



FUNCTIONEREN EN PRESTEREN

Een onderzoek naar de mogelijkheden voor Organisatie X
om haar Young Professionals te ontwikkelen.

Auteur: Anouk Verbraak
Studentnummer: 1084667
Onderwijsinstelling: Hogeschool Leiden
Opleiding: Human Resource Management
Module: HRHt14-16
Document: Afstudeeropdracht
Begeleider: Hendrik Jan Bot

Datum: 6 juni 2017
Versie: 1.0* VOOR PUBLICATIE GESCHIKT GEMAAKT

* Vanwege de vertrouwelijkheid van de informatie zijn in deze versie de namen van medewerkers en de organisatie geanonimiseerd.

Inhoudsopgave

Managementsamenvatting	3
Voorwoord	4
1. Inleiding	5
1.1 Leeswijzer	5
2. Situatieschets	6
2.1 Organisatie	6
2.2 Interne factoren	6
2.3 Externe factoren	6
2.3.1 Technologie	7
2.3.2 Economie	7
2.3.3 Demografie	8
2.4 HRM	8
2.5 Huidige situatie	9
2.6 Gewenste situatie	10
3. Probleemformulering	11
3.1 Aanleiding	11
3.2 Doelstelling	11
3.3 Probleemstelling	12
3.4 Deelvragen	12
3.5 Doelgroep	12
3.6 Afbakening	12
4. Theoretisch Kader	14
4.1 Theorie en praktijkkennis	14
4.1.1 Wat hebben medewerkers nodig om goed te kunnen starten met hun loopbaan?	14
4.1.2 Wat kunnen organisaties doen om startende medewerkers te ondersteunen in hun functioneren?	16
4.1.3 Hoe vindt de begeleiding van startende medewerkers plaats bij Organisatie X?	18
4.1.4 Welke factoren zijn van invloed op het functioneren van medewerkers?	19
4.2 Conceptueel model	21
5. Methodologie	23
5.1 Onderzoeksontwerp	23
5.2 Deskresearch	23
5.3 Fieldresearch	24
5.3.1 Kwantitatief onderzoek	24
5.3.2 Kwalitatief onderzoek	25
5.4 Betrouwbaarheid, validiteit en bruikbaarheid	25

6. Onderzoeksresultaten	27
6.1 Resultaten kwantitatief onderzoek	27
6.2 Resultaten kwalitatief onderzoek	30
6.2.1 Leidinggevende.....	30
6.2.2 Ondersteuning.....	30
6.2.3 Ontwikkeling.....	30
6.2.4 Onboarding.....	31
6.2.5 Motivatie	31
6.2.6 Opdracht.....	31
7. Conclusie	32
8. Discussie	35
9. Aanbevelingen	36
9.1 Gesprekken over ontwikkeling met leidinggevende	36
9.2 Mentor naast leidinggevende	36
9.3 Intervisie met andere Young Professionals	37
9.4 Project Y.....	37
10. Implementatieplan	39
Literatuurlijst	41
Bijlagen	44
Bijlage I - Mindmap vooronderzoek	44
Bijlage II - Organogram Organisatie X	45
Bijlage III - Zeven waarden Organisatie X	46
Bijlage IV - Uitwerking expertinterview.....	47
Bijlage V - Enquête Young Professionals	50
Bijlage VI - Responsverhogende mails.....	51
Bijlage VII - Indeling vragen	52
Bijlage VIII - Resultaten enquête	53
Bijlage IX - Topiclijst individuele interviews	54
Bijlage X - Analyseschema individuele interviews.....	55

Managementsamenvatting

Tijdens de uitvoering van het vooronderzoek (zie bijlage 1 *Mindmap vooronderzoek*) is gebleken dat Young Professionals binnenkomen bij Organisatie X met veel verschillende achtergronden, competenties en drijfveren. Voor Organisatie X is het van belang dat de deskundigheid van haar medewerkers aansluit op de gewenste kwaliteit die gevraagd wordt in het werk bij de klant. Het HR beleid van Organisatie X is dan ook gericht op het continu verbeteren van de kennis en vaardigheden die nodig zijn voor opdrachten bij de klant. Project Y is één van de middelen die Organisatie X inzet om de ontwikkeling van haar medewerkers te stimuleren (Bron A, persoonlijke communicatie, maart 2017).

Organisatie X richt zich op het werven van Young Professionals om hen vervolgens door te laten stromen naar andere functies. Volgens Procam (2013) vertrekt bijna de helft van startende medewerkers alweer binnen 18 maanden bij hun eerste baan. In de IT wordt gerekend op een flinke toename van dit aantal uitstromers. Om dit bij Organisatie X te voorkomen is het van belang om te weten welke behoeften deze doelgroep heeft en wat zij nodig hebben om goed te kunnen functioneren.

Uit dit onderzoek is gebleken dat Young Professionals meer behoefte te hebben aan ondersteuning op het werk, zowel voor de persoonlijke als professionele ontwikkeling. Deze generatie geeft de voorkeur aan leerinstrumenten als ondersteuning, coaching en begeleiding (ADP, 2015). Wel voelen de Young Professionals zich over het algemeen betrokken bij Organisatie X, waardoor de organisatie beter kan functioneren dan organisaties met minder betrokken medewerkers. Daarnaast is duidelijk geworden dat Young Professionals zich willen ontwikkelen, maar dat de helft van deze Young Professionals niet regelmatig feedback krijgt op het functioneren.

Het acht velden instrument van Kessels en Smit (1996) is gebruikt als conceptueel model voor dit onderzoek. Eén van de uitgangspunten van dit model is de betrokkenheid van de manager. Deze rol wordt als een bepalende factor gezien voor het succes van een leertraject. Om ervoor te zorgen dat de Young Professionals van Organisatie X zich continu blijven ontwikkelen, is het essentieel om de leidinggevenden hierbij te betrekken. Niet alleen de ondersteuning is hierbij van belang, maar ook de aanwezigheid van feedback op het functioneren en de beschikbaarheid van tijd en middelen.

De aanbevelingen die gegeven zijn naar aanleiding van dit onderzoek zijn als volgt:

- Het voeren van ontwikkelgesprekken met de leidinggevende;
- De ondersteuning van een mentor naast de leidinggevende;
- Intervisiegroepen met andere Young Professionals.

Binnen Organisatie X wordt gebruik gemaakt van het 70:20:10 model van Jennings (in Organisatie X, 2016-d). Hierin richt Project Y zich op 20% van de ontwikkeling, vanwege het faciliteren van kennisdeling voor en door collega's. Na het bijwonen van een training of event van Project Y gaat het leerproces verder, zo stelt Bijl (2016). Er dient een omgeving te zijn waar het geleerde kan worden ingezet, ontwikkeld en geborgd.

Om hiervoor te zorgen zullen de aanbevelingen bijdragen bij het creëren van zo'n omgeving. In elk van deze aanbevelingen kan Project Y een verbindende rol spelen tussen het leren vanuit de 20% en het ontwikkelen van Young Professionals. De leidinggevenden en de Young Professionals zullen vaker met elkaar in gesprek moeten gaan over de ontwikkeling en hoe dit bij kan dragen aan de organisatiedoelen. Daarnaast kunnen de mentoren met de Young Professionals kijken naar het huidige werk en kunnen Young Professionals onderling elkaar verder helpen en samen trainingen volgen.

Voorwoord

Tijdens mijn zoektocht naar een geschikte afstudeeropdracht kwam ik per toeval terecht bij Organisatie X. Via LinkedIn werd ik benaderd, nadat ik had aangegeven op zoek te zijn naar een afstudeeropdracht in de richting van HR. In samenspraak met Organisatie X als opdrachtgever en vanuit mijn interesse is het onderwerp van dit onderzoek gericht op het functioneren van Young Professionals.

Het eindresultaat van vier maanden hard werken aan mijn afstudeeropdracht ligt hier voor u. In deze scriptie is het onderzoek beschreven dat is uitgevoerd om de opleiding Human Resource Management aan Hogeschool Leiden af te kunnen ronden. Dit onderzoek heeft plaatsgevonden bij Organisatie X van 13 februari tot 6 juni 2017.

Van de afdeling Project Y heb ik veel ondersteuning mogen ontvangen gedurende deze periode. Allereerst wil ik hen bedanken voor het aanbieden van deze fijne afstudeerplaats. Mede dankzij de flexibiliteit en behulpzaamheid van deze collega's is mijn scriptie tot een goed einde gekomen. Graag wil ik ook de overige collega's van Organisatie X bedanken voor de toegankelijkheid, goede gesprekken en elke andere bijdrage die geleverd is aan mijn scriptie.

Naast de organisatie heb ik ook vanuit de opleiding veel begeleiding mogen krijgen. Daarom wil ik mijn afstudeerbegeleider, Hendrik Jan Bot, bedanken voor het bijdragen aan de totstandkoming van dit onderzoek. Alle feedback en het fijne contact heb ik zeer gewaardeerd. Verder wil ik iedereen die op welke manier dan ook heeft geholpen bij de totstandkoming van mijn afstudeeropdracht bedanken voor zijn of haar tijd en moeite.

Met veel plezier heb ik deze scriptie mogen schrijven en ik wens u dan ook net zo veel plezier bij het lezen van mijn scriptie.

Anouk Verbraak
6 juni 2017

1. Inleiding

Rabobank (2016) stelt dat de IT branche conjunctuurgevoelig is, daarbij profiteert deze branche van de aantrekkende economie. Het aanbod van bedrijven in deze branche is groot en divers. Ieder jaar zijn er veel nieuwe start-ups die vaak een nieuwe technologie hebben ontwikkeld of bestaande technologie op een nieuwe manier toepassen. Verder volgen de ontwikkelingen in de IT branche elkaar snel op.

Organisatie X is een dienstverlenende organisatie in de IT branche. Om de vraag vanuit de markt te kunnen beantwoorden, is het voor Organisatie X belangrijk dat de deskundigheid van haar medewerkers aansluit op de gewenste kwaliteit in het werk. Het HR beleid van Organisatie X is gericht op het continu ontwikkelen van haar medewerkers om te zorgen dat zij relevante en actuele deskundigheid bij de klanten brengen. Binnen Organisatie X worden meerdere middelen ingezet om de ontwikkeling van de medewerkers te stimuleren. Project Y Manager Bron A (persoonlijke communicatie, maart 2017) stelt dat Project Y hier één middel van is. Het doel van Project Y is kennisdeling door en voor collega's. Er is een trainingsaanbod van ruim 100 verschillende trainingen gericht op zowel professionele als persoonlijke ontwikkeling. Ook worden er ongeveer 12 verschillende events per jaar georganiseerd. Voor de medewerkers binnen Organisatie X is het kosteloos om deze georganiseerde trainingen en events bij te wonen, ook is er geen toestemming van de manager nodig. Het is gebleken dat een relatief kleine groep medewerkers verschillende trainingen van Project Y volgt. Organisatie X is dan ook ontevreden over het percentage medewerkers dat gebruik maakt van deze ontwikkelingsmogelijkheid. Zo wil de organisatie graag zien dat 60% van de medewerkers gebruik maakt van het aanbod in plaats van de huidige 30%.

Organisatie X is gericht op het werven van Young Professionals om hen verder op te leiden als consultants. De manager van Project Y wil daarom bij deze doelgroep de ontwikkeling laten onderzoeken, dit houdt in dat zal worden bekeken hoe Young Professionals de mogelijkheden voor ontwikkeling bij Organisatie X ervaren. Als een Young Professional verschillende trainingen volgt is hij of zij beter toegerust als professional stelt Bron A (persoonlijke communicatie, maart 2017).

46% van de startende medewerkers vertrekt volgens Procam (2013) alweer binnen 18 maanden bij hun eerste baan. Met name in de IT wordt door deskundigen gerekend op een flinke toeneming van dit aantal, hierdoor krijgen starters in de IT veel ruimte. De vraag is momenteel al veel groter dan het aanbod en dit effect zal alleen maar versterkt worden door het economisch herstel. De meest voorkomende vertrekredenen zijn onder andere te weinig coaching en feedback, te weinig groei- en carrièremogelijkheden, een ondergewaardeerd gevoel en geen erkenning, stress door overwerk en geen *work-life balance* (Procam, 2013).

1.1 Leeswijzer

Dit rapport bestaat uit 10 hoofdstukken. In bovenstaand hoofdstuk is het onderzoek inleidend beschreven. De situatieschets wordt in hoofdstuk 2 beschreven met behulp van zowel interne als externe factoren en de huidige en gewenste situatie. In hoofdstuk 3 staat de probleemformulering beschreven met onder andere de onderzoeksvragen van dit onderzoek. Daarna wordt in hoofdstuk 4 het theoretisch kader beschreven, hier wordt door middel van deskresearch antwoord gegeven op de theoretische deelvragen. In hoofdstuk 5 worden de gekozen methoden verantwoord. De resultaten van het fieldresearch worden in hoofdstuk 6 uitgewerkt. De conclusie in hoofdstuk 7 geeft antwoord op de overige onderzoeksvragen. In hoofdstuk 8 volgt de discussie over de kwaliteit en betrouwbaarheid van dit onderzoek. De aanbevelingen worden in hoofdstuk 9 gegeven. Vervolgens zal het implementatieadvies in hoofdstuk 10 helpen bij het realiseren van de aanbevelingen.

2. Situatieschets

In dit hoofdstuk wordt de organisatie van de opdrachtgever toegelicht waarbij de core business, een korte historie en het aantal medewerkers worden beschreven. Daarnaast zullen zowel de interne als de externe factoren benoemd worden die van invloed zijn op de organisatie. Verder wordt de rol van HRM binnen de organisatie toegelicht en als laatste zullen de huidige en gewenste situatie besproken worden.

2.1 Organisatie

De Organisatie X is één van 's werelds grootste leveranciers op het gebied van consulting, technologie en outsourcing. Het aanbieden van deze diensten is dan ook de core business van Organisatie X. In 2015 bedroeg de wereldwijde omzet van Organisatie X €11,9 miljard waarvan €840,4 miljoen de netto-omzet was van Organisatie X Nederland (Organisatie X, 2016-a).

Organisatie X is een Franse organisatie en heeft ruim 180.000 medewerkers in dienst, verspreid over meer dan 40 landen (Organisatie X, z.j.-a). Het hoofdkantoor van Organisatie X bevindt zich in Parijs, Frankrijk. Organisatie X Nederland heeft een eigen hoofdkantoor in Utrecht. Binnen Organisatie X Nederland zijn er aan het eind van 2015 4.816 medewerkers in dienst (Organisatie X, 2016-a). Van deze medewerkers is 19% vrouw. Daarnaast is de gemiddelde leeftijd in de organisatie 41 jaar.

2.2 Interne factoren

De wendbaarheid, flexibiliteit en het concurrentievermogen van de klant worden vergroot door het inzetten van de juiste technologie. Organisatie X geeft haar klanten de mogelijkheid om snel en intuïtief in te spelen op veranderingen in de marktdynamiek. De visie van Organisatie X is dat technologie waarde krijgt dankzij mensen (Organisatie X, z.j.-b).

De organisatiestructuur van Organisatie X Nederland (2016-b) wordt weergegeven in figuur 1.2 (zie bijlage 2 *Organogram Organisatie X Nederland*).

Organisatie X (z.j.-c) stelt dat het succes van serviceleveranciers zowel van de vaardigheden van de medewerkers afhangt als van het uitdragen van gemeenschappelijke waarden. Sinds de oprichting van Organisatie X in 1967 vormen zeven gemeenschappelijke waarden de manier van werken (zie bijlage 3 *Zeven waarden Organisatie X*).

2.3 Externe factoren

Jonita Venetiaan (persoonlijke communicatie, januari 2017) gaf tijdens een presentatie van Rabobank over talent en Human Resource Development (HRD) aan dat in de natuur niet de sterkste overleeft, maar juist degene die zich het beste aan een veranderende omgeving kan aanpassen. Binnen organisaties werkt dit net zo. De IT branche is dynamisch en continu aan het veranderen, op deze manier worden er steeds andere capaciteiten en skills van Young Professionals gevraagd (PW De Gids, 2015). Rabobank (2016) stelt dat IT bedrijven juist met de integratie van verschillende trends onderscheidend kunnen zijn voor de klant. Een voorbeeld van zo'n trend is *Internet of Things*, dit gaat over de apparaten die online zijn, zoals auto's en machines. Ontwikkeling van personeel door permanente opleidingen en educatie maken hier onderdeel van uit. Verder neemt de concurrentie van Organisatie X zowel nationaal als internationaal toe door alle nieuwe start-ups (Rabobank, 2016).

Om in kaart te brengen wat er in de wereld rondom de organisatie gebeurt, wordt gebruik gemaakt van de DESTEP-analyse. DESTEP staat voor de eerste letters van verschillende externe factoren, namelijk demografisch, economisch, sociaal-maatschappelijk, technologisch, ecologisch en politiek-

juridisch. Deze ontwikkelingen worden samen als de algemene macro omgeving gezien in zowel het heden als de toekomst (Kleijn & Rorink, 2012). Voor dit vraagstuk zullen alleen de relevante ontwikkelingen worden beschreven, te weten technologie, economie en demografie.

2.3.1 Technologie

Organisatie X (2017) erkent niet te weten wat haar klanten over vijf jaar verlangen. Wat Organisatie X wel weet, is hoe het vermogen om mee te kunnen veranderen te krijgen en behouden. De markt waar Organisatie X zich in bevindt is namelijk constant in verandering. Er worden door klanten andere eisen gesteld aan de dienstverlening van Organisatie X dan een aantal jaar geleden. Ook de technologische ontwikkelingen volgen elkaar in hoog tempo op. Zo stelt HR Business Partner Bron B (persoonlijke communicatie, maart 2017) dat trainingen over de nieuwste systemen niet bij te houden zijn. Wanneer er een training wordt gegeven over zo'n systeem, dan zal snel na de training al een update online zijn.

86% van de respondenten van Executive People (2016), een bedrijf dat IT trends onderzoekt, verwacht dat technologische ontwikkelingen in de komende drie jaar enorm zullen versnellen. Ook stellen zij dat momenteel ongeveer 33% van de economie wereldwijd digitaal beïnvloed is. Om maximaal te kunnen profiteren van innovaties, zullen bedrijven hun medewerkers met nieuwe vaardigheden moeten uitrusten. Het doorvoeren van deze veranderingen is voor sommige organisaties makkelijker dan voor andere organisaties. Zo moeten multinationals, zoals Organisatie X, meer dan ooit up-to-date blijven met bijvoorbeeld de technologische veranderingen en de veranderingen die van invloed zijn op het werven, inhuren en managen van talent (XpertHR, 2016).

Harmsen en Rosenmöller (2013) stellen dat de voortdenderende technologie één facet is op het gebied van arbeid in de snel veranderende samenleving. Volgens experts zou het binnen afzienbare tijd mogelijk zijn om met een krachtige computer te bouwen die het menselijke brein gaat overtreffen met de logische denkcapaciteit. De voortgang van de intelligente automatisering zal ongetwijfeld grote consequenties hebben voor de werkgelegenheid, namelijk dat er andere kennis en vaardigheden gevraagd zullen worden. Om als IT organisatie te kunnen overleven moet er goed nagedacht worden wat zij jonge technici te bieden hebben. Het antwoord zal dan moeten bestaan uit een mix van hoogwaardige technologische innovatie, interessante opdrachten en een flexibele, creatieve organisatiecontext (Harmsen & Rosenmöller, 2013).

Tom Peters (in Harmsen & Rosenmöller, 2013) voorspelt dat door de ontwikkelingen van een zeer vergaande automatisering, het routinematig maken van het bestaande arbeidsproces en een voortschrijdende internetrevolutie, waardoor de tijd min of meer wordt geannuleerd, het white collar-(kantoor)werk in de komende jaren in dezelfde mate gaat veranderen als het blue collar-(productie)werk dat in de afgelopen decennia heeft gedaan.

2.3.2 Economie

In de IT branche is er steeds meer een tekort aan goed opgeleide medewerkers, zo stelt Organisatie X (2014). Dit tekort wordt veroorzaakt door zowel een krappe arbeidsmarkt als het aantrekken van de economie, waardoor *the war for talent* bij het werven van IT medewerkers een belangrijke rol speelt. Er is veel concurrentie in deze branche als het gaat om het aannemen van buitengewoon goed IT talent. Verder hebben verschillende demografische veranderingen, zoals in 2.3.3 *Demografie*, invloed op het personeelsbestand. Maar ook de veranderende behoeften en wensen van nieuwe generaties vragen om een andere manier van benadering.

UWV (2016) stelt dat er regionaal grote verschillen zijn op de arbeidsmarkt voor IT-beroepen. Eén van de vijf regio's waar de arbeidsmarktsituatie zeer krap is, is Midden-Utrecht. In heel Nederland loopt het aantal moeilijk vervulbare vacatures in IT op tot 15.000 in 2017. Nederland IT heeft voor 2016 een tekort van 5.000 à 7.000 IT professionals voorspeld (UWV, 2016).

Volgens Hoeffnagel (2017) is in 2016 het aantal WW-uitkeringen voor IT'ers met 12% gedaald. Echter zijn er in Nederland toch nog 7.600 IT'ers werkloos, terwijl 48% van de IT-vacatures moeilijk te vervullen is voor organisaties. De herstellende economie wordt benut door de IT branche, dit levert kansen op voor werkzoekenden. Verder is de krapte op de arbeidsmarkt nergens zo groot als in de IT, toch betekent dit niet dat iedereen gemakkelijk aan het werk kan. De inhoud van het werk wordt veranderd door technologie, waardoor werkzoekenden wellicht de aansluiting met de nieuwste technologische ontwikkelingen missen. Op de IT-arbeidsmarkt is dus een mismatch aanwezig, vraag en aanbod sluiten niet op elkaar aan (Hoeffnagel, 2017).

