dit zal helpen om het verwachte gedrag te kunnen waarnemen. De gewenste gedragsverandering, die naar verwachting gerealiseerd wordt met de interventie, is dat de medewerkers van Young Perfetti actief bezig gaan zijn met hun carrièreontwikkeling.

## 2.6 Doel

Het doel van de interventie is om een antwoord te geven op de ontwerpvraag: *Hoe kunnen Young Perfetti medewerkers meer inzicht krijgen in de huidige mogelijkheden voor carrièreontwikkeling, zodat zij actief aan de slag gaan met hun carrièreontwikkeling?* De interventie heeft als doel een gedragsverandering te realiseren. De gedragsverandering die, naar verwachting, uit de interventie zal komen, is dat medewerkers actief aan de slag kunnen gaan met hun carrièreontwikkeling. Dit zal worden gerealiseerd door de medewerkers van Young Perfetti meer inzicht te geven in de mogelijkheden voor hun ontwikkeling.

## 2.7 Samenvatting

In hoofdstuk 2 is veel besproken om het ontwerpproces te verantwoorden. Om die reden wordt het hoofdstuk nog kort samengevat.

De interventie heeft verschillende belanghebbenden. Namelijk, Young Perfetti medewerkers, Nienke van Gerrevink (de Learning & Development manager), Perfetti Van Melle en leidinggevenden van de organisatie. De belanghebbenden hebben verschillende behoeften die zijn uitgevraagd door gesprekken en een enquête. Om antwoord te geven op de behoeften van de belanghebbenden, is er gebrainstormd naar ideeën voor een interventie. Door verschillende brainstormtechnieken zijn er meerdere ideeën ontstaan. Deze ideeën zijn geëvalueerd aan de hand van vijf criteria, die passen bij de eisen en wensen van de organisatie. Uit de evaluatie van de brainstorm kwamen twee interventies naar voren die voldoen aan alle criteria. Er zijn verschillende onderzoeken en experimenten gedaan naar deze interventies die laten zien dat ze wetenschappelijk onderbouwd zijn. Omdat de interventie een gedragsverandering is, is er gekeken naar het model van Ajzen (1991), *the* *theory of planned behavior*. Zo wordt er rekening gehouden met variabelen die de intentie van gedragsverandering kunnen beïnvloeden. Tot slot, wordt het doel van de interventie benoemd in dit hoofdstuk.

# Ontwerp

**In dit hoofdstuk wordt het ontwerp van de interventie beschreven. Er zijn meerdere activiteiten die onderdeel uitmaken van de interventie, deze zullen worden omschreven. Hierbij worden de werkvormen benoemd en de instrumenten die worden gebruikt voor de interventie zullen worden benoemd. Er zijn verschillende rollen en verantwoordelijkheden die in dit hoofdstuk te pas komen. Tot slot, wordt in dit hoofdstuk een planning van de interventie geschetst en het innovatieve element toegelicht.

Figuur 5: Logo Look-O-Look at this job

## 3.1 Look-O-Look at this job

*Look-O-Look at this job*, waarvan het logo te vinden is in figuur 5, is een combinatie van twee interventies:

* Een digitale interne banenmarkt
* *Job Experience Days*

Een digitale interne banenmarkt is een tool waarin medewerkers een kijkje kunnen nemen in andere afdelingen en functies binnen het bedrijf. Dit wordt op een digitale manier vorm gegeven, zodat medewerkers er te allen tijde toegang toe hebben. Deze tool zal medewerkers, die ambitie hebben om door te groeien in de organisatie, helpen om meer inzicht te krijgen in de mogelijkheden die er zijn. Tijdens een oriënterende enquête is gebleken dat medewerkers van Young Perfetti veel behoefte hebben aan inzichten in de mogelijkheden van carrièreontwikkeling. De digitale interne banenmarkt zal bestaan uit twee tools. Als eerste, zijn er korte inleidende video’s van leidinggevenden die vertellen over hun team en de werkzaamheden. De vragen die zij bespreken in dit filmpje zijn toegevoegd aan de bijlagen 2. De video’s zijn niet al te lang (2 minuten), zodat de medewerkers in een paar minuten al duidelijk hebben wat er te verwachten valt. Er wordt een overzicht gegeven van de volgende afdelingen:

* Marketing (Algemeen, Product Management & Media)
* E-commerce (Algemeen)
* Trade Marketing (Algemeen, Category Management, Shopper Marketing & Business Intelligence)
* Sales (Algemeen, Buiten dienst & Accountmanagement)
* Export (Algemeen, Global Travel & Export)
* Human Resources (Algemeen, HR Business Partner & Center of Expertise)

Er is gekozen voor deze afdelingen om een paar redenen. Ten eerste, de meeste Young Perfetti medewerkers komen van deze afdelingen. Ten tweede, is er bewust gekozen om een paar afdelingen erbuiten te laten wegens een te hoge werkdruk op die afdeling. Na evaluatie van de interventie kunnen de overige afdelingen worden toegevoegd.

Nadat de medewerkers inzichten op hebben kunnen doen via de digitale banenmarkt en enthousiast zijn geworden, kunnen zij zich meteen aanmelden voor een *Job Experience Day*. De *Job Experience Day* zal worden gefaciliteerd door de leidinggevenden van het team waar zij mee kunnen lopen. Zij zullen een opzet krijgen van een draaiboek, die zij zelf kunnen invullen, om invulling te geven aan de dag.

## 3.2 Inside Benelux en overige instrumenten

Voor de interventie worden verschillende instrumenten gebruikt, die hier besproken worden. De digitale interne banenmarkt en aanmeldingen voor de *Job Experience Days* worden vormgegeven door een pagina op Inside Benelux (bijlage 3). Dit is het intranet van Perfetti Van Melle Benelux, waar alle medewerkers toegang tot hebben. Op deze pagina zijn meerdere HR-onderwerpen te vinden, van arbeidsvoorwaarden tot verzuim. Ook is hier sinds begin 2022 een carrièrepagina toegevoegd (Perfetti Van Melle, persoonlijke communicatie, 17-10-2022). Op deze pagina is veel informatie te vinden voor medewerkers over carrièreontwikkeling, bijvoorbeeld tips voor zelfreflectie, inspirerende verhalen van carrièrepaden van collega’s en hulp met het herkennen van ontwikkelpunten. Op deze pagina wordt de *Look-O-Look at this job* pagina toegevoegd.

Op de *Look-O-Look at this job* pagina is alle informatie over de banenmarkt en *Job Experience Days* te vinden. In bijlage 3 zijn afbeeldingen van de pagina te vinden. De pagina is voor nu in het Engels, aangezien alle communicatie binnen Young Perfetti in het Engels is. Mocht na evaluatie de interventie voor de hele organisatie beschikbaar worden gesteld, dan kan een Nederlandse vertaling worden toegevoegd. Op de hoofdpagina is een inleidende tekst te vinden, om duidelijk te maken wat de interventie is en waarom deze wordt ingezet. Vanuit deze pagina kun je doorklikken naar *Tips & Tricks* en *Look-O-Look at this job*. Bij *Tips & Tricks* zijn, zoals de naam aangeeft, handige tips te vinden die een medewerker kan gebruiken om het meeste uit de interventie te halen. Zo staan er tips om een goede voorbereiding te hebben, duidelijke verwachtingen te stellen voorafgaand aan de *Job Experience Days* en hoe een medewerker kan evalueren naderhand van de dag. Deze tips en tricks zijn gebaseerd op gesprekken met betrokkenen. Aan hen werd gevraagd wat zij denken dat belangrijk kan zijn of handige toevoegingen. Zo kwam bijvoorbeeld de tip om voor een *Job Experience Day* laagdrempelig koffie te drinken en kennis te maken en hoe verwachtingen kunnen worden gesteld. Om de verwachtingen te stellen is gebruikgemaakt van een LinkedIn Learning. Dit is een korte video met praktische tips hoe medewerkers heldere verwachtingen kunnen stellen voorafgaand aan een *Job Experience Day.* Naast dat leidinggevenden het belangrijk vinden dat dit gebeurt, zit er ook theorie achter. Volgens onderzoek van Johnson (2018) is het belangrijk dat beide partijen de verwachtingen duidelijk met elkaar afstemmen. Wanneer dit niet gebeurt, ontstaan teleurstellingen, doordat onuitgesproken verwachtingen een kleinere kans hebben behaald te worden. Uitgesproken verwachtingen, die partijen van elkaar hebben, vergroot de kans op succes in verwachtingen. Johnson geeft expliciet aan dat slechts het uitspreken van verwachtingen geen garantie is voor succes. Het is belangrijk dat de verwachtingen die worden gesteld realistisch zijn, hier geeft de LinkedIn Learning vorm aan.

Op de hoofdpagina is een *roadmap* te vinden met stappen die medewerkers kunnen zetten om een weg door de pagina te vinden. Hier begint het bij de tips en tricks lezen, de video’s bekijken, gaat het naar *Job Experience Days* en eindigt het met carrièreontwikkeling. Hiertussen staan nog andere stappen, die terug te vinden zijn in bijlage 3.

Bij de *Look-O-Look at this job* pagina is de digitale interne banenmarkt te vinden. Per afdeling staat hier het filmpje van de leidinggevenden en kunnen medewerkers zich hier meteen aanmelden voor *Job Experience Days.*

Om ervoor te zorgen dat medewerkers de interventie weten te vinden, worden er wekelijks video’s in het zonnetje gezet. Op Inside Benelux kunnen nieuwsberichten worden geplaatst die voor alle medewerkers van Perfetti Van Melle zichtbaar zijn. Door continu de interventie onder de aandacht te brengen, zeker voor de eerste paar maanden, zullen medewerkers er bekend mee worden dat de pagina er is en waar zij deze kunnen vinden. Mochten er dan medewerkers zijn die actief aan de slag willen gaan met hun eigen carrièreontwikkeling, weten zij van het bestaan van de pagina af en kunnen zij meteen ernaar navigeren.

## 3.3 Rollen & verantwoordelijkheden

Bij de interventie zijn drie verschillende rollen:

* Iemand die de interventie evalueert en zo nodig aanpast
* Deelnemers aan de interventie
* Leidinggevenden die bijdragen aan de digitale interne banenmarkt en *Job Experience Days*

De evaluatie wordt gedaan aan de hand van een nulmeting die voorafgaand aan de interventie bij de deelnemers wordt afgelegd. Na de interventie wordt dezelfde meting gedaan bij de doelgroep, om te evalueren of er verandering is.

De deelnemers aan de interventie zijn Young Perfetti medewerkers. Hen wordt gevraagd om gebruik te maken van de *Look-O-Look at this job* pagina. De gehele doelgroep wordt uitgenodigd om deel te nemen, waarna een selectie wordt gemaakt van Young Perfetti medewerkers die interesse hebben getoond. Zo blijft overzichtelijk wie meedoet aan de interventie, aangezien niet de hele doelgroep mee zal doen. Op deze manier wordt evalueren makkelijker gemaakt, door de duidelijke deelnemersgroep.

De leidinggevenden spelen een belangrijke rol bij de interventie. Zij zullen korte video’s opnemen, waarin zij vertellen over hun afdeling en hun team. Daarnaast dragen zij verantwoordelijkheid voor de meeloopdag. Door het template van het draaiboek in te vullen, kunnen zij gemakkelijk invulling geven aan een leerzame dag voor de medewerker. Zij helpen de medewerker uit te zoeken wat er nog nodig is om de medewerker in de toekomst door te laten groeien naar de betreffende functie.

## 3.4 Planning

In de maand januari worden de leidinggevenden op de hoogte gesteld van de interventie en worden zij benaderd voor een meeting om de video’s voor de digitale interne banenmarkt op te nemen. Wanneer alle video’s opgenomen zijn, wordt in de maand februari de Inside Benelux pagina online gezet. Dan vult de doelgroep een enquête in voor een nulmeting, waarna zij gebruik kunnen maken van de interventie. Dit gebruik zal worden gestimuleerd door aankondigingen en tussentijds geëvalueerd door gesprekken met de eindgebruikers. Door deze gesprekken, kan de interventie tussentijds verbeterd worden, als dit nodig blijkt te zijn. Eind maart zal een extra meting worden uitgestuurd naar de eindgebruikers, om te kunnen evalueren of er een gedragsverandering heeft plaatsgevonden. De evaluatie zal worden uitgevoerd aan de hand van het model van Kirkpatrick (2006). Dit model stelt dat er vier levels zijn om trainingen/interventies te evalueren.

1. Reactie
2. Leren
3. Gedrag
4. Resultaten

Bij het eerste level gaat het om de reactie die de deelnemers geven, namelijk of zij de interventie als waardevol hebben ervaren. Om te onderzoeken wat hun reactie is naar de interventie is erg belangrijk. Hierdoor kan worden geïdentificeerd of de interventie elementen mist of dat er iets verbeterd kan worden, of juist of de interventie positief wordt ontvangen. Level twee focust op wat de deelnemers hebben geleerd, of juist niet hebben geleerd. Hierbij evalueren de deelnemers zelf of zij een gedragsverandering ervaren. Daarna volgt het derde level, gedrag. Hierdoor kan worden geëvalueerd of zij het nieuwe gedrag ook blijven toepassen. Bijvoorbeeld bij een training, of deelnemers het geleerde ook in de praktijk in kunnen zetten. In het geval van deze interventie gaat het er dus om of de deelnemers hierdoor ook actief bezig gaan met carrièreontwikkeling. Tot slot, de resultaten. Hierbij wordt geëvalueerd of de resultaten positief zijn voor de organisatie. Er wordt gekeken naar de voordelen van de interventie, de Return Of Investment (ROI). Hierbij wordt dus gekeken of de uitkomst, effect & bestemming, zoals genoemd in paragraaf 1.4 ook zijn bereikt (Kirkpatrick, 2006).

