

In Person Academy

Haal het beste uit jezelf

Chelsea Veenstra

Saxion Hogeschool
M.H. Tromplaan 28
7513 AB Enschede
1e lezer: Vincent ter Horst
2e lezer: Jos Keulstra

Noortje Bellucci
noortje.bellucci@inperson.nl
0613904747

In Person

M.H. Tromplaan 1
7511JJ Enschede

Onderzoek naar de vormgeving en invulling van de In Person Academy

Chelsea Veenstra

1^e lezer: Vincent ter Horst

2^e lezer: Jos Keulstra

Praktijkbegeleider: Noortje Bellucci

Voorwoord

Voor u ligt het onderzoeksrapport dat is geschreven in opdracht van In Person Uitzendbureau. Het betreft een onderzoek waar in kaart wordt gebracht hoe een eventuele In Person Academy het beste kan worden vormgegeven en ingevuld binnen de dagelijkse werkzaamheden van het In Person personeel. Het onderzoek is geschreven in het kader van het afstuderen binnen de opleiding Bedrijfskunde MER aan de Saxion Hogeschool Enschede

Graag zou ik van de mogelijkheid gebruik willen maken om het personeel van In Person dat heeft meegewerkt aan het realiseren van mijn onderzoek te bedanken voor hun inbreng. In het bijzonder zou ik graag Noortje Bellucci willen bedanken als mijn praktijkbegeleider voor het beschikbaarstellen van haar kennis en de tijd die zij heeft gestoken in het begeleiden van mij als afstudeerder.

Daarnaast zou ik graag Vincent ter Horst willen bedanken voor zijn motiverende woorden die mij hebben geholpen dit verslag af te ronden zoals hij vandaag de dag voor u ligt.

Enschede, mei 2016

Chelsea Veenstra

Samenvatting

In Person is in de afgelopen 3 jaar minstens met 50% omzet gegroeid. Een bijkomstigheid hier van is dat zij veel nieuw personeel hebben moeten aannemen. Om het kennisniveau te kunnen borgen maar ook om een thermometer in de eigen organisatie te kunnen steken wordt er gekeken naar de mogelijkheid om het eigen personeel op te leiden binnen een interne academy. In het kader van deze ontwikkelingen is er onderzoek gedaan naar de vormgeving en de invulling van deze In Person Academy. Naar aanleiding van bovenstaande probleemschets is de volgende probleemstelling opgesteld “Hoe kan de In Person Academy het beste vormgegeven en ingevuld worden zodat de kennis- en cultuur borging waar naar wordt gestreefd kan worden bereikt?”. Daarbij zijn 4 onderzoeksvragen opgesteld welke luiden “Welke soortgelijke Academies zijn er en hoe worden deze ingevuld?”, “Hoe kunnen de academie en opleidingswijze op een innovatieve manier worden vormgegeven?”, “Hoe kunnen de academie en opleidingswijze het beste worden ingevuld op het gebied van vaardigheden, cultuur en deskundigheid?”, “Hoe kan de kennis en cultuur geborgd worden in de organisatie?” Om dit te kunnen onderzoeken is er gebruik gemaakt van desk research en het houden van ongestructureerde en half gestructureerde interviews. De half gestructureerde interviews zijn gehouden met medewerkers die de 5 functies vervullen waaromheen de academy zal worden vormgegeven. De functies betreffen junior, medior en senior consultant, locatiemanager en manager operations. De ongestructureerde interviews zijn gehouden in de vorm van brainstorm sessies met het managementteam en medewerkers met relevante ervaring. Vervolgens zijn de uitkomsten van deze interviews vergeleken met de theorieën die uiteen zijn gezet in het theoretisch kader.

Onderzoeksresultaten en conclusies

De belangrijkste onderzoeksresultaten zijn dat er

behoefte is aan een academy omdat dit zal zorgen voor een gelijk startpunt voor alle medewerkers maar ook voor een eenduidige werkwijze binnen het hele bedrijf. Om dit te kunnen verwezenlijken wordt er door de medewerkers aangegeven dat er in de eerste plaats behoefte is aan vaste handleidingen en procedures. Door het instellen van deze handleidingen en procedures kan ook het kennisniveau geborgd worden. Dit houdt in voor vormgeving en invulling dat deze aan de hand van de handleidingen en procedures worden opgesteld. Zo wordt er aangegeven dat er veel winst behaald kan worden wanneer er extra aandacht wordt besteed aan de praktische zaken die nodig zijn om de dagelijkse werkzaamheden uit te voeren. Verder zal de vormgeving van de academy hoofdzakelijk worden aanbevolen aan de hand van blended learning. Blended learning zorgt er voor dat tijdens de klassikale bijeenkomsten er discussies kunnen ontstaan maar ook dat er dieper op de stof ingegaan kan worden en dat er buiten de klassikale lessen de stof nogmaals in de eigen tijd kan worden herhaald. Naast blended learning zal er gebruik gemaakt kunnen worden van de eCampus cards app die positief is beoordeeld aan de hand van een aantal formulieren. Over het vormgeven en invullen van het uitdragen van de cultuur wordt veelal genoemd het aanhoren van inspirerende collega's.

Aanbevelingen

Aan de hand van de conclusies zijn de volgende aanbevelingen opgesteld: Extra onderzoek om uit te vinden welke praktische zaken meer aandacht nodig hebben in opleidingsproces, met handleidingen en procedures zorgen voor kennisborging in de vorm van eenduidige bedrijfsvoering, vormgeving aan de hand van blended learning, de app en inspirerende collega's, invulling aan de hand van praktische zaken en persoonlijke ontwikkeling en zorgen voor goede evaluatie van de academy om doorlopende verbeteringen door te kunnen voeren.

Inhoudsopgave

1. De probleemschets 6

1.1 Aanleiding en context.....	6
1.2 Belanghebbenden.....	6
1.2.1 Opdrachtgever.....	6
1.2.2 Personeel In Person	7
1.2.4 Klanten In Person.....	7
1.3 Doelstelling.....	7
1.4 Probleemanalyse en probleemstelling.....	7
1.5 Afbakening.....	8

2. Theoretisch kader 9

2.1 Definities.....	9
2.2 Human Resource Development (HRD)	9
2.3 Voordelen van training.....	10
2.3.2 Voordelen van training voor organisaties	11
2.3.3 Voordelen van training voor de maatschappij	12
2.4 Optimaliseren van opleiden	12
2.4.1 Evaluatie van behoeften en vooropleiding.....	12
2.4.2 Ontwerp en aanbieden van de training	12
2.4.3 Evaluatie van de training	13
2.4.4 Overdracht van de training.....	13
2.5 Opleiden van volwassenen.....	13

3. Methodologie 15

3.1 Kwalitatief onderzoek.....	15
3.1.1 Dataverzamelingmethoden	15
3.2 Data analyse	15
3.3 Betrouwbaarheid en validiteit.....	16

4. Onderzoeksresultaten 17

4.1 Soortgelijke academies.....	17
4.1.2 Oude In Person Academy	19
4.2 Innovatieve manieren en vormgeving....	19

4.2.2 Apps	20
------------------	----

4.2.3 Blended Learning	25
------------------------------	----

4.3 Invulling van het opleidingsaanbod	26
--	----

4.3.2 Uitdragen cultuur.....	27
------------------------------	----

4.4 Kennis borging	29
--------------------------	----

5. Conclusies..... 31

6. Aanbevelingen 33

6.1 Implementatie van de academy	34
--	----

Bronnenlijst..... 36

Bijlages..... 38

Bijlage 1 Leeractiviteiten Randstand academie	38
Bijlage 2 Uitwerking brainstormsessie 5 – 11-2015	39
Bijlage 3 Beoordelingstabel Educatieve apps	41
Bijlage 4 Checklist Educational apps.....	29
Bijlage 5 Beoordelingsformulier Educatieve apps Kathy Schrock	30
Bijlage 6 Interview Frajo ten Bokum.....	31
Bijlage 7 Interview Maxime Vollenbroek.....	35
Bijlage 8 Interview Roos Kok.....	39
Bijlage 9 Interview Britta Olbertz.....	43
Bijlage 10 Interview Lennaart Boeser	48
Bijlage 11 Checklist organisatiecultuur volgens het ui-model	53

Inleiding

Dit onderzoek geeft de resultaten weer van het onderzoek dat is uitgevoerd voor In Person in samenwerking met de opleiding Bedrijfskunde MER van Saxion Hogeschool Enschede. Het onderzoek betreft een onderzoek naar de vormgeving en implementatie van de In Person Academy binnen In Person.

Het onderzoek wordt uitgevoerd door het houden van gesprekken met het managementteam, het houden van interviews met werknemers en door het uitvoeren van deskresearch.

In hoofdstuk 1 wordt de probleemschets weergegeven. Hierin worden de aanleiding, de context en de belanghebbenden beschreven. Daarnaast zijn de probleemstelling en de onderzoeksvragen opgesteld en worden de doelstellingen benoemd. Hoofdstuk 2 bevat het theoretisch kader van het onderzoek. Hierin is informatie te vinden over Human Resource Development, de voordelen van training, manieren waarop opleiden geoptimaliseerd kan worden en het opleiden van volwassenen. Hoofdstuk 3 bevat de methoden die gehanteerd worden bij de uitvoering van het onderzoek. Beschreven wordt het soort onderzoek en de betrouwbaarheid en validiteit. In hoofdstuk 4 worden de onderzoeksresultaten weergegeven. Het hoofdstuk begint met de soortgelijke academies waarna er wordt ingegaan op innovatieve manieren om personeel op te leiden. Vervolgens wordt het opleidingsaanbod omschreven en als laatste wordt de kennis borging omschreven. De uitkomsten van de interviews worden op onderdeel gesorteerd en worden opgenomen bij de bijbehorende paragraaf. In hoofdstuk 5 worden de conclusies uiteen gezet. Hierin zullen de belangrijkste punten worden uitgewerkt. In het laatste hoofdstuk komen vervolgens de aanbevelingen aan bod.

1. De probleemschets

In het eerste hoofdstuk is er algemene informatie over de branche en het bedrijf uiteen gezet om zo een beeld te schetsen van de situatie. Ook worden hierin de probleemstelling en de deelvragen besproken waarmee zal worden gewerkt tijdens het onderzoek.

1.1 Aanleiding en context

In een snel veranderende maatschappij is er steeds meer vraag naar personeel dat snel kan mee veranderen. Zo blijkt het uit cijfers van de Algemene Bond Uitzendondernemingen (ABU). Hierin wordt duidelijk dat in het afgelopen jaar er een groei wordt doorgemaakt van ongeveer 10% ten opzichte van vorig jaar. Sinds het najaar van 2013 gaat de uitzendmarkt vooruit. Daarvoor nam de werkgelegenheid voor uitzendkrachten sinds het begin van 2012 onafgebroken af. De vraag naar uitzendkrachten wordt gezien als graadmeter voor de economische groei en de arbeidsmarkt. Bij economisch herstel neemt over het algemeen eerst de vraag naar flexibel inzetbaar personeel toe (ABU, 21-09-2015). Door dit fenomeen is er binnen de uitzend branche zaak om te professionaliseren. Kennisborging is hierbinnen een belangrijk onderdeel. Er wordt door de jaren heen veel kennis binnengehaald door organisaties. Deze kennis wordt dan vaak opgeslagen in de vorm van processen, procedures, stappenplannen etc. Maar wat hierbij vaak wordt vergeten zijn allerlei weetjes, inzichten en ervaringen. Belangrijke informatie is dan vaak alleen te vinden in de hoofden van de medewerkers en niet op papier. Gevolg hiervan is dat nieuwe medewerkers al deze ervaring die voorheen is opgedaan door ervaren medewerkers niet overgedragen kunnen krijgen. Ook zullen de komende jaren veel “babyboomers” uitstromen of een andere functie krijgen in het teken van retentie. Het is dus van belang dat het overgrote deel van impliciete of onzichtbare kennis wordt overgedragen aan de nieuwe werknemers. Kennisborging gaat hierbij een belangrijke rol

spelen en ervaren werknemers zullen hierbij betrokken moeten worden. (De juiste stoel 13-1-2016)

Ontstaan uit 2 uitzendbureaus werd In Person gesticht op 14 februari 1999 door oprichter en ondernemer Herman Kok. Zijn doel was om de uitzendbranche op zijn kop te zetten. In de afgelopen 3 jaar heeft dat geresulteerd in een omzet groei van 50%. Dit is resultaat van een vooruitstrevende visie en missie. Waar andere grote uitzendbedrijven vaak blijven hangen in processen en procedures heeft In Person zich door een andere kijk op samenwerken met opdrachtgevers en collega's kunnen aanpassen aan de veranderende maatschappij. De groei die zij hebben meegemaakt heeft met zich meegebracht dat er veel nieuwe personeelsleden zijn aangenomen. Om deze nieuwe, maar ook de huidige personeelsleden, (bij) te scholen over het bedrijf en hun kijk op de bedrijfsvoering, willen zij graag een In Person Academy oprichten. Doel van deze academie is op een creatieve en innovatieve wijze personeel onderwijzen en enthousiasmeren over het bedrijf en hun inzet om het verschil te kunnen maken. Waardoor dit vervolgens zal resulteren in een betere kennisborging binnen de organisatie.

1.2 Belanghebbenden

1.2.1 Opdrachtgever

In Person is een uitzendbureau welke veelal actief is in Nederland. Door de groei die zij de afgelopen jaren hebben meegemaakt, hebben zij veel nieuw personeel moeten aannemen. Dit is aanleiding geweest tot het plan om een In Person Academy op te zetten.

Wat In Person onderscheid van andere uitzendbureaus is de mentaliteit die zij willen uitstralen richting hun klanten maar ook richting collega's en uitzendkrachten. Dit proberen zij te bereiken door 7 dagen in de week bereikbaar te zijn en door een meer persoonlijke aanpak te hanteren richting klanten. In figuur 1 staat een

Same Old Way	In Person Way
Levering 200 medewerkers leveren	Doorgroting People X Process X Power
Betrokkenheid van 8 tot 18 uur	Bevlogenheid 7/7 bereikbaar
Mensen zijn functietitels 'Hoi Mark, kun je die 10 heftruckers bellen voor vanavond?	Wij kennen alle medewerkers bij naam 'Ha Mark, wil jij Ellen, Peter, Michal, Umfufu, Marius, Pavel, Marije en Youssef bellen?
Uitzendkrachten zijn nummers	Uitzendkrachten zijn collega's
Hoog verlooppercentage Veel wisselingen van uitzendkrachten	Sterke persoonlijke binding Dienstverband 62% langer dan branche gemiddelde!
Functionele vacatureteksten 'Wij zoeken een heftruckster'	Inspirerende vacatureteksten 'Word jij onderdeel van het mooiste bandenmerk ter wereld?'

OLD WAYS
WON'T OPEN
NEW DOORS

Figuur 1, In Person way vs Same old way

opsomming tussen het gemiddelde bedrijf in de uitzendbranche en In Person.

1.2.2 Personeel In Person

Het personeel van In Person is binnen dit onderzoek een belangrijke belanghebbende. Zowel omdat er onderzocht moet worden welke behoeftes de medewerkers hebben maar ook omdat de In Person academy betrekking heeft op deze groep. In Person heeft op dit moment 150 personeelsleden in dienst.

1.2.3 Uitzendkrachten In Person

Uitzendkrachten spelen een grote rol binnen In Person. Zonder uitzendkrachten wordt er immers geen werk verzet. De uitzendkrachten zijn belanghebbenden in de zin van dat zij op de juiste manier benadert moeten worden door het personeel van In Person. Zij moeten geplaast worden bij de werkgever die aan sluit bij hun behoeften.

1.2.4 Klanten In Person

De klanten van In Person betreffen de bedrijven die op zoek zijn naar uitzendkrachten. Zij zijn belanghebbenden omdat er door het personeel van In Person gezorgd moet worden dat mensen met de juiste vaardigheden op de juiste plek

komen. Ook moet er voor gezorgd worden dat er genoeg uitzendkrachten bij het bedrijf zijn.

1.3 Doelstelling

Doelstelling van dit afstudeeronderzoek is een advies opstellen omtrent de In Person Academy. Dit houdt enerzijds in het in kaart brengen van de behoeften van het personeel en anderzijds onderzoek doen naar de vormgeving en invulling van de Academy. De kern van het onderzoek houdt in dat er een kennisborging uitgevoerd kan worden. Doelstellingen van het onderzoek zijn als gevolg hiervan dan ook het optimaal vormgeven van de academy en de algemene inhoud bepalen.

1.4 Probleemanalyse en probleemstelling

Binnen de afdeling HR heerst het probleem dat de kennisborging niet duidelijk in kaart gebracht is. Om een thermometer in de eigen organisatie te kunnen steken is het dus van belang dat er duidelijk vastgelegd wordt hoe de organisatie er nu voor staat. Tijdens de sollicitatieprocedure kan bijvoorbeeld een business case, waar de sollicitant een casus met een probleem krijgt voorgelegd om hieruit op te kunnen maken hoe de kandidaat dit aan zou pakken, al veel informatie verschaffen over het huidige kennis niveau van een nieuwe werknemer. Waardoor er al een basis gevormd kan worden voor een waardige kennis borging.

Echter wil In Person een doorlopende groei stimuleren. Een instrument om dit te kunnen realiseren is een academy. Een academy zal er voor zorgen dat een medewerker gedurende zijn volledige loopbaan zal blijven groeien, maar bovenal dat er geborgd kan worden op welk niveau de kennis van een werknemer zich bevind. Na het besluit om een academy te willen oprichten moet er besloten worden op welke vlakken er meer aandacht besteed moet worden in de vorm van opleidingen en cursussen. Hierdoor zal een In Person academy voor het probleem dat er op dit moment speelt een uitweg kunnen bieden.

In het verleden is er al eens een In Person Academy geweest. Deze is in 2009 volledig opgeheven doordat er hiervoor geen financiële middelen meer voor beschikbaar waren. Bij deze academy gingen personeelsleden een week lang met een groep naar een hotel waar zijn onderwezen werden in voornamelijk sales, cultuur en wetgeving. Echter is dit niet de insteek van de nieuw te ontwikkelen In Person Academy. Hierbij is het doel dat over een lange periode activiteiten worden aangeboden waardoor kennis van personeelsleden up-to-date blijft en gemonitord kan worden.

Wanneer de kennisborging niet duidelijk in kaart wordt gebracht zal er geen duidelijk beeld zijn van het kennisniveau van de personeelsleden. Gevolg hiervan is dat er geen zekerheid is van de kwaliteit die geleverd wordt aan klanten.

Probleemstelling:

Hoe kan de In Person Academy het beste vormgegeven en ingevuld worden zodat de kennis- en cultuur borging waar naar wordt gestreefd kan worden bereikt?

Deelvragen

- Welke soortgelijke Academies zijn er en hoe worden deze ingevuld?
- Hoe kunnen de academie en

opleidingswijze op een innovatieve manier worden vormgegeven?

- Hoe kunnen de academie en opleidingswijze het beste worden ingevuld op het gebied van vaardigheden, cultuur en deskundigheid?
- Hoe kan de kennis en cultuur geborgd worden in de organisatie?

1.5 Afbakening

Om het onderzoek binnen de gestelde tijd tot een goed einde te kunnen brengen is het van belang af te bakenen wat er wel en niet binnen het onderzoek valt.

De expertise en vak specifieke kennis die onderwezen zal worden binnen de In Person Academy valt niet binnen het onderzoek. Deze informatie wordt verstrekt vanuit de organisatie zelf. Ook valt niet binnen het onderzoek het implementeren van de academy binnen in Person. Hierover wordt wel een theorie uiteengezet ten behoeve van de aanbevelingen.

2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk is het theoretisch kader van het onderzoek geschetst. Het doel van het theoretische kader is het uiteenzetten welke onderzoeken er reeds bekend zijn betreffend het onderzoeksonderwerp.

2.1 Definities

In de komende paragrafen zullen er een aantal begrippen aan bod komen waarvan de definitie staat omschreven in de punten hieronder:

- **Kennisborging:** het vergaren, opslaan, en koesteren van kennis om constant hoogwaardige diensten aan te bieden
- **Performance management:** Vorm van management waarbij het strategisch beleid systematisch, met gebruik van kritieke succesfactoren en prestatie-indicatoren, wordt vertaald naar bedrijfsprocessen, gevolgd door het monitoren en evalueren van deze processen met als doel feedback te verschaffen voor mogelijke en noodzakelijke aanpassing van de oorspronkelijke strategie
- **Human Resource Development** omvat alle activiteiten die erop gericht zijn het menselijk kapitaal binnen bedrijven te ontwikkelen.
- **Training:** De systematische aanpak die invloed heeft op de kennis, vaardigheden en houding om zodoende individuele, teamgerichte en organisatiegerichte effectiviteit te verbeteren.
- **Ontwikkeling:** Systematische inspanning die invloed hebben op de kennis en vaardigheden met als doel persoonlijke ontwikkeling of een betere baan/rol in de toekomst.
- **Psychomotorische Vaardigheden:** Bewust door de hersenen gestuurde beweging. E.g. bespelen van een muziek instrument.