2.3.3 Demografie

Volgens UWV (2016) werken vooral veel mannen in de IT branche, bijna drie kwart van de medewerkers is mannelijk. Daarnaast heeft deze branche veel functies op hoger en wetenschappelijk niveau. Deze groep (60%) is bijna twee keer zo groot als het Nederlandse gemiddelde (31%). De werknemerspopulatie van deze sector wijkt ook af van het gemiddelde van Nederland. Met 6% is het aandeel 15-24 jarigen in de IT maar de helft ten opzichte van de andere sectoren binnen Nederland. Ook is het aandeel 55-64 jarigen veel lager dan gemiddeld. De vergrijzing en ontgroening hebben ook invloed op het personeelsbestand, beide zijn aspect van een verandering in de bevolkingssamenstelling. Het aandeel ouderen in de bevolking stijgt, terwijl het aandeel jongeren afneemt.

Over de man-vrouwverhouding in de IT branche zegt Werken2.0 (2016) dat momenteel 90% medewerkers man zijn tegenover 10% vrouwelijke medewerkers. Nederlandse IT-organisaties zijn positief gestemd over de haalbaarheid van een man-vrouwverhouding op de werkvloer van 70% tegenover 30%. Van deze organisaties verwacht 38% dat deze verdeling binnen vijf tot tien jaar werkelijkheid is, tegenover 32% procent van de IT-professionals.

2.4 HRM

De visie van HR binnen Organisatie X is gericht op het begrip 'volwassen relatie'. Dit houdt in dat ieder zijn eigen verantwoordelijkheid neemt, men transparant in de communicatie is, ieders eigenheid gerespecteerd wordt en er een verbinding met zowel collega's als klanten gemaakt wordt. Daarbij ondersteunt HR de optimale ontwikkeling van alle medewerkers, aangezien alle medewerkers bijdragen aan de cultuur van Organisatie X en aan de kwaliteit van dienstverlening voor de klanten (Organisatie X, 2015-a).

HR binnen Organisatie X maakt ook gebruik van de kernwaarden. In figuur 1.4 zijn de waarden toegelicht (zie bijlage 3 *Zeven waarden Organisatie X*).

Organisatie X (2015-a) stelt dat er vanuit HR wordt gestuurd op optimale ontplooiing van de medewerkers met behulp van instrumenten, zoals opleiden en het vinden van uitdagende opdrachten. Medewerkers zijn echter zelf verantwoordelijk voor hun loopbaan binnen Organisatie X. De organisatie faciliteert de medewerkers in het toetsen van hun vaardigheden in de praktijk en deze verder te ontwikkelen. Om als Young Professional naar een andere functie door te groeien binnen Organisatie X, zijn er verschillende certificeringen nodig, zo stelt Learning & Development (L&D) Partner Bron C (persoonlijke communicatie, maart 2017). Ontwikkeling wordt gezien als iets dat

moet in plaats van als een persoonlijke verbreding. Medewerkers van Organisatie X hebben vaak zware functies en zitten op kantoor bij de klant. Het leren in de eigen tijd wordt, mede door deze zaken, als erg zwaar ervaren.

Relatiemanager Campus Recruitment Bron D (persoonlijke communicatie, april 2017) geeft aan dat de afdeling Corporate Recruitment specifiek Young Professionals werft. Deze Young Professionals beginnen bij Organisatie X over het algemeen aan hun eerste baan. Er wordt met de selectie gekeken naar de opleiding van de sollicitant, een harde eis is dat minimaal HBO is afgerond. Naast de opleiding wordt ook gekeken naar andere dingen, zoals interesse en motivatie. Verder stelt Bron D dat de vraag naar IT steeds meer toeneemt, terwijl het aantal studenten gelijk blijft. Op deze manier hebben de studenten dus genoeg keus uit verschillende werkgevers. Volgens Bron D heeft Organisatie X een stoffig imago en binnen Recruitment zijn ze dan ook bezig om dit te proberen recht te zetten.

De ontwikkelingstak van HR is volgens Learning & Development Partner Bron E (persoonlijke communicatie, maart 2017) te veel gefragmenteerd. Learning & Development Partner Bron C (persoonlijke communicatie, maart 2017) coördineert de associate masterclass. Deze Young Professionals zouden bovengemiddelde vakkennis, consultancy skills en een groot netwerk moeten hebben voordat zij kunnen doorgroeien.

Project Y is sinds april 2012 een op zichzelf staand project dat zich richt op de gehele Organisatie X Nederland organisatie. Project Y faciliteert kennisdeling door en voor collega's over uiteenlopende onderwerpen, met een portfolio van ontwikkeling op zowel professioneel als persoonlijk vlak. Dit uit zich in de trainingen die van maandag tot en met donderdag worden gegeven, maar ook het ruime aanbod van events het hele jaar door. Zo is er een event georganiseerd over de eerdergenoemde trend Internet of Things, maar ook over *Human Profiling* waar geleerd werd hoe micro-expressies te zien en te interpreteren (Bron A, persoonlijke communicatie, maart 2017).

Daarnaast beschikt Organisatie X met Organisatie X Academy over een professioneel opleidingsinstituut dat een breed portfolio aanbiedt met vooral IT-gerelateerde opleidingen (Organisatie X, 2016-a). Organisatie X (z.j.-d) geeft aan dat de opleidingen van Organisatie X Academy zich richten op drie pijlers, namelijk IT, management en persoonlijke effectiviteit.

Young Professionals binnen Organisatie X krijgen de ruimte om te ontdekken waar hun krachten liggen, om deze vervolgens verder te kunnen ontwikkelen. Hier zijn verschillende mogelijkheden voor, zoals trainingen, opleidingen en coaching on the job (Organisatie X, z.j.-e).

2.5 Huidige situatie

Young Professionals zijn niet moeilijk om te vinden, maar wel om binnen te halen volgens Bron D (persoonlijke communicatie, april 2017). Organisatie X is bezig met Campus Recruitment om het stoffige imago weg te kunnen poetsen. De meeste IT studenten willen volgens Bron D namelijk niet in een pakkencultuur werken en het idee heerst dat dit bij Organisatie X wel het geval is. Wanneer een Young Professional heeft gesolliciteerd en aan alle eisen voldoet, volgt de selectiedag. Hier wordt een assessment afgelegd met zowel een capaciteiten- als een persoonlijkheidstest. Als deze capaciteitentest met goed resultaat is afgerond, vindt een gesprek plaats met de manager. De manager bepaalt vervolgens of de Young Professional door mag naar het gesprek met de psycholoog. Deze kijkt of de Young Professional bij Organisatie X past en geeft vervolgens een advies uit. Mocht de Young Professional de selectieprocedure met goed uiteinde doorlopen, wordt een contract aangeboden. Opvallend is dat er na indiensttreding niets meer gedaan wordt met het assessment.

Organisatie X (2016-c) begeleidt Young Professionals in hun eerste werkdagen met de *onboarding*. De onboarding houdt in hoe de nieuwe medewerkers tijdens de inwerkperiode worden voorzien van informatie en andere middelen. Deze onboarding bestaat uit één dag waarin algemene informatie over de organisatie met haar verschillende afdelingen en haar waarden worden toegelicht. De tweede dag onboarding is alleen met de nieuwe medewerkers van de SBU waar de Young Professional terecht komt. Hier wordt dieper op de functie en taken ingegaan. Aangezien er veel informatie over de organisatie beschikbaar is, heeft Organisatie X een onboarding pagina. Hier staat alle relevante informatie over de organisatie, HR, IT en andere onderwerpen.

Project Y is in 2016 geëindigd met 3.250 contactmomenten, dit is het totale aantal van deelnemers aan alle trainingen en events. Organisatie X heeft uitgezocht dat 30% van haar medewerkers Project Y inzet voor hun ontwikkeling. Het volgen van Project Y trainingen en events moet fun zijn, geen verplichting. Het is leuk om naartoe te komen. Zodra het een verplichting wordt, krijgt het een negatief imago (Bron A, persoonlijke communicatie, maart 2017). Project Y maakt gebruik van verschillende informatievoorzieningen, zoals een presentatie op de onboarding, artikelen op talent, promoties op de digitale schermen, via de mail en fysieke posters. Het ontwikkelen van Young Professionals wordt gezien als hun eigen verantwoordelijkheid, tegelijkertijd heerst er de verwachting dat zij hier dan ook actief mee bezig zijn. Zichzelf blijven ontwikkelen zorgt voor een constante verbetering in het persoonlijk presteren en op die manier wil Organisatie X de beste medewerkers in dienst hebben en houden.

2.6 Gewenste situatie

Organisatie X wil graag #1 in de wereld zijn, het motto is dan ook continu ontwikkelen om prestaties te verbeteren. Wenselijk is dat 60% van de medewerkers gebruik gaat maken van Project Y trainingen en events om maximale kennisdeling te faciliteren. Deze 60% is gesteld om realistisch te blijven, het ideaalplaatje zou volgens Organisatie X zijn dat alle medewerkers hieraan bijdragen. Voor klanten is het blijven ontwikkelen van medewerkers ook het beste, zij hebben veel voordeel aan professionals die hun kennis up-to-date houden met behulp van trainingen en events (Bron A, persoonlijke communicatie, maart 2017).

Ook ambieert Organisatie X (2016-a) om de topwerkgeverspositie in de IT branche te behouden door het aanbieden van een loopbaancarrière op maat aan haar medewerkers. Hierbij zullen de betrokkenheid, integriteit en authenticiteit gestimuleerd worden in de organisatiecultuur. Ook is de inzetbaarheid van de medewerkers van groot belang voor Organisatie X, dit vormt dan ook een onderdeel van de continue beoordeling.

Organisatie X (z.j.-e) is gericht op het werven van Young Professionals. Op deze manier kunnen zij doorgroeien binnen de organisatie. Deze Young Professionals moeten daarvoor wel kwalitatief over de juiste deskundigheid beschikken. Hier hebben zij ondersteuning bij nodig van zowel een manager als directe collega's. In de gewenste situatie is bepaald wat Young Professionals precies nodig hebben om te kunnen excelleren in hun werk en hoe verschillende middelen hiervoor ingezet kunnen worden. Daarnaast heerst er in de gewenste situatie een feedbackcultuur in een omgeving waar het geleerde in de praktijk kan worden ingezet, zodat Young Professionals beter gaan presteren.

3. Probleemformulering

In dit hoofdstuk wordt het probleem verder uitgelicht met behulp van de aanleiding. Daarna wordt de doelstelling van dit onderzoek beschreven. Verder is de hoofdvraag uitgewerkt en zijn hier de deelvragen uit voortgekomen. Dit hoofdstuk wordt afgesloten met de afbakening, waarin wordt gekeken naar de mogelijkheden en grenzen van dit onderzoek.

3.1 Aanleiding

Organisatie X wil dat 60% van haar medewerkers gebruik gaat maken van de kennisdeling die voor en door collega's wordt ontwikkeld en georganiseerd (Project Y genaamd), zo stelt Bron A (persoonlijke communicatie, maart 2017). In 2016 heeft ongeveer 30% van de medewerkers in Nederland gebruik gemaakt van één of meer van de aangeboden mogelijkheden. Het liefst wil Organisatie X dit percentage hoger hebben, maar om realistisch te blijven is 60% gesteld. Er is echter geen zicht op welke factoren een rol spelen bij het al dan niet gebruik maken van deze bestaande mogelijkheden tot ontwikkeling en kennisdeling. In totaal zijn er 3.250 contactmomenten geweest bij Project Y in 2016, een contactmoment houdt in dat een medewerker aanwezig is geweest bij een training of event. Alle medewerkers van Organisatie X kunnen gebruikmaken van deze mogelijkheden, echter ligt de focus voor dit onderzoek op Young Professionals. Organisatie X richt zich op het werven en opleiden van Young Professionals. Young Professionals zijn medewerkers onder de leeftijd van 30 jaar. Momenteel zijn er 429 Young Professionals werkzaam bij Organisatie X.

Uit het vooronderzoek (zie bijlage 1 *Mindmap vooronderzoek*) is gebleken dat Organisatie X de ambitie heeft om de klant voor te blijven op de expertisegebieden waarin geopereerd wordt. Echter baart de toekomstige inzetbaarheid van haar medewerkers Organisatie X zorgen. Om de klanten te behouden zullen de medewerkers van Organisatie X hun kennis en vaardigheden op peil moeten houden. Ook Young Professionals zullen zich blijvend moeten scholen om bij te blijven met alle (technologische) ontwikkelingen. Verder vindt Organisatie X het belangrijk dat haar medewerkers weten wat er zowel in de markt als in het vakgebied omgaat, geeft Knowledge, Learning & Development Manager Bron F (persoonlijke communicatie, februari 2017) aan.

Het is voor Organisatie X van belang om inzicht te hebben in de factoren die van invloed zijn op het functioneren van Young Professionals. Met dat inzicht kan worden vastgesteld wat er nodig is om Young Professionals te faciliteren in hun eigen ontwikkeling en ondersteunen in hun excelleren. Er wordt dus gekeken naar Young Professionals, wat hebben zij nodig om kwalitatief over de juiste deskundigheid te beschikken. Zo lang Organisatie X hier geen inzicht in heeft, worden er geen extra acties ondernomen om Young Professionals te ontwikkelen. De beoogde deskundigheid wordt in dit geval niet behaald, waardoor klanten eerder zullen kiezen voor een andere IT dienstverlener die wel de nieuwste kennis en kunde bezit.

3.2 Doelstelling

Organisatie X neemt graag Young Professionals aan om hen vervolgens door te laten groeien binnen de organisatie. Daarbij is het van belang dat zij kwalitatief over de juiste deskundigheid beschikken. Het doel van dit onderzoek is om vast te stellen wat Young Professionals nodig hebben om te kunnen excelleren in hun werk. Verder wordt bekeken in hoeverre de bestaande middelen daarvoor beter kunnen worden ingezet. Door in gesprek te gaan met Young Professionals van Organisatie X, inzicht te krijgen in hoe zij zich ontwikkelen en wat zij nodig hebben om kwalitatief goed werk bij de klant af te kunnen leveren, kan de onderzoeksvraag worden beantwoord. Het doel van dit onderzoek is dan ook om aanbevelingen te geven die onderbouwd zijn door zowel relevante theorieën als in de praktijk door Young Professionals. De afstudeeropdracht is geslaagd, wanneer er bij Organisatie X een omgeving wordt gecreëerd waar Young Professionals het (in)formeel geleerde kunnen inzetten om beter te kunnen functioneren.

3.3 Probleemstelling

Om de gestelde doelstelling te kunnen behalen en de organisatie verder te kunnen helpen is de volgende hoofdvraag geformuleerd:

Wat kan Organisatie X doen om haar Young Professionals te ondersteunen in hun functioneren?

Deze probleemstelling is breed geformuleerd, vanwege de uitkomsten in het vooronderzoek. Wel richt dit onderzoek zich specifiek op de Young Professionals van Organisatie X. Alle aspecten die van invloed zijn op dit onderwerp zullen terugkomen in de deelvragen. De antwoorden op deze deelvragen zullen bijdragen aan het beantwoorden van de hoofdvraag.

3.4 Deelvragen

De deelvragen zijn afgeleid van de probleemstelling. Er wordt onderscheid gemaakt tussen deelvragen die door middel van deskresearch of fieldresearch beantwoord kunnen worden. De volgende deelvragen zijn opgesteld om de verschillende onderwerpen van de hoofdvraag te onderzoeken:

Deskresearch

1. Wat hebben medewerkers nodig om goed te kunnen starten met hun loopbaan?
2. Wat kunnen organisaties doen om startende medewerkers te ondersteunen in hun functioneren?
3. Hoe vindt de begeleiding van startende medewerkers plaats bij Organisatie X?
4. Welke factoren zijn van invloed op het functioneren van medewerkers?

Fieldresearch

5. Hoe ervaren Young Professionals de ondersteuning van Organisatie X bij de start van hun loopbaan?
6. Wat maakt een ontwikkelactiviteit (zoals door Organisatie X aangeboden) interessant voor Young Professionals?
7. Wat zijn de ervaringen van Young Professionals met Project Y?
8. Wat vinden Young Professionals andere mogelijkheden voor Organisatie X om hen te ondersteunen?

Deze deelvragen zullen helpen bij het beantwoorden van de hoofdvraag.

3.5 Doelgroep

Het onderzoek wordt uitgevoerd in opdracht van Organisatie X. Er zijn 16 weken beschikbaar gesteld voor de uitvoering van het onderzoek. Gezien de beschikbare tijd richt het onderzoek zich in het bijzonder op Young Professionals binnen Organisatie X. In het vooronderzoek zijn gesprekken gevoerd met zowel verschillende medewerkers van Project Y, HR, Recruitement en L&D als met Young Professionals en managers. De populatie van dit onderzoek bestaat uit alle Young Professionals binnen Organisatie X Nederland. Op moment van schrijven zijn er 429 medewerkers gekwalificeerd als Young Professional. Van deze populatie zal een steekproef van 100 Young Professionals worden gehouden in de enquête, over dit deel van de onderzoeksgroep zullen data worden verzameld. Daarnaast worden 12 Young Professionals individueel geïnterviewd. De focus van dit onderzoek ligt op de ondersteuning van Young Professionals vanaf de onboarding. Zo wordt er eerst gezocht naar theorie om te onderzoeken wat startende medewerkers nodig hebben om goed te kunnen functioneren. Daarna zal in de praktijk onderzocht worden hoe de Young Professionals van Organisatie X hun ontwikkeling ervaren en wat zij vinden van de mogelijkheden die Organisatie X biedt.

3.6 Afbakening

Het conceptueel model dat gebruikt is voor dit onderzoek, namelijk 'Het acht velden instrument' van Kessels en Smit (1996), heeft het onderwerp van dit onderzoek afgebakend. Dit model stelt namelijk

hoe een doel bereikt kan worden door middel van leertrajecten. De uitwerking van dit model is te vinden in hoofdstuk 4. *Theoretisch Kader*.

Vanuit Organisatie X wil Project Y meer Young Professionals betrekken bij de gefaciliteerde kennisdeling. Om tot aanbevelingen te komen die zoveel mogelijk de verbinding met het functioneren van Young Professionals raken, wordt ook onderzoek gedaan naar andere factoren die invloed hebben op dit functioneren.

Dit onderzoek beslaat niet alle medewerkers binnen Organisatie X, maar alleen de Young Professionals. Onder Young Professionals worden de medewerkers tot 30 jaar oud verstaan (Bron A, persoonlijke communicatie, maart 2017). Naast Young Professionals wordt in dit onderzoek ook gebruik gemaakt van de term startende medewerkers, hier is voor gekozen om meer informatie te kunnen verzamelen over de inwerkperiode van nieuwe medewerkers. Vervolgens zal de koppeling gemaakt worden met Young Professionals specifiek. De enquête is verstuurd naar een steekproef van 100 Young Professionals over de huidige onderzoeksgroep van 429 Young Professionals. Ook is er gebruik gemaakt van individuele interviews. De gestelde vragen in deze methoden zijn afgeleid van verschillende onderwerpen die terug te vinden zijn in hoofdstuk 4. *Theoretisch Kader*. Verdere toelichting op de gekozen methoden is terug te vinden in hoofdstuk 5. *Methodologie*.

4. Theoretisch Kader

In dit hoofdstuk wordt relevante literatuur onder de aandacht gebracht. In de eerste paragraaf zullen verschillende theorieën beschreven worden per theoretische deelvraag. Vervolgens zal het conceptueel model in de tweede paragraaf worden weergegeven en toegelicht. Dit model wordt gebruikt om de resultaten mee te interpreteren en te toetsen. Dit hoofdstuk zal theoretische ondersteuning bieden bij het beantwoorden van de deskresearch deelvragen.

4.1 Theorie en praktijkkennis

In deze paragraaf worden de factoren beschreven die invloed hebben op een succesvolle onboarding. Daarna wordt de invloed van verschillende (HRM-)instrumenten op het functioneren toegelicht. Er wordt uitgelegd hoe Organisatie X momenteel nieuwe medewerkers inwerkt en of dit, samen met andere factoren, invloed heeft op het functioneren. Deze literatuur is relevant voor dit onderzoek, vanwege de brede context van het functioneren van medewerkers in het algemeen. Naast theorie is er gebruik gemaakt van praktijkkennis. Zo is er een interview gehouden met een externe expert op het gebied van ontwikkeling om in kaart te brengen hoe ontwikkeling en andere factoren bij kunnen dragen aan het succesvol functioneren van Young Professionals bij Organisatie X en startende medewerkers in het algemeen.

4.1.1 Wat hebben medewerkers nodig om goed te kunnen starten met hun loopbaan?

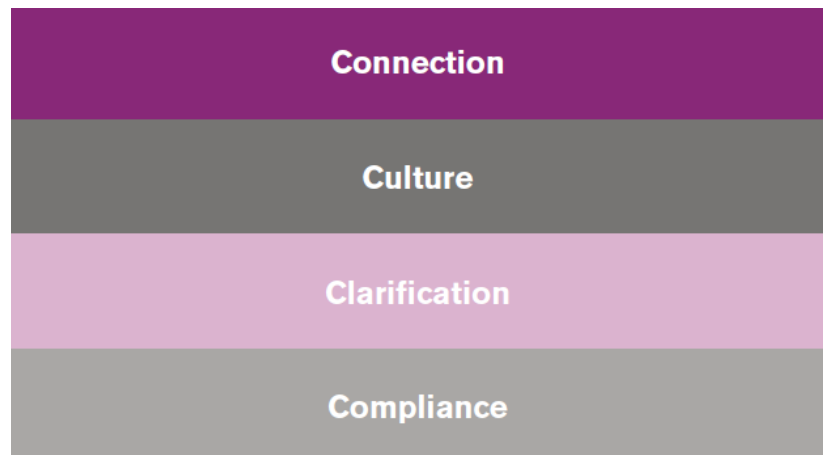
Volgens Al (2008) heeft een nieuwe medewerker maar één doel: zo snel mogelijk het gewenste gedrag gaan vertonen en gaan presteren. Daarbij is het voor de medewerker van belang om zo snel mogelijk de bedrijfscultuur, omgangsvormen, belangrijke namen en gezichten te leren kennen. Al (2008) geeft aan dat een ervaren medewerker het best denkbare voorbeeld is voor de nieuwe medewerker. Door ervaren medewerkers uit de organisatie nieuwe medewerkers te laten trainen en opleiden, dragen zij niet alleen kennis en vaardigheden over, maar ook hun passie voor de organisatie en de bedrijfscultuur (Al, 2008).

Procam (2013) geeft aan dat startende medewerkers al snel teleurgesteld raken als ze te weinig coaching en feedback krijgen. Ook horen een ondergewaardeerd gevoel en geen erkenning, stress door overwerk en geen work-life balance bij de meest voorkomende vertrekredenen. Een optimale fit tussen de organisatie en de medewerker is een belangrijke voorwaarde voor het begin van een duurzame arbeidsrelatie en een succesvolle loopbaan. Om de beste match te vinden tussen organisatie en medewerker, is op zoek gaan naar de slimste leerling van de klas alleen niet voldoende. Het karakter en de waarden van de jonge IT professionals zijn minstens zo belangrijk. Ook moeten er mogelijkheden voor ontwikkeling van de jonge IT professionals zijn en moet de organisatie erop kunnen rekenen dat de jonge IT professional de nodige groei laat zien. Samen zal er gekeken moeten worden naar de competenties waarvan de ontwikkeling voor beide partijen zinvol is (Procam, 2013).

Om goed te kunnen starten als nieuwe medewerker zijn nog meer aspecten van belang. Zo stelt Al (2008) dat het van belang is dat leidinggevenden bij de nieuwe medewerkers moeten controleren of deze begrijpen wat hun taken zijn, de voorschriften voor kleding, gedrag en omgangsvormen kennen en weten hoe zij klanten en andere externe relaties te woord horen te staan. Wanneer de introductie afgesloten wordt met een eindgesprek en een evaluatie, kan de nieuwe medewerker vanaf dat moment volledig worden aangesproken op zijn of haar taken en verantwoordelijkheden. De nieuwe medewerker krijgt hierdoor het gevoel dat hij of zij voor volwaardig medewerker wordt aangezien. Bovendien kan de evaluatie nuttige informatie opleveren voor zowel het introductieprogramma als de verdere loopbaan van de nieuwe medewerker (Al, 2008).

Een valkuil van grote organisaties is een standaard ingevuld introductieprogramma dat niet afgestemd is op het niveau en de behoeften van de nieuwe medewerker, zo stelt Al (2008). Het risico dat hier wordt gelopen is dat de eisen van specifieke afdelingen geen ruimte krijgen in het programma of dat praktische zaken, zoals ongeschreven regels, worden vergeten. Voor de nieuwe medewerker wordt het dan lastiger om zijn of haar draai in de organisatie te vinden, tijdens dit gewenningsproces kan de nieuwe medewerker veel duidelijkheid gebruiken (Al, 2008).

Bauer (2010) stelt dat een onboarding vier verschillende lagen heeft, zie figuur 4.1. Deze vier lagen zijn *compliance*, *clarification*, *culture* en *connection* en worden ook wel de vier C's genoemd. Deze lagen bepalen wat de strategie en het succes van de onboarding is. Compliance is de onderste laag en gaat over het naleven van de regelgeving, clarification zorgt ervoor dat voor de medewerkers zowel hun functies als alle verwante verwachtingen duidelijk zijn, culture is een laag die medewerkers voorziet van zowel formele als informele normen binnen de organisatie, connection heeft tot slot betrekking op de relaties en netwerken die medewerkers opbouwen.



Figuur 4.1 *The building blocks of successful onboarding*. (Overgenomen van Bauer, 2010).

Volgens Bauer (2010) bepaalt de algehele onboarding strategie van een organisatie in welke mate deze vier lagen onderdeel uitmaken van de onboarding. Wanneer er gekeken wordt naar deze vier C's zijn er een aantal levels van onboarding te onderscheiden. In het eerste level, *passive onboarding*, wordt op een natuurlijke wijze de regelgeving (compliance) verduidelijkt. Daarnaast wordt duidelijkheid (clarification) gegeven over de functie. Echter komen zowel culture als connection helemaal niet terug in deze onboarding. Het tweede level, *high potential onboarding*, bedekt zowel de compliance als de clarification goed. Ook worden sommige culture en connection aspecten behandeld. In het derde level, *proactive onboarding*, worden alle vier de lagen besproken.

In het verlengde van deze verschillende levels van onboarding stelt Bauwer (2010) dat de *quick wins* van een goede onboarding gericht zijn op vier pijlers, namelijk *self-efficacy*, *role clarity*, *social integration* en *knowledge of and fit within an organisational culture*. *Long term outcomes* zijn *job satisfaction*, *organisational commitment* en *higher performance levels* (Bauer, 2010). Role clarity mist wanneer een nieuwe medewerker zijn of haar rol en de daarbij horende verwachtingen niet goed kent. Daarnaast zullen de prestaties minder zijn dan wanneer een nieuwe medewerker deze wel duidelijk heeft. Het meten van de role clarity is dus een goede indicatie om te bepalen of een nieuwe medewerker goed toegerust is. Nieuwe medewerkers die bij Texas Instruments (in Bauer, 2010) de verbeterde onboarding op basis van de vier C's mee hebben gemaakt, werkten twee maanden eerder al volledig productief mee dan medewerkers die een traditioneel programma doorliepen.

Al (2008) geeft verschillende quick wins van een goed introductieprogramma, zoals het binden van nieuwe medewerkers en alle nieuwe medewerkers van dezelfde informatie voorzien. De krappe arbeidsmarkt is daarnaast nog een goede reden om te kiezen voor een goed introductieprogramma. Er wordt namelijk maar één keer een eerste indruk gemaakt en deze is erg bepalend voor de

betrokkenheid van medewerkers. Daarnaast wil een organisatie voorkomen dat medewerkers vroegtijdig vertrekken, terwijl het lastig is om nieuwe medewerkers aan te trekken.

De externe expert (zie bijlage 4 *Uitwerking expertinterview*) stelt dat de talenten van Young Professionals kunnen worden geselecteerd op basis van een PAPI test. Een PAPI test is een wetenschappelijk onderbouwde persoonlijkheidsvragenlijst die drie reële waarden toevoegt bij het identificeren, selecteren en ontwikkelen van mensen (Cubiks, z.j.). Met dit betrouwbare inzicht in de persoonlijkheid en drijfveren van medewerkers is het mogelijk om geïnformeerde beslissingen te nemen en bedrijfsprestaties snel en effectief te verbeteren. Volgens de externe expert (zie bijlage 4 *Uitwerking expertinterview*) kunnen Young Professionals het beste resultaat leveren en het meest energie krijgen van hun werk wanneer zij ingezet zijn op hun talenten. Al voordat een Young Professional wordt aangenomen, moet er zijn gekeken naar de integrale aanpak van het inwerken. Dus vanuit de doelen, strategie en cultuur van het bedrijf. Wanneer er geen bepaalde structuur is, is de kans groot dat een deel van de nieuwe medewerkers ongewenst uitstroomt. Als een startende medewerker geen gevoel heeft met de cultuur, dan kan hij of zij nog zoveel leren en zijn of haar best doen, maar uiteindelijk zal deze medewerker de organisatie toch verlaten. Het is dus van belang om vooraf te kijken naar de waarden die medewerkers belangrijk vinden, naar wat hen drijft. Wat voor soort medewerkers wil een organisatie hebben en waarom. Als alles met elkaar samenhangt, een integrale aanpak, versterkt dit de ontwikkeling van medewerkers.

Ook stelt de externe expert (zie bijlage 4 *Uitwerking expertinterview*) dat structuur heel belangrijk is voor een startende medewerker. Het moet duidelijk zijn door wie de Young Professionals beoordeeld worden. Het kan als een probleem ervaren worden wanneer de begeleider en beoordelaar dezelfde persoon zijn, dit vanwege een eventuele verstrengeling van belangen. Om dit te voorkomen kan er een splitsing gemaakt worden tussen een leidinggevende die beoordeelt en een coach die er is voor zaken die niet met de leidinggevende besproken hoeven te worden.

4.1.2 Wat kunnen organisaties doen om startende medewerkers te ondersteunen in hun functioneren?

Volgens Kleijn en Rorink (2012) wordt de relatie tussen manager en medewerker steeds belangrijker. De leidinggevende heeft dan ook een belangrijke rol bij het ondersteunen van een startende medewerker. Deze rol gaat niet alleen over de hoeveelheid en het kwaliteitsniveau van het werk, maar ook over de houding en het gedrag van de medewerker, de flexibiliteit, loyaliteit en samenwerking over het algemeen.

De externe expert (zie bijlage 4 *Uitwerking expertinterview*) stelt dat de rol van de leidinggevende vaak het grootste struikelblok is bij de start van een nieuwe medewerker, omdat vaak wordt vergeten het gesprek aan te gaan over de begeleiding die nodig is. Het is dan belangrijk om de leidinggevende ook mee te nemen in een programma voor Young Professionals, zodat hij of zij ook weet wat er gebeurt en dat er duidelijk is wat er van hem of haar verwacht wordt. Ook is het heel belangrijk om als medewerker feedback te kunnen geven en ontvangen over de ondersteuning, zeker van en aan de leidinggevende.

Harmsen en Rosenmöller (2013) stellen dat een doorsnee functieomschrijving niet meer volstaat om als organisatie succesvol te zijn in het werven en behouden van (schaars) talent. Potentiële kandidaten willen een gevoel krijgen bij de organisatie. Een sterk positief imago uitstralen en de organisatie als een gewild merk positioneren op de arbeidsmarkt is daarom essentieel. Ook moet de identiteit van de organisatie terug te vinden zijn in de manier waarop medewerkers hun werk doen. Binnen een organisatie kunnen verschillende afdelingen, onder andere HR, hier een belangrijke rol in

vervullen. HR kan er bijvoorbeeld voor zorgen dat de identiteit van de organisatie duidelijk herkenbaar is in personeelsinstrumenten als recruitment, loopbaanontwikkeling, beoordelen en coaching. Vanuit deze faciliterende rol kan er een fantastische win-winsituatie gecreëerd worden: medewerkers werken vanuit hun *personal brand*, doelbewust, gemotiveerd en betrokken aan taken waarvoor ze uitstekend geschikt zijn. Daarnaast floreert de organisatie als een fantastische speler op de markt, vanwege het imago als werkgever en het hebben van medewerkers die doen waar zij het beste in zijn. Er zal dus meer aandacht moeten zijn voor het herkennen en uitbouwen van iemands unieke kwaliteiten en talenten in plaats van het sturen op verbeterpunten (Harmsen & Rosenmöller, 2013).

Volgens Harmsen en Rosenmöller (2013) stellen veel medewerkers zich nog afhankelijk op naar hun werkgever inzake hun ontwikkeling. Door het schrijven van een Persoonlijk Ontwikkel Plan (POP) zijn medewerkers de laatste jaren actiever betrokken bij de invulling van hun loopbaan. Doordat deze medewerkers zelf meedenken over hun ontwikkeling en hoe zij dit in kunnen zetten om bij te kunnen dragen aan de organisatiedoelen, levert dit een hogere betrokkenheid op. Kluijtmans (2010) voegt toe dat een POP een hulpmiddel kan zijn om gericht invulling te geven aan de ontwikkeling van medewerkers. Daarbij ondersteunt en stuurt de leidinggevende bij het opstellen van een POP. Dit plan wordt gebaseerd op het huidige functioneren met het doel om dit gericht te kunnen verbeteren. Er wordt aangegeven welke acties er nodig zijn om dit doel tot realisatie te laten komen en wanneer dit bereikt is. Wanneer een POP behandeld wordt tijdens ontwikkelgesprekken, zijn zowel de medewerker als de leidinggevende verantwoordelijk voor het bijhouden van dit plan. Het werken aan een POP is een continu proces en kan daarom altijd bijgeschaafd worden (Kluijtmans, 2010).

Bauer (2010) stelt dat de onboarding van nieuwe medewerkers altijd een prioriteit van HR zou moeten zijn. Eén van de eerste overwegingen die HR bij dit proces maakt is of de organisatie het beste een informele of formele onboarding kan organiseren. Bij een informele onboarding leert de nieuwe medewerker over zijn of haar functie zonder een expliciet plan vanuit de organisatie. Een formele onboarding is daarentegen een gecoördineerd programma met procedures die de nieuwe medewerker helpt kennis te maken met zowel taken als socialisatie in zijn of haar functie. Een succesvolle onboarding is het resultaat van verschillende HR functies die samenwerken om nieuwe medewerkers te ondersteunen, zoals recruitment, coaching, training en feedback. Het gecoördineerde proces, dat al begint voordat een nieuwe medewerker arriveert, maakt deze samenwerking tot een succes.

In paragraaf 4.1.1 werd door Procum (2013) aangegeven dat het missen van de balans tussen werk en privé één van de meest voorkomende vertrekredenen is. Om de balans tussen werk en privé van medewerkers te verbeteren, kunnen organisaties volgens ADP (2015) de laatste technologieën en innovaties gebruiken. Deze middelen helpen vervolgens de medewerkers om bij te kunnen dragen aan het succes van de organisatie en het beter kunnen functioneren. HR-middelen die voldoen aan de specifieke behoeften en wensen van Young Professionals zijn onder andere niet-financiële beloningen en voortdurende ontwikkeling, ondersteund door technologie. Erkenning wordt steeds meer gewaardeerd door medewerkers, vooral generatie Y is meer geïnteresseerd in het opdoen van uiteenlopende ervaringen dan in een traditionele loopbaan. Zo zou 64% van de millenniumgeneratie liever minder salaris per jaar verdienen aan een baan die ze erg leuk vinden dan tweeënhalve keer zo veel salaris aan een saaie baan. Ook helpt een innovatieve, gerichte en alomvattende strategie voor de opleiding en ontwikkeling van medewerkers om de betrokkenheid op peil te houden. In 2018 zal generatie Y 75% van de mondiale beroepsbevolking uitmaken en deze generatie geeft de voorkeur aan gepersonaliseerd, interactief leren met online leermodules en leerinstrumenten als ondersteuning, coaching en begeleiding (ADP, 2015). Generatie Y, ofwel de millenniumgeneratie,

bestaat uit jongeren die (bijna) afgestudeerd zijn en zich op de arbeidsmarkt bevinden, zo stelt Heemskerk (2016). Ook stelt Heemskerk (2016) dat deze generatie is opgegroeid met grote technologische vooruitgang, daarom willen deze jongeren alles digitaal doen.

Knegtmans (2016) stelt dat onder andere de volgende aspecten belangrijk zijn voor het goed ondersteunen van startende medewerkers, namelijk een persoonlijke onboarding, regelmatig op individuele basis evalueren en het vergelijken van de waarden van het bedrijf met de individuele drijfveren. Allereerst de onboarding, hier wordt vaak gedacht dat die goede nieuwe medewerker zich wel redt. Als een nieuwe medewerker zelf de weg dient te vinden kan dit lang duren en leidt dat regelmatig tot frustraties. Het is van belang om als organisatie ervoor te zorgen dat de medewerker over de juiste middelen kan beschikken, informele netwerken op kan bouwen en de specifieke bedrijfscultuur inzichtelijk kan maken. Daarnaast is het regelmatig evalueren van de voortgang verstandiger om te doen dan het doen van aannames. Belangrijk is dat dit gesprek een open karakter heeft en tweerichtingsverkeer is. Ten slotte is het vergelijken van de waarden van de organisatie met de individuele drijfveren van de medewerker erg belangrijk. Als deze grotendeels overeenkomen, zal de kans dat de medewerker gemotiveerd met zijn of haar werk bezig is significant toenemen. Met deze motivatie zal het functioneren en de prestaties van de medewerker verbeteren (Knegtmans, 2016).

4.1.3 Hoe vindt de begeleiding van startende medewerkers plaats bij Organisatie X?

Binnen de Organisatie X Nederland organisatie breed, wordt naast de onboarding gebruik gemaakt van *career planning*, *learning*, *year end review*, *certification*, *grading* en dan weer opnieuw vanaf *career planning* (Organisatie X, 2016-c).

Organisatie X (2016-c) stelt dat in deze vicieuze cirkel het belangrijk is voor startende medewerkers om met hun leidinggevende te bespreken welke mogelijkheden en kansen er zijn op zowel professionele als persoonlijke ontwikkeling, welke vaardigheden zij willen ontwikkelen en welke ondersteuning er verwacht wordt van de leidinggevende.

Het primaire doel van *year end review* is volgens Organisatie X (2016-c) het monitoren, sturen en aanmoedigen van loopbaanontwikkeling. Samen met de manager wordt in deze jaarlijkse afspraak gekeken naar het afgelopen jaar en de toekomst inzake de ontwikkeling en bijdrage aan Organisatie X. Ook is het belangrijk om constant bezig te zijn met ontwikkeling. *Certification* is een logische beloning en erkenning voor deze ontwikkeling, zo stelt Organisatie X (2016-c).

Organisatie X (2017) zoekt naar opdrachten bij de klant waar de medewerker het beste tot zijn of haar recht komt, omdat Organisatie X het belangrijk vindt dat haar medewerkers steeds een volgende stap kunnen zetten in hun professionele en persoonlijke ontwikkeling. Dit wordt dan ook op verschillende manieren gefaciliteerd. Wanneer gedacht wordt aan ontwikkeling, gaat het vaak al snel over opleiden. Binnen Organisatie X wordt echter gebruik gemaakt van het 70:20:10 model van Jennings (in Organisatie X, 2016-d), waar 70% van de ontwikkeling door ervaring plaatsvindt. 20% van de ontwikkeling vindt plaats door leren van collega's en slechts de overige 10% zou door formeel te leren zijn (Organisatie X, 2016-d). Project Y richt zich op de 20% van ontwikkeling, omdat hier kennisdeling voor en door collega's gefaciliteerd wordt.

Volgens Bijl (2016) ligt de nadruk van het 70:20:10 model op de vraag hoe er veel informeel geleerd kan worden, maar niet op het wat. Pas wanneer een organisatie weet wat zij wil bereiken of veranderen, kan er bepaald worden hoe dit gedaan wordt. Het leerproces gaat verder na het geven van bijvoorbeeld een training. Er dient een omgeving te zijn waar het geleerde kan worden ingezet,

ontwikkeld en geborgd. Informeel en formeel leren gaan in deze omgeving hand in hand om bij te dragen aan het behalen van de organisatiedoelstellingen. De cultuur van de organisatie bepaalt voor een belangrijk deel of de ontwikkelstrategie succesvol is en daarmee het leerrendement behaald wordt. Leren kost tijd, geld en energie. Tegelijkertijd betekent leren dat er fouten gemaakt mogen worden en dat er gereflecteerd kan worden op het handelen van zowel jezelf als anderen. Wanneer een organisatie niet is ingericht op het stimuleren van leren, is een ontwikkelstrategie gedoemd te mislukken (Bijl, 2016).

4.1.4 Welke factoren zijn van invloed op het functioneren van medewerkers?

Om goed te kunnen functioneren heeft een medewerker volgens DeSteven (z.j.) een aantal zaken nodig, namelijk beschikken over de juiste kennis en/of diploma's, vaardigheden of competenties, (werk)ervaring en houding of attitude; motivatie voor de functie.

Al (2008) stelt dat er nog maar weinig bedrijven zijn waar medewerkers hun leven lang kunnen blijven werken. Medewerkers doen er dan ook goed aan zorg te dragen voor hun eigen ontwikkeling. De organisatie heeft ook baat bij medewerkers die bezig zijn met hun persoonlijke ontwikkeling, omdat de betrokkenheid van deze medewerkers groter is, de prestaties beter zijn en deze medewerkers een positief effect hebben op het enthousiasme van andere medewerkers.

Volgens Harmsen en Rosenmöller (2013) ontstaat ontwikkeling door het succesvol inspelen op een uitdaging. Zo is een professional bezig met het opdoen van nieuwe vakkennis en projectvaardigheden, zodat deze professional succesvol deel kan nemen aan toekomstige innovatieve projecten. Verder vraagt ontwikkeling om geduld en doorzettingsvermogen. Op korte termijn is de vooruitgang wellicht verder te zoeken dan de beloning op lange termijn.

De leidinggevende van medewerkers is volgens de externe expert (zie bijlage 4 *Uitwerking expertinterview*) erg van invloed op het functioneren. Het is van belang voor zowel de medewerker als de manager om verwachtingen te benoemen en behoeftes uit te spreken. Er moet duidelijkheid en de mogelijkheid zijn voor beide partijen om feedback te geven en ontvangen.

ADP (2015) stelt dat organisaties met betrokken medewerkers beter presteren op klantwaarderingen (10%), productiviteit (21%) en winstgevendheid (22%) dan hun branchegeenoten. In organisaties met een toegenomen winst voelde 69% van de medewerkers zich betrokken tegenover 56% van de medewerkers in een winst dalende organisatie.

Om klanten en een groter marktaandeel te winnen moeten organisaties eerst de *engagement* van hun medewerkers winnen (Alkemade, 2014). Alkemade (2014) stelt dat er 12 factoren zijn die de mate van engagement bepalen. Deze factoren zijn onderverdeeld in vier lagen, zie figuur 4.3. De letterlijke vertaling van engagement is betrokkenheid en heeft te maken met zowel persoonlijke bevlogenheid als verbondenheid met de organisatie. Investeren in engagement loont, organisaties hebben significant een hogere productiviteit, winstgevendheid, klanttevredenheid en minder verloop, ziekteverzuim en bedrijfsongevallen dan organisaties met weinig engagement. Het ontwikkelen van goede managers en het opbouwen van de sterke punten van elke medewerker zijn de twee sleutels tot het verdubbelen van de betrokkenheid van medewerkers (Alkemade, 2014).



Figuur 4.3 12 factoren engagement. (Overgenomen van Alkemade, 2014).

Knegtmans (2016) stelt dat er drie aspecten zijn die van invloed zijn op het functioneren, namelijk kunnen, willen en zijn. Wanneer deze aspecten samenkomen, kan er gesproken worden van een talent. Kunnen gaat over het vermogen hebben om bepaalde dingen te kunnen. Ook gaat het over kennis. Bij het aspect zijn gaat het om kenmerken die in grote lijnen bepalen wie desbetreffende persoon is. Persoonlijkheid is voor een groot deel genetisch bepaald, dit betekent dat dit erg lastig te veranderen is. Voor de drijfveren, wat neerkomt op willen, geldt dit overigens nog meer. Op het terrein van motivatie zijn er twee belangrijke deelgebieden, namelijk beweegredenen en drijfveren. Drijfveren voorspellen het gedrag en daarmee functioneren van medewerkers (Knegtmans, 2016). Volgens de externe expert (zie bijlage 4 *Uitwerking expertinterview*) kunnen drijfveren op basis van een PAPI test onderzocht worden.

Volgens Wierdsma en Swieringa (2011) wordt bekwaamheid niet alleen bepaald door wat iemand weet en begrijpt (kennis), maar ook door wat hij kan, durft en wil. Leren is het veranderen van gedrag. Het doel van gedragsverandering is om effectiever te handelen. Het vermogen om dit te realiseren, wordt bekwaamheid genoemd. Iemands bekwaamheid wordt niet alleen bepaald door het beeld dat iemand daar zelf over heeft, maar ook door het beeld dat anderen daarvan hebben. Leren is dus alleen mogelijk in interactie met anderen, zonder terugkoppeling of feedback komt het leren tot stilstand en wordt het functioneren niet verbeterd (Wierdsma & Swieringa, 2011).

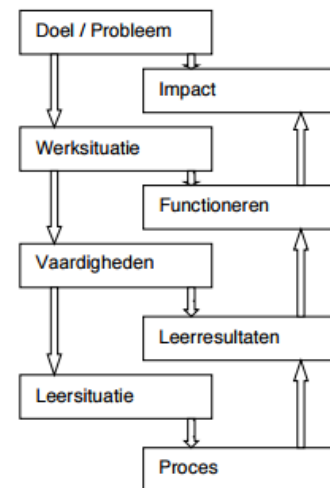
Naast motivatie, engagement of betrokkenheid, drijfveren en bekwaamheid is het volgens Knegtmans (2016) belangrijk om het leervermogen van medewerkers te onderzoeken. “Leervermogen is de wil en het vermogen om te leren van nieuwe ervaringen en om het geleerde vervolgens snel en effectief toe te passen om optimaal te presteren in nieuwe uitdagende situaties”, zo stelt Knegtmans (2016, p.115). Twee belangrijke redenen waarom leervermogen cruciaal is voor het functioneren zijn de snelle technologische ontwikkelingen en de globalisering. De snelheid van kenniswerving wordt belangrijker dan kennis op zich.

4.2 Conceptueel model

De hoofdvraag van dit onderzoek luidt: “Wat kan Organisatie X doen om haar Young Professionals te ondersteunen in hun functioneren?”. Opleiden is daarbij in verschillende vormen binnen Organisatie X van belang. Verder worden medewerkers ondersteund bij de start van hun loopbaan door de onboarding. Het volgende model kan helpen wanneer gekeken wordt naar het vraagstuk en welke bijdrage Project Y hieraan kan leveren.

Voor dit onderzoek wordt het acht velden instrument: analyse kader voor opleidingseffecten gebruikt van Kessels en Smit (1996), zie figuur 4.4. Om dit instrument in te kunnen zetten als conceptueel model, wordt de volgende toelichting gegeven:

het acht velden instrument biedt een handvat voor het beantwoorden van twee vragen, namelijk ‘wat wil je bereiken?’ en ‘wanneer ben je tevreden?’. Om een organisatiedoel in een leertraject te vertalen worden in de linkerkant van het model vier niveaus onderscheiden. Deze niveaus stimuleren vooraf om het gewenste resultaat te specificeren. Daarnaast wordt voor het evalueren ook gewerkt met vier niveaus, deze staan aan de rechterkant van het model. Elk niveau zal toegespitst worden op dit onderzoek. De samenhang die bestaat tussen alle niveaus is weergegeven in figuur 4.4.



Figuur 4.4 Het acht velden instrument: analyse kader voor opleidingseffecten. (Overgenomen van Kessels & Smit, 1996).

Doel / Probleem – Binnen Organisatie X is het een organisatiedoel om de beste te zijn in wat zij doen. Om dit te kunnen realiseren wil Organisatie X dat haar medewerkers hun kennis en vaardigheden op peil hebben voor zij bij de klant komen te zitten en op peil houden terwijl zij bezig zijn met opdrachten. De **Werksituatie** is dan ook de opdracht waar medewerkers mee aan het werk zijn, welke verbetering in de werksituatie kan teweeg worden gebracht om het beoogde doel te bereiken. Hier hebben de medewerkers bepaalde **Vaardigheden** voor nodig, deze zullen zij moeten blijven ontwikkelen om te kunnen excelleren en om de gewenste verbetering teweeg te brengen. Het organiseren van leren en het in de praktijk toepassen komt voort uit de **Leersituatie**, waar medewerkers de juiste vaardigheden kunnen verwerven om de verbetering in de werksituatie en daarmee het initiële doel te realiseren.

De **Proces**-vraag is of de ontworpen leersituaties geschikt zijn om de beoogde doelen te bereiken. Informatie over het leerproces kan zowel op directe als indirecte wijze worden verzameld. Het is van belang om vragen zo concreet mogelijk toe te spitsen op de geformuleerde criteria en open vragen te stellen om zicht te krijgen op onverwachte zaken. De centrale vraag van de **Leerresultaten** is of de Young Professionals de beoogde vaardigheden op het vereiste niveau beheersen. Een helder beeld van de vaardigheden is hiervoor nodig om zicht te kunnen krijgen op de leerresultaten. In het niveau **Functioneren** wordt gekeken of de vaardigheden toegepast worden in de werksituatie en hierdoor de beoogde verandering is opgetreden. Informatie hierover kan verzameld worden door deelnemers en hun leidinggevendenden of andere collega's te bevragen met behulp van enquêtes of interviews. In het laatste niveau wordt gekeken of de veranderingen in de werksituatie geleid hebben tot de oplossing van het probleem in de organisatie. Oftewel welke **Impact** het leertraject heeft gehad.

Kessels en Smit (1996) stellen dat het niet altijd gemakkelijk is om een duidelijk onderscheid te maken tussen de evaluatiecriteria. Een belangrijk verschil om te onthouden is dat het bij leerresultaten gaat om de vraag of de deelnemer de vaardigheden beheerst en bij functioneren gaat het erom of de deelnemer de geleerde vaardigheden ook gebruikt en toepast in het werkgedrag. Het beheersen van een vaardigheid geeft dus nog lang niet de garantie dat deze vaardigheid ook toegepast wordt. Het is daarom belangrijk aandacht te besteden aan belangrijke factoren op en rond

het werk en ook daarvoor criteria te formuleren. Hier kan het gaan om ondersteuning van de leidinggevende en collega's, beschikbaarheid van tijd en middelen, aanwezigheid van feedback op het functioneren en een passend beoordelingssysteem.

Ook geven Kessels en Smit (1996) een drietal factoren die vaak bepalend zijn voor het succes van een leertraject. De betrokkenheid van de manager, het zoveel mogelijk laten lijken van de leersituatie op de werksituatie en de ervaring van de docent met het werk van de cursist.

1. De mate waarin de managers van de cursisten betrokken zijn bij het ontwerp en uitvoering van het leertraject is van groot belang voor het slagen hiervan. Managers hebben veel invloed op de transfer van leerresultaten in nieuw werkgedrag, hier kan bewust gebruik van gemaakt worden om deze transfer te bevorderen.

2. Een leersituatie die zoveel mogelijk lijkt op een werksituatie heeft verschillende voordelen, zoals het sneller duidelijk worden voor de deelnemer dat de beoogde vaardigheden zinvol zijn in de praktijk. Ook zullen de problemen die zich kunnen voordoen bij het omzetten van de vaardigheden naar nieuw werkgedrag meteen behandeld worden in de leersituatie. De leersituatie lijkt op de werksituatie wanneer deze plaatsvindt in de, voor dat leren relevante, werksituatie. De cognitieve operaties, die van belang zijn bij de taakuitoefening in de werksituatie, zijn onderwerp in de leersituatie. Een ander onderwerp in de leersituatie zijn de problemen die zich in de werksituatie voordoen.

3. Het is van belang dat de docent ervaring heeft met het werk van de cursist. Daardoor is de docent in staat om leersituaties te kiezen die aansluiten bij de werkelijke problematiek die de cursist tegenkomt in de werksituatie en gebruikt de docent jargon en voorbeelden die het makkelijker maken voor de cursist om deze vaardigheden te implementeren.

Volgens Kessels en Smit (1996) gelden er verschillende uitgangspunten om leertrajecten effectief te laten zijn. De leertrajecten zelf zijn geen doel, maar een middel om een bepaald probleem in de organisatie op te lossen. Wanneer er een verschil is tussen de huidige en gewenste situatie, zoals in dit onderzoek of Young Professionals over de meest actuele en relevante kennis en vaardigheden beschikken, wordt er gesproken over een probleem. Dit probleem kan vervolgens geconcretiseerd worden naar een realiseerbaar organisatiedoel waar de oplossingsmethode nog niet vastligt. Bij opleidingsvragen wordt het doel vaak beschreven in termen van de gewenste kennis en vaardigheden. Hier impliceert de doelformulering al direct dat er een opleiding moet komen. Er wordt dus geen probleem, maar een oplossing geformuleerd. In dit geval is investeren in opleiden niet lonend, vandaar dat er gekozen is voor een verbeteropdracht. Het doel van de organisatie is om haar Young Professionals met de juiste bekwaamheid naar de klant te sturen, waarbij het doel van dit onderzoek is om vast te stellen wat Young Professionals nodig hebben om over de juiste deskundigheid te beschikken.

5. Methodologie

In dit hoofdstuk worden de gekozen methoden toegelicht. Allereerst wordt de opzet van dit onderzoek in het onderzoeksontwerp geschetst. Daarna wordt toegelicht hoe de deskresearch uitgevoerd is. Waarom er zowel voor kwantitatief als kwalitatief onderzoek gekozen is, wordt in de paragraaf over het fieldresearch verantwoord. Vervolgens eindigt dit hoofdstuk met een onderbouwing van de betrouwbaarheid, validiteit en bruikbaarheid van het onderzoek.

5.1 Onderzoeksontwerp

Er zijn verschillende soorten onderzoeksmethoden gebruikt in het onderzoek. Het onderzoek is opgebouwd met verdiepende stappen per methode. Allereerst is er in het vooronderzoek gezocht naar het probleem achter de vraag. Tijdens dit vooronderzoek is er met medewerkers uit de gehele organisatie gesproken over het onderwerp functioneren van Young Professionals, maar ook over wat er zowel binnen als buiten de organisatie zich afspeelt. Verder is er gevraagd naar zaken waar tegenaan gelopen wordt en is uitgediept hoe de processen binnen Organisatie X zich voordoen. De medewerkers die zijn gesproken zijn zowel Young Professionals en managers als ondersteunende diensten zoals Recruitment, Learning & Development, Project Y en HR. Ook zijn verschillende documenten van de organisatie bestudeerd en zijn andere onderzoeken over het onderwerp geraadpleegd. Deze bronnen zijn geselecteerd op uiteenlopende onderwerpen die raakvlakken hebben met het functioneren van medewerkers. De situatieschets en de probleemformulering zijn naar aanleiding van het vooronderzoek geconcretiseerd en vastgesteld. Daarbij is rekening gehouden met de wensen van de opdrachtgever. Het literatuuronderzoek is uitgevoerd om te bepalen wat er al bekend is over het vraagstuk dat onderzocht is en om de theoretische deelvragen te beantwoorden. Voor het literatuuronderzoek is gebruik gemaakt van zowel artikelen en boeken als documenten van de organisatie. Deze zijn gezocht via het mediacentrum van Hogeschool Leiden, Google Scholar en het intranet van Organisatie X. Daarbij is geselecteerd op de mate waarmee de theorie ondersteunend is voor het onderwerp dat onderzocht is. De informatie van het literatuuronderzoek is gebruikt als input voor zowel de enquête als de individuele interviews. Met behulp van de enquête en interviews is de theorie uit het literatuuronderzoek getoetst en gebruikt bij het beantwoorden van de deelvragen. In tabel 5.1 is per onderzoeksmethode aangegeven waarvoor deze gebruikt zijn.

Tabel 5.1 Weergave onderzoeksmethoden.

Methode	Gebruikt voor
Vooronderzoek	Het concretiseren van het vraagstuk en de situatieschets.
Literatuuronderzoek	Het theoretisch kunnen onderbouwen van de aanbevelingen.
Enquête	Het toetsen van de theorie en meningen van Young Professionals uitvragen.
Interviews	Het uitvragen van ervaringen en behoeften van Young Professionals.

5.2 Deskresearch

Verhoeven (2011) stelt dat literatuuronderzoek over het algemeen deel uitmaakt van elk onderzoek, er is dan ook gekozen om dit als onderdeel in het ontwerp op te nemen. Zo is er nagegaan of er al eerder onderzoek naar het onderwerp van dit onderzoek is gedaan en welke informatie er te vinden is over de toegevoegde waarde van opleidingen bij het inwerken en ondersteunen van startende medewerkers. De basis van dit onderzoek is gelegd door middel van deskresearch. In het theoretisch kader is gebruik gemaakt van literatuuronderzoek als deskresearch. Hier is theorie verzameld omtrent het onderwerp van dit onderzoek, functioneren van startende medewerkers (Young Professionals) en aanverwante onderwerpen. Over de onboardingsperiode zijn zowel verschillende theorieën op individueel vlak als documentenstudie van Organisatie X bestudeerd. Daarnaast is bekeken welke factoren invloed hebben op het functioneren, omdat tijdens het vooronderzoek naar voren kwam dat de relevantie van aangeboden ontwikkelactiviteiten en het functioneren van Young Professionals sterk verband met elkaar hielden (zie bijlage 1 *Mindmap vooronderzoek*). Ook in de doelstelling van dit onderzoek wordt aangekaart dat Organisatie X haar Young Professionals wil laten doorgroeien. Daarbij is het van belang om te weten wat Young Professionals nodig hebben om in hun

werk te kunnen excelleren. Door het beantwoorden van de theoretische deelvragen heeft het literatuuronderzoek bijgedragen aan het theoretisch onderbouwen van de aanbevelingen. De literatuur die gebruikt is om antwoord te geven op de theoretische deelvragen zijn terug te vinden in hoofdstuk 4. *Theoretisch Kader*.

5.3 Fieldresearch

In dit onderzoek is gekozen om zowel kwantitatief als kwalitatief onderzoek te doen. In het kwantitatieve onderzoek zijn cijfermatige gegevens verzameld. Deze zijn ingevoerd in een gegevensbestand en geanalyseerd met statistische technieken. Volgens Verhoeven (2011) is de benadering van het kwalitatieve onderzoek open en flexibel, de ervaring van de geïnterviewden staat centraal. Hiermee is kwalitatief onderzoek interpretatief van aard. Door zowel kwantitatieve als kwalitatieve data te verzamelen zijn de aanbevelingen, zie hoofdstuk 9. *Aanbevelingen*, met behulp van deze methoden gebaseerd op legitieme data. Het combineren van deze dataverzamelmethode heet triangulatie en verhoogt de geldigheid en kwaliteit van de onderzoeksresultaten, zo stelt Verhoeven (2011).

5.3.1 Kwantitatief onderzoek

Voor dit deel van het onderzoek is gebruik gemaakt van een enquête. Met het gebruik van een enquête is op een gestructureerde manier data verzameld. De vragenlijst staat vooraf vast en er zijn vier antwoordmogelijkheden gegeven waar uit gekozen kon worden. De vragen in de enquête zijn gebaseerd op de antwoorden van de theoretische deelvragen, zoals terug te vinden in hoofdstuk 4. *Theoretisch Kader*. De literatuur die input is geweest voor de vragen is van ADP (2015), AI (2008), Alkemade (2014) en Procam (2013). Het vooronderzoek (zie bijlage 1 *Mindmap vooronderzoek*) en overleg met Project Y Manager Bron A (persoonlijke communicatie, april 2017) zijn de basis geweest voor de vragen over Organisatie X en Project Y specifiek. Op deze manier is er gekeken of de uitkomsten van het literatuuronderzoek overeen komen met de responses op de enquête. Daarnaast is de enquête gebruikt om antwoord te geven op een aantal empirische deelvragen. Uiteindelijk zijn de gegeven aanbevelingen hierop gebaseerd. Voordat de enquête verstuurd is naar de doelgroep, is gebruik gemaakt van een pilot. Deze pilot is naar vier directe collega's verstuurd die kritisch hebben gekeken naar fouten of moeilijke begrippen. Naar aanleiding van deze pilot zijn een aantal vragen aangepast en verduidelijkt.

De enquête is verstuurd naar 100 Young Professionals verspreid door de organisatie. Voor hen is het van belang om hun kennis en kunde op peil te houden, vanwege de constante technologische veranderingen. De steekproef is aselekt door HR aangeleverd, er is dus sprake van een representatieve steekproef volgens Verhoeven (2011). Van deze steekproef heeft 7% een dusdanig out of office bericht, dat zij niet in de mogelijkheid zijn om de enquête in te vullen. Na de eerste en tweede herinnering, bleek nog eens 5% niet in de mogelijkheid te zijn om de enquête in te vullen. Ook bleek een onbekend percentage van de steekproef niet meer in de doelgroep te vallen, dit is na het uitsturen van de mail teruggekoppeld aan de onderzoeker. De exacte grootte van de steekproef is daardoor nu onbekend. De vragen in de enquête konden door de respondenten beantwoord worden met ++ (helemaal mee eens), + (mee eens), - (mee oneens) en -- (helemaal mee oneens). Door het gebruik van een Likertschaal is de mening van de respondenten gepeild over drie onderwerpen, op deze schaal is de mate waarin de respondenten het eens zijn met de stellingen gemeten (Verhoeven, 2011). Ook stelt Verhoeven (2011) dat het aanbieden van een even aantal mogelijkheden, zoals in dit onderzoek, de respondenten geen mogelijkheid krijgen om met neutraal of geen mening de stellingen te beantwoorden. De bevraagde items in de enquête (zie bijlage 5 *Enquête Young Professionals*) zijn geselecteerd op drie onderwerpen, namelijk onboarding, ontwikkeling en Project Y. Deze items zijn voortgekomen uit het literatuuronderzoek om te toetsen of de theorie overeenkomt met de praktijk, teneinde gedegen onderbouwde aanbevelingen te geven gebaseerd op zowel theorie als ervaringen van de doelgroep.

De enquête is per mail verstuurd aan 100 Young Professionals, hiervan hebben 38 respondenten gereageerd. Dit komt neer op een respons van 38%. Er is gekozen voor deze methode van onderzoek, omdat er met een enquête veel informatie kan worden verzameld bij een groot deel van de doelgroep. De enquête is per mail verstuurd met een korte inleiding over het belang van de enquête. Een week later is de eerste responsverhogende mail verstuurd en vlak voor de sluiting is een herinnering verstuurd als tweede responsverhogende mail (zie bijlage 6 *Responsverhogende mails*). Ook is getracht via het opgebouwde netwerk binnen de organisatie de enquête onder de aandacht te brengen door medewerkers persoonlijk aan te spreken of hen een bericht te sturen.

5.3.2 Kwalitatief onderzoek

Verhoeven (2011) stelt dat in een enquête niet achterhaald kan worden waarom een respondent een bepaald antwoord geeft. De beweegredenen zijn daarom onderzocht in een kwalitatieve benadering van onderzoek, namelijk individuele interviews. In deze interviews is dieper ingegaan op de uitkomsten van het literatuuronderzoek, de beleving van de geïnterviewden staat centraal. Ook kon er een verdieping worden gemaakt op de enquêtevragen, het houden van individuele interviews is in dit geval dan ook een geschikte methode om achter de beweegredenen van Young Professionals te komen. Er zijn interviews gehouden met 12 Young Professionals. De gekozen interviewvorm is halfgestructureerd. Volgens Verhoeven (2011) is er bij deze vorm van het persoonlijke interview wel een topiclijst (zie bijlage 9 *Topiclijst individuele interviews*), maar is er zeker alle ruimte voor de eigen inbreng van de respondent. De uitkomsten van het literatuuronderzoek, zoals terug te vinden in hoofdstuk 4. *Theoretisch Kader*, zijn input geweest voor het opstellen van de topiclijst voor het kwalitatieve onderzoek. De theorieën van Al (2008), Bauer (2010), Harmsen en Rosenmöller (2013) en Knegtmans (2016) zijn getoetst tijdens de interviews. Met behulp van het vooronderzoek (zie bijlage 1 *Mindmap vooronderzoek*), model van Bijl (2016) en overleg met Project Y Manager Bron A (persoonlijke communicatie, april 2017) zijn de vragen over Organisatie X en Project Y specifiek opgesteld. De uitkomsten uit de individuele interviews geven inzicht in de huidige situatie en de verbetermogelijkheden. De Young Professionals zijn per mail benaderd, nadat er per SBU verschillende namen zijn aangedragen. Ook zijn de afspraken met de datum, het tijdstip en de plaats via de mail gecommuniceerd. Voor het interview is aan alle respondenten toestemming gevraagd om deze met behulp van een mobiele telefoon op te nemen. Op deze manier konden de individuele interviews achteraf geanalyseerd worden met behulp van een analyseschema (zie bijlage 10 *Analyseschema individuele interviews*). Dit analyseschema is tot stand gekomen naar aanleiding van verschillende onderwerpen die terug zijn gekomen in alle interviews. Er staan zowel overeenkomsten als verschillen in vermeld en deze worden toegelicht in hoofdstuk 6. *Onderzoeksresultaten*. Deze onderwerpen worden, samen met het literatuuronderzoek en de uitkomsten van de enquête, gebruikt om aanbevelingen te geven ten aanzien van verschillende algemene theorieën en ervaringen van Young Professionals binnen Organisatie X.

5.4 Betrouwbaarheid, validiteit en bruikbaarheid

Volgens Verhoeven (2011) moet de steekproef voldoende groot zijn om er statistische analyses op uit te voeren. Echter is er geen antwoord te geven op wat voldoende groot is. Hoe groter de steekproef is, hoe meer nauwkeurige uitspraken er gedaan kunnen worden ten aanzien van de resultaten. Daarnaast levert een grotere steekproef over het algemeen een hogere betrouwbaarheid van de resultaten op. De steekproef van dit onderzoek is aselekt samengesteld. Dit bevordert de betrouwbaarheid, zo stelt Verhoeven (2011). Er wordt duidelijke data verzameld door de vier vastgestelde antwoordmogelijkheden. Ook zijn de vragen verplicht, zodat er geen stelling kan worden overgeslagen. Deze vragen zijn voor alle respondenten hetzelfde. Verhoeven (2011) geeft aan dat het standaardiseren van methoden een manier is om de betrouwbaarheid te vergroten, in dit onderzoek is er gebruik gemaakt van een enquête met een Likertschaal. Om de data te verwerken is gebruik gemaakt van Excel, op deze manier wordt de kans kleiner gemaakt dat de berekeningen verkeerd zijn of dat niet de juiste data wordt gebruikt. De individuele interviews zijn gehouden met

12 Young Professionals. De betrouwbaarheid van het onderzoek is verhoogd door het inzetten van een getrianguleerd ontwerp. Verhoeven (2011) stelt dat dat hierdoor als het ware gecontroleerd wordt of het verkregen resultaat klopt als daarnaast gebruik wordt gemaakt van een andere methode. Ook is de kwaliteit van de onderzoeksresultaten verhoogd door de getrianguleerde opzet van het onderzoek. Zo is er met behulp van een enquête namelijk data verzameld in de breedte en door middel van individuele interviews is juist de diepte ingegaan.

In welke mate het onderzoek vrij is van systematische fouten, bijvoorbeeld het expres of per ongeluk geven van een verkeerd antwoord, wordt validiteit genoemd (Verhoeven, 2011). De validiteit is gewaarborgd met behulp van passende theorieën en geoperationaliseerde variabelen, waardoor alle respondenten de vragen op dezelfde manier hebben geïnterpreteerd. Verder zijn er concrete items opgenomen in de gebruikte meetinstrumenten. De enquête is uitgezet met de mededeling dat de gegevens anoniem worden verwerkt en dat er betrouwbaar mee wordt omgegaan. Ook vooraf bij de interviews is vermeld dat alles wat gezegd wordt, anoniem verwerkt wordt. Aangezien de individuele interviews halfgestructureerd en mondeling zijn afgenomen, is de onderzoeker in de mogelijkheid geweest om door te vragen naar meer gedetailleerde antwoorden. De antwoorden konden hierna worden vergeleken. Echter is een nadeel van het interview dat Young Professionals wellicht de neiging hebben gehad om sociaal wenselijke antwoorden te geven. De antwoorden zijn verder gegeven vanuit de beleving van de geïnterviewden (Brysbaert, 2006).

Het is volgens Verhoeven (2011) van belang om de opdrachtgever zo nauw mogelijk bij het onderzoek te betrekken. Het tussentijds bespreken van de voortgang en resultaten met de opdrachtgever heeft een positief effect op de bruikbaarheid, vanwege het overleggen over de volgende stap(pen) binnen het traject. Ook zijn de aanbevelingen concreet gemaakt in overleg met een directe collega. Naar aanleiding van dit onderzoek zijn concrete aanbevelingen met een implementatieplan gegeven. Zowel het nauw samenwerken met de opdrachtgever als het geven van de aanbevelingen en het bijbehorende implementatieplan vergroten de bruikbaarheid van deze afstudeeropdracht.

6. Onderzoeksresultaten

In dit hoofdstuk worden de onderzoeksresultaten van het fieldresearch beschreven. Allereerst worden de resultaten uit het kwantitatieve onderzoek toegelicht. Daarna zullen de bevindingen van de individuele interviews gepresenteerd worden. De uitkomsten van het fieldresearch worden in het volgende hoofdstuk gebruikt om antwoord te kunnen geven op de empirische deelvragen. Samen met de theoretische deelvragen wordt de probleemstelling hierdoor beantwoord.

6.1 Resultaten kwantitatief onderzoek

Er is gebruik gemaakt van een enquête als kwantitatief onderzoek. In de enquête zijn drie onderwerpen opgenomen die te maken hebben met het functioneren van Young Professionals binnen Organisatie X. In figuur 6.1 (zie bijlage 8 *Resultaten enquête*) zijn alle gegeven antwoorden per vraag te zien, aangegeven in percentages. Om de verschillen duidelijk uit te laten komen is het antwoord + + blauw, + oranje, - grijs en - - geel. Uiteindelijk hebben 38 respondenten de enquête ingevuld, dit komt neer op 38% van het totale aantal Young Professionals waar de enquête naar verstuurd is, namelijk 100.

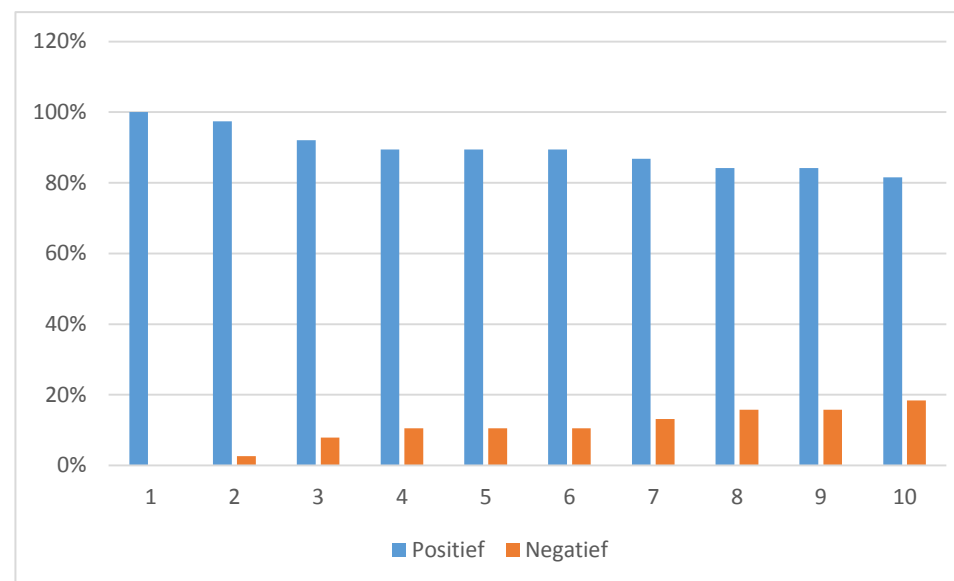
In hoofdstuk 4. *Theoretisch Kader* zijn verschillende factoren beschreven die van invloed zijn op het functioneren van startende medewerkers. De vragen uit de enquête zijn hierop gebaseerd om de ervaringen van de Young Professionals bij Organisatie X te toetsen. Om een overzicht te krijgen in de antwoorden op de enquête is er een tabel gemaakt van zowel de top 10 meest positieve uitkomsten als de top 10 van de minst positieve uitkomsten. Deze overzichten zijn weergegeven in tabel 6.1 en tabel 6.2.

Tabel 6.1 Top 10 positieve antwoorden.

Top 10 positief	Vragen	Aantal + in %	Aantal ++ in %	Totaal + en ++ in %
1	17. Ik ben actief bezig met mijn eigen ontwikkeling en toekomstige inzetbaarheid.	31,58	68,42	100
2	21. Ik ben bekend met Project Y.	28,95	68,42	97,37
3	16. Wanneer ik nieuwe vaardigheden geleerd heb, pas ik deze toe in de praktijk.	68,42	23,68	92,10
4	13. In mijn werk word ik in mijn ontwikkeling ondersteund.	44,74	44,74	89,48
5	14. In de afgelopen drie maanden heb ik met mijn leidinggevende/een collega gesproken over mijn voortgang op het werk.	47,37	42,11	89,48
6	20. Ik krijg voldoende ruimte om mijn eigen ontwikkeling invulling te geven.	47,37	42,11	89,48
7	9. Ik voel mij betrokken bij Organisatie X.	63,16	23,68	86,84
8	12. Op het werk heb ik de kans om het beste uit mijzelf te halen.	44,74	39,47	84,21
9	1. Ik ben voldoende ondersteund om vanaf dag één goed te kunnen functioneren als nieuwe medewerker.	73,68	10,53	84,21
10	10. Ik kan werk en privé goed combineren.	55,26	26,32	81,58

Uit tabel 6.1 valt op dat er één vraag in de enquête is geweest waar alle respondenten positief (+ dan wel ++) op hebben gereageerd. Figuur 6.2 laat de percentages in een staafdiagram zien per vraag. Deze top 10 vragen zijn terug te vinden in tabel 6.1, hier staat aangegeven welke vragen deze top 10 vertegenwoordigen met welke percentages.

Als er gekeken wordt naar bijlage 7 *Indeling vragen* valt op dat vier van de top 10 meest positief beantwoorde vragen gericht zijn op de loopbaan van Young Professionals. De overige zes vragen van de top 10 zijn verdeeld over de andere onderwerpen.



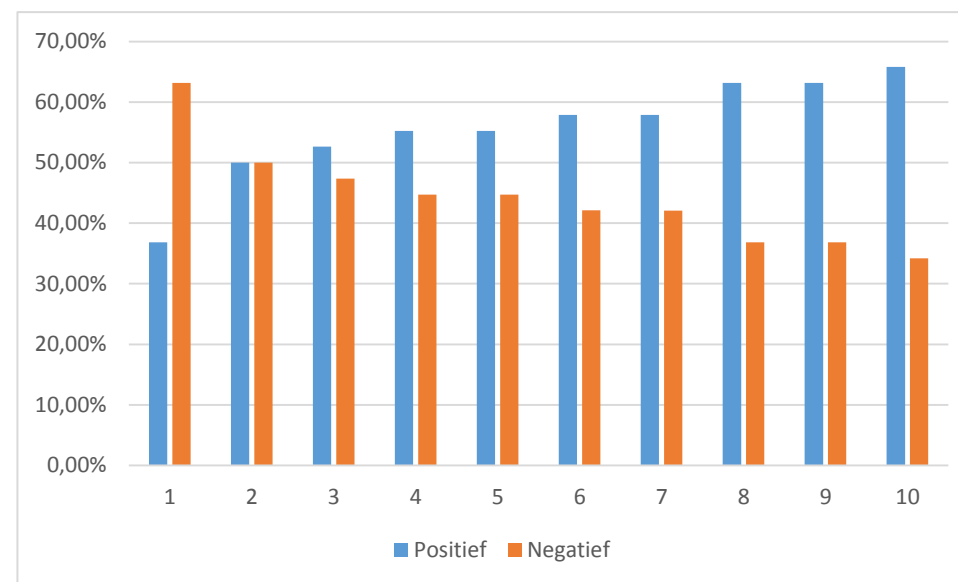
Figuur 6.2 Top 10 positieve antwoorden.

Tabel 6.2 Top 10 negatieve antwoorden.

Top 10 negatief	Vragen	Aantal - in %	Aantal -- in %	Totaal - en -- in %
1	19. Het is binnen Organisatie X duidelijk hoe ik nu en in de toekomst ingezet kan worden.	55,26	7,89	63,15
2	15. Ik krijg regelmatig feedback op mijn functioneren.	44,74	5,26	50
3	6. Mijn introductieperiode is afgesloten met een eindgesprek/evaluatie.	26,32	21,05	47,37
4	2. Ik heb voldoende duidelijkheid gekregen over wat mijn functie inhoudt.	39,48	5,26	44,74
5	11. Vanuit mijn leidinggevende wordt er constant gewerkt aan het op peil houden van mijn kennis en vaardigheden.	42,11	2,63	44,74
6	22. Sinds mijn indiensttreding neem ik regelmatig deel aan trainingen/events van Project Y.	31,58	10,53	42,11
7	24. Ik word gestimuleerd om gebruik te maken van Project Y.	36,84	5,26	42,10
8	23. Ik hoor regelmatig van mijn collega's over Project Y.	28,95	7,89	36,84
9	8. In de laatste zeven dagen heb ik erkenning gekregen voor mijn werk.	28,95	7,89	36,84
10	4. Mijn leidinggevende heeft gecheckt bij mij of ik begrijp wat mijn taken zijn.	23,68	10,53	34,21

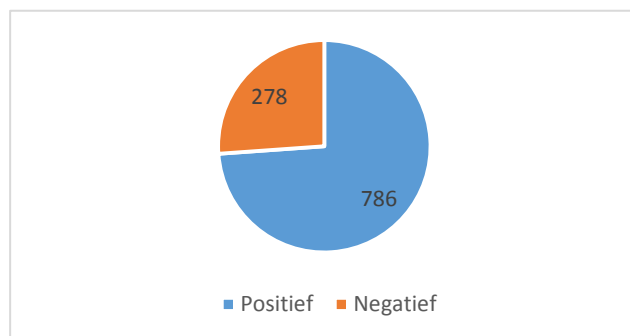
In tabel 6.2 is te zien dat er maar één vraag meer negatief (- dan wel - -) dan positief beantwoord is door de respondenten. De tweede vraag die het meest negatief is beantwoord is precies door de helft van het aantal respondenten zowel negatief als positief beantwoord. In figuur 6.3 is de staafdiagram te zien hoe de opbouw van de antwoorden in percentages is. Tabel 6.2 laat zien welke vragen deze top 10 vertegenwoordigen met welke percentages.

Als er gekeken wordt naar bijlage 7 *Indeling vragen* valt op dat vijf van de zes vragen over de leidinggevende in de top 10 meest negatief beantwoorde vragen staan. Dit omvat direct de helft van deze top 10. Verder zijn de overige vijf vragen in deze top 10 verdeeld over de andere onderwerpen. Ook is opvallend dat vraag 19 het meest negatief beantwoord is, aangezien van de loopbaanvragen juist de meeste in de top 10 positieve antwoorden staan.



Figuur 6.3 Top 10 negatieve antwoorden.

Aangezien alle vragen vereist waren voor de respondenten om in te vullen, zijn er totaal (38 respondenten x 28 enquêtevragen =) 1064 antwoorden gegeven. De rangorde van deze gegeven antwoorden is weergegeven in figuur 6.4. Hierin is te zien dat bijna driekwart van de antwoorden positief (+ dan wel + +) is. Net iets meer dan een kwart van de antwoorden is dan ook negatief (- dan wel - -).



Figuur 6.4 Rangorde gegeven antwoorden.

6.2 Resultaten kwalitatief onderzoek

In totaal zijn er 12 individuele interviews gehouden, alle respondenten vallen in de doelgroep Young Professionals. Van elke afdeling zijn drie respondenten geworven. Met de respondenten zijn verschillende topics besproken (zie bijlage 9 *Topiclijst individuele interviews*), om vervolgens antwoord te kunnen geven op een aantal empirische deelvragen.

Per onderdeel zullen de antwoorden die het meest zijn opgevallen tijdens de interviews worden toegelicht. Op deze manier worden de essentiële punten gepakt om uiteindelijk gedegen aanbevelingen te kunnen geven. De complete uitkomsten van de half gestructureerde interviews zijn te vinden in bijlage 10 *Analyseschema individuele interviews*.

6.2.1 Leidinggevende

Meerdere respondenten geven aan dat zij alleen met hun professionele ontwikkeling terecht kunnen bij hun manager, maar niet met hun persoonlijke ontwikkeling. Andere respondenten stellen zelfs dat zij niet of nauwelijks contact hebben met hun leidinggevende over zowel professionele als persoonlijke ontwikkeling. Hier geeft een enkeling aan niet direct veel behoefte aan te hebben, maar dat er ook een check gemist wordt van hoe het nu gaat. Echter geeft een andere respondent aan extra begeleiding te hebben gekregen, omdat zijn eerste opdracht samen met zijn manager was. Verschillende respondenten daarentegen hebben wel behoefte aan meer contact met een manager over zowel professionele als persoonlijke ontwikkeling. Momenteel is een manager niet het aanspreekpunt voor persoonlijke issues, dit wordt dan ook gemist. Het contact dat bijna de helft van de respondenten met hun manager hebben is vanuit eigen initiatief. Verder geeft een enkeling aan eerder een training te volgen wanneer zijn manager aan zou geven dat het interessant is.

Over het algemeen missen de respondenten wel begeleiding op zowel professioneel als persoonlijk gebied. Het is opvallend dat er geen tot weinig contact is met managers over de ontwikkeling van Young Professionals. Verder wordt er veel gebruik gemaakt van eigen initiatief en hebben deze respondenten niet het idee gestimuleerd te worden door hun manager. De begeleiding van hun leidinggevendenden wordt dus gemist in het begin van de loopbaan van de respondenten.

6.2.2 Ondersteuning

Een aantal respondenten hebben aan het begin van hun werk bij Organisatie X een buddy aangewezen gekregen. Echter is dit niet in stand gebleven. Zo geeft één van deze respondenten aan dat zijn buddy eigenlijk geen tijd had en een andere respondent zegt nog wel behoefte te hebben aan een buddy, maar dat dit ophield zodra hij een manager aangewezen kreeg. De laatste respondent geeft aan dat zijn buddy heel belangrijk is geweest, hij heeft echt wat gehad aan een directe collega waar hij persoonlijke issues mee kon bespreken. Als dan wordt gekeken naar de antwoorden van de helft van de respondenten blijkt dat zij graag meer ondersteuning hadden gekregen. In de vorm van een coach of ervaren medewerker om kennis en ervaring op te doen of beter gestuurd te worden in het maken van loopbaankeuzes. Een enkeling geeft dan ook aan eigen initiatief te hebben genomen door het werk naar zich toe te trekken.

Het buddy systeem is tot op onvoldoende niveau bij drie respondenten geïntroduceerd. Dit systeem heeft geen stand gehouden, terwijl juist zowel bij deze drie als bij de overige respondenten is gebleken dat er behoefte is aan meer begeleiding. Deze ondersteuning kan op verschillende manieren geïnterpreteerd worden. Op eigen initiatief wordt binnen Organisatie X het meeste teweeg gebracht.

6.2.3 Ontwikkeling

Over Project Y wordt door verschillende respondenten aangegeven dat het aanbod erg divers is en dat het makkelijk is om op deze manier kennis te vergaren. Een enkeling spreekt het aan dat er de

mogelijkheid is om zelf trainingen te geven en collega's wat bij te leren. De ervaringen met Project Y zijn wel verschillend. Een andere respondent geeft aan dat een bepaalde training wel korter had kunnen zijn. Daarbij geeft weer een andere respondent aan dat hij gemerkt heeft dat er moeite gedaan wordt om de avond vol te krijgen. Liever zou hij het zien dat er in een kortere tijd energiek kennis wordt overgedragen. Ook zou het niveau soms wat hoger kunnen volgens een enkele respondent, door wat sneller door de theorie heen te gaan. Wanneer de doelgroep gericht is op techneuten, haakt één respondent sneller af. Daarbij geeft een andere respondent aan dat technologie constant verandert en dat trainers echt geen oud concept kunnen bespreken. Wederom geeft de helft van de respondenten aan dat ontwikkeling plaatsvindt op eigen initiatief.

6.2.4 Onboarding

Zonder uitzondering hebben alle respondenten de eerste dag van de onboarding ervaren als veel informatie dat niet is blijven hangen. Een enkeling geeft aan dat deze dag saai was en energie slokte. Deze dag is niet effectief genoeg stelt een andere respondent. De helft van de respondenten geven aan de informatie niet te hebben kunnen plaatsen. De tweede dag van de onboarding werd als fijn ervaren door wederom de helft van de respondenten. Zo hebben zij aangegeven dat hier duidelijkheid werd geschept over de afdeling, de collega's en wat er gedaan wordt binnen dat specifieke deel van de organisatie. Eén respondent geeft aan dat liever eerst gehoord te hebben, dan had hij de overige informatie over de gehele organisatie beter kunnen plaatsen. Verder geeft een andere respondent aan dat er tijdens de onboarding niet genoeg gefocust is op wat handig is voor Young Professionals specifiek. Alle informatie die gegeven is tijdens de onboarding heeft een enkeling niet meer teruggezocht. Meerdere respondenten hebben aangegeven op een bepaald moment deze informatie wel teruggezocht te hebben.

6.2.5 Motivatie

De helft van de respondenten geeft aan gemotiveerd te zijn om trainingen te volgen. Eén respondent geeft aan eerder een training te laten schieten, wanneer zij al iets anders gepland heeft op een avond in diezelfde week. Verder stellen meerdere respondenten dat zij echt iets willen opsteken van een training, maar dat zij dit liever in een compact verhaal met hoge informatiedichtheid krijgen. Een enkeling noemt het demotiverend wanneer er langer over een training wordt gedaan om de avond vol te krijgen. Een andere manier van trainingen krijgen, zoals het toepassen van een aanpak op een rugbyveld, wordt door twee respondenten als vet, super grappig en echt heel leuk ervaren. De sfeer bij Organisatie X en een leuke werkplek motiveert twee andere respondenten. Eén respondent geeft aan niet gemotiveerd te worden door geld, terwijl dit wel gebeurt bij Organisatie X. Hij mist een stukje persoonlijke waardering in zijn werk, dat zou een grote impact op hem hebben.

6.2.6 Opdracht

Verskillende respondenten geven aan zich vooral te ontwikkelen op de opdracht. Zij kijken dan ook, net als andere respondenten, naar de mogelijkheden om wat zij leren direct in de praktijk toe te passen. Niet alleen in hun huidige werk, maar ook voor een eventuele volgende opdracht zijn zij bezig. Zo checkt een enkeling bij zichzelf of wat hij in zijn huidige opdracht doet bijdraagt aan zijn ontwikkeling en heeft een andere respondent gemerkt moeite te hebben met Excel, dus heeft hij zich aangemeld voor een training hierin. Dit is wederom uit eigen initiatief, net zoals meerdere respondenten aangeven. Zij zijn zelf bezig met het zoeken naar een opdracht dan wel trainingen. Wel geeft één respondent aan dit lastig te vinden zonder werkervaring. Weer een andere respondent geeft aan dat Young Professionals nog geen specialisatie hebben en deze pas kunnen ontwikkelen op een opdracht. Het is dan niet handig om bankzitters in te zetten op opdrachten die toevallig vrijkomen. Een enkele respondent stelt rekening te houden met haar eigen interesses en neemt dus niet zomaar elke klus aan.

7. Conclusie

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de hoofdvraag van dit onderzoek. Om dit antwoord te onderbouwen, worden eerst de resultaten uit zowel desk- en fieldresearch gekoppeld aan de situatieschets en het theoretisch kader. Samen vormt deze informatie de basis voor het antwoord op de hoofdvraag:

Wat kan Organisatie X doen om haar Young Professionals te ondersteunen in hun functioneren?

Organisatie X (2015-a) stuurt op optimale ontplooiing van haar medewerkers, echter zijn deze medewerkers zelf verantwoordelijk voor hun loopbaan binnen Organisatie X. Alle Young Professionals hebben op de enquête positief gereageerd op de vraag of zij actief bezig zijn met hun eigen ontwikkeling (zie bijlage 8 *Resultaten enquête*). Het merendeel van dezelfde respondenten geeft aan niet duidelijk te vinden hoe hij of zij nu en in de toekomst ingezet kan worden. Young Professionals krijgen volgens Organisatie X (z.j.-e) de ruimte om te ontdekken waar hun krachten liggen, om deze vervolgens verder te kunnen ontwikkelen. Eén van de mogelijkheden hiervan is coaching on the job. Uit de interviews blijkt dat de helft van de Young Professionals aangeeft op het werk meer behoefte te hebben aan ondersteuning, in de vorm van bijvoorbeeld een meer ervaren medewerker of een coach (zie bijlage 10 *Analyseschema individuele interviews*). Als gekeken wordt naar deelvraag 5, kan gesteld worden dat de Young Professionals ervaren dat zij onvoldoende ondersteuning krijgen tijdens de start van hun loopbaan. De bestaande literatuur van ADP (2015) en AI (2008) bevestigen dat generatie Y de voorkeur geeft aan leerinstrumenten als ondersteuning, coaching en begeleiding. Ook wordt leren van ervaren medewerkers genoemd door de respondenten. Op dit moment is nog onduidelijk hoe ervaren medewerkers een rol kunnen spelen bij het functioneren van Young Professionals.

Uit de interviews (zie bijlage 10 *Analyseschema individuele interviews*) blijkt dat de onboarding van Organisatie X een standaard ingevuld introductieprogramma heeft dat niet afgestemd is op het niveau en de behoeften van de nieuwe medewerkers. Dit komt overeen met de benoemde valkuil voor grote organisaties van AI (2008). Wanneer naar de vier C's van Bauer (2010) wordt gekeken, blijkt dat Organisatie X zich tijdens de onboarding vooral focust op compliance. Hiermee doet Organisatie X aan passieve onboarding, dit is het eerste level. De clarification die ontbreekt over de functie kwam zowel uit de enquête (zie bijlage 8 *Resultaten enquête*) als uit de interviews (zie bijlage 10 *Analyseschema individuele interviews*) naar voren. Ook de quick win role clarity die Bauer (2010) geeft in het verlengde van deze levels, komen volgens de geïnterviewden niet terug.

Harmsen en Rosenmöller (2013) stellen dat medewerkers door het schrijven van een POP actiever betrokken zijn bij de invulling van hun eigen loopbaan. Een medewerker kan op deze manier samen met zijn of haar leidinggevende kijken naar de competenties waarvan de ontwikkeling voor beide partijen zinvol is, zo stelt Procam (2013). Uit de interviews is gebleken dat er weinig met de leidinggevende wordt besproken. Zo wordt er alleen op initiatief van de medewerker afgesproken, komt de professionele ontwikkeling niet veel aan de orde en geven de geïnterviewden aan behoefte te hebben aan meer feedback van hun leidinggevend (zie bijlage 10 *Analyseschema individuele interviews*). De externe expert (zie bijlage 4 *Uitwerking expertinterview*) stelt dat de leidinggevende veel invloed heeft op het functioneren van medewerkers. Volgens AI (2008) is het van belang dat de leidinggevende checkt of de startende medewerkers begrijpen wat hun taken zijn en dat de introductieperiode wordt afgesloten met een eindgesprek en een evaluatie. Deze twee factoren zijn meegenomen in de enquête en de respondenten geven aan dat dit lang niet altijd het geval is. Het eindgesprek en de evaluatie heeft bijna de helft moeten missen (zie bijlage 8 *Resultaten enquête*). Wanneer medewerkers op hun talenten zijn ingezet, leveren zij volgens de externe expert (zie bijlage 4 *Uitwerking expertinterview*) het beste resultaat. Knegtmans (2016) stelt daarbij dat er wanneer kunnen, willen en zijn samenkomen er gesproken kan worden van een talent. Bij willen gaat het hier om de drijfveren. Het vergelijken van de waarden van de organisatie met de individuele drijfveren

van medewerkers is erg belangrijk wordt dan ook gesteld door Knegtmans (2016). De externe expert (zie bijlage 4 *Uitwerking expertinterview*) geeft aan dat drijfveren onderzocht kunnen worden op basis van een PAPI test. Geconcludeerd kan worden dat de rol van de leidinggevende, zoals deze nu wordt ingevuld, meer ingezet kan worden om Young Professionals te ondersteunen in het functioneren.

Er zijn meerdere factoren benoemd die van invloed zijn op het functioneren van Young Professionals, waarvan betrokkenheid (engagement) een groot deel bepaalt. Andere factoren zijn de rol van de leidinggevende, de drijfveren van de medewerker en het leervermogen. ADP (2015) stelt dat organisaties met betrokken medewerkers beter presteren op klantwaarderingen, productiviteit en winstgevendheid dan hun branchegenoten. Uit de enquête is gebleken dat een ruime meerderheid van de respondenten zich betrokken voelt bij Organisatie X (zie bijlage 8 *Resultaten enquête*). Om met voorgaande informatie deelvraag 6 te kunnen beantwoorden, blijkt dat Young Professionals ontwikkelactiviteiten interessant vinden wanneer zij gestimuleerd worden door hun leidinggevers. Ook worden Young Professionals gemotiveerd door inzet op een opdracht waar zij hun talenten in kwijt kunnen in plaats van ingezet te worden op een opdracht die zomaar vrij komt. Ten slotte bepaalt de mate van betrokkenheid in hoeverre medewerkers zich inzetten om goed te functioneren. Dus is het voor Organisatie X zaak om deze hoge betrokkenheid vast te houden.

Slechts één respondent heeft in de enquête aangegeven niet bekend te zijn met Project Y. De overige respondenten zijn dus allemaal bekend met Project Y (zie bijlage 8 *Resultaten enquête*). Dit is de enige vraag over Project Y die bij de meest positief beantwoorde vragen staat. Bijna de helft van de Young Professionals geeft aan niet regelmatig deel te nemen aan trainingen/events die georganiseerd worden door Project Y. Ditzelfde aantal geeft aan niet gestimuleerd te worden om gebruik te maken van Project Y. Verder geeft ook een groot deel van de respondenten aan niet regelmatig van collega's over Project Y te horen. De bekendheid van Project Y is groot, maar het gebruik blijft beperkt. Er wordt niet door iedereen actie ondernomen om bij te dragen aan deze mogelijkheid van kennisdeling. In de interviews is hierop doorgevraagd (zie bijlage 10 *Analyseschema individuele interviews*). Niet elke respondent is aanwezig geweest bij een training/event. Wel wordt aangegeven op de hoogte te zijn van het diverse aanbod. Verder is de ene trainer of spreker beter dan een andere en zouden de trainingen soms in een kortere tijd gegeven kunnen worden, zo wordt gesteld. Ook wordt gesteld dat de stimulans en motivatie van een leidinggevende wordt gemist. Wanneer deze aangeeft dat een activiteit van Project Y interessant is, zullen Young Professionals hier eerder aan deelnemen dan wanneer dit niet wordt aangegeven. Naast dat het bijwonen van deze gefaciliteerde activiteiten goed is voor het netwerk binnen de organisatie, wordt aangegeven dat het leerzaam is om iets te leren van een collega. Het wordt dan ook gezien als een makkelijke manier om kennis te vergaren, aangezien deze collega een ervaringsdeskundige is. De ervaringen van Young Professionals met Project Y zijn volgens de resultaten erg wisselend. Dit is dan ook meteen het antwoord op deelvraag 7. Zo kan er gesteld worden dat Young Professionals op een onderwerp waar zij actief mee bezig zijn meerdere trainingen volgen. Het niveau van de trainingen wordt wisselend ervaren en dit is van invloed op de keuze die Young Professionals maken voordat zij zich aanmelden.

Duidelijk komt uit de enquête (zie bijlage 8 *Resultaten enquête*) naar voren dat Young Professionals zich willen ontwikkelen en actief bezig zijn met hun toekomstige inzetbaarheid. Young Professionals binnen Organisatie X krijgen alle ruimte om zich te ontwikkelen, maar in deze ruimte wordt ondersteuning gemist. De helft van de Young Professionals krijgt niet regelmatig feedback op zijn of haar functioneren, ook geeft een deel van de Young Professionals aan geen erkenning te hebben gekregen voor zijn of haar werk (zie bijlage 8 *Resultaten enquête*). Volgens Procam (2013) zijn dit twee van de meest voorkomende vertrekredenen. Wanneer feedback mist komt leren tot stilstand, geven Wierdsma en Swieringa (2011) aan. Erkenning wordt vooral door generatie Y steeds meer gewaardeerd, zo stelt ADP (2015). Er bestaat bij Organisatie X dus een risico dat Young Professionals weer uitstromen in plaats van doorstromen. Een van de andere meest voorkomende vertrekredenen

is volgens Procam (2013) het missen van de balans tussen werk en privé. De uitkomst van de enquête (zie bijlage 8 *Resultaten enquête*) stelt dat bij Organisatie X de bestaande balans tussen werk en privé juist weer positief bijdraagt aan de binding van Young Professionals. Wanneer gekeken wordt naar deelvraag 8, kan gesteld worden dat Organisatie X meer kan investeren in de volgens Procam (2013) veel voorkomende vertrekredenen, namelijk het missen van feedback en erkenning. Doordat er feedback gemist wordt door de Young Professionals kunnen zij zich niet continu blijven ontwikkelen. Naast de ondersteuning van de leidinggevenden kan er ook meer gebruik gemaakt worden van andere medewerkers uit het team van de Young Professionals. Dit hebben de respondenten aangegeven in de interviews (zie bijlage 10 *Analyseschema individuele interviews*). Ook Al (2008) stelt dat ervaren medewerkers het best denkbare voorbeeld zijn om in de praktijk van te kunnen leren. Er kan dus meer aandacht besteed worden aan het geven van feedback en laten blijken van erkenning.

Eén van de uitgangspunten van het conceptueel model van Kessels en Smit (1996), dat gebruikt is voor dit onderzoek, is dat de betrokkenheid van de manager vaak bepalend is voor het succes van een leertraject. Managers hebben namelijk veel invloed op de transfer van leerresultaten naar de praktijk en het nieuwe werkgedrag. Om deze transfer te bevorderen kan bewust gebruik gemaakt worden van de rol en betrokkenheid van de manager. Wederom is niet alleen de ondersteuning van de leidinggevende van belang, maar ook de aanwezigheid van feedback op het functioneren en de beschikbaarheid van tijd en middelen. Uit de onderzoeksresultaten is gebleken dat Organisatie X meer gebruik zou kunnen maken van de leidinggevenden van haar Young Professionals. In de enquête (zie bijlage 8 *Resultaten enquête*) geven bijna alle respondenten aan dat zij nieuw geleerde vaardigheden in de praktijk toepassen. Daarentegen krijgt maar de helft van de respondenten regelmatig feedback op hun functioneren en geeft bijna de helft aan dat de leidinggevende niet betrokken is bij het ontwikkelen van kennis en vaardigheden. Tijdens de interviews (zie bijlage 10 *Analyseschema individuele interviews*) is naar voren gekomen dat Young Professionals bijna niet gestimuleerd worden door hun leidinggevenden en dat zij zelf het initiatief nemen om contact te hebben. Dit contact gaat veelal niet over de ontwikkeling van Young Professionals. De betrokkenheid van de leidinggevende bij de ontwikkeling wordt dus gemist.

Op basis van de hierboven beschreven resultaten kan geconcludeerd worden dat meerdere factoren van invloed zijn op het functioneren van medewerkers. De Young Professionals hebben aangegeven behoefte te hebben aan meer begeleiding, vooral van hun leidinggevenden. Daarnaast blijkt uit het literatuuronderzoek dat er naast de leidinggevende ook een andere ervaren medewerker voor ondersteuning kan zorgen. Met dit in gedachten zal het huidige inwerken meer impact hebben als er ook een omgeving gecreëerd wordt waar leidinggevende en medewerker samen in gesprek gaan over ontwikkeling. Verder kan Organisatie X haar Young Professionals effectiever inzetten op opdrachten als daarbij ook de talenten van de betrokken Young Professionals in worden meegenomen. De betrokkenheid van Young Professionals bij Organisatie X is hoog, dit is goed voor de prestaties van de organisatie. Het is belangrijk voor Organisatie X om dit vast te houden. Ten slotte kan Project Y nog meer bijdragen aan het functioneren van Young Professionals, door leidinggevenden en andere collega's gericht aanbevelingen van het aanbod van Project Y te geven aan Young Professionals. Wanneer het voor de Young Professionals duidelijk is in hoeverre deze aanbevelingen hun functioneren ondersteunt, zal het gebruik van dit aanbod door de doelgroep verhogen.

8. Discussie

In dit hoofdstuk wordt een kritische reflectie gegeven op het onderzoek. Er wordt gereflecteerd op de betrouwbaarheid, validiteit en bruikbaarheid van de gehanteerde methoden. Daarnaast wordt beschreven waar rekening mee gehouden dient te worden als naar de resultaten, conclusies en aanbevelingen wordt gekeken. Ook zal er aangegeven worden hoe de organisatie in de toekomst betere resultaten kan verkrijgen.

De focus lag aan het begin van het onderzoek op de betere toerusting van Young Professionals door het bijwonen van de gefaciliteerde kennisdeling binnen Organisatie X. In het vooronderzoek werd duidelijk dat er meerdere factoren invloed hebben op het functioneren, niet enkel het bijwonen van trainingen/events. Hierop is in samenspraak met de opdrachtgever het onderwerp breder getrokken. Daarnaast is met de docentbegeleider bekeken hoe hier de onderzoeksvragen op aangepast konden worden. Uiteindelijk heeft deze verbreding van het onderwerp de onderzoeksresultaten in een ruimere context geplaatst, niet alles uit deze ruimere context kon echter meegenomen worden. Achteraf gezien was het, met de beperkte tijd die beschikbaar was, beter geweest om in het onderzoek ook af te bakenen op wat wel en juist niet aan factoren kon worden meegenomen.

Er is voor gekozen om in de enquête niet te vragen naar persoonsgegevens. De anonimiteit hoeft op deze manier niet in twijfel te worden getrokken door de respondenten. De vragen zoals gesteld in de enquête zijn uit de theorie gehaald en niet op voorhand gevalideerd. Er is dus niet gewerkt met een bestaande vragenlijst waarvan de waarde is bewezen. Dit moet dan ook meegewogen worden bij het beoordelen van de uitkomsten. Met deze vragen is getracht inzicht te krijgen in de meningen van de respondenten over bepaalde theorieën, om te oriënteren of deze van waarde zouden zijn bij de aanbevelingen. Een discussiepunt is hoe de vragen over de leidinggevenden gesteld zijn. Zo is er gevraagd naar de leidinggevende of een collega in plaats van alleen de leidinggevende en is deze ook niet bij alle vragen duidelijk en specifiek benoemd. De steekproef van 100 Young Professionals is, wanneer gekeken wordt naar de populatie van 429 Young Professionals, niet groot genoeg om een betrouwbare uitslag te kunnen geven. Om betrouwbaardere antwoorden te verkrijgen zal de organisatie toch bij de andere Young Professionals de enquête moeten toetsen, aangezien er voor dit onderzoek alleen ruimte was voor deze steekproef. Vanwege de anonimiteit van de respondenten is ook niet bekend of deze groep representatief is voor de gehele populatie. Er is namelijk niet duidelijk hoe veel Young Professionals per afdeling hebben gereageerd. Als onderdeel van het kwalitatieve onderzoek zijn de interviews met Young Professionals (de doelgroep) gehouden met drie geïnterviewden per afdeling. Op deze manier is rekening gehouden met eventuele verschillen tussen deze afdelingen om geen vertekend beeld te krijgen vanuit één specifieke SBU.

Uit de resultaten is gebleken dat de rol van de leidinggevende een essentiële factor is het bij het goed kunnen functioneren. De bestudeerde literatuur gaf niet meteen de indruk dat dit de belangrijkste factor zou zijn. Naar aanleiding van de resultaten is tijdens het expertinterview extra aandacht besteed aan de rol van de leidinggevende. De expert bevestigde de resultaten en hier is het literatuuronderzoek dan ook mee aangevuld. Ook zijn er om deze redenen aanbevelingen geschreven met betrekking tot de begeleiding of ondersteuning van een leidinggevende en andere ervaren medewerker. Wanneer het onderwerp van dit onderzoek tijdens het vooronderzoek niet aangepast was, zouden deze resultaten er niet geweest zijn. Een vervolgonderzoek naar de verdere rol van leidinggevenden en ervaren medewerkers is interessant voor Organisatie X. Als hier dieper op in wordt gegaan, kunnen er wellicht andere aanbevelingen gegeven worden ten aanzien van leidinggevenden.

9. Aanbevelingen

In dit hoofdstuk zullen de aanbevelingen op basis van de conclusie worden aangedragen. Deze gegeven aanbevelingen zullen bijdragen aan het creëren van een omgeving waar Young Professionals zowel het informeel als formeel geleerde in de praktijk kunnen inzetten. Daarmee zal het functioneren van Young Professionals binnen Organisatie X verbeteren. Hoe de volgende aanbevelingen stapsgewijs kunnen worden gerealiseerd, is te lezen in hoofdstuk 10.

Implementatieplan.

9.1 Gesprekken over ontwikkeling met leidinggevende

De eerste aanbeveling gaat over het specifiekere aankaarten van de ontwikkeling, vooral in gesprek tussen de Young Professionals en hun eigen leidinggevend. Het is handig om gebruik te maken van een vast format, alvorens ontwikkelgesprekken te gaan voeren. Als voorbeeld wordt het 'Format persoonlijk ontwikkelingsplan' van Op weg naar duurzame inzetbaarheid (2015) genoemd. In dit format wordt namelijk aandacht geschonken aan verschillende vragen, zoals 'wat zijn de ontwikkelingspunten?', 'wat is het gewenste resultaat?' en 'wat is er nodig aan middelen of ondersteuning?'. Het acht velden instrument van Kessels en Smit (1996) biedt een handvat voor het beantwoorden van twee vragen, namelijk 'wat wil je bereiken?' en 'wanneer ben je tevreden?'. De niveaus die door dit model onderscheiden worden, stimuleren het vooraf specificeren van het gewenste resultaat. Het format van Op weg naar duurzame inzetbaarheid (2015) kan ingezet worden om ervoor te zorgen dat de Young Professionals samen met hun leidinggevend kijken naar de ontwikkeling van competenties, kennis en vaardigheden die voor beide partijen van belang zijn. Het loont om een POP-gesprek hierover te voeren aan de hand van dit format. Dit gesprek kan ingezet worden naast de huidige cyclus van gesprekken. Ook is het belangrijk om aandacht te besteden aan belangrijke factoren op en rond het werk, zoals ondersteuning van zowel de leidinggevende als directe collega's, beschikbaarheid van tijd en middelen en aanwezigheid van feedback. De betrokkenheid van de leidinggevende en het zoveel mogelijk laten lijken van de leersituatie op de werksituatie zijn andere factoren die bepalend zijn voor het succes van een leertraject. In het format wordt hier aandacht aan geschonken door de vraag te stellen wat er nodig is aan middelen of ondersteuning. Het is handig om deze inrichting in de gehele organisatie uit te proberen, vanwege de diversiteit tussen de verschillende SBU's. Nadat de proef POP-gesprekken gevoerd zijn tussen Young Professionals en hun leidinggevend, kan met behulp van feedback het format aangepast worden naar de specifieke situatie binnen Organisatie X en zal dit het gesprek verbeteren. Daarna kunnen deze ontwikkelgesprekken bijvoorbeeld twee keer per jaar ingezet worden om als Young Professional samen met de leidinggevende te kijken naar beide belangen en hoe hier concreet op ingespeeld kan worden. Kijkend naar het gebruik van het 70:20:10 model van Jennings (in Organisatie X, 2016-d), kan dit op verschillende manieren bereikt worden. Dus niet alleen door het inzetten van formeel opleiden.

9.2 Mentor naast leidinggevende

Naast het bespreken van de ontwikkeling met de leidinggevende, hebben Young Professionals ook behoefte aan extra ondersteuning. De tweede aanbeveling is dan ook gericht op het koppelen van een ervaren medewerker aan een Young Professional inzake het mentor-systeem. Het loont wanneer de mentor een ervaren medewerker uit het eigen team van de Young Professional is. Het koppelen van een mentor aan een Young Professional draagt bij aan de ontwikkeling van de Young Professional, doordat er zowel in de praktijk als met persoonlijke issues eenzelfde aanspreekpunt is. De mentor weet waar de Young Professional mee bezig is in zijn of haar werk en hier kunnen samen afspraken over gemaakt worden, zoals hoe de Young Professional ondersteund wil worden en wat de Young Professional in het dagelijkse werk wil leren. Daarnaast heeft de mentor ook een soort coachrol, vanwege het persoonlijke aspect in deze koppeling. De Young Professional kan daardoor moeilijke zaken bespreken met zijn of haar mentor, die deze liever niet bij zijn of haar leidinggevende

aangeeft. De continue communicatie over zowel de praktijk als persoonlijke issues bevordert de ontwikkeling en daarmee het functioneren van de Young Professional.

Momenteel missen de Young Professionals bij Organisatie X een stimulans om bezig te zijn met hun ontwikkeling. Daarnaast krijgen zij ook weinig tot geen ondersteuning in hun dagelijkse werkzaamheden. Aangezien leidinggevendenden vaak niet aanwezig zijn bij de Young Professionals op de werkvloer, is het handig om een andere ervaren medewerker aan te wijzen als mentor. Op deze manier wordt direct op de werkvloer gehandeld naar de ontwikkeling van Young Professionals. Verder wordt ook het persoonlijke aspect gemist door Young Professionals. Door een mentor aan te wijzen, zal hier ook op persoonlijk niveau het gesprek mee worden aangegaan. Dit kan getest worden om vervolgens de ervaringen van zowel de mentoren als de Young Professionals te peilen. Zodra bekeken wordt hoe dit middel verder op de werksfeer bij Organisatie X aangepast kan worden, zal dit een lonend effect hebben. De ervaren medewerkers worden voordat de Young Professionals bij het team aansluiten getraind tot mentor, zodat zij weten wat er van hen verwacht wordt en hoe er in dit systeem met elkaar dient om te worden gegaan. Daarnaast worden deze mentoren ook betrokken bij het inwerken van de Young Professionals en de trainingen die zij dienen te volgen. Doordat de mentoren hier feedback op kunnen geven, zal dit de ontwikkeling van de Young Professionals bevorderen.

9.3 Intervisie met andere Young Professionals

Tijdens de onboarding hebben de nieuwe Young Professionals kort contact met elkaar. Dit contact in een groepje mede-Young Professionals houdt veelal geen stand en dat wordt ervaren als een gemis. Een groepje dat tegelijkertijd bij Organisatie X begint, kan met elkaar ervaringen delen, bespreken waar tegenaan wordt gelopen en opdrachten of vraagstukken van de klant voorleggen. Dit zou een goede toevoeging zijn aan de huidige inwerkperiode. De derde aanbeveling is dan ook het initiëren van intervisiegroepjes. Uit de interviews is gebleken dat een eerste baan bij zo'n grote organisatie best spannend is. Het loont dan ook om een vast groepje te hebben waar elke maand een afspraak mee is gemaakt om elkaar op de hoogte te houden van hoe het nu gaat, waar tegenaan gelopen wordt en hoe dit bij anderen voorkomen kan worden. Ook het volgen van trainingen met elkaar en elkaar hier feedback op geven zijn belangrijke punten voor de ontwikkeling van Young Professionals. De leerdoelen die gesteld worden kunnen bijvoorbeeld gebaseerd worden op de constant veranderende omgeving waarin de Young Professionals opereren. De vaardigheden die zij hiervoor nodig hebben kunnen in samenspraak bepaald worden, om vervolgens elkaar te ondersteunen in het eigen maken van deze vaardigheden. Door het inzetten van zo'n intervisiegroep om samen een opdracht uit te voeren, zal er gefocust worden op de ontwikkeling en het functioneren van deze Young Professionals.

Met het opstarten van zowel een mentor als een intervisiegroep, kan er bij Organisatie X een omgeving gecreëerd worden waar Young Professionals zowel het formeel als informeel geleerde kunnen inzetten om beter te gaan functioneren. Wanneer de intervisiegroep binnen Organisatie X bestaat uit ongeveer zes Young Professionals van dezelfde SBU, zal dit een veilige omgeving opleveren waar fouten gemaakt worden en daarvan wordt geleerd. Op deze manier wordt geleerd hoe de Young Professionals feedback kunnen geven en ontvangen. Daarnaast levert het leren op dat dit ook op andere manieren kan worden toegepast. Het delen van ervaringen, vraagstukken, samen trainingen volgen, individuele leerdoelen bepalen en feedback geven loont in een intervisiegroep.

9.4 Project Y

De vierde aanbeveling gaat specifiek op voor Project Y. Voor Project Y geldt dat de gefaciliteerde kennisdeling bekend is bij vrijwel alle Young Professionals. Er wordt dan ook geadviseerd om de informatie via de onboarding, talent, schermen, mails en posters te blijven promoten.

Wat voor Project Y zou lonen is het inspelen op de eerder genoemde aanbevelingen: inhaken op de relatie met leidinggevend, mogelijke mentoren en aansluiten op wat er in de intervisiegroepen van Young Professionals besproken wordt. Allereerst missen de Young Professionals de stimulans van hun leidinggevende om deel te nemen aan activiteiten van Project Y. Ook van collega's horen zij niet of nauwelijks over deze activiteiten. Er wordt een leidinggevende gemist die met de Young Professional praat over waar hij of zij tegenaan loopt in een opdracht. En ook hoe de Young Professional zich zou kunnen ontwikkelen in deze opdracht. Wanneer leidinggevend om deze reden extra scholing zouden krijgen over de wijze waarop Project Y het functioneren van medewerkers bij specifieke vraagstukken kan ondersteunen. Dit loont, zodat leidinggevend op hun beurt de eigen medewerkers gericht door kunnen verwijzen naar het aanbod van Project Y. In de POP kan daarom specifiek bekeken worden door de leidinggevend hoe activiteiten van Project Y kunnen bijdragen aan de ontwikkeling van Young Professionals. Op deze manier worden zij namelijk door hun leidinggevende gestimuleerd om wel gebruik te maken van deze kennisdeling. Verder kan Project Y de mentoren begeleiden in hun training tot mentor. Wanneer de mentoren al positieve ervaringen hebben gehad met Project Y, zullen zij dit eerder kenbaar maken bij de Young Professionals. Op deze manier kunnen collega's elkaar enthousiasmeren, zeker wanneer blijkt dat een training een echte aanrader is voor een bepaald vak in het werk. Ten slotte kan Project Y kijken naar de leerdoelen van een intervisiegroep, om te bepalen of hiervoor een training bij Project Y gevolgd kan worden. De doelgroep wordt hierdoor direct betrokken bij de activiteiten, terwijl deze zelf bezig is geweest met bepalen waar zij in wil ontwikkelen.

Daarnaast zou Project Y de doelgroep kunnen aanspreken met het maken van een shortlist. In deze shortlist kan dan gesteld worden welke trainingen interessant zijn voor bepaalde functies en vraagstukken waar in de praktijk op een opdracht tegenaan gelopen kan worden. Wanneer namelijk blijkt dat andere Young Professionals met dezelfde functie naar verschillende trainingen zijn gegaan, zullen Young Professionals met dezelfde functie ook eerder naar deze trainingen gaan. De verbinding met de doelgroep wordt hierdoor makkelijker, wanneer zij een korte lijst met verschillende trainingen krijgen die aangeraden worden door de eigen doelgroep. Een shortlist met het aanbod voor specifieke vraagstukken loont ook, omdat hierdoor duidelijk wordt welke training handig is om bij te wonen over een onderwerp waar de Young Professional op dat moment moeite mee heeft. Het aantal deelnemers wordt hierdoor hoger dan wanneer de lijst van alle trainingen op het intranet zo blijft staan. Het gericht laten doorsturen van leidinggevend naar het aanbod van Project Y zal het aantal deelnemers ten goede komen. De promotie gaat dus goed, aangezien bijna alle Young Professionals wel bekend zijn met Project Y. Door meer in contact te komen met de doelgroep en concrete voorstellen te bieden, zal de verbinding versterkt worden en weten Young Professionals (mede door hun leidinggevend) Project Y eerder te vinden voor het bijwonen van trainingen en events. Ook zou er vervolgonderzoek gedaan kunnen worden met het koppelen van het gehele aanbod van Project Y aan de meest voorkomende vraagstukken van Young Professionals. Als Young Professionals in het vervolg dan weer tegen zo'n vraagstuk aanlopen, kan dit het beste opgepakt worden door een activiteit van Project Y bij te wonen. Dus het vertalen van problemen bij opdrachten naar het aanbod van Project Y. Zodat de Young Professionals een goed en duidelijk overzicht hebben over wat zij kunnen doen wanneer er een bepaald probleem zich voordoet.

Wanneer weer wordt gekeken naar het conceptueel model van Kessels en Smit (1996) is er momenteel minder aandacht voor de linkerkant van het model, dus waar aan gedacht moet worden voordat het opleiden begint. Op deze manier is de impact van het leren veel lager, wordt er minder gebruik gemaakt van de mogelijkheden en is er minder verbinding met de opdracht bij de klant. Door de vraagstukken uit de praktijk te koppelen aan ontwikkelactiviteiten, zal er meer gebruik worden gemaakt van dit aanbod door Young Professionals. Dit maakt de impact van het leren weer hoger.

10. Implementatieplan

In dit hoofdstuk worden de aanbevelingen uit het vorige hoofdstuk beschreven in een kort plan. Dit plan zal Organisatie X helpen om de aanbevelingen direct in de praktijk te brengen met behulp van een concrete invulling van acties, schatting in tijd, wanneer deze acties uitgevoerd dienen te worden en wat het oplevert. De focus van de implementatiefase is gericht op de eerste drie aanbevelingen en hoe Project Y specifiek hieraan kan bijdragen, aangezien Project Y de vraag geïnitieerd heeft. In tabellen 10.1, 10.2 en 10.3 wordt per aanbeveling een overzicht gegeven van de concrete acties, wanneer deze acties uitgevoerd dienen te worden, hoe veel tijd dit gaat kosten en wat het oplevert.

Tabel 10.1 Overzicht implementatieplan leidinggevenden.

Acties	Wanneer	Tijdsinvestering	Waarom
Het belang van ontwikkelgesprekken en POP benadrukken	constant	X	Young Professionals hebben behoefte aan meer ondersteuning in hun ontwikkeling om goed te kunnen functioneren
Ontwikkelgesprekken inrichten door het opstellen van een POP format	12 - 16 juni	2 uur	Zodat alle Young Professionals in de organisatie hetzelfde gesprek kunnen voeren aan de hand van hetzelfde format
Collega's met elkaar in gesprek laten gaan over ontwikkeling	constant	X	Stimulans en ervaringen van directe collega's motiveren Young Professionals om zich te ontwikkelen
Managers voorbereiden met een scholing over mogelijkheden Project Y	19 - 23 juni	4 uur	Door managers in te laten zien hoe Project Y ingezet kan worden, zullen zij gericht kunnen doorverwijzen
Samen met managers verschillende vraagstukken van Young Professionals koppelen aan het aanbod van Project Y	19 - 23 juni	4 uur	Concreet te hebben voor de Young Professionals hoe zij gebruik kunnen maken van Project Y wanneer zij tegen bepaalde dingen aanlopen
Managers eerste ontwikkelgesprekken laten voeren	26 - 30 juni	X	Testen hoe dit bevalt en wordt ontvangen
Ontwikkelgesprekken evalueren met zowel managers als Young Professionals	september	8 uur	Door ervaringen te peilen kan het ontwikkelgesprek en POP format verbeterd worden

Tabel 10.2 Overzicht implementatieplan mentoren.

Acties	Wanneer	Tijdsinvestering	Waarom
Geschikte medewerkers selecteren als mentoren	19 - 23 juni	4 uur	Niet alle medewerkers kunnen zomaar mentor worden
Korte training ontwerpen en geven aan mentoren	26 - 30 juni	8 uur	Zodat de mentoren weten wat er van ze verwacht wordt
Handleiding mentorschap samenstellen	26 - 30 juni	4 uur	Om de mentoren goed toegerust te laten starten
Nieuwe Young Professionals aan mentoren koppelen	1 juli	1 uur	Bij de onboarding kan per afdeling worden gekeken welke mentor gekoppeld wordt aan welke Young Professionals
Voortgangs- en evaluatiegesprek voeren	september	8 uur	Controle hoe het mentorschap bevalt van beide kanten

Tabel 10.3 Overzicht implementatieplan intervisiegroepen.

Acties	Wanneer	Tijdsinvestering	Waarom
Handleiding intervisie en feedback maken	26 - 30 juni	4 uur	Als houvast voor de Young Professionals
Intervisiegroepen maken	1 juli	1 uur	Een indeling naar SBU maken kijkend naar de hoeveelheid
Eerste bijeenkomst plannen	3 juli	X	Nu Young Professionals nog weinig afspraken hebben gemaakt, is het handig om meteen een datum af te spreken
Handleiding toelichten bij eerste bijeenkomst	17 - 21 juli	½ uur	Ter verduidelijking van de bedoeling en hoe Young Professionals van en met elkaar kunnen leren
Bij een intervisiegroep de mogelijkheden bespreken	17 - 21 juli	½ uur	Om activiteiten van Project Y te koppelen aan leerdoelen en vraagstukken waar tegenaan wordt gelopen
Evalueren hoe de bijeenkomsten worden ervaren	september	1 uur	Wellicht de handleiding aanpassen op ervaringen en controleren of het loont om met andere Young Professionals af te spreken over ontwikkeling en andere zaken
Ondersteuning bieden	constant	X	Voor vragen en andere gerichte activiteiten

Vanwege de kosten in tijd en kwalitatieve baten is er geen specifieke kosten- en batenanalyse gegeven. Het loont om bij alle activiteiten rekening te houden met de mate waarin er meer gebruik gemaakt wordt van het aanbod van Project Y en een overweging te maken of betreffende investering dat oplevert. Daarnaast dient gekeken te worden naar op welke manier Project Y kan bijdragen aan het functioneren van Young Professionals, gerelateerd aan de opdrachten bij de klant in de praktijk. De kwalitatieve baten zijn vooral gericht op het verbinden van Young Professionals aan de activiteiten van Project Y door dit te koppelen aan meer concrete vraagstukken in de praktijk. Op deze manier kunnen Young Professionals de opdrachten bij de klant professioneler oppakken of de vraagstukken beter oplossen na het aanbod van Project Y te hebben benut. Wanneer er naast het bijwonen van deze mogelijkheden ook feedback gegeven wordt aan de Young Professionals, zal het functioneren verbeteren en daarmee de prestaties van de organisatie ook. Een andere baat is het binden van Young Professionals. Als zij zich verbonden voelen met elkaar en met de organisatie, zullen ze minder snel uitstromen en dat scheelt weer tijd en geld.

Wel dient er in het proces rekening gehouden te worden met de waarborging van deze aanbevelingen. Duidelijke communicatie en het betrekken van de Young Professionals is hierbij van belang. Ook het meenemen van de leidinggevendenden van de Young Professionals in dit proces is belangrijk, zodat bekend is wat de verwachtingen zijn en hoe hier mee om dient te worden gegaan. Door het leren geven en ontvangen van feedback, wordt het makkelijker om dit toe te passen door Young Professionals naar zowel hun leidinggevendenden, mentoren als andere Young Professionals. De ondersteuning vanuit Project Y zal bijdragen aan het continu blijven ontwikkelen van de Young Professionals om beter te kunnen functioneren en presteren.

Literatuurlijst

ADP (2015). *Betrokkenheid: de belangrijkste drijfveer voor bedrijfsprestaties*. Opgevraagd op 24 april 2017 van https://www.adp.nl/kennis/publicaties/_download/nl-adp-whitepaper-engagement-performance.pdf?cid=elq_sales_enablement_11236&elqTrackId=4d9dbe750d464568bff597713c209cbb&elq=a4ad93ebf7964245bad6aa806bf91826&elqaid=131978&elqat=1&elqCampaignId=11236

Al, T. (2008). *De introductiegids*. Zaltbommel, Nederland: Uitgeverij Haystack.

Alkemade, E. (2014). *Engagement: over meten, verbeteren en het positief effect op organisatieprestaties*. Opgevraagd op 12 mei 2017 van <http://www.innovatieforganisieren.nl/innovatief-hrm-beleid/engagement-hoe-kun-je-dat-meten-en-verbeteren/>

Bauer, T.N. (2010). *Onboarding new employees: maximizing success*. Opgevraagd op 24 april 2017 van <https://www.shrm.org/foundation/ourwork/initiatives/resources-from-past-initiatives/Documents/Onboarding%20New%20Employees.pdf>

Bijl, I. (2016). *70:20:10 - een effectief model?* Opgevraagd op 18 mei 2017 van <http://depresterendeorganisatie.nl/leren-ontwikkelen/702010-een-effectief-model/>

Brysbaert, M. (2006). *Methoden van onderzoek in de psychologie*. Opgevraagd op 12 mei 2017 van <http://mens-en-samenleving.infonu.nl/psychologie/128199-methoden-van-onderzoek-in-de-psychologie.html>

Cubiks (z.j.). *Persoonlijkheidsvragenlijsten*. Opgevraagd op 25 mei 2017 van <http://www.cubiks.nl/products/persoonlijkheids-vragenlijsten>

DeSteven (z.j.). *Onvoldoende of slecht functioneren medewerker?* Opgevraagd op 12 mei 2017 van <http://www.desteven.nl/training-coaching-vraagbaak/verbetertraject/onvoldoende-functioneren>

Executive People (2016). *Snelheid van technologische verandering gaat tot ongekende proporties toenemen*. Opgevraagd op 14 maart 2017 van <https://executive-people.nl/545162/snelheid-van-technologische-verandering-gaat-tot-ongekende-proporties-toenemen.html>

Harmsen, C. & Rosenmöller, R. (2013). *Personal branding, uniek profileren, buitengewoon presteren*. Zaltbommel, Nederland: Schouten & Nelissen.

Heemskerk, S. (2016). *Wie zijn de millennials? Jouw belangrijkste vragen over de generatie beantwoord*. Opgevraagd op 25 mei 2017 van <https://www.youngcapital.nl/weblog/735-wie-zijn-de-millennials-jouw-belangrijkste-vragen-over-deze-generatie-beantwoord>

Hoeffnagel, W. (2017). *Mismatch op ICT-arbeidsmarkt blijft bestaan*. Opgevraagd op 14 maart 2017 van <https://dutchitchannel.nl/573357/aantal-werkloze-ict-rsquo-ers-is-met-gedaald.html>

Kessels, J.W.M. & Smit, P. (1996). *Het achtvelden instrument: analyse kader voor opleidingseffecten*. Opgevraagd op 10 maart 2017 van <http://www.kessels-smit.nl/nl/194>

Kleijn, H. & Rorink, F. (2012). *Verandermanagement*. Amsterdam, Nederland: Pearson Benelux.

Kluijtmans, F. (2010). *Leerboek HRM*. Groningen/Houten, Nederland: Noordhoff Uitgevers bv.

Knegtmans, R. (2016). *Agile Talent*. Amsterdam, Nederland: Uitgeverij Business Contact.

Op weg naar duurzame inzetbaarheid (2015). *Format persoonlijk ontwikkelingsplan*. Opgevraagd op 29 mei 2017 van
http://www.duurzameinzetbaarheid.nl/4428/Format_persoonlijk_ontwikkelingsplan.pdf?v=0

Organisatie X (2014). *Top IT Talent: Jagen op een bedreigde soort?* Opgevraagd op 14 maart 2017 van
<https://www.nl.Organisatie X-consulting.com/blog/hr-transformation-blog/2014/01/top-it-talent-jagen-op-een-bedreigde-soort>

Organisatie X (2015-a). Helder in HR [intern document]. Utrecht, Nederland: Organisatie X.

Organisatie X (2015-b). Our History [intern document]. Opgevraagd op 27 februari 2017 van
http://talent.Organisatie X.com/global/pages/about_us/our_group/our_history/

Organisatie X (2016-a). *Annual Report 2015*. Opgevraagd op 9 maart 2017 van
https://www.Organisatie X.com/annual-report/2015#exp_intro

Organisatie X (2016-b). Dutch Organisatie X organization overview [intern document]. Opgevraagd op 27 februari 2017 van http://talent.Organisatie X.com/nl/pages/disciplines/dutch_Organisatie X_organization_overview/

Organisatie X (2016-c). Career & Development [intern document]. Opgevraagd op 7 april 2017 van
http://talent.Organisatie X.com/nl/pages/people/career_development/

Organisatie X (2016-d). Career planning [intern document]. Opgevraagd op 7 april 2017 van
http://talent.Organisatie X.com/nl/pages/people/career_development/career_planning/

Organisatie X (2017). Employability bij Organisatie X [intern document]. Opgevraagd op 10 maart 2017 van http://talent.Organisatie X.com/nl/pages/people/career_development/employability/

Organisatie X (z.j.-a). *Bedrijfsprofiel kerncijfers*. Opgevraagd op 20 februari 2017 van
<https://www.nl.Organisatie X.com/over-Organisatie X/group/bedrijfsprofiel-kerncijfers>

Organisatie X (z.j.-b). *Onze visie en missie*. Opgevraagd op 20 februari 2017 van
<https://www.nl.Organisatie X.com/over-Organisatie X/group/onze-visie-en-missie>

Organisatie X (z.j.-c). Waarden en ethische normen [intern document]. Utrecht, Nederland: Organisatie X.

Organisatie X (z.j.-d). *Organisatie X Academy*. Opgevraagd op 20 maart 2017 van
<https://academy.Organisatie X.nl/over-academy>

Organisatie X (z.j.-e). *Young Professionals*. Opgevraagd op 20 maart 2017 van
<https://www.nl.Organisatie X.com/werken-bij-Organisatie X/jouw-carrierepad/young-professionals>

Procam (2013). *Kent u de behoeften van jonge IT starters?* Opgevraagd op 11 mei 2017 van <http://marketing.procam.nl/acton/media/9605/kent-u-de-behoeften-van-jonge-it-starters>

PW De Gids (2015). *1 op 5 IT'ers vreest binnenkort ontslag.* Opgevraagd op 13 maart 2017 van <http://www.pwdegids.nl/personeelsmanagement/nieuws/2015/6/1-op-5-iters-vreest-binnenkort-ontslag-1011224>

Rabobank (2016). *Cijfers en trends ICT dienstverlening.* Opgevraagd op 13 maart 2017 van <https://www.rabobankcijfersentrends.nl/index.cfm?action=branche&branche=ICT-dienstverlening>

UWV (2016). *Factsheet arbeidsmarkt ICT.* Opgevraagd op 14 maart 2017 van <http://www.uwv.nl/overuwv/Images/Factsheet%20arbeidsmarkt%20ICT%20werkgevers.pdf>

Verhoeven, N. (2011). *Wat is onderzoek?* Den Haag, Nederland: Boom Lemma uitgevers.

Werken2.0 (2016). *ICT-sector werkt aan man-vrouwverhouding.* Opgevraagd op 14 maart 2017 van <http://www.werken20.nl/nieuws-over-nieuwe-werken/organisatie-bedrijf/39214/ict-sector-werkt-aan-man-vrouwverhouding/>

Wierdsma, A. & Swieringa, J. (2011). *Lerend organiseren en veranderen.* Groningen/Houten, Nederland: Noordhoff Uitgevers bv.

XpertHR (2016). *Technologische verandering zowel vloek als zegen.* Opgevraagd op 14 maart 2017 van <https://www.xperthractueel.nl/e-hrm/technologische-verandering-zowel-vloek-als-zegen/06-04-2016/>

Bijlagen

Bijlage I - Mindmap vooronderzoek

Vanwege de vertrouwelijkheid van de informatie is deze bijlage niet beschikbaar.

Bijlage II - Organogram Organisatie X

Vanwege de vertrouwelijkheid van de informatie is deze bijlage niet beschikbaar.

Bijlage III - Zeven waarden Organisatie X

Vanwege de vertrouwelijkheid van de informatie is deze bijlage niet beschikbaar.

Bijlage IV - Uitwerking expertinterview

De externe expert die gesproken is voor dit onderzoek is werkzaam op het gebied van organisatieverandering en -ontwikkeling. Een rode draad die door het werk van de expert loopt is het ontwikkelen van talenten van de mensen die binnen deze organisaties werken, hierdoor gaat de organisatie beter functioneren met als doel om de klanttevredenheid en klantloyaliteit te vergroten.

Expert:

Mijn ervaring met Young Professionals ligt in retail, recruitment en zowel internationale als nationale organisaties. Daarnaast ondersteun ik een start-up die bestaat uit jonge mensen van rond de 25 jaar oud. Klanten van mij zijn zowel binnen als buiten de IT branche werkzaam.

Bij een landelijke warenhuisorganisatie heb ik me vanaf het begin af aan bezig gehouden met Young Professionals. Daar deden ze een PAPI test en op basis daarvan werden talenten geselecteerd. Ook met gesprekken, dat was best een uitgebreide selectieprocedure. Daarna nog met allerlei regiomanagers en directeurs, velen vanuit de top kwamen op bezoek en werden gesprekken mee gevoerd. Zeker in het begin om een bepaalde verbondenheid te creëren. Om de drie maanden hadden de Young Professionals een driedaagse training gericht op het ontwikkelen van hun persoonlijk leiderschap. Dat deden zij op basis van de uitslagen van de PAPI, daar werd een portfolio op gebouwd. En op basis van hun leerdoelen maakten wij een programma gericht op hun persoonlijke ontwikkeling en wat ze ook echt toe konden passen in de winkels en op verschillende afdelingen van het hoofdkantoor. Toen werd er vooral gericht op competentieontwikkeling, maar waar ik zelf heel erg in ben gaan geloven is talentontwikkeling. Je kan wel een goede competentie bezitten, maar dit zegt nog niets over je talent. Als je ergens energie op wint en je bent er goed in, kan je wel zeggen dat het een talent is. Vaak ben je jezelf er ook niet van bewust.

Een deel van dat leiderschapsprogramma was ook echt individuele coaching, dus dan waren de andere Young Professionals bezig met een opdracht. Wat we toen ook hebben gemerkt is dat de vaardigheden die een organisatie nodig heeft, tijdens een opleiding of eventuele vorige baan niet verworven zijn. Deze vaardigheden zijn gekoppeld aan de doelen en strategie van het bedrijf, namelijk wat willen wij, welke soort leiderschapsstijl dragen wij uit, wat is onze visie. Alleen een training leidinggeven is niet voldoende, er moet dan eerst vanuit de organisatie bekeken worden wat willen we daarmee, hoe draagt dit bij aan onze doelen of wat is onze visie op leiderschap.

Het inwerken van Young Professionals is succesvol wanneer er een integrale aanpak is. Echt vanuit de doelen en strategie, wat willen we met deze Young Professionals. Al voor de selectieprocedure na gaan denken wat willen we hiermee, naar welke posities willen we dat ze toe gaan groeien. Hoe veel directe begeleiding is er, hoe veel vrijheid willen we ze geven. Dat maakt ook uit voor de mensen die je binnenhaalt. Wanneer er geen bepaalde structuur is dan heb je de kans dat een groot deel uitvalt. Dus nog voordat ze binnenkomen echt duidelijk hebben wat willen we met deze Young Professionals en hoe past dit bij de doelen en strategie. Welk soort type mensen willen we en waarom. Past dit ook bij de organisatiecultuur. Als alles met elkaar samenhangt, versterkt dit de ontwikkeling. Wanneer de waarden van een organisatie helemaal doorgevoerd worden in alle programma's dan slijt dat op een gegeven moment in. Als je het in je werk terugziet dan wordt het van jezelf, anders gaat het niet werken.

Bij een klant van mij in de IT-branche worden de consultants regelmatig teruggehaald om samen aan een project te werken in plaats van alleen bij de klant. Zo was er pas een Hacker etmaal. Dan komt iedereen bij elkaar en deze verbindende activiteiten werken heel goed. Dat zie je bij de Young

Professionals die ook op allerlei posities zitten verspreid over het bedrijf. Heel belangrijk om hen bij elkaar te blijven betrekken en bij de organisatie. Zo blijft de betrokkenheid tussen de medewerkers en de organisatie standhouden.

Door een PAPI test of een waardescan te doen kom je erachter wat de talenten zijn van medewerkers. Vervolgens kunnen ze dan hierop ingezet worden om het beste resultaat te leveren en energie te krijgen van hun werk. Als je dat dan weer koppelt aan de organisatiecultuur kan bekeken worden waar matcht dit al en waar nog wat minder. Welk deel moet met name nog aandacht krijgen waar het gaat om het uitbouwen van wat al goed gaat en hoe kan je iemand ook leren slim om te gaan met deze talenten. Al voordat een Young Professional wordt aangenomen, moet er aandacht besteed worden aan de cultuur van het bedrijf. Door heel duidelijk te informeren en in alle communicatie naar buiten toe de waarden, maar ook de strategie te uiten. Wie zijn wij, waar staan we voor. Dan merkt een potentiële medewerker vanzelf dit zijn zij, pas ik daarbij. Ook verwachtingen daarbij benoemen en in gesprek gaan om naar ervaringen te vragen, wat betekent dit voor jou. Dus waarom heb je gesolliciteerd en wat is zo belangrijk voor jou dat je hier wil werken. Echt op waardeniveau, wat mensen drijft. Je kan heel veel leren, maar als je uiteindelijk geen gevoel hebt binnen de cultuur en gedragscriteria, dan kun je nog zoveel leren en je best doen, maar uiteindelijk ga je weg. Wie zijn wij, waar geloven wij in, wat vinden wij belangrijk en hoe doen we dat. Dat stuk kan juist al besproken worden als een organisatie naar een school gaat om studenten kennis te laten maken met de organisatie.

Twitter, Facebook en Email moet je allemaal niet meer willen als bedrijf. Dit is onvoldoende om de Young Professionals mee binnen te halen, dus dan moet je als bedrijf echt op de communicatiekanalen gaan zitten waar zij ook zitten. Een Snapchat of Instagram. En vroeger was de auto van de zaak heel belangrijk en een eigen laptop. Daar worden ze tegenwoordig echt niet warm meer van. Leuk voor eventjes, maar het openbaar vervoer is lekker makkelijk. En zeker met alle technologische ontwikkelingen gaat de auto een heel andere plek krijgen. Dus welke incentives zijn voor hen aantrekkelijk en niet aangeven van dit bieden we allemaal. Wat maakt nou dat jij voor mij zou komen werken. Ook het organiseren van events die passen bij de toekomstige rollen en aansluiten bij de doelgroep werken hierin.

Bij zo'n programma voor Young Professionals moet de leidinggevende ook meegenomen worden, zodat hij of zij weet wat er gebeurt en dat er duidelijk is wat er van hem of haar wordt verwacht. Je kan niet verwachten dat iedereen zomaar coacht, maar tegelijkertijd heeft een Young Professional dit wellicht wel nodig. Heel vaak komen leidinggevendenden er slecht uit, omdat het ook allemaal binnen de uren moet die er zijn. En dan is het ook wel een belangrijk aspect om af te vragen of dat kan. Bij een landelijke drogisterijketen was er aan het begin een bijeenkomst, daarna werden ze op de afdeling gezet en met een week moesten ze zelfstandig zijn. Die waren echt helemaal lost, dus na twee maanden is dat weer aangetrokken. Maar het was echt hun bedoeling van we gaan uit van jullie zelfstandigheid en ga maar vragen. Alleen je kent het bedrijf nog helemaal niet, dus wat moet je vragen en aan wie. Tussendoor hadden wij dan wel intervisie, maar er was te weinig begeleiding. Zeker in het begin mag dat juist best frequent. Dus neem de leidinggevende mee, al voordat de Young Professionals er zijn. Ook heerst er vaak in organisaties geen feedbackcultuur, zeker niet bottom-up, terwijl dit heel belangrijk is. Feedback kan geleerd worden door feedback te geven en te ontvangen. Dus ga eens vaker het gesprek aan, want dit is heel erg nodig. De rol van de leidinggevende is vaak het grootste struikblok. Maak een programma van week tot week met activiteiten en structureer het echt. Dan weet iedereen wat er verwacht wordt, van tevoren weet iedereen wat er gaat gebeuren. Juist die trainingen tussendoor, wanneer de Young Professionals bij

elkaar gehaald worden, om een training verandermanagement te doen. Niet alleen in projecten, maar ook over jou. Wie ben jij als veranderaar en wat kun je verwachten of tegenkomen. Met name dat persoonlijk leiderschap en persoonlijke ontwikkeling naast de kennis en vaardigheden die vanuit de markt gevraagd worden.

Tijdens zo'n eerste dag is het dan ook belangrijk om bezig te zijn met bewustwording van wat speelt er binnen de organisatie, wat wordt jouw bijdrage aan het geheel, hoe zie je dat voor je en wat betekent dat voor jou. Je kan ook mensen mee laten lopen, een dag in het leven van. Wel gestructureerd, dus aangeven je gaat met die in gesprek, want. Je gaat daar nu heen, want. Van tevoren dus zo'n dag samenstellen op interesse of in ieder geval dat iedereen daar kennis mee heeft gemaakt. Structuur is heel belangrijk, met doelen. Ook belangrijk om te luisteren naar wat de Young Professionals te zeggen hebben en niet denken wij weten het beter, want wij doen het al heel lang zo. Maar juist openstaan voor vragen. En er zit een beoordeling aan vast, die beoordeelt jou. Degene die jou begeleidt, beoordeelt jou soms ook. Soms kan het niet anders, maar dit kan als een probleem ervaren worden. Er kan in het traject een soort splitsing gemaakt worden van leidinggevende en coach. Dan kan er naar iemand anders, buiten de leidinggevende, gegaan worden met problemen of andere issues die liever niet met de leidinggevende besproken worden.

Zo was er bij ons een traject uitgezet per week, dat was heel fijn. Uiteraard werd er wel eens van afgeweken, maar daar was dan een duidelijke reden voor. Rollen werden duidelijk beschreven, duidelijke doelen werden gekoppeld aan strategie en toen nog aan competenties. Maar als je het doel hebt en weet welke rol iemand moet gaan invullen, kan daar een ontwikkelingsplan op uitgezet worden. Daar zitten altijd gemeenschappelijke dingen in, zeker als het gaat om kennis en vaardigheden. Daarnaast individuele coaching, de trainingen die om de drie maanden plaatsvonden, duidelijke begeleiding op de vloer, duidelijkheid over hoe beoordeeld wordt en door wie. Nog voordat je als organisatie gesprekken gaat voeren, is het heel belangrijk om te weten waarom willen we deze mensen. Wat dragen zij bij en wat dragen wij bij.

Theorie leren en toe te passen kan in kortere workshops gedaan worden. Waar het bij training om gaat is bijvoorbeeld gesprekken voeren. Ook een stukje gebruik maken van blended learning. Geef een opdracht mee en vraag feedback aan een andere Young Professional, zodat zij ook weer gekoppeld zijn. Juist deze trainingen verplicht maken als onderdeel van het geheel. Aan het begin kan dat ook iets frequenter en later steeds een langere tijd ertussen. Deze trainingen dan richten op gedrag in combinatie met vaardigheden, want als je het bijvoorbeeld hebt over timemanagement, wat maakt dan dat je geen nee zegt of dat je andere prioriteiten stelt. Aan alleen de kennis over timemanagement heb je nog niets. Welke stappen moeten er allemaal gezet worden in persoonlijke ontwikkeling, intervisie, binnen de organisatie en extern. Een heel pakket dus. Juist heel veel die groep bij elkaar houden, want het worden de ambassadeurs van je bedrijf. Geef de Young Professionals dus ook projecten waar ze met elkaar aan kunnen werken en van kunnen leren. Dit kan gekoppeld worden aan de persoonlijke leerdoelen en organisatiestrategie.

Bijlage V - Enquête Young Professionals

Vanwege de vertrouwelijkheid van de informatie is deze bijlage niet beschikbaar.

Bijlage VI - Responsverhogende mails

Herinnering 1:

Beste collega,

Vorige week heb ik een enquête uitgezet voor mijn onderzoek. Hartelijk dank wanneer je deze al hebt ingevuld, beschouw deze mail dan ook als niet verzonden.

Om een zo goed en duidelijk mogelijk beeld te krijgen, is ook jouw mening van belang! Indien je nog geen tijd hebt gehad om de enquête in te vullen, wil ik je vragen om dit alsnog te doen. Het invullen van de enquête kost slechts 10 minuten van je tijd. Bij deze nogmaals de link: -

Graag ontvang ik jouw reactie voor maandag 15 mei 2017.

Alvast hartelijk bedankt voor je deelname aan mijn onderzoek.

Groetjes,
Anouk

Herinnering 2:

Beste collega,

Vandaag is de laatste mogelijkheid om jouw mening te geven in de enquête. Indien je nog geen tijd hebt gehad om de enquête in te vullen, wil ik je vragen om dit alsnog te doen. Het invullen van de enquête kost slechts 10 minuten van je tijd. Bij deze nogmaals de link: -

Hartelijk dank wanneer je deze al hebt ingevuld, beschouw deze mail dan ook als niet verzonden.

Alvast bedankt voor je deelname aan mijn onderzoek.

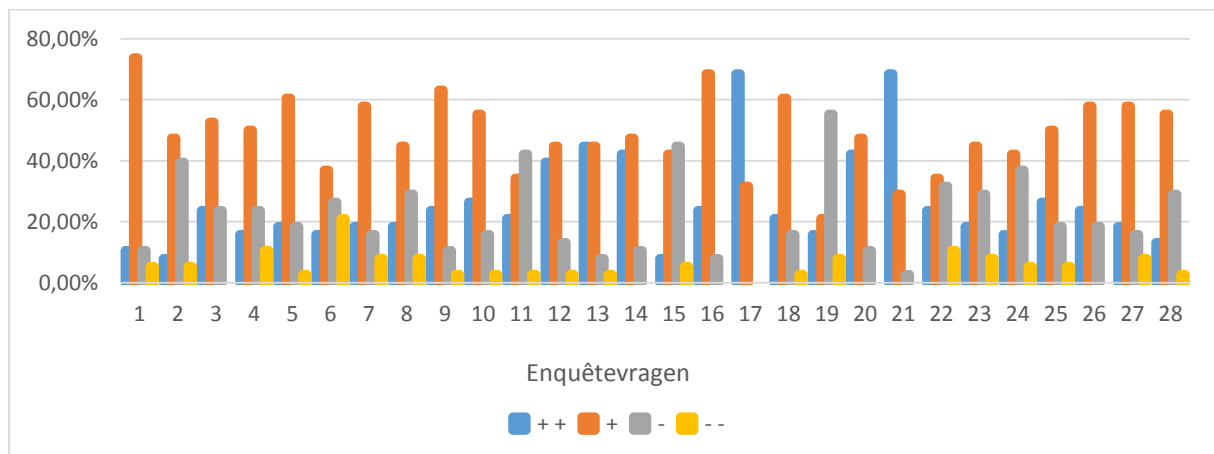
Groetjes,
Anouk

Bijlage VII - Indeling vragen

Indeling enquêtevragen gebaseerd op het theoretisch kader.

Onderwerp	Enquêtevragen
Introductie	1. Ik ben voldoende ondersteund om vanaf dag één goed te kunnen functioneren als nieuwe medewerker. 2. Ik heb voldoende duidelijkheid gekregen over wat mijn functie inhoudt. 3. Ik weet wat er van me verwacht wordt op het werk. 5. Ik heb voldoende informatie gekregen over praktische zaken. 21. Ik ben bekend met Project Y.
Leidinggevende	4. Mijn leidinggevende heeft gecheckt bij mij of ik begrijp wat mijn taken zijn. 6. Mijn introductieperiode is afgesloten met een eindgesprek/evaluatie. 11. Vanuit mijn leidinggevende wordt er constant gewerkt aan het op peil houden van mijn kennis en vaardigheden. 14. In de afgelopen drie maanden heb ik met mijn leidinggevende/een collega gesproken over mijn voortgang op het werk. 15. Ik krijg regelmatig feedback op mijn functioneren. 23. Ik hoor regelmatig van mijn collega's over Project Y.
Motivatie	7. Ik voel mij gewaardeerd. 8. In de laatste zeven dagen heb ik erkenning gekregen voor mijn werk. 9. Ik voel mij betrokken bij Organisatie X. 24. Ik word gestimuleerd om gebruik te maken van Project Y. 25. Ik ben enthousiast over het aanbod van Project Y.
Loopbaan	12. Op het werk heb ik de kans om het beste uit mijzelf te halen. 13. In mijn werk word ik in mijn ontwikkeling ondersteund. 17. Ik ben actief bezig met mijn eigen ontwikkeling en toekomstige inzetbaarheid. 18. Ik weet waar ik belangrijke informatie over mijn ontwikkeling kan vinden. 19. Het is binnen Organisatie X duidelijk hoe ik nu en in de toekomst ingezet kan worden. 20. Ik krijg voldoende ruimte om mijn eigen ontwikkeling invulling te geven. 27. Ik gebruik de trainingen/events van Project Y voor mijn ontwikkeling. 28. De trainingen/events van Project Y helpen mij om beter te presteren in mijn werk.
Leren	16. Wanneer ik nieuwe vaardigheden geleerd heb, pas ik deze toe in de praktijk. 22. Sinds mijn indiensttreding neem ik regelmatig deel aan trainingen/events van Project Y. 26. De trainingen/events van Project Y zijn interessant.
Balans	10. Ik kan werk en privé goed combineren.

Bijlage VIII - Resultaten enquête



Figuur 6.1 Overzicht gegeven antwoorden.

Bijlage IX - Topiclijst individuele interviews

Vanwege de vertrouwelijkheid van de informatie is deze bijlage niet beschikbaar.

Bijlage X - Analyseschema individuele interviews

Vanwege de vertrouwelijkheid van de informatie is deze bijlage niet beschikbaar.