

Effectmeting

Jannick Beijers

Obvion

JIJ BENT

AAN

Z

Loopbaanprogramma

Hogeschool Zuyd PBM 2014

Onderwerp:	Effectmetingsmethode voor het “Jij bent aan Z” programma
Organisatie:	Obvion Hypotheken N.V.
Werkplekbegeleider:	Guido Sauren
Student:	Jannick Beijers
Stagebegeleider:	Ton Geurts
Studentnummer:	0603813
Onderwijsinstelling:	Zuyd Hogeschool
Opleiding:	People & Business Management
Uitstroomprofiel:	Personeel & Arbeid

Voorwoord

Voor u ligt de scriptie welke ik heb geschreven ter afsluiting van de bachelor opleiding People & Business Management aan de Zuyd Hogeschool Sittard. Een fase in mijn leven is bijna voorbij, ik ben bijna geen student meer. De scriptie is voortgekomen uit het afstudeeronderzoek dat ik heb gedaan bij de HR afdeling van Obvion Hypotheken in Heerlen.

Graag wil ik in dit voorwoord van de gelegenheid gebruik maken om mijn dank en waardering uit te spreken voor een aantal mensen. Ten eerste Ton Geurts, mijn stagebegeleider vanuit de Hogeschool. Gedurende de afgelopen periode heeft hij mij intensief begeleid en voorzien van kritische maar goed onderbouwde feedback. Vervolgens Guido Sauren die als begeleider binnen Obvion heeft gefunctioneerd. Bedankt voor al het vertrouwen, de ondersteuning en het begrip tijdens het schrijven van deze scriptie. Tot slot wil ik mijn familie maar vooral ook mijn vriendin Jorien Aarssen bedanken voor de ondersteuning, tijd, vertrouwen en frustratie die deze scriptie gekost heeft.

Ik kijk terug op een mooie en leerzame periode waarin ik niet alleen veel heb geleerd over mezelf, maar waarin ik mezelf ook heb kunnen ontwikkelen. Ik kijk echter vooral uit naar de periode die nu zal gaan volgen. Wetende dat over elk onderdeel en onderwerp nog veel meer gezegd en geschreven kan worden, hoop ik dat ik door middel van deze scriptie een aanzet heb gemaakt tot verder nadenken.

Veel leesplezier!

Jannick Beijers

Hoensbroek, 6 februari 2014

Inhoudsopgave

Managementsamenvatting	6
Management summary	7
1. Inleiding	8
2. Onderzoeksopzet	10
2.1 Hoofdvraag en deelvragen	10
2.2 Doelstelling	10
2.3 Onderzoekstrategie	11
2.3.1 Deskresearch	11
2.3.2 Fieldresearch	12
2.4 Betrouwbaarheid en geldigheid	14
3. Trends en ontwikkelingen	15
3.1 Obvion	15
3.2 Macro economische ontwikkelingen	16
3.3 Hypotheekmarkt	16
3.4 Uitgangspunten Obvion	18
3.4.1 Missie (Why)	18
3.4.2 Kernwaarden (How)	18
3.4.3 Ambitie (what)	19
3.4.4 Hybride bediening	19
3.5 Speerpunten Obvion	20
3.5.1 Medewerkers moeten de klant leidend laten zijn in het denken en doen	20
3.5.2 Vergroten innovatief en adaptief vermogen	20
3.5.3 Systeemondersteuning	21
3.6 HR visie	21
4. “Jij bent aan Z” programma	24
4.2 GTP	24
4.3 “Jij bent aan Z” programma Obvion	25
4.4 Duurzame Inzetbaarheid	26
4.5 Het FIT model	27

5. Effectmetingsmethodes	29
5.1 Effectmeting	29
5.2 ADDIE-model	30
5.3 Doel van de opleiding	32
5.4 Functie van effectevaluaties	33
5.5 Evaluatiemethode	34
5.5.1 Model van Kirkpatrick	34
5.5.2 Model van Phillips	35
5.5.3 Model van Holton	37
5.6 Effectmetingsinstrumenten	38
 6. Onderzoek – Resultaten - Conclusies	 41
6.1 Methode van onderzoek	41
6.2 Resultaten interviews	44
6.3 Resultaten focusgroepen	46
6.3.1 Organisatieperspectief	46
6.3.2 Medewerkersperspectief	49
6.4 Interviews versus focusgroepen	50
 7. Aanbevelingen	 53
7.1 Het doel van het “Jij bent aan Z” programma	53
7.2 De functie van effectevaluatie	54
7.3 De evaluatiemethode van het “Jij bent aan Z” programma	55
7.4 De evaluatie-instrumenten van het “Jij bent aan Z” programma	56
 Literatuurlijst	 60
Bijlagen	65

Managementsamenvatting

De wereld verandert snel rond Obvion. Organisaties moeten wendbaar zijn en goed kunnen meebewegen met de wisselende vraag uit de markt. Dit stelt ook Obvion voor de strategische vraag hoe ze de goede positie kunnen vasthouden in het veranderende speelveld: Een “toekomstvast” Obvion. Obvion wil “toekomstvast” worden door een echt klantgericht bedrijf te worden, dat slagvaardig inspeelt op de behoefte van de woonconsumenten. Om de medewerkers te begeleiden en voor te bereiden op de toekomst heeft Obvion het “Jij bent aan Z” programma georganiseerd. Dit programma is een persoonlijk loopbaanontwikkelingsprogramma opgezet door GITP.

Obvion is per september 2013 een pilot van het “Jij bent aan Z” programma gestart. Om te oordelen of deze pilot een vervolg krijgt dienen de effecten van de pilot gemeten te worden. In deze scriptie is daarom onderzoek gedaan naar een geschikte effectmetingsmethode met bijbehorende instrumenten voor het “Jij bent aan Z” programma binnen Obvion.

Om een geschikte effectmetingsmethode aan te bevelen is desk- en fieldresearch uitgevoerd. Dit heeft geleid tot een literatuuronderzoek, interviews met de medewerkers van de afdeling HR en drie focusgroepen met diverse medewerkers van Obvion. Hieruit zijn onder meer de volgende conclusies getrokken:

- ✗ De keuze voor de juiste effectmetingsmethode en de juiste instrumenten is geheel afhankelijk van het doel van de opleiding en de functie van de evaluatie.
- ✗ Er is binnen Obvion geen uniforme SMART doelstelling geformuleerd op organisatie- en medewerker perspectief.
- ✗ De link tussen de HR visie en het “Jij bent aan Z” programma wordt nauwelijks tot niet gemaakt door de medewerkers van Obvion.
- ✗ “Mobiliteit” is een effect dat als meetbaar resultaat gezien kan worden voor het “Jij bent aan Z” programma.

Op basis van de hierboven beschreven conclusies zijn onder meer de volgende aanbevelingen geformuleerd:

- ✗ Er wordt geadviseerd een SMART doelstelling te formuleren ten behoeve van het “Jij bent aan Z” programma met hierin meetbare aspecten zoals: doorstroom, uitstroom, aantal Persoonlijk Ontwikkeling Plannen en aantal opleidingsverzoeken.
- ✗ Het gebruiken van de “vier-level-methode” van Kirkpatrick als basis voor de effectmeting van het “Jij bent aan Z” programma.
- ✗ Deelnemers aan het “Jij bent aan Z” programma verplichten tot het opstellen van een Persoonlijk Ontwikkel Plan zodat het effect van het programma zichtbaar wordt in de praktijk.

Management summary

The world is changing quickly around Obvion. Organizations have to be agile and have to move with the varying demands of the market. This also suggests Obvion the strategic question how to hold the good position in the changing playing field: a “future proof” Obvion. Additionally, Obvion wants to be “future proof” by becoming a customer-oriented company, which decisively responds to the needs of residential consumers. To support and prepare the employees for the future, Obvion has organized the “Jij bent aan Z” program. This program is a personal development program designed by GITP.

Since September 2013, Obvion has started a pilot of the “Jij bent aan Z” program. In order to assess whether this pilot version will be continued, effects of the pilot have to be measured. This paper describes a study investigating an appropriate impact assessment with associated tools for the “Jij bent aan Z” program.

To recommend an appropriate impact assessment method, desk- and field research has been performed. Consequently, this resulted in a literature review, interviews with the staff of the department of HR and three focus groups with several employees of Obvion. From this, the next conclusions are reached:

- ✗ The choice of the appropriate impact assessment method and the right tools is completely dependent on the objective of the education and the function of the evaluation.
- ✗ Within Obvion, no uniform SMART objective on organization- and employee perspective is formulated.
- ✗ The link between the HR vision and the “Jij bent aan Z” program is hardly made by employees of Obvion.
- ✗ “Mobility” is a measureable effect which can be used for the “Jij bent aan Z” program.

Based on the findings described above, the next recommendations are formulated:

- ✗ It's recommended to use A SMART objective for the “jij bent aan Z” program with measurable aspects such as flow, outflow, some personal development plans and several training requests should be formulated.
- ✗ Using the “four-level method” of Kirkpatrick as the basis for the impact assessment of the “jij bent aan Z” program.
- ✗ Commit employees of the “Jij bent aan Z” program to draw up a Personal Development Plan, which makes the impact of the program visible.

1. Inleiding

Obvion is onderdeel van de Rabobank Groep en heeft als doel om –ten behoeve van het marktleiderschap in hypotheeken van de Rabobank- het niet-bancaire distributiekanaal te bewerken. Obvion is op dit moment zeer succesvol. Ze zijn de enige geldverstrekker in het niet-bancaire kanaal met een positieve Net Promotor Score. De Net Promoter Score is zowel het meten van de loyaliteit van klanten als een discipline om de feedback van klanten in te zetten om het bedrijf winstgevend te laten groeien (nettopromotor.nl, 2013). De producten zijn al vier jaar op rij door Money View beoordeeld als producten met de beste voorwaarden, winnaar van de gouden spreekbuis en performance award voor de beste dienstverlening en beschikken daarbij over een snel en foutloos verwerkingsproces (Obvion 2013). Maar de wereld om Obvion heen verandert snel. De bancaire sector zit middenin een ongekende transformatie als gevolg van de financiële crisis en het aangetaste maatschappelijke vertrouwen in de sector. Organisaties moeten wendbaar zijn en goed kunnen meebewegen met de wisselende vraag uit de markt. Dit stelt ook Obvion voor de strategische vraag hoe ze de goede positie kunnen vasthouden in het veranderende speelveld: Een “toekomstvast” Obvion.

De impact van de Europese schulden crisis domineert anno 2014 de internationale economische ontwikkelingen. Deze crisis zal naar verwachting ook de komende jaren de economische vooruitzichten tekenen en heeft direct invloed op het gebrek aan vertrouwen van consumenten en bedrijven. Daarnaast is er een toenemende lastenverzwaring door onder andere de verhoging van de belastingdruk. Een van de merkbare effecten is dat bedrijven en consumenten hun investeringen en bestedingen op de lange baan schuiven of heroverwegen. Volgens het CBP zijn de (reële) huizenprijzen sinds 2008 met ongeveer 20 procent gedaald (CPB, 2013). Dit is voordelig voor starters op de woningmarkt, maar nadelig voor de doorstroom van huizenbezitters naar grotere huizen of om te verhuizen naar een andere plaats. Volgens ING staat in 2013 25% van de huizen “onder water” en zorgen voor een restschuld als deze gezinnen willen verhuizen. ING gaat verder uit van een verdere prijsdaling van 10% wat ervoor zorgt dat eind 2013 ca 800.000 huishoudens “onder water staan” (ING, 2012). Dit heeft naar te verwachten een impact op het aantal hypotheekaanvragen en dus ook op de productienorm van Obvion.

In dit klimaat dient Obvion rekening te houden met dalende huizenprijzen en een gematigde hypotheekvraag, in combinatie met terugdringing van de bestaande hypotheekschuld. Als verantwoord financier zal Obvion haar klanten –voor zover maximaal mogelijk en verantwoord- door deze lastige periode heen moeten loodsen. Tegelijkertijd biedt deze lastige periode ook kansen. Veel klanten zijn immers juist in onzekere tijden op zoek naar een betrouwbare en gedegen partner die hen terzijde staat met goed advies en verantwoorde oplossingen. Deze veranderingen hebben vanzelfsprekend invloed op de medewerkers. Er worden steeds hogere eisen gesteld

aan medewerkers. Als medewerkers niet mee kunnen in deze ontwikkelingen, is de kans op uitval en/of vermindering van de productiviteit groot. Op lange termijn kan dat gevolgen hebben voor de kwaliteit van de dienstverlening en de continuïteit van de organisatie. Kortom: de urgentie om mensen zo vitaal en lang mogelijk aan het werk te houden, neemt alsmaar toe, duurzame inzetbaarheid wordt dus steeds belangrijker.

Het vraagt om bevlogen medewerkers die de klant centraal stellen. Medewerkers die zich ondernemend opstellen, verantwoordelijkheid krijgen en nemen, gebruik maken van de ruimte die zij krijgen, ook ten behoeve van hun eigen ontwikkeling en die gericht zijn op verbindingen. Dit vraagt om een passende mandatering, andere beoordelingssystematiek en een veranderde wijze van leiderschap.

Om medewerkers te begeleiden en te sturen op deze cultuur-, gedrag- en competentieswitch heeft Obvion twee programma's georganiseerd. Allereerst het Management Development traject (MD traject). Dit traject richt zich op het Management, alle leidinggevenden van Obvion. Op dit MD traject zal in dit rapport verder niet worden ingegaan. Het tweede traject dat Obvion is gestart is het "Jij bent aan Z" programma. Dit "Jij bent aan Z" programma, georganiseerd door GITP waar verder in dit rapport meer informatie over zal volgen, richt zich op de niet leidinggevende medewerkers van Obvion. Obvion is per september 2013 een pilot van het "Jij bent aan Z" programma gestart. Om een beslissing te kunnen nemen of deze pilot een vervolg krijgt dienen de effecten van deze pilot gemeten te worden. Het doel van dit rapport is het aanbevelen van een effectmetingsmethode met bijbehorende instrumenten aan Obvion. Middels deze instrumenten moet Obvion de resultaten van het "Jij bent aan Z" programma kunnen meten, het programma kunnen verbeteren en kunnen oordelen of het programma een bijdrage levert aan de verbetering van duurzame inzetbaarheid.

Leeswijzer

Het rapport is als volgt opgebouwd. In hoofdstuk 2 wordt de onderzoeksopzet en de diverse onderzoeksmethoden beschreven die gedurende het onderzoek zijn gebruikt. In hoofdstuk 3 zijn de trends en ontwikkelingen beschreven die van invloed zijn op de HR visie binnen Obvion. Vervolgens is in hoofdstuk 4 het "Jij bent aan Z" programma beschreven met daarbij de link naar duurzame inzetbaarheid. In hoofdstuk 5 is inzicht gegeven in de mogelijke effectmetingsmethodes die Obvion kan gebruiken om de resultaten van het "Jij bent aan Z" programma te meten. Het onderzoek met de daarbij behorende resultaten naar het doel van het "Jij bent aan Z" programma volgens de afdeling Human Resources Management en de medewerkers van Obvion zijn beschreven in hoofdstuk 6. Tot slot wordt in het afsluitende hoofdstuk 7 een effectmetingsmethode aanbevolen waarmee Obvion de resultaten van het "Jij bent aan Z" programma kan meten.

2. Onderzoeksopzet

In dit hoofdstuk wordt een beschrijving gegeven van de gehanteerde stappen binnen het onderzoek, met daarbij een verantwoording over het ‘waarom’ van deze stappen. In §2.1 wordt uitgebreid over de probleemstelling met de daarbij behorende deelvragen die gedurende het onderzoek centraal staan. In §2.2 wordt de doelstelling van dit onderzoek beschreven. Vervolgens wordt in §2.3 de onderzoeksstrategie met de verschillende onderzoeksmethodes beschreven waarna in §2.4 een blik wordt geworpen op de betrouwbaarheid en geldigheid van het onderzoek.

2.1 Hoofdvraag en deelvragen

De in hoofdstuk 1 omschreven situatie leidt tot de volgende probleemstelling die gedurende het gehele onderzoek centraal staat:

Welke methode van effectmeting dient de afdeling HR van Obvion te gebruiken om na afloop van het “Jij bent aan Z” programma te evalueren of het programma succesvol was?

Deze probleemstelling wordt beantwoord aan de hand van de volgende deelvragen:

1. Welke interne en externe ontwikkelingen zijn van invloed op de veranderende HR visie binnen Obvion?
2. Wat is het “Jij bent aan Z” programma?
3. Wat zijn mogelijke methoden en instrumenten om het effect van het “Jij bent aan Z” programma te evalueren?
4. Wat is het doel van het “Jij bent aan Z” programma volgens de afdeling HR en volgens medewerkers van Obvion?
5. Welke effectmetingsmethode is het meest geschikt voor Obvion en hoe kan deze het beste worden toegepast?

2.2 Doelstelling

De doelstelling van dit onderzoek is :

Het aanbevelen van een effectmetingsmethode aan Obvion waarmee zij de resultaten van het “Jij bent aan Z” programma kan meten.

2.3 Onderzoekstrategie

Een bepalende factor binnen het onderzoek is de keuze van een onderzoeksaanpak, oftewel de onderzoekstrategie. Een onderzoekstrategie omvat het geheel van met elkaar samenhangende beslissingen die gemaakt worden over de wijze waarop het onderzoek wordt uitgevoerd. Het onderzoek naar passende effectmetingsmethode voor het “Jij bent aan Z” programma binnen Obvion, is uitgevoerd middels desk- en fieldresearch, waarbij fieldresearch is uitgevoerd middels een kwalitatief onderzoek. Het kwalitatief gedeelte is in deze een exploratief onderzoek (hierbij weet de onderzoeker nog niet wat belangrijk is om op te letten).

Ten eerste moet de onderzoeker zich eigen maken met de verschillende onderwerpen; “Jij bent aan Z” programma, duurzame inzetbaarheid en effectmetingen. Er is gekozen voor deskresearch, ook wel een literatuurstudie genoemd, als startpunt voor het onderzoek. Tijdens het uitvoeren van deskresearch kan zowel een algemeen beeld van het “Jij bent aan Z” programma, duurzame inzetbaarheid en effectmetingen worden gevormd, als ook een beeld van de deelvormen binnen deze onderwerpen en de verschillende approaches binnen deze deelvormen. Als tweede vorm is gekozen voor kwalitatief onderzoek om een beeld te krijgen van de meningen van de medewerkers van Obvion, als ook de afdeling Human Resource Management, ten aanzien van het doel van het “jij bent aan Z” programma. Het kwalitatieve (exploratieve) onderzoek wordt ingezet om de onderzoeker een goed beeld te geven van wat er speelt binnen het bedrijf. Het doel hiervan is om een brug te slaan tussen theorie en praktijk, zodat de onderzoeker meer doortastend te werk kan gaan (de onderzoeker krijgt zo een gevoel bij het onderwerp).

2.3.1 Deskresearch

Deskresearch (ook wel literatuuronderzoek of bureauonderzoek genoemd) is het verzamelen van gegevens die al beschikbaar zijn over een bepaald onderwerp. De deskresearchmethode voor het schrijven van dit rapport heeft doorlopend plaatsgevonden. Waar in de beginfase van het onderzoek nog de nadruk ligt op het inlezen in de verschillende onderwerpen zoals de interne en externe ontwikkelingen die van invloed zijn op de veranderende HR visie (deelvraag 1), verschuift deze nadruk in de loop van het onderzoek meer naar doelmatig bronnen zoeken (wanneer er meer informatie is over een specifiek onderwerp). Het doelmatig bronnen zoeken is met name gebeurd bij het beantwoorden van deelvraag 2; “Wat is het “Jij bent aan Z” programma?” en deelvraag 3; “Wat zijn de mogelijke methoden en instrumenten om het effect van het “jij bent aan Z” programma te evalueren?”

Het uitvoeren van een vooronderzoek met betrekking tot het ontstaan van de HR visie bij Obvion is gebaseerd op literatuuronderzoek en interne publicaties van de organisatie. In de fase van doelmatig bronnen zoeken zijn vakbladen, nota's, internetbronnen, tijdschriften, rapporten en relevante vakliteratuur inzake het onderzoeksonderwerp bestudeerd.

2.3.2 Fieldresearch

De methode die gebruikt is voor het achterhalen van het doel van het “jij bent aan Z” programma (deelvraag 4) is een fieldresearchmethode. Tijdens deze fieldresearch is gekozen voor een kwalitatief onderzoek middels open interviews en traditionele focusgroepen. Een focusgroep lijkt op een discussiegroep. Een discussiegroep wordt door het van Dale Groot Woordenboek gedefinieerd als een ‘groep van personen die van gedachten wisselt over een bepaald onderwerp’. Volgens hetzelfde woordenboek is een focusgroep een ‘groep werknemers die een afspiegeling van het personeel vormt en onderwerpen bespreekt die betrekking hebben op de organisatie’. Een focusgroep dient om erachter te komen welke ideeën, gevoelens en ervaringen leven over een bepaalde kwestie die door meer gestructureerde methoden van dataverzameling verborgen of onderdrukt zouden blijven (bijvoorbeeld een enquête). Er is in dit onderzoek bewust gekozen voor open interviews en focusgroepen aangezien het onderzoeksdoel niet voorspellend maar verkennend is. In dat geval vormen open interviews en focusgroepen een alternatief voor kwantitatieve onderzoeksmethoden zoals bijvoorbeeld een enquête.

Open interview

De term ‘open interview’ is een verzamelnaam voor alle interviews die niet of niet volledig gestructureerd zijn. Bij een gestructureerd interview weet de interviewer van tevoren precies welke vragen hij gaat stellen en in welke volgorde. Zelfs de meeste antwoordcategorieën liggen al vast. Het voordeel van open interviews is dat er vrij snel informatie verkregen wordt over veel onderwerpen. Over deze onderwerpen kan vervolgens meteen worden doorgevraagd indien daar aanleiding toe is. Hoewel een open interview soms sterk op een gewoon gesprek lijkt is er toch een belangrijk verschil. In een gesprek wissel je meestal informatie uit. In een interview is er sprake van eenrichtingsverkeer. Het is de bedoeling dat de interviewer naar informatie vraagt en dat de geïnterviewde de informatie geeft. Het soort open interview dat gebruikt is betreft een “vrije-attitude interview”. Dit betekent een volledig ongestructureerd interview waarbij helemaal niets vast ligt wat er aan de orde komt tijdens het gesprek. Het interview begint met een vraag, hoe het gesprek vervolgens verloopt is geheel afhankelijk van de gegeven antwoorden (Alvin C & Burn R, 2006).

Een vrije attitudegesprek kan hierdoor ook de vorm aannemen van een diepte-interview. In een diepte interview diept de interviewer een aantal onderwerpen nauwkeurig en vaak ook langdurig uit.

De invulling van de open interviews tijdens het onderzoek naar het doel van het “jij bent aan Z” programma zal verder worden uitgelegd in hoofdstuk 6.

De focusgroep

Bij een focusgroep worden de deelnemers gericht uitgezocht vanwege hun verwantschap met het onderwerp. Er nemen dus geen willekeurige mensen aan deel. Het is immers de bedoeling dat de deelnemers aan de focusgroep elkaar stimuleren en elkaar op ideeën brengen. Het gesprek gaat door de interactie de diepte in. In de literatuur wordt er veelal de voorkeur aan gegeven om homogene groepen samen te stellen. Er wordt wel benadrukt dat de groepsleden gelijkwaardig moeten zijn. Een timide persoon zal zijn mening minder snel naar voren brengen als er in de groep dominante personen zitten. In een groep met alleen maar timide personen, zal iedereen zijn mond open durven doen waardoor de onderzoeker een beter beeld krijgt van het totaal. In een groep met alleen maar dominante personen kan het er hectisch aan toegaan. Het is een taak van de gespreksleider om het in goede banen te leiden (Alvin C & Burn R, 2006).

Voor- en nadelen

Het gebruik van focusgroepen kent zijn voordelen en nadelen. Het grote voordeel van deze focusgroep ten opzichte van bijvoorbeeld een interview is dat de participerende personen elkaar stimuleren om verder te kijken dan de eigen visie. Tijdens de focusgroep worden verschillende stellingen voorgedragen waarna ieder lid, naar aanleiding van achtergrond en ervaringen een mening geeft op het onderwerp. Een discussie volgt snel, de participerende leden reageren op elkaar en gezamenlijk wordt er gezocht naar een algemene visie en denkwijze (Verschuren, P.J.M., 1986). Daarnaast is er bij deze manier van onderzoek ruimte voor extra informatie. Deze extra informatie kan inzichten geven die tijdens een kwantitatief onderzoek niet praktisch zijn om te toetsen, omdat de antwoorden veelal middels gesloten vragen gesteld zullen worden. Deze extra verworven inzichten kunnen verschil uitmaken bij de eindconclusie van het onderzoek. Bij extra informatie kan men denken aan zaken die spelen onder de medewerkers, die niet meteen te maken hebben met duurzame inzetbaarheid of effectmetingen, maar wel van invloed kunnen zijn op het onderwerp (Hulp bij onderzoek, 2012).

Naast de voordelen zijn er ook nadelen dan wel zaken om rekening mee te houden bij het gebruik van een focusgroep. Een van de nadelen van het gebruik van een focusgroep is dat de resultaten mogelijk niet representatief zijn. De resultaten van een focusgroep moeten niet gezien worden als een onderzoek waaruit je conclusies kunt trekken want de deelnemers zijn waarschijnlijk niet representatief voor de hele organisatie. Tevens is er tijdens de focusgroepen kans dat deelnemers zich onderling overtuigen van een bepaalde mening. Hierdoor kunnen deelnemers die minder sterk in de discussie deelnemen worden overtuigd door andere deelnemers, dit terwijl de mening wellicht beter is. De invulling van de focusgroep tijdens het onderzoek naar het doel van het “jij bent aan Z” programma en daarbij het ondervangen van de nadelen van een focusgroep zal verder worden uitgelegd in hoofdstuk 6.

2.4 Betrouwbaarheid en geldigheid

In statistische toepassingen is de term betrouwbaarheid een maat voor de kans dat een gemeten waarde representatief is voor de werkelijke waarde. Een meetmethode is nauwkeurig wanneer de meetwaarden statistisch betrouwbaar en precies zijn. De belangrijkste toetssteen voor nauwkeurigheid is dat bij hermeting (ongeveer) hetzelfde resultaat wordt weergegeven (statistiekbegeleider, 2013).

Betrouwbaarheid in een kwalitatief onderzoek is moeilijk te behalen. Om de betrouwbaarheid van dit onderzoek te vergroten is gebruik gemaakt van triangulatie. Triangulatie betekent dat je verschillende manieren gebruikt om gegevens te verzamelen (Harinck, F, 2008). Daarom is er bewust voor gekozen om interviews en focusgroepen te laten plaatsvinden van zes deelnemers per groep. In iedere focusgroep waren de deelnemers vertegenwoordigers vanuit de diverse afdelingen en diverse functies binnen Obvion (de precieze deelnemerslijst en selectiecriteria worden weergegeven in hoofdstuk 6). Daarbij waren de deelnemers niet geïnformeerd over de resultaten uit eerdere interviews en focusgroepen. Triangulatie betekent ook dat je een punt bekijkt uit verschillende perspectieven. Daarom werden de deelnemers aan de focusgroep in de gelegenheid gesteld om te antwoorden vanuit de rollen: werkgever, werknemer, collega en/of ondernemingsraad lid. Hiermee zijn alle mogelijke perspectieven binnen Obvion vergeven.

Tot slot is er tijdens de focusgroepen gebruikt gemaakt van de zogenaamde member check, waarbij gegevens en interpretaties worden voorgelegd aan betrokkenen om vast te stellen of de reconstructie van de werkelijkheid zoals die de gespreksleider voor ogen staat voor hen herkenbaar is. De member check kan op diverse manieren worden uitgevoerd: formeel of informeel, tijdens het onderzoek of erna, individueel of in groepsverband en al dan niet aan de hand van door de gespreksleider geproduceerde stukken. In dit geval is de member check uitgevoerd na afloop van de interviews en focusgroepen. De gespreksleider heeft aan iedere deelnemer de conclusie voorgelegd waarbij de deelnemer kon beantwoorden of dit de juiste conclusie was. Door het op deze manier invullen van de interviews en focusgroepen is geprobeerd de betrouwbaarheid en geldigheid van dit onderzoek zo hoog mogelijk te krijgen.

3. Trends en ontwikkelingen

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de eerste deelvraag. Deze deelvraag luidt; **welke interne en externe ontwikkelingen zijn van invloed op de veranderende HR visie binnen Obvion?** Om goed antwoord te kunnen geven wordt allereerst achtergrondinformatie gegeven over het bedrijf Obvion. Vervolgens worden kort de macro economische ontwikkelingen geschetst en hun invloed op de hypotheekmarkt, Obvion en op het gebied van Human Resource Management.

3.1 Obvion

Obvion is een hypotheekbedrijf dat hypotheeken verstrekt aan particulieren via de intermediaire markt. In 2002 is Obvion ontstaan als een joint venture van Rabobank en Stichting Pensioenfonds ABP (Obvion, 2013) Sinds 2012 is Obvion Hypotheken 100% dochter van de Rabobank. Ondanks het feit dat Rabobank alle aandelen van Obvion in handen heeft, mag Obvion in het verstrekken van haar hypotheeken haar eigen beleid voeren. Obvion heeft als doel om –ten behoeve van het marktleiderschap in hypotheeken van de Rabobank- het niet-bancaire distributiekanaal te bewerken. Obvion is hierbij volledig complementair aan de lokale Rabobankvestigingen die het bancaire distributiekanaal bewerken. Het verschil tussen bancaire en niet-bancaire is dat er bij het niet-bancaire kanaal een intermediair tussen de klant en de geldverstrekker handelt. Een intermediair (tussenpersoon) bemiddelt dus en zorgt ervoor dat de klant op die manier een objectief beeld krijgt van de producten die te koop zijn op de markt (Encyclo, 2014) Door Rabobank en Obvion samen wordt een marktaandeel nagestreefd van circa 30%. In het niet-bancaire kanaal is Obvion een van de marktleiders, zij bedient ruim 185.000 klanten en heeft een portefeuille met een omvang van circa € 30 miljard. Hiervoor werkt Obvion samen met 1.500 advieskantoren die zorgvuldig worden geselecteerd en gemonitord op hun advieskwaliteit. Obvion werkt met +/- 400 medewerkers vanuit haar kantoor, gevestigd in Heerlen, zie bijlage I voor een organogram van Obvion. Van deze medewerkers is 24% werkzaam als uitzendkracht en heeft 71% een Obvion contract. De overige 5% bestaat uit externen die binnen de organisatie werkzaam zijn. De visie van Obvion is (Obvion, 2013):

“Als Obvion maken we wonen bereikbaar. Wij lopen voorop in het bieden van oplossingen voor individuele en collectieve woonbehoeften in samenwerking met klant, samenwerkingspartners en samenleving.”

Echter de wereld om Obvion heen verandert snel. De bancaire sector zit middenin een ongekende transformatie als gevolg van de financiële crisis en het aangetaste maatschappelijke vertrouwen in de sector. Dit stelt ook Obvion voor de strategische vraag hoe ze de goede positie kunnen vasthouden in het veranderende speelveld: Een toekomstvast Obvion. In de volgende twee paragrafen volgt een beschrijving van de fundamentele veranderingen die op Obvion af komen.

3.2 Macro economische ontwikkelingen

“Een belangrijk risico voor de Nederlandse financiële sector en de Nederlandse economie blijft de Europese schuldencrisis.” Zo begint de notitie van het Centraal Plan Bureau aan de tweede kamer, het betreft hier een risicorapportage financiële markten 2013 CPB, 2013). Hieruit blijkt dat de impact van de Europese schuldencrisis anno 2013 nog steeds de internationale economische ontwikkelingen domineert. Deze crisis zal ook de komende jaren de economische vooruitzichten tekenen.

Echter volgens de Nederlandse Bank lijkt, na een periode van ruim twee jaar waarin het Bruto Binnenlands Product (BBP) vrijwel voortdurend afnam, de economie vanaf de zomer de weg omhoog gevonden te hebben. Het herstel heeft lang op zich laten wachten en blijft de komende jaren bescheiden van omvang (De Nederlandse Bank, 2013). De consumptieve bestedingen nemen echter volgens het Centraal Plan Bureau volgend jaar nog verder af (CPB, 2013). Dit is voor een belangrijk deel het doorlopende effect van dalende inkomens in 2013 en de dalende vermogens van de afgelopen jaren. De koopkracht neemt volgend jaar wel toe, door verlaging van het belastingtarief in de eerste schijf, de verlaging van de zorgpremies en lagere pensioenpremies voor ambtenaren. Dat het geraamde economische herstel bescheiden blijft, komt volgens de Nederlandse Bank vooral doordat huishoudens, banken, pensioenfondsen en de overheid voorrang geven aan het verdere herstel van hun financiële situatie. Dat proces is nog niet voltooid en zet een rem op de binnenlandse bestedingen. Dit effect neemt gedurende 2014-2015 geleidelijk af. In combinatie met een aantrekkende internationale economische ontwikkeling, wat goed is voor de uitvoer, groeit de Nederlandse economie naar verwachting in 2014 met een half procent en in 2015 met bijna een vol procent (De Nederlandse Bank, 2013).

3.3 Hypotheekmarkt

Ondanks de eventuele economische groei blijven zich binnen de hypotheekmarkt diverse risico's vormen die mogelijk van groot belang kunnen zijn op de toekomst van Obvion. Een van die risico's is de waarde van huizen, deze zijn sinds de financiële crisis in 2008 gedaald. In 2010 bedroeg de daling 2,0%, in 2011 2,3% en in 2012 5,9% (CBS, 2014). Dalende huizenprijzen creëren op verschillende manieren risico's voor de Nederlandse economie. Ten eerste zorgen dalende huizenprijzen voor afnemende consumptie en dus lagere economische groei, omdat huiseigenaren hun schulden proberen af te bouwen. Volgens de vermogens theoretische benadering van de consumptie, de permanent inkomenshypothese, wordt consumptie bepaald op basis van verwachtingen over hun totale huidige en toekomstige vermogen. (Pearson Canada 2014). Als het vermogen daalt, neemt ook de consumptie af. Huishoudens sparen immers meer om de daling van het huizenvermogen te compenseren. Waardeveranderingen van woningen hebben daardoor op korte en middellange termijn een direct effect op de consumptie.

Een tweede risico is dat dalende huizenprijzen ertoe hebben geleid dat een aanzienlijk deel van de huishoudens te maken heeft met een hypotheekschuld die hoger is dan de waarde van het huis, of in andere woorden, een huis dat “onder water staat”. Doordat huishoudens “onder water staan”, zullen bewoners minder snel verhuizen. Ze blijven immers achter met een restschuld. Rentebetalingen op die restschuld zijn slechts gedeeltelijk belasting aftrekbaar. De huizenmarkt komt daardoor nog moeilijker op gang. Daarbij kan voortdurend hoge werkloosheid ertoe leiden dat huishoudens die onder water staan in betalingsproblemen komen, waardoor uiteindelijk herstructurering van schulden (schuldsanering) moet plaatsvinden. Vooral de combinatie van dalende huizenprijzen en verlies van betaalcapaciteit door werkloosheid of scheiding leidt tot een verhoogd risico op wanbetaling en gedwongen verkoop. Naarmate herstel op de arbeidsmarkt langer op zich laat wachten, neemt dit risico toe. Uit verslagen van het CBS blijkt dat de werkloosheid in Nederland toeneemt, terwijl de vacaturegraad afneemt. De arbeidsvraag is dus laag, omdat bedrijven er slecht voorstaan, waardoor arbeidsmarktvooruitzichten voor baanzoekende slecht zijn (CBS,2014).

Een derde risico is dat de hypotheekmarkt in Nederland sterk geconcentreerd is. Historisch gezien hebben de drie grootste banken in Nederland (Rabobank, ING Bank en ABN Amro) een marktaandeel van rond de 70% (Economie, 2014). Ook zijn er weinig schommelingen in de top 10 hypotheekverstrekkers (op basis van marktaandeel). Opmerkelijk is ook de wijziging in aanwezigheid van buitenlandse hypotheekverstrekkers op de Nederlandse markt. In 2010 wordt er nog melding gemaakt van het feit dat buitenlandse partijen weer langzaam toetreding zoeken tot de markt. Eind 2011 geeft BNP Paribas echter aan zich terug te trekken vanwege financieringsproblemen. In het recente verleden betraden enkele buitenlandse banken met succes de Nederlandse markt voor hypotheekverstrekking. Sinds de crisis hebben deze banken zich teruggetrokken. Als de Europese schulden crisis achter de rug is, zouden deze banken weer actief kunnen worden in Nederland. De Europese bankenunie kan toetreding vergemakkelijken. De NMA heeft in 2011 een onderzoek afgerond naar de concurrentieomstandigheden op de Nederlandse hypotheekmarkt (CPB, 2011). Uit het onderzoek blijkt dat het voor de concurrentie op de hypotheekmarkt belangrijk is dat de bestaande (kleine) aanbieders en nieuwe potentiële aanbieders voldoende druk uitoefenen op de gevestigde aanbieders van hypotheek. In dit licht is het terugtrekken van een buitenlandse speler als BNP Paribas ongunstig voor de concurrentieomstandigheden op de markt.

3.4 Uitgangspunten Obvion

In de vorige paragrafen is de aanleiding en urgentie van de veranderingen geschetst waarmee Obvion te maken heeft. Deze externe ontwikkelingen en de ambities hebben een herziening van de missie noodzakelijk gemaakt. De kern blijft dat ze wonen bereikbaar willen maken op een voor hun klanten verantwoorde wijze (Obvion, 2013). In de volgende sub paragrafen wordt daarom beschreven hoe Obvion op deze ontwikkelingen en ambities wil inspelen.

3.4.1 Missie (Why)

Het bestaansrecht van Obvion is dus niet veranderd. Wat wel gewijzigd is de manier waarop Obvion wonen bereikbaar wil maken. Dit resulteert in de volgende missie:

Als Obvion lopen wij voorop in het bieden van verantwoorde oplossingen voor individuele en collectieve woonbehoeften in samenwerking met klant, samenwerkende partners en samenleving.

3.4.2 Kernwaarden (How)

De kernwaarden van Obvion, het DNA dat richting geeft aan het handelen en daarmee ook identiek zijn aan de merkwaarden van Obvion, zijn:

- Verantwoordelijk
 - o Obvion wil degelijk en solide zijn, verantwoord omgaan met risico's en handelen vanuit vaste en heldere overtuigingen.
- Betrokken
 - o Obvion is betrokken bij de klant, leeft zich in en staat met expertise de klant en tussenpersoon terzijde.
- Bevlogen
 - o Obvion gelooft dat hypotheeken altijd beter kunnen. Daar zetten ze samen de schouders onder vanuit een professionele drive en kennis van zaken.

De kernkwaliteiten, waarin Obvion beter is dan haar concurrenten, zijn:

- Triple win
 - o Denkend vanuit het totaalbelang van klant, adviseur en Obvion streeft Obvion naar solide verantwoord financieren en continuïteit van dienstverlening.
- Best in class
 - o De drive van medewerkers, betrokken bij de klant en met kennis van zaken leidt ertoe dat Obvion tot de beste geldverstrekkers wordt gerekend door klanten, adviseurs en beleggers.
- Lange termijn bewustzijn
 - o Obvion is zich ervan bewust dat ze met het afsluiten van een hypotheek voor langere tijd een relatie met de klant aangaan. Obvion biedt ontzorgende diensten als er problemen zijn.

3.4.3 Ambitie (what)

Obvion heeft de ambitie om in 2016 het verschil te maken door nieuwe woonoplossingen ontwikkeld te hebben samen met klanten en partners, die door consumenten en maatschappij omarmd worden. Hiertoe heeft Obvion zich getransformeerd in een wendbare en extern gerichte organisatie. Dat dragen ze ook actief uit en hierop willen ze aangesproken worden.

Het is belangrijk hierbij op te merken dat het financieren vertrekpunt is van de nieuwe positionering. Het is vanuit deze basis dat Obvion wil evolueren, exploreren en realiseren. De kern van Obvion is en blijft het financieren, de manier waarop is hetgeen ze willen vernieuwen.

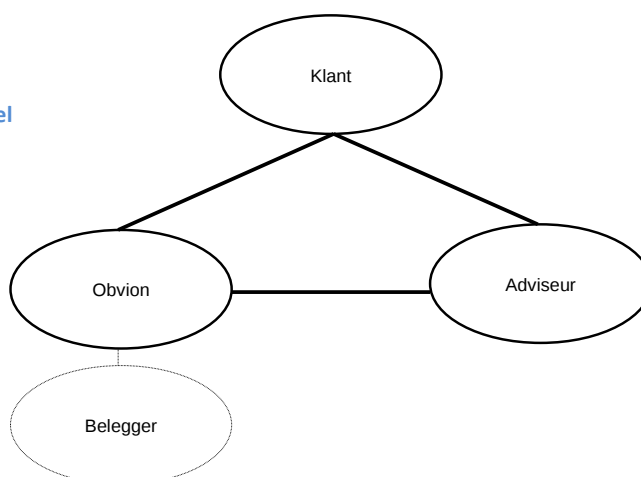
In de ogen van de klanten en beleggers wordt Obvion gepercipieerd als toonaangevend en beste geldverstrekker. Daar past een zelfstandige en autonome opstelling bij. Hiervoor houdt Obvion zelf haar eigen vermogen op peil door voldoende rendement te realiseren dat mede voortkomt uit een hoog kostenbewustzijn.

Obvion wil zich transformeren naar een echt klantbedrijf. Het nog meer centraal stellen van de klant is hét sleutelement voor de toekomst. Het onderscheid wordt straks vooral de klantbeleving en merkwaarde. Hierin speelt de afdeling HR een belangrijke rol. Het streven is niet om winst te maximaliseren. Obvion streeft naar continuïteit, waarbij de winst een middel is en geen doel. Continuïteit ontstaat door verantwoorde financieringen te verstrekken aan de klanten en de kwaliteit van Obvion haar portefeuille afgestemd te houden op de eisen die beleggers daaraan stellen.

3.4.4 Hybride bediening

De van oudsher lineaire relatie, van Obvion naar adviseur naar klant, wordt vervangen door een hybride model. Obvion treedt in een nauwere relatie met haar klanten, in goed overleg en afstemming met de adviseur. Klanten moeten de mogelijkheid krijgen hun eigen hypotheek in te zien en wijzigingen te kunnen aanbrengen. Obvion voorziet een integratie van klantprocessen met de Obvion- en adviesprocessen. Obvion treedt hierbij overigens niet in de adviessfeer.

Figuur 1: hybride model



3.5 Speerpunten Obvion

Alle veranderingen hebben potentieel grote impact op Obvion. Obvion wil een echt klantgericht bedrijf zijn, dat slagvaardig inspeelt op de behoefte van de woonconsumenten. Om dit te realiseren zijn drie kernbewegingen noodzakelijk:

1. De klant leidend laten zijn in het denken en doen.
2. Het vergroten van het innovatief en adaptief vermogen.
3. Dit alles ondersteunen met de juiste systemen en tools.

3.5.1 Medewerkers moeten de klant leidend laten zijn in het denken en doen

De klant centraal stellen begint met oprechte interesse in klanten. In hoe klanten in elkaar zitten, wat ze beweegt in hun persoonlijke situaties en in wat ze daadwerkelijk nodig hebben, nu en later. Maar ook in hoe zij zich gedragen en met welke belangrijke consumententrends Obvion rekening moet houden. De klant centraal stellen betekent overigens niet “geef de klant alles wat hij of zij wil”. Het betekent ook niet dat processturing nu ineens niet meer belangrijk is.

De klant centraal stellen komt voort uit de overtuiging dat een sterke visie op wat Obvion voor klanten wil betekenen de hoeksteen vormt voor een succesvol bedrijf. Als je echt om mensen geeft, handel je automatisch in hun belang. Met de klant als vertrekpunt ligt de focus niet op producten of regels, maar juist op de principes, mentaliteit en cultuur. Dan ligt de merkbeleving ook in het verlengde van de kernwaarden. Dit vraagt om bevlogen medewerkers. Medewerkers die zich ondernemend opstellen, verantwoordelijkheid krijgen en nemen. Medewerkers die gebruik maken van de ruimte die zij krijgen, ook ten behoeve van hun eigen ontwikkeling, en gericht zijn op verbindingen. Dit vraagt om passende mandatering, andere beoordelingssystematiek en een veranderde wijze van leiderschap. Naast deze gedragscomponent is het belangrijk om zichtbaar invulling te geven aan het versterken van de relatie met de (potentiële) klanten.

3.5.2 Vergroten innovatief en adaptief vermogen

Met het centraal stellen van de klant wil Obvion een snelle en slagvaardige organisatie worden. Tegelijkertijd moet Obvion nadenken over de toekomst. Hoe zal het wonen in 2030 worden ervaren? Hiervoor heeft Obvion met allerlei organisaties een verkennend onderzoek gedaan, waaruit een aantal toekomstbeelden omtrent wonen zijn voortgekomen. Centraal in het toekomstige wonen is de integratie van functies. Wonen, pensioen, zorg, inkomen en vermogen gaan meer en meer vermengd worden. Dit wordt onder meer veroorzaakt doordat de zekerheden van nu straks niet meer zo zeker zijn. Zo is het nog maar de vraag of het pensioen waardevast is, stijgen woningen niet meer vanzelfsprekend in waarde, moet er meer worden bijgedragen aan de zorg en wordt het inkomen minder vast, denk aan flexibilisering van arbeid en de groeiende groep zzp-ers. Innovatie kortom is onmisbaar om een rol van betekenis te blijven spelen.

Hierom heeft Obvion de afdeling New Business Development ingericht om een voortrekkersrol te vervullen. Maar innovatie is niet iets van een afdeling, het is iets dat in de hele organisatie moet leven.

3.5.3 Systeemondersteuning

Om de voorgaande twee kernbewegingen mogelijk te maken is een verbetering van de systemen en tools op drie vlakken noodzakelijk:

- Hypothekensysteem
- Kantoorautomatisering
- Ondersteuning “Nieuwe Werken”

Het nieuwe hypothekensysteem (Force van Topicus) stelt Obvion straks in staat om vorm te geven aan de klantprocessen. Om aanpassingen snel door te voeren en altijd de actuele status van klanten paraat te hebben. Force stelt Obvion ook in staat om de klantprocessen te integreren in processen van de tussenpersonen en haar eigen processen. De kantoorautomatisering en het nieuwe werken ondersteunt het ondernemerschap en de eigen verantwoordelijkheid van de medewerkers.

3.6 HR visie

Het realiseren van bovenstaande ambities vraagt om een hernieuwde HR-visie. Deze heeft Obvion in 2013 dan ook gepubliceerd met de titel “Samen naar een toekomstvast Obvion”. In deze HR visie beschrijft Obvion hoe ze samen naar een toekomstvast Obvion willen komen;

Obvion is van mening dat gedrag van medewerkers in hoge mate de kracht van het merk Obvion bepaald. Obvion streeft naar loyale klanten en dat willen zij bereiken door middel van loyale medewerkers. Bij Obvion staan klant en mens centraal. Product en proces zijn randvoorwaardelijk voor succes. Om ervoor te zorgen dat Obvion nog meer een klantgerichte organisatie wordt waarin ook de medewerker centraal staat, gaan ze meer aandacht besteden aan de medewerker. (Obvion HR, 2013):

1) Verbinding (aandacht voor de verbinding tussen buiten en binnen)

Er moet meer verbinding komen tussen buiten en binnen. Weten wat er speelt en daarop kunnen inspelen. Vanuit haar bescheidenheid is Obvion momenteel nog te veel naar binnen gericht. In de toekomst wil Obvion zich naar buiten profileren en de kracht van haar netwerken inzetten voor haar organisatiedoelstellingen. Voor de invulling van ieders rol betekent dit dat er in de toekomst meer gekeken wordt naar de persoonlijke kwaliteiten, ervaring en ontwikkelbehoeften van medewerkers. Daarmee wordt ieders bijdrage en rol belangrijker dan de functie(omschrijving) en overige afbakening.

2) Wendbaarheid (aandacht voor het centraal stellen van de klant)

Obvion kan niet alles voorzien, maar kan zich wel maximaal voorbereiden op de veranderende eisen van de markt. Wendbaarheid en efficiency en met name de snelheid waarmee, is de onderscheidende concurrentiefactor. Als bedrijf, maar ook als individu. De klant is het uitgangspunt in Obvion's denken en doen. Oprechte interesse in de klant, diens normen en waarden, activiteiten en omgeving zijn hierbij essentieel. Belangrijk is daarom voortijdig te anticiperen op veranderingen bij de klanten. Obvion streeft naar duurzame inzetbare medewerkers. Die helpen Obvion voorbereid te zijn op de toekomst en hebben een positief effect op de verandercapaciteit van Obvion. Dat betekent dat Obvion zich niet alleen richt op vandaag, maar ook op morgen. Medewerkers zijn aan zet om hun drijfveren en passie te onderzoeken en te vertalen naar de uitdaging van Obvion. Obvion faciliteert ieders ontwikkeling waarbij de medewerker zelf verantwoordelijk is en blijft.

3) Ontwikkeling (aandacht voor cultuur en leiderschap, verantwoordelijkheid)

De cultuur van Obvion kenmerkt zich door transparantie, authenticiteit, openheid en inlevingsvermogen. Lef, durf en ondernemerschap tonen. Fouten durven en mogen maken. De betrouwbaarheid, zekerheid en veiligheid die Obvion uitstraalt naar de klant, stralen ze intern ook uit naar de medewerkers. Bij de veranderingen die op Obvion afkomen, spelen cultuur en leiderschap van de organisatie een essentiële rol. In de afgelopen jaren heeft Obvion veel geïnvesteerd in de cultuur en leiderschap binnen Obvion. Deze inspanningen worden dan ook voortgezet door bijvoorbeeld het Management Development Traject. Persoonlijk leiderschap geldt echter op alle niveaus en voor iedereen. Persoonlijk leiderschap gaat uit van eigen ambities, het eigen kunnen en de inzet daarvan voor Obvion. Het gaat om het nemen van verantwoordelijkheid. Leidinggevend stimuleren dat gedrag bij hun medewerkers door hen de ruimte te geven hun werk zelf te organiseren, door meer vertrouwen te geven en door meer verantwoordelijkheid van medewerkers te vragen. Het leiderschap binnen Obvion is dienend, klant- en omgevingsgericht, streeft naar innovatie en is gericht op output. De taakvolwassenheid is hoog. In de komende jaren wil Obvion ieders autonomie (regelruimte) vergroten, werken aan onderlinge verbondenheid (sociale steun van collega's en vertrouwen) en ruime aandacht bieden voor groei en ontwikkeling.

Aanbod Obvion

Het werkklimaat dat Obvion biedt is dynamisch, ondernemend en creatief (Obvion, 2013). Obvion streeft ernaar voorop te lopen met nieuwe kennis, producten en/of diensten. Met ruimte voor het individu, regelvrijheid en initiatief. Creativiteit, het vermogen om in te spelen op verandering en innovatie zijn belangrijke elementen waar veel waarde aan wordt gehecht. Obvion wil een vitale organisatie zijn, een organisatie die is gericht op het duurzaam inzetbaar houden van medewerkers, zodat deze een blijvende bijdrage kunnen leveren aan de ambities van de organisatie. Hierdoor is

Obvion in staat is adequaat en flexibel in te spelen op de ontwikkelingen in de omgeving. Obvion streeft naar diversiteit binnen de organisatie. Zicht in elkaars kwaliteiten en sterke punten! Talenten voldoende benutten binnen de organisatie. Doet iedereen wat hij/zij echt leuk vindt. Plezier in het werk is belangrijk (Obvion HR, 2013). Obvion nodigt iedere medewerker uit om van zijn huidige baan de ideale baan te maken door op zoek te gaan naar dat wat de medewerker kan en wil, waar zijn passies en interesses liggen en hoe hij die kan inzetten richting de klant. Obvion wil medewerkers deze inzichten laten verkrijgen door middel van het “Jij bent aan Z” programma. Meer informatie over het “Jij bent aan Z” programma zal volgen in hoofdstuk 4.

In het kort is het antwoord op de eerste deelvraag; welke interne en externe ontwikkelingen zijn van invloed op de veranderende HR visie binnen Obvion? als volgt: De HR visie wordt bepaald door een aantal ontwikkelingen zowel binnen als buiten Obvion. De economie, met haar relatief laag consumptieniveau, laag vertrouwen en lage huizenprijzen zorgt voor een zware markt. Deze markt is daardoor de afgelopen jaren door een aantal hypotheekaanbieders verlaten. De komende jaren zal echter ruimte ontstaan voor nieuwe toetreders van buiten de financiële sector, dan wel partijen die hernieuwd interesse zullen tonen voor hypotheek. Echter op dit moment zorgt het beperkte hypotheekvolume ervoor dat adviseurs en geldverstrekkers een harder gevecht moeten aangaan als het gaat om onderhoud van bestaande klanten. Om op deze veranderingen te kunnen inspelen zet Obvion in op de volgende speerpunten:

1. De klant leidend laten zijn in het denken en doen.
2. Het vergroten van het innovatief en adaptief vermogen.
3. Dit alles ondersteunen met de juiste systemen en tools.

Obvion is van mening dat gedrag van medewerkers in hoge mate de kracht van het merk Obvion bepaald. In de HR visie wordt daarom aandacht besteed aan de volgende drie aandachtsgebieden:

1. Verbinding (aandacht voor de verbinding tussen buiten en binnen)
2. Wendbaarheid (aandacht voor het centraal stellen van de klant)
3. Ontwikkeling (aandacht voor cultuur en leiderschap, verantwoordelijkheid)

Op basis van deze drie aandachtsgebieden organiseert de afdeling HR het “Jij bent aan Z” programma. Het programma dient een bijdrage te leveren aan de drie aandachtsgebieden; verbinding, wendbaarheid en ontwikkeling. Echter hoe gaat Obvion meten of het “Jij bent aan Z” programma daadwerkelijk een bijdrage levert? Om hierop antwoord te geven wordt in het volgende hoofdstuk eerst deelvraag 2 beantwoord; “Wat is het “Jij bent aan Z” programma?”.

4. “Jij bent aan Z” programma

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de tweede deelvraag. Deze deelvraag luidt; **wat is het “Jij bent aan Z” programma?** Om deze vraag te kunnen beantwoorden wordt eerst informatie gegeven over het “Jij bent aan Z” programma algemeen. Vervolgens zal in §4.2 de oprichter van het “Jij bent aan Z” programma; GITP beschreven worden. Hierop volgend zal in §4.3 het “Jij bent aan Z” programma worden beschreven zoals het gehanteerd wordt binnen Obvion. Tot slot zal in §4.4 de link worden gemaakt tussen het “Jij bent aan Z” programma en duurzame inzetbaarheid.

4.1 “Jij bent aan Z” programma

Het “Jij bent aan Z” programma is een persoonlijk loopbaanontwikkelingsprogramma opgezet door GITP. Het is een programma vorm van het loopbaanhandboek “Jij bent aan Z” dat werkgevers aan medewerkers kunnen aanbieden. Het doel van het programma is door de afnemer te bepalen en aan de hand van het doel wordt ook de invulling van het programma bepaald. Ter illustratie Rabobank Roermond-Echt heeft het “Jij bent aan Z” programma bijvoorbeeld met twee diverse doelen ingezet; De eerste variant is ingezet vanwege een reorganisatie van de administratieve processen, hierdoor moesten 25 medewerkers met een redelijke grote afstand tot de arbeidsmarkt afvloeien. De bank wilde hen vanuit goed werkgeverschap professionele ondersteuning bieden bij oriëntatie op een loopbaan buiten de bank (GITP, 2014). De tweede variant die Rabobank Roermond-Echt inzet, is gericht op het binden, boeien en verder ontwikkelen van talentvolle medewerkers binnen de organisatie (GITP, 2014).

4.2 GITP

De oprichter van het “Jij bent aan Z” programma is GITP. De juiste man of vrouw op de juiste plaats. Vanuit deze filosofie richtten in 1947 professor dr. Jan de Quay (minister-president van 1959 – 1963) en professor dr. Theo Rutten (minister van Onderwijs 1948 – 1952) GITP op. Met als doel een bijdrage te leveren aan de wederopbouw van Nederland na de oorlog. GITP staat voor Gemeenschappelijk Instituut voor Toegepaste Psychologie. De oorsprong van GITP werkt ook anno 2014 krachtig door in de identiteit van GITP : maatschappelijke betrokken, gericht op bedrijfseconomisch nut, een hoge professionele standaard en gefundeerd in de wetenschap. Innovativiteit, marktgerichtheid, gedrevenheid, kwaliteit en wetenschappelijke verankering zijn belangrijke kernwaarden van GITP. GITP is een human resource developer die samen met universiteiten onderzoekt hoe mensen en organisaties effectief kunnen functioneren in steeds complexere en veeleisende maatschappelijke en bedrijfseconomische omgevingen. Dit doen ze onder meer door onderzoek te doen naar actuele maatschappelijke thema's. Ook heeft GITP een eigen researchprogramma en ontwikkelen ze vernieuwende HRD-instrumenten zoals bijvoorbeeld het “Jij bent aan Z” programma (GITP, 2014).

4.3 “Jij bent aan Z” programma Obvion

Het “Jij bent aan Z” programma binnen Obvion wordt georganiseerd naar aanleiding van de in hoofdstuk 3 geschetste situatie. Obvion wil de medewerker, door middel van het programma, van zijn huidige baan de ideale baan laten maken. Door op zoek te gaan naar wat de medewerker kan en wil, waar zijn passies liggen en hoe hij die kan inzetten richting de klant, wil Obvion de medewerker duurzaam inzetbaar maken (Jij bent aan Z, 2013).

Bovenstaand doel wil Obvion realiseren door middel van onderstaande invulling van het “Jij bent aan Z” programma. Omdat het programma een flinke investering betreft heeft Obvion ervoor gekozen om in eerste instantie een “pilot” te organiseren. In deze “pilot” is plaats voor 20 medewerkers van Obvion. Medewerkers kunnen zich vrijwillig opgeven en worden niet gedwongen vanuit het leidinggevend kader. Het programma, zoals opgesteld in samenspraak met GITP ziet er als volgt uit:

Fase 1: Informeren van en inventariseren bij de deelnemers

In fase 1 worden de deelnemers geïnformeerd over het programma door middel van een programmakaart, een informatief filmpje en een kick off bijeenkomst. In deze fase kiezen de deelnemers ook hun coach. Tevens wordt in deze fase geïnventariseerd wat de behoeftes en wensen van de deelnemers zijn inzake het workshop aanbod door het intakeformulier, zie bijlage II). In bijlage III is de programmakaart toegevoegd hier is ook meer informatie over de workshops te vinden.

Fase 2: Online mini- assessment met individuele intakes/coach gesprek

In de intake/eerste coach gesprek ligt de nadruk met name op de individuele wensen en behoeftes en op actiegerichtheid, kansen en kwaliteiten van de medewerker. De deelnemer zal in overleg met de coach in dit gesprek zijn definitieve keuze aangeven met betrekking tot de workshops waaraan hij/zij wil deelnemen.

Fase 3: Workshop Carrousel

Obvion heeft voor de volgende zes workshops gekozen. De deelnemers aan het programma kunnen zelf kiezen welke drie workshop ze willen volgen.

- | | | |
|------------------------|--------------------------|--------------------|
| > Je kwaliteiten aan Z | > Je loopbaan aan Z | > Op Berenjacht |
| > Personal Branding | > Arbeidsmarktbenadering | > Je waarden aan Z |

Fase 4: Coachings/eindgesprekken met de individuele deelnemers

Halverwege en aan het einde van het traject voeren de deelnemers een tussentijds coach-, respectievelijk eindgesprek met hun eigen coach. In het eindgesprek zal de deelnemer aangezet worden om een Persoonlijk Loopbaan Plan te maken.

Fase 5: Evaluatie met deelnemers

Tot slot vindt op groepsniveau een evaluatie plaats tussen GITP en de deelnemers. Dit betreft een evaluatie op basis van de inhoud van het programma, niet het effect van het programma. Ter verduidelijking, deze evaluatie staat los van het doel van deze scriptie.

4.4 Duurzame Inzetbaarheid

Obvion wil de medewerker door middel van het “jij bent aan Z” programma duurzaam inzetbaar maken. Maar wat is nou precies duurzaam inzetbaar? De term duurzame inzetbaarheid wordt veel gebruikt. Zo levert Google al meer dan 120.000 hits. Maar een eenduidige definitie wordt er niet gegeven. Dit blijkt ook uit de volgende voorbeelden:

Duurzame inzetbaarheid volgens ArboUnie:

'Met duurzame inzetbaarheid bedoelen we dat we gebruik maken van de kwaliteiten van de medewerker in functies en werkzaamheden binnen uw onderneming gedurende zijn hele arbeidzame leven. Gebrek aan scholing en training voor en tijdens de loopbaan, teruglopende vitaliteit, mobiliteit en flexibiliteit kunnen de inzetbaarheid van de medewerker nadelig beïnvloeden. Of iemand inzetbaar is voor het arbeidsproces wordt bepaald door drie aspecten: namelijk de optelsom van competenties, motivatie en gezondheid. Deze optelsom wordt wel duurzame inzetbaarheid genoemd (Arbounie, 2013).'

Duurzame inzetbaarheid volgens Randstad:

'Duurzame inzetbaarheid betekent dat medewerkers hun talenten optimaal benutten, steeds op de goede plek zitten of ernaartoe bewegen en maximaal bijdragen aan de organisatie. Organisaties die ervoor zorgen dat hun medewerkers duurzaam inzetbaar zijn, anticiperen tijdig op veranderingen en zijn daardoor flexibel en succesvol (Randstad, 2013).'

Duurzame inzetbaarheid volgens Arbeidsvoorwaarden & Regelingen Rabobank Nederland

'Rabobank Nederland (2012) geeft de volgende definitie van duurzame inzetbaarheid: “Duurzame inzetbaarheid is een uiting van de modieuze trend om allerlei bijvoeglijke naamwoorden voor bestaande concepten van HRM te plakken. Alsof er inzetbaarheid zou bestaan die niet duurzaam zou zijn. Inzetbaarheid is de bereidheid en het vermogen om toegevoegde waarde te blijven leveren in het werk (Rabobank Nederland, 2013).'

Duurzame inzetbaarheid volgens Dr. Wilmar Schaufeli

'Duurzaam inzetbaar betekent dat medewerkers doorlopend in hun arbeidsleven over daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden en voorwaarden beschikken om in huidig en toekomstig werk met behoud van gezondheid en welzijn te (blijven) functioneren. Dit impliceert een werkcontext die hen hiertoe in staat stelt, en de attitude en motivatie om deze mogelijkheden daadwerkelijk te benutten (Schaufeli, 2012).'

Uit bovenstaande definities kan geconcludeerd worden dat duurzame inzetbaarheid het door een individu zo optimaal mogelijk inzetten van competenties en talenten is, om zo van toegevoegde waarde te blijven voor een organisatie. Hierbij is motivatie en gezondheid van het individu rand voorwaardelijk. Daarbij is het opvallend dat alle definities met betrekking tot duurzame inzetbaarheid een ding gemeen hebben: Je kunt niet duurzaam inzetbaar zijn zonder daarmee tegelijk te refereren aan een bepaald soort werk of een bepaalde baan. Duurzame inzetbaarheid is dus niet zozeer een kenmerk van een individu, maar van de Interactie tussen het individu en zijn werk. Een theorie die goed aansluit op deze benadering is het Fit model van prof Dr. Wilmar Schaufeli.

4.5 Het FIT model

Volgens prof. dr. Wilmar Schaufeli, hoogleraar Arbeids- en Organisationspsychologie, is een goede balans tussen de werknemer en zijn werkcontext een voorwaarde voor duurzame inzetbaarheid. De medewerker moet qua persoon-werk-fit goed in balans zijn. Gebaseerd op principes vanuit de psychologie ontwikkelde prof. dr. Wilmar Schaufeli het Fit-model (Schaufeli, 2012).

Het Fit-model toont twee typen 'fit': De fit tussen taakeisen (linksonder) en capaciteiten/vaardigheden (rechtsboven) is de demands-abilities fit. De balans tussen de eisen die het werk stelt en de mogelijkheden die medewerker heeft. Als de werknemer zijn werk goed aankan en het werk voldoende uitdaging biedt, is sprake van een goede fit. De fit tussen ambitie/motivatie (linksboven) en werkcontext (rechtsonder), is de needssupply fit. De behoefte van de werknemer om te ontwikkelen en om gesteund te worden, moet aansluiten bij de mogelijkheden die de werkgever biedt en de ondersteuning die bijvoorbeeld collega's bieden.

'Fit' heeft hier niet te maken met conditie, maar met de mate waarin het werk bij de persoon past en andersom. Dit wordt bepaald door kennis, vaardigheden en motivatie van de werknemer in relatie tot werkcontext. Is de werknemer in balans met zijn werkcontext, dan is er een fit: de werknemer voelt zich gezond, heeft plezier in zijn werk en presteert goed. Is de balans verstoord, dan zijn stress, ontevredenheid en slechte prestaties het gevolg.

Alle factoren uit het Fit-model hebben samen met de gezondheid van de werknemer invloed op zijn functioneren. De mate van (mis)fit kan onderzocht worden door medewerkers een online vragenlijst te laten invullen, zoals de Fit-monitor. Met de uitkomsten kan een organisatie risicogroepen identificeren en gericht aan oplossingen werken. Denk bijvoorbeeld aan coaching of aanpassing van de werkcontext bespreekbaar maken.



Het antwoord op deelvraag 2; Wat is het “Jij bent aan Z” programma? is in het kort: Het “Jij bent aan Z” programma van GTP is een programma gericht op loopbaanoriëntatie en loopbaanontwikkeling. Het precieze doel van het programma is echter door de afnemer te bepalen. Obvion wil de medewerker laten inzien wat hij kan en wil, waar zijn passies liggen en hoe hij die kan inzetten richting de klant om zo de medewerker duurzaam inzetbaar te maken. Volgens prof. dr. Wilmar Schaufeli is dit een goede benadering aangezien hij een goede balans tussen de werknemer en zijn werkcontext een voorwaarde vindt voor duurzame inzetbaarheid.

In het volgende hoofdstuk wordt verder ingegaan op deelvraag 3, de mogelijke methoden en instrumenten van effectmeting die gebruikt kunnen worden ten behoeve van het “Jij bent aan Z” programma.

5. Effectmetingsmethodes

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de deelvraag; **wat zijn mogelijke methoden en instrumenten om het effect van het “Jij bent aan Z” programma te evalueren?** Deze deelvraag is onderzocht door een literatuurstudie. Voordat er bepaald kan worden welke effectmetingsmethode en instrumenten het meest geschikt zijn voor Obvion wordt eerst onderzocht welke methoden en werkwijzen mogelijk zijn. Hiervoor wordt in §5.1 uitleg gegeven over het begrip effectmeting. Vervolgens wordt in §5.2 de fase effectmeting en evalueren toegelicht volgens het ADDIE model. In de daaropvolgende paragrafen wordt het proces “hoe te komen tot een effectmetingsinstrument” uitgelegd. In §5.3 wordt stap 1 van dit proces; “het doel van de opleiding” beschreven. Vervolgens wordt stap 2, de diverse functies van effectmetingen en evaluaties, benoemd in §5.4. In §5.5 worden vervolgens een aantal effectmetingsmethoden beschreven. Tot slot worden in §5.6 een aantal effectmetingsinstrumenten beschreven die aansluiten op de eerder benoemde effectmetingmethoden.

5.1 Effectmeting

Het begrip effectmeting bestaat in feite uit twee woorden; effect en meting. Het woordenboek van Dale beschrijft het begrip effect als “een uitwerking” of als “gevolg van iets”. Het begrip “meting” is het zelfstandig naamwoord vorm van “meten”. Volgens van Dale betekent “meten” het ervoor zorgen dat je te weten komt hoe groot of lang iets is” (Van Dale, 2014). Meten in strikte zin is de vergelijking van een grootheid met een relevante eenheid oftewel de waarde van een bepaalde grootheid bepalen door deze te vergelijken met een ijkwaarde. Een meting is echter niet beperkt tot natuurkundige grootheden, maar strekt zich uit tot de kwantificatie van bijna al het denkbare, zo ook trainingen en opleidingen.

Een effectmeting stelt vast of een ingreep of een gebeurtenis tot (de gewenste) veranderingen heeft geleid. In essentie gaat het bij een effectmeting altijd om een vergelijking van de huidige situatie met de oude situatie, waartussen iets gebeurd moet zijn. Bij effectmeting wordt echter geen waardeoordeel gegeven daarvoor is een evaluatie nodig. De van Dale ‘on-line’ omschrijft evalueren als: ‘waarderen, beoordelen’. ‘Evalueren is een systematische activiteit die wordt gepland, uitgevoerd en gerapporteerd met het oog op het helpen van een bepaalde groep bij het beoordelen of verbeteren van de waarde van een object’ (Van Dale, 2014).

Kortom: Een effectmeting stelt vast of een ingreep of een gebeurtenis tot veranderingen heeft geleid. Evalueren is het op systematische wijze vormen van een waardeoordeel. Maar hoe staat een effectmeting en evaluatie nou eigenlijk in een opleidingscyclus? In de volgende paragraaf wordt de evaluatiefase uitgelegd als onderdeel van de opleidingscyclus volgens het ADDIE-model.

5.2 ADDIE-model

Met name vanaf de jaren tachtig van de vorige eeuw, toen bedrijfsopleidingen “booming” werden, is er veel energie gestoken in het ontwikkelen van modellen en stappenplannen die bedrijfsopleiders moeten ondersteunen bij het planmatig ontwikkelen en inzetten van opleidingstrajecten (Noordhoff 2011). Hoewel er heel veel modellen zijn ontwikkeld, kunnen ze in essentie allemaal tot het ADDIE-model worden teruggebracht. Het ADDIE model bestaat uit vijf fases, hoewel deze fases elkaar in tijd opvolgen is het niet per definitie zo dat een fase geheel is afgesloten voordat de volgende fase wordt ingezet. De vijf fases zijn (Design Theories & models, 2014):

1. Analysis (analyse)

Het ontwerpen start met een voortraject waarin een analyse plaatsvindt. Die analyse kan gericht zijn op een probleem dat zich voordoet, maar kan ook betrekking hebben op een ambitie. Op basis van een analyse waarin oorzaken en gevolgen in kaart worden gebracht, moet vervolgens worden beslist of opleiding een geschikt instrument is om het probleem te verhelpen. Doorgaans zijn andere interventies eveneens noodzakelijk, zoals aanpassingen in het werk.

In het geval van het “Jij bent aan Z” programma heeft de analyse plaatsgevonden met betrekking tot de veranderde omgeving waarin Obvion opereert (hoofdstuk 3) wat uitmondt in de drie aandachtsgebieden: verbinding, wendbaarheid en ontwikkeling.

2. Design (ontwerp)

Op basis van de analyse wordt een ontwerp voor een leer of opleidingstraject gemaakt. Daarbij moet al tamelijk vroeg worden vastgesteld of de opleiding zelf wordt ontworpen, of dat samengewerkt moet worden met een extern opleidingsbureau. De opleidingsdoelen moeten worden vastgesteld en vervolgens moet een blauwdruk voor de opleiding worden gemaakt. In deze blauwdruk wordt inzichtelijk gemaakt welke vorm de opleiding krijgt.

In het geval van het “Jij bent aan Z” programma heeft Obvion ervoor gekozen om de expertise van GITP te gebruiken. Hierdoor hoeft Obvion zelf geen opleiding te ontwikkelen. Obvion heeft echter wel mee beslist in de invulling van het programma

3. Development (ontwikkelen)

In de ontwikkelfase wordt het ontwerp uitgewerkt tot een kant-en-klare opleiding. Leermiddelen worden gemaakt en ter beschikking gesteld. Oefeningen, denk aan rollenspellen, worden helemaal uitgewerkt. De trainers worden geselecteerd en voorbereid op het geven van de opleiding.

De ontwikkelfase is in het geval van het “Jij bent aan Z” programma in handen van GITP. GITP ontwikkelt de oefeningen, echter Obvion bepaald welke oefening/training wordt ingezet.

4. Implementatie (implementatie)

Als alle materialen klaar zijn treedt de implementatiefase in. Deelnemers kunnen worden geworven. Informatie over de opleiding moet naast inzicht in de inhoud (wat leer je) ook betrekking hebben op de doelgroep (voor wie is de opleiding bestemd). Nagegaan moet worden hoe de informatie de potentiële deelnemers het best kan bereiken (bijvoorbeeld via internet, personeelsblad, managers van deelnemers). Vervolgens vindt de opleiding zelf plaats conform het draaiboek dat in de ontwikkelfase is gemaakt.

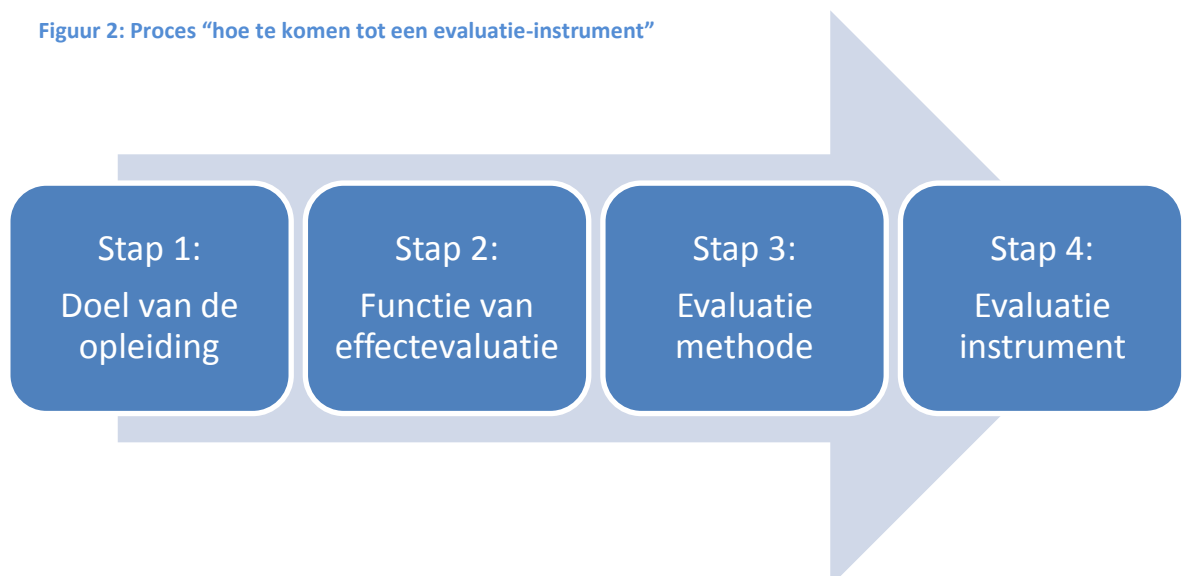
Obvion heeft ervoor gekozen om de potentiële deelnemers te informeren via een presentatie op iedere afdeling, een flyer met meer informatie die medewerkers konden afhalen en via de managers.

5. Evaluation (evaluatie)

In de evaluatiefase wordt nagegaan of de opleiding het probleem uit fase 1 heeft verholpen dan wel de ambitie heeft gerealiseerd. Daarbij zijn diverse functies van effectevaluatie mogelijk. Dit is geheel afhankelijk van het vooraf gestelde doel. Zo kan het van belang zijn dat niet alleen bij de afronding van de opleiding wordt gevraagd naar het oordeel van de deelnemers over het geboden programma, maar ook dat op de langere termijn wordt nagegaan of de deelnemers het geleerde in de eigen werksituatie toepassen. De keuze voor de evaluatiemethode is geheel afhankelijk van het vooraf in fase 1 gestelde doel van de opleiding en de gekozen functie van de effectevaluatie.

Uit het ADDIE model kan geconcludeerd worden dat het in fase 1 gestelde doel van de opleiding/training in combinatie met de gekozen functie van effectevaluatie de evaluatiemethode bepalen. De evaluatiemethode bepaalt vervolgens het evaluatie-instrument. (Design Theories & models, 2014). Het proces “hoe te komen tot een evaluatie-instrument” is weergegeven in figuur 2. In de volgende paragrafen zal dit proces per stap worden uitgelegd.

Figuur 2: Proces “hoe te komen tot een evaluatie-instrument”



5.3 Doel van de opleiding



Stap 1 in het proces “hoe te komen tot een evaluatie-instrument” is het bepalen van het doel van de opleiding. Het bepalen van het doel van de opleiding gebeurt in feite in fase 1 van het ADDIE model (paragraaf 5.2). Uit de organisatie- en taakanalyse zijn de mogelijke gewenste competenties of vaardigheden bij de diverse doelgroepen en personen vastgesteld. Voor een precieze vaststelling van activiteiten en resultaatverwachtingen van een leertraject echter is een nadere formulering van de doelstellingen van de afzonderlijke onderdelen noodzakelijk. Het formuleren van een helder doel als gewenste gedragsverandering van een leertraject vervult een uitermate belangrijke en vitale functie. Dit voor zowel de inhoudelijke vormgeving, communicatie van alle betrokken personen en de evaluatie van het traject (Schmit & Strobbe, 2001). Het is hierbij van groot belang dat de doelstellingen van een leertraject nader omschreven kunnen worden in observeerbare gedragstermen, die tegelijkertijd de criteria vormen voor de vaststelling van het effect van het traject (de feitelijke output). Doelstellingen kunnen betrekking hebben op een geheel leertraject of een gehele opleiding, maar ook op de afgebakende onderdelen van het traject of op heel concrete vaardigheden. Een goed geformuleerde leerdoelstelling heeft de volgende drie eigenschappen:

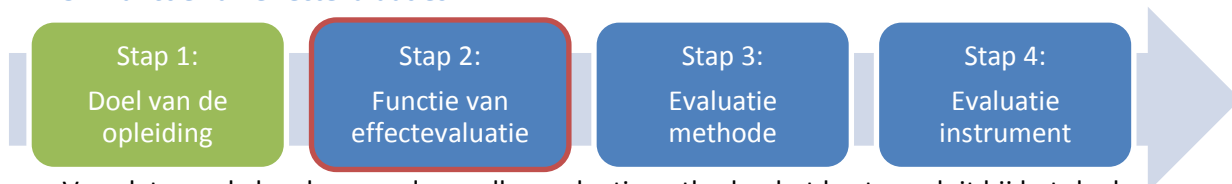
- ✗ De doelstelling is geformuleerd als waarneembaar gedrag als output van of resultaat van een leeractiviteit.
- ✗ De doelstelling beschrijft in grote lijnen de context van en de voorwaarden voor de uitvoering van het gewenste gedrag. Dit impliceert dat situatie, omstandigheden en hulpmiddelen ook van belang zijn voor de effectiviteit van het leertraject.
- ✗ De doelstelling geeft tevens criteria aan waarmee kan worden vastgesteld of de cursist het beoogde resultaat in voldoende mate heeft bereikt.

De doelstelling van een opleiding of training is in feite het resultaat, het product dat de opleiding of training moet opleveren. Er zijn drie manieren om doelen op te stellen, van algemeen naar concreet (Carrièretijger, 2014):

- ✗ **ER-doelen** zijn na te streven, maar onbereikbare doelen als beter, goedkoper, klantgericht, ...
- ✗ **MAGIE-doelen** zijn Meetbaar, Acceptabel, Gecommuniceerd, Inspirerend en Engagerend.
- ✗ **SMART-doelen** zijn Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden.

Hoe concreter de doelstelling van een opleiding/training wordt geformuleerd, hoe beter en makkelijker deze te evalueren is.

5.4 Functie van effectevaluaties



Voordat er gekeken kan worden welke evaluatiemethoden het best aansluit bij het doel van de opleiding, moet er eerst nog beslist worden welke functie de evaluatie heeft (stap 2). Er zijn drie belangrijke functies van evaluatie te onderscheiden (Noordhoff, 2009). In de praktijk blijkt dat deze functies niet altijd van elkaar te scheiden zijn, omdat evaluaties soms meerdere opties hebben. Uit het oogpunt van een gerichte rapportage is het goed om helder te aan te geven welke functie men primair voor ogen heeft (Stufflebeam, 1985).

Verantwoording

De eerste functie is die van verantwoording van de gedane activiteiten in het licht van de afspraken en overeenkomsten die vooraf zijn gemaakt. Een belangrijk aspect hiervan heeft betrekking op de kosten/batenanalyse, waarbij wordt nagegaan in hoeverre de beoogde doelstelling door de betreffende opleidingsinspanningen is bereikt. Het kan hierbij gaan om de kwantiteit van de opleidingsactiviteiten (aantal deelnemers, aantal trainingen) of de kwaliteit van de opleidingsactiviteit (behaalde resultaten).

Verbetering

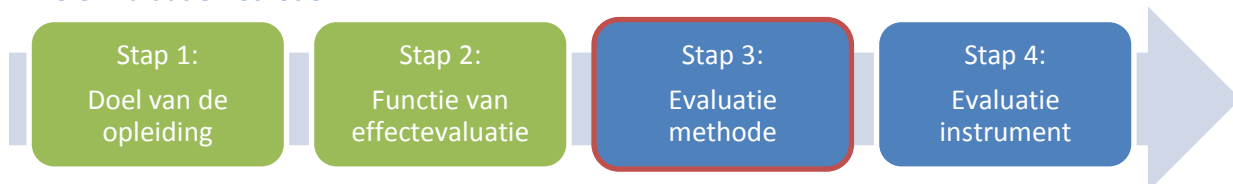
Een tweede functie van evaluatie heeft betrekking op het verbeteren van de opleidingsactiviteit. De informatie uit de evaluatie wordt gebruikt om leemten en tekortkomingen in het opleidingstraject op te sporen en verbeteringen en bijstellingen aan te brengen. Deze kunnen betrekking hebben op bijvoorbeeld het programma, de docenten, de accommodatie, de doelgroep en de afsluiting.

Ontwikkeling

De derde functie van evaluatie is gericht op beleidsontwikkeling op de langere termijn. Bij deze functie wordt veelal gebruikgemaakt van evaluatiegegevens over een langere periode. Deze functie heeft een meer strategische waarde en heeft betrekking op het belang dat wordt gehecht aan opleidingen en leren in het algemeen. Evaluatiegegevens worden geplaatst in de context van sterkte/zwakteanalyses, competentieontwikkeling, toekomstige ontwikkelingen en plannen in zake innovaties.

Een ander belangrijk aspect naast de functie van de effectevaluatie is de doelgroep waarvoor men de evaluatie uitvoert en waaraan men rapporteert. Niet iedereen heeft evenveel belang in alle facetten van een opleidingstraject. Evaluatiegegevens zoals vorm, tijdsduur, locatie, trainers van een opleiding zijn vooral van belang voor docenten en trainers. Terwijl de gegevens van de leereffecten meer geëigend zijn voor het directe lijnmanagement in de werksituatie. Het maken van onderscheid in de interesses van de diverse doelgroepen kan leiden tot deelrapporten per specifieke doelgroep.

5.5 Evaluatiemethode



Stap 3 in het bepalen van een evaluatie-instrument is de keuze voor de evaluatie methode. Om de effectiviteit van een training of opleiding te bepalen wordt in de literatuur gebruik gemaakt van verschillende evaluatiemethoden. In de volgende drie paragrafen worden de drie belangrijkste en meest gebruikte methoden voor het evalueren van trainingen of opleidingen beschreven.

5.5.1 Model van Kirkpatrick

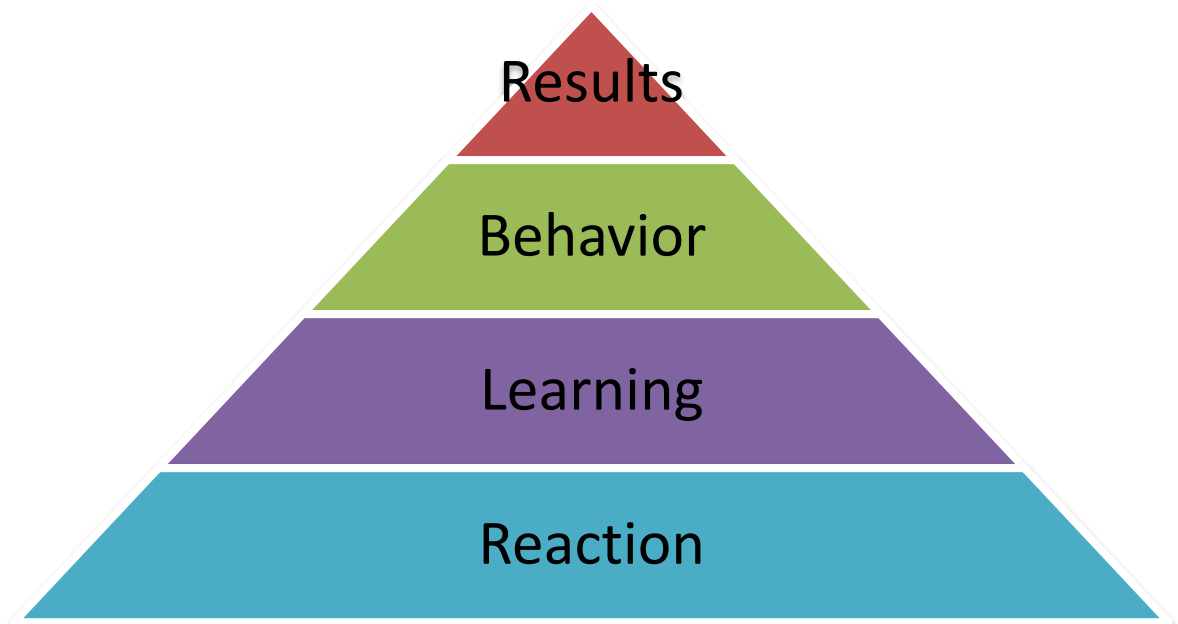
Het eerste model en ook een van de belangrijkste en meest gebruikte modellen voor het evalueren van trainingen of opleidingen in de literatuur is de “vier-level-model” van Kirkpatrick (Kirkpatrick, 1959). Kirkpatrick vindt het belangrijk dat bij opleidingstrajecten met name in het voortraject verwachtingen uitgesproken worden ten aanzien van de mate waarin een opleiding een bepaald probleem kan oplossen. De verwachtingen die het management heeft ten aanzien van een training of opleiding en de resultaten ervan in de werksituatie, liggen in hoofdzaak op het niveau van de realisatie van de organisatiedoelen. Een goede afstemming van de verwachtingen in het voortraject is noodzakelijk voor een juiste inschatting van de opleiding zelf en een correcte interpretatie van het rendement van de opleiding in het na traject. Hoe duidelijker het verwachte effect van een opleiding wordt geformuleerd (het doel van de opleiding), des te beter kan worden gemeten in hoeverre de feitelijkheid in overeenstemming is met deze verwachting. In het “vier-level-model” van Kirkpatrick wordt uiteengezet dat de effectiviteit van een training bepaald kan worden aan de hand van vier niveaus (Noordhoff, 2009):

Op het eerste niveau, het 'reactieniveau' wordt de subjectieve tevredenheid van de deelnemers aan de vorming geëvalueerd. De 'happy sheets' die vaak moeten worden ingevuld na het volgen van een opleiding zijn hier een mooi voorbeeld van. Op dit niveau is er van een echte opleiding/trainingsevaluatie nog geen sprake. De deelnemers worden vooral gevraagd naar hun mening over hoe ze de training of opleiding beleefd hebben (lokaal, spreker/trainer, infrastructuur,...)

Op het tweede niveau, het 'leerniveau', wordt gekeken/gemeten of de deelnemers aan de training of opleiding de aangeleerde kennis, vaardigheden of attitudes verworven hebben. Er wordt op dit niveau nog niet nagegaan of dit ook wordt toegepast in de werksituatie. Er wordt bijvoorbeeld gevraagd aan de deelnemer om een artikel te schrijven over de inhoud van de opleiding in het personeelskrantje, of om te rapporteren aan zijn/haar direct leidinggevende over de inhoud van de vorming, of om aan de collega's de inhoud van de gevolgde opleiding kort toe te lichten.

Bij het derde niveau, het 'werkgedragniveau' wordt er geëvalueerd of de deelnemer het geleerde ook kan toepassen in zijn/haar werksituatie. Dit is echter niet eenvoudig om na te gaan. Een manier om dit te doen kan zijn het observeren van medewerkers of aan de hand van interviews. Een bijkomende moeilijkheid hierbij houdt verband met het feit dat niet duidelijk is of de eventuele gedragsverandering ook werkelijk toe te schrijven is aan de gevolgde training of opleiding.

Evalueren op het vierde niveau, het organisatieniveau, wil zeggen dat men nagaat of de training of opleiding ook een bijdrage heeft geleverd tot de realisatie van de doelstellingen van de organisatie. Dit is evenmin evident om in de praktijk waar te maken.



5.5.2 Model van Phillips

Er zijn in de loop der tijd een aantal studies en onderzoeksprojecten verricht met het oog op het uitdrukken van het trainingsrendement in een financieel plaatje. (Noordhoff, 2009). Daarbij gaat het erom het rendement van een opleiding weer te geven in financieel-economische cijfers. Hierbij wordt het bedrijfsrendement van opleidingen beschouwd als de ratio tussen opleidingsresultaat (output) en de kosten van de opleidingsinspanning (input). Het behaalde rendement wordt namelijk berekend door vaststelling van de opleidingsopbrengst gedeeld door de kosten van de opleidingsinspanning. Een cijfermatige berekening van bijvoorbeeld de opleidingsinspanning is op zich al een moeilijke opgave, omdat het een samengesteld geheel is van verschillende kosten; variabele en vaste kosten, kosten van ontwikkeling en voorbereiding, indirecte en directe personeelskosten. Deze berekeningen zijn in de meeste gevallen gebaseerd op aangenomen uitgangspunten en schattingen van gemiddelden (Phillips, 1996).

In de Verenigde Staten heeft met name Jack Phillips zich met het vraagstuk van Return On Investment (ROI) beziggehouden (Noordhoff, 2009). Hij ontwikkelde een model waarmee het economisch rendement van trainingen of opleidingen onderzocht kan worden. Phillips onderscheidt verschillende evaluatieniveaus naar het model van Kirkpatrick. Metingen van het effect van de trainingen moeten op elk niveau worden uitgevoerd om te kunnen concluderen dat de resultaten feitelijk worden veroorzaakt door de training of opleiding.

- 1) Reactieniveau
Meet de reactie van de deelnemer op het programma en schets specifieke plannen voor implementatie.
- 2) Leerniveau
Meet veranderingen in vaardigheden, kennis of attitudes.
- 3) Werkgedrag niveau
Meet veranderingen in gedrag op de werkvloer en specifieke toepassingen van het trainingsmateriaal.
- 4) Organisatieniveau
Meet de invloed van het programma op het bedrijf
- 5) Return On Investment
Vergelijkt de economische waarde van de resultaten met de kosten voor het programma, gewoonlijk uitgedrukt in een percentage.

Voorwaarden voor het Model van Phillips

Het bereiken van effecten op de niveaus 1 tot en met 3 wordt gezien als voorwaardelijk voor het bereiken van effecten op niveau 4 en voor het uiteindelijk kunnen berekenen van de ROI. Dit betekent wanneer de deelnemer zich geen expliciete doelen stelt op niveau 3, de kans groot is dat het geleerde in de training niet wordt toegepast op de werkplek. Het is dan onwaarschijnlijk dat er effecten op niveau 4 zichtbaar zullen zijn. En wanneer er geen opbrengsten kunnen worden vastgesteld, dan is ook de ROI niet zinvol te berekenen (Phillips, 1996).

5.5.3 Model van Holton

Het derde en laatste model is het model van Elwood Holton. Holton vindt een belangrijk kritiekpunt aan het model van Kirkpatrick dat het model meer een taxonomie van uitkomsten is dan een model met gestructureerde en gevalideerde instrumenten van de vier verschillende niveaus (Noordhoff, 2009 & 2011). In aanvulling op het model van Kirkpatrick heeft Holton een uitgebreider model ontwikkeld. In dit uitgebreide model wordt er evenals in het model van Kirkpatrick, van uitgegaan dat individuele leeropbrengsten een belangrijke voorwaarde vormen voor individueel presteren en dat individuele prestaties een belangrijke voorwaarde vormen om prestaties op organisatieniveau te kunnen realiseren (Holton 1996). Daarnaast zijn in het model van Holton diverse transfervariabelen opgenomen, evenals verklarende factoren in de organisatie, in de werkomgeving en bij de individuele deelnemers. Holton onderscheidt drie vormen van opbrengsten leeropbrengsten voor het individu, individueel presteren en prestaties op organisatieniveau. Deze drie vormen van opbrengsten worden bepaald door de volgende factoren (Holton 1996):

- Leeropbrengsten voor het individu worden bepaald door leervermogen, leermotivatie en percepties van de werkomgeving.
- Individueel presteren wordt bepaald door de leeropbrengsten voor het individu en is verder afhankelijk van de transfermotivatie (de motivatie om het geleerde te gaan gebruiken in de werkomgeving), het transferklimaat (de mate waarin de omgeving het toepassen van het geleerde faciliteert en ondersteunt) en het transferontwerp (de mate waarin het ontwerp zich richt op transfer).
- Prestaties op organisatieniveau worden bepaald door het individueel presteren en zijn verder afhankelijk van het verwachte rendement van de deelnemer en de organisatie, door gebeurtenissen in de externe omgeving en door de mate waarin het programma is afgestemd op de organisatiedoelen.

Wanneer de keuze voor de evaluatiestrategie bepaald is kan er een keuze gemaakt worden wat betreft het evaluatie- / effectmetingsinstrument. In de volgende paragraaf worden een aantal effectmetingsinstrumenten beschreven die gebruikt kunnen worden bij de eerder beschreven evaluatie strategieën.

5.6 Effectmetingsinstrumenten



Wanneer de keuze voor een evaluatiemethode is gemaakt kan er worden overgegaan op het kiezen van evaluatie instrumenten (stap 4). Om het effect van een training of opleiding te kunnen meten is het nodig om een 'verschil' te meten. Hoe was de situatie vóór de trainingen en hoe is de situatie ná de training? Als er kan worden aangenomen dat de veroorzaker van het gemeten verschil de training is, is er dus inzicht in 'het effect'. In de regel worden als informatiebronnen de deelnemer en zijn direct leidinggevende gebruikt. Onderstaand worden een aantal instrumenten beschreven (Noordhoff, 2009);

✗ Evaluatieformulieren

Deelnemers geven na het afronden op een evaluatieformulier aan wat ze goed en niet goed vonden aan de lesmethode, de inhoud, de logistiek, de locatie en andere aspecten van een opleiding of training. Het formulier maakt deelnemers duidelijk dat hun mening gewenst is. Zowel kwantitatieve gegevens als kwalitatieve gegevens kunnen worden verzameld.

✗ 360 graden feedback

Bij de 360 graden feedback wordt de transfer van het geleerde naar de praktijk bekeken. De opleider, leidinggevende en/of enkele collega's beoordelen de deelnemer op het gebruik van nieuwe vaardigheden en/of kennis in praktijksituaties (GITP, 2014)

✗ HR cyclus

De resultaten van een training of opleiding kunnen ook gemonitord worden door de HR cyclus. Medewerkers geven de interesse en motivatie voor een training of opleiding aan tijdens een doelstellingsgesprek met de leidinggevende. Vervolgens kunnen de effecten van een training of opleiding gemonitord en bijgestuurd worden tijdens de functioneringsgesprekken en het beoordelingsgesprek. Hierdoor kan de leidinggevende van de deelnemer oordelen over het effect van een training of opleiding in de werksituatie.

✗ Terugkomdag

Tijdens een terugkomdag presenteren de deelnemers de effecten van de training of opleiding aan elkaar. Deelnemers dienen dus na te denken over de effecten van de opleiding.

✗ Interviews /(digitale)enquête

In persoonlijke gesprekken of een (digitale) enquête worden deelnemers en/ of collega's/ klanten/ leidinggevenden ondervraagd over merkbaar ander gedrag dan voor de training. In overleg kunnen dezelfde interviews voorafgaand aan de training afgenomen worden om het resultaat zo goed mogelijk te vergelijken.

✗ kritische prestatie indicatoren

Naast diverse instrumenten is het ook mogelijk effecten van opleidingen of trainingen te meten middels Kritische Prestatie-indicatoren (Kpi). Kpi's meten de prestatie van een onderneming. Dat kan op het niveau van een proces, tot een complete afdeling tot op medewerkersniveau. Een kpi meet altijd of iets goed, gemiddeld of niet goed is (groen, oranje of rood) ten opzichte van de gestelde doelstelling. Kpi's zijn van strategisch belang voor een organisatie en bestaan vaak uit meerdere operationele prestatie-indicatoren die SMART geformuleerd zijn. Hieronder volgen enkele kpi voorbeelden die door de afdeling HR gebruikt kunnen worden:

Meetbare betrokkenheid

Medewerkerstevredenheid geeft een beeld van de betrokkenheid van de medewerkers. Door middel van een prestatie indicator kan het percentage tevreden medewerkers worden weergegeven, waarbij ook gekeken kan worden naar de hoeveelheid medewerkers die de organisatie zouden aanbevelen aan anderen.

Meetbare ontwikkeling

Door het inzetten van prestatie indicatoren kan inzichtelijk gemaakt worden hoeveel medewerkers op het juiste niveau zitten en welke medewerkers zich verder moeten ontwikkelen om het werk op meeste optimale manier te kunnen doen. Zo kan een bedrijf als target hebben dat minimaal 80% van alle medewerkers op het juiste competentieniveau zit, of maximaal één niveau eronder. HR kan inzicht geven in de toename van de competenties over de tijd heen, stijging van het aantal opleidingsaanvragen, maar ook of ontwikkelplannen zijn afgerond. Hierdoor ontstaat een beter inzicht in hoeverre de organisatie zich als geheel ontwikkelt, maar ook op afdelings- en zelfs op medewerkersniveau.

Meetbare door- en uitstroom

Door middel van een kpi te stellen op door- en uitstroom kan bekeken worden of opleiding of training zoals bijvoorbeeld het "Jij bent aan Z" programma, invloed heeft op personele mutaties. Medewerkers kunnen door nieuwe inzichten en interesses ervoor kiezen het bedrijf te verlaten of kiezen voor een andere afdeling of een andere functie.

Meetbare klanttevredenheid

Klanttevredenheid en Net Promoter Score zijn de twee populairste kpi's (kritieke prestatie indicator) als het gaat om het bepalen hoe "klantgericht" een onderneming is. Door middel van kpi's op klanttevredenheid kan inzichtelijk gemaakt worden hoe tevreden klanten zijn over de dienstverlening van een bedrijf. Zo kan een bedrijf ernaar streven om minimaal door 70% van de klanten beoordeeld te worden met minimaal een voldoende.

Meetbaar ziekteverzuim

Gezondheid kan meetbaar gemaakt worden door middel van verzuimrapportages en indicatoren. Verzuimcijfers kunnen per bedrijfsonderdeel getoond worden, per leeftijdscategorie, etc. Door middel van trendanalyses kunnen bepaalde ontwikkelingen in tijd aantonen: waarom was het verzuim een jaar geleden veel lager dan nu?

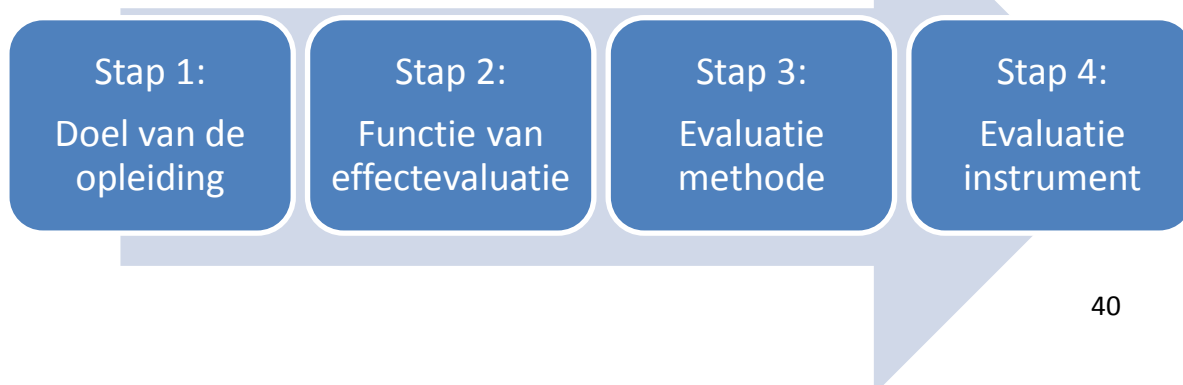
Verzuimdashboards zijn een middel om te signaleren; verzuimrapportages geven het detail dat nodig is om actie te ondernemen.

Het antwoord op deelvraag 3; wat zijn mogelijke methoden en instrumenten om het effect van het "Jij bent aan Z" programma te evalueren? is in het kort:

Volgens de literatuur kan gesteld worden dat een effectmeting vaststelt of een ingreep of een gebeurtenis tot veranderingen heeft geleid. De evaluatie is het vervolgens op systematische wijze vormen van een waardeoordeel. In de literatuur worden er diverse methoden en instrumenten van effectmeting beschreven. Mogelijke effectmetingsmethode zijn; de "vier-level-methode" van Kirckpatrick, het model van Phillips of het model van Holton. Mogelijk te gebruiken instrumenten zijn evaluatieformulieren, 360 graden feedback of het gebruik van kpi's. Echter de keuze voor de juiste methode en de juiste instrumenten is geheel afhankelijk van het doel van de opleiding en de functie van de evaluatie. Om een geschikt evaluatie-instrument te kiezen kan het proces "hoe te komen tot een evaluatie-instrument" als hulpmiddel worden gebruikt (figuur 3).

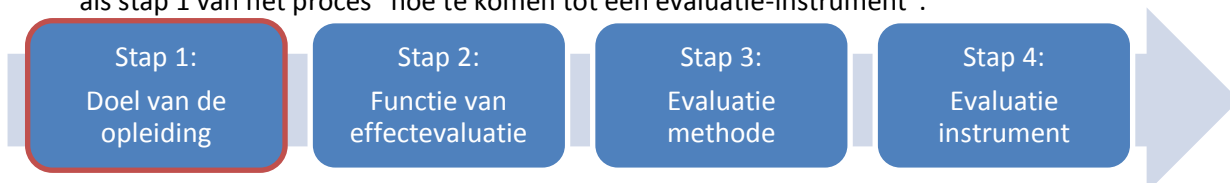
In het volgende hoofdstuk zal antwoord worden gegeven op deelvraag 4; Wat is het doel van het "Jij bent aan Z" programma volgens de afdeling HR en volgens medewerkers van Obvion?" Hiermee wordt een begin gemaakt aan het proces "hoe te komen tot een evaluatie-instrument".

Figuur 3: Proces "hoe te komen tot een evaluatie-instrument"



6. Onderzoek – Resultaten - Conclusies

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de vierde deelvraag. Deze deelvraag luidt; **Wat is het doel van het “Jij bent aan Z” programma volgens de afdeling HR en volgens medewerkers van Obvion?** Het beantwoorden van deze deelvraag kan gezien worden als stap 1 van het proces “hoe te komen tot een evaluatie-instrument”.



Om deze vraag te kunnen beantwoorden wordt eerst informatie gegeven over de onderzoeksmethode die gebruikt is voor het beantwoorden van deze deelvraag. Vervolgens zal in §6.2 de resultaten van het onderzoek beschreven worden die door middel van de open interviews verkregen zijn. Hierna zal in §6.3 de resultaten van het onderzoek worden beschreven die door de focusgroepen verkregen zijn. Tot slot worden in §6.4 de resultaten van zowel de focusgroep als de open interviews met elkaar vergeleken.

6.1 Methode van onderzoek

In hoofdstuk 5 is te zien dat een overvloed aan theorie beschikbaar is rondom het begrip effectmeting. Geconcludeerd kan worden dat het doel van een training of opleiding samen met de functie van de evaluatie de methode van effectmeting bepaalt. Het “Jij bent aan Z” programma binnen Obvion wordt georganiseerd naar aanleiding van de in hoofdstuk 3 geschetste situatie. *Obvion wil de medewerker door middel van het “Jij bent aan Z” programma, van zijn huidige baan de ideale baan laten maken. Door op zoek te gaan naar dat wat de medewerker kan en wil, waar zijn passies liggen en hoe hij die kan inzetten richting de klant wil Obvion de medewerker duurzaam inzetbaar maken.*

Bovenstaand doel is niet concreet genoeg om op basis daarvan een aanbeveling te doen voor wat betreft een mogelijke effectmetingsmethode. Om een aanbeveling te kunnen doen is een praktijkonderzoek uitgevoerd waarmee getracht is een concreet en SMART geformuleerd doel te achterhalen. Het achterhalen van dit doel is gebeurd onder de evaluatiedoelgroepen van het “jij bent aan Z” programma. Allereerst is er een onderzoek uitgevoerd onder de medewerkers van de afdeling Human Resources (HR). De afdeling HR is de organisator van het “Jij bent aan Z” programma en daarmee een van de belanghebbende wat betreft de evaluatie van het programma. De tweede doelgroep zijn de medewerkers van Obvion. Hierbij kan een onderscheid gemaakt worden tussen de medewerkers van Obvion die deelnemen aan het programma, leidinggevende van medewerkers die deelnemen aan het programma, en collega’s van medewerkers die deelnemen aan het programma. De medewerkers van Obvion zijn hierdoor ook op verschillende manieren belanghebbende bij een effectmetingsmethode. De deelnemers aan het programma kunnen zo hun eigen doelen verklaren, de leidinggevende en

collega's van de deelnemers kunnen hierdoor de doelen verklaren die ze op de werkvloer gerealiseerd willen zien worden.

De methode van onderzoek is per doelgroep verschillend. Het achterhalen van een SMART geformuleerd doel van het "Jij bent aan Z" programma, volgens de afdeling HR, is gedaan middels open interviews. Hierbij zijn medewerkers van de afdeling HR met verschillende functies uitgenodigd; HR Manager, HR Adviseur, HR opleidingscoördinator en HR medewerker.

De methode van onderzoek voor het achterhalen van een SMART geformuleerd doel van het "Jij bent aan Z" programma, volgens de medewerkers van Obvion, is een focusgroep. In hoofdstuk 2 zijn de randvoorwaarden en voor- en nadelen van deze onderzoeksmethode beschreven. Bij deze methode van onderzoek zijn drie focusgroepen georganiseerd met hierbij medewerkers van diverse achtergronden. De deelnemers zijn geselecteerd, waarbij rekening gehouden is dat de groep homogeen moet zijn. Iedere groep bestaat uit vijf deelnemers met voldoende variatie onder de deelnemers om verschillende meningen naar voren te laten komen. De homogeniteit is gezocht op de volgende criteria:

- Afdeling
- Leidinggevende ja/nee
- Leeftijdscategorie
- Contractvorm (Obvion/Manpower/Extern)
- Deelnemer aan het "Jij bent aan Z" programma ja/nee
- Dienstjaren Obvion

Naast de homogeniteit zijn de deelnemers aan de focusgroep ook gekozen om hun "mondigheid" en "zelfvertrouwen". Aangezien het in een focusgroep gaat om de discussie, moeten de deelnemers niet bang zijn om hun mening te uiten. De deelnemers moeten de discussie onderling aangaan om zo een goed mogelijk doel te kunnen vormen. Bij de samenstelling van de groepen is bijvoorbeeld rekening gehouden met het feit dat een medewerker en zijn/haar leidinggevende niet in een dezelfde groep zitten. Dit kan namelijk een belemmering zijn bij het voeren van een discussie. De lijst met deelnemers is opgenomen in bijlage IV.

Zoals in hoofdstuk 2 beschreven is een focusgroep, die geen afspiegeling is van het bedrijf niet representatief. In dit praktijkonderzoek is de keuze bewust gemaakt om een indicatief onderzoek uit te voeren. De combinatie van onderzoeken en het gebruik van triangulatie moet zorgen voor de betrouwbaarheid en geldigheid van het onderzoek. De resultaten moeten een geldige indicatie geven en worden getoetst aan de literatuurstudie en doelen van Obvion. De resultaten die worden beschreven in de volgende paragrafen moeten de lezer een idee geven van de gegeven meningen in de interviews en focusgroepen.

Open interviews

De open interviews zijn afzonderlijk van elkaar uitgevoerd. Aan de geïnterviewde is vooraf niet medegedeeld wat tijdens het interview ter sprake komt, dit om eventuele voorbereiding te voorkomen. Het interview moet namelijk een natuurlijk verloop krijgen. Het interview is gestart met een korte uitleg van het onderzoek. Hierin is aangegeven dat “het doel” van het “Jij bent aan Z” programma van essentieel belang is bij het bepalen van de effectmetingsmethode. Vervolgens is aan de geïnterviewde de volgende vraag gesteld waarna het interview daadwerkelijk startte:

Wat is het doel van het “Jij bent aan Z” programma?
(probeer dit doel zo concreet en SMART mogelijk te formuleren)

Ieder interview heeft vervolgens zijn eigen verloop en eigen uitkomsten. Uiteindelijk is aan het einde van het interview de geïnterviewde de conclusie voorgelegd waarbij de checkvraag is gesteld.

Focusgroepen

De bijeenkomst is gestart zodra alle deelnemers in de ruimte aanwezig zijn. Op iedere plaats is door de gespreksleider een A3 papier neergelegd met daarbij enkele stiften. Vervolgens is de aanleiding van de focusgroep uitgelegd door de gespreksleider terwijl de deelnemers een broodje nuttigen. Zodra de aanleiding van de bijeenkomst voor iedere deelnemer duidelijk is wordt de volgende vraag aan de deelnemers gesteld:

Wat is het doel van het “Jij bent aan Z” programma?
(probeer dit doel zo concreet en SMART mogelijk te formuleren)

Als aanvulling op deze vraag is de deelnemers medegedeeld dat er vanuit diverse perspectieven antwoord op deze vraag mocht worden gegeven (de zogenaamde 360 graden benadering). Hierdoor wordt er vanuit diverse perspectieven naar een vraag gekeken. De perspectieven waren: Deelnemer aan het “Jij bent aan Z” programma, leidinggevende/collega van een deelnemer aan het “Jij bent aan Z” programma of als organiseerde organisatie van het “Jij bent aan Z” programma. De deelnemers aan de focusgroep krijgen vervolgens 15 minuten de tijd om op het A3 papier te schrijven/tekenen/knutselen wat in hun ogen het doel van het “Jij bent aan Z” programma is. Na deze 15 minuten wordt iedere deelnemer gevraagd om zijn/haar A3 toe te lichten aan de groep. Vervolgens kan door de groep op deze uitleg gereageerd worden en eventueel gediscussieerd worden. Het uiteindelijke doel van de focusgroep is namelijk te komen tot een samenvattende, SMART geformuleerde doelstelling voor het “Jij bent aan Z” programma. Na afloop van de discussies vat de gespreksleider de inhoud samen. Hiermee wordt gecheckt of de gespreksleider de uiteindelijke boodschap goed heeft begrepen.

6.2 Resultaten interviews

Zoals in de vorige paragraaf beschreven, is geprobeerd het doel van het “Jij bent aan Z” programma volgens de afdeling HR” te achterhalen door middel van open interviews. De essentie van: **Wat is het doel van het “Jij bent aan Z” programma? (probeer dit doel zo concreet en SMART mogelijk te formuleren)** is volgens de:

HR manager:

“Het “Jij bent aan Z” programma moet de medewerker helpen van zijn huidige baan de ideale baan te maken. Er is geen SMART doelstelling geformuleerd. We (Obvion) vinden dat voor nu ook niet belangrijk.”

Uit het antwoord van de HR manager kan geïnterpreteerd worden dat het “Jij bent aan Z” programma georganiseerd wordt om medewerkers te helpen. Het concrete resultaat voor Obvion is hierbij niet belangrijk zolang de medewerkers maar het gevoel hebben dat ze gefaciliteerd worden.

HR adviseur:

“Het doel van het “Jij bent aan Z” programma voor mij zou zijn bewustwording, beweging en zo doende de start van een nieuwe cultuur waarin medewerkers durven uit te spreken dat ze niet meer op de juiste stoel zitten.”

In het antwoord van de HR adviseur worden al daadwerkelijke doelen gegeven. Zo wordt er gesproken over “bewustwording”, “beweging” en “een nieuwe cultuur”. Ondanks dat het doel nog niet SMART geformuleerd is, worden er wel elementen benoemd die SMART geformuleerd kunnen worden.

HR opleidingscoördinator:

“Obvion wil met dit programma medewerkers de kans geven hun kwaliteiten, passie en loopbaan te onderzoeken. Het achterliggende doel is hen te stimuleren na te denken over hun loopbaan en te bewegen naar een functie die echt past en waarin ze hun kwaliteiten optimaal kunnen benutten. Want medewerkers die gemotiveerd met hun loopbaan bezig zijn, worden verantwoordelijke, betrokken en bevlogen medewerkers, die voor Obvion het verschil maken. De huidige klant vraagt immers om medewerkers die in staat én gemotiveerd zijn maatwerk te leveren en die alert maar wel zorgvuldig kunnen meebewegen met de vraag van de klant.”

Uit het antwoord van de opleidingscoördinator kan geconcludeerd worden dat het “Jij bent aan Z” programma zowel effect moet hebben voor de deelnemers als ook voor Obvion. Volgens haar zorgen medewerkers in de juiste functie voor verantwoordelijkheid, betrokkenheid en bevlogenheid.

HR medewerker:

“Na afronding van het programma “Jij bent aan Z” heeft iedere medewerker zicht op de eigen kwaliteiten en waar deze het beste ingezet kunnen worden in de organisatie. Hierdoor bevordert de duurzame inzetbaarheid van de medewerker. Oftewel na afloop van het programma zit de juiste persoon op de juiste plaats. Dit programma is in de eerste plaats voor de medewerker, om hem te laten ervaren waar de kwaliteiten liggen, waar de valkuilen, waar uitdaging / ontwikkeling zit, stukje reflectie en pas op de tweede plaats voor de organisatie. Uiteindelijk hebben wij (Obvion) er wel wat aan, tevreden medewerkers, medewerkers die zich gewaardeerd voelen, zit iemand nu op de juiste plek, maar het gaat natuurlijk in eerste instantie om de medewerkers. “

Uit het antwoord van de HR medewerker kan geïnterpreteerd worden dat het “Jij bent aan Z” programma wordt ingezet als zijn hulpmiddel voor medewerkers. Het programma moet gezien worden om medewerkers optimaal faciliteren in hun zoektocht naar de ideale baan en op die manier duurzaam inzetbaar te worden dan wel te blijven. Het resultaat voor Obvion is een bijkomstigheid, zo zegt de HR medewerker: “... in de eerste plaats voor de medewerker”.

Uit deze antwoorden kunnen een aantal conclusies getrokken worden:

- ✗ Geen van de geïnterviewde benoemt in zijn antwoorden het “Jij bent aan Z” programma als middel om de HR visie tot uitvoering te brengen. De opleidingscoördinator noemt weliswaar de kernwaarden van Obvion: “verantwoord, betrokken en bevlogen”. De drie aandachtsgebieden uit de HR visie; “Verbinding, wendbaarheid en ontwikkeling” worden niet expliciet benoemd.
- ✗ Ook kan geïnterpreteerd worden dat volgens de HR Manager en de HR medewerker geen expliciete effecten van het programma zullen uitvloeien op organisatieniveau. Voor beide kan gesteld worden dat het programma alleen voor de medewerkers van Obvion wordt ingezet. Daarentegen spreken de HR adviseur en de opleidingscoördinator wel over effecten op organisatieniveau.
- ✗ Tevens is geconcludeerd dat ieder functieniveau binnen HR het “accent” van het doel van het programma op een ander onderwerp legt. De HR Manager spreekt over de “ideale baan”, de HR adviseur spreekt over; “bewustwording, beweging en een nieuwe cultuur”, de opleidingscoördinator benoemt: “nadenken over loopbaan en bewegen naar passende functie, gemotiveerde medewerkers”, tot slot benoemt de HR medewerker het begrip; “duurzame inzetbaarheid”. Ondanks dat de begrippen allemaal raakvlakken hebben met elkaar ligt bij ieder doel het accent net iets anders.
- ✗ Tot slot valt op dat binnen een afdeling met zeven medewerkers vier verschillende doelen worden geformuleerd en er interpretatieverschillen zijn.

6.3 Resultaten focusgroepen

Zoals eerder beschreven, is voor het achterhalen van het doel van het “jij bent aan Z” programma volgens de medewerkers van Obvion gebruik gemaakt van focusgroepen.

De resultaten van de focusgroepen moeten een indicatie geven van wat de medewerkers van Obvion voor doel stellen ten aanzien van het “Jij bent aan Z” programma. Aangezien het hier om een indicatie gaat wordt er bij het beschrijven van de resultaten geen gebruik gemaakt van statistiek. Op pagina 48 staat een wordnet weergegeven waarin alle woorden zijn toegevoegd die op de door de deelnemers ingevulde A3 papieren zijn beschreven. Tevens zijn foto’s van deze A3 papieren toegevoegd in bijlage VI. De grootte van het woord in het wordnet is bepaald door de frequentie waarin het woord is gebruikt, hoe vaker het woord gebruikt is hoe groter het woord in het wordnet staat. Dit wordnet moet de lezer een indicatie geven van de meningen die zijn gegeven tijdens de focusgroepen. Aangezien het om een indicatie gaat hoeft de lezer niet te weten hoe vaak een woord is gebruikt.

Tijdens de focusgroepen mogen de deelnemers vanuit verschillende perspectieven antwoorden, de zogenoemde 360 graden approach. De resultaten zijn daarom ook vanuit deze twee perspectieven beschreven. De uiteindelijke samengevatte antwoorden op de vraag: Wat is het doel van het “Jij bent aan Z” programma? (probeer dit doel zo concreet en SMART mogelijk te formuleren) zijn:

6.3.1 Organisatieperspectief

Focusgroep 1:

Het “Jij bent aan Z” programma moet bijdragen aan een verhoogde klanttevredenheid. Immers medewerkers die met passie werken uiten dit naar hun klanten waardoor klanten de klantgerichtheid als positiever ervaren.

Uit de resultaten van de eerste focusgroep kan de conclusie getrokken worden dat het “Jij bent aan Z” programma een bijdrage moet leveren aan de klanttevredenheid van Obvion. Dit zou een mooi resultaat zijn ten aanzien van de doelstelling van de HR visie en het strategische kader van Obvion; “het worden van een klantgerichte organisatie”. Ondanks dat het doel van het programma volgens focusgroep 1 aansluit op de HR visie en het strategisch kader zijn beide documenten tijdens de bijeenkomst niet benoemd. Medewerkers van focusgroep 1 leggen geen link tussen het “Jij bent aan Z” programma en het realiseren van het strategisch kader en de HR visie. Ondanks dat doel van focusgroep 1 niet SMART geformuleerd is staan er wel zaken in die onderdeel kunnen uitmaken van een SMART geformuleerd doel. Het verhogen van de klanttevredenheid middels het “Jij bent aan Z” programma zou een optie kunnen zijn.

Focusgroep 2:

Medewerkers die met passie werken, die op de juiste plek zitten en werken met de kwaliteiten die ze beheersen blijven loyaal/loyaler aan hun werkgever.

Uit de resultaten van focusgroep 2 kan de conclusie getrokken worden dat het programma een bijdrage moet leveren aan de loyaliteit van de medewerkers. Deze doelstelling heeft verbinding met de HR visie. De HR visie beschrijft namelijk als volgt: "De toekomst van Obvion begint bij jou. Met loyale medewerkers en daardoor loyale klanten." De deelnemers aan focusgroep 2 zien het "Jij bent aan Z" programma dan ook als een middel om de HR visie tot uitvoering te brengen. Echter net zoals bij focusgroep 1 geldt dat het doel van focusgroep 2 niet SMART geformuleerd is. Desondanks staan ook hier zaken in, die onderdeel kunnen uitmaken van een SMART geformuleerde doelstelling. Het verhogen van de medewerkersloyaliteit door middel van het "Jij bent aan Z" programma zou een optie kunnen zijn om te hanteren als doel van het "Jij bent aan Z" programma.

Focusgroep 3:

Het "Jij bent aan Z" programma moet medewerkers faciliteren waardoor ze kunnen werken aan hun ontwikkeling, hun loopbaan en hun toekomst. Dit faciliteren moet gezien worden als goed werkgeverschap.

Tijdens focusgroep 3 lag het accent op organisatieperspectief op het faciliteren van de medewerkers van Obvion. Uit deze focusgroep kan geïnterpreteerd worden dat het "Jij bent aan Z" programma wordt ingezet om het imago van Obvion als werkgever te verbeteren. Dit accent zou een optie kunnen zijn om te gebruiken als doelstelling van het programma. Echter wordt daarmee geen enkele link gemaakt naar de HR visie en het strategisch kader van Obvion.

Geconcludeerd is bij de resultaten op organisatieperspectief dat er in twee focusgroepen een link gemaakt wordt met de HR visie. In focusgroep 2 gebeurt dit expliciet en in focusgroep 1 komt alleen het onderwerp klanttevredenheid aan bod. Ondanks dat in alle focusgroepen op organisatieperspectief geen SMART geformuleerde doelstelling wordt gegeven zijn er wel drie begrippen gehanteerd die onderdeel kunnen uitmaken van een SMART doelstelling. De begrippen die op organisatieniveau onderdeel van de doelstelling van het "Jij bent aan Z" programma kunnen uitmaken zijn:

- ✗ Klanttevredenheid
- ✗ Werknemersloyaliteit
- ✗ Medewerkertevredenheid

Opleiding Punten
Duurzaam Kwaliteiten Kritisch
Verantwoordelijkheid
Resultaten Communiceren
Succes Functie
Werken doorhakken Ambities Begeleiding Positief Interesses
Goed uitstekend Drijfveren Sterke
Keuze
Goede Tools
Groeien
Ontwikkelmogelijkheden
Beleving
Richting
Persoonlijk Bespreken
Cursus Focus
Harder Meetmomenten
Diversiteit Verdieping
Inzetbaarheid
Personal Intern
Verantwoord Knopen
waarde Inzetbaar Profileren
Netwerken
Leiding
medewerkersloyaliteit
medewerkerstevredenheid
Leidinggevend Bevlogen Plezier
Perspectieven Collega's Positioneren Nazorg Flexibel
Maatwerk Stimuleren
Ontwikkelen
Willen Hart
Passie
Mogelijkheden
Toekomst
Doel ideeën
Betrokken Communicatie
Uitdaging
Doorstroom
Sterktes
klanttevredenheid
Kans Durven
Handvaten
Slimmer
Uitgangspunt Talent
Deelnemers
Groeit
Denkwijzen
Kunnen
Klant
Doorgroei
Coach
Werkplezier
ja Rabobank Mezelf

6.3.2 Medewerkersperspectief

De doelen op medewerkersperspectief hebben dermate overeenkomsten dat ze niet uitgesplitst zijn per focusgroep. De antwoorden die vanuit medewerkersperspectief zijn gegeven hebben allemaal betrekking tot loopbaanvragen. Dit zijn vragen zoals:

- Wat zijn mijn kwaliteiten?
- Waar liggen mijn ontwikkelpunten?
- Waar ligt mijn passie?
- Wat is mijn droombaan?
- Wat is mijn vervolgstap voor wat betreft mijn loopbaan?
- Hoe bereik ik mijn droombaan?

Het doel van het “Jij bent aan Z” programma vanuit medewerkersperspectief kan samengevat worden in de volgende zin:

Het “Jij bent aan Z” programma moet medewerkers van Obvion begeleiden bij het beantwoorden van loopbaanvragen.

De effecten op deze doelstelling kunnen zich op diverse manieren uiten. Volgens de deelnemers aan de focusgroepen zijn er een aantal opties. Een medewerker die begeleid wordt bij het beantwoorden van zijn of haar loopbaanvragen kan een aantal stappen ondernemen: de medewerker kan intern wisselen van functie, de medewerker kan Obvion verlaten en op zoek gaan naar een andere baan, de medewerker kan erachter komen dat hij op de juiste werkt, maar gaat beter functioneren. De medewerker kan ervoor kiezen zich verder in de functie dan wel een andere functie te ontwikkelen door middel van opleidingen. Ook kan de medewerker ervaren dat hij op de verkeerde plek werkt maar kiest ervoor geen verdere stappen te ondernemen. Geconcludeerd kan worden dat alle effecten van het “Jij bent aan Z” programma waarneembaar zijn. De medewerker onderneemt actie door middel van door- of uitstroom, door beter te functioneren of door ontwikkeling van zijn vaardigheden of kennis. Een andere optie is dat de medewerker geen actie onderneemt en functioneert hetzelfde of slecht. Deze effecten zijn allemaal waarneembaar voor Obvion. Hierdoor is het voor Obvion mogelijk om op medewerkersperspectief een SMART doelstelling te formuleren. In deze SMART doelstelling kunnen de volgende meetbare aspecten worden opgenomen:

- ✗ Doorstroom
- ✗ Uitstroom
- ✗ Aantal opleidingsverzoeken
- ✗ Beoordelen van functioneren

Uit de resultaten van de focusgroepen kunnen de volgende conclusies worden getrokken:

- ✗ De doelstellingen van het “Jij bent aan Z” programma op organisatie- en medewerker perspectief verschillen dusdanig van elkaar dat er op beide niveaus een doelstelling dient te worden geformuleerd. Het is niet mogelijk om een alles omvattende doelstelling te formuleren waarin zowel de organisatie doelstelling(en) als de medewerkers doelstelling(en) zijn geformuleerd. Daarbij kan de vraag gesteld worden of de organisatiedoelstellingen verhoging van klanttevredenheid, verhoging van medewerkersloyaliteit en/of verhoging van medewerkerstevredenheid toegekend mogen worden als effecten van het “Jij bent aan Z” programma. De drie pijlers zijn namelijk door meerdere facetten te beïnvloeden. Daarnaast is de kans dat de deelnemers aan de pilot van het “Jij bent aan Z” programma invloed hebben op deze drie pijlers is zeer gering.
- ✗ De deelnemers aan de focusgroepen zijn zowel op organisatie- als op medewerkersniveau niet in staat gebleken om een SMART doelstelling te formuleren. Wel zijn er op beide niveaus onderwerpen aan bod gekomen die in een doelstelling gehanteerd kunnen worden. Op organisatie niveau zijn dit: klanttevredenheid, medewerkersloyaliteit en medewerkerstevredenheid. Op medewerker niveau zijn dit: door- en uitstroom, aantal opleidingsverzoeken en niveau van functioneren van de medewerker (uitmuntend, zeer goed, goed, redelijk of slecht).
- ✗ Tijdens de focusgroepen zijn het met name de leidinggevende die op organisatieniveau een doelstelling voor het “Jij bent aan Z” programma durven en kunnen benoemen. Niet leidinggevende deelnemers aan de focusgroepen noemen alleen doelstellingen op medewerkersperspectief. Hieruit ontstaat de vraag of niet leidinggevende zonder hulp van leidinggevende de link kunnen maken tussen het “Jij bent aan Z” programma en de HR visie?
- ✗ Op organisatieperspectief zijn drie totaal verschillende doelstellingen geformuleerd. Hieruit kan de conclusie worden getrokken dat er geen uniform doel is gehanteerd tijdens de uitleg van het “Jij bent aan Z” programma door de afdeling HR. Of leidinggevende hebben de mogelijkheid gekregen/gevoeld om de doelstelling op een andere manier te interpreteren.

6.4 Interviews versus focusgroepen

In deze paragraaf worden de conclusies die getrokken zijn uit de resultaten van de focusgroepen (medewerkers & leidinggevenden) vergeleken met de conclusies uit de resultaten van de interviews (afdeling HR). Deze vergelijking gebeurt door de conclusies van beide onderzoeksmethodes te categoriseren en naast elkaar te beschrijven. In de tabel op pagina 51 worden de conclusies weergegeven:

Conclusies interviews	Conclusies focusgroepen
Doelstelling organisatie: - nieuwe cultuur - faciliteren van medewerkers	Doelstelling organisatie: - verhogen klanttevredenheid - verhogen medewerkersloyaliteit - verhogen medewerkerstevredenheid
Doelstelling medewerker: - Vinden van passende functie bij kwaliteiten en passies	Doelstelling medewerker: - beantwoorden van loopbaanvragen
Link met HR visie: Niet expliciet benoemd	Link met HR visie: gedeeltelijk
Meetbare Aspecten: Organisatieperspectief: - Geen meetbare aspecten benoemd Medewerkersperspectief: - door- en uitstroom	Meetbare Aspecten: Organisatieperspectief: - klanttevredenheid - medewerkersloyaliteit - medewerkerstevredenheid Medewerkersperspectief: - door- en uitstroom - aantal opleidingsverzoeken - functioneringsbeoordeling
Overige conclusies: Diverse doelstellingen op een kleine afdeling met daarbij onderscheid in de mening of het programma daadwerkelijk effect heeft voor Obvion	Overige conclusies: Link met HR visie wordt weinig gemaakt en wanneer deze gemaakt wordt is dit door leidinggevende medewerkers.

Uit bovenstaande tabel kunnen een aantal conclusies worden getrokken:

- ✗ Er is geen uniforme doelstelling geformuleerd op organisatie- en medewerker perspectief.
- ✗ Verschil in mate van concreetheid.
- ✗ De link tussen de HR visie en het “Jij bent aan Z” programma wordt nauwelijks tot niet gemaakt.
- ✗ De meetbare aspecten op organisatieperspectief wijken van elkaar af. Daarbij is de vraag of de benoemde meetbare aspecten op organisatieniveau terug te herleiden zijn als effect van het “Jij bent aan Z” programma.
- ✗ Uit beide onderzoeksmethoden komt mobiliteit in de zin van door- of uitstroom naar voren als meetbaar aspect op medewerkersperspectief.

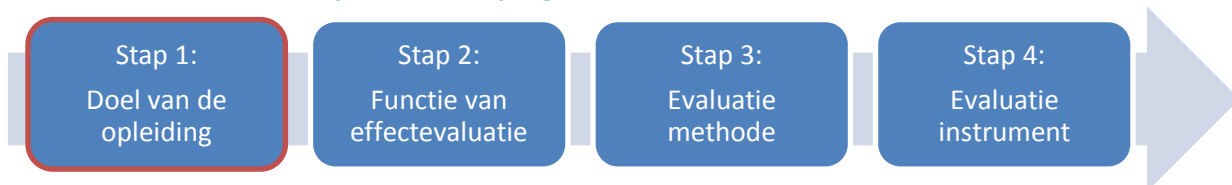
Het antwoord op deelvraag 4; wat is het doel van het “Jij bent aan Z” programma volgens de afdeling HR en volgens medewerkers van Obvion? is in het kort:

Uit de resultaten van het praktijkonderzoek kan gesteld worden dat geen uniforme en SMART geformuleerde doelstelling geformuleerd is voor het “Jij bent aan Z” programma. Desondanks kan wel gesteld worden dat het “Jij bent aan Z” programma een bijdrage moet leveren aan de mobiliteit van de deelnemers en ook aan het niveau van functioneren. Op organisatieniveau moet het programma zorgen voor een verhoging van de klanttevredenheid, medewerkersloyaliteit en medewerkerstevredenheid. Tot slot kan geconcludeerd worden dat er nauwelijks tot niet een link gemaakt wordt tussen de HR visie en het “Jij bent aan Z” programma.

7. Aanbevelingen

In dit laatste hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de vijfde deelvraag, deze vormt tevens het antwoord op de probleemstelling van deze scriptie; **welke effectmetingsmethode is het meest geschikt voor Obvion en hoe kan deze het beste worden toegepast?** Daartoe worden in dit hoofdstuk een aantal aanbevelingen gepresenteerd. De aanbevelingen komen voort uit de conclusies die in vorige hoofdstukken zijn beschreven. Het hoofdstuk is onderverdeeld in de volgende vier paragrafen volgens het proces “hoe te komen tot een evaluatie-instrument”: Het doel van “het Jij bent aan Z” programma, de functie van de effectevaluatie, de evaluatiemethode en tot de evaluatie-instrumenten van het “ Jij bent aan Z” programma.

7.1 Het doel van het “Jij bent aan Z” programma



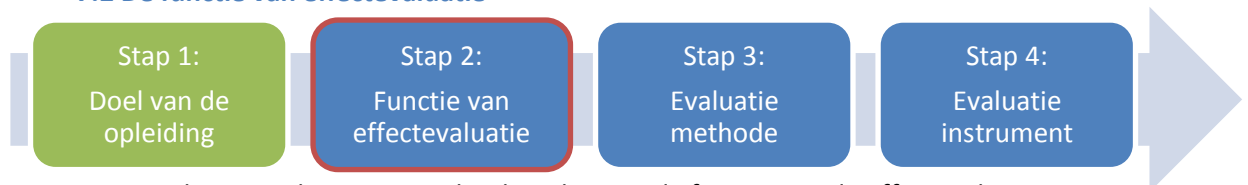
Uit de theorie in hoofdstuk 5 is gebleken dat iedere keuze voor een effectmetingsmethode/evaluatiemethode voor een opleiding gebaseerd wordt op het doel van de opleiding. In hoofdstuk 6 is geprobeerd het doel van het “Jij bent aan Z” programma volgens de afdeling HR en de medewerkers van Obvion te achterhalen. Het doel zoals dat gecommuniceerd is met GITP is voor de keuze van een evaluatiemethode niet SMART genoeg. Dit doel is als volgt: “Obvion wil de medewerker, door middel van het “Jij bent aan Z” programma, van zijn huidige baan de ideale baan laten maken. Door op zoek te gaan naar wat de medewerker kan en wil, waar zijn passies liggen en hoe hij die kan inzetten richting de klant wil Obvion de medewerker duurzaam inzetbaar maken.” Geadviseerd wordt om voor het “Jij bent aan Z” programma één SMART doelstelling te gebruiken. Deze SMART doelstelling maakt het mogelijk om achteraf te evalueren (eventueel met GITP) en tot een conclusie te komen hoe succesvol het programma is gebleken. Geadviseerd wordt om in deze SMART doelstelling te volgende (meetbare) aspecten op te nemen, verdere toelichting volgt in paragraaf 7.4:

- ✗ Een target stellen betreffende het aantal doorstromingen naar aanleiding van het “Jij bent aan Z” programma binnen een nader te bepalen periode.
- ✗ Een target stellen betreffende het aantal uitstromers naar aanleiding van het “Jij bent aan Z” programma binnen een nader te bepalen periode.
- ✗ Een target stellen voor wat betreft het aantal opleidingsaanvragen door “Jij bent aan Z” deelnemers binnen een nader te bepalen periode.
- ✗ Een target stellen voor wat betreft het aantal Persoonlijke Ontwikkelings Plannen dat geschreven dient te worden door de deelnemers na afloop van het programma.

- ✗ Benoem in de doelstelling de link tussen de HR visie en het “Jij bent aan Z” programma
- ✗ Een target stellen voor wat betreft de groei in Performance Management binnen een nader te bepalen periode. “Hoeveel deelnemers moeten wat betreft de Performance Management Matrix een niveau stijgen?”

Geadviseerd wordt in de doelstelling van het “Jij bent aan Z” programma alleen aspecten te hanteren die op medewerkersniveau meetbaar zijn. De meetbare aspecten; klanttevredenheid, medewerkersloyaliteit en medewerkerstevredenheid, zoals ze beschreven zijn in hoofdstuk 6 zijn niet direct en alleen toe te kennen als effect van het “Jij bent aan Z” programma. De verandering op deze drie aspecten zijn beïnvloedbaar door meerdere facetten. Hierdoor kan een eventuele groei in bijvoorbeeld de klanttevredenheid niet worden toegekend als effect van het “Jij bent aan Z” programma. Daarbij is het niet reëel om een procentuele verhoging te verwachten op deze drie aspecten door twintig medewerkers.

7.2 De functie van effectevaluatie



De tweede stap in het proces is het bepalen van de functie van de effectevaluatie. Op deze stap zijn echter geen aanbevelingen geformuleerd, dit aangezien de functie van de effectevaluatie ten grondslag ligt aan deze scriptie. Desondanks is het bepalen van de functies van effectevaluatie wel van belang in het verdere proces. Zoals eerder beschreven kiest Obvion ervoor om alle drie de functies van effectevaluatie te gebruiken.

Verantwoording

De voornaamste functie van effectevaluatie is de verantwoordingsfunctie. Obvion wil door middel van effectevaluatie verantwoording kunnen afleggen voor de investering die ze doen in het “Jij bent aan Z” programma. Wanneer de investering daadwerkelijk effect oplevert kan Obvion overwegen de pilot van het “Jij bent aan Z” programma een vervolg te geven.

Verbetering

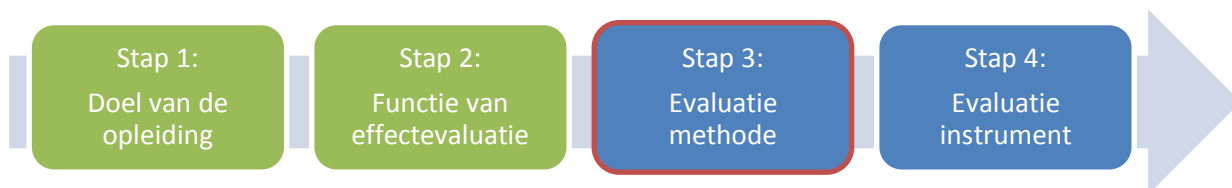
Tevens wil Obvion door de effectevaluatie eventuele belemmeringen, tekortkomingen dan wel andere verbeterpunten in het programma achterhalen. Door middel van de effectevaluatie kan Obvion zo het programma perfectioneren voor een eventueel vervolg op de pilot.

Ontwikkeling

Tot slot wil Obvion evalueren of het “Jij bent aan Z” programma het juiste middel is om de gewenste resultaten te realiseren. De ambitie van Obvion is het worden van een “klantgerichte organisatie”. Het “Jij bent aan Z” programma dient hier indirect invloed

op te hebben. Obvion wil door de effectevaluatie kunnen oordelen of het programma hier een van de middelen voor is.

7.3 De evaluatiemethode van het “Jij bent aan Z” programma



De volgende stap is het bepalen van een evaluatiemethode. In hoofdstuk 5 zijn de drie meest gebruikte en meest bekende evaluatiemethodes beschreven. Als evaluatiemethode voor het “Jij bent aan Z” programma binnen Obvion wordt geadviseerd om gebruik te maken van de evaluatiemethode van Kirkpatrick. Geadviseerd wordt om deze methode te gebruiken aangezien deze bruikbaar is voor zowel de verantwoordingsfunctie, de verbeteringsfunctie en de ontwikkelingsfunctie.

Op het reactieniveau en leerniveau kan dan namelijk gekeken worden of er eventuele verbeteringsmogelijkheden bestaan. Deze verbeteringen zouden bij een eventuele tweede afname van het “Jij bent aan Z” programma worden meegenomen. In het derde niveau, het werkgedrag niveau kan de verantwoordingsfunctie worden bekeken. Hierin wordt bekeken of de vooraf bepaalde doelstelling behaald is. Op dit niveau kan Obvion bekijken of de resultaten daadwerkelijk uitwerking hebben op de werkvloer. Het laatste niveau is het organisatieniveau. Op dit niveau kan bekeken worden naar de ontwikkelingsfunctie. Draagt het “Jij bent aan Z” programma daadwerkelijk iets bij aan de doelstelling van de organisatie? De concrete invulling van evaluatiemethode zal gebeuren in paragraaf 7.4, hierin zullen aanbevelingen volgen ten aanzien van de instrumenten die geadviseerd worden per niveau van Kirkpatrick.

De reden waarom niet geadviseerd wordt om de enigszins vergelijkbare modellen van Phillips en Holton te gebruiken heeft te maken met het financiële aspect. Bij de modellen van Phillips en Holton was het uiteindelijke doel om te onderzoeken of de investering van een opleiding werd terugverdient, de zogenaamde return on investment. Het bepalen van de return on investment bij een programma als “het jij bent aan Z” programma is echter zeer moeilijk. De doelstelling van “het Jij bent aan Z” programma heeft te maken met het vinden van de ideale baan. Volgens Obvion (Obvion HR, 2013) resulteert een medewerker met de ideale baan in een bevlogen en duurzame inzetbaar en loyale medewerker. Deze medewerker zorgt vervolgens voor een tevreden en loyale klant. Echter het daadwerkelijk meten van de effecten van een loopbaanprogramma zoals het “jij bent aan Z” programma in de klanttevredenheid en klantloyaliteit is moeilijk. Er zijn namelijk meerdere aspecten die mee spelen bij het verhogen / verlagen van klanttevredenheid en loyaliteit. Hierdoor is het niet mogelijk om de return on investment van het “Jij bent aan Z” programma te berekenen door middel van veranderingen op het gebied van klanttevredenheid en klantloyaliteit.

7.4 De evaluatie-instrumenten van het “Jij bent aan Z” programma



Nu de doelstelling, de functie en evaluatiemethode voor het “Jij bent aan Z” programma zijn bepaald kunnen de evaluatie-instrumenten worden bepaald. Op ieder niveau van het “vier-level-model” van Kirckpatrick wordt een instrument geadviseerd. Hierbij wordt rekening gehouden met de diverse belanghebbende (deelnemer, leidinggevende, HR, Obvion en GITP) als ook de verschillende functies van evaluatie (verantwoording, verbetering en ontwikkeling).

Reactieniveau:

Op het reactieniveau wordt geadviseerd de evaluatie in handen van GITP te laten. In het “Jij bent aan Z” programma is een evaluatiefase opgenomen. GITP zal tijdens deze groepsevaluatie door middel van evaluatieformulieren achterhalen wat de deelnemers van het “Jij bent aan Z” programma vinden. Door middel van deze evaluatie wordt de mening van de deelnemers achterhaalt onder andere op het gebied van: de locatie van de opleiding, de trainers en de inhoud van de opleiding. Vervolgens worden op basis van deze evaluatie eventuele aanbevelingen geformuleerd die worden meegenomen in de definitieve versie van het “Jij bent aan Z” programma (binnen Obvion). Deze vorm van evalueren kan gezien worden als de “verbeterfunctie”, immers aanbevelingen van deelnemers zorgen voor verbeteringen in een toekomstig programma.

Leerniveau:

Op het leerniveau wordt geadviseerd om na afloop van het programma een evaluatiemoment te plannen tussen deelnemer, loopbaancoach en leidinggevende. Tijdens dit moment zal de deelnemer terugkoppelen aan de leidinggevende welke inzichten hij verkregen heeft door het “Jij bent aan Z” programma. Deze inzichten zijn de antwoorden op de loopbaanvragen zoals; “Waar liggen mijn kwaliteiten?, Waar liggen mijn passies? Wat zijn mijn valkuilen?”. Het delen van deze inzichten moet leiden tot acties die in gang gezet worden om de medewerker verder te ontwikkelen. Gevoelsmatig wordt in deze bijeenkomst de rol van “begeleider” overgedragen van loopbaancoach naar leidinggevende. Deze vorm van evalueren is onderdeel van de verantwoordingsfunctie. Op het werkgedragniveau krijgt deze functie zijn vervolg.

Naast een evaluatiemoment wordt geadviseerd deelnemers aan het “Jij bent aan Z” programma hun ervaringen te laten delen door middel van een artikel in het sociaal jaarverslag dan wel een artikel op Obvion-net (het lokale intranet). Op deze manier worden medewerkers van Obvion meegenomen in de resultaten en ervaringen van het “Jij bent aan Z” programma. Eventuele mooie bijkomstige effecten zijn dat op deze

manier dat medewerkers van Obvion die nog niet hebben deelgenomen wellicht enthousiast en geïnteresseerd worden voor het programma. Daarnaast dient deze manier van evaluatie ook als reclame voor “goed-werkgeverschap”. Sociaal jaarverslagen en de “Bindt” worden namelijk niet alleen door medewerkers van Obvion gelezen, maar ook door klanten en eventuele toekomstige werknemers.

Werkgedrag niveau:

Op werkgedrag niveau wordt geëvalueerd of de deelnemer het geleerde ook toepast in de werksituatie. Om dit te evalueren wordt geadviseerd dat deelnemers aan het “Jij bent aan Z” programma binnen een nader te bepalen periode na afloop een Persoonlijk Ontwikkeling Plan (POP) opstellen. Dit POP kan als vervolg worden gezien op het evaluatiemoment tussen deelnemer, loopbaancoach en leidinggevende na afloop van het programma (zie leerniveau). In dit POP beschrijft de deelnemer waar hij over een nog nader te bepalen periode wil staan voor wat betreft zijn loopbaan. Dit allemaal op basis van de inzichten die hij heeft verkregen tijdens het “Jij bent aan Z” programma. In het POP dient de medewerker de keuze te maken uit de volgende doelstellingen:

- ✗ Doorstroom naar ideale functie
- ✗ Uitstroom naar ideale functie
- ✗ Behoudt van huidige functie maar met verbreding/verdieping/verbetering.

In dit POP beschrijft de deelnemer wat hij gaat ondernemen in de huidige werksituatie om zo van zijn huidige baan naar een van bovenstaande doelstellingen te komen. Denk hierbij aan het volgen van een cursus of opleidingen, het lopen van stage in een andere functie of het solliciteren naar een andere functie. De leidinggevende kan de medewerker hierbij begeleiden, bijsturen en uiteindelijk op beoordelen. Door middel van dit POP wordt dus getracht de verkregen inzichten ook toe te passen in de werksituatie/realiteit. Het advies is om het POP op te laten stellen door de deelnemer en nakijken/beoordelen door de desbetreffende leidinggevende. Vervolgens wordt een kopie van dit POP opgeslagen in het medewerkersdossier bij de afdeling HR. De afdeling HR kan zo nog een check uitvoeren op de kwaliteit van het POP. Denk hierbij aan bijvoorbeeld het formuleren van een reële doelstelling, het volgen van een passende opleiding en/of het opstellen van een concreet actieplan. Dit allemaal om het effect van het “Jij bent aan Z” programma te bevorderen.

Tevens wordt geadviseerd het POP op te nemen in de HR cyclus. Hierdoor kunnen medewerkers beoordeeld worden op het toepassen van de verkregen inzichten in de praktijk. Hiermee wordt het nakomen van de in het POP gemaakte afspraken ook niet als vrijblijvend gezien. Deelname aan het “Jij bent aan Z” programma moet namelijk niet vrijblijvend zijn gezien de investering die Obvion doet.

Door deze adviezen te volgen kan de afdeling HR de in de doelstelling opgenomen targets, na afloop van de vooraf bepaalde periode meten. De afdeling HR kan zo namelijk de volgende (eventuele te benoemen tot kpi's) gegevens meten:

- ✗ Het aantal POP's gemaakt door "Jij bent aan Z" deelnemers.
- ✗ Het aantal interne sollicitaties van "Jij bent aan Z" deelnemers.
- ✗ De uitstroom van medewerkers naar aanleiding van het programma.
- ✗ Het aantal opleidingsaanvragen door "Jij bent aan Z" deelnemers.
- ✗ De groei in Performance Management door "Jij bent aan Z" deelnemers.

De score op deze meetbare aspecten bepaalt de realisatie van de doelstelling van het "Jij bent aan Z" programma. Op deze manier kan Obvion oordelen over het succes van het programma waardoor zij de verantwoordingsfunctie van paragraaf 7.2 kan uitvoeren.

Organisatieniveau:

Tot slot het organisatieniveau waarbij Obvion nagaat of het programma daadwerkelijk iets bijdraagt aan haar doelstelling. Zoals in paragraaf 7.1 reeds vermeld, wordt geadviseerd in de doelstelling van het "Jij bent aan Z" programma alleen aspecten te hanteren die op medewerkersniveau meetbaar zijn. De meetbare aspecten op organisatieniveau; klanttevredenheid, medewerkersloyaliteit en medewerkerstevredenheid (zoals beschreven in hoofdstuk 6) en de Obvion ambitie; "een klantgericht organisatie worden" zijn namelijk niet toe te kennen als effect van het "Jij bent aan Z" programma. De verandering op deze aspecten wordt namelijk beïnvloed door meerdere facetten. Bijvoorbeeld: Een eventuele groei in de klanttevredenheid kan niet direct en alleen worden toegekend als effect van het "Jij bent aan Z" programma. Het beoordelen van het "Jij bent aan Z" programma op basis van deze aspecten zou dan ook niet correct zijn.

De ontwikkelingsfunctie van effectevaluatie moet echter wel worden uitgevoerd. Dit om te achterhalen of het "Jij bent aan Z" programma het juiste middel is om een bijdrage te leveren aan het worden van een klantgerichte organisatie. Hiervoor wordt geadviseerd een dialoog te voeren tussen de afdeling HR en de leidinggevende van Obvion. Deze dialoog kan onderdeel zijn van reeds bestaande bilaterale tussen HR en leidinggevende. Door middel van dit dialoog wordt door HR achterhaalt of de leidinggevende het "Jij bent aan Z" programma het ideale programma vinden om een bijdrage te leveren aan het worden van een klantgerichte organisatie. Immers Obvion is van mening dat een medewerker met de ideale baan een bevlogen, duurzaam inzetbare en loyale medewerker wordt, deze medewerker zorgt vervolgens voor een tevreden en loyale klant.

Literatuurlijst

Alvin C & Burn R (2006) Principes van marktonderzoek (3e druk) Gassel: Pearson Education benelux

Arbeid en Gezondheid (2013) Toolbox duurzame inzetbaarheid. Laatst geraadpleegd op 28 oktober 2013 via <http://www.toolboxduurzameinzetbaarheid.nl/>

Arets, J & Heijnen, V. (2008) Kostbaar misverstand, van training naar business improvement. Den Haag: Academic service.

AWVN. (2013). Adviesaanpak duurzame inzetbaarheid. Laatst geraadpleegd op 28 oktober 2013 via <http://www.awvn.nl/Adviesaanpak-duurzame-inzetbaarheid>

Baardemans, W. (2012). Steeds een stap vooruitdenken. Arbo.

Bakker & Demerouti (2008) Het Job demand resources model van bevlogenheid. Laatst geraadpleegd op 8 juli 2013 via <http://werkbeleving.blogspot.nl/p/belasting-belastbaarheidsmodel.html>

Berenschot. (2012). Levenslang houdbaar: Duurzame inzetbaarheid in de HR praktijk. Utrecht: Berenschot Groep B.V.

Burggraaf, G. (2010) leerboek duurzame inzetbaarheid. Nieuwerkerk aan den IJssel: Gelling Publishing

Busscher, J. (2012). Ververs jezelf. Onbeperkt houdbaar, hoe blijf je succesvol? Amsterdam/Antwerpen: Business contact.

CAOP research in opdracht van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (2010). Thematische studie duurzame inzetbaarheid in de publieke sector. Den Haag: CAOP.

CBS (2014) Huizenprijzen. Laatst geraadpleegd op 10 januari 2014 via <http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?DM=SLNL&PA=81886NED&D1=a&D2=a&D3=4,29,54,75-89&VW=T>

CBS (2014) werkloosheid. Laatst geraadpleegd op 10 januari 2014 via <http://statline.cbs.nl/StatWeb/search/?Q=werkloosheid&LA=NL>

Centraal Planbureau (z.d.). De Nederlandse woningmarkt – hypotheekrente, huizenprijzen en consumptie. Laatst geraadpleegd op 2 januari 2014 via <http://www.cpb.nl/publicatie/de-nederlandse-woningmarkt-hypotheekrente-huizenprijzen-en-consumptie>

Checkitoud. (2013). Het inzetbaarheidsgesprek. Laatst geraadpleegd op 27 oktober 2013 via http://www.mkbfit.nl/dynamics/modules/SFIL0100/view.php?fil_id=47

CPB (2011) CPB economische beleidsanalyse. Den Haag

CPB (2013) CBP risicorapportage financiële markten. Den Haag

CPB (2013) Decemberraming 2013: economische vooruitzichten 2014. Den Haag

De Nederlandse Bank (2013) Economische ontwikkelingen en vooruitzichten. Laatst geraadpleegd op 10 januari 2014 via <http://www.dnb.nl/nieuws/nieuwsoverzicht-en-archief/persberichten-2013/dnb292355.jsp>

Design Theories & Models (2014) ADDIE model. Laatst geraadpleegd op 7 januari 2014 via <http://www.learning-theories.com/addie-model.html>

Duurzaam meedoen. (2012). Gids voor: Duurzaam inzetbare medewerkers. Amsterdam: Factory DCVF.

Economie (2014) Hypotheekmarkt. Laatst geraadpleegd op 10 januari 2014 via

Ecorys, Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. (2012). Duurzame inzetbaarheid op bedrijfsniveau. Quicksan 2012. Laatst geraadpleegd op 14 oktober 2013 via http://www.ecorys.nl/contents/uploads/factsheets/294_1.pdf

Effectmeting (2013) Effectmeting van trainingen. Laatst geraadpleegd op 24 januari 2014 via <http://www.bellherrmann.nl/wat-doen-we/effectmeting-van-trainingen/>

Encyclo (2014) Intermediair. Laatst geraadpleegd op 7 januari 2014 via <http://www.encyclo.nl/begrip/intermediair>

Fit-monitor (2013) Fit monitor. Laatst geraadpleegd op: 29 juli 2013 via <http://www.sn.nl/organisatieontwikkeling/Human-Resources/Duurzame-inzetbaarheid/fit-monitor.htm>

GITP (2014) GITP. Laatst geraadpleegd op 23 januari 2014 via van <http://www.gitp.nl/overgitp>

GITP (2014) GITP. Laatst geraadpleegd op 23 januari 2014 via <http://www.gitp.nl/businesscases/loopbaanontwikkeltraject-rabobank-roermond-echt.aspx>

GITP (2014) GITP. Laatst geraadpleegd op 23 januari 2014 via <http://www.gitp.nl/businesscases/loopbaanorientatie-traject-reorganisatie-rabobank-roermond-echt.aspx>

Harinck, F. (2008) Basisprincipes praktijkonderzoek. Antwerpen: Garant.

Holton (1996) Evaltion Model. E. Holton

Hulp bij onderzoek (2012) Focusgroep, groepsdiscussie, brainstormsessies e.a. . Laatst geraadpleegd op 6 januari 2014, via <http://www.hulpbijonderzoek.nl/focusgroep/>

Hypotheekrentes (2013) Hypotheekrentes in Nederland. Laatst geraadpleegd op 10 januari 2014 via <http://www.economie.nl/artikel/hollands-hoge-hypotheekrentes>

Ixly. (2011). Duurzame inzetbaarheid. Laatst geraadpleegd op 8 juli 2013 via <http://www.ixly.nl/duurzame-inzetbaarheid>

Jij bent aan Z (2013) Het Jij bent aan Z programma. Obvion - GITP

Kirkpatrick (1959) Four level Evaluation Model. Donald KirkPatrick. Laatst geraadpleegd op 27 januari 2014 via <http://www.nwlink.com/~donclark/hrd/isd/kirkpatrick.html>

Kluytmans, F. (2005). Leerboek personeelsmanagement. Groningen: Noordhoff Uitgevers.

Mes, M & Groot de, M. (2013). Duurzame inzetbaarheid en de WAI vanuit werknemersperspectief. Laatst geraadpleegd op 7 oktober 2013 via http://www.blikopwerk.nl/Content/Media/ad13a4d3b82e4a65a58246f8b166091f/wai-werkwijzer_v2.pdf

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en onderdeel van ikkan (2013). Duurzaam inzetbaarheid. Laatst geraadpleegd op 4 november 2013 via <http://duurzaaminzetbaarheid.nl/>

Netpromoter.nl. (2013). Wat houdt de Net Promoter Score in? Laatst geraadpleegd op 2 januari 2014 via <http://www.netpromoter.nl/Net-Promoter-Score.html>

NLP Groningen. (2012). NLP oefening: de logische niveaus van Dilts en Bateson. Laatst geraadpleegd op 8 juli 2013 via <http://www.nlp-groningen.com/de-logische-niveaus-van-robert-dilts-en-gregory-bateson/>

NLP mij. (2007) de logische niveaus. Laatst geraadpleegd op 8 juli 2013 via <http://www.nlpmij.nl/30-03-2007/de-logische-niveaus/Ben-Licher-RaVisie>

Noomen, J. (2004). Integraal personeelsmanagement. Soest: Nelissen.

Noordhoff (2009) Strategisch opleiden en leren in organisaties. Noordhoff Uitgevers BV

Noordhoff (2011) Human Resource Development. Noordhoff Uitgevers BV

Obvion (2012). Jaarmagazine 2012. Kerkrade: Sunc Grafimedia.

Obvion (2013). Obvion. Laatst geraadpleegd op 27 januari 2014 via www.obvion.nl

Obvion (2013). Strategisch kader 2013-2016. Obvion.

Obvion HR (2013). HR visie. Obvion

Pearson Canada (2014) Macroeconomics . Macroeconomics "A Two-Period Model: The Consumption-Savings Decision and Credit Markets"

Phillips (1996) Return On Investment. Jack Phillips. Laatst geraadpleegd op 27 januari 2014 via http://books.google.nl/books?hl=nl&lr=&id=EJB5rUuDhCYC&oi=fnd&pg=PR6&dq=return+on+investment+phillips&ots=5HCAh9lI_D&sig=7tThSgnaZKI31M1f3TGxaQyAsZE#v=onepage&q=return%20on%20investment%20phillips&f=false

Robroek, S, Burdorf, A, Beumer, P, van der Sluis, S, Weel, A. (2011) Dossier duurzame inzetbaarheid.

Schaufeli & Bakker (2004). WEB model. Laatste geraadpleegd op 8 juli 2013 via <https://www.funktiemediair.nl/bevlogenheid-zorg/onderzoek/web-model/index.xml>

Schaufeli, W. (2011). Waarom bevlogenheid? Is tevredenheid niet voldoende?

Schaufeli, W. (2012) Vitaal in je werk: naar een duurzame balans. Utrecht: Schouten & Nelissen.

Schouten & Nelissen (2012). Het Fit-model voor duurzame inzetbaarheid.

Schouten & Nelissen (2011). Tenminste houdbaar tot. Over de urgentie van duurzame inzetbaarheid in Nederland. Zaltbommel: Thema. Laatst geraadpleegd op: april 2012 via http://sesam.snr.nl/thema/pdf/Boek_Tenminste---houdbaar---tot.pdf

Schurink, M. (2013) in 5 stappen een lager verzuim. Laatst geraadpleegd op 27 oktober 2013 via <http://careerimpulse.nl/wp-content/uploads/2013/04/E-Book-in-5-stappen-een-lager-verzuim.pdf>

Statistiekbegleider (2013) betrouwbaarheid. Laatst geraadpleegd op 7 januari 2014, van <http://www.statistiekbegleider.nl/blog/uitleg-verschil-tussen-validiteit-en-betrouwbaarheid-2/>

Stoffelsen, J & Diehl, P. (2007). Handboek levensfasebewust personeelsbeleid. Alphen aan den Rijn: Kluwer.

Ten Cate, M. (2008) HR-advisering, een samenspel tussen HR adviseur en (lijn)manager. Groningen: Noordhof uitgevers.

TNO. (2012). Nationaal inzetbaarheidsplan, werkgever en werknemer aan zet. Delft: TNO innovation for life.

Vakmedianet. (2013). Over duurzame inzetbaarheid, langer gezonder, anders werken. Laatst geraadpleegd op 4 november via <http://overduurzameinzetbaarheid.nl/>

Van Dale (2014) Van Dale. Laatst geraadpleegd op 7 januari 2014 via <http://www.vandale.nl/>

Vastgoedmarkt (2012) ING: volgend jaar 800.000 hypotheek onder water. Laatst geraadpleegd op 2 januari 2014 via <http://www.vastgoedmarkt.nl/nieuws/2012/08/10/ING-volgend-jaar-hypotheek-onder-water>

Verschuren, P.J.M. (1986). De probleemstelling voor een onderzoek. Utrecht: Aula/Het Spectrum.

Visser, T. (2012). Duurzame inzetbaarheid. Sittard: Keurcompany.

www.duurzameinzetbaarheid.nl. (2012). Ik kan het zakelijk voordeel laten zien van investeren in duurzame inzetbaarheid. Den Haag: Ministerie van sociale zaken en werkgelegenheid.

Zaltbommel: Schouten & Nelissen.

Zorg plein noord (2012). Plein Noord magazine Jaargang 1, nummer 2, oktober 2012: thema duurzame inzetbaarheid. Assen: Koninklijke van Gorcum.

Zorg plein noord (2013). Inspiratieboek Duurzame inzetbaarheid. Assen: Koninklijke van Gorcum.

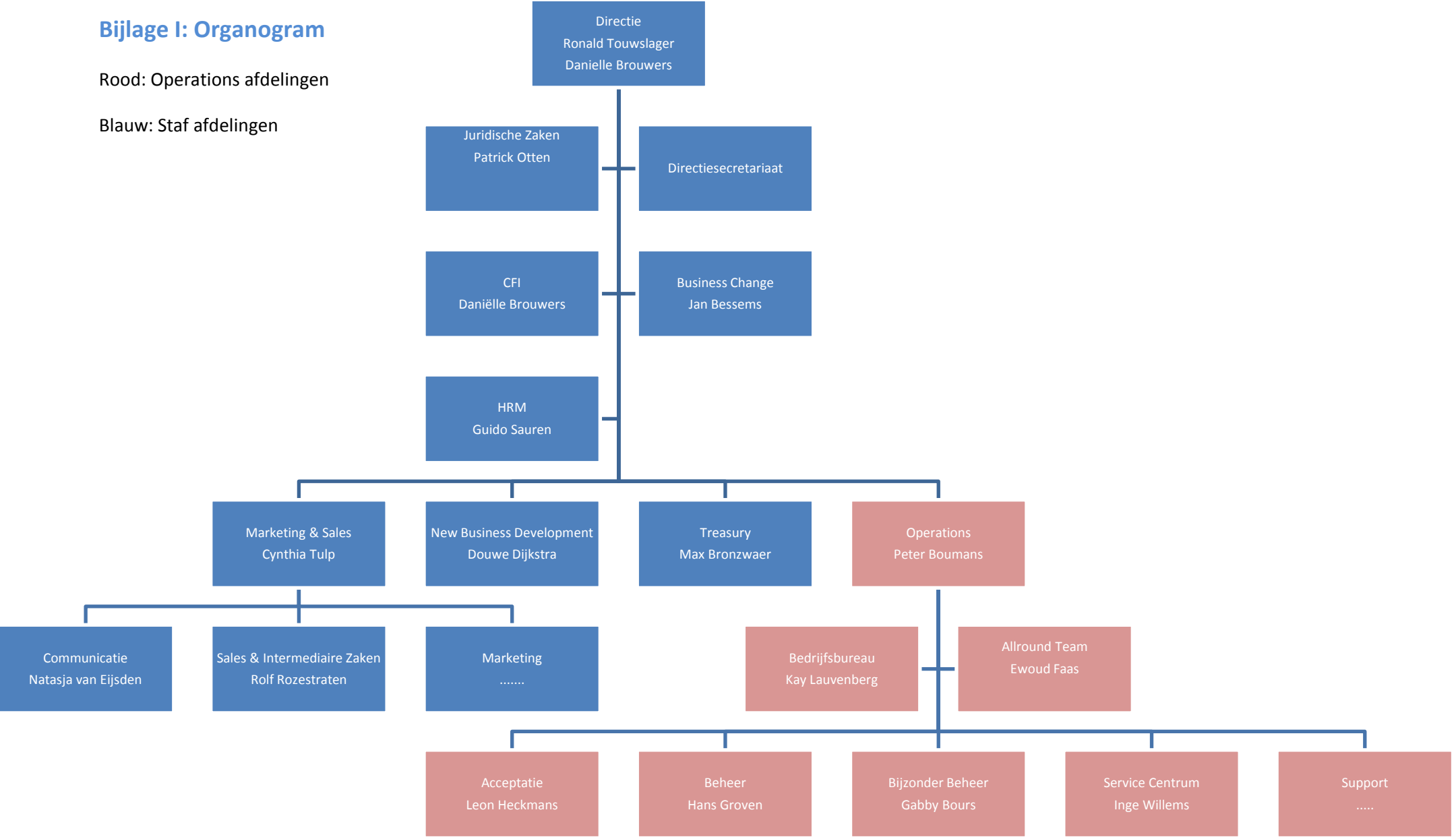
Bijlagen

Bijlage I	Organogram
Bijlage II	Intakeformulier
Bijlage III	Programmakaart “Jij bent aan Z” programma
Bijlage IV	Deelnemerslijst focusgroepen
Bijlage V	Resultaten focusgroepen

Bijlage I: Organogram

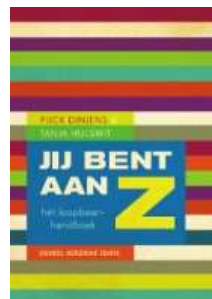
Rood: Operations afdelingen

Blauw: Staf afdelingen



Bijlage II: Intakeformulier

Jij bent aan Z !



Dit formulier ingevuld en wel, en je CV graag zo spoedig mogelijk doch uiterlijk **donderdag 3 oktober** retourneren aan GITP onder vermelding van Jij bent aan Z! aan Projecten.Zuid@gitp.nl

Tevens digitaal een (pas)foto van uzelf meesturen.

COACH KEUZE

Coach	1 ^e keus	2 ^e keus	3 ^e keus
Chris Bongers		x	
Ria Huys			
Rob Pouw			

Wat zijn uw verwachtingen en/of wensen t.a.v. het programma “Jij bent aan Z!”

Wat wilt u bereiken, dan wel, wanneer is dit programma voor u geslaagd?

Wat zijn uw specifieke behoeftes t.a.v. de trainingen/workshops?

--

Naar welke trainingen/workshops gaat uw voorkeur uit. Zie aangeboden trainingen/workshops op de programmakaart en eventuele trainingen/workshops naar eigen behoefte.

In principe mag u alle aangeboden trainingen/workshops bijwonen, mits er voldoende ruimte is.

Graag vragen wij u dan een ranking aan te geven over welke training/workshop uw eerste, tweede etc voorkeur heeft. De eerste tot en met derde keus zullen (mits voldoende aanmeldingen) sowieso gehonoreerd worden. Waar mogelijk ook de verdere voorkeuzes qua te volgen trainingen/workshops.

VOORKEUR TRAININGEN/WORKSHOPS

Workshop	1^e, 2^e, 3^e, 4^e, 5^e, 6^e, keus
Je kwaliteiten aan Z	
Je Loopbaan aan Z	
Je Waarden aan Z	
Op Berenjacht . . .	
Personal Branding	
Arbeidsmarktbenadering	
Suggestie workshop	

Bijlage III: Programmakaart "Jij bent aan Z" programma Obvion

GITP
Zuid Nederland
Postadres:
Emmasingel 7, 5611 AZ Eindhoven
Telefoon 040-26 49 696

>Haal maximaal rendement uit jezelf.

Jij bent aan Z !

Programma mobiliteit en loopbaan.

Op weg naar verantwoordelijke,
betrokken en bevlogen medewerkers . . .

VOOR WIE?

Voor medewerkers van Obvion die zich willen oriënteren op hun kwaliteiten, passie en loopbaan.

Jij bent aan Z !

Op maat

Individueel en samen

Eigen keuze

Trainingen & individuele coaching
in een programma van circa een half
jaar.

MEER INFORMATIE

GITP adviseur:
Mevrouw drs. Chris Bongers
Telefoon: 040 – 264 96 96
E-mail: C.N.E.M.Bongers@gitp.nl

Samen naar een toekomstvast Obvion, dat is de ambitie en HR visie van Obvion. Die toekomst begint bij jou, jij maakt het verschil. Om je te ondersteunen bij het verwezenlijken van die toekomst, opdat je gepassioneerd aan het werk kan en blijft, biedt Obvion je de mogelijkheid om deel te nemen aan het "Jij bent aan Z ! " programma.

De rode draad in het programma ben jij; het individu die zelf mag gaan onderzoeken wat hij/zij wil en waar zijn/haar kwaliteiten, passie en kansen liggen. Ieder afzonderlijk krijgt dan ook de keuze in wat hij of zij nodig heeft en hoe hij/zij verder wil ontwikkelen.

Obvion heeft samen met GITP een programma opgezet dat aan de volgende zaken tegemoet komt:

- > Eigen keuzes en regie van de deelnemers ten aanzien van programma onderdelen.
- > Vertrouwelijkheid gedurende het hele programma.
- > Aansluitend bij de realiteit van de medewerkers en die van Obvion.
- > Individuele persoonlijke benadering waar nodig en gebruik makend van de groepsdynamiek waar mogelijk.

Het programma "Jij bent aan Z !" ziet er in grote lijnen als volgt uit:

- > **Informeren** van en **inventariseren** bij de deelnemers waar behoeftes en wensen liggen. Bij voldoende deelnemers kan de deelnemer zijn/haar eigen Z coach kiezen.
- > Drietal **individuele gesprekken** waarbij de nadruk met name zal liggen op jouw individuele wensen en behoeftes. Waarbij in het laatste gesprek er een aanzet zal worden gedaan naar het maken van een Persoonlijk Loopbaan Plan.
- > **Online mini-assessment** waarin je zicht krijgt op wie je bent, wat je wil en je drijfveren.
- > Een zestal **trainingen** waarop je naar behoefte kunt intekenen. Denk aan trainingen waarbij je aan de slag gaat met je kwaliteiten, je waarden, loopbaan onderhoud, beren op de weg, arbeidsmarktbenadering, personal branding etc.



Online mini-assessment

Via een online inlogcode kun je een mini-assessment doen. In dit elektronische assessment zijn vragenlijsten opgenomen op gebied van persoonlijkheidskenmerken, motivatievoorkeuren, drijfveren en waar krijg ik energie van. De resultaten, het rapport én wat dat voor jou betekent in je loopbaan worden besproken met een GITP adviseur, je Z coach.

Training: Je Kwaliteiten aan Z

De meeste mensen hebben een weinig concreet en onderbouwd beeld van hun kwaliteiten: ze herhalen vaak een aantal vaste, sterke punten van zichzelf, maar hebben zelden echt goed scherp wat die kwaliteit nu precies behelst, wat hen nu bijzonder en waardevol maakt. In deze training krijg je helder waar je echt voor staat en waar je talenten en kwaliteiten liggen.

Training: Je Loopbaan aan Z

Wat is de stip op jouw loopbaanhorizon? Wat moet je daarvoor doen? In deze training word je aan het denken gezet over wat jij wil. Wat is je droombeeld als we de klok 5 jaar vooruit zetten. Met een loopbaananalyse en een blik op jouw loopbaangedrag (ben je een wegpiraat of file volk) krijg je handvatten om zelf aan het stuur van je loopbaan te gaan zitten.

Training: Je Waarden aan Z

Verantwoordelijk, betrokken en bevlogen zijn de kernwaarden van Obvion waarmee ze toekomstvast hun visie en ambitie willen borgen. Iedereen heeft kernwaarden, soms impliciet, soms meer expliciet. In deze training gaan we op zoek naar jouw kernwaarden, belichten we de kernwaarden van Obvion en kijken we naar de waardenmatch.

Training: Op Berenjacht . . .

"Ik zou wel willen, maar . . . Als het niet zo lastig was dan zou ik . . .
De onzekerheid weerhoudt mij ervan om . . ."
De zogenaamde "beren op de weg" kunnen dodelijk zijn voor het volgen van je loopbaanpad of in het mee bewegen van veranderingen die er bij Obvion gaande zijn. Deze training geeft je handvatten om anders te denken en mogelijke denkfouten op te sporen.

Training: Personal Branding

Hoe zet je jezelf goed op de kaart binnen je organisatie, je afdeling, bij je leidinggevende etc. Heb je duidelijk op welke punten je jezelf wilt profileren? Leer jezelf beter verkopen door je kwaliteiten en je successen te vergroten en zichtbaar te maken. Hierbij is benoemen wat je in huis hebt niet hetzelfde als opscheppen. Reëel maar met een duidelijk eigen merk kun je na deze workshop jezelf neerzetten en positief profileren.

Training: Arbeidsmarktbenadering

Als je stappen wilt maken in je loopbaan, los van of dat binnen of buiten Obvion is, zal je een aantal dingen moeten doen. Waar vind ik voor mij geschikte vacatures, hoe ziet een curriculum vitae eruit, hoe schrijf ik een goede sollicitatiebrief en hoe bereid ik me voor op een sollicitatiegesprek. Al deze vragen komen aan de orde in deze training. Er zijn meerdere wegen die bewandeld kunnen worden bij het vinden van een nieuwe baan/loopbaan.

Visie GITP

GITP wil de gezichtsbepalende speler voor Inzicht en Ontwikkeling van organisaties en individuen zijn en actief en herkenbaar inspelen op maatschappelijke ontwikkelingen en voorop lopen bij innovaties in bedrijfswetenschappen.

Bijlage IV: Deelnemers focusgroepen

Naam:	Afdeling Operations/staf	Leidinggevend	Leeftijdscategorie	Contractvorm	Deelnemer aan het Jij bent aan Z programma	Dienstjaren
Roger Velraad	Operations	Ja	40-50	Obvion	Nee	>10
Roel Shirra	Operations	Nee	20-30	Manpower	Nee	<10
Luc Koekelkoren	Operations	Nee	40-50	Obvion	Ja	>10
Leon Steijaert	Operations	Nee	20-30	Obvion	Ja	>10
Fanny Systemans	Staf	Nee	30-40	Obvion	Nee	>10
Judith van Bun	Staf	Nee	20-30	Obvion	Nee	<10
Geert Grooten	Staf	Nee	30-40	Obvion	Nee	>10
Veronique Zielinski	Staf	Nee	20-30	Obvion	Nee	<10
Bram Kamp	Staf	Ja	30-40	Externe inhuur	Nee	<10
Rob Buijs	Operations	Ja	40-50	Externe inhuur	Nee	<10
Michelle van Poll	Staf	Nee	20-30	Manpower	Nee	<10
Rick Hazelhoff	Staf	Nee	30-40	Obvion	Nee	>10
Gerard Winkens	Operations	Nee	50-60	Obvion	Nee	>20
Debbie Verheijen	Operations	Nee	30-40	Obvion	Nee	<10
Tom Jaegers	Staf	Ja	30-40	Obvion	Nee	>10

Bijlage V : Focusgroep

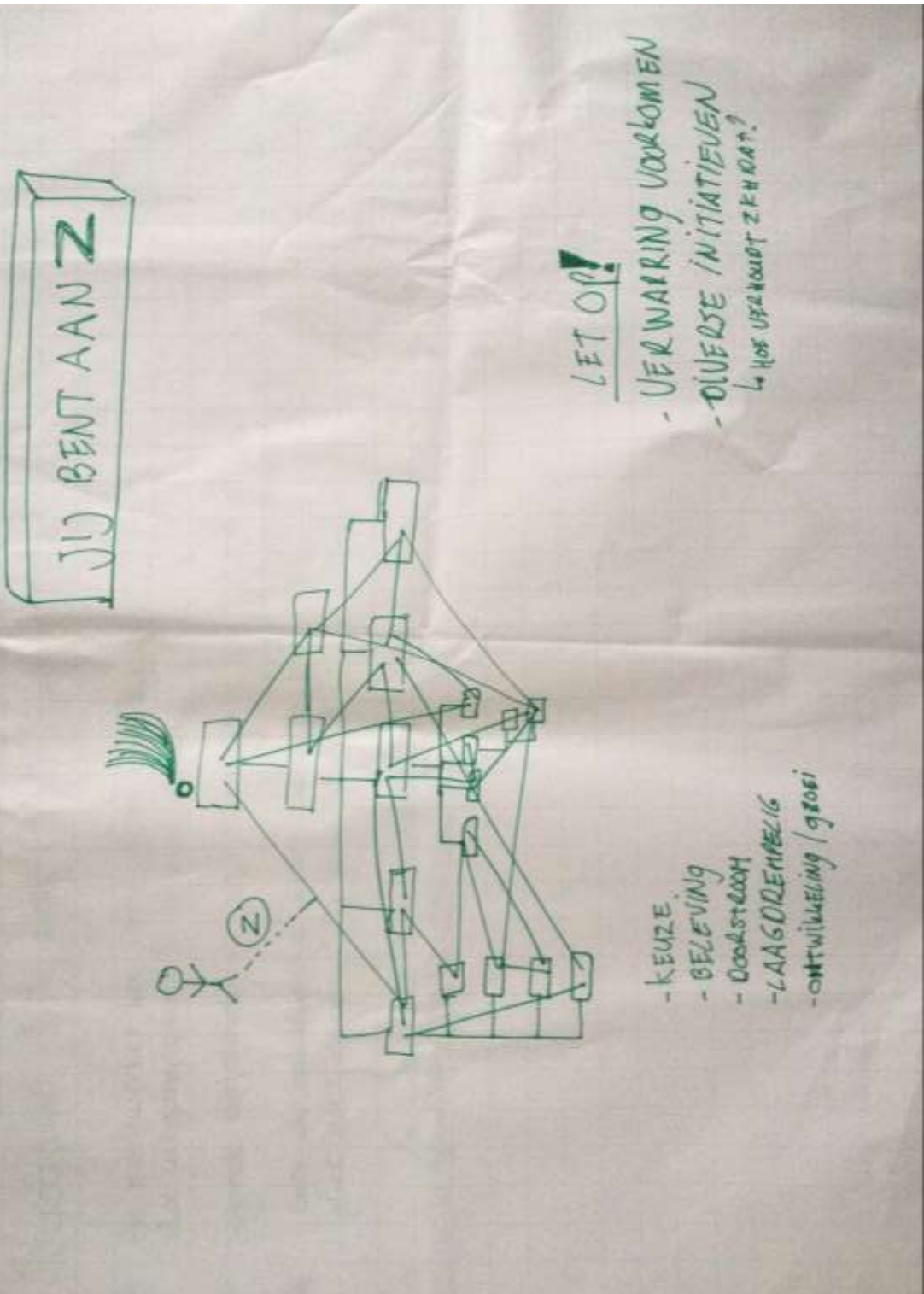
Jij bent aan 2!

Obvion*	→ kwaliteit. → inzet sterke punten, productiviteit ↑ → verhoging werkplezier. → verhoogde loyaliteit. → goed werkgewoenschap. → Zimler.. → richtte over mijn rede...
Medewerker*	→ zie zelf. → zie Obvion.
Zelf*	→ achterhalen of huidige.... → plezier → meer binding. → inzet sterkte en interesse, positief effect op productie, richt over mijn rede, etc.

* bovenstaande indien "het geheel" gepast kan worden

Positief : open inschrijving.
in lijn met HR visie

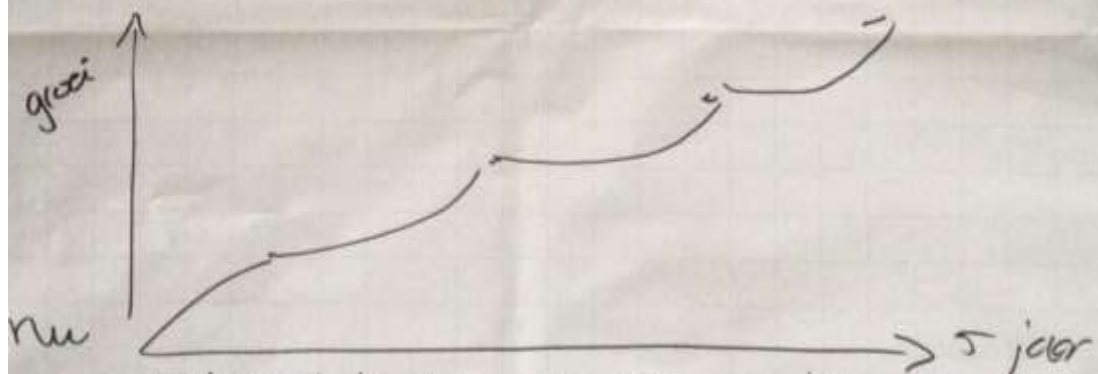
Valkuit : klein stelling
leidingsgevoel - mw.



Succesvol "jij bent a Z" programma

- * de medewerker het idee geven dat hij/zij het uitgangspunt is en niet Obvion
- * goede begeleiding / cq. "nazorg" -> wat gebeurt er als traject afgerond is?
- * voor de medewerker moet duidelijke zijn wat het doel is van "jij bent a Z".
- * En wat de toegevoegde waarde is (zijn gevoel binnen Obvion)

- Inzicht in ontwikkelingsmogelijkheden binnen Obvion
- Waar wil je naartoe groeien en wat moet je daarvoor doen? (cursus / ervaring / opleiding etc.)
- Inzichtelijk maken van je persoonlijk loopbaan-paer
- Beantwoording sterke punten + ontwikkelpunten
 - ↳ hoe verbeter je je sterke punten?
 - ↳ hoe ga je om met ontwikkelpunten?



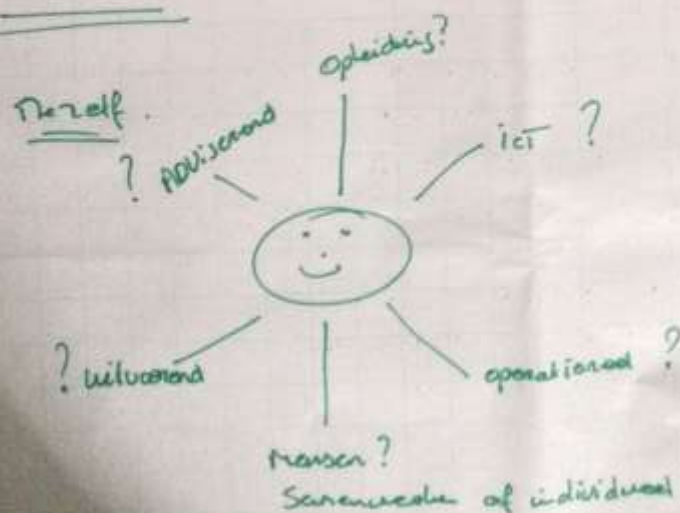
- wat moet je doen om over 5 jaar dit te bereiken?
- helderheid in mogelijkheden belangrijk
- licht waar je passies liggen $\Rightarrow$ Obvion of niet
 - ↳ Geen Obvion $\rightarrow$ help dan ook verder!
- Passies naar functie? $\rightarrow$ probeer daar ook wat mee te doen!

Zelf : ER voor zorgen dat ik een goede en gefundeerde beslissing kan nemen voor mijn Toekomst binnen of buiten Obvion

→ Aankleding : veel zaken vind ik leuk / interessant maar is niet in 1 functie onder te brengen
vandaar mijn deelname aan "ij bent aan?"

Obvion : De deelnemers op deze manier (deelname) op de juiste plek binnen Obvion te positioneren zodat Obvion kan groeien

Collega's : onduidelijkheden wegnemen
- duidelijkheid voor wat betreft evt. carrière binnen / buiten Obvion



- wat vind ik leuk?
- welke houd ik mijn uitdaging uit?
- wat moet ik wel/niet gaan doen?
- mogelijkheden binnen obvion?
- mogelijkheden buiten obvion?
- opleiding?

Jij bent aan z=

Je zelf

- * inzicht in kwaliteiten
- * inzicht in wat wil ik?
wat kan ik? wat vind ik leuk? waar ligt mijn passie?
- * goed in je vel zitten
- * toekomstgericht

Obvion

- * betrokken, bevoegen medewerkers
- * loyaliteit, gemotiveerd
- * juiste man, juiste plaats
→ benutten kwaliteiten medewerkers

van invloed op klant

collega's

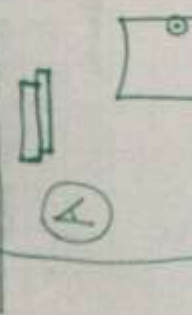
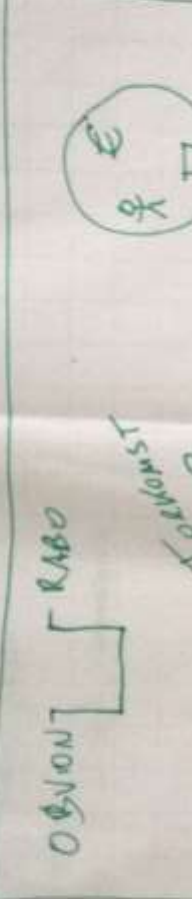
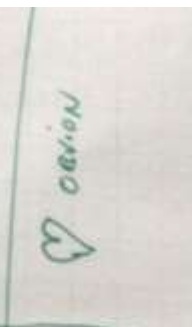
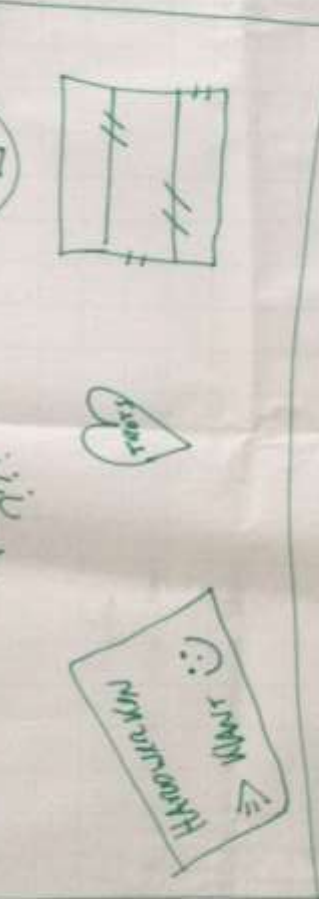
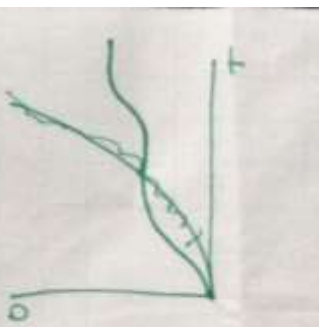
- * benutten / inzet kwaliteiten op eigen afdeling
andere afdeling

JK

- Diefm. huidige kwaliteiten / Vaardigheden
- .. richting die ik op wil
- .. nog te ontwikkelen kwaliteiten / vaardigheden

OBION

- Medewerker in een bedrijf (binnen)
- Medewerker op juiste plek (binnen/buiten Obion)
- Medewerker in medische, ontwikkelende Sinterklaas
- Leden behouden → overlevende

collegA's	OBVION	IK
NU 	OBVION 	OBVION 
STRAKS 	OBVION RABO 	OBVION 

- (persoonlijke) ontwikkeling
 - ↳ door breiden naar jezelf te kijken (zoals je het zelf nog niet bekeken hebt)
 - ↳ wat kan ik nog meer / past bij mij en de mogelijkheid dat te ontdekken door bijv. eens iets anders te proberen ('n klus etc)
 - ↳ tools + handvaten die je aan 't denken zet
 - ↳ vertrouwen + hulp van leidinggevende/coach als je met vragenstukken zit.
- goed voor jezelf + bedrijf → mensen op de juiste plek met juiste kwaliteiten
- positieve insteek →
- diversiteit groep (van elkaar leren)
- met plezier + passie je werk doen → uitstraling (meeft ook een ander op)
- kijken naar houding + gedrag → wat brengt mij dat
- medewerkers die zich niet happy op hun plek voelen mogelijkheid bieden te ontdekken wat ze wel willen / of wel past
- medewerkers die zich wel happy voelen maar zichzelf verder willen ontwikkelen ook die kansen bieden
- open + eerlijk durven + mogen zijn → veilige omgeving 'jij bent aan het' programma

- I Regelmatige terugkoppeling (evaluatie) leefbaar maken
- II Eindresultaten delen / ook voor toekomst
- III In de begeleiding na 't project
- IV afspraak = afspraak (onduidelijkheid oorden)
└ ruimte ervoor krijgen
- V Mogelijkheden communiceren

→ v.a. adhr. context, idiv. pias, jaagprijken.
 I Drijver werken → reactie R (in kaart brengen)
 II Hoe medewerkers kunnen handelen → reactie R

↓
 Resultaat: verandering in → werksfeer
 → resultaat
 III. Doelstelling / interne switch of productie
 Stimuleren

juiste richtw. op juiste plaats.
 v.b. stages.

op. loyaliteit metw. meting

→ juiste pers. ontwikkeling stimuleren

IV. Personal development programma
 → doelstelling stimuleren
 → opvoeding
 → pers. ontwikkel.
 → persoonlijke begeleiding

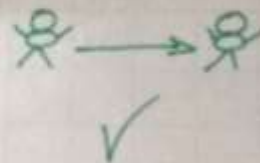
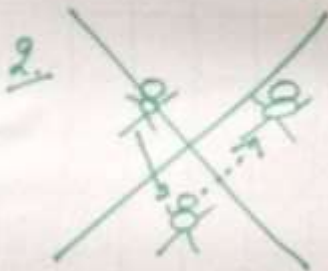
pers. ontwikkeling
 in het kader van de organisatie

MEETINSTRUMENTEN!
 1. Proef
 2. Proef
 3. Proef
 4. Proef
 5. Proef
 6. Proef
 7. Proef
 8. Proef
 9. Proef
 10. Proef

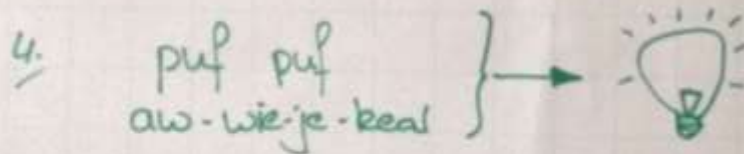
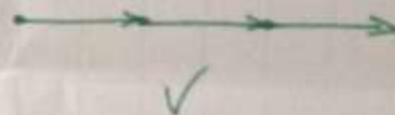
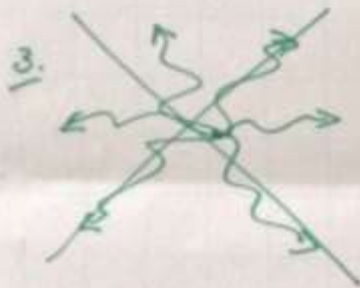
Wat moet gij bent aan Z opleveren?

voor Opleiding
en deelnemers

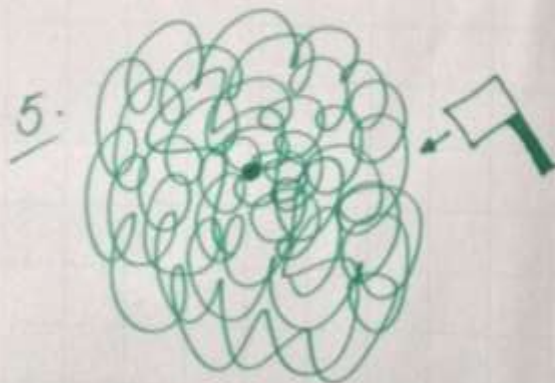
1. bla bla bla bla bla bla bla bla bla



corr.



corr.



Weglat.

Rogier.

Opleveren? <

- * Verwachtingen uitkomen
 - ↳ "passie" → wat doe ik graag / Beulogen.
 - ↳ loopbaan
- * Goede kijk op "wie ben ik, wat wil ik"
wat kan ik, Hoe, op juist moment?
- * "juiste" mensen op de "juiste" plek inzetten / duurzaam
- * Kans op verrijking op diverse gebieden

samenvatting:



Welke Zet
maakt ik!

- IK Persoonlijke Ontwikkeling
 - Uitdaging / Verdieping
 - Overleg / Collega's / Banden, wring uitbreiden
 - Risico's / Nieuw uitsteken
- Obioron
- ↓
 komen tot:
- Groei
 - Nieuwe ideeën
 - Kritisch.
- ← "Profiëren" !!!

Collega's

- Denkvragen
- Drijfveren → wat willen collega's bereiken?
ind. voor Obioron