2.2 Human Resource Development (HRD)

Om te begrijpen waar de academy waarde toe kan voegen voor het bedrijf is in deze paragraaf het begrip HRD uiteenzet.

HRD staat momenteel volop in de belangstelling in het Nederlandse bedrijfsleven. In de huidige kennis economie ontstaat de laatste jaren groeiende aandacht voor het opleidings- en ontwikkelingsbeleid omdat het besef steeds meer door dringt dat het menselijk kapitaal in veelal de doorslaggevende factor is voor productiviteit. Deze ontwikkelingen vragen om breed inzetbaar en goed opgeleid personeel dat zich makkelijk aan veranderingen binnen en buiten bedrijven aanpast en daarop in speelt.

50% van de Nederlandse bedrijven geeft aan dat ze om goed te kunnen functioneren doorlopend genoodzaakt zijn nieuwe deskundigheid in huis te halen, wanneer er wordt gekeken naar HRD-beleid. (van Loo, de Grip 2003)

Dit gebeurt het vaakst door personeel dat al in dienst is op te leiden. Een kwart van deze bedrijven heeft een opleidingsplan of –budget ter ondersteuning van het opleiden van medewerkers. Echter bestaan er grote verschillen tussen verschillende bedrijfssectoren en bedrijven van verschillende grootten. (van Loo, de Grip 2003)

Het meest gebruikte HRD-instrument is extern opleiden. De meest voorkomende cursussen in het bedrijfsleven zijn op het gebied van arbeidsomstandigheden, bouw of milieu, techniek en informatica. Totale opleidingsuitgaven verschillen erg per sector.

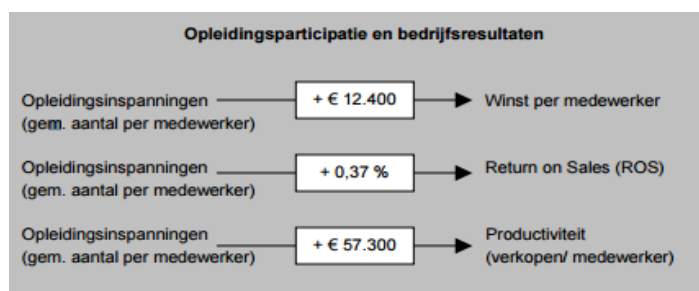
2.1 Relatie tussen HRD en bedrijfsprestaties

Binnen het onderzoek van Van Loo en de Grip (2003) wordt de relatie tussen HRD en bedrijfsprestaties geanalyseerd door het tweestapsmodel. De eerste stap betreft het meten van het gebruik van bepaalde HRD-instrumenten gerelateerd aan de

opleidingsdeelnamen. In de tweede stap wordt de deelname aan bedrijfsopleidingen in verband gebracht met de prestaties van een bedrijf. Ten aanzien van stap één kunnen de volgende conclusies getrokken worden:

- Bepaalde instrumenten blijken de deelname van medewerkers aan interne en externe en bedrijfsopleidingen positief te beïnvloeden
- Wanneer bedrijven een eigen opleidingscentrum hebben zorgt dit voor een sterke stimulans van deelname aan interne bedrijfsopleidingen
- Wanneer bedrijven beschikken over een opleidingsbudget stimuleert dit deelname en externe opleidingen

Tijdens stap 2 van het onderzoek is er onderzocht in welke mate scholing op financieel gebied op lange termijn loont. Dit wordt op 3 verschillende manieren gemeten: de winst per medewerker, de Return on Sales en de gemiddelde productiviteit per werknemer. Dat de bedrijfsinspanningen samenhangen met de opleidingsinspanningen voor alle prestatie maatstaven is gebleken uit het onderzoek. Voor dit onderzoek in een panelbestand van Nederlandse bedrijven met meer dan 10 werknemers gebruikt. De belangrijkste resultaten zijn in figuur 2 afgebeeld (van Loo, de Grip 2003).



figuur 2, opleidingsparticipatie en bedrijfsresultaten

2.3 Voordelen van training

Om te beoordelen of het opleiden van eigen personeel van meerwaarde is voor het bedrijf is in de volgende paragraaf uiteengezet wat de voordelen zijn van training.

Het onderzoek van Aguinis en Kraiger (2009) dat gebruikt is voor het schrijven van dit deel van het theoretisch kader draagt feiten aan op basis van een literatuur studie. Hieruit worden conclusies getrokken die vervolgens gebruikt zullen worden in deze paragraaf.

Waar organisaties streven naar een goede concurrentie positie in de globale economie wordt onderscheiden op basis van vaardigheden, kennis en motivatie steeds belangrijker. Volgens een onderzoek van het American Society for Training en Development (ASTD) besteden alleen in de U.S. bedrijven jaarlijks al meer dan \$126 miljard aan de opleidingen en ontwikkeling van werknemers (Aguinis, Kraiger 2009). Aguinis en Kraiger (2009) zijn er van overtuigd dat trainingen voor werknemers een duidelijk positieve invloed heeft voor individuen en teams, organisaties en de maatschappij.

2.3.1 Voordelen van training op individuen en teams

Voordelen op de werkvloer

Uit onderzoek is gebleken dat de meeste effectieve vorm van training bestaat uit programma's die zowel cognitieve als interpersoonlijke vaardigheden aanbieden, gevolgd door programma's met psychomotorische vaardigheden of taken.

Niet alleen heeft training positieve invloed op verklarende en- procedurele kennis maar helpt ook de strategische kennis verbeteren. Dit houdt in dat personen beter weten wanneer ze bepaalde vaardigheden het beste kunnen inzetten (adaptieve expertise).

Daarnaast heeft training ook invloed op consistentie van de geleverde kwaliteit voor bepaalde omstandigheden. Dit kan bereikt worden door bijvoorbeeld het geven van trainingen in onder tijdsdruk of met lawaai (Driksell et al. 2001). Consistentie van de geleverde kwaliteit van werk kan ook worden

gewaarborgd door het verbeteren van het personeels' "self-efficiency" of "self-management" vaardigheden (Aguinis, Kraiger 2009).

Als laatste kan er voordeel worden bereikt door het aanbieden van interculturele trainingen. Dit zijn trainingen die tot een verbetering van de individuele effectiviteit en/of aanpassing wanneer er gewerkt wordt in een nieuwe cultuur. Dit verbetert de effectiviteit wanneer er een opdracht voltooid moet worden in het buitenland (Aguinis, Kraiger 2009).

Andere voordelen

Uit ander onderzoek is gebleken dat training niet alleen effect heeft op prestaties op het werk maar ook op andere dingen. Daarbij moet wel vermeld worden dat deze overige voordelen ook niet direct los gezien moeten worden van prestaties op het werk. In veel gevallen zijn deze indirect verbonden met met prestaties en zelfs staat het zelf in verband met het individueel en team welzijn. Hierbij moet gedacht worden aan trainingen in communicatie, planning en het coördineren van taken in teams (Aguinis, Kraiger 2009).

2.3.2 Voordelen van training voor organisaties

Minder dan 5% van alle trainingen zijn gericht op het financiële voordelen voor de organisatie. De prestatie maatstaven binnen organisaties zijn simpelweg vaak het verbeteren van de productie, verkopen of omzet en algemene winstgevendheid. Over het algemeen is er niet zoveel literatuur beschikbaar voor de organisatiegerichte voordelen als bij de voordelen voor individuen en teams (Aguinis, Kraiger 2009).

In de volgende paragrafen zal er weer onderscheid gemaakt worden tussen voordelen voor de organisatie prestatie en andere voordelen

Voordelen voor de organisatie

Uit onderzoek waarbij is gekeken naar effectiviteit van een bedrijf (o.b.v. medewerker betrokkenheid, P&O, en kwaliteit) en winstgevendheid (o.b.v. omzet grootte, winst voor belasting en een verhouding tussen winst voor belasting/verkopen), blijkt dat een aantal type trainingen positieve effecten hebben op de meeste dimensies van effectiviteit en winstgevendheid. Onder deze trainingen vallen onder andere on-the-job training en interne trainingen die in-house gegeven worden. Ubeda García (2005) heeft ook onderzoek gedaan naar voordelen van training voor de organisatie. Hierbij werd gekeken naar het opleidingsbeleid op het gebied van de functies binnen de training, de doelen van de training, de aard van de training en hoe de training wordt geëvalueerd. Dit is vervolgens gelinkt aan vier typen organisatiegerichte voordelen:

- Medewerkerstevredenheid
- Klanttevredenheid
- Eigenaar/aandeelhouder tevredenheid
- Medewerkersproductiviteit

De resultaten die hieruit voortkwamen wezen er op de trainingen die gericht zijn op ontwikkeling van het menselijk kapitaal direct positief gerelateerd kunnen worden aan de vier genoemde organisatiegerichte voordelen (Aguinis, Kraiger 2009).

Andere voordelen

Wederom zijn er behalve voordelen voor organisatorische prestaties ook nog ander voordelen die hier geen betrekking op hebben. Zoals in paragraaf 2.2.1 geldt ook hier weer dat deze indirect wel te maken hebben met de voordelen voor de organisatie. Een van de indirecte voordelen van training voor de organisatie heeft te maken met reputatie. Het is bewezen in het onderzoek van Clardy (2005) organisatie reputatie een belangrijke invloed kan

hebben op de financiële consequenties. Hij merkte op dat training van personeel invloed heeft op de reputatie die door de organisatie wordt uitgestraald.

Een ander belangrijk indirect voordeel kan zijn het sociaal kapitaal. Dit heeft betrekking op het opbouwen van professionele relaties, ontwikkelingen van normen en institutioneel vertrouwen. Met andere woorden, training heeft het potentieel om invloed te hebben op belangrijke sociale processen die op hun beurt van invloed kunnen zijn op uitkomsten van organisatorisch niveau (Aguinis, Kraiger 2009).

2.3.3 Voordelen van training voor de maatschappij

Onderzoek met betrekking tot dit onderwerp wordt voornamelijk uitgevoerd door economen. De afhankelijke variabele binnen hierbinnen is dan ook de nationale economische prestatie.

Over het algemeen leiden de onderzoeken tot de conclusie dat trainen van personeel leidt tot een hogere kwaliteit van de beroepsbevolking wat op zijn beurt weer zorgt voor een belangrijke bedrage aan economische groei.

Naast economische groei kan het opleiden van personeel er ook toe leiden dat het land als geheel kan worden opgenomen in economische blokken (bijvoorbeeld de Europese Unie). Om hiervan lid te kunnen worden moet een land aan bepaalde voorwaarden met betrekking tot de ontwikkeling van het menselijk kapitaal moeten voldoen (Aguinis, Kraiger 2009).

2.4 Optimaliseren van opleiden

Om te begrijpen hoe het opleiden van personeel het beste vormgegeven en ingevuld kan worden is het noodzakelijk te begrijpen hoe opleiden geoptimaliseerd kan worden.

Het proces van optimaliseren van het effect van opleiden wordt beschreven aan de hand van het Instructional Design Model van Goldstein & Ford

(2002). Dit gebeurt door middel van vier verschillende stadia:

- Evaluatie van behoeften en vooropleiding;
- Ontwerp en aanbieden van de training;
- Evaluatie van de training;
- Overdracht van de training.

2.4.1 Evaluatie van behoeften en vooropleiding

Het uitvoeren van een grondige evaluatie van behoeften voordat een training wordt ontworpen zorgt er voor dat er passende doelen worden gesteld en dat werknemers er klaar voor zijn om deel te nemen aan de opleiding. Een hogere motivatie om nieuwe dingen te leren zal ontstaan wanneer er sprake is van een hogere leerdoel oriëntatie. Motivatie met betrekking tot training kan grotendeels worden voorspeld bij individuele eigenschappen van het personeel maar ook door situationele kenmerken zoals het klimaat binnen de organisatie.

Samengevat zijn er dus twee manieren om maximaal voordeel te halen uit de voordelen van training, het houden van een assessment om achter de behoeften te komen en er voor zorgen dat personeelsleden gemotiveerd zijn om aan de opleiding te beginnen (Aguinis, Kraiger 2009).

2.4.2 Ontwerp en aanbieden van de training

Onderzoek op het gebied van ontwerp en aanbieden van de training kan verdeeld worden in twee thema's:

- Onderzoek naar nieuwe benaderingen om leerlingen mee te nemen in zinvolle leerprocessen
- Onderzoek naar specifieke trainingsmethoden

De toepassing van een passend opleidingsontwerp en de levering van de methode kan zorgen voor maximaliseren van de voordelen van opleiden. Uit recent onderzoek is gebleken dat de voordelen van training worden versterkt

door het toepassen van op leren op basis van theorie. Een voorbeeld hier van is het stimuleren van leerlingen om mee te denken over de inhoud van de opleiding, het er voor zorgen dat leerlingen moeite willen steken in de acquisitie van nieuwe vaardigheden en duidelijk maken dat het goed is om fouten te maken en aanmoedigen om te leren van deze fouten. Wanneer het gaat om het aanbieden van de opleiding is uit onderzoek gebleken dat het gebruik van technologie kan worden verbeterd door het aanbieden van adaptieve begeleiding (Aguinis, Kraiger 2009).

2.4.3 Evaluatie van de training

Het is niet alleen belangrijk dat de voordelen van opleiden gemaximaliseerd worden maar ook dat deze voordelen worden gedocumenteerd. Hoe mensen reageren op een opleiding en hoe hier het beste mee omgegaan kan worden is een steeds terug komend onderwerp voor onderzoek. Hierbij wordt gekeken hoe deze evaluatie achteraf het beste gebruikt kan worden om de opleiding zelf te optimaliseren. Het is belangrijk dat tijdens deze evaluatie het vooraf beoogde doel van de training in het oog wordt gehouden. Vervolgens moet er onderscheid gemaakt worden tussen de verschillende soorten terugkoppeling die gegeven wordt. Er moet rekening gehouden worden met de intentie van de terugkoppeling, de behoeften van het beoogde publiek en de variabelen die te maken kunnen hebben met de verschillende soorten van terugkoppeling. Onderscheid die hierbinnen gemaakt kan worden zijn terugkoppeling vanuit affectie en vanuit het nut. (Aguinis, Kraiger 2009).

2.4.4 Overdracht van de training

In de vorige paragrafen viel te lezen dat opleiding invloed heeft op individuen en teams, de organisatie en de maatschappij. Echter zal de opleiding niet het beoogde resultaat behalen wanneer er niet de opgedane kennis en vaardigheden niet in een lijn staan met werk gerelateerde activiteiten. De studie betreffend de

overdracht van training focust zich op de invloed die variabelen hebben op de impact van de training op de overdracht en op interventies ter verbetering van de overdracht.

Uit recente studies is gebleken hoe kan worden vastgesteld dat de veranderingen die plaatsvinden tijdens de training ook daadwerkelijk worden overgebracht naar de werkomgeving. Hieruit komt naar voren dat interpersoonlijke factoren zoals toezicht en peer-support een positief effect hebben op het overbrengen van training. Waar aan de andere kant blijkt dat moderatoren als het overdracht klimaat van minder effect zijn op de overdracht zelf.

2.5 Opleiden van volwassenen

Om draagvlak te kunnen creëren en om te bepalen op welke manier er het beste Bij het uitvoeren van dit onderzoek is het van belang dat er wordt begrepen hoe volwassenen leren. Er is hierin een degelijk verschil wanneer er wordt gekeken naar hoe kinderen en tieners leren. Een pionier op het gebied van volwasseneneducatie is Malcon Knowles. Binnen zijn onderzoek kijkt hij naar hoe docenten/instructeurs het beste kunnen handelen om een volwassene iets bij te brengen. Binnen dit onderzoek zou In Person gezien kunnen worden als de instructeur. Knowles (1980) heeft de volgende kenmerken van lerende volwassenen onderscheiden:

- Volwassenen zijn autonoom en zelfgestuurd. Ze moeten vrij zijn om zichzelf te sturen Docenten moeten er voor zorgen dat zij actief betrokken worden in het proces van leren en dienen als facilitators.
- Volwassenen een fundatie van levenservaring en kennis die te maken hebben met werk gerelateerde activiteiten, verantwoordelijkheden binnen hun familie en voorgaande educatie. Er moet een connectie zijn

tussen hetgeen dat zij leren en deze kennis/ervaringen.

- Volwassenen zijn doel georiënteerd. Wanneer zij zich inschrijven voor een opleiding/cursus weten zij vaak al welk doel zij hiermee willen bereiken. Daardoor waarderen zij het onderwijsprogramma en duidelijk gespecificeerde onderwerpen. Instructeurs moeten duidelijk maken hoe deze les activiteiten er voor zorgen dat zij hun doel kunnen bereiken.
 - Volwassenen zijn relevantie georiënteerd. Zij moeten een reden vinden om iets te leren. Het geleerde moet toepasbaar zijn binnen hun werk of andere verantwoordelijkheden om van waarde te zijn. Instructeurs moeten hierdoor voordat de opleiding begint doelstellingen van de leerlingen identificeren.
 - Volwassenen zijn praktisch ingesteld. Zij focussen zich hoofdzakelijk op de aspecten van een les die het nuttigst zijn voor hun werk.
 - Zoals alle leerlingen moeten volwassen ook respect getoond worden. Instructeur moeten de rijkdom van ervaringen die zich bevinden in een leslokaal erkennen. De leerlingen moeten als gelijken behandeld worden zodat zij vrijuit hun mening kunnen uiten.
- (Knowles, 1980)

6 motivatie factoren voor volwassenenonderwijs

1. Sociale relaties: Om nieuwe vrienden te maken,
2. Externe verwachtingen: Voldoen aan de verwachtingen van iemand anders; Vervullen van de verwachtingen van iemand met meer autoriteit
3. Sociaal welzijn: om de bekwaamheid tot het dienen van de mensheid te ontwikkelen, om de vaardigheid om te participeren in de samenleving te verbeteren.
4. Persoonlijke ontwikkeling: om een hogere status te bereiken binnen een baan, professionele

ontwikkeling veiligstellen, verblijven op concurrenten.

5. Stimulatie: om verveling te verlichten, zorgen voor een “break” van de routine op het werk/thuis situatie.

6. Cognitieve interesse: leren om het leren, op zoek gaan naar kennis voor eigen bewustzijn, tevreden stellen van de eigen gedachten.

Barrières en motivatie

Anders dan kinderen en tieners hebben volwassenen verantwoordelijkheden die zijn moeten balanceren met de vereisten van leren. Door deze verantwoordelijkheden hebben volwassenen te maken met Barrières tegen participatie in leren. Een aantal van deze Barrières betreffen een gebrek aan tijd, geld of zelfvertrouwen, gebrek aan informatie over de mogelijkheden om te leren, planningsproblemen, en problemen met het opvoeden van kinderen.

De motivatiefactoren kunnen ook een barrière zijn. Want wat motiveert volwassen nou precies? De meeste motivaties hebben concreet te maken met het behalen van een vereiste voor een baan, een verwachte promotie, werkverruiming of het verplicht moeten leren om voldoen aan bedrijfsrichtlijnen.

De beste manier om volwassenen te motiveren is simpelweg om de redenen voor inschrijving te verbeteren en de barrières te verlagen. Instructeurs moeten leren waarom hun studenten zich hebben ingeschreven (motivators) en ze moeten er achter komen wat de studenten tegenhoudt om te leren. Vervolgens moeten de instructeur hun motivatie strategieën plannen. Een succesvolle strategie laat lerende volwassenen het verband tussen training en verwachte promotie inzien. (Knowles, 1980)

3. Methodologie

In dit hoofdstuk is de onderzoeksmethode toegelicht. Een belangrijke wetenschappelijke kwaliteitseis is dat onderzoek uit een onderzoeksrapport zodanig uitgevoerd moet zijn dat deze exact na te bootsen is. Een precieze en nauwkeurige onderzoeksmethode resulteert uiteindelijk in een betrouwbaar en gedegen onderzoeksresultaat.

3.1 Kwalitatief onderzoek

Dit onderzoek is uitgevoerd aan de hand van kwalitatieve onderzoeksmethoden. Dit omdat het onderzoek niet gebonden is aan cijfers maar aan specifieke omstandigheden. Hierdoor is het belangrijk dat de onderzoek benadering open en flexibel is maar ook dat deze in kunnen gaan op de achtergronden van de verzamelde gegevens.

3.1.1 Dataverzamelingsmethoden

Aan de hand van de verschillende deelvragen is uiteen gezet welke dataverzamelingsmethoden er nodig zijn om deze vragen te kunnen beantwoorden.

- Zijn er soortgelijke academies en hoe worden deze ingevuld?