## 3.5 Het innovatieve element

Perfetti Van Melle is druk bezig met medewerkers eigen regie geven in carrièreontwikkeling en hebben hier al verschillende interventies voor uitgevoerd (Perfetti Van Melle, persoonlijke communicatie, 17-10-2022). Zo is er begin 2022 een carrièrepagina online gegaan en zijn er in de zomer en herfst van 2022 coachend leiderschap trainingen georganiseerd om de leidinggevenden te leren hun medewerkers te helpen aan hun doelen te werken. Toch bleek uit meerdere gesprekken en vragenlijsten dat de medewerkers nog steeds inzicht missen in wat er mogelijk is. Om de medewerkers dit inzicht te bieden, is deze interventie ontwikkeld. Het eerste wat de interventie innovatief maakt, is dus ook dat er een inzicht wordt geboden aan medewerkers die zij niet eerder hadden. Namelijk, het inzicht in de mogelijkheden door kennis en ervaring. Zij krijgen kennis over de verschillende afdelingen die er zijn en ervaring door mee te lopen op die afdelingen. Beide activiteiten zijn voor Perfetti Van Melle nieuw, wat het ook innovatief maakt. Daarnaast is een interne banenmarkt nog niet veelvoorkomend, ondanks dat het veel voordelen heeft, zoals genoemd in hoofdstuk 2. Ook interne meeloopdagen zijn niet veel voorkomend. Door deze twee activiteiten te combineren, ontstaat er één interventie die innoverend is voor de HRM-beroepspraktijk.

# Procesverslag

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de implementatie van de interventie. In paragraaf 3.4 is een gewenste planning geschat van de implementatie, echter zijn er verschillen in de praktijk geweest hoe dit is gelopen. Hier wordt ingegaan op hoe de implementatie van begin tot einde is gelopen, wat erbij is komen kijken en eventuele tussentijdse aanpassingen worden hier benoemd.

## 4.1 Het eerste formele feedbackmoment

Gedurende de ontwerpfase en implementatiefase van de interventie hebben meerdere feedbackmomenten plaatsgevonden. Eén hiervan was 20 januari 2023, via een pitch aan docenten van Fontys Hogescholen HRM over hoofdstuk 1 tot en met 3 van dit evaluatierapport. Hierin is schriftelijke feedback verwerkt over de interventie tot dusver. Feedback die hier met name naar voren kwam, was om de koppeling tussen theorie en praktijk sterker te maken. Deze is gemaakt en toegevoegd aan hoofdstuk 3. Zo is er onderbouwing toegevoegd over het belang van duidelijke verwachtingen stellen. Daarnaast werd de feedback gegeven om een extra interventie toe te voegen, om ervoor te zorgen dat medewerkers de pagina daadwerkelijk blijven gebruiken. Hierover is nagedacht door middel van een tussentijdse brainstormsessie, samen met medewerkers van Perfetti Van Melle. Uit deze brainstorm zijn een aantal ideeën naar voren gekomen, bijvoorbeeld:

* Ontwikkel-ambassadeurs in de verschillende teams aanwijzen
* Een beloningssysteem toevoegen bij carrièreontwikkeling
* Sterke communicatie over de interventie

Voor de pilot is gekozen om continue communicatie over de interventie te sturen naar de doelgroep via mail. In de toekomst, na uitrol voor de gehele organisatie zal dit niet via mailcontact gaan, maar via nieuwsberichten op Inside Benelux, de interne communicatie pagina. In deze communicatie wordt met regelmaat één video in het zonnetje gezet. Zo wordt de interventie continu onder de aandacht gebracht. Voor de doorontwikkeling van de interventie kan er worden gekeken naar eventuele andere interventies, zoals ambassadeurs en een beloningssysteem.

## 4.2 De implementatie

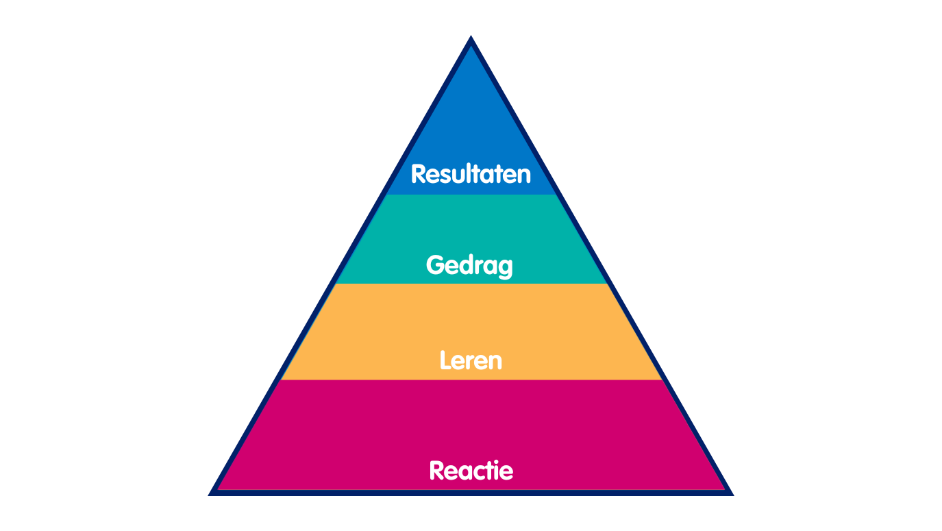
Na dit formele feedbackmoment op Fontys Hogescholen startte de implementatie van de interventie. De implementatie bestond met name uit twee onderdelen, namelijk het maken van de Inside Benelux pagina en het opnemen en editen van de video’s met leidinggevenden. De eerste stap is met name visueel zorgen dat alles er goed uitziet en functioneel is, maar ook zorgen dat wat er op de pagina staat gebaseerd is op theorie en dat de pagina makkelijk in omgang is. Toen de opzet van de pagina voltooid was (en dus alleen nog de video’s toegevoegd hoefden te worden) werd de nulmeting uitgestuurd. De vragen van de nulmeting zijn terug te vinden in bijlage 4. Deze nulmeting is opgesteld aan de hand van het model eigen regie van Van Vuuren et al. (2016), gebaseerd op de factoren *faciliteiten* en *vermogen*. Hiervoor is gekozen, omdat hier de behoefte aan verbetering het grootst was. De nulmeting is uitgezet via een Microsoft Forms. Aangezien contact in Young Perfetti voornamelijk in het Engels plaatsvindt, maar er redelijk wat Nederlandssprekenden in de testgroep zitten, is ervoor gekozen om de enquête zowel in het Engels als in het Nederlands uit te sturen. Deelnemers konden zelf kiezen welke enquête zij invullen. Hiervoor is gekozen, omdat vragen in de moedertaal vaak makkelijker te begrijpen zijn, zo is het voor iedereen mogelijk om de enquête goed te begrijpen. In de enquête wordt meermaals het woord *carrièreontwikkeling* gebruikt. Aan het begin van de enquête is de definitie die wordt aangehouden in de nulmeting benoemd. Dit is gedaan om de kans op miscommunicatie te verkleinen en betrouwbaarheid te vergroten.

Terwijl de bovenstaande acties liepen werden er meetings gepland met leidinggevenden en medewerkers van verschillende afdelingen om hen te betrekken bij het project. Tijdens deze meetings werd de interventie uitgelegd en werd om hun hulp gevraagd met het opnemen van een korte video. In deze video gaan zij in op de samenstelling van hun team, de werkzaamheden van hun team, de competenties die nodig zijn voor dit team en worden kijkers van de video uitgenodigd om het gesprek aan te gaan en nog meer over de afdeling te weten te komen. Vervolgens werden de video’s opgenomen. Dit is gedaan in de Brandbuilding, een gebouw bij Perfetti Van Melle in Breda waar alle ruimtes zijn ontworpen naar de verschillende merken van het bedrijf. Zo zijn er ruimtes in het thema van Mentos, Klene, Chupa Chups, etc. Hierdoor hoefde er geen greenscreen te worden gebruikt voor een aangename achtergrond. Tijdens het opnemen van de video werden de vragen gesteld aan de medewerker en tijdens het antwoorden herhaalde de medewerker de vraag. Op deze manier hoeft de medewerker geen hele tekst te onthouden, maar kan met knip en plakwerk tijdens het editen van de video’s het worden gemaakt tot een lopend verhaal. De vragen die aan hen werden gesteld zijn er dus uitgeknipt, waardoor alleen de medewerker te horen is.

Nadat de video’s zijn opgenomen, zijn deze geëdit in het programma Canva (www.canva.com). In eerste instantie was de wens om het programma DreamBroker (www.dreambroker.com) te gebruiken. Dit is een programma waar Perfetti Van Melle in het verleden vaker video’s mee heeft geëdit. Echter was deze licentie verlopen, waardoor dit programma niet meer beschikbaar was om de video’s voor de interventie te editen. Perfetti Van Melle heeft toegang tot Canva Pro, dit is een programma dat ook al werd gebruikt bij het maken van interne communicatie berichten en posters. Dit programma kan ook worden gebruikt om video’s te editen. Tijdens het editen van de video’s zijn de vragen die gesteld werden aan de medewerker eruit geknipt, is ondertiteling in het Engels toegevoegd en zijn overige *visuals* toegevoegd om het visueel te maken wat er gezegd wordt. Na het editen van de video’s zijn deze ter controle uitgestuurd naar de medewerker in de video. Zij konden nog feedback geven op de video en eventuele aanpassingen werden uitgevoerd. Naast dat zij de video toegestuurd kregen, ontvingen zij ook een toestemmingsformulier. In dit formulier geven zij Perfetti Van Melle toestemming om de video voor interne communicatie te mogen gebruiken. Dit formulier is vooraf ter controle langs de Legal afdeling gegaan, om te controleren of alles wat in het formulier staat wettelijk kloppend is. Na ondertekening van het toestemmingsformulier en accordering van de video werden deze op de Inside Benelux pagina gepost.

Tijdens de opnameperiode zijn er dertien video’s opgenomen. In totaal zijn daarvan voor de interventie slechts zes geëdit en gepost. De video’s zijn onderverdeeld in verschillende afdelingen (E-Commerce, Export, Human Resources, Marketing, Sales NL & Trade Marketing). Van deze afdelingen zijn algemene video’s opgenomen met de manager, maar zij hebben sub-teams waarvan ook video’s zijn opgenomen met medewerkers. Tijdens de implementatie van de interventie is gekozen om van de zes afdelingen alleen de algemene video’s te plaatsen op de Inside Benelux pagina. Hiervoor is gekozen, omdat tijdmanagement een rol heeft gespeeld in de interventie, waarover meer te lezen is in hoofdstuk 7, de discussie.

Nadat de pagina online is gegaan op Inside Benelux, zijn alle deelnemers op de hoogte gesteld via een mail met een directe link naar de pagina en een duidelijk bericht hoe zij de pagina kunnen testen voor de interventie. Op 31 maart 2023 werd de eenmeting uitgestuurd. Dit is precies dezelfde enquête als de nulmeting, die te vinden is in bijlage 4. De deelnemers van de interventie hadden tot en met 6 april 2023 om de eenmeting in te vullen, waarna is geëvalueerd of er verschillen zijn. Hoe de evaluatie heeft plaatsgevonden is te lezen in hoofdstuk 5 en de conclusies die hieruit zijn getrokken zijn te vinden in hoofdstuk 6.

Voorafgaand aan de implementatie van de interventie was het idee dat de evaluatie plaatsvond via het model van Kirkpatrick (2006) (zie figuur 6). Dit model heeft vier levels, die zijn toegelicht in hoofdstuk 3.4. Tijdens de uitvoering van de interventie kwam al snel naar voren dat het nog niet mogelijk is om alle vier de levels van het model te evalueren. Het eerste level, reactie, is gemeten door het gesprek aan te gaan met de deelnemers over hun ervaring tijdens het gebruiken van de interventie. Dit is terug te lezen in paragraaf 5.4. Level twee, leren, is gemeten via de nul- en eenmeting die is uitgestuurd naar de deelnemers. De resultaten hiervan zijn terug te vinden in paragraaf 5.2 en 5.3. Level drie en vier kunnen nog niet gemeten worden, dit zijn gedrag en resultaten. Deze twee levels hebben meer tijd nodig om geëvalueerd te worden. Hiervoor is een toekomstplan geschreven, om deze op een later moment nog te kunnen meten. Na de evaluatie, zoals hierboven is benoemd, wordt de conclusie van de interventie getrokken. Dit is terug te lezen in hoofdstuk 6.

Figuur 6: Model evaluatie

Kirkpatrick (2006, p. 21).

## 4.3 Feedback tijdens de implementatie

Tijdens de implementatie van de interventie werd intensief gesproken met de doelgroep, leidinggevenden en HR-collega’s. Tijdens deze momenten werd ook vaker feedback gegeven. Zo werd tijdens een gesprek met een Young Perfetti lid, wie tevens ook leidinggevende is, benoemd dat hij vaker de vraag krijgt van medewerkers wat mogelijk is in andere afdelingen. “Daar zou deze interventie een mooie rol in kunnen spelen” werd dan gezegd. Daarnaast werd meermaals benoemd dat dit een erg relevant onderwerp is voor medewerkers die altijd zoekende zijn naar *continuous improvement* en dat de interventie een mooie toevoeging is op wat Perfetti Van Melle momenteel aanbiedt. Ook werd meegegeven tijdens deze feedbackmomenten om aandacht te geven aan concrete stappen welke een medewerker kan nemen. Dit is meegenomen in de vorm van een *roadmap*, deze is terug te vinden in bijlage 3, de Inside Benelux pagina. Tijdens een gesprek met een leidinggevende over de interventie werd een tip gegeven om het laagdrempelig te maken, door voor de *Job Experience Day* een koffiemoment in te plannen tussen de leidinggevende en de medewerker. Dit koffiemoment zal dan plaatsvinden nadat een medewerker de video heeft bekeken en voordat een *Job Experience Day* plaatsvindt. Zo kunnen beide betrokkenen de verwachtingen en doelen met elkaar delen.

Andere feedback dat werd benoemd tijdens gesprekken met leidinggevenden, is dat er een mogelijkheid is dat medewerkers weerstand gaan ervaren. Deze weerstand zou komen doordat medewerkers wellicht bang kunnen zijn om mee te doen aan een *Job Experience Day,* als hun huidige team gaat denken dat dit onvrede betekent. Hierbij hoeft deelname aan deze dag geen onvrede in de huidige functie te betekenen, maar dit kan wel zo opgevat worden door het team waar een medewerker in zit. Het is dus extra belangrijk om de interventie erg laagdrempelig te houden en verwachtingen voor een *Job Experience Day* duidelijk te hebben voor zowel de medewerker als de leidinggevende.

## 4.4 Feedback na de implementatie

Naast feedback die tijdens de implementatie is gegeven, is er ook terugkoppeling gekomen na de implementatie van de interventie. Deze feedback kwam op twee manieren: vanuit het team Human Resources en vanuit de leidinggevenden die bij hebben gedragen aan de interventie. De interventie is gedeeld met het gehele Human Resource team om hen op de hoogte te stellen van het project. Hierop kwamen meerdere reacties, hieronder zijn een paar quotes te vinden.

“Superbelangrijk topic en mooi dat je er op deze wijze invulling aan hebt gegeven.”  
- Senior HR Business Partner

“Wat een mooi en indrukwekkend Graduation project. Ik denk dat dit zeker in een behoefte voorziet.”  
- Manager Employee Relations & HR Analytics

Daarnaast zijn de leidinggevenden naderhand benaderd over de interventie. Zo gaf de Manager E-Commerce aan dat de pagina er prima uitziet en geeft hier extra complimenten voor. Naast de positieve feedback gaven een aantal leidinggevenden ook kritische feedback. Zo werd er extra aandacht gegeven aan kleine details, zoals tekst in een video dat anders verwoord kan worden of functies die anders benoemd kunnen worden.

# Evaluatie

In dit hoofdstuk wordt de evaluatie van de interventie besproken. Ten eerste wordt er ingegaan op de methodologie van de evaluatie en ten tweede wordt er ingegaan op de resultaten van de interventie. De resultaten van de interventie worden beschreven aan de hand van de resultaten van de nul- en eenmeting en de reactie meting.

## 5.1 Methodologie

Voorafgaand aan de interventie is een evaluatieplan opgesteld, die in paragraaf 3.4 te lezen is. Hier is te zien dat er via het model van Kirkpatrick (2006) geëvalueerd wordt. Er wordt geëvalueerd door middel van een nulmeting en een eenmeting. Deze bestaan uit een vragenlijst (bijlage 4). De antwoorden op deze vragen evalueren in welke mate de interventie bijdraagt aan de ontwerpvraag. Elke vraag is gekoppeld aan een onderdeel van de interventie (bijvoorbeeld de video’s in de *Look-O-Look at this job* banenmarkt, de *Tips & Tricks* of de *Job Experience Days*). De enquête is uitgestuurd als nulmeting naar deelnemers van de interventie. Deze enquête (bijlage 4) is in zowel het Engels als Nederlands uitgestuurd, waardoor de deelnemers zelf konden kiezen welke taal hen makkelijker afgaat. Hier is bewust voor gekozen, omdat de voertaal binnen Young Perfetti Engels is, maar voor een groot deel van de deelnemers is de moedertaal Nederlands. Dit zal de validiteit van de resultaten vergroten, doordat vragen duidelijker over kunnen komen in de moedertaal. Deze nulmeting is uitgestuurd in de week van 27 februari 2023 met een sluitingstijd op 3 maart 2023. Dit is voordat de interventie van start is gegaan. De eenmeting werd uitgestuurd op 31 maart 2023 met een sluitingstijd op 6 april 2023. Dit is aan het einde van de interventie.

De deelnemersgroep bestaat uit in totaal elf medewerkers uit de doelgroep Young Perfetti. Alle 78 medewerkers zijn benaderd met de vraag wie bereid is om te helpen. Hieruit kwamen elf medewerkers uit verschillende afdelingen naar voren. Om ervoor te zorgen dat de nulmeting en eenmeting betrouwbare informatie geeft over de interventie is het belangrijk dat deze twee enquêtes door dezelfde medewerkers ingevuld worden en de antwoorden toch anoniem blijven. Hierdoor is ervoor gekozen om de deelnemers te beperken tot deze elf medewerkers die zich hebben opgegeven om te helpen met de interventie. Hiervan zijn twee respondenten Engelstalig en de overige negen zijn Nederlands. De man-vrouwverdeling is vijf mannen op zes vrouwen en zij zijn allemaal tussen de 22 en 35 jaar oud op moment van de interventie. Zij zijn over verschillende afdelingen van de organisatie te vinden, van de afdeling Supply Chain, tot Trade Marketing tot Human Resources.

Naast de enquête die wordt uitgestuurd, wordt er ook geëvalueerd via gesprekken. Zo is er sprake van een kwantitatieve en kwalitatieve evaluatie. De kwantitatieve evaluatie gaat via de enquêtes en focust met name op de meting of er verandering is geweest in ervaring en gedrag. De kwalitatieve evaluatie vindt tussendoor en naderhand plaats om een reactie meting uit te voeren. Het voordeel van deze gesprekken is dat er dieper in kan worden gegaan op de interventie zelf. Een combinatie van beide evaluaties zal de betrouwbaarheid vergroten, doordat op verschillende manieren wordt gekeken naar het effect van de interventie. Tijdens de nul- en eenmeting wordt vooral ingegaan op carrièreontwikkeling, aangezien er niet wordt ingegaan op de ervaring van de interventie zelf. Dit kan in de gesprekken namelijk wel, aangezien de deelnemers dan al gebruik hebben kunnen maken van de interventie.

Voorafgaand aan de interventie is nagedacht wanneer de interventie succesvol is. Dit is wanneer er verbetering is te zien in de metingen. Oftewel, wanneer de eenmeting laat zien dat carrièreontwikkeling beter wordt gefaciliteerd door Perfetti Van Melle ten opzichte van de nulmeting. De metingen zijn op een schaal van 1 tot 5 (helemaal mee oneens tot helemaal mee eens), waardoor duidelijk te zien is wanneer er een verbetering heeft plaatsgevonden. Dit is op basis van de Likert schaal, een wetenschappelijk onderbouwde manier om ervaringen te meten (Likert, 1932).

## 5.2 Nulmeting

Voorafgaand aan de interventie is een nulmeting uitgestuurd. Dit is een enquête gebaseerd op het eigen regie model van Van Vuuren et al. (2016). Dit model bestaat uit verschillende factoren die de mate van eigen regie van een medewerker beïnvloeden. Tijdens het vooronderzoek, voorafgaand aan het ontwerp van de interventie, werd dit model ook gebruikt om te onderzoeken wat de eigen regie voor carrièreontwikkeling van Young Perfetti medewerkers tegenhoudt (zie bijlage 1). Hieruit kwam naar voren dat het grootste knelpunt de factor *faciliteiten* is. Deze factor gaat in op de mate waarin een organisatie eigen regie faciliteert. Hierbij kan worden gedacht aan voldoende informatie die wordt gegeven over het onderwerp en de mate van mogelijkheden die zij aangeboden krijgen om eigen regie te nemen. Voor *informatie* is het dan belangrijk dat medewerkers voldoende informatie krijgen over waar zij het beleid van de organisatie kunnen vinden over carrièreontwikkeling. Voor *mogelijkheden* is het belangrijk dat Perfetti Van Melle de mogelijkheden voor eigen regie in carrièreontwikkeling biedt, medewerkers hierin gesteund worden en faciliteiten krijgen die hun doelen kunnen helpen (Van Vuuren et al., 2016). Tijdens de nulmeting is specifiek ingegaan op *faciliteiten*, met ook een paar vragen over het onderwerp *vermogen*. Hiervoor is gekozen, omdat er veel overlap zit tussen *faciliteiten* en *vermogen*. “Ik weet voldoende over carrièreontwikkeling om hier actief mee aan de slag te gaan.” Dit is een voorbeeld van een vraag die gaat over zowel *faciliteiten* als *vermogen*. Ook is tijd een onderwerp dat valt onder *vermogen*, echter is dit een onderwerp waarvan naar voren kwam dat dit ook een knelpunt is tijdens het vooronderzoek. De enquête die is gebruikt voor de nulmeting en de eenmeting is terug te vinden in bijlage 4. Carrièreontwikkeling is een begrip dat meerdere betekenissen kan hebben. Om te verzekeren dat de respondenten dezelfde definitie aanhouden, is deze benoemd in de enquête. De volgende definitie wordt aangehouden: Alle acties die bedoeld zijn om te ontwikkelen binnen de huidige functie of naar een andere functie. Dit is geen officiële definitie uit de literatuur, maar hoe er binnen Perfetti Van Melle naar carrièreontwikkeling wordt gekeken (Perfetti Van Melle, persoonlijke communicatie, 23-02-2023).

De resultaten van de nulmeting laten zien hoe het ervoor staat met *faciliteiten* (en deels *vermogen*) van eigen regie voorafgaand aan de interventie. Deze resultaten worden in deze paragraaf besproken. De nulmeting had in totaal 10 respondenten.

Zoals eerder is benoemd, zijn de antwoorden van de enquête op een schaal van 1 tot 5 (1 is helemaal niet mee eens en 5 is helemaal mee eens). De respondenten geven aan met de antwoorden in welke mate zij het eens of oneens zijn met de gegeven stellingen. Door te kijken of de respondenten het eens of oneens zijn met de stellingen, kan worden beoordeeld waar Perfetti Van Melle momenteel staat met het faciliteren van carrièreontwikkeling. In tabel 2 zijn de resultaten van de nulmeting weergegeven.

Tabel 2: Resultaten nulmeting

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Vraag | KPI | Gemiddelde | Betekenis |
| Perfetti Van Melle geeft mij genoeg mogelijkheden om bezig te zijn met mijn carrièreontwikkeling. | Bieden van mogelijkheden | 3,5 | Niet eens/ niet oneens neigend naar eens |
| Ik weet waar ik terecht kan om bezig te zijn met carrièreontwikkeling. | Informeren | 3,2 | Niet eens/ niet oneens neigend naar eens |
| Ik weet wat ik moet doen om bezig te zijn met carrièreontwikkeling. | Activeren | 3 | Niet eens/ niet oneens |
| Ik krijg informatie over mijn mogelijkheden in carrièreontwikkeling binnen Perfetti Van Melle. | Informeren | 2,2 | Oneens |
| Ik heb kennis over carrièreontwikkeling binnen Perfetti Van Melle, waardoor ik acties kan ondernemen die mijn carrière verder helpen. | Activeren | 2,8 | Niet eens/ niet oneens neigend naar oneens |
| Ik realiseer mij het belang van carrièreontwikkeling. | Informeren | 4,3 | Eens |
| De informatie die Perfetti Van Melle aanbiedt over carrièreontwikkeling is makkelijk te vinden. | Informeren | 2,9 | Niet eens/ niet oneens neigend naar oneens |
| De informatie die Perfetti Van Melle aanbiedt over carrièreontwikkeling is makkelijk in gebruik. | Informeren | 2,6 | Niet eens/ niet oneens neigend naar oneens |
| De informatie die Perfetti Van Melle aanbiedt over carrièreontwikkeling is volledig. | Informeren | 2,7 | Niet eens/ niet oneens neigend naar oneens |
| De informatie die Perfetti Van Melle aanbiedt over carrièreontwikkeling is relevant. | Informeren | 3 | Niet eens/ niet oneens |
| Ik heb voldoende tijd om bezig te zijn met carrièreontwikkeling binnen Perfetti Van Melle. | Bieden van mogelijkheden | 2,6 | Niet eens/ niet oneens neigend naar oneens |
| Ik ga actief op zoek naar informatie over carrièreontwikkeling binnen Perfetti Van Melle. | Activeren | 3,5 | Niet eens/ niet oneens neigend naar eens |
| Ik ben mij er bewust van wat mogelijk is in andere afdelingen, mocht ik hiernaartoe willen groeien. | Informeren | 2,1 | Oneens |
| Ik ervaar weerstand vanuit mijn externe omgeving (collega’s leidinggevenden, de organisatie) om bezig te zijn met mijn carrièreontwikkeling binnen Perfetti Van Melle. | Activeren | 1,6 | Oneens, neigend naar helemaal niet mee eens |
| De tools die Perfetti Van Melle aanbiedt voor carrièreontwikkeling zijn optimaal. | Bieden van mogelijkheden | 2,5 | Niet eens/ niet oneens neigend naar oneens |
| Perfetti Van Melle moet meer aanbieden om carrièreontwikkeling te faciliteren. | Bieden van mogelijkheden | 3,3 | Niet eens/ niet oneens neigend naar eens |

In bovenstaande tabel zijn de resultaten van de nulmeting te vinden. De betekenis van de resultaten zijn gebaseerd op de volgende verdeling:

1 tot 1,5 betekent helemaal niet mee eens  
1,5 tot 2,5 betekent niet mee eens  
2,5 tot 3,5 betekent niet eens/niet oneens  
3,5 tot 4,5 betekent mee eens  
4,5 tot 5 betekent helemaal mee eens

De KPI’s die te vinden zijn in tabel 2 zijn *informeren, activeren* en *bieden van mogelijkheden*. Deze drie KPI’s zijn afgeleid van de uitkomst, effect en bestemming die in hoofdstuk 1 zijn benoemd en zijn gebonden aan het model van Van Vuuren et al. (2016). Het onderwerp *informeren* (*faciliteiten*) is gebaseerd op *ik ben geïnformeerd* uit het model, *activeren* is gebaseerd op *ik kan* (*vermogen*) en *bieden van mogelijkheden* is gebaseerd op *ik krijg mogelijkheden* (*faciliteiten*). Om deze kort te herhalen, is de uitkomst van de interventie om te zorgen dat de medewerkers van Young Perfetti meer inzicht hebben in mogelijkheden voor hun carrièreontwikkeling. In tabel 2 is dit onder *informeren* weergegeven als KPI. Het effect dat dit zal hebben, is dat de medewerkers van Young Perfetti actief bezig zullen zijn met hun carrièreontwikkeling, door met de hulp van de tool zelf op zoek te gaan naar ontwikkelmogelijkheden en hiernaar te handelen. Dit is in tabel 2 weergegeven als *activeren*. Tot slot, de bestemming van de interventie is een blijvende innoverende organisatie, want wanneer de medewerkers slimmer gaan werken en blijven ontwikkelen, zal de organisatie mee blijven innoveren. Dit is in tabel 2 onder *bieden van mogelijkheden* te vinden.

In de resultaten van de nulmeting is te zien hoe het voorafgaand aan de interventie gaat met de drie onderdelen *informeren, activeren* en *bieden van mogelijkheden*. De resultaten over *informeren* laten zien dat Perfetti Van Melle niet voldoende informatie biedt over mogelijkheden voor carrièreontwikkeling binnen het bedrijf. Ook kwam er naar voren dat wat Perfetti Van Melle aanbiedt voor carrièreontwikkeling niet heel gemakkelijk is in gebruik en niet volledig. Daarnaast werd ook duidelijk dat de medewerkers geen inzicht hebben in wat er mogelijk is in andere afdelingen van de organisatie. Er zitten nog verbetermogelijkheden in bepaalde onderdelen. Dit zijn onderdelen die niet laag scoorden, maar ook niet hoog. Bijvoorbeeld het informeren van medewerkers waar zij terecht kunnen, wanneer zij bezig willen zijn met carrièreontwikkeling. Dit kwam naar voren met twee stellingen die gingen over hoe makkelijk de informatie te vinden is en of zij weten waar zij terecht kunnen. Ook is de relevantie van de informatie die de organisatie aanbiedt over carrièreontwikkeling niet onvoldoende, maar volgens de respondenten kan dit beter. Wat bij Perfetti Van Melle wel goed gaat, als het gaat om de KPI *informeren* van de medewerkers, is het informeren over het belang van carrièreontwikkeling. Er was geen enkele respondent die oneens aangaf bij stelling 6 (bijlage 4) die ging over of zij bewust zijn van het belang van carrièreontwikkeling. Zij zijn dus bewust van het belang.

Naast *informeren*, laten de resultaten van de nulmeting ook wat zien over activering en hoe de Young Perfetti medewerkers dit voorafgaand aan de interventie ervaren. Voor het activeren van medewerkers zijn er een aantal punten die beter kunnen, echter zijn dit allemaal onderdelen waarvan de score betekent ‘niet mee eens/ niet oneens’. Zo is er veel verdeeldheid over dat medewerkers weten wat zij moeten doen om bezig te zijn met carrièreontwikkeling. Drie respondenten gaven aan dit niet te weten, drie gaven aan dit wel te weten en de overige reacties gaven aan dat zij het er niet mee oneens waren, maar ook niet mee eens. Hetzelfde resultaat kwam uit de antwoorden op de stelling “*Ik heb kennis over carrièreontwikkeling binnen Perfetti Van Melle, waardoor ik acties kan ondernemen die mijn carrière verder helpen*.” Hier kwam een redelijk lage score uit, terwijl er wel hoger werd gescoord op de vraag of zij actief op zoek zijn naar informatie voor carrièreontwikkeling. Bijna alle respondenten gaven aan geen weerstand te ervaren door de externe omgeving. Slechts één respondent gaf dit aan, met de volgende reden: “*Door de dagelijkse bezigheden schiet het erbij in. Ook krijg ik het gevoel dat er subjectieve beslissingen worden gemaakt over wie de opties krijgt om zich te ontwikkelen.”*

## 5.3 Eenmeting

Om een vergelijking te maken met de nulmeting en de situatie na de interventie, is er een eenmeting uitgestuurd naar de testgroep. Deze eenmeting bestaat uit dezelfde vragen als in de nulmeting gesteld zijn en is te vinden in bijlage 4. Door een vergelijking te maken met de nulmeting en eenmeting, kan er worden geëvalueerd of er een verbetering heeft plaatsgevonden door de interventie. De gemiddelden uit de nul- en eenmeting zijn naast elkaar gezet in tabel 3. Zo is overzichtelijk dat er een verbetering heeft plaatsgevonden na de interventie.

Tabel 3: Resultaten nul- en eenmeting

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Vraag | Gemiddelde van nulmeting | Gemiddelde van eenmeting | Betekenis |  |
| Perfetti Van Melle geeft mij genoeg mogelijkheden om bezig te zijn met mijn carrièreontwikkeling. | 3,50 | 3,92 | Verbetering | Bieden van mogelijkheden |
| Ik weet waar ik terecht kan om bezig te zijn met carrièreontwikkeling. | 3,20 | 4,17 | Verbetering | Informeren |
| Ik weet wat ik moet doen om bezig te zijn met carrièreontwikkeling. | 3,00 | 3,67 | Verbetering | Activeren |
| Ik krijg informatie over mijn mogelijkheden in carrièreontwikkeling binnen Perfetti Van Melle. | 2,20 | 3,50 | Verbetering | Informeren |
| Ik heb kennis over carrièreontwikkeling binnen Perfetti Van Melle, waardoor ik acties kan ondernemen die mijn carrière verder helpen. | 2,80 | 3,50 | Verbetering | Activeren |
| Ik realiseer mij het belang van carrièreontwikkeling. | 4,30 | 4,67 | Verbetering | Informeren |
| De informatie die Perfetti Van Melle aanbiedt over carrièreontwikkeling is makkelijk te vinden. | 2,90 | 3,83 | Verbetering | Informeren |
| De informatie die Perfetti Van Melle aanbiedt over carrièreontwikkeling is makkelijk in gebruik. | 2,60 | 3,75 | Verbetering | Informeren |
| De informatie die Perfetti Van Melle aanbiedt over carrièreontwikkeling is volledig. | 2,70 | 3,33 | Verbetering | Informeren |
| De informatie die Perfetti Van Melle aanbiedt over carrièreontwikkeling is relevant. | 3,00 | 3,83 | Verbetering | Informeren |
| Ik heb voldoende tijd om bezig te zijn met carrièreontwikkeling binnen Perfetti Van Melle. | 2,60 | 2,83 | Verbetering | Bieden van mogelijkheden |
| Ik ga actief op zoek naar informatie over carrièreontwikkeling binnen Perfetti Van Melle. | 3,50 | 3,67 | Verbetering | Activeren |
| Ik ben mij er bewust van wat mogelijk is in andere afdelingen, mocht ik hiernaartoe willen groeien. | 2,10 | 3,08 | Verbetering | Informeren |
| Ik ervaar weerstand vanuit mijn externe omgeving (collega’s leidinggevenden, de organisatie) om bezig te zijn met mijn carrièreontwikkeling binnen Perfetti Van Melle. | 1,60 | 1,92 | Verslechtering | Activeren |
| De tools die Perfetti Van Melle aanbiedt voor carrièreontwikkeling zijn optimaal. | 2,50 | 3,58 | Verbetering | Bieden van mogelijkheden |
| Perfetti Van Melle moet meer aanbieden om carrièreontwikkeling te faciliteren. | 3,30 | 3,58 | Verslechtering | Bieden van mogelijkheden |

Zoals te zien is in tabel 3 heeft er bij vrijwel alle onderwerpen een verbetering plaatsgevonden na de interventie. Slechts twee onderwerpen zijn lichtelijk verslechterd, namelijk de ervaring van weerstand en dat het aanbod vanuit Perfetti Van Melle voor carrièreontwikkeling verbeterd moet worden. Bij alle overige vragen kwam een verbetering naar voren. In tabel 3 zijn alle resultaten te zien van de nul- en eenmeting, in dit hoofdstuk wordt ingegaan op een paar opvallende onderwerpen en een samenvatting gegeven van de verbetering aan de hand van de drie KPI’s.

Voor de KPI *informeren* is de grootste verbetering bij de stelling “*Ik krijg informatie over mijn mogelijkheden in carrièreontwikkeling binnen Perfetti Van Melle.”* Deelnemers hebben dit 1,30 punten (op een schaal van 1 tot 5) hoger gegeven na gebruik van de interventie. Daarnaast was er een grote verbetering voor de stelling *“De informatie die Perfetti Van Melle aanbiedt over carrièreontwikkeling is makkelijk in gebruik.”* Hier is een verbetering van 1,15 punten te zien. De laagste verbetering voor de KPI *informeren* is bij de stelling “*Ik realiseer mij het belang van carrièreontwikkeling.”* Echter werd op deze stelling vooraf al erg hoog gescoord en zit dit met een score van 4,67 een erg hoge score. Dit betekent dus dat respondenten het belang van carrièreontwikkeling inzien. Voor de KPI *informeren* heeft geen verslechtering plaatsgevonden en alleen verbetering.

Het tweede KPI, *activeren*, heeft één verslechtering doorgemaakt. Namelijk dat medewerkers weerstand ervaren. Er is een verschil van 0,32 punten op een schaal van 1 tot 5. De score is, ondanks de verslechtering, nog steeds laag genoeg dat de medewerkers over het algemeen geen weerstand ervaren. Daarnaast heeft er een kleine verbetering plaatsgevonden bij de stelling “*Ik ga actief op zoek naar informatie over carrièreontwikkeling binnen Perfetti Van Melle.”* Na de interventie is dit slechts 0,17 omhoog gegaan. De grootste verbetering voor het KPI *activeren* is bij de stelling “*Ik heb kennis over carrièreontwikkeling binnen Perfetti Van Melle, waardoor ik acties kan ondernemen die mijn carrière verder helpen.”* Deze heeft een verbetering van 2,80 naar 3,50. Na de interventie hebben deelnemers dus meer kennis over carrièreontwikkeling, waardoor zij ook daadwerkelijk actie kunnen ondernemen.

De laatste KPI, *bieden van mogelijkheden*, heeft ook één verslechtering doorgemaakt. Namelijk voor de stelling “*Perfetti Van Melle moet meer aanbieden om carrièreontwikkeling te faciliteren.”* Ondanks dat er meer wordt aangeboden dan voor de interventie, is de behoefte aan meer aanbod toch gestegen. Een grote verbetering die heeft plaatsgevonden na de interventie is bij de stelling “*De tools die Perfetti Van Melle aanbiedt voor carrièreontwikkeling zijn optimaal.”* Deze score is van 2,50 naar 3,58. Ondanks dat de tools nog niet volledig als optimaal worden ervaren, is er wel een sterke verbetering te zien.

Om de resultaten van de eenmeting kort samen te vatten, heeft er duidelijk verbetering plaatsgevonden na de interventie, maar er zijn ook onderwerpen naar voren gekomen welke meegenomen kunnen worden in eventuele doorontwikkeling. Een conclusie uit deze resultaten wordt in hoofdstuk 6 omschreven.

## 5.4 Reactie meting

Naast een vergelijking van de nulmeting en eenmeting, is er ook een reactie meting gedaan. Deze reactie meting wordt gedaan door het gesprek aan te gaan met de doelgroep en concrete vragen te stellen, om zo level 1 van Kirkpatrick (2006) te testen (het reactieniveau). Hierbij wordt gevraagd naar de ervaring van de interventie.

Een reactie die naar voren kwam was dat de digitale banenmarkt een goede start is om meer inzicht te geven in mogelijke carrièrepaden en werd ervaren als handige tool om bezig te zijn met carrièreontwikkeling. Ook kwamen veel positieve reacties van meerdere deelnemers naar voren dat de interventie als positief werd ervaren en dat zij meer inzicht hebben in de mogelijkheden die Perfetti Van Melle biedt.

In gesprekken met de deelnemers is gevraagd naar de ervaring tijdens het gebruik van de Inside Benelux pagina. Er werd aangegeven dat de pagina logisch is opgebouwd en hierdoor ook makkelijk in gebruik is. Daarnaast kwamen er positieve reacties over de *roadmap* die op de pagina te vinden is (zie bijlage 3).

“Dit maakt het levendig en ook duidelijk welke informatie bij welke stap hoort.”

Naast de roadmap, werd ook benoemd dat de pagina in de typische Perfetti Van Melle stijl is door de vormgeving en woordspelingen (zoals *Look-O-Look at this Job* en *the Smint to Success*).

Naast de gebruikservaring is er ook gevraagd of het makkelijker wordt gemaakt om het gesprek aan te gaan met een leidinggevende over eventuele vervolgstappen. Er werd door één deelnemer benoemd dat het niet per se makkelijker is om het gesprek aan te gaan, maar wel dat er nu een mogelijkheid is om een duidelijker beeld te krijgen wat er mogelijk is. Hierdoor is een betere voorbereiding voor een gesprek over carrièreontwikkeling mogelijk. Een andere deelnemer gaf aan dat de pagina het makkelijker maakt om een gevoel te krijgen bij wat er allemaal binnen de organisatie is, om zo richting te geven aan een loopbaanpad en vervolgstappen te bepalen. Ondanks dit, gaf de deelnemer aan dat de interventie het niet per se makkelijker maakt om een gesprek aan te gaan over de mogelijkheden in een andere functie. Er werd benoemd dat er meerdere redenen kunnen zijn om een brug te ervaren om dit gesprek aan te gaan en de deelnemer is onzeker of deze interventie hier voldoende vorm aan geeft. Wél biedt de interventie structuur in een gesprek over carrièreontwikkeling, volgens deze deelnemer. Dit is iets waar de deelnemers (waarmee een diepgaander gesprek is gevoerd) het over eens waren.

Er werd benoemd dat het belangrijk is om rekening te houden met de vindbaarheid van de pagina op Inside Benelux. Er staan al meerdere pagina’s over carrièreontwikkeling op dit intranet en het is belangrijk om goed na te denken waar deze pagina zijn plek krijgt. Dit is feedback die in een evaluerend gesprek naar boven kwam. Ook werd meegegeven om goed na te denken over de doelgroep. Het is nu erg makkelijk in gebruik voor kantoorpersoneel, maar kan lastiger zijn voor fabriekspersoneel. Er werd benoemd dat zij nauwelijks achter een computer zitten en sneller een mobiele telefoon raadplegen voor de Inside Benelux pagina. Er werd als tip meegegeven om de pagina ook voor zulke gebruikers makkelijk bruikbaar te maken.

# Conclusie en vooruitblik

Zoals in de vorige hoofdstukken te lezen is, is er een interventie ontworpen en getest voor de organisatie Perfetti Van Melle. Deze snoepfabrikant wil dat medewerkers meer aan de slag gaan met hun carrièreontwikkeling en hiervoor is een interventie ontwikkeld, getest en geëvalueerd bij de doelgroep Young Perfetti. In hoofdstuk 4 is de evaluatie te vinden en aan de hand daarvan kunnen conclusies worden getrokken over de effectiviteit van de interventie. Deze conclusies worden in dit hoofdstuk benoemd, daarnaast wordt er ingegaan op hoe de doorontwikkeling en toekomst van de interventie eruitziet.

## 6.1 Inhoud & vormgeving

Uit de evaluatie van de interventie zijn een aantal sterke en zwakke aspecten van de interventie naar voren gekomen ten aanzien van de ontwerpvraag. In paragraaf 5.3 worden de resultaten van de nulmeting vergeleken met de resultaten van de eenmeting. Deze resultaten kunnen worden gebruikt om een conclusie te trekken op level twee van het model van Kirkpatrick (2006). Daarnaast kunnen de resultaten uit paragraaf 5.4 worden gebruikt om een conclusie te trekken op basis van level één van ditzelfde model.

In hoofdstuk 1 wordt omschreven hoe carrièreontwikkeling op dat moment werd ervaren door medewerkers van Young Perfetti. Naar aanleiding hiervan is een ontwerpvraag opgesteld om een interventie te ontwerpen. Deze luidt als volgt: *Hoe kunnen Young Perfetti medewerkers meer inzicht krijgen in de huidige mogelijkheden voor carrièreontwikkeling, zodat zij actief aan de slag gaan met hun carrièreontwikkeling?* Uit de resultaten van de evaluatie kwam naar voren dat de interventie sterk heeft bijgedragen aan het informeren van medewerkers over carrièreontwikkeling en de mogelijkheden binnen Perfetti Van Melle. Daarnaast heeft de interventie ook positief bijgedragen aan het *bieden van mogelijkheden* voor carrièreontwikkeling en het activeren van de medewerkers om bezig te zijn met carrièreontwikkeling binnen de organisatie.

De video’s op de pagina werden erg positief ontvangen door de doelgroep, maar ook door andere medewerkers van het HR team van Perfetti Van Melle en leidinggevenden die hebben bijgedragen aan de interventie. Er werd door meerdere betrokkenen benoemd dat deze video’s bij zullen dragen aan de behoefte van medewerkers.

Naast deze sterke elementen uit de interventie, zijn er ook een aantal zwakkere elementen naar voren gekomen. Zo ervaren meer medewerkers weerstand na de interventie. In gesprekken met leidinggevenden en de doelgroep kwam naar voren dat er wellicht weerstand kan ontstaan voor *Job Experience Days*, doordat het huidige team kan denken dat een medewerker niet tevreden is in de huidige functie, wanneer iemand bij een andere functie gaat kijken. Dit kan een oorzaak zijn geweest voor dit resultaat. Ondanks dat de weerstand hoger is na de interventie, is deze nog steeds redelijk laag en valt het nog onder de score ‘niet mee eens’, zoals deze in paragraaf 5.2 vermeld staat.

Naast de weerstand, is uit zowel de nulmeting als de eenmeting naar voren gekomen dat de respondenten weinig tijd hebben om bezig te zijn met hun carrièreontwikkeling. Hier heeft de interventie geen bijdrage aan geleverd. Dit is iets wat verder besproken wordt voor doorontwikkeling in paragraaf 6.4. Ook wordt na de interventie nog steeds aangegeven dat de informatie die Perfetti Van Melle aanbiedt over carrièreontwikkeling nog niet volledig is en er meer gefaciliteerd moet worden. Er werd meermaals in gesprekken met de doelgroep aangegeven dat zij behoefte hebben aan carrièrepaden. Dit werd ook in de nul- en eenmeting meerdere keren benoemd. Ook dit wordt verder besproken in de doorontwikkeling.

## 6.2 Test & evaluatie

In hoofdstuk 1 van dit rapport werd de uitkomst, effect en bestemming benoemd. Dit waren verwachtingen die voorafgaand aan de interventie werden gesteld. In deze paragraaf wordt dit vergeleken met de uiteindelijke uitkomsten, effecten en bestemming van de interventie, welke zijn gebleken na het testen en evalueren van de interventie. Om terug te komen op de uitkomst, effect en bestemming, worden deze hieronder herhaald.

De gewenste uitkomst van de interventie is om te zorgen dat de medewerkers van Young Perfetti meer inzicht hebben in mogelijkheden voor hun carrièreontwikkeling.

Het effect dat dit zal hebben, is dat de medewerkers van Young Perfetti actief bezig zullen zijn met hun carrièreontwikkeling, door met de hulp van de tool zelf op zoek te gaan naar ontwikkelmogelijkheden en hiernaar te handelen.

De bestemming van de interventie is een blijvende innoverende organisatie.

Zoals in paragraaf 6.1 te lezen is, is de uitkomst van de interventie behaald. Young Perfetti medewerkers geven aan meer inzicht te hebben in mogelijkheden voor hun carrièreontwikkeling. Zij geven aan beter geïnformeerd te zijn en weten wat zij moeten doen om actief aan de slag te gaan met carrièreontwikkeling. De testfase van de interventie heeft slechts een korte tijd geduurd. Om te kunnen zeggen of het effect en de bestemming van de interventie is behaald, is meer tijd nodig. Dit wordt besproken in paragraaf 6.4 voor doorontwikkeling van de interventie.

Ondanks dat de interventie nu is getest en geëvalueerd met een positieve uitkomst, zijn er een aantal tips voor volgende testen en evaluaties. Dit is belangrijk om mee te nemen in de conclusie, aangezien het wat kan zeggen over de betrouwbaarheid en validiteit van de resultaten. Deze worden in hoofdstuk 7 benoemd.

## 6.3 Innovatieve waarde

In hoofdstuk 3 wordt het innovatieve element van het ontwerp van de interventie al benoemd. Zoals daar benoemd, zijn er een aantal onderdelen die de interventie innovatief maken voor zowel Perfetti Van Melle als de HR-beroepspraktijk. Zo wordt er inzicht gegeven in wat Perfetti Van Melle aanbiedt bij verschillende afdelingen, op deze manier kunnen medewerkers makkelijker in contact komen met andere functies en afdelingen. Dit wordt gedaan door een combinatie van een digitale interne banenmarkt en *Job Experience Days.* Beide aspecten zijn innovatief voor de organisatie, aangezien zij dit nog niet eerder hadden. Maar de combinatie van deze twee interventies is niet alleen innovatief voor Perfetti Van Melle, maar ook voor de HR-beroepspraktijk. Beide interventies bestonden apart al, echter nog niet in een gecombineerde vorm. Door de interventies te combineren, kunnen medewerkers met interesse meteen actie ondernemen en op eigen initiatief bezig zijn met carrièreontwikkeling. Zo kan de interventie ook toepasbaar zijn bij andere bedrijven, door dezelfde stappen toe te passen zoals beschreven in dit rapport. Dit kan een goede aanvulling zijn voor andere bedrijven om hun medewerkers te informeren over de mogelijkheden en een goed gevoel te geven bij de werkzaamheden van andere afdelingen.

Naast dit, is er ook aan de deelnemers van de interventie gevraagd wat zij innovatief vinden aan de interventie. Er werd meermaals benoemd dat de video’s erg innovatief waren. Ook het inzicht wat met de pagina wordt gegeven over de verschillende afdelingen en functies werd erg innovatief ervaren. Tot slot, werd er benoemd dat er innovatieve waarde ligt in de laagdrempeligheid die de pagina biedt om medewerkers in contact te brengen met andere afdelingen.

## 6.4 Doorontwikkeling

Na het testen en evalueren van de interventie zijn een aantal verbeteringen voor de toekomst naar voren gekomen en zijn er stappen duidelijk geworden welke bijdragen aan doorontwikkeling van de interventie. Deze zullen in deze paragraaf besproken worden.

De interventie, zoals deze in dit rapport is getest, is uitgevoerd in een pilot vorm. Hierdoor is deze niet volledig online gegaan zoals het online zal gaan als officiële vorm. Dit betekent dat er veel mogelijkheid is voor doorontwikkeling. Zo kan de pagina beter gepromoot worden op Inside Benelux nieuwsberichten, wanneer deze live gaat voor iedereen. Dit kon nog niet, door de beperkte doelgroep die de pagina test. Maandelijks kunnen video’s uitgelicht worden en ervaringen van *Job Experience Days* kunnen worden gedeeld. Zo worden de verschillende mogelijkheden continu onder de aandacht gebracht van medewerkers.

Uit de nul- en eenmeting kwamen drie onderwerpen naar voren, die meegenomen kunnen worden in doorontwikkeling: weerstand, behoeften en optimalisatie. Ten eerste is de weerstand vergroot na de interventie. Ondanks dat medewerkers over het algemeen geen weerstand ervaren, is het wel belangrijk om hier rekening mee te houden. Redenen die deelnemers hiervoor gaven waren onder andere dat de focus tijdens het werk meer ligt op dagdagelijkse bezigheden en minder op ontwikkeling. Voor doorontwikkeling van de interventie kan hier rekening mee worden gehouden. Naast een grotere weerstand (ondanks de stijging, is dit nog steeds een lage weerstand), is ook de behoefte voor een groter aanbod aan mogelijkheden gegroeid. Deelnemers gaven aan dat zij de wens hebben dat Perfetti Van Melle meer aanbiedt om carrièreontwikkeling te faciliteren. Zo werd er benoemd dat er de wens is voor carrièrepaden met opleidingsplannen. Ook wordt er meerdere keren aangegeven dat medewerkers behoefte hebben aan meer steun van hun manager hierin. De behoefte voor carrièrepaden wordt vaker benoemd door medewerkers van Young Perfetti, hier wordt verder op ingegaan later in deze paragraaf. De behoefte aan meer steun vanuit management is een wens die vaker naar voren is gekomen. Doordat dit vaker benoemd is, is duidelijk geworden dat hier zekere urgentie achter ligt. Hier zou vorm aan kunnen worden gegeven door een aparte interventie met focus op leidinggevenden en hoe zij medewerkers kunnen steunen in carrièreontwikkeling. Het derde onderwerp uit de metingen is de optimalisatie van de tools die Perfetti Van Melle aanbiedt om aan de slag te gaan met carrièreontwikkeling. Na de interventie is het resultaat erg omhoog gegaan (van 2,50 naar 3,58). Er waren een aantal tips die werden meegegeven om deze verbetering door te zetten. Zo werd er nogmaals gevraagd om carrièrepaden en werd er ingegaan op de rol die management moet spelen bij het gebruik van deze tools.

Tijdens de pilot is een selectie gemaakt van afdelingen om mee te nemen. Er missen nog een aantal afdelingen, zoals *Finance, Supply Chain, Manufacturing* en *IT.* Door deze afdelingen toe te voegen wordt de interventie voor alle afdelingen toegankelijk. Hier zullen dan nog video’s van worden gemaakt met leidinggevenden en medewerkers en zal er een pagina voor deze afdelingen toegevoegd moeten worden. Naast dat deze afdelingen nog toegevoegd moeten worden, moeten alle subafdelingen van de pilot nog toegevoegd worden. Veel van deze video’s zijn al opgenomen, maar moeten nog geëdit worden. Dit is de eerste stap die gezet kan worden als doorontwikkeling.

Bij de reactie meting werd benoemd dat er meerdere medewerkers zijn die tijdens het werk geen toegang hebben tot een laptop of computer. Zij raadplegen de Inside Benelux pagina op hun mobiele telefoon. Voor doorontwikkeling kan gekeken worden naar de optimalisatie van de pagina wanneer deze op een mobiele telefoon wordt bekeken.

In dit rapport staat meerdere keren benoemd dat medewerkers de behoefte voor duidelijke carrièrepaden kenbaar maken. In paragraaf 2.3 staat uitgelegd waarom er in deze interventie geen aandacht aan is gegeven. Namelijk dat dit al opgepakt wordt door een projectgroep. Tijdens deze interventie, en alle gesprekken die hiervoor zijn gehouden, is duidelijk geworden dat er veel urgentie ligt bij de wens voor carrièrepaden. De projectgroep die zich bezighoudt met deze carrièrepaden is veel bezig met carrièreontwikkeling en deze paden kunnen gekoppeld worden aan deze interventie. Zo wordt alles wat Perfetti Van Melle aanbiedt voor carrièreontwikkeling een geheel en niet verschillende losse onderdelen.

Perfetti Van Melle biedt al het een en ander aan om carrièreontwikkeling te bevorderen, met de interventie uit dit rapport is dit nóg meer. Een idee dat meegenomen kan worden voor doorontwikkeling is het starten van carrière ambassadeurs. Dit zijn medewerkers uit verschillende afdelingen waar een medewerker terecht kan voor carrièreontwikkeling. Het wordt laagdrempeliger wanneer dit bij een directe collega ligt. Zo is dit ook al gebleken met coaches. Momenteel heeft Perfetti Van Melle een aantal medewerkers wie officiële coaches zijn en collega’s coachen (Perfetti Van Melle, persoonlijke communicatie, 19-12-2022). Ook kan er worden gedacht om een beloningssysteem aan de interventie ontwikkeling te koppelen. Hier zit echter een dilemma aan: niet iedereen wil altijd blijven ontwikkelen en is tevreden in de huidige functie. Wanneer er een beloningssysteem gekoppeld wordt aan ontwikkeling, zal je medewerkers die tevreden zijn buitensluiten voor een beloning. Dit beloningssysteem zal dan niet financieel moeten zijn. In de inleiding wordt benoemd hoe het bedrijf EY werkt met badges die medewerkers verdienen door bezig te zijn met ontwikkeling (EY, z.d.). Hieraan kan worden gedacht voor doorontwikkeling om gebruik van de pagina te vergroten en motivatie te versterken.

Ook wordt aangeraden om vorm te geven aan continue communicatie over carrièreontwikkeling en de interventie. Dit kan worden gedaan door nieuwsberichten op Inside Benelux te plaatsen, waarbij elke maand (of elke twee maanden) een afdeling in het zonnetje wordt geplaatst. Door dit te doen, leren medewerkers meer over de verschillende afdelingen binnen het bedrijf en worden zij uitgenodigd met hen het gesprek aan te gaan. Door deze continue communicatie, zal carrièreontwikkeling regelmatig onder de aandacht worden gebracht en kunnen medewerkers hier meer aandacht aan geven. Vaker gaven zij aan dat tijdstekort hen tegenhoudt om met hun ontwikkeling aan de slag te gaan. Door kort deze video’s te bekijken, kan de drempel worden verlaagd omdat deze video’s maximaal 5 minuten duren. In doorontwikkeling van de interventie kan worden onderzocht waar behoeften van medewerkers liggen, om de drempel nog meer te verlagen. Tijdstekort wordt vaak aangegeven, maar een medewerker moet ook belang hechten aan carrièreontwikkeling, dan zullen zij er sneller tijd voor maken.

Een aantal van de doorontwikkelingen die hierboven genoemd worden, kunnen meteen worden toegepast. Andere hebben meer tijd nodig. Zo kunnen de subafdelingen en overige afdelingen meteen worden betrokken bij de interventie. Een beloningssysteem of een interventie voor managers zijn meer op lange termijn. Nadat de eerste stappen zijn gezet in doorontwikkeling, en wanneer de interventie langer getest kan worden, kan er worden geëvalueerd op level 3 en 4 van het model van Kirkpatrick (2006). Er kan dan ook worden gekeken of het gewenste effect en de bestemming behaald is. Level 3 komt overeen met het effect dat in hoofdstuk 1 benoemd staat en level 4 komt overeen met de bestemming. Het gedrag (level 3) gaat namelijk over of de medewerkers ook daadwerkelijk het geleerde toepassen in de praktijk, het effect gaat erover of de medewerkers actief aan de slag gaan met hun carrièreontwikkeling. Naar verwachting zullen medewerkers actief aan de slag gaan met hun carrièreontwikkeling, wanneer er verbeteringen worden gebracht aan de interventie zoals in deze paragraaf benoemd staat. Of dit gewenste effect behaald is, moet geëvalueerd worden. Dit kan worden gedaan door bijvoorbeeld te kijken naar de resultaten van de Share Your Voice uit 2023 (het medewerkerstevredenheidsonderzoek) en deze te vergelijken met die van 2022. Daarnaast kan er worden gekeken naar het aantal medewerkers die via Perfetti Van Melle een opleiding of training volgen. Dit wordt jaarlijks bijgehouden in een opleidingsinventarisatie ten behoeve van de KPI’s van Human Resources. Hierin staan alle opleidingen en trainingen die zijn gevolgd door medewerkers. Wanneer het aantal groeit ten opzichte van het jaar ervoor kan er worden geconcludeerd dat medewerkers actief aan de slag gaan met hun ontwikkeling. Wanneer het gewenste effect behaald is, zal de bestemming ook behaald worden. Medewerkers die doorontwikkelen, zorgen voor een blijvend innoverende organisatie. Dit kan geëvalueerd worden door te kijken naar de ROI, waarbij de voordelen en nadelen van de interventie met elkaar worden vergeleken. Dit zijn stappen die in de toekomst uitgevoerd kunnen worden om de interventie verder te evalueren.

## 6.5 Duurzaamheid

De interventie is opgezet tijdens een stageperiode bij Perfetti Van Melle. Dit betekent dat aan het einde van de stageperiode de interventie doorgegeven moet worden, zodat er geen stop op komt met het einde van de stage. De afdeling Learning & Development heeft continu een stagiaire (nodig) (Nienke van Gerrevink, persoonlijke communicatie, 20-03-2023). Er zijn meerdere werkzaamheden die standaard in dit takenpakket vallen, onderhoud aan de interventie kan toegevoegd worden aan dit takenpakket. Dit is vastgesteld met de Learning & Development Manager. Om zorg te dragen dat dit goed gebeurt, is de implementatie duidelijk omschreven voor de toekomst. Zo is bij overdracht naar de volgende stagiaires duidelijk welke stappen gezet moeten worden. Wanneer alle video’s opgenomen zijn, zullen dit niet veel stappen zijn. Onderhoud van de pagina is wel belangrijk. Organisaties veranderen snel en veel, de afdeling E-Commerce is bijvoorbeeld een redelijk nieuwe afdeling. Het is nog onbekend hoe de afdelingen in de toekomst eruitzien. Mocht er een nieuwe afdeling bijkomen, wordt meegenomen hoe de interventie kan worden toegepast op de nieuwe afdeling. Onderhoud aan het huidige is ook van belang, er ontstaan nieuwe functies en werkzaamheden binnen bestaande teams. Over een paar jaar zullen de huidige video’s wellicht niet meer relevant zijn. Ook om deze reden is een duidelijke overdracht van belang. De stappen die worden meegenomen zijn een aangepaste versie van het implementatieplan zoals in dit rapport benoemd staat. Het bestaat uit uitleg hoe de Inside Benelux pagina’s worden aangemaakt en bewerkt, maar ook hoe alle *visuals* op de pagina gemaakt zijn. Daarnaast wordt benoemd hoe de video’s zijn gefilmd en geëdit en overige stappen worden nader uitgelegd.

Om de duurzaamheid van de interventie te vergroten, kan deze worden gekoppeld aan andere HR-processen binnen Perfetti Van Melle. Zij hebben een carrièrepagina op Inside Benelux, waar een medewerker informatie kan vinden over carrières en ontwikkeling hiervan. Zo is er een competentiebibliotheek (Perfetti Van Melle, persoonlijke communicatie, 10-10-2022) waar de interventie aan gekoppeld kan worden. Medewerkers kunnen snel inzien welke competenties nodig zijn om door te groeien en kunnen er meteen mee aan de slag. Ook is er een inspiratie bibliotheek (Perfetti Van Melle, persoonlijke communicatie, 18-10-2022). Hierin zijn verschillende opleidingen en trainingen te vinden, welke een medewerker kan gebruiken als inspiratie om door te ontwikkelen. Wanneer een medewerker wil doorontwikkelen, naar aanleiding van de interventie, kan een medewerker naar deze inspiratie bibliotheek worden doorverwezen.

Om het gewenste effect en de bestemming te behalen, zoals deze zijn benoemd in paragraaf 1.4, zijn er nog aanvullende maatregelen nodig. Uit de evaluatie blijkt dat medewerkers van Young Perfetti nog problemen ervaren door weerstand en tijdstekort. Hierdoor is de kans dat zij actief bezig zullen zijn met hun carrièreontwikkeling kleiner. Dit is iets wat ook al in paragraaf 6.4 staat beschreven. Wanneer hier in de doorontwikkeling vorm aan wordt gegeven, is de kans dat het effect wordt behaald groter. Wanneer dit gewenste effect behaald is, zal de bestemming ook haalbaarder zijn. Als de medewerkers bezig zijn met ontwikkeling, zal Perfetti Van Melle als innoverend bedrijf hier baat bij hebben.

## 6.6 Conclusie

Door de bovenstaande paragrafen samen te vatten, ontstaat er één conclusie, het antwoord op de ontwerpvraag die in hoofdstuk 1 gesteld is:

*Hoe kunnen Young Perfetti medewerkers meer inzicht krijgen in de huidige mogelijkheden voor carrièreontwikkeling, zodat zij actief aan de slag gaan met hun carrièreontwikkeling?*

Kort gezegd, is het antwoord op de ontwerpvraag het volgende:

Via een digitale interne banenmarkt en *Job Experience Days* kunnen Young Perfetti medewerkers meer inzicht krijgen in hun mogelijkheden voor carrièreontwikkeling. Hierdoor zijn zij bekend met de mogelijkheden die de organisatie biedt aan medewerkers en kunnen zij hier actief mee aan de slag gaan.

Er zijn een aantal onderwerpen die meegenomen kunnen worden voor de doorontwikkeling van de interventie, zoals een beloningssysteem, continue communicatie en level 3 en 4 van het model van Kirkpatrick (2006). Deze levels konden nog niet getest worden, maar zijn wel essentieel om nog meer over de effectiviteit van de interventie te kunnen zeggen. Volgens level 1 en 2 van dit model wordt in dit rapport de conclusie getrokken dat de interventie een positief effect heeft gehad op het inzicht over het onderwerp carrièreontwikkeling.

# Discussie

Er zijn een aantal zaken wat de effectiviteit van de interventie zou kunnen hebben beïnvloed. In dit hoofdstuk wordt met een kritische blik gekeken naar wat de interventie en de resultaten ervan zou kunnen hebben beperkt of juist versterkt. Ook wordt er ingegaan op de betrouwbaarheid en validiteit van het rapport.

Om te beginnen was tijd een kritisch punt gedurende de interventie. Voor de onderzoekende fase, ontwerpfase en test- en evaluatiefase van de interventie zat een strakke tijdsplanning vanuit Fontys Hogescholen. Namelijk, dat het ontwerp van de interventie op 20 januari gepresenteerd moest worden en daarnaast moesten de eerste drie hoofdstukken op 9 januari al ingeleverd worden. Hier zat in principe geen haast achter. Echter begon daarna de fysieke vormgeving van de interventie. De wens was dat de interventie online kon vanaf 6 februari (de eerste week van februari) tot aan eind maart. Hierdoor was er genoeg tijd geweest om de interventie te kunnen testen. Echter bleek al snel dat de grotere stappen van de interventie (het maken en editen van de video’s die samen de banenmarkt vormen) veel tijd kostte. Hierbij was er veel afhankelijkheid van de agenda’s van de leidinggevenden. Hierdoor werden er in maart nog video’s opgenomen. Daarnaast waren er problemen met het programma waarmee Perfetti Van Melle video’s edit. De licenties van het programma waarmee werd gewerkt waren stopgezet, echter was dit niet gecommuniceerd. Hierdoor is veel tijd verloren gegaan aan het vinden van een editprogramma. Beide beperkingen hadden voorkomen kunnen worden door eerder het gesprek aan te gaan, zowel met afdeling communicatie over het programma als met de leidinggevenden over het idee. Doordat er veel tijd verloren is gegaan en de interventie later begon, is de keuze gemaakt om een focus te leggen op de hoofdafdelingen en nog niet te focussen op de subafdelingen. Zo kunnen deelnemers aan de interventie wel inzicht krijgen over de verschillende afdelingen (waarin de subafdelingen al kort uitgelegd worden) en mochten zij meer interesse hebben, kunnen zij zelf het gesprek aangaan over een specifieke subafdeling. Door deze keuze kon de interventie wel van start gaan, ondanks dat er video’s ontbreken.

Tijdens de ontwerpfase van de interventie zijn er meermaals gesprekken geweest met verschillende betrokkenen, zowel medewerkers van Young Perfetti, als leidinggevenden van verschillende afdelingen en docenten van Fontys Hogescholen. Door deze gesprekken aan te gaan, zijn er verschillende aanpassingen geweest aan de interventie die het zullen versterken. Zo zijn er aan de interventie de volgende zaken toegevoegd:

* Een *roadmap* die de route van de pagina doorloopt, met informatie over waar wat te vinden is en wat de logische vervolgstappen zijn om de pagina te gebruiken voor carrièreontwikkeling.
* De *Tips & Tricks* die terug zijn te vinden op de pagina zijn gekoppeld aan theorie, zodat er onderbouwd kan worden dat dit nuttige tips zijn om zoveel mogelijk te halen uit de interventie. Daarnaast zijn er tips toegevoegd na gesprekken.
* Drink koffie! Dit is een stap die is toegevoegd na gesprekken met leidinggevenden om het laagdrempeliger te houden. In een eerdere versie zou een medewerker meteen meedoen met een meeloopdag, maar er is gekozen om eerst een laagdrempelige kennismaking te organiseren. Hierbij kunnen verwachtingen worden gelijkgesteld tussen beide partijen en kunnen simpele vragen al gesteld worden zonder eerst een hele meeloopdag te moeten volgen.
* De lengte van de video: het idee was om de video’s tussen de 5 en 7 minuten te laten duren, echter is dit na een gesprek met communicatie aangepast naar 2 tot 3 minuten (met hier en daar uitschieters). Er werd benoemd dat de video’s het beste zo kort mogelijk kunnen blijven, om zo de aandacht en interesse erbij te houden. Dit werd ook beaamd door een leidinggevende die hielp met het opnemen van een video. Hij gaf herkenning aan dat hij liever niet een te lange video bekijkt en dan al snel aandacht verliest.
* Een extra interventie voor aandacht. Om ervoor te zorgen dat mensen de pagina weten te vinden en te gebruiken werd er door docenten van Fontys Hogescholen aangeraden om een mini-interventie te bedenken om aandacht te brengen aan de interventie. Hierdoor is besloten om elke 2 weken een nieuwsbericht te plaatsen op Inside Benelux en zo een video in het zonnetje te zetten. Deze nieuwsberichten worden vaak goed bekeken (vaak rond de 100 weergaven per post). Door de video’s zo onder de aandacht te brengen, krijgen medewerkers een continu herinnering van de pagina op een leuke manier. In de nieuwsberichten wordt dan ook direct verwezen naar de pagina en de interventie.
* Toch geen draaiboek. Het was een idee om een draaiboek te ontwikkelen voor een leidinggevende om zo vorm te geven aan een meeloopdag. Echter is hiervoor gekozen om dit niet aan hen te geven. Na ontwikkeling van dit draaiboek kwamen twee dingen naar voren. Als eerste hoeven niet alle medewerkers een meeloopdag te doen tijdens de *Job Experience Day.* Dit is afhankelijk van wat het beste bij dit team past. Bij sommige teams past het bijvoorbeeld beter om meetings bij te wonen, of een dagje op pad te gaan, of juist wel mee te kijken met de werkzaamheden. Doordat er zo veel verschillen zijn aan hoe de *Job Experience Day* het beste vorm kan worden gegeven, is ervoor gekozen om geen draaiboek te maken. Daarnaast is het draaiboek gevuld met heel logische dingen, zoals kennismaking, meekijken bij werkzaamheden en een vragenronde. Dit zijn dingen waar een volledig draaiboek niet voor nodig is. Wél worden leidinggevenden bijgestaan met de invulling van een *Job Experience Day* door middel van een aparte pagina op de Inside Benelux pagina, waar zij tips en voorbeelden kunnen vinden voor de invulling van de dag.

Tijdens de gesprekken met de betrokkenen werd er benoemd dat de mogelijkheid bestaat dat medewerkers weerstand ervaren om zich aan te melden voor *Job Experience Days.* Deze weerstand zou kunnen ontstaan doordat een team kan denken dat er onvrede is in de huidige functie, wanneer een medewerker zich hiervoor aanmeldt. In de evaluatie na de interventie is dit bevraagd aan de gebruikers en dit werd bevestigd. In de eenmeting kwam ook naar voren dat de weerstand vergroot is na de interventie. Deze weerstand kan de effectiviteit van de interventie verzwakken en is belangrijk om mee te nemen in de doorontwikkeling.

Betrouwbaarheid en validiteit zijn twee belangrijke factoren om de kwaliteit van een onderzoek te beoordelen. Betrouwbaarheid gaat over de mate waarin toevallige fouten voorkomen in het onderzoek en validiteit gaat over de mate waarin systematische fouten voorkomen (Verhoeven, 2018). Tijdens de interventie zijn er acties ondernomen om deze fouten te voorkomen. Om de betrouwbaarheid te vergroten is de definitie van carrièreontwikkeling vastgesteld, zodat alle deelnemers hier dezelfde betekenis aanhouden. Deze definitie is voor het beantwoorden van de nulmeting met hen gecommuniceerd en nogmaals voor het beantwoorden van de eenmeting. Zo is de kans op een toevallige fout, doordat een deelnemer een andere definitie gebruikt, verkleind.

Ook is de betrouwbaarheid vergroot door interne consistentie te meten. Hierbij is nagegaan of medewerkers consistent blijven met hun antwoorden, door soortgelijke vragen te stellen. Zo zijn vraag 1 *(Perfetti Van Melle geeft mij genoeg mogelijkheden om bezig te zijn met mijn carrièreontwikkeling.)* en vraag 4 *(Ik krijg informatie over mijn mogelijkheden in carrièreontwikkeling binnen Perfetti Van Melle.)* erg vergelijkbaar en gaan beide over de mate waarin het bedrijf de medewerkers informeert over de mogelijkheden voor carrièreontwikkeling. Ook vraag 3 *(Ik weet wat ik moet doen om bezig te zijn met carrièreontwikkeling.)* en vraag 5 *(Ik heb kennis over carrièreontwikkeling binnen Perfetti Van Melle, waardoor ik acties kan ondernemen die mijn carrière verder helpen.)* zijn vergelijkbaar en vragen naar de mate waarop een medewerker weet wat hij moet doen om bezig te zijn met carrièreontwikkeling.

Als derde stap om de betrouwbaarheid te vergroten, is de enquête vooraf doorgelezen door meerdere personen. Namelijk door een docent van Fontys Hogescholen, door een collega van Perfetti Van Melle (wie niet betrokken was bij de interventie) en een derde externe beoordelaar. Met deze check is gekeken of alle begrippen en vragen duidelijk zijn en slechts op één manier opgevat kunnen worden. Na deze check zijn meerdere containerbegrippen eruit gehaald, zoals “vaak”. Eerder kwam dit begrip meermaals voor in de vraagstellingen, echter is dit een begrip wat open staat voor interpretatie. Wat de één vaak vindt, kan voor een ander juist weinig zijn. Om die reden zijn deze begrippen uit de vraagstellingen gehaald.

Ondanks dat er stappen zijn genomen om de toevallige fouten eruit te halen, zijn er factoren die de betrouwbaarheid verkleind kunnen hebben. Zo heeft de testfase korter geduurd dan vooraf gepland was. De planning was om begin februari de interventie te starten tot eind maart, waardoor medewerkers ongeveer twee maanden de tijd zouden hebben gehad om te testen. Door onvoorziene omstandigheden, zoals de langere duur van de implementatie (wat eerder in dit hoofdstuk al genoemd staat), kon de interventie pas midden maart van start gaan tot eind maart. Hierdoor heeft de interventie slechts twee weken geduurd en hebben deelnemers minder de mogelijkheid gehad om de interventie te testen. Dit kan invloed hebben gehad op de evaluatieresultaten en de betrouwbaarheid hiervan.

Naast de stappen die zijn gezet om de betrouwbaarheid te vergroten, zijn er ook stappen gezet om de validiteit te vergroten. Ten eerste is de vragenlijst van de nul- en eenmeting gebaseerd op bestaande literatuur. Namelijk het model “eigen regie op gezondheid” van Van Vuuren et al. (2016). Dit model heeft een aantal vragen die onder de vier factoren vallen, welke bevraagd kunnen worden om die factor te meten. Deze vragen zijn aangehouden, waardoor er meer zekerheid is dat er wordt gemeten wat er gemeten moet worden, dit vergroot de validiteit. Ook is er bewust gekozen om slechts twee van de vier factoren te gebruiken in de metingen, namelijk *faciliteiten* en *vermogen*. In de eerste enquête die is uitgegaan naar de doelgroep (bijlage 1) werden alle vier de factoren bevraagd. In de resultaten van deze enquête en de gesprekken die zijn gevoerd met Young Perfetti kwam naar boven dat het grootste knelpunt ligt op de twee factoren *faciliteiten* en *vermogen*. Op basis hiervan is de interventie ontwikkeld en dus zijn alleen deze twee factoren bevraagd in de metingen. Hierdoor wordt er niet gevraagd naar onderwerpen die niet aan bod komen bij de interventie. Om te verzekeren dat deze twee factoren volledig worden gemeten, zijn de vragen aangehouden die Van Vuuren had opgesteld voor deze factoren. Hierbij zijn soortgelijke vragen bedacht, om de interne consistentie te meten. Door de verzameling van deze vragen, wordt de interventie zo volledig mogelijk geëvalueerd. Dit vergroot de validiteit.

Zoals te lezen is, zijn er stappen ondernomen om systematische fouten te voorkomen. Toch zijn er systematische fouten voorgekomen, die de validiteit verkleinen. Dit komt vooral doordat de deelnemersgroep (11 deelnemers) een kleine groep is in vergelijking met de volledige doelgroep (78 Young Perfetti medewerkers). Voor de implementatie van de interventie werden alle 78 medewerkers uitgenodigd om deel te nemen aan de interventie. Slechts 11 hiervan gaven aan dat zij hierbij betrokken willen zijn. Doordat de groep klein is, in vergelijking met de volledige doelgroep, zijn de resultaten minder generaliseerbaar naar de rest van de organisatie en niet generaliseerbaar naar andere organisaties. Hierdoor kan niet worden geconcludeerd dat de interventie ook effectief zal zijn bij andere organisaties.

# Literatuurlijst

Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *50*(2), 179–211. https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-t

Alliander. (2022, 14 november). *Opleiding & Ontwikkeling*. Werken bij Alliander. Geraadpleegd op 29 november 2022, van https://werkenbij.alliander.com/opleiding-ontwikkeling/

Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons*, *57*(3), 311–317. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.01.001

Berben, A., Van Woudenberg, M., Van Liempt, M., & Bakker, P. (2013). Handel met voorkennis! *Critical Care*, *10*, 24–26. https://link.springer.com/article/10.1007/s12426-013-0114-z

Boon, K., Akkenaar, M., Van Heesch, D., & Schuurmans, H. (2019). *21st century skills: Dé uitdaging voor iedere medewerker en iedere organisatie* (3de editie). Albert Sickler bv.

Cloetta. (z.d.). *Cloetta Career*. Cloetta Career. Geraadpleegd op 29 november 2022, van https://career.cloetta.com/

Doran, G. T. (1981). There’s a S.M.A.R.T. Way to Write Management’s Goals and Objectives. *Journal of Management Review*, *70*, 35–36. https://community.mis.temple.edu/mis0855002fall2015/files/2015/10/S.M.A.R.T-Way-Management-Review.pdf

EY. (z.d.). *Personalized career development*. Geraadpleegd op 29 november 2022, van https://www.ey.com/en\_gl/careers/personalized-career-development

Fominykh, M., & Prasolova-Forland, E. (2019). Immersive Job Taste: a Concept of Demonstrating Workplaces with Virtual Reality. *IEEE Conference on Virtual Reality and 3D User Interfaces (VR)*. https://doi.org/10.1109/vr.2019.8798356

Giurgiu, L. (2017). Microlearning an Evolving Elearning Trend. *Scientific Bulletin*, *22*(1), 18–23. https://doi.org/10.1515/bsaft-2017-0003

Google Trends. (2022, 29 november). *Volatility, uncertainty, complexity and ambiguity*. Geraadpleegd op 29 november 2022, van https://trends.google.com/trends/explore?date=now%207-d&q=%2Fm%2F04y9wxq

Hall, D. T. (2004a). *The protean career: A quarter-century journey* (65ste editie, Vol. 1). Journal of Vocational Behavior. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2003.10.006

Hall, D. T. (2004b). *The protean career: A quarter-century journey* (65ste editie, Vol. 1). Elsevier. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2003.10.006

HR Forecast. (2022, 5 oktober). *Internal job market*. HRForecast. Geraadpleegd op 5 januari 2023, van https://hrforecast.com/hr-glossary/internal-job-market/

Johnson, J. A. J. (2018, 17 februari). *The Psychology of Expectations*. Psychology Today. Geraadpleegd op 6 april 2023, van https://www.psychologytoday.com/us/blog/cui-bono/201802/the-psychology-expectations

Kalargiros, E. M., & Manning, M. R. (2015). Divergent Thinking and Brainstorming in Perspective: Implications for Organization Change and Innovation. *Research in Organizational Change and Development*, *23*, 293–327. https://doi.org/10.1108/s0897-301620150000023007

Kirkpatrick, D. L. (2006). *Evaluating Training Programs: The Four Levels* (3de editie). Berrett-Koehler.

Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, 7.

*LinkedIn Learning*. (z.d.). Online Learning Platform for Businesses | LinkedIn Learning. Geraadpleegd op 14 december 2022, van https://learning.linkedin.com/

McDonald, K. S., & Hite, L. M. (2005). Reviving the Relevance of Career Development in Human Resource Development. *Human Resource Development Review*, *4*(4), 418–439. https://doi.org/10.1177/1534484305281006

Perfetti Van Melle. (z.d.-a). *Historie*. Perfetti van Melle. Geraadpleegd op 30 november 2022, van https://www.perfettivanmelle.nl/over-ons/historie/

Perfetti Van Melle. (z.d.-b). *Onze missie en visie - Perfetti Van Melle*. Perfetti van Melle. Geraadpleegd op 29 november 2022, van https://www.perfettivanmelle.nl/over-ons/missie-en-visie/

Pfeffer, J., & Cohen, Y. (1984). Determinants of Internal Labor Markets in Organizations. *Administrative Science Quarterly*, *29*(4), 550. https://doi.org/10.2307/2392939

Rhodes, S., & Bouic, L. (2005). An evaluation of taster days to recruit untrained health care staff to pre-registration mental health nurse education within one UK university. *Nurse Education Today*, *25*(7), 556–563. https://doi.org/10.1016/j.nedt.2005.05.008

SHRM. (z.d.). *Developing Employee Career Paths and Ladders*. Geraadpleegd op 8 januari 2023, van https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/toolkits/pages/developingemployeecareerpathsandladders.aspx

Van Vuuren, T., Lub, M., & Marcelissen, F. (2016). Sturen op eigen regie van werknemers op gezondheid: een noodzakelijke paradox. *Tijdschrift voor HRM*, *9*.

Verhoeven, N. (2018). *Wat is onderzoek?: praktijkboek voor methoden en technieken* (6de editie). Boom.

# Bijlagen

## Bijlage 1: Enquête Young Perfetti

De enquête is in het Engels, omdat het contact in Young Perfetti in het Engels plaatsvindt. Vraag 1 tot en met vraag 10 zijn gebaseerd op de Likertschaal (Likert, 1932). Dit is een schaal waarbij een respondent kan aangeven in hoeverre zij het eens of oneens zijn met de stelling. In de enquête hadden de respondenten keuze uit de volgende mogelijkheden:

* Strongly agree
* Agree
* Neutral
* Disagree
* Strongly disagree

1. I have sufficient skills to take control of my own career.
2. I am aware of why it is important to be able to take control of my own career.
3. I am motivated to get started with my career development.
4. I have goals to focus on my career development myself.
5. I dare to take opportunities to further develop my career.
6. I dare to show initiative for my career development.
7. I experience support from my colleagues or manager to be involved in career development.
8. Perfetti Van Melle informs me sufficiently about the importance of career development
9. Perfetti Van Melle offers plenty of opportunities to take control of my career.
10. Perfetti Van Melle informs me sufficiently about the possibilities to have control over my career.
11. Are you currently working on your career development?  
    > Yes  
    > No, not yes (Follow-up question: What are three reasons you’re not yet involved in career development?  
    > No, I am not interested in it (Follow-up question: What are three reasons you have no interest in career development?
12. What do you need to take more control over your own career?
13. Are there any other things you’d like to see coming back, regarding career development?

## Bijlage 2: Resultaten enquête Young Perfetti

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Stelling/ vraag | Gemiddelde resultaat | Betekenis |
| I have sufficient skills to take control of my own career. | 3,7 | Niet mee eens/oneens |
| I am aware of why it is important to be able to take control of my own career. | 4,3 | Mee eens |
| I am motivated to get started with my career development. | 4,2 | Mee eens |
| I have goals to focus on my career development myself. | 3,8 | Niet mee eens/oneens |
| I dare to take opportunities to further develop my career. | 4,0 | Mee eens |
| I dare to show initiative for my career development. | 4,3 | Mee eens |
| I experience support from my colleagues or manager to be involved in career development. | 3,7 | Niet mee eens/oneens |
| Perfetti Van Melle informs me sufficiently about the importance of career development. | 3,2 | Niet mee eens/oneens |
| Perfetti Van Melle offers plenty of opportunities to take control of my career. | 3,3 | Niet mee eens/oneens |
| Perfetti Van Melle informs me sufficiently about the possibilities to have control over my career. | 3,1 | Niet mee eens/oneens |
| Are you currently working on your career development? | Ja: 19 Nee (geen interesse): 2 Nee (nog niet): 7 | 68% werkt aan carrièreontwikkeling 7% heeft geen interesse 25% werkt nog niet aan carrièreontwikkeling |
| What are three reasons you're not yet involved in career development? | - Net in dienst (2x) - Uitdaging genoeg (2x) - Toekomst plannen - Onduidelijkheid (3x) - Weinig groeimogelijkheden - Werkdruk (2x) - Geen inzicht wat wens is in carrière |  |
| What are three reasons you have no interest in career development? | - Wel plannen in de toekomst - Niet het juiste moment |  |
| What do you need to take more control over your own career? | - Ontwikkelpunten identificeren - Mogelijkheden om cursussen tijdens werk te volgen - Doelen opstellen (2x) - On the job training - Steun (van manager) (2x) - Steun (4x) - Duidelijkere baanomschrijving - Duidelijkheid (5x) - Tools om ontwikkeling te *tracken* - Competentieprofielen - Internationale mogelijkheden - Carrièrepaden  - Tijd - Online trainingen |  |
| Are there any other things you'd like to see coming back, regarding career development? | - Focus op de functie waar je naartoe wilt groeien - Carrièrepaden - Vragenmomenten individueel niveau - Advies voor trainingen - Persoonlijke ontwikkeldoelen - Steun  - Meer mogelijkheden om specifieke trainingen te volgen - Individuele gesprekken met carrièreontwikkeling - Meer zichtbaarheid welke opties mogelijk zijn - Online trainingen |  |

## Bijlage 3: Look-O-Look at this job pagina

Hoofdpagina Inside Benelux

Text

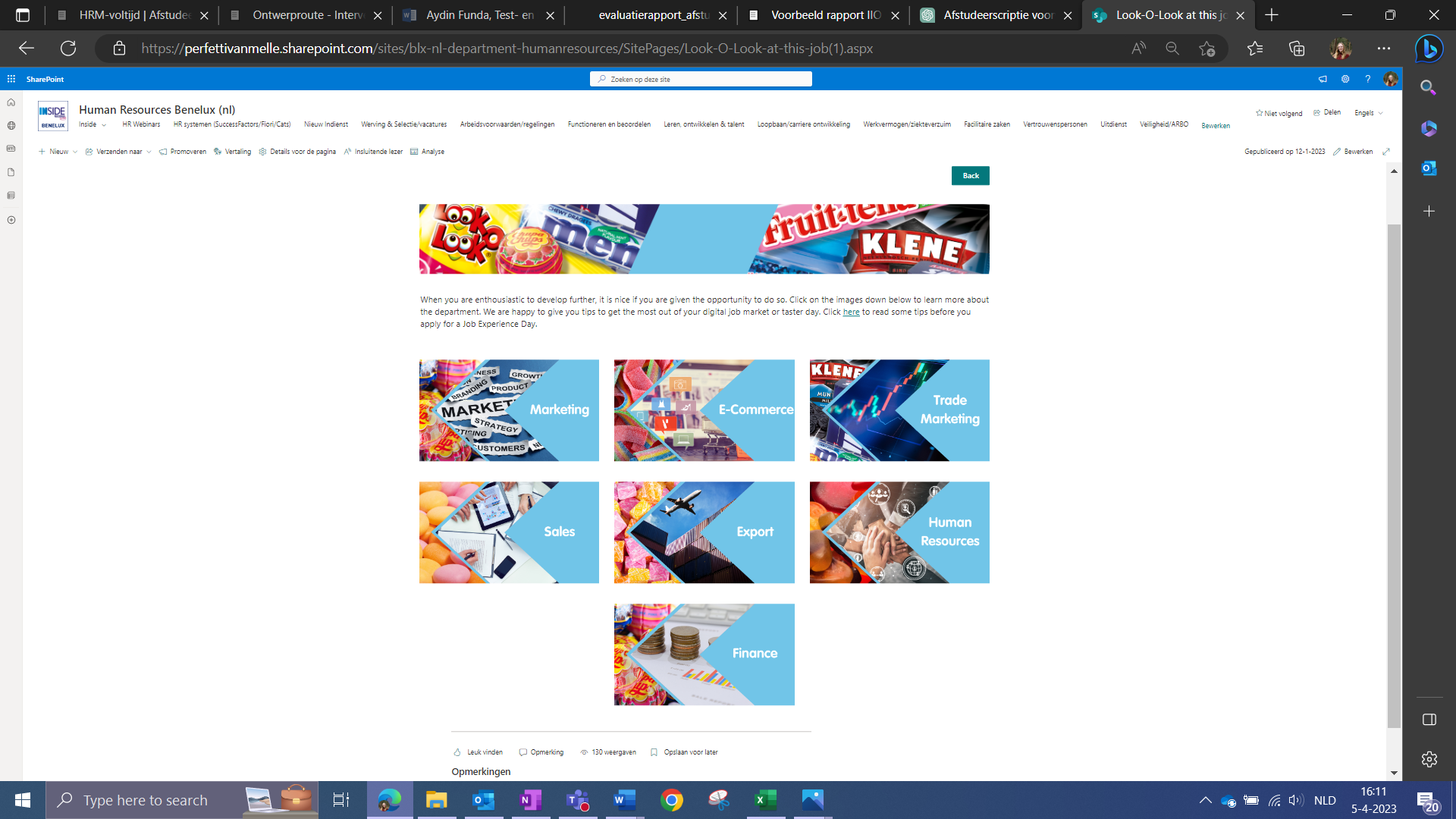
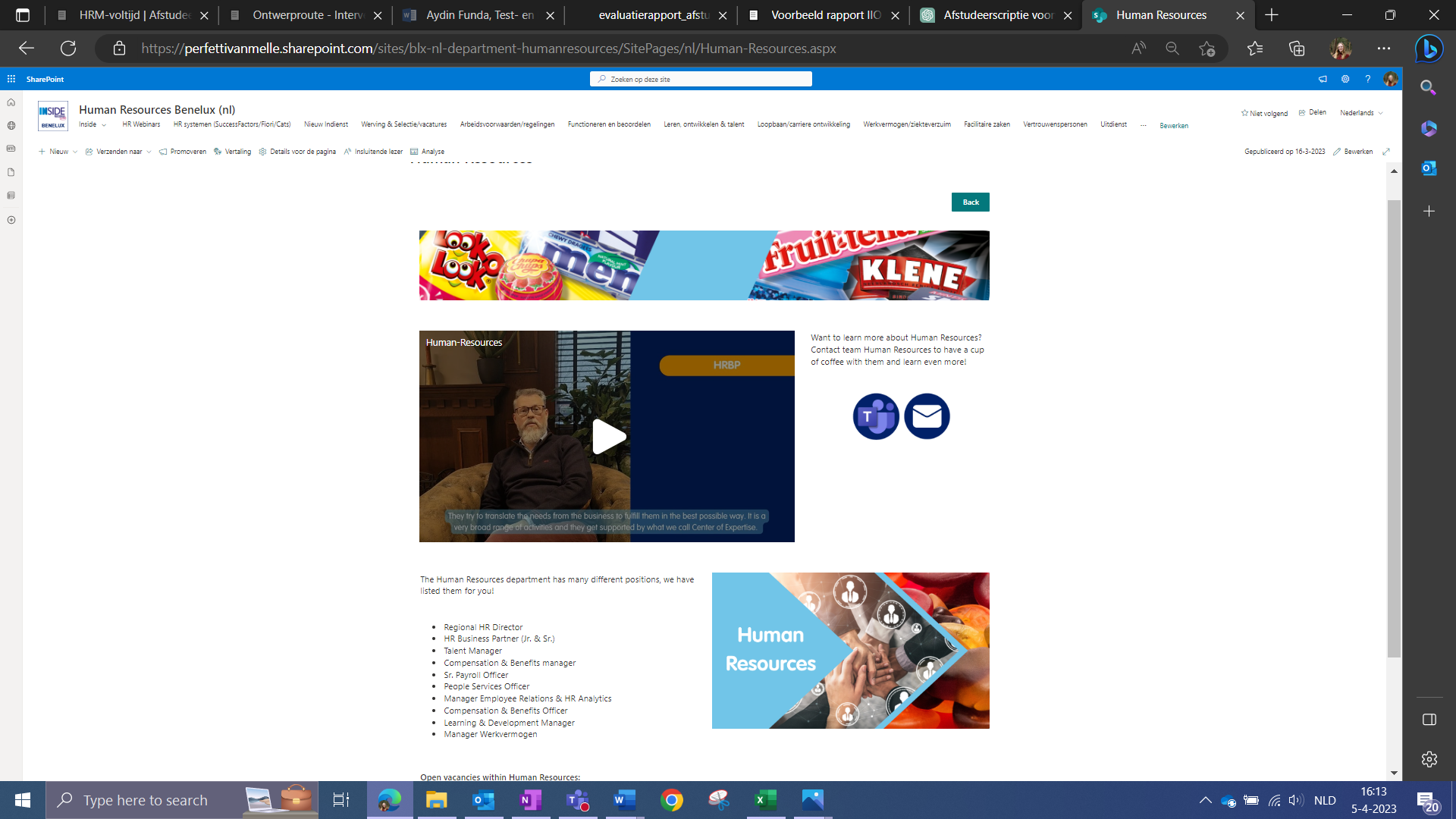
Description automatically generated

Tips & Tricks pagina Inside Benelux

Graphical user interface, text, website

Description automatically generated

Look-O-Look at this job afdelingen Inside Benelux



Human Resources pagina Inside Benelux

## Bijlage 4: Nul- en eenmeting

### Inleidende tekst voorafgaand aan de enquête

Beste Young Perfetti-lid,

Allereerst wil ik je bedanken voor je hulp bij mijn afstudeerproject.  
  
Deze vragenlijst is bedoeld om de interventie te evalueren die ik heb ontworpen, *Look-O-Look at this job.* De interventie helpt je hopelijk om meer inzicht te krijgen in de mogelijkheden voor carrièreontwikkeling binnen de organisatie. Na de testfase zal ik je vragen om dezelfde vragenlijst nog een keer in te vullen, zodat ik kan evalueren of de interventie een verschil heeft gemaakt in het gemak om aan carrièreontwikkeling te werken. Lees de vragen en toelichtingen goed door.  
  
Het beantwoorden van de vragenlijst heeft 19 vragen en kost je slechts zo'n 5 tot 10 minuten.  
  
Uw antwoorden blijven volledig anoniem.  
  
Als je vragen hebt over het project of deze vragenlijst, stuur me dan gerust een e-mail naar [Anne.Rosink@PerfettiVanMelle.com](mailto:Anne.Rosink@PerfettiVanMelle.com).

Je vindt een reeks stellingen over het onderwerp carrièreontwikkeling. Op een schaal van 1 tot 5 geef je aan in hoeverre je het eens of oneens bent met de stelling.

1 betekent dat u het **helemaal niet eens** bent met de stelling  
2 betekent dat je het **niet eens** bent met de stelling  
3 betekent dat je het **niet eens of oneens** bent met de stelling  
4 betekent dat u het **eens**bent met de stelling  
5 betekent dat u het **helemaal eens** bent met de stelling  
  
In dit onderzoek spreken we vaak over carrièreontwikkeling. Deze term kan op verschillende manieren worden geïnterpreteerd. Denk voor deze enquête na over de volgende definitie:  
"Alle acties die bedoeld zijn om te ontwikkelen binnen mijn huidige functie of naar een andere functie."

### De vragen gekoppeld aan Kirkpatrick, theorie en de interventie

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| # | Stelling | Onderdeel van de interventie | Level Kirkpatrick | Theorie | |
|  | Hoe kunnen Young Perfetti medewerkers meer inzicht krijgen in de huidige mogelijkheden voor carrièreontwikkeling, zodat zij actief aan de slag gaan met hun carrièreontwikkeling? | The Smint to success/ Video’s/ *Job Experience Days*/ *Roadmap*/ Volledige interventie | Reactie/ leren/ gedrag/ resultaten | | Eigen regie Van Vuuren et al. (2016) |
| 1 | Perfetti Van Melle geeft mij genoeg mogelijkheden om bezig te zijn met mijn carrièreontwikkeling. | Volledige interventie | Reactie | | Faciliteiten |
| 2 | Ik weet waar ik terecht kan om bezig te zijn met carrièreontwikkeling. | Volledige interventie | Reactie | | Vermogen |
| 3 | Ik weet wat ik moet doen om bezig te zijn met carrièreontwikkeling. | *Roadmap* | Reactie | | Vermogen |
| 4 | Ik krijg informatie over mijn mogelijkheden in carrièreontwikkeling binnen Perfetti Van Melle. | Video’s & *Job Experience Days* | Reactie | | Faciliteiten |
| 5 | Ik heb kennis over carrièreontwikkeling binnen Perfetti Van Melle, waardoor ik acties kan ondernemen die mijn carrière verder helpen. | Volledige interventie | Leren | | Vermogen |
| 6 | Ik realiseer mij het belang van carrièreontwikkeling. | Volledige interventie | Reactie | | Faciliteiten |
| 7 | De informatie die Perfetti Van Melle aanbiedt over carrièreontwikkeling is makkelijk te vinden. | Volledige interventie | Reactie | | Faciliteiten |
| 8 | De informatie die Perfetti Van Melle aanbiedt over carrièreontwikkeling is makkelijk in gebruik. | Volledige interventie | Reactie | | Faciliteiten |
| 9 | De informatie die Perfetti Van Melle aanbiedt over carrièreontwikkeling is volledig. | Volledige interventie | Reactie | | Faciliteiten |
| 10 | De informatie die Perfetti Van Melle aanbiedt over carrièreontwikkeling is relevant. | Volledige interventie | Reactie | | Faciliteiten |
| 11 | Ik heb voldoende tijd om bezig te zijn met carrièreontwikkeling binnen Perfetti Van Melle. |  | Gedrag | | Vermogen |
| 12 | Ik ga actief op zoek naar informatie over carrièreontwikkeling binnen Perfetti Van Melle. | Volledige interventie | Leren | | Faciliteiten |
| 13 | Ik ben mij er bewust van wat mogelijk is in andere afdelingen, mocht ik hiernaartoe willen groeien. | Video’s en *Job Experience Days* | Reactie | | Faciliteiten |
| 14 | Ik ervaar weerstand vanuit mijn externe omgeving (collega’s leidinggevenden, de organisatie) om bezig te zijn met mijn carrièreontwikkeling binnen Perfetti Van Melle |  | Gedrag | | Faciliteiten |
| 15 | Leg je antwoord op vraag 14 uit. |  |  | |  |
|  | Als je hebt geantwoord dat je **geen** weerstand voelt, leg dan uit wat Perfetti Van Melle doet om ervoor te zorgen dat je geen weerstand voelt.  Als je hebt geantwoord dat je **wel** weerstand voelt om aan je loopbaanontwikkeling te werken, leg dan uit welke weerstand je ervaart.  Als u hebt geantwoord dat je het er **niet mee eens of oneens**bent, leg dan uit waarom je het er niet helemaal mee eens of helemaal oneens bent. |  |  | |  |
| 16 | De tools die Perfetti Van Melle aanbiedt voor carrièreontwikkeling zijn optimaal | Volledige interventie | Reactie | | Faciliteiten |
| 17 | Leg je antwoord op vraag 16 uit. |  |  | |  |
|  | Als je hebt geantwoord dat je het er **niet mee eens**bent, leg dan uit waarom ze niet optimaal zijn en wat er beter kan.  Als je hebt geantwoord dat je het er **mee eens** bent, leg dan uit wat volgens u het nuttigst is.  Als je hebt geantwoord dat je het er **niet mee eens of oneens**bent, leg dan uit waarom u het er niet helemaal mee eens of helemaal oneens bent. |  |  | |  |
| 18 | Perfetti Van Melle moet meer aanbieden om carrièreontwikkeling te faciliteren. | Volledige interventie | Reactie | | Faciliteiten |
| 19 | Leg je antwoord op vraag 18 uit. |  |  | |  |
|  | Als je hebt geantwoord dat je het er **niet mee eens bent,** leg dan uit wat je fijn vindt aan de huidige mogelijkheden en/of welke opties je gebruik van maakt.  Als je hebt geantwoord dat je het er **mee eens**bent, leg dan uit wat volgens jou mist.  Als je hebt geantwoord dat je het er **niet mee eens of oneens** bent, leg dan uit waarom u het er niet helemaal mee eens of helemaal oneens bent. |  |  | |  |