Het vinden van soortgelijke Academies kan worden gedaan door het uitvoeren van Desk Research. Hierbij wordt gezocht naar de vorm en inhoud van andere al bestaande academies. Ook wordt er gekeken naar de oude In Person academy om te kunnen bepalen welke cruciale onderdelen zullen moeten terug komen in de vernieuwde academy en te kunnen zien welke dingen wel dan wel niet goed gingen, zodat hier rekening mee gehouden kan worden.

- Hoe kunnen de academie en opleidingswijze het beste worden ingevuld op het gebied van vaardigheden, cultuur en deskundigheid?

Deze deelvraag is beantwoord met behulp van half gestructureerde met medewerkers en ongestructureerde interviews met het management team. Het is bij deze vraag van belang dat de behoeftes van de medewerkers zowel als het management team in kaart worden gebracht. Vanuit deze kennis die aangeboden zal worden kan vervolgens de structuur van de academy worden bepaald.

- Hoe kunnen de academie en opleidingswijze op een innovatieve manier worden vormgegeven?

Om antwoord te kunnen geven op de tweede deelvraag is er gebruik gemaakt van zowel desk research als half gestructureerde en ongestructureerde interviews. Desk research zal de theorie bieden achter het aanbieden van opleiden, waar half gestructureerde en ongestructureerde interviews de behoeften van medewerkers en het management team in kaart brengen..

- Hoe kan de kennis en cultuur geborgd worden in de organisatie?

Om te kunnen verwezenlijken dat de opgedane kennis niet wordt vergeten door medewerkers maar bovenal kan worden gemeten is het van belang dat na meest effectieve manier hiervan wordt nagestreefd. Dit is onderzocht door middel van desk research maar ook door het ongestructureerde interviews met verzorgers van onderwijsmethoden en met medewerkers en het management team zelf en door het houden van half gestructureerde interviews met medewerkers.

3.2 Data analyse

De verzamelde data is vervolgens geanalyseerd om hier conclusies uit te kunnen trekken. Voor half gestructureerde en ongestructureerde is dit op de volgende manier gedaan:

- Alle gesprekken zijn nauwkeurig

- uitgewerkt;
- Antwoorden zijn met elkaar vergeleken;
- Antwoorden zijn gegroepeerd op onderwerp;
- Er is gekeken of er nog aanvullende antwoorden nodig waren;

Wanneer er informatie ontbreekt, zijn er opnieuw gegevens verzameld totdat er een volledig antwoord op de probleemstelling gegeven kon worden.

Voor desk research is de data als volgt geanalyseerd:

- De tekst is meerdere malen aandachtig doorgelezen om een goede indruk van het onderwerp te krijgen;
- Er zijn meerdere teksten over het zelfde onderwerp gelezen om een breder beeld van het onderwerp te krijgen
- Teksten zijn met elkaar vergeleken om meest relevante antwoord te kunnen formuleren.
- Er is gekeken naar de actualiteit van de artikelen en beoordeeld of deze nog relevant zijn voor het onderzoek

3.3 Betrouwbaarheid en validiteit

De betrouwbaarheid van een onderzoek geeft de mate aan waarin de meting nauwkeurig wordt uitgevoerd. De kans op toevallige fouten speelt hierin een belangrijke rol. De betrouwbaarheid van een onderzoek geeft aan in hoeverre het onderzoek vrij is van deze toevallige fouten. Het gaat om de nauwkeurigheid en zorgvuldigheid in de wijze van werken en heeft betrekking op de consequentie en de nauwkeurigheid van metingen. In het ideale geval moet één bepaalde toestand één vaste meetwaarde opleveren. Betrouwbaarheid bij kwantitatief onderzoek is een stuk makkelijker te waarborgen dan bij kwalitatief onderzoek, omdat het door subjectieve uitkomsten niet mogelijk is om een

replicaonderzoek te houden die dezelfde resultaten opleveren. Kwalitatief onderzoek moet om die reden controleerbaar en inzichtelijk zijn. (Baarde, de Goede en Teunissen, 2009 P.198)

Validiteit houdt in dat een onderzoeker meet wat hij beoogt te meten. Ook al is het onderzoek betrouwbaar, dat garandeert niet dat de meting valide is. Omgekeerd, als een meting niet betrouwbaar is, dan kan de meting ook niet valide zijn. Daarom moet eerst worden nagegaan of de meting betrouwbaar is. Met de term validiteit wordt bedoeld dat de uitkomsten van een steekproefonderzoek geldig moeten zijn, de mate waarin de meting daadwerkelijk meet wat men wil meten. Een voorbeeld van een aantasting van de validiteit van een onderzoek is als een onderwerp zo gevoelig ligt dat men geneigd is sociaal wenselijke antwoorden te geven. (Verhoeven N., 2011, P.196)

Om de betrouwbaarheid en de validiteit van dit onderzoek te waarborgen zijn de volgende maatregelen genomen met betrekking tot half gestructureerde en ongestructureerde interviews:

- Correct taalgebruik
- Geen dubbelzinnigheden in de vraagstelling
- Duidelijke vraagstelling en uitleg van bepaalde begrippen
- Het formuleren van neutrale vraagstellingen, geen vragen die bepaalde antwoordrichtingen suggereren
- Juiste samenstelling van expertise/functies bij het houden van professionele gesprekken

Betrouwbaarheid en validiteit bij desk research wordt op de volgende manieren gewaarborgd:

- Er is gebruik gemaakt van relevante wetenschappelijke bronnen
- Meerdere artikelen gebruiken per onderwerp
- Checken van de actualiteit

4. Onderzoeksresultaten

In dit hoofdstuk staan alle gevonden resultaten naar aanleiding van het desk research, de professionele gesprekken en de interviews uiteengezet. Dit is gebeurd aan de hand van de vooraf opgestelde onderzoeksvragen.

4.1 Soortgelijke academies

Om tot een antwoord te komen op de deelvraag of er soortgelijke academies zijn en hoe deze ingericht worden, wordt er desk research verricht. In de volgende paragrafen zullen de gevonden resultaten worden uitgediept.

4.1.1 De Randstad academie

De academie die uitgediept zal worden heeft betrekking op de functie Intercedent. De Randstad academy bestaat uit 4 fases die bepalen op welk kennis niveau een medewerker zit. Elke fase heeft een vooraf vastgesteld kennis niveau. De fases betreffen:

- Fase blauw, leren kennen van de organisatie en aanleren van basis kennis;
- Fase brons, veelvoorkomende taken kunnen zelfstandig worden uitgevoerd en behoefte aan complexere zaken;
- Fase zilver, routinier. Werk in de vingers en kan complexe zaken aan
- Fase goud, bewust bezig met continuïteit, groei en verbetering van kwaliteit.

Naast deze 4 fasen voor het niveau van kennis bestaat iedere fase weer uit 4 verschillende vaste onderdelen. Deze onderdelen zijn:

- Hoofdpad, verplichte leeractiviteiten die iedereen moet volgen. Bestaat uit leeractiviteiten die kennis en vaardigheden bijbrengen die absoluut nodig zijn om functie goed uit te kunnen voeren.
- Zijpad, waarbinnen samen met de manager wordt gekozen waarin er verder ontwikkeld gaat worden. Iedereen is

immers anders en neemt andere ervaringen mee. Zijpad geeft invulling aan persoonlijke ontwikkelingsbehoefte

- Praktijkprojecten, vanaf fase brons worden er één of twee praktijkprojecten gekozen. Dit zijn langere projecten waarmee aan de slag wordt gegaan. Dit kan individueel, teamsgewijs of met een buddy. Bedoeld om het geleerde in praktijk te brengen én om in de praktijk te kunnen leren
- Meetstations, moment om te laten zien welke ontwikkelingen er zijn gemaakt en of de volgende fase behaald kan worden. Alle facetten van een meetstation moeten positief beoordeeld worden.

Verder wordt door randstad de functie intercedent verdeeld in verschillende rollen:

- Accountmanager, gericht op het behalen van doelstellingen. Vergroten van marktaandeel bij klanten en prospects staat centraal;
- Werkgever, werven, begeleiden, binden en boeien van flexwerkers;
- Matchmaker, beste match tussen vraag en aanbod maken;
- Controller, administratieve handelingen en het uitvoeren van werkprocessen;
- Ondernemer, samen met collega's verantwoordelijk voor kwantitatieve en kwalitatieve jaarplanning van de vestiging.

De hulplijnen

Tijdens de opleiding van de Randstad academie zijn er een aantal "hulplijnen" die je zullen ondersteunen tijdens de opleiding:

- De manager, met de manager wordt overlegd wanneer er wat gaat gebeuren en hij begeleidt jou tijdens de verschillende fasen;
- De leergroep, de intercedent in onderdeel van een leergroep waarmee het

leertraject wordt doorlopen.

- De buddy als coach, een buddy kan iedere collega zijn. Dit is iemand die je een spiegel voor kan houden en je kan begeleiden in je werkzaamheden.
- Het ontwikkelportfolio, hierin bewaar je de bewijslast per leer-activiteit, die laat zien dat het geleerde kan worden toegepast in de praktijk;
- Het ontwikkelplan, iedere fase start met het opstellen van een ontwikkelingsplan. Hierin wordt bepaald welke activiteiten uit het hoofd- en zijpad er uitgevoerd gaan worden.

Meetstations

Tijdens het leertraject binnen de Randstad academy worden er op verschillende momenten getoetst of de intercedent op de goede weg zit. Er moet aangetoond kunnen worden dat er vorderingen zijn gemaakt binnen de persoonlijke ontwikkeling. De weg hier naartoe staat centraal. Wanneer er uitgelegd kan worden welke weg er is gevolgd en tot welke resultaten dit heeft geleid hoeft dit dus niet tot het beoogde (bedrijfs-)resultaat te zijn. Er moet aangegeven kunnen worden op welke manier er is bijgestuurd en waarom. In het ontwikkelingsportfolio worden alle bewijzen verzameld van de activiteiten die zijn ondernomen. De Randstad Academie maakt gebruik van 4 facetten binnen de beoordelingssystematiek:

1. Overleggen ontwikkelportfolio, van elke gemaakte leeractiviteit wordt er verwacht dat er bewijsmateriaal verzameld wordt. Na afloop van iedere gevolgde training moet er dus bewezen worden dat daadwerkelijk iets van opgestoken wordt. Per leeractiviteit is er informatie te vinden over het opbouwen van het portfolio. Wanneer er wordt ingeschreven voor een meetstation wordt het portfolio overlegt als bewijs dat de hoofd- en zijpaden en de gekozen praktijkprojecten met goed gevolg zijn afgerond.

2. Doorlopen Development center, een development center geeft de mogelijkheid om in gesimuleerde werk situaties te laten zien hoe de intercedent zijn werk doet. Aan de hand van een aantal criteria wordt er door twee assessoren beoordeeld. Deze assessoren geven ontwikkelgerichte feedback en geven aan of de stap naar de volgende fase gezet kan worden.

3. Resultaten praktijkproject presenteren, tijdens deze presentatie wordt er besproken welke praktijkprojecten er zijn uitgevoerd, wat hierin de leer- en knelpunten waren en hoe de aanpak was. Dit wordt gepresenteerd aan de leergroep, een manager en een manager uit een andere regio. De manager uit een andere regio beoordeelt de presentatie aan de hand van vooraf opgestelde criteria. In het geval van praktijkprojecten weegt de weg er naartoe zwaarder dan het resultaat.

4. Maken kennistoets, hierin worden vragen beantwoord die in de huidige fase belangrijk waren.

Naast deze 4 facetten heeft ieder meetstation in ieder geval één vast onderdeel. Er wordt een APK-toets gemaakt om de arbeidsvoorwaardelijke kennis, uitzendkennis en kennis van de wet- en regelgeving te toetsen. Mocht er uit de meetstations komen dat een intercedent nog niet klaar is voor de volgende fase dan worden er tips en tricks verschaft waar de volgende keer rekening mee gehouden kan worden en die verwerkt kunnen worden in het ontwikkelplan. Hierdoor kan er gericht ontwikkeld worden. In bijlage 1 kan een overzicht gevonden worden van alle leeractiviteiten die door de Randstad Academie worden aangeboden.

4.1.2 Oude In Person Academy

In deze paragraaf zal de oude In Person academy in kaart worden gebracht. De oude In Person is in 2008 opgeheven in verband met achteruit gaande financiële middelen.

Voorafgaand aan de academy werd de deelnemers gevraagd om op één a4'tje te schrijven waarin zij aangeven wat zij willen leren, wat de verwachtingen zijn, wat het persoonlijke doel is binnen de trainingen en persoonlijke verwachtingen te formuleren. Dit moest vervolgens voor aanvang via de mail aangeleverd worden.

De invulling van de oude In Person Academy verliep als een week lang (maandag tot en met donderdag) naar een hotel. Vervolgens zouden specialisten uit de In Person praktijk hun expertise delen en zo de deelnemers de fijne kneepjes van het uitzend vak bijbrengen. Onderdelen die aan bod kwamen waren uitzenden, In Person cultuur, vak training, commerciële vaardigheden en inspirerende collega's die kwamen vertellen over de In Person cultuur middels verhalen en anekdotes. Buiten de cursussen was er 's avonds ruimte om elkaar beter te leren kennen onder het genot van een hapje en drankje.

Na afloop van de academy werden de vooraf gestelde doelen en verwachtingen geëvalueerd. Daarnaast werd er een salesmap uitgedeeld waar alle informatie die tijdens die week verstrekt was in terug te vinden is. Ook zouden de deelnemers nog een maal een terugkomdag hebben. Tijdens deze retour bijeenkomst zal en nog een opdracht worden uitgevoerd waarbij de deelnemers zelf hot prospects en kandidaten mee moeten nemen.

Uitkomsten interviews bijlage 6 - 10

Uit de interviews is gebleken dat de medewerkers die de oude In Person academy hebben gevolgd hier erg enthousiast over waren. De academy werd gezien als solide basis voordat er werd begonnen aan de werkzaamheden op de vestiging. Echter zouden zij geen problemen hebben met de de nieuwe In Person academy een

andere vorm van invulling zou krijgen. Wel verklaren de medewerkers dat een weekend of een week weg een sterk onderdeel zou kunnen zijn binnen de nieuwe Academy. Zo blijkt bijvoorbeeld uit de uitspraak van Britta Olbertz (interview bijlage 9) "Het zou voor mij wel anders mogen dan de oude In Person academy maar ik vond het persoonlijk wel een hele leuke setting."

4.2 Innovatieve manieren en vormgeving

In deze paragraaf zal er antwoord gegeven worden op de deelvraag "Hoe kunnen de academie en opleidingswijze op een innovatieve manier worden vormgegeven?"

4.2.1 Electronic learning (E-learning)

Het begrip E-learning is het makkelijkst uit te leggen door de volgende definitie: E-Learning is leren door gebruik te maken van elektronische technologie die toegang geeft tot onderwijsprogramma's. In de meeste gevallen refereert het naar een cursus of opleiding die volledig online wordt geleverd.

E-learning brengt de volgende voordelen met zich mee:

- Het is kosten efficiënt en bespaart tijd

Door het verminderen van de tijd dat een werknemer niet op kantoor is, de reistijd en het printen van materiaal, zorgt online leren er voor dat er geld bespaard kan worden en werkplaatsproductiviteit toeneemt. (Virtual college, 12-1-2016)

- 24/7 toegang

Veel face-to-face opleidingen vinden plaats tijdens reguliere kantoortijden. Door personeel de vrijheid te geven over waar en wanneer zij de lessen volgen kan er voor gezorgd worden dat de verstoringen tijdens het werk worden geminimaliseerd. Dit betekent ook dat het personeel gelukkiger wordt doordat zij niet naar

specifieke trainingscentra hoeven te reizen en wanneer zij belangrijke werkzaamheden hebben de verplichte trainingen buiten kantooruren kunnen afronden. (Virtual college, 12-1-2016)

- Makkelijk volgen van vooruitgang

Mogelijk het belangrijkste aspect van E-learning is dat het gebruik van computers voor training is dat met een goed geïntegreerd Learning Management System (LMS) het gemakkelijk wordt om progressie van de gebruikers te volgen. Dit kan essentieel zijn wanneer er naar kennisborging binnen een organisatie wordt gestreefd. (Virtual college, 12-1-2016)

- Het is discreet

Niet iedereen voelt zich comfortabel met het leren in grote groepen, vooral als zij moeite hebben met een bepaald onderwerp. E-learning zorgt er voor dat ieder individu een onderwerp kan leren op zijn eigen tempo. Dit gebeurt met interactieve opdrachten zodat er kan worden gegarandeerd dat er volledig begrip is. (Virtual college, 12-1-2016)

Maar een computer kan niet alles. Bijvoorbeeld het houden van examens moet onder strikte omstandigheden plaatsvinden, waarbij menselijke supervisie nodig is. Ook voor extra uitleg zullen docenten of contactpersonen nodig zijn. (Virtual college, 12-1-2016)

Uitkomsten interviews bijlage 6 - 10

De geïnterviewde medewerkers delen de mening dat e-learning een goed middel is om thuis of in hun vrije tijd de stof te herhalen of door te nemen. Veel van de medewerkers hebben al eens een online cursus gevolgd. Echter was dit nooit uitsluitend een online portal maar waren er altijd klassikale lessen aan verbonden. Zo verteld bijvoorbeeld Maxime Vollenbroek, junior consultant, over haar ervaringen met e-learning: “Zo’n online portal is dan wel heel leuk maar echt

voor er naast, zodat je thuis online gewoon lekker op je gemak de stof door kan nemen. Maar als ik dat alleen online zou doen zou het wel lastig worden omdat ik vanuit de lessen dan weer terugkoppeling heb naar de dingen die online staan. Waardoor je dus vanuit die lessen de kennis aangeboden krijgt, waarvan je online die dingen nog een keer kan doorlezen.” Een online cursus is volgens de medewerkers niet genoeg om er voor te zorgen dat de gegeven stof wordt onthouden en moet, om de interesse van de deelnemers te behouden, gecombineerd worden met bijeenkomsten waar de stof besproken kan worden en waar discussies kunnen worden gevoerd.

4.2.2 Apps

Apps zijn over de afgelopen jaren steeds populairder geworden. Ook educatieve apps springen als paddenstoelen uit de grond. Maar hoe kan er bepaald worden of een educatieve app een goede app is? Tony Vincent, die sinds 2008 workshops en cursussen geeft over het gebruik van technologie in een klaslokaal en een pionier is op het gebied van digitaal leren, heeft hiervoor een raamwerk gemaakt op basis van een aantal pijlers. De pijlers zijn als volgt:

- Relevantie, de focus van de app heeft een sterke band met het doel van de app en is geschikt voor de student;
- Maatwerk, app biedt volledige flexibiliteit om de inhoud en instellingen van de app te veranderen om aan de behoeften van de student te voldoen;
- Feedback, de student krijgt specifieke feedback
- Denk vaardigheden, app moedigt het gebruik van de hogere denk vaardigheden aan. Hierbij wordt onder andere maken, evalueren en analyseren bedoeld;
- Betrokkenheid, de student wordt erg gemotiveerd om de app te gebruiken;
- Delen, de specifieke prestaties worden opgeslagen in de app en kunnen

geëxporteerd worden naar de docent of mede leerlingen.

Op basis van deze zes pijlers is een tabel samengesteld die op een 1-4 schaal de app evalueert. Het puntenaantal die een app scoort is vooral erg afhankelijk van het bedoelde doel van de app en van de behoeftes van de student. De score die een individu er aan geeft kan verschillen van die van een ander. Apps die laag scoren, zouden in principe nog steeds goede apps kunnen zijn, maar voor een ander doel. De tabel is te vinden in bijlage 3. (Tony Vincent, 2012)

Een andere manier om educatieve apps te beoordelen is door middel van een check list. De check list opgesteld door Tony Vincent is te vinden in bijlage 4. (Tony Vincent, 2012)

Naast de modellen van Tony Vincent zijn er door veel andere opleidingsinstituten tabellen en checklists opgesteld voor het beoordelen van educatieve apps. Zo is er bijvoorbeeld het evaluatieformulier van Kathleen Shrock dat bestaat uit een ja/nee formulier. Ook geeft dit beoordelingsformulier mogelijkheid tot een samenvatting van de app. Dit formulier is te vinden in bijlage 5.

De e-Campus Cards app (versie 2.8.0)

Door Artra is er een proefperiode beschikbaar gesteld van de educatieve app die zij aanbieden aan bedrijven. Het gaat hier om de app genaamd e-Campus cards. Aan de hand van de beoordelingsformulieren in de genoemde bijlagen zal deze app beoordeeld worden op of deze geschikt is voor In Person bij gebruik in de In Person Academy.

Binnen de e-Campus cards app kan de gebruiker 300 multiple choice vragen beantwoorden op het gebied van arbeidsrecht, sociale wetgeving en uitzend-cao's. Deze onderwerpen zijn vervolgens onderverdeeld in 8 zogenoemde kaartenbakken. Na beantwoording van de vraag wordt het juiste

antwoord gegeven met een motivatie. De app maakt gebruik van de zogenoemde Leitner leermethode, wat inhoudt dat iedere vraag meerdere malen aan de orde komt tot dat deze goed beantwoord wordt. Via de app wordt het mogelijk om kennis op te nemen door middel van korte leermomenten (Micro Learning). Ook kunnen de resultaten van de gebruiker vergeleken worden met die van collega's die ook gebruik maken van de app. De e-Campuscard app (v 2.8.0.) bevat onder andere de volgende features:

- Ranking van de deelnemers
- Interface met Twitter en Facebook
- 9 verschillende leer-strategieën
- 4 mogelijke vraagtypes
- Rapportage op clustering en moeilijkheidsgraad
- 5 initiële sorteermogelijkheden
- Flashcards met video, afbeeldingen, terugkoppeling bij goed/fout antwoord en tijdslimiet instellingen
- Uitgebreide centrale back-office mogelijkheden
- Knowledge gap analyses
- Importeren uit Ms Excel template
- Mogelijkheden om eigen huisstijl te gebruiken
- Challenge mode

Beoordeling van de e-Campus cards app op basis van het beoordelingsschema van Tony Vincent

Onderwerp / score	1	2	3	4
Relevantie				
Maatwerk				
Feedback				
Denkvaardigheden				
Gebruiksvriendelijkheid				
Verplichting tot gebruiken				
Delen van informatie				

Relevantie: Het beoordelingspunt relevantie gaat binnen het schema van Tony Vincent voornamelijk over het doel dat de app heeft voor de student. 1

punt wordt er toegekend wanneer de app het doel van de student helemaal niet bedient, 4 punten worden toegekend wanneer er een sterke connectie is tussen het doel van de app en het doel van de student.

De e-Campus Cards app van Artra zal op basis hier van beoordeeld worden. De app biedt een serie van 300 multiple choice vragen verdeeld over 8 verschillende onderdelen. De app wordt aangeboden in combinatie met een online leersysteem. Binnen dit systeem wordt alle kennis aangeboden waarna vervolgens over de opgedane kennis vragen kunnen worden beantwoordt. De vragen worden doorlopen aan de hand van de Leitner leermethode, dit houdt in dat alle vragen zo lang voorbij blijven komen tot dat ze twee maal goed zijn beantwoordt.

Op basis hier van zal de app beoordeeld worden met 3 van de 4 punten omdat de app zelf niet de kennis biedt die nodig is voor het beantwoorden van de vragen maar dit via een ander portal gaat. Wel bedient de app het doel van de student om de stof omtrent het opleiden tot consultant beter te beheersen. In combinatie met het online portaal is het een uitstekend middel om kennis te vergaren omtrent de functie consultant

Maatwerk: Het punt maatwerk draait om het vermogen van de app om zich flexibel aan te passen aan de behoeften van de student. Wanneer een student speciale behoeften nodig heeft wordt hier op ingespeeld door de app. Waarbij er 4 punten worden toebedeeld bij complete flexibiliteit om inhoud en instellingen aan te passen aan de behoeften van de student en 1 punt bij geen enkele flexibiliteit.

Doordat de e-Campus cards app gebruik maakt van het Leitner leersysteem wordt er wel deels ingespeeld op de behoeften van de student. Onderdelen waar de student moeite mee heeft worden op deze manier vaker behandeld tot op het moment dat de student de bepaalde vragen twee maal goed heeft beantwoordt. Hierdoor wordt de app op het vlak maatwerk beoordeeld met 2 van de 4 punten. Omdat de inhoud van de

app zelf, zoals de vragen of de instellingen zelf geen mogelijkheid hebben tot aanpassingen.

Feedback: Het woord feedback spreekt voor zichzelf wanneer het gaat over de puntenverdeling voor het derde onderdeel. Er worden 4 punten toebedeeld aan de app wanneer er specifieke feedback wordt gegeven en slechts 1 punt wanneer er geen enkele vorm van feedback wordt gegeven.

Binnen de e-Campus cards app kan er voor ieder van de 8 onderdelen worden bekeken wat de voortgang is met het beantwoorden van de vragen. Ook is er een optie waar statistieken kunnen worden bekeken omtrent de voortgang, hit rate en een ranking. Hierdoor wordt er dus op ieder vlak specifieke feedback gegeven over zowel de voortgang als de nog in te vullen vragen en wordt er een competitief element toegevoegd aan de app. Hierdoor kan er ook gekeken worden naar de voortgang van andere gebruikers van de app. Dit resulteert in een beoordeling van het onderdeel feedback met 4 van de 4 punten.

Denk vaardigheden: Bij dit punt wordt er gekeken naar in hoe verre de student wordt uitgedaagd om zelfstandig na te denken, te evalueren en te analyseren. Waarbij er 4 punten worden toegekend voor het aanmoedigen van de hogere denk vaardigheid waarbij gekeken wordt naar het niveau van ontwikkelen, evalueren en analyseren. 1 punt wordt toebedeeld wanneer er een slechts gebruik wordt gemaakt van de lagere denk vaardigheid zoals begrijpen en onthouden. Bij de e-Campus cards app wordt er slechts ingespeeld op het lagere denk vermogen van de student. Om te begrijpen en onthouden wordt er gebruik gemaakt van multiple choice vragen, hierdoor hoeft de student de kennis die is opgedaan binnen de online portal niet toe te passen. Wel wordt er na beantwoording van de vragen het goede antwoord gegeven met een motivatie. Hierdoor wordt er wel lichtelijk gebruik gemaakt van het vermogen van de leerling om dingen sneller te begrijpen en onthouden. De app

wordt op dit vlak daarom beoordeeld met 2 van de 4 punten.

Gebruiksvriendelijkheid: Bij de gebruiksvriendelijkheid van de app draait het om of de student de app zelfstandig zonder moeilijkheden kan bedienen. Zo worden er hiervoor 4 punten toebedeeld. Wanneer dit niet zo is en de app moeilijk te bedienen is of vaak crasht wordt er slechts 1 punt toebedeeld. De e-Campus cards app van Artra is in deze zin dan ook erg gebruiksvriendelijk. De app start makkelijk op en er zijn geen wachtrijen of laadtijden wanneer er gebruik gemaakt wordt van de app. Ook is de app makkelijk in het gebruik door het overzichtelijke menu onder aan het scherm. Wel moet er even een kleine handigheid gevormd worden omdat de menu opties onderin veranderen wanneer er een bepaalde pagina geopend wordt. Echter zal dit geen problemen opleveren in het gebruik van de app. De app wordt hierdoor op het vlak gebruiksvriendelijkheid beoordeeld met 4 van de 4 punten.

Verplichting tot gebruiken: Binnen dit criteria worden er punten toegekend aan de motivatie van de student om de app te gebruiken. Wanneer een student intrinsiek gemotiveerd is om de app te gebruiken dan worden er 4 punten toegekend, wanneer de student het gebruik van de app ontwijkt of eventueel zelfs klaagt wanneer de app gebruikt moet worden wordt er 1 punt toegekend aan de app. Omdat de e-Campus card app nog niet in gebruik is genomen kan over dit onderwerp slechts worden gespeculeerd en zal het puntenaantal dat hier aan wordt verbonden met een korreltje zout worden genomen. Omdat de student gestimuleerd wordt de app te gebruiken in de vorm van de battle zal de student geen opdracht van de docent nodig hebben om de app te gebruiken. Dit maakt dat de student uit zichzelf getriggerd wordt om de app te gaan gebruiken. Een punten aantal van 4 zou op dit vlak toegekend

kunnen worden.

Delen van informatie: De snelheid waarmee de informatie die wordt verzameld in de app kan worden gedeeld wordt beoordeeld bij het punt delen van informatie. Er wordt 1 punt toegekend op dit vlak wanneer er helemaal geen data van de student wordt opgeslagen en 4 punten wanneer er een samenvatting van de prestaties van de student makkelijk geëxporteerd kunnen worden naar een docent of naar het publiek. Omdat bij de e-Campus Cards app alle beantwoorde vragen worden opgeslagen en hier binnen de app al een overzicht van wordt gemaakt wordt er voor dit onderdeel 4 punten toegewezen. De bijgehouden informatie kan makkelijk getransporteerd worden naar de docent of naar in dit geval naar het bedrijf dat gebruikt maakt van de app. Zo kan makkelijk gezien worden welke student moeite heeft met welk onderwerp en zo kan hier op ingespeeld worden.

De eCampus cards app behaalt hiermee 23 van de 28 punten. Dit houdt in dat het beoogde doel van de app ook daadwerkelijk behaald wordt. Het onderdeel waar het laagste op wordt gescoord is denkvaardigheid.

Beoordeling van de e-Campus cards app op basis van de check list van Tony Vincent

- ✓ Het gebruik van de app is relevant voor het doel en de behoeften van de studenten
- ✗ Er is een hulp mogelijkheid of een tutorial beschikbaar
- ✓ The inhoud is geschikt voor de student
- ✓ De informatie in de app is vrij van fouten, gebaseerd op feiten en is betrouwbaar
- ✓ De inhoud kan worden geëxporteerd, gekopieerd of geprint
- ✓ De instellingen en/of inhoud van de app kan aangepast worden
- ✓ Aangepaste inhoud kan getransporteerd worden naar andere apparaten
- ✓ Geschiedenis van het gebruik van de app wordt bewaard

- ✖ Het design van de app is functioneel en visueel stimulerend
- ✓ Student kan de app op ieder willekeurig moment afsluiten zonder verlies van progressie
- ✖ De app werkt met toegankelijkheid van opties zoals spraak aansturing
- ✓ De app is gratis
- ✓ Er zijn geen in-app aankopen nodig voor het beoogde gebruik van de app
- ✓ De app laadt snel en crasht niet
- ✓ De app bevat geen advertenties
- ✖ De app heeft in de afgelopen 6 maanden een upgrade gehad
- ✖ De app stimuleert creativiteit en verbeelding
- ✖ De app stimuleert mogelijkheden voor het gebruik van de uitdagendere denk capaciteiten
- ✖ App moedigt samenwerken en het delen van ideeën aan
- ✓ De app levert nuttige feedback

Hoe meer vinkjes de beoordeling bevat hoe beter de app geschikt is voor het gebruik voor educatieve doeleinden. De e-Campus cards app krijgt 13/20 vinkjes. De app zou wederom meer punten kunnen verdienen wanneer er meer mogelijkheden zouden zijn voor het aanboren van de hoge denkvaardigheden.

Een oplossing voor de missende punten zou kunnen zijn om een aanvullende opdracht aan te bieden naast het gebruikmaken van de app. Dit zou bijvoorbeeld kunnen door de deelnemers een casus te laten maken, zodat zij de opgedane kennis ook moeten toepassen in een real life situatie.

Het missen van dit onderdeel zou beschreven kunnen worden als een minpunt van het gebruik maken van de app omdat voor het maken van een casus vaak een menselijke factor nodig is.

Uitkomsten interviews bijlage 6 - 10

Op het gebruiken van een app om de academy te integreren in de dagelijkse werkzaamheden wordt over het algemeen positief gereageerd. Wel wordt er kritisch nagedacht en zijn er een aantal kanttekeningen gezet bij het gebruik van de app. Kanttekeningen hebben veelal te maken met:

- Tijd, de geïnterviewden denken dat het gebruiken van de app zal worden nagelaten wanneer er wordt gekeken naar de hoeveelheid werkzaamheden die al uitgevoerd worden op een normale werkdag. Het gebruiken van de app zal het eerste zijn wat vooruitgeschoven zal worden wanneer het te druk wordt om alle aanwezige werkzaamheden uit te voeren. Als oplossing wordt hiervoor wordt gezien het tijdig inplannen van het gebruik maken van de app en hieraan een deadline stellen. Zo kan geconcludeerd worden uit de woorden van Frajo ten Bokum, senior consultant (bijlage 6) “Wanneer je daarvoor tijd vrij kan maken, niet dat het ergens tussendoor komt. Zou wel op de agenda gezet moeten worden dan zou je de battle all the way kunnen doen. Als er een deadline aan wordt gesteld dan zou dat ook wel prima zijn.”
- Uitdaging, er wordt gedacht dat medewerkers in het begin erg enthousiast zullen zijn over het gebruik maken van de app. Echter wordt dit gezien als een hype. Door de “eentonigheid” in het gebruik van de app zal de uitdagende factor snel afnemen. Maxime Vollenbroek, junior consultant (bijlage 7) zegt hierover: “Het lijkt me wel heel leuk maar ik weet niet of ik het voor langere tijd zou doen. Als dat wordt geïntroduceerd en het is met collega’s onderling lijkt me dat super leuk om te doen. Denk dat in het begin daar iedereen heel fanatiek is, maar dat naar

langere tijd iedereen het wel een beetje heeft gezien. “ Er moet hier dus gezocht worden naar een mogelijkheid om het spel element in de app interessant te houden voor de medewerkers zodat zij uitgedaagd blijven om gebruik te blijven maken van de app. Als oplossing hier voor wordt gezien om er een competitie element aan de koppelen, in de zin van er zijn kleine beloningen te winnen wanneer iemand de vragen goed beantwoord. Hierbij valt te denken aan bijvoorbeeld cadeaubonnen.

- Controle, personeel zou het idee kunnen krijgen dat zij door middel van het gebruik van de app gecontroleerd worden over de kennis die zij al dan niet beschikken. Een medewerker zou kunnen denken dat de app tegen ze gebruikt zou kunnen worden als een soort van controle middel. Zo zegt Lennaart Boesser, manager operations: (bijlage 10) “Waar je denk ik rekening mee moet houden is een stukje veiligheid bij mensen. Dat ze niet gaan denken van het wordt tegen me gebruikt als een soort van controle middel.” Omdat in de app een ranking is geïntegreerd liggen de gegevens van het personeel als het ware out in the open. Als oplossing hier voor zou kunnen worden gezien dat de resultaten van de app binnen een bepaalde afdeling of een bepaald team blijven zodat de leidinggevende hiervan zelf kan beoordelen wat er gedaan moet worden om de kennis binnen zijn team te verbeteren.

4.2.3 Blended Learning

Binnen deze paragraaf is er desk research gedaan naar het fenomeen blended learning. Er wordt gekeken naar de theorie achter deze vorm van lesgeven. Binnen deze theorie wordt de vorm van lesgeven omschreven en worden er voordelen gegeven voor het gebruik ervan. Vervolgens kan

er aan de hand van de interviews gekeken worden of de voordelen van deze methode aansluiten bij de behoeften van de medewerkers van In Person. De term blended learning (gemixt leren) wordt de laatste tijd steeds vaker gebruikt in zowel zakelijke als academische cirkels. In 2003 identificeerde de American Society for Training and Development blended learning als een van de meest opkomende trends in de kennis overdracht industrie. (Rooney, 2003)

Om blended learning te omschrijven zijn er drie definities die hiervoor het vaakst worden gebruikt. Deze zijn als volgt:

1. Blended learning is het combineren van educatieve modaliteiten (of leverende media) (Bersin & Associates, 2003; Orey, 2002a, 2002b; Singh & Reed, 2001; Thomson, 2002)
2. Blended learning is het combineren van didactische methoden (Driscoll, 2002; House, 2002; Rossett, 2002)
3. Blended learning is het combineren van online en face-to-face instructie (Reay, 2001; Rooney, 2003; Sands, 2002; Ward & LaBranche, 2003; Young, 2002)

De eerste twee definities zetten de discussie tussen invloed van de media en methode van leren uiteen. Echter beschrijven deze twee definities het blended learning zo breed dat ze alle virtuele educatieve systemen omvatten. De derde definitie geeft een meer accurate omschrijving van de historische origine van het blended learning. Het bestaat namelijk uit twee aparte vormen van educatie die zijn samengevoegd in één manier van opleiden. (Graham, 2004)

6 redenen voor om blended learning te kiezen boven andere vormen van opleiden;

1. Pedagogische voordelen
2. Grotere beschikking tot kennis
3. Sociale interactie
4. Persoonlijke ontwikkeling
5. Kosten effectiviteit

6. Gemak van herziening (Graham, 2004)

Uitkomsten interviews bijlage 6 - 10

Wanneer er de werknemers uit de 5 betreffende functies wordt gevraagd naar op welke manier zij het liefste onderwezen worden komt er naar voren dat zij een voorkeur hebben voor blended learning. Zo blijkt bijvoorbeeld uit de uitspraak van Lennaart Boeser, manager operations (bijlage 10) “Ik zou het niet of-of zien als je kijkt naar klassikaal les en online leren. Ik zou het altijd zien als iets wat je beide doet.” Er wordt gezegd dat zij het persoonlijke contact waarderen omdat op deze manier de informatie beter overgedragen kan worden, maar ook omdat er dan meer interactie ontstaat. Hierdoor kan er ingegaan worden op onderdelen die niet bij de e-learning aan bod komen. Ook kan er dieper in worden gegaan op de stof die wordt aangeboden. De e-learning portal wordt gezien als iets extra’s waardoor de stof nogmaals zou kunnen worden herhaald buiten het klaslokaal en kan worden gerefereerd aan de stof die in klassikaal al eens besproken is. Dit is op te maken uit de woorden van locatie manager Britta Olbertz (bijlage 9) “Naast elkaar zou ook wel kunnen. Online zou bijvoorbeeld echt voor de theorie wel een goede optie te kunnen zijn. Maar wat echt de kracht er achter zou zijn is om een keer in de zoveel tijd bij elkaar te komen om daar hard op met z’n allen over na te denken en ervaringen te delen.”

4.3 Invulling van het opleidingsaanbod

Door het houden van gesprekken met het managementteam en medewerkers met relevante ervaring binnen In Person is er een plan op tafel gekomen omtrent het opleidingsaanbod binnen de In Person academy. Dit is gedaan om antwoord te kunnen geven op de deelvraag: “Hoe kunnen de academie en opleidingswijze het beste worden ingevuld op het gebied van vaardigheden, cultuur

en deskundigheid?” Om te bepalen welke kennis op de verschillende gebieden moet worden aangeboden is er vervolgens een raamwerk gecreëerd. Voor dit raamwerk is er gekozen om 5 functies die samen 80% van de organisatie beslaan uit te diepen. Deze functies betreffen junior consultant, medior consultant, senior consultant, locatiemanager en manager operations. Voor iedere functie zal een opleidingspakket worden samengesteld. Dit zal bestaan uit obligatoire modules en keuze modules. Er worden modules aangeboden op 5 verschillende vlakken. (Brainstormsessie bijlage 2)

- Kennis
- Cultuur en organisatie
- Sales
- Recruitement
- Persoonlijke Ontwikkeling

Onder deze 5 vlakken zullen de modules hangen. Elke module zal weer bestaan uit een aantal niveaus die gekoppeld zullen worden aan de functies. (Brainstormsessie bijlage 2)

Uitkomsten interviews bijlage 6 - 10

Uit de interview met de medewerkers uit de 5 functies is naar voren gekomen dat zij het vooral belangrijk vinden dat zij zelf inbreng hebben in het opleidingspakket dat zij zullen moeten gaan volgen. Zowel om zich persoonlijk optimaal te kunnen ontwikkelen als er voor te zorgen dat de medewerkers gemotiveerd blijven om de opleidingen te volgen. Ook vinden zij het belangrijk dat de opleidingen die zij zullen gaan volgen vooral gericht zijn op alle praktische zaken die zij nodig hebben om de functie goed uit te kunnen voeren. Zo geven locatie manager Britta Olberts (“De hele praktische dingen om dat als basis te hebben dan is dan wel heel handig.) en medior consultant Roos Kok(“Ja zeker, vooral om praktische operationele processen. Ik zie heel veel in de praktijk heeft iedereen zijn eigen werkwijze Dat is niet altijd even efficiënt. Die kennis wordt

niet altijd gedeeld.”) aan. Er wordt aangegeven dat zij de meest optimale manier van werken aangeleerd te willen krijgen dit kan in kaart gebracht worden door bijvoorbeeld met andere vestigingen te bespreken hoe zij bepaalde werkzaamheden uitvoeren. Medewerkers vinden het belangrijk dat iedereen die begint een gelijk startpunt heeft. Vaak schieten tijdens de inwerk periode bepaalde dingen er bij in omdat het erg druk is op de vestigingen. Daardoor wordt het goed geacht de werknemers voor het aanleren van de basis van de vestiging te halen en hierbuiten een de opleidingen aan te bieden. Onderdelen die door de medewerkers genoemd worden, en rekening mee gehouden zal moeten worden tijdens het opstellen van het opleidingsaanbod zijn:

Junior consultant (bijlage 7)

Voor de junior consultant is het belangrijk dat er een goede basis wordt gelegd voor de werkzaamheden die zij moeten uitvoeren. Zo is het efficiënt kunnen werken in FMS een belangrijk onderdeel. Een junior consultant komt veelal nieuw in de organisatie zonder ervaring in de uitzendbranche dus ook dingen zoals arbeidsrecht en fase tellingen zijn praktische dingen die aan bod kunnen komen binnen de academy.

Medior consultant (bijlage 8)

Wat aangegeven wordt belangrijk te zijn binnen deze functie is voornamelijk de juridische kennis. Qua vaardigheden is het belangrijk om te leren hoe een medewerker met mensen om moet gaan, zowel collega als klant.

Senior consultant (bijlage 6)

Praktische zaken als FMS, juridisch kader, telefonische acquisitie, timemanagement en sales. Ook moet er gekeken worden naar de sterke en zwakke punten van een medewerker. Hier moet op ingespeeld worden binnen een opleiding.

Locatiemanager (bijlage 9)

Juridische en financiële vlakken. Daarnaast niet

alleen het kunnen lezen van gegevens maar deze ook kunnen toepassen. Ook is het binnen deze functie belangrijk dat de medewerker beschikt over een stuk zelfkennis, om zo doende de leidinggevende rol optimaal te kunnen vervullen.

Manager Operations (bijlage 10)

Waar het bij andere functies voor om praktische zaken gaat, gaat het bij de manager operations veelal om leidinggevende skills waar een opleiding meerwaarde zou kunnen hebben. Om goed leiding te kunnen geven aan een team is het wederom zaak dat de manager operations beschikt over zelfkennis en hier een bepaalde stijl van leidinggeven aan koppelt. De basis kennis van praktische zaken zijn hier al opgedaan in de functie als intercedent.

Ook wordt FMS vaak aangedragen als punt waar voor veel medewerkers nog winst op behaald kan worden. Wat veelal wordt aangegeven is dat er veel verschil is tussen hoe de medewerkers gebruik maken van dit systeem. Ook hier is behoefte aan eenduidigheid over het gebruik van de verschillende mogelijkheden die beschikbaar zijn binnen FMS.

Een aantal dingen die worden benoemd waar onduidelijkheid over is zijn bijvoorbeeld data verwerken en zoekfilters.

Geconcludeerd kan worden dat bij iedere stap omhoog er meer behoefte is aan persoonlijke ontwikkeling binnen de functie. Om de functie goed uit te kunnen voeren wordt aangegeven dat er steeds meer sociale en leidinggevende vaardigheden benodigd zijn. Dit naast een eenduidige basis van praktische zaken die voor iedere functie het zelfde zal moeten zijn.

4.3.2 Uitdragen cultuur

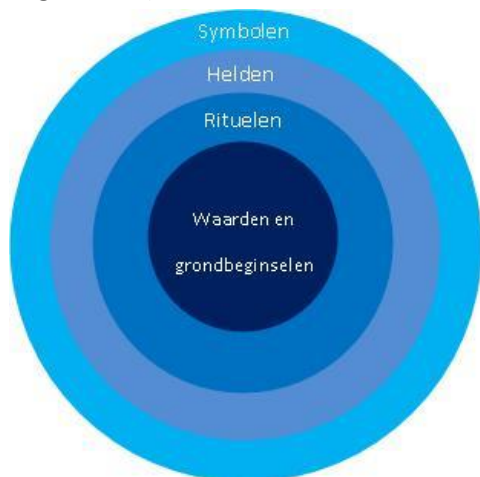
Binnen het opleidingsaanbod hoort ook de cultuur van In Person aan bod te komen. Door middel van de interviews met medewerkers is er een beeld gecreërd hoe dit het beste uitgedragen zou kunnen worden. Wat hierbinnen als eerste wordt

genoemd is een evenaring van de oude In Person academy. Tijdens het verblijf in het hotel werden er door veel verschillende inspirerende personen binnen In Person verhalen en anekdotes verteld waardoor nieuwe werknemers gelijk werden meegesleept in het In Person gevoel.

Het uitdragen van de cultuur is zagezegd een belangrijk onderdeel van de In Person academy omdat werknemers hier een positieve drive van krijgen en het veel energie op werkt om aan de slag te gaan.

Naast het aanhoren van de inspirerende collega's wordt volgens de medewerkers de In Person cultuur het beste ervaren op de vestiging zelf. Hier word je zelf een onderdeel van de cultuur. Dit valt dus buiten het bereik van de academy. Wel kan hier op ingespeeld worden door dit als onderdeel van de academy te benoemen.

Daarnaast is om organisatiecultuur te kunnen begrijpen er desk research gedaan naar het Ui model. Aan de hand hier van kan bepaald worden hoe de verschillende cultuurelementen het beste kunnen worden uitgedragen binnen de In Person academy. Ook dient het ter ondersteuning voor de op te stellen aanbevelingen omtrent het uitdragen van cultuur. Het Ui model hanteert het uitgangspunt dat de diverse cultuurelementen kunnen worden gevormd rond een kern, zoals de schillen van een ui. De cultuurelementen die in principe makkelijk te herkennen zijn vormen de buitenste laag van de ui. Veranderingen worden lastiger door te voeren wanneer deze elementen bevatten welke dichter bij de kern liggen (Verhagen 2011).



Figuur 3, Ui model

Symbolen

Symbolen vormen de buitenste schil van de ui. Het gaat hierbij bijvoorbeeld om huisstijl in de vorm van kleuren, kleding en inrichting. Door donkere of lichte kleuren, formele of informele kleding en een zakelijke of huiselijke inrichting te hanteren kan een bedrijf al veel uitstralen over hun bedrijfscultuur. Al deze dingen hebben een betekenis en staan symbool voor de dieper liggende normen en waarden. Ook hebben symbolen het kenmerk dat ze makkelijk te veranderen zijn. Het is immers makkelijk om een kleur of een logo te veranderen. Onbeperkt veranderen van de symbolen kan echter ook weer niet omdat zij wel moeten aansluiten bij de bijbehorende normen en waarden. (Verhagen 2011)

Helden en verhalen

Vaak wordt er met respect verwezen naar de oprichter(s) van het bedrijf of naar die geweldige medewerker(s) met 'hart voor de zaak' aan wie het bedrijf zoveel te danken heeft. Over hen of door hen worden vaak mooie verhalen, legendes of anekdotes verteld.

Door het 'eren' van deze helden en het memoreren van hun inzet en betrokkenheid, worden gemeenschappelijke waarden en normen benadrukt en worden de daden aan de overige werknemers ten voorbeeld gesteld. (Verhagen 2011)

Rituelen en tradities

Sommige werkzaamheden en activiteiten worden altijd op een bepaalde manier gedaan. Het zijn gedragspatronen geworden die een speciale betekenis hebben gekregen. Hierbij kan gedacht worden aan het dagelijkse koffieritueel, het jaarlijkse personeelsuitje, het vieren van verjaardagen en jubilea, het gezamenlijke kerstdiner, de nieuwjaarstoespraak of een gala. Tijdens die rituelen, tradities en vieringen worden

de gemeenschappelijke waarden en normen nog weer eens benadrukt. (Verhagen 2011)

(Kern)waarden, normen

Opvattingen over wat goed en slecht is worden (kern)waarden genoemd. Voor de mensen in de organisatie vormen deze een ethisch kompas. Aan de hand daar van wordt bepaald hoe medewerkers met elkaar omgaan en met klanten omgaan. Normen zijn de daaruit voortvloeiende richtlijnen voor gedrag. (Verhagen 2011)

De grondbeginselen, zienswijzen

Ten grondslag aan de kernwaarden liggen de veronderstellingen. Dit zijn ook wel de grondbeginselen ofwel zienswijzen. Van welke veronderstelling een organisatie uitgaat maakt nogal verschil. Als at is 'de mens is van nature lui, hij wil alleen werken als er sprake is van dwang en dreiging met sancties', dan is dat mensbeeld gebaseerd op wantrouwen. Leidinggeven betekent dan: werkzaamheden controleren en medewerkers achter de voddren zitten. Wordt daarentegen uitgegaan van de vooronderstelling 'mensen willen graag werken, nemen hun verantwoordelijkheid, zijn creatief, willen zich ontwikkelen', dan betekent leidinggeven: mensen vrijheid geven en helpen hun talenten (verder) te ontwikkelen. De basis is vertrouwen. (Verhagen 2011)

4.4 Kennis borging

Om antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvraag "Hoe kan de kennis en cultuur geborgd worden in de organisatie?" zijn de bevindingen die zijn voortgekomen uit het houden van de interviews hieronder weergegeven

Uitkomsten interviews bijlage 6 - 10

Uit de interviews komt naar voren dat wat betreft kennis borging er behoefte is aan vastgelegde procedures en handleidingen. Om er voor te

zorgen dat er een eenduidige werkwijze is voor alle vestigingen binnen In Person. Wanneer er sprake is van een vaste richtlijn voor werkzaamheden binnen In Person kan hier ook rekening mee gehouden worden bij het geven van de lessen voor de academy. Daarnaast is uit de interviews in naar voren gekomen dat er veel verschillende manieren worden gebruikt voor het uitvoeren van dezelfde werkzaamheden. Voor de kennisborging is het dan ook van belang dat alle vestigingen dezelfde systemen gebruiken. Op deze manier wordt alle vergaarde kennis opgeslagen en verwerkt op een eenduidige manier.

Een andere mogelijkheid voor het borgen van kennis is het persoonsonafhankelijk maken van alle kennis binnen een team, zo zegt mediator consultant Roos Kok (bijlage 8). Er moet over nagedacht worden over wanneer een werknemer zou wegvallen of dan iemand anders van de een op de andere dag de werkzaamheden van diegene over zou kunnen nemen. Zo zorg je er voor dat één persoon nooit over specifieke kennis beschikt waarover anderen niet beschikken. Blijkt uit haar volgende uitspraak "Ik denk dat je dat misschien soms ook gewoon moet checken. Dat je bij wijze van spreken gewoon een dag van functie ruilt"

Naast de mogelijkheden die zijn benoemd door de medewerkers van In Person worden vanuit de theorie de volgende opties genoemd voor het borgen van kennis:

- Instructiefiches, kan worden gebruik bij het opstarten van werkzaamheden, gebruik van software etc. Deze fiches kunnen worden opgesteld met gebruik van makkelijke woorden en worden ondersteund met illustraties;
- Bedrijfswoordenboek, veel gebruikte en cruciale vaktaal kan geïntegreerd worden in een bedrijfswoordenboek;
- Competentiematrix als kompas van de kennisgebieden, zodat men ten alle tijden weet wie welke kennis bezit. Het wordt

dan ook gemakkelijk om kandidaten inzake kennisoverdracht aan te spreken;

- FAQ-lijst, de overgedragen kennis kan makkelijk gestructureerd worden in een FAQ-lijst zodat men bij een probleemsituatie snel een antwoord kan worden aangereikt
- Handleiding, indien de borging geen deelactiviteit betreft maar een volledige opleiding die nog niet is opgenomen binnen de onderneming (bijv nieuwe kennis) kan men vragen aan de functiehouder om naast het werkplekleren mee te werken om deze opleiding uiteindelijk in een handleiding vorm te geven. Deze handleiding dient te worden gezien als een flexibel document dat, indien nodig, op regelmatige basis door de functiehouder wordt geactualiseerd in samenwerking met de direct leidinggevende of kennismanager.
- Video-opnames, bij het uitvoeren van bepaalde activiteiten die moeilijk te vatten zijn in standaardprocedures wordt een videoopname gerealiseerd om de vakspecifieke handelingen in beeld te brengen.

5. Conclusies

In dit hoofdstuk worden conclusies getrokken aan de hand van de resultaten van het onderzoek. De conclusies moeten antwoord geven op de onderzoeksvragen en de probleemstelling.

Om antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag die luidt: “Hoe kan de In Person Academy het beste vormgegeven en ingevuld worden zodat de kennis- en cultuur borging waar naar wordt gestreefd kan worden bereikt?” is de hoofdzaak antwoord te geven op de vraag naar welke borging er gestreefd wordt. Volgens de onderzoeksresultaten kan kennisborging het beste bereikt worden door het vastleggen van handleidingen en procedures. Logischerwijs kan de conclusie dan getrokken worden dat hetgeen wat zal worden vastgelegd in deze handleidingen en procedures, de rode draad moet zijn die binnen de opleidingen onderwezen zal worden. De onderwerpen waar handleidingen en procedures over vastgesteld moeten worden betreffen vervolgens weer hoofdzakelijk de praktische kennis die nodig is voor het uitvoeren van dagelijkse werkzaamheden. Binnen deze dagelijkse praktische werkzaamheden zal eenduidigheid niet alleen zorgen voor een goede kennisborging maar ook voor organisatie breed een meer efficiënte werkwijze. Aan de hand van de gehouden interviews kan er op basis van de behoeften van de medewerkers op de volgende manier invulling gegeven worden aan de academy. Ondanks dat handleidingen en procedures wellicht niet compleet passen bij de cultuur die In Person wil uitdragen blijkt hier dus toch behoefte aan te zijn. Er moet gezocht worden naar een dynamische manier om de benoemde handleidingen en procedures te integreren in de dagelijkse werkzaamheden. Zo kan er bijvoorbeeld gezorgd worden voor een vaste basis waar op de verschillende bedrijfssonderdelen soepel mee kan worden omgegaan. Ook uit de theorie blijkt dat handleidingen een instrument kan zijn om kennis te borgen. Echter meldt de theorie ook andere mogelijkheden. Enkele van

deze mogelijkheden zoals het opstellen van een FAQ-lijst zal voor praktische werkzaamheden waarbij gestreefd wordt naar eenduidigheid een goede optie kunnen zijn. Omdat wanneer er onduidelijkheden zijn binnen standaard werk er snel een antwoord gevonden kan worden.

Basis

De basis betreft een periode waarin medewerkers 3 dagen weg gaan naar een externe locatie. Hier wordt de praktische kennis op basis van gevormde handboeken en richtlijnen onderwezen, wat zorgt voor eenduidige werkwijze binnen gehele bedrijf. Dit zal periodieke herhaald kunnen worden in de vorm van een opfrissingsmoment, 1 maal per jaar.

Cultuur

Cultuur is inbegrepen in het basis programma dat door elke werknemer wordt gevolgd. Wordt uitgedragen in de vorm van inspirerende collega's en anekdotes. Wederom is hier sprake van periodieke herhaling om te zorgen dat iedereen het In Person DNA blijft nastreven. Niet alleen wordt dit aangedragen door de medewerkers met wie de interviews zijn afgenomen. Ook uit de theorie blijkt dat periodiek herhalen er voor zorgt dat kennis niet vergeten wordt. (Drillster, 16-6-2016)

Vaardigheden

Bij vaardigheden moet er gedacht worden een vaardigheden betreffend persoonlijke ontwikkeling en sociaal communicatieve competenties, klantgerichtheid etc. Binnen elke functie hoger is gebleken dat er steeds meer behoefte is aan deze skills.

Deskundigheid

Deskundigheid zijn de uitgebreidere versies van de praktische zaken die in de basis cursus worden onderwezen. Voor iedere functie is een bepaald niveau nodig om de werkzaamheden goed te kunnen uitvoeren. De hogere niveaus worden onderwezen onder het kopje deskundigheid.

Echter zal een academy geen kans van slagen hebben wanneer de medewerkers niet bereid zijn zich hiervoor in te zetten. Daardoor moet er bij de vormgeving en invulling goed gelet worden op de behoeften van de medewerkers. Dit komt voor uit de theorie omtrent het optimaliseren van opleiden. Hierbij is de eerste stap om te zorgen dat de evaluatie van de behoeften en vooropleiding van de medewerkers. Dit is om er voor te zorgen dat er passende doelen worden gesteld en dat de werknemers er klaar voor zijn om deel te nemen aan de opleiding (Agunis, Kraiger 2009). Bij de vormgeving dient vervolgens allereerst gekeken te worden naar de motivatiefactoren voor een volwassene om aan een opleiding te beginnen en vervolgens een opleidingswijze te vinden die hier op aansluit. Uit de onderzoeksresultaten kan wat betreft vormgeving geconcludeerd worden dat blended learning een goede optie zal zijn. Niet alleen wordt door de medewerkers zelf aangegeven dat zijn blended learning prefereren, ook uit de theorie blijkt dat blended learning aansluit bij de motivatiefactoren van volwassenen. Uit de onderzoeksresultaten met betrekking tot blended learning en het opleiden van volwassenen blijkt dat de voordelen van blended learning en motivatiefactoren voor volwassenen elkaar raken op de punten van het bevorderen van sociale interactie en het stimuleren van persoonlijke ontwikkeling. Waar uit de theorie is gebleken dat volwassenen veel waarde hechten aan sociale interacties, sociaal welzijn en een snelle persoonlijke ontwikkeling, speelt blended learning hier op in. Als voordelen van blended learning worden zowel sociale interactie en persoonlijke ontwikkeling genoemd. Binnen blended learning zal er dus zowel gebruik gemaakt worden van klassikale lessen als van e-learning. Binnen e-learning valt ook het gebruik van de eCampus cards app, aangevuld met een extra casus.

Ook is zowel uit het Instructional Design model van Goldstein en Ford (2002) als uit enkele interviews gebleken dat opleiden binnen de In Person

Academy geoptimaliseerd zou kunnen worden door het gebruikmaken van peer support. Dit zal ervoor zorgen dat de overdracht van de training naar de werk gerelateerde werkzaamheden beter verloopt.

Wanneer er gekeken wordt naar de vormgeving van het uitdragen van de cultuur zal er over gegaan moeten worden op een andere vorm. Om cultuur over te kunnen dragen moet er sprake zijn van het inspireren van werknemers om er op die manier voor te zorgen dat zij gemotiveerd zijn om op de In Person manier te werken. Uit de interviews is gebleken dat dit het beste bereikt kan worden door verhalen en anekdotes van inspirerende collega's, in een informele omgeving. Uit de theorie omtrent het Ui model komt dat het uitdragen van cultuur vormgegeven kan worden aan de hand van de verschillende schillen. Vormgeving wordt dan ingevuld door de medewerkers kennis te laten maken met symbolen, helden, rituelen en de normen en waarden van het bedrijf. Om inhoud te geven aan deze vormgeving kan gebruik gemaakt worden van de vragen in de checklist in bijlage 11. Wat geconcludeerd kan worden uit het Ui model is dat binnen de academy aandacht kan worden besteed aan de schil helden, maar dat een groot deel van het overdragen van cultuur gebeurt buiten de academy door de overige schillen.

6. Aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden aanbevelingen gegeven die een logisch gevolg zijn van de conclusies die zijn weergegeven in hoofdstuk 5.

❖ **Extra onderzoek om uit te vinden welke praktische zaken meer aandacht nodig hebben in opleidingsproces.**

Om er voor te zorgen dat de In Person academy de onderdelen behandelt waar de medewerkers moeite mee hebben moet er extra onderzoek gedaan worden naar welke praktische zaken dit betreffen. De medewerkers geven over het algemeen aan dat dit de praktische zaken betreffen, maar welke punten dit concreet moeten zijn, is uit het huidige onderzoek nog niet duidelijk.

❖ **Met handleidingen en procedures zorgen voor kennisborging in de vorm van eenduidige bedrijfsvoering**

Waar eerst het idee was om door middel van opleidingen te zorgen voor kennisborging, is gebleken dat het hele proces omdraaien wellicht efficiënter is. Door het opstellen van handleidingen en procedures waar alle praktische werkzaamheden in worden opgenomen, kan er voor gezorgd worden dat er een eenduidige richtlijn ontstaan voor deze werkzaamheden. Vervolgens kan er met de academy voor gezorgd worden dat deze eenduidige werkwijze bijgebracht worden aan alle medewerkers, wat weer zal resulteren in een gedegen kennisborging. Om de flexibele organisatiecultuur te kunnen blijven hanteren moet er hiervoor gezocht worden naar een manier van opstellen van handleidingen en procedures die hier bij aansluit. Dit kan door bijvoorbeeld een vast basis aan te leggen maar de details dynamisch mee te kunnen laten vormen met de werkzaamheden. Hierbij kan ook gedacht worden aan periodiek samen laten komen van medewerkers om te brainstormen over eventueel meer efficiënte werkwijzes.

❖ **Vormgeving aan de hand van blended learning, de app en inspirerende collega's**

De vormgeving van de academy is een van de doorslaggevende factoren betreffend het falen of slagen van de academy. Ouderwetste manieren van lesgeven passen niet bij In Person en daarom wordt geadviseerd om de academy hoofdzakelijk vorm te geven door een steeds populairder wordend concept. Blended learning zal de rode draad zijn door de vormgeving van de academy. Door blended learning toe te passen kan er voor gezorgd worden dat medewerkers aan de ene kant kennis op kunnen doen door interactie met elkaar en met docenten en aan de andere kant deze opgedane kennis nogmaals in hun eigen tijd kunnen herhalen. Daarbij sluit blended learning op verschillende vlakken aan bij de motivatiefactoren voor volwassenen.

Naast blended learning is de eCampus cards app een goede aanvulling op het programma. Wel moeten de kanttekeningen die door de werknemers bij de app worden gezet goed in de gaten gehouden worden en moet er door In Person voor gezorgd worden dat de medewerkers inzien dat het een postive aanvulling is van de dagelijkse werkzaamheden. Ook kan als extra activiteit er een business case worden aangeboden om er voor te zorgen dat de kennis die wordt opgedaan binnen de app ook toegepast moet worden.

Wat betreft cultuur zal de vormgeving worden ingevuld door inspirerende verhalen van collega's. Als toevoeging aan de vormgeving kan er gebruikt gemaakt worden van peer support bij het begeleiden van de werknemers die deelnemen aan de academy.

❖ **Invulling aan de hand van praktische zaken en persoonlijke ontwikkeling**

Omdat de letterlijke invulling van de academy buiten het onderzoek valt is er onderzoek gedaan naar de behoeften van de medewerkers zodat hier in globale lijnen een invulling uit zou komen. De behoeften van de medewerkers liggen vooral

bij meer duidelijkheid omtrent praktische zaken en persoonlijke ontwikkeling. Het is voor volwassenen binnen een opleiding dat ook belangrijk gebleken dat zij de geleerde stof direct kunnen toepassen in de dagelijkse werkzaamheden. Zoals de eerste aanbeveling staat omschreven is het aan In Person om verder onderzoek uit te voeren naar de vlakken waar extra aandacht voor benodigd is.

❖ **Zorgen voor goede evaluatie van de academy om doorlopende verbeteringen door te kunnen voeren**

Om aan de laatste stap van het optimaliseren van opleiden volgens het model van Goldstein en Ford (2002) te voldoen is het zaak dat er na afloop van de trainingen een goede evaluatie plaatsvindt. Ook zal een eerste opzet nooit perfect zijn, om constant te kunnen blijven verbeteren is een evaluatie achteraf van belang.

6.1 Implementatie van de academy

Om te implementatie te kunnen realiseren zal hier extra onderzoek voor uitgevoerd moeten worden. De implementatie van de academy zal een proces zijn waar veel expertise en vakinhoudelijke kennis voor nodig is, is om hiervoor een stap in de goede richting te zetten een stuk theorie bijgevoegd. Aan de hand van het achtstappenplan van Kotter zal uiteengezet worden hoe dit proces in de toekomst zou kunnen worden aangepakt.

Het achtstappenplan van Kotter (1996)

Voor veranderen wordt er vaak gezocht naar snelle stappenplannen. De veranderingen zullen dan plaatsvinden wanneer alle stappen netjes worden doorlopen. Echter werkt het in de praktijk anders. Situationele factoren spelen een bepalende rol bij veranderingen. Een stappenplan kan wel als richtlijn en toets kader behulpzaam zijn. (Lubberding, Kaptein, van Stratum 2013) Als antwoord op veelgemaakte fouten bij veranderprocessen onderscheidt Kotter het

achtstappenplan in het veranderproces. De acht stappen zijn als volgt:

1. Urgentiebesef vestigen
2. Een leidende coalitie vormen
3. Een visie en strategie ontwikkelen
4. De veranderingsvisie communiceren
5. Een breed draagvlak creëren
6. Kortetermijnresultaten realiseren
7. Consolideren en in beweging blijven
8. Nieuwe benadering verankeren in cultuur (Lubberding, Kaptein, van Stratum 2013)

1. Urgentiebesef vestigen houdt in dat alle betrokken partij moeten inzien dat de veranderingen echt noodzakelijk zijn. Er moet met medewerkers een dialoog aangegegaan worden over wat er in de uitzendmarkt gaande is. Er moet aanzet gegeven worden tot denken en praten hierover (Lubberding, Kaptein, van Stratum 2013)

2. Personen met de juiste vaardigheden, leiderschapsvermogen en geloofwaardigheid zijn nodig om een goede leidende coalitie te vormen. Om een verandering goed tot einde te kunnen brengen moeten zij ook om kunnen gaan met de contacten die nodig zijn voor deze verandering. Dit hoeven niet noodzakelijk mensen te zijn uit de bovenste laag van de organisatie. Het behoeft een mix te zijn van verschillende afdelingen en niveaus. (Lubberding, Kaptein, van Stratum 2013)

3. Er moet voor gezorgd worden dat de dominante coalitie in een paar minuten spreken de visie en strategie die gericht is op verandering onder woorden kan brengen. Zij bepalen een duidelijk richting die de organisatie op gaat. De korte heldere visie kan uitgelegd worden in twee zinnen en is een krachtige motivator voor werknemers. (Lubberding, Kaptein, van Stratum 2013)

4. Het is noodzaak de visie en strategie te communiceren naar de gehele organisatie. Om er voor de zorgen dat zoveel mogelijk mensen willen helpen de visie te realiseren, is het doel hiervan

om begrip en emotioneel draagvlak te creëren. Er kan duidelijkheid geschapen worden door simpele en heldere communicatie. Wel moet bedacht worden dan mensen meer waarde hechten aan daden. Zaak is dat het gecommuniceerde ook uitgevoerd wordt. (Lubberding, Kaptein, van Stratum 2013)

5. Wanneer mensen gaan handelen naar de ontstane veranderingen is het belangrijk dat barrières die ontstaan weg te nemen. Een onderdeel hier van is om er voor te zorgen dat alle structuren, functiebeschrijvingen en bijbehorende personeelsinstrumenten op de nieuwe visie worden afgestemd (Lubberding, Kaptein, van Stratum 2013)

Voor het creëren van draagvlak zijn er verschillende acceptatiestrategieën die toegepast kunnen worden. Mogelijke acceptatie strategieën kunnen zijn: informeren en kennis vergroten, laten participeren, helpen en ondersteunen, onderhandelen, overtuigen en afdwingen. Informeren van medewerkers is vaak een logische eerste stap om te zetten. Echter is informeren alleen vaak niet genoeg om medewerkers mee te krijgen. Mensen willen invloed hebben op hun eigen toekomst en zoeken daarbij zekerheid. Medewerkers invloed geven en hen laten participeren zijn dat ook belangrijke acceptatie strategieën. (H. Nathans 2015)

6. Om het vertrouwen in het verandertraject te vergroten zijn korte termijn successen belangrijk. Doordat mensen de successen daadwerkelijk zien, zullen zij die eraan meegewerkt hebben op emotioneel vlak worden beloond en sceptici in hun ogen worden bevestigd. Daarom is het van belang projecten die snel zichtbare, betekenisvolle en ondubbelzinnige succes boeken prioriteit te geven. (Lubberding, Kaptein, van Stratum 2013)

7. Ook na het behalen van de eerste korte termijn successen is het moet er constant gezocht worden naar manieren om het urgentiebesef hoog te houden. Er moet doorlopend gewerkt worden aan

verbeteringen en niet te vroeg gedacht worden dat het veranderingstraject succesvol is afgesloten. Dit kan bijvoorbeeld gebeuren door de dominante coalitie alert te houden door er af en toe nieuwe mensen in te zetten. (Lubberding, Kaptein, van Stratum 2013)

8. Een verandering moet ondersteund worden door de organisatiecultuur om in stand te kunnen houden. De veranderingen moeten in de cultuur ingebed raken. Van iedere mogelijkheid om over de veranderingen te spreken moet gebruik gemaakt worden. Ook kunnen bijvoorbeeld medewerkers die een belangrijke bijdrage leveren aan de verandering beloond worden. (Lubberding, Kaptein, van Stratum 2013)

Bronnenlijst

ABU (2015, 1 oktober). Marktontwikkingelingen periode 8 2015. Geraadpleegd van <https://www.abu.nl/cms/showpage.aspx?id=13632>

Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of Training and Development for Individuals and Teams, Organizations, and Society (Annu. Rev. Psychol. 2009. 60:451–74). Geraadpleegd van [http://www.owl.net/~antonvillado/courses/12a_psy630001/Aguinis%20%26%20Kraiger%20\(2009\)%20ARP.pdf](http://www.owl.net/~antonvillado/courses/12a_psy630001/Aguinis%20%26%20Kraiger%20(2009)%20ARP.pdf)

Clardy A. 2005. Reputation, goodwill, and loss: entering the employee training audit equation. Hum. Resour. Dev. Rev. 4:279–304

C. J. & Graham, C. R. (Eds.). Handbook of blended learning: Global Perspectives, local designs. San Francisco, CA: Pfeiffer Publishing.

De Talentontwikkelaar (z.j.). Kennis en ervaring borgen. Geraadpleegd op 17 juni, 2016, van http://www.talentontwikkelaar.be/sites/default/files/kennis_en_ervaring_borgen.pdf

Drillster (2006). De kracht van herhaling. Geraadpleegd op 16 juni, 2016, van <https://www.drillster.com/info/nl/business-science>

Driskell, Hall Johnston J, Salas E. 2001. Does stress training generalize to novel settings? Hum. Factors 42:99– 110

ELearningNC.gov (2016). What is eLearning? Geraadpleegd op 12 januari, 2016, van http://www.elearningnc.gov/about_elearning/what_is_elearning/

Goldstein IL, Ford JK. 2002. Training in Organizations. Belmont, CA: Wadsworth. 4th ed

Kennis en ervaring borgen. (2015). Geraadpleegd van

http://www.dejuistestoel.be/sites/default/files/kennis_en_ervaring_borgen.pdf (13-1-2016)

Knowles, M. (1980). THE MODERN PRACTICE OF ADULT EDUCATION, From Pedagogy to Andragogy (Herz. ed.). Englewood Cliffs, Engeland: CAMBRIDGE Adult Education.

Lee, C-Y. & Cherner, T. S. (2015). A comprehensive evaluation rubric for assessing instructional apps. Journal of Information Technology Education: Research, 14, 21-53. Retrieved from <http://www.jite.org/documents/Vol14/JITEV14ResearchP021-053Yuan0700.pdf>

Loo, J. van, & Grip, A. de. (2003). Loont investeren in het personeel? (ROA-R-2003/1). Geraadpleegd van <http://coachingmanagement.damies.nl/Loont%20het%20Investeren%20in%20Personeel.pdf>

Lubberding, J., Kaptein, E., & Stratum, R. van. (2013). Change Management (5e ed.). Groningen/Houten, Nederland: Noordhof Uitgevers.

Moore, K., Hanfland, F., Shank, P., Young, L., Dublin, L., Watkins, R., & Corry, M. (2007). The eLearning Guild's Handbook of E-learning strategy. Geraadpleegd van http://theelearningcoach.com/wp-content/uploads/downloads/2010/06/strategy_ebook.pdf

Nathans, H. (2015). Adviseren als tweede beroep (4e ed.). Alphen aan de Rijn, Nederland: Vakmedianet.

N. Huismans (2014) Koester kennis binnen de ultieme flex organisatie. <http://www.hire.nl/2014/11/17/kennisborging-binnen-flexorganisaties/>

Ubeda Garc'ia M. 2005. Training and business performance: the Spanish case. *Int. J. Hum. Resour. Manag.* 16:1691–710

Verhagen, P. (2011). *Kwaliteit met beleid* (2e ed.). Bussum, Nederland: Uitgeverij Coutinho.

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

Vincent, T. (2012, 4 mei). Ways to evaluate educational apps. Geraadpleegd van <http://learninginhand.com/blog/ways-to-evaluate-educational-apps.html>

Ubeda Garc'ia M. 2005. Training and business performance: the Spanish case. *Int. J. Hum. Resour. Manag.* 16:1691–710

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

Bijlages

Bijlage 1 Leeractiviteiten Randstand academie

Fase blauw		Fase brons		Fase zilver		Fase goud	
Hoofdpad • Introductieprogramma 'Klaar voor de start' • Werkplekopdracht: Interpretieren werkoverzichten • Werkplekopdracht: Observatie actieve klant bezoeken • Training: I-plan/Mijn Randstad • Training: Professioneel plannen (alleen voor pool en LS) • Training: Poolmanagement en planning (alleen voor RIS) • Werkplekopdracht: Werving & Selectie • Werkplekopdracht: Begeleiden 1ste uitzending • Zelfstudie: Wet- en regelgeving uitzendbranche	Praktijkproject Zijpad • Training: Mondriaan • E-training: Belonen & prijsbeleid • Training: Belonen en prijsbeleid • Werkplekopdracht: Observatie begeleidings gesprek • Werkplekopdracht: Bijwonen UWB / Accountteamoverleg	Hoofdpad • Training: Gesprekstechnieken • Training: Poolmanagement II • Werkplekopdracht: Observatieopdracht Inactieve klant bezoeken • Werkplekopdracht: Marktbewerkingsplan (alleen voor marktunit/ poolunit) • Werkplekopdracht: Accountbewerkingsplan (alleen voor accountunit/ LS/RIS) • E-training (of begeleide zelfstudie): Toepassing beloning & prijsbeleid • Training: Administratie op orde • Werkplekopdracht: Matching en werving • Werkplekopdracht: Intakegesprek voeren • Training: Begeleiden van flexwerkers • Werkplekopdracht: Impact en Effectiviteitsmeter • E-training (of begeleide zelfstudie): Business logics • Training: Commerciële vaardigheden I	Praktijkproject Zijpad • Optimaal matchen / Poolmanagement • Opstellen unit-wervingsplan • Van inactief/prospectief naar actief • De ondernemer • Verbeteracties administratieve processen • Training: Grensoverschrijdend gedrag • Interview • Training: Telefonische acquisitie • E-training: Belonen en prijsbeleid • Werkplekopdracht: Kwartaalplanning unit • Training: Timemanagement • Training: Testen van flexwerkers • Training: Detacheren • Loopbaanoriëntatie	Hoofdpad • Workshop: Methodiek sales-gesprekken • Training: Opstellen jaarplan • Werkplekopdracht: Observatie Prospectieve klant bezoeken • Training: Commerciële vaardigheden II • Werkplekopdracht: Organiseren klantbijeenkomst • Werkplekopdracht: Matchmaker als professional • Werkplekopdracht: Commerciële kansen en mogelijkheden benutten	Praktijkproject Zijpad • Opzetten en uitvoeren van een matchingsactie • Verbetervoorstel poolmanagement • Cross-selling • Beheersing ziekteverzuim • Auditen en verbeteren • Trends in de markt • Verbeter voorstel werkproces KTO en FTO • Training: Mentortraining • Werkplekopdracht: Presteren met processen als werkgever • Buddycoaching: Commerciële rekenvaardigheid • Interview • Training: Offertes schrijven • Training: Telefonische acquisitie • Training: Vergroten Persoonlijke Impact • Loopbaanoriëntatie	Hoofdpad • Workshop: Methodiek sales-gesprekken • Interview: Kwaliteitsverbetering, continuïteit, groei • Denktanksessie: Partner in werk • Werkplekopdracht: Leiden UWB/ accountteamoverleg	Praktijkproject Zijpad • Optimalisatie werkproces: werkgever • Realisatie markt-/ accountplan • Training: Commerciële vaardigheden II • Training: Coachend leidinggeven • Verdieping naar expertiserol • Training: Conflictantering • Loopbaanoriëntatie
persoonlijke ontwikkeling →		persoonlijke ontwikkeling →		persoonlijke ontwikkeling →		persoonlijke ontwikkeling →	

Bijlage 2 Uitwerking

brainstormsessie 5 – 11- 2015

Raamwerk neerzetten van wat we willen, hoe zien wij die academy en wat is realistisch en haalbaar. 1 jan in het klein opzetten. Wellicht over 5 jaar voor de hele organisatie opzetten. Heel duidelijk meegegeven moet worden is dat er jaren niet geïnvesteerd in de mensen. Dat gaan we nu wel doen, dus het is helemaal niet erg om fouten te maken.

5 functies benoemen, basis functie waarmee je 80% van je organisatie raakt
Wat zijn dat ze trainingen die je wil aanbieden.
Wat zit daar dan in?
Welke functies moeten dan welke cursus aangeboden krijgen?

4 Basis functies

Junior consultant
Consultant
Senior consultant
Locatiemanager

Kennisgebieden

Kennis
Cultuur & Organisatie
Sales
Persoonlijke ontwikkeling
Recruitment

Uitvoering

- Bestaande populatie een eindtoets laten maken, wanneer ze deze niet halen moeten ze en niveau omlaag. Op gefaalde onderdelen moeten er opleidingen gevolgd worden.
- Via de eindtoets wordt bepaald in welke fase je zit en op welk niveau er ingestapt kan worden.
- App Cards, is een nulmeting. Iedere medewerker krijgt een appje en moet 10/20 vragen beantwoorden. Op basis

hier van kan bepaald worden waar op gestuurd moet worden.

- Werken in modules. Op basis van het assessment is het dus duidelijk waar de kennis nog mist. Persoon krijgt een periode wanneer de modules afgerond moeten zijn.
- er zouden modules moeten zijn waarin je aan kunt haken wanneer bepaalde kennis nog niet op niveau is.
- Voor nieuw personeel heel centraal een opleiding geven. Omdat IP geografisch heel breed ligt om het ook breder te trekken, bijvoorbeeld door e learning.

Kennis

- Cultuursessie kan 1 x in de zoveel tijd.
- Leiderschapstraining (Lean) aansluiten op de academy (Presentatie krijgen van Kerren)
- FMS moet eigenlijk binnen de eerste maand al op basis niveau zijn.

Cultuur

- wat is cultuur? → Hoe gaan we met elkaar en met onze klanten om
- Valt bereikbaarheid ook onder cultuur?
- Wat er door In Person van mensen wordt verwacht is niet helemaal duidelijk. Dat eerst duidelijk maken en dan kijken of je dit onder het kopje Cultuur wil laten vallen. Of is dat juist de manier waarop je je proces in richt.

Kennis onderdelen:

1. Wet werk en zekerheid
2. Dossier en administratie
3. Lonen & Tarieven
4. Privacy wetgeving
5. Systemen
 - FMS
 - PEP

- etc.

Cultuur en organisatie:

1. Normen & Waarden
 - MKB
 - In house
 - Sales
2. Communicatie
3. Visie In Person
4. “Verbinding”

Sales:

1. Sales algemeen
2. Sales In Person

Persoonlijke ontwikkeling

1. In overeenstemming met
performance management van
individue

Recruitment:

1. Werving en Selectie

Bijlage 3 Beoordelingstabel Educatieve apps

App Name: _____

Educational App Evaluation Rubric

Purpose for App: _____

	4	3	2	1
Relevance	The app's focus has a strong connection to the purpose for the app and appropriate for the student	The app's focus is related to the purpose for the app and mostly appropriate for the student	Limited connection to the purpose for the app and may not be appropriate for the student	Does not connect to the purpose for the app and not appropriate for the student
Customization	App offers complete flexibility to alter content and settings to meet student needs	App offers some flexibility to alter content and settings to meet student needs	App offers limited flexibility to adjust content and settings to meet student needs	App offers no flexibility to meet student needs
Feedback	Student is provided specific feedback	Student is provided feedback	Student is provided limited feedback	Student is not provided feedback
Thinking Skills	App encourages the use of higher order thinking skills including creating, evaluating, and analyzing	App facilitates the use of higher order thinking skills including evaluating, analyzing, and applying	App facilitates the use of mostly lower order thinking skills like understanding and remembering	App is limited to the use of lower order thinking skills like understanding and remembering
Usability	Student can launch and operate the app independently	Student needs to have a teacher show or model how to operate the app	Student needs to be cued each time the app is used	App is difficult to operate or crashes often
Engagement	Student is highly motivated to use the app	Student uses the app as directed by the teacher	Student perceives app as "more schoolwork" and may be off-task when directed to use the app	Student avoids the use of the app and might complain when its use is required
Sharing	Specific performance summary or student product is saved in app and can be exported to the teacher or for an audience	Performance data or student product is available in app but exporting is limited and may require a screenshot	Limited performance data or student product is not accessible	No performance summary or student product is saved

Bijlage 4 Checklist Educational apps

App name:
Purpose for App:



☐	Use of app is relevant to the purpose and student needs
☐	Help or tutorial is available in the app
☐	Content is appropriate for the student
☐	Information is error-free, factual, and reliable
☐	Content can be exported, copied, or printed
☐	App's settings and/or content can be customized
☐	Customized content can be transferred to other devices
☐	History is kept of student use of the app
☐	Design of app is functional and visually stimulating
☐	Student can exit app at any time without losing progress
☐	Works with accessibility options like VoiceOver and Speak Selection
☐	App is free of charge
☐	No in-app purchases are necessary for intended use of app
☐	App loads quickly and does not crash
☐	App contains no advertising
☐	App has been updated in the last 6 months
☐	App promotes creativity and imagination
☐	App provides opportunities to use higher order thinking skills
☐	App promotes collaboration and idea sharing
☐	App provides useful feedback
Total ✓s	<i>The more checks, the better the app is for education</i>

App name:
Purpose for App:



☐	Use of app is relevant to the purpose and student needs
☐	Help or tutorial is available in the app
☐	Content is appropriate for the student
☐	Information is error-free, factual, and reliable
☐	Content can be exported, copied, or printed
☐	App's settings and/or content can be customized
☐	Customized content can be transferred to other devices
☐	History is kept of student use of the app
☐	Design of app is functional and visually stimulating
☐	Student can exit app at any time without losing progress
☐	Works with accessibility options like VoiceOver and Speak Selection
☐	App is free of charge
☐	No in-app purchases are necessary for intended use of app
☐	App loads quickly and does not crash
☐	App contains no advertising
☐	App has been updated in the last 6 months
☐	App promotes creativity and imagination
☐	App provides opportunities to use higher order thinking skills
☐	App promotes collaboration and idea sharing
☐	App provides useful feedback
Total ✓s	<i>The more checks, the better the app is for education</i>

Bijlage 5 Beoordelingsformulier Educatieve apps Kathy Schrock

Name: _____ Date: _____



CRITICAL EVALUATION OF A CONTENT-BASED IPAD/IPOD APP

©2011-2015 Kathleen Schrock (kathy@kathyschrock.net)

iPads for Teaching site: <http://ipads4teaching.net>

What is the title of the app? _____ Cost: _____ Size of app (MB) _____

Creator of the app _____ iTunes URL: _____

Content area(s): _____ Grade level(s): _____

CONTENT AND COMPONENTS OF THE APP	YES	NO	N/A
Curriculum connection: Are the skills reinforced connected to targeted skill/concept?	☐	☐	☐
Authenticity: Are skills practiced in an authentic format/problem-based environment?	☐	☐	☐
Feedback: Is feedback specific and result in improved student performance?	☐	☐	☐
Differentiation: Does the app offers flexibility to alter settings to meet student needs?	☐	☐	☐
User friendliness: Can students launch and navigate within the app independently?	☐	☐	☐
Student motivation: Are students motivated to use the app and select it to use often?	☐	☐	☐
Reporting: Is assessment/summary data available electronically to the student/teacher?	☐	☐	☐
Sound: Does the music/sound in the app add to the educational aspects of the content?	☐	☐	☐
Instructions: Are the instructions included helpful and the correct reading level for the student?	☐	☐	☐
Support page: Does the app's supporting Web page provide additional useful information?	☐	☐	☐
Navigation: Does the app use the touchscreen effectively throughout its use?	☐	☐	☐
Modalities: Are multiple versions of instructions such as text video, and audio, included?	☐	☐	☐

Level(s) of Bloom's Taxonomy addressed with this app (check all that apply)

☐ Remembering ☐ Understanding ☐ Applying ☐ Analyzing ☐ Evaluating ☐ Creating

What CCSS or state/local standard(s) can this app address?

Summary of the app

Using the data you have collected above, explain why you would or would not recommend this application for use in the classroom. Include any specific ideas you have for its use.

iTunes Application Ratings

(click on ratings while in the App Store to learn more)

4+

☐

9+

☐

12+

☐

17+

☐

Bijlage 6 Interview Frajo ten Bokum

Datum: 23-02-2016

Interviewer: Chelsea Veenstra

Geïnterviewde: Frajo ten Bokum

Functie geïnterviewde: Senior Consultant

1. Is er volgens jou behoefte aan een In Person Academy?

Ja, het is een goede start up voor nieuwe collega's. Opzich is het goed om iedereen een academy te laten volgen, al kan hier wel een grens gesteld aan hoe lang iemand er al werkt. Als je kijkt naar wetgeving kan er natuurlijk altijd bijgespijkerd worden.

Er is ook behoefte aan duidelijkheid in wat er nodig is om te groeien. Is dat op basis van de academy of zijn er andere richtlijnen.

Wel wil ik zelf verantwoordelijk zijn, en niet afhankelijk van een ander over het te volgen traject of opleidingen. Je moet een soort van menu kaart moet hebben waar je uit kan kiezen als het op opleiden gaat en dat zou dan wel kunnen in overleg met je leidinggevende.

Wanneer binnen mijn loopbaan krijg ik te zien wat er allemaal mogelijk is.

2. Is er binnen je huidige functie ooit een moment geweest waarop goed functioneren werd verhindert omdat je (nog) niet beschikte over de juiste kennis?

Ja dat komt wel eens voor, bij het CAO van de inlener bijvoorbeeld. Hoe mag/kan ik hem toepassen en wat zijn dingen waar je op moet letten.

Wat ook een belemmering is dat je collega's moet helpen. Wanneer er een offerte gemaakt moet worden of etc. of verloond wordt de redelijk basale werkzaamheden. Dat "belemmert" mij in mijn werkzaamheden qua tijd. Je wil natuurlijk iedereen helpen ook al komt dat niet helemaal goed uit. Dus hier ligt het dus aan dat collega's nog een stukje kennis missen en daardoor niet goed kunnen functioneren, en dit mij op die manier belemmert.

3. Wat zou voor jou een reden zijn om te beginnen aan de Academy?

Enthousiasme voor In Person en om te zien op ik nog in het DNA zit. Daarnaast denk ik voor een senior dat het goed is om kennis en ervaring over te brengen naar nieuwe mensen, als senior intercedent. Als senior intercedent kan je een aanvulling zijn op het programma dat aangeboden wordt, want je ontwikkelt natuurlijk na loop van tijd een bepaalde werkwijze manier van werken, van dossiers opstellen, van iets verwerken in FMS. En er zijn natuurlijk mensen die je elke dag ziet maar ook mensen van andere vestigingen die je bijna nooit ziet en misschien hebben die wel een hele andere manier van werken etc. Daar kan nog winst in behaald worden want wat is nou de meest efficiënte manier hier voor.

4. Zou je jezelf vooraf een bepaald doel stellen alvorens te beginnen aan de Academy?

Nee ik zou mezelf niet echt heel erg een doel stellen. Puur zou het zijn voor die energie boost voor mezelf en om contact te leggen met je collega's en nieuwe collega's. Het zou een promotie niet moeten belemmeren, die zou je moeten halen uit je dagelijks werk en uit je beoordelingen. En wat wordt er verstaan onder een opleiding, telt een kennis sessie bij welke afdeling dan ook binnen In Person als opleiding? Een academy zou wel je hele loopbaan bij In Person moeten doorlopen. Uiteindelijk gaat het allemaal om het resultaat.

Maar dat is natuurlijk heel persoonlijk, het is leuk als de rest van de groep ook een goed resultaat heeft maar het is ook erg individueel.

5. Wanneer je zou starten aan een opleiding vind je het dan belangrijk dat je zelf inbreng hebt over de inhoud hiervan?

Ligt er een beetje aan. Wanneer het intern is dan is een eigen bijdrage altijd goed. Het is altijd goed om zaken van meerdere kanten te belichten en uiteindelijk een samenvatting krijgen waar iedereen wat aan heeft. Zoals net ook al naar voren kwam, ik doe dingen op een bepaalde manier en iemand anders doet dingen ook op een bepaalde manier en om dat dan boven water te brengen. Bij een externe opleiding zal er weinig inbreng van jezelf mogelijk zijn behalve dan je motivatie.

6. Wat zou voor jou de meest ideale manier zijn van les krijgen? (Online, klaslokaal, weekendje weg etc.) → Doorvragen

Persoonlijk contact wordt wel het meest gewaardeerd, niet zozeer een weekendje weg maar dat kan ook anders. Als je het hebt over de oude Academy in de zin van met de nieuwe mensen een weekje weg en daar dan helemaal klaargestoomd worden voor het werk op de vestiging, als die terug zou komen zou ik er sowieso ja tegen zeggen. Wanneer je klassikaal een opleiding zou gaan volgen heb je veel meer interactie. De intonatie.

7. Heb je ooit online een cursus/opleiding gevolgd door middel van e-learning? Zo ja, wat waren hier je ervaringen mee?

Nee. Altijd wel een combinatie geweest. Zowel persoonlijk en een deel doe je online. Toegevoegde waarde heeft alles wel maar zelf heb ik veel meer gevoel bij persoonlijk lesgeven. Maar dat is een manier van leren, omdat het dan langer bij blijft.

8. Wat zou je er van vinden als een leerproces wordt geïntegreerd in je dagelijkse werkzaamheden, bijvoorbeeld met een app waarin elke maand je kennis wordt getest?

Wanneer je daarvoor tijd vrij kan maken, niet dat het ergens tussendoor komt. Zou wel op de agenda gezet moeten worden dan zou je de battle all the way kunnen doen. Als er een deadline aan wordt gesteld dan zou dat ook wel prima zijn.

9. Wat zou volgens jou allemaal in een training aan bod moeten komen voor iemand die tot jouw functie gaat worden opgeleid?

Hele basale dingen, zoals de trainingen en opleidingen die ik al ken via In Person FMS, juridisch kader, telefonische acquisitie, timemanagement, sales. Zouden gradaties in gemaakt kunnen worden, niet in alles.

Ervaring is het grote verschil tussen medior en senior. Ik zou niet kunnen aangeven op welk moment je nou medior of senior bent. Als ik volg kan ik ook iets leren, en kan ik het na de toets ook zo weer vergeten. Maar omdat ik dat die opleiding heb gevolgd volgens de In Person Academy zou ik dan wel senior kunnen worden. Maar dat betekent niet dat ik gevoel en beleving en ervaring heb. Dus waar het eigenlijk om gaat is de ervaring die je op doet. Je zou heel specifiek kunnen kijken naar een training intern/extern om de zwakke kanten sterker te maken. Als je heel goed bent in FMS en minder in sales of andersom. Dus waar

vooral naar gekeken moet worden is, waar is iemand goed in en waar kan er nog verbeterd worden. Dat is per individu heel verschillend.

10. Wat zou volgens jou allemaal aan bod moeten komen die opgeleid gaat worden voor jr/med/sen consultant, locatie manager of manager operations?

Stuk ervaring en begeleiding, maar er moet vooral gekeken worden naar waar liggen punten van verbetering. Ga jij naar sales dan zul je eens sales training moeten hebben.

11. Hoe zou de cultuur van In Person het beste uitgedragen kunnen worden naar nieuwe werknemers?

Mijn visie op de In Person cultuur kan heel anders zijn dan die van een ander. Mijn visie op de In Person cultuur is het oude het kan, het zal het wil. Dat vind ik in person. Dat betekent dat je alles doet voor de klant en heel ver gaat. Maar ook eigenlijk alles voor je collega, daar waar je kunt ondersteunen dan ondersteun je. En als je iets kunt doen voor elkaar dat kan zijn al in je persoon, kennis netwerk. Dan doe je dat. En eigenlijk is alles gericht op resultaat en resultaat moet er zijn. En dan niet kortzichtig maar wel echt resultaat voor langere termijn. En dat komt ook met het gevoel van eigendom hebben, in de zin van dit is mijn klant en daar wil ik alles voor doen. Ze kunnen me midden in de nacht opbellen en dan vind ik het nog niet eens erg. Eerder werd er binnen dat weekje weg ook iets verteld over wat In Person is en wat In Person doet maar ook dus over gewoon kennis dingen, zoals een stukje financieel en een stuk juridisch. Maar echt een In Person gevoel dat moet je op een vestiging krijgen. En iedere vestiging is weer anders dan de andere en In Person daar werk je niet dat ben je. Maar waar je werkt op een locatie is heel bepalend voor hoe jij de In Person Cultuur ziet. Maar ik denk dat resultaat halen centraal moet staan. Maar ik denk dat je iedereen dat moet leren wat je hoort te kennen en dat gaat niet zo 123 maar dat is wel het hele plaatje. Van inkoop tot verkoop. Laten zien dat je echt betrokken bent bij een uitzendkracht maar ook bij een opdracht gever. Binden en boeien aan beide kanten. Hoe zorg je er voor dat iemand zelfstandig kan werken. En dat je op een bepaald moment kan zeggen van nu ben je senior.

12. Hoe zou volgens jou er voor gezorgd kunnen worden dat er geen informatie verloren gaat binnen de organisatie? Bijvoorbeeld door het uittreden van mensen of verkeerde/slechte overdracht van informatie aan nieuwe werknemers.

In het begin om te zorgen voor een solide basis. Noem dan bijvoorbeeld door een handboek te maken. Kun je heel ver en diep, breed in gaan. We kunnen niemand zeggen van, zo moet het. Omdat we niet echt een handboek hebben.

Zo krijg je ook die verschillen in het borgen van informatie en kennis. Een procedure, een opdrachtgever, een uitzendkracht, een sollicitant hoe je daar mee om gaat. FMS is daarin heel belangrijk. Het borgen van het proces als intercedent moet eigenlijk gewoon vastgelegd worden en als je dat als basis hebt en als richtlijn is en deze kan natuurlijk altijd bijgeschaafd worden. Want er zijn altijd andere ideeën en meningen zijn die misschien wel beter of meer toevoegen dan wat er nu is. Op dat moment kun je gaan roeien en kun je beter worden in je functie. Alles moet je leren. Er moet dus eigenlijk een richtlijn zijn die constant meegroeit in je functie. Dit begint al bij het opnemen van de telefoon, hoe ga ik een telefoon opnemen als er wordt gebeld naar de vestiging, wat doe ik als het een uitzendkracht is of een potentiële

klant of al een klant is. Hoe ga ik om met een aanvraag, hoe doe ik een intake. Dan krijg je de basis principes van een recruiter/intercedent. Dan kun je gaan aanleren hoe je informatie kan borgen. Iedereen volgt dat dezelfde procedure en het vastleggen van zaken in die procedure. Meer uniformiteit, bijvoorbeeld zo ziet een In Person CV er uit. Zo zou in person het graag moeten willen zien dat hij naar een opdrachtgever gaat. En de inhoud van zo'n CV zal groeien naarmate je het vaker doet. Eigenlijk train je iedere dag. Je leer van jezelf en van elkaar.

Bijlage 7 Interview Maxime Vollenbroek

Datum: 04-03-2016

Naam interviewer: Chelsea Veenstra

Naam geïnterviewde: Maxime Vollenbroek

Functie geïnterviewde: Junior consultant

1. Is er volgens jou behoefte aan een In Person Academy?

Ja ik denk dat het sowieso wel handig is als je wat basis info hebt. Sommige hebben geen ervaring in de branche, dus je komt blanco er in en wanneer je dan een opleiding volgt dat je dan zeker weet van wat ben je nu eigenlijk aan het doen. Dan is zo'n opleiding eigenlijk ook wel fijn om jezelf wat meer zekerheid te geven in de werkzaamheden die je doet. Zelf ben ik bezig met ARTA opleiding intercedent. Daarin merk ik wel dat ik heel veel dingen aan leren ben. Veel dingen weet je al wel zoals contracten enzovoort omdat je daar altijd wel mee bezig bent maar om daar in te komen heb je wel tijd nodig. Nu kan je veel dingen sneller zelf bedenken en zelf een beetje wegwijs daarin maken. Maar dat komt zowel doordat ik nu die opleiding aan het volgen ben en omdat ik al een tijdje bezig ben. Omdat ik nu al een tijdje bezig ben, weet je al wel een beetje de basis dingen en nu ben je meer aan het verdiepen en meer uitbreiden en dat is wel heel prettig, het . Als je er helemaal nieuw in komt is het wel echt heel veel. Nu ik hier 8 maanden werk is het wel prettig om daar in door te gaan. Elk stapje hoger die je gaat doen met meer taken is het wel handig om daar genoeg van af te weten zodat je dan die functie uit kan voeren.

2. Is er binnen je huidige functie ooit een moment geweest waarop goed functioneren werd verhindert omdat je (nog) niet beschikte over de juiste kennis?

Wat we binnen 68 hebben is mocht er iets zijn waar je tegenaan loopt dan kan je dat altijd even navragen. Natuurlijk weet ik ook niet alles bijv op juridisch vlak of iets wel of niet kan maar dan heb je dus eigenlijk achterban waar je dat aan kan vragen. Ik ga er van uit dat je in 8 maanden natuurlijk niet gelijk alles weet over hoe ik precies wel of niet moet doen. Hoe kan ik dit beter aanpakken of hoe kan ik dat beter doen dan kan je dat altijd vragen. Ik kan me nu niet iets naar boven halen van, dat ik iets niet heb kunnen uitvoeren omdat ik het echt niet wist. Al doende leer je dan wel.

3. Wat zou voor jou een reden zijn om te beginnen aan de Academy?

Introductie heb je natuurlijk altijd als nieuwe medewerkers wat iets meer over de cultuur gaat. Daarna heb je dus denk ik bijvoorbeeld die ARTRA intercedent opleiding. Maar uiteindelijk wil je toch zoiets hebben van ik wil nu meer dingen zelf gaan doen en niet meer steeds naar dingen hoeven te vragen. Ik weet nu een paar basis dingen hoe je dat doet maar uiteindelijk moet je met je opleiding toch wel dieper op dingen ingaan waarbij je dan denk van hee moet dat zo en dat zet je dan ook wel aan het denken. Denk dat dat wel een reden is. Ik kan me wel wegwijs maken in hoe wij de dingen doen enzovoort maar je mist af en toe toch wel een beetje zelfstandigheid. Ik merk nu ik die basis opleiding volg dat ik sneller dingen van andere mensen kan overnemen en kan zeggen van ik zoek het wel even uit. Hele simpele dingen zoals de fasetellingen en hoe je een werknemer van de payroll moet overnemen en dat zijn van die dingen die ik dan makkelijker zou kunnen doen en het is wel

echt handig om die kennis te hebben.

4. Zou je jezelf vooraf een bepaald doel stellen alvorens te beginnen aan de Academy?

Het is een beetje met een doel is het vaak van wat wil je graag leren en omdat ik natuurlijk niet vanuit het uitzend vak kwam wil ik voor mezelf meer kennis op doen en het doel is natuurlijk ook gewoon om het examen te behalen. En daarvoor moet je dan dus ook een aantal stappen je moet doen zoals leren en naar de opleidingen enzovoort In principe door dat te doen ga je dan ook meer kennis krijgen gaande weg dat je er mee bezig bent. Je moet uiteindelijk toch een examen doen en dan heb je die kennis nodig.

Natuurlijk ken je al wel veel mensen dus nieuwe mensen leren kennen bijvoorbeeld zou niet echt een doel zijn omdat het uiteindelijk allemaal collega's, sommige zie je dan niet heel vaak omdat ze op een andere vestiging zitten. Tuurlijk zit iedereen verspreid over het hele land en ken je niet iedereen maar daar zal je dan ook minder mee te maken hebben.

5. Wanneer je zou starten aan een opleiding vind je het dan belangrijk dat je zelf inbreng hebt over de inhoud hiervan?

Ligt er aan in wat voor vorm de opleiding heeft. Zoals je de basis opleiding hebt dan is het heel algemeen en over van allerlei onderwerpen krijg je wat. Omdat het een standaard opleiding is heb ik wel zoiets van wat zou mijn inbreng hierin kunnen zijn.

Je moet wel doen wat het beste bij jou past. Wanneer er een opleiding niet bij jou past moet je wel kunnen zeggen van dit lijkt me niet bij jou past of niet bijdraagt aan het doel dat je wil bereiken en dat je dan kan zeggen dat ik liever een andere opleiding doen. Dus op die manier zou je wel een soort van inbreng kunnen hebben op wat je wel en niet zou willen gaan doen. En als je eenmaal aan een opleiding begonnen bent dan laat je dat wat je leert toch gewoon over je heen komen.

Intern hebben we hier wel een sales training gehad in het begin met Sabine en daarna wel via een extern bedrijf. Maar uiteindelijk zit je dan met zo'n select groepje dat je altijd wel een beetje inbreng hebt. Hoe zie jij bepaalde dingen, en daardoor heb je wel discussie punten waar je het dan over gaat hebben en iedereen ziet dingen natuurlijk op een andere manier. En dat vind ik juist fijn omdat want dan krijg je niet zo'n sleur van alleen maar dia's en een standaard verhaal. Dus ik vind het wel belangrijk dat eigen inbreng mogelijk is. Omdat je dan soms afwijkt van het onderwerp maak je het op die manier wel breder, omdat je dan in een klein groepje zit en iedereen wat kan zeggen.

6. Wat zou voor jou de meest ideale manier zijn van les krijgen? (Online, klaslokaal, weekendje weg etc.) → Doorvragen

Dat online is meer voor er naast waardoor je thuis iets kan doen. Ik vind het inderdaad gewoon fijn in een klein groepje omdat je dan ook veel meer aandacht van degene hebt die de les geeft. Ook inderdaad omdat je dan een eigen inbreng kan hebbe. Aan de ene kant maak je het specifiek omdat je een op een zit en aan de andere kant ook discussies enzo kan voeren. Zo'n online portal is dan wel heel leuk maar echt voor er naast zodat je thuis online zou je gewoon lekker op je dooie gemakje door te nemen dat kan doen en daarmee verder te gaan. Maar als ik dat alleen online zou doen zou het wel lastig worden omdat ik vanuit de lessen dan weer terug koppeling heb naar de dingen die online staan. Waardoor je dus vanuit

die lessen de kennis hebt waarmee je online die dingen nog een keer kan doorlezen.

7. Heb je ooit online een cursus/opleiding gevolgd door middel van e-learning? Zo ja, wat waren hier je ervaringen mee?

Er moet wel echt een combinatie zijn. Wat je in de les leert dat je dat dan later voor jezelf nog even kan terugkoppelen. Dat maakt het cirkeltje een beetje rond. Het is wel fijn dat je in je eigen tijd de theorie nog even kan terug halen.

8. Wat zou je er van vinden als een leerproces wordt geïntegreerd in je dagelijkse werkzaamheden, bijvoorbeeld met een app waarin elke maand je kennis wordt getest?

Het lijkt me wel heel leuk maar ik weet niet of ik het voor langere tijd zou doen. Als dat wordt geïntroduceerd en het is met collega's onderling lijkt me dat super leuk om te doen. Denk dat in het begin daar iedereen heel fanatiek is en dat naar langere tijd iedereen het wel een beetje heeft gezien. Want het is natuurlijk wel een hype. Als het actuele onderwerpen zijn en elke weer veranderd dan zou het een beetje stand kunnen houden. Omdat het op en gegeven moment niet meer leuk is maar als er dan iets nieuws komt en een leidinggevende zegt van we gaan deze maand allemaal dit doen.

Het is natuurlijk wel als jij dat gaat doen met al iemand die al heel lang hier werkt dan is het natuurlijk niet helemaal eerlijk en dan krijg je scheve gezichten misschien. Al zou ik het zelf niet opvatten als iets waar je op aangekeken wordt en zie ik het ook wel als iets waar ik mezelf zou mee kunnen ontwikkelen. Je zou het wel bijvoorbeeld per team kunnen doen. Dat de mensen die dezelfde werkzaamheden doen dan met elkaar gaan battelen.

9. Wat zou volgens jou allemaal in een training aan bod moeten komen voor iemand die tot jouw functie gaat worden opgeleid?

Zoals FMS training krijg je altijd, de afgelopen tijd is daar wel wat van geweest van systemen. Maar zo iets kan altijd wel. Er zijn natuurlijk dingen in FMS die ik gebruik die andere mensen niet gebruiken en anders om. Dan is af en toe zo'n opfris moment wel prettig. Er zijn zoveel dingen die je daar mee kan waarvan sommige mensen niets af weten.

Er zijn zoveel dingen die je niet weet als je hier net begint zoals arbeidsrecht en de fase tellingen dat is iets waar ik helemaal blanco in kwam dus dat is wel prettig dat als je hier in het begin komt werken om iets van af te weten.

10. Wat zou volgens jou allemaal aan bod moeten komen die opgeleid gaat worden voor jr/med/sen consultant, locatie manager of manager operations?

Dat is lastig te beantwoorden omdat ik niet echt weet wat de taken zijn voor de volgende functies. Ik weet niet wat zijn taken zijn anders dan die van mij dus ik weet niet waar ik meer kennis voor nodig zou zijn om dat te kunnen worden.

11. Hoe zou de cultuur van In Person het beste uitgedragen kunnen worden naar nieuwe werknemers?

Wat we natuurlijk nu al hebben is sprankelend, slim, daadkrachtig en uitdagend dat zijn natuurlijk de 4 pijlers van In Person. Dat wel heel leuk is maar dat voor iedereen anders is. Uiteindelijk wat ik nu een beetje begrepen hebt weet niet iedereen de 4 pijlers en iedereen doet dat ook anders. Iedereen zegt ook altijd In person dat ben je. Dat is het gevoel wat je

daarbij moet hebben en past dat wel binnen de organisatie of niet en is iemand welk sprankelend of niet en past bij een persoon. Sprankelend vind ik wel passen bij In Person passen omdat iedereen enthousiast is en makkelijk te bereiken mensen zijn. Dat vind ik sprankelend en In Person. Er is geen 9 tot 5 mentaliteit, gewoon je echt voor alles willen inzetten om het beste er uit te willen halen. Niemand zou moeilijk doen om in het weekend te werken bijvoorbeeld. Niemand zou daar over klagen omdat dat gewoon part of the job is. Iedereen heeft gewoon iets voor elkaar over en is flexibel.

12. Hoe zou volgens jou er voor gezorgd kunnen worden dat er geen informatie verloren gaat binnen de organisatie? Bijvoorbeeld door het uittreden van mensen of verkeerde/slechte overdracht van informatie aan nieuwe werknemers.

Wat wij natuurlijk hebben is sharepoint waar alle bestanden die je maakt en proces optimalisatie dingen op staan. Wat wij hebben voor nieuwe werknemers hebben is een inwerk map waar alles in basis gegevens in staan, ook zijn daar handleidingen voor. En als iemand ergens heel veel kennis van heeft zou dan diegene dat vast moeten leggen in processen of handleidingen schrijven. Zodat dat een soort van proces optimalisatie is. Zodat de basis er is en dat iemand daar dan later mee verder kan gaan werken.

Ik denk dat iedereen wel een steentje bijdraagt in de organisatie anders werk je er niet. En als iemand uit dienst zou gaan is er altijd wel een overdracht die je hebt. En ook standaard formats die je hebt van dingen. Wij hebben 68 hebben we zulke dingen wel. Ik hoorde bijv dat Franka bezig is voor de RAI en zij zocht allemaal formats van standaard werkwijzen, en dat wij binnen 68 wel heel veel van dat soort bestanden hebben. Dan heb je gewoon de basis informatie. Daarvan maak je dan een soort van inwerk klapper. Degene die de verloning doet bijvoorbeeld weet dat precies welke stappen hij moet nemen. Maar dit is er ook zodat wanneer er iemand ziek is dit niet stil hoeft te liggen, iedereen weet hoe het werkt. Ook moet je nooit 1 iemand verantwoordelijk hebben voor een bepaalde taak, er moet altijd een soort van back up is. En dat iedereen een soort van all round is zodat je elkaar op kan vangen.

Bijlage 8 Interview Roos Kok

Datum: 18-03-2016

Naam interviewer: Chelsea Veenstra

Naam geïnterviewde: Roos Kok

Functie geïnterviewde: Medior consultant

Interview vragen:

1. Is er volgens jou behoefte aan een In Person Academy?

Ja zeker, vooral om praktische operationele processen. Ik zie heel veel in de praktijk heeft iedereen zijn eigen werkwijze. Dat is niet altijd even efficiënt. Die kennis wordt niet altijd gedeeld. Bijvoorbeeld met systemen zoals FMS kan je gewoon heel veel uit halen en heel veel mensen gebruiken dat niet efficiënt. Maar los van de operationele dingen ook dingen zoals hoe ga je om met je uitzendkrachten. Ik zie dat per vestiging zitten daar heel veel verschillen is. De ene vestiging die loopt en rent voor de uitzendkracht en de andere vestiging gaat er nog net niet mee om als "ding". Zo van jij wil voor ons werken, hier heb je werk en klaar. En ook qua cultuur van hoe ga je om met uitzendkracht zit dus ook heel veel verschil in. Dus ik denk zeker dat daar behoefte aan is.

2. Is er binnen je huidige functie ooit een moment geweest waarop goed functioneren werd verhindert omdat je (nog) niet beschikte over de juiste kennis?

Ja. Ik denk dat het beste voorbeeld is dan denk ik wel FMS of systemen waardoor je niet efficiënt werk of sneller had kunnen werken. Met meer informatie je werk had kunnen doen. Het is wel zo In Person eigen dat bijna elke consultant komt er wel uit. Daarom is het misschien zo dat de vraag naar een academy nooit zo op de voorgrond is gekomen. We zijn allemaal heel zelfstandig en we komen er wel uit en we redden het wel. Maar deel 2 is natuurlijk of het efficiënt is. Ik zie dat bij mezelf ook wel terug in bepaalde werkzaamheden dat het best wel efficiënter aan had kunnen pakken. Nu doe ik gewoon wat je denk dat goed is naar eer en geweten. Dat komt meestal dan ook wel goed. Wat ik nu meestal doe ik dat ik bepaalde collega's op zoek waarvan ik weet dat ze goed zijn in een bepaald onderdeel. Bijvoorbeeld als iemand heel goed is in zoekfilters in FMS dan zoek ik die op of als iemand heel goed is in online searching dan zoek ik die op.

3. Wat zou voor jou een reden zijn om te beginnen aan de Academy?

In mijn huidige functie zou het zijn om beter te worden in wat ik doe en om te excelleren.

4. Zou je jezelf vooraf een bepaald doel stellen alvorens te beginnen aan de Academy?

Ja, als je iets wil leren dan stel je altijd wel een doel. Ik denk dat het vooral is om te kijken hoe ik als persoon het meeste uit mijn functie kan halen.

5. Wanneer je zou starten aan een opleiding vind je het dan belangrijk dat je zelf inbreng hebt over de inhoud hiervan?

Ik denk het altijd wel goed en belangrijk is dat er van tevoren opgehaald wordt waar de mensen behoefte aan hebben. Dat steekproefsgewijs van nieuwe en oude medewerkers van

waar lopen jullie tegenaan en waar denk je dat met een academy je dat weg zou kunnen halen. Ik denk dat het wel belangrijk is dat consultants en ook de andere functies daar wel invloed op hebben. Maar ook weer niet te veel, maar het moet wel meegenomen worden.

6. **Wat zou voor jou de meest ideale manier zijn van les krijgen? (Online, klaslokaal, weekendje weg etc.) → Doorvragen**

Ligt er heel erg aan wat je leert. Ik ben zelf iemand dat wanneer het gaat om kennis vergaren dus echt de theorie dat ik het echt moet lezen. Dan leer ik het beste maar dat is natuurlijk heel erg persoonsafhankelijk. Zoals andere mensen die gingen echt naar college want dan leerden zij het beste maar ik moest gewoon echt het boek lezen anders onthoud ik het niet. Maar dan heb ik het wel echt over een stukje theorie. Als je het hebt over systemen en dergelijke dat is echt opdracht gewijs moet je dat soort dingen leren. Met name FMS moet je zoiets hebben van ga er maar mee spelen en hier heb je een opdracht, voer hem maar uit. Ik denk dus echt systeem kennis dat je dat met opdrachten moet doen. De cultuur is meer ervaring uitwisselen, dan is zo'n weekendje weg weer heel erg geschikt. Zoals met die sessies die we van Herman gehad hebben 3 jaar geleden die zijn voor de cultuur heel goed. Dat zijn de inspiration days heette dat. Daar werden mensen in groepen ingedeeld, vanuit het hele land. Die gingen dan naar de Hoge Boekel doen en dan ging je 's avond lekker eten en drinken. Dan werd verteld hoe In Person ooit is begonnen met allemaal mooie anekdotes. Het ging ook over wat Herman dan allemaal belangrijk vindt. Hierdoor werden mensen echt geïnspireerd en de volgende dag ging je dan echt een inhoudelijke training doen. Dat werkt gewoon heel goed. Los dat je mensen leert kennen binnen de hele organisatie werkt dat inspireren ook gewoon heel goed.

7. **Heb je ooit online een cursus/opleiding gevolgd door middel van e-learning? Zo ja, wat waren hier je ervaringen mee?**

Ja mijn ARTRA opleiding was deels e-learning. Voordeel daar aan is dat je het natuurlijk in je eigen tijd kan doen. Vond het wel goed bij ARTRA dat er wel een tijdslimiet aan zat. Je werd dus wel gecontroleerd. Een docent kon bijvoorbeeld wel zien of je een module had gelezen of niet. En dat is wel belangrijk, anders wordt het te vrijblijvend. Dan spreek ik voor mezelf maar ik ben wel zo'n iemand die die stok achter de deur nodig heeft. Maar ik denk dat iedereen dat wel een beetje nodig heeft, binnen iedere functie wel. Het is wel altijd goed om een combinatie te hebben van een aantal klassikale bijeenkomsten en voor de rest e-learning. Zodat je die stof dan weer kan herhalen.

8. **Wat zou je er van vinden als een leerproces wordt geïntegreerd in je dagelijkse werkzaamheden, bijvoorbeeld met een app waarin elke maand je kennis wordt getest?**

Die app heb ik gebruikt tijdens mijn opleiding van ARTRA. Dat is een prettige app omdat je het tussendoor kan doen en je daardoor eigenlijk de hele dag bezig bent met de stof. Ik zou het wel leuk vinden om die app te gebruiken. Je moet jezelf er wel toe zetten. Als je bijvoorbeeld 5 minuten op de bus zit te wachten dan zou je eerder Facebook open zetten dan die app maar als je het wel doet blijf je het wel leren, want leren is herhalen. Op die manier ben je dus wel de hele dag bezig met herhalen van de stof.

9. **Wat zou volgens jou allemaal in een traing aan bod moeten komen voor iemand die tot jouw functie gaat worden opgeleid?**

Wat er belangrijk is val ik misschien een beetje in de herhaling. Sowieso cultuur, hoe ga je met elkaar om maar ook hoe ga je met je collega's om. Daar heb ik wel altijd een zwak voor, dat je gewoon tof met je collega's om gaat. Inderdaad systemen allemaal op dezelfde manieren benaderen maar daar moet je ook weer niet te strak in zijn. Iedereen moet natuurlijk wel de vrijheid hebben om op een eigen manier te werken. Maar bepaalde systemen moet je gewoon op een efficiënte manier aanpakken. Juridische kennis vind ik echt heel erg belangrijk in mijn functie. Dat is iets wat ik nu, omdat ik op verschillende vestigingen zit, wel eens tegenaan loop en zo iets heb van dat is best pittig dat sommige mensen dat niet weten en dat op die manier doen. Nu heb ik het met name als ik het heb over juridische kennis over het stukje arbeidsrecht, maar met name over de wet bescherming persoonsgegevens. Waar nu op speak app overigens wel veel aandacht aan besteed wordt.

10. **Wat zou volgens jou allemaal aan bod moeten komen die opgeleid gaat worden voor jr/med/sen consultant of locatie manager of manager operations.**

Ik ben zelf niet echt als junior begonnen. Maar nu ga ik het dan vooral vanuit In House bekijken omdat ik dat het beste ken. Als ik dan tips zou moeten geven dan zou het zijn leer de klant goed kennen, leer de processen en de cultuur van de klant goed kennen. Blijf dingen vragen, loop met mensen mee, zoek de mensen op. Ik merk nu bijvoorbeeld bij de RAI zit ik in een team waar ook een junior in zit en als er dan een vraag is gaan zij eerst naar een directe collega en dan naar mij en dan zeg ik vaak van waarom benader je niet gewoon die en die persoon die echt over dit onderwerp gaan. Dan krijg ik vaak een beetje zo'n betwijfeld antwoord van "Ik weet niet of dat kan of mag". Be bold, niet brutaal. Speel dingen gewoon via de lijn. Via de lijn moet je soms ook gewoon een beetje brutaal zijn. Als je dat op een nette manier doet dan kan er niets verkeerd gaan. Denk dat daardoor mensen soms best wel lang tegen een probleem aan blijven hikken omdat ze niet weten wie ze moeten bereiken of soms die persoon niet durven te bereiken.

11. **Hoe zou de cultuur van In Person het beste uitgedragen kunnen worden naar nieuwe werknemers?**

Door met name door de leidinggevende, die heeft natuurlijk wel een voorbeeld functie. Ik denk dat het gewoon belangrijk is dat je de cultuur blijft benoemen. Dat je daardoor niet in oude patronen kan vervallen. Je ziet het wel eens na die inspiration days zitten mensen helemaal in een flow en als je dan niet op tijd weer aandacht er aan besteed dan zakken mensen al snel weer terug in een oud stramien, plus dat oud zeer dan ook vaak weer naar boven komt. Dan wordt oud zeer weer een argument omdat bepaalde dingen niet zo te doen als het hoort.

12. Hoe zou volgens jou er voor gezorgd kunnen worden dat er geen informatie verloren gaat binnen de organisatie? Bijvoorbeeld door het uittreden van mensen of verkeerde/slechte overdracht van informatie aan nieuwe werknemers.

Dat is voor mij wel een hot item omdat ik daar continu mee bezig ben met special projects. Daar gaat het vooral om het persoonsonafhankelijk maken van informatie maar ook van processen. Aan de ene kant denk ik altijd van als iemand ergens goed is is laat die persoon dat dan vooral ook doen aan de andere kant moet die persoon er dan wel voor zorgen dat de rest van zijn team dat ook kan. Dus echt persoonsonafhankelijk maken. Ik denk bij alles wat je nieuw doet of al een tijdje doet dat je gewoon regelmatig een check voor jezelf doet van stel ik kom morgen onder een bus, kan dan mijn collega het een op een overnemen en dan jezelf afvragen waar zou mijn collega tegenaan lopen. Ik denk dat je dat misschien soms ook gewoon moet checken. Dat je bij wijze van spreken gewoon een dag van functie ruilt. Hierbij kan je dat zoiets zeggen van "Hee hier is mijn mailbox, stel ik ben er morgen niet zou je dan uit mijn mailbox wijzer kunnen worden. Kun je zien wat mijn lopende zaken zijn of kan je zien hoe ik dingen aanpak. Zou je dat zo over kunnen nemen." Denk dat je dat eigenlijk gewoon best wel regelmatig moet doen. En we worden daar ook wel steeds beter in bijvoorbeeld door de samenwerking tussen de In House vestigingen binnen Twente. Maar daar valt altijd een slag in te slaan.

Bijlage 9 Interview Britta Olbertz

Datum: 15-03-2016

Naam interviewer: Chelsea Veenstra

Naam geïnterviewde: Britta Olbertz

Functie geïnterviewde: Locatie manager

Interview vragen:

1. Is er volgens jou behoefte aan een In Person Academy?

Ja dat ik wel, ook omdat ik toen een tijd geleden onder andere met name FMS gerichte trainingen gedaan. Toch wel voor mensen die langer in dienst zijn als mensen die korter in dienst zijn dan merk je wel dat er behoefte is aan een gezamenlijk basis en allemaal een gelijk startpunt te hebben. Denk dat je dat daardoor wel kunt creëren. Ik heb zowel voor In house als voor out courcing heb ik die cursussen gedaan en dan merk je wel dat iedereen daar een beetje het zelfde in staat. Dat merk je aan de reacties van mensen dat ze enthousiast zijn dat er meer begeleiding zou komen en ik denk ook dat je daardoor dan weer meer het gezamenlijke In Person gevoel gaat krijgen. Zo leer je bijvoorbeeld nieuwe collega's kennen die je anders nog niet zo snel zou leren kennen. Met name in het begin zit je op je eigen vestiging en ben je daar heel erg druk. Dit maakt het dan ook makkelijk om dan ook later elkaar weer op te zoeken met vragen of dingen waar je tegenaan loopt.

2. Is er binnen je huidige functie ooit een moment geweest waarop goed functioneren werd verhindert omdat je (nog) niet beschikte over de juiste kennis?

Ja ik heb die vorige academy ook gehad dus dat maakt het voor mij misschien ook nog weer iets anders. Dat idee heb ik zelf niet zo zeer. Maar inderdaad ook omdat ik die academy heb gehad. Ik ben de laatste tijd wel doorgestroomd van consultant naar locatie manager maar al wel vrij snel in het begin had ik ook die training van locatie manager. Dat viel voor mij allemaal wel redelijk gelijk. Doordat ik die heb gevolgd met een aantal collega's binnen In Person die ik ook al een tijdje ken zoek je elkaar ook wat makkelijker op. Dan kun je daar wel vrij snel in handelen. Als ik iets niet wist dan kon ik dus gewoon naar een collega gaan om te vragen hoe dat in elkaar zat.

3. Wat zou voor jou een reden zijn om te beginnen aan de Academy?

Ik denk sowieso algemene kennis, bijscholing, bijgepraat worden over zaken dat dat nooit kwaad kan.. Ik weet niet op wat voor een manier jullie het willen opzetten maar dat je bijvoorbeeld een keer in de zoveel tijd een dag hebt voor alle locatiemanagers en daarin worden bepaalde punten behandeld. Of dat het inderdaad weer iets gaan worden van een aantal dagen aaneensluitend. Ik denk dat het ook goed is om met collega's te zitten in een andere setting. Ook zodat je weer met nieuwe vakgerichte informatie aan de slag kunt gaan.

4. Zou je jezelf vooraf een bepaald doel stellen alvorens te beginnen aan de Academy?

Ja dat zou ik wel doen. Maar dat zou dan ook liggen aan wat het doel is van de academy op zich. Omdat je zegt we gaan het voor 5 basis functies toepassen. Voor mij als locatie manager zou ik dan benieuwd zijn wat het doel is voor de locatie managers en aan de hand daar van zou ik dan voor mezelf de persoonlijke doelen gaan stellen. Het is wel handig om te weten wat er dan precies behandeld zou gaan worden en wat de insteek is. Maar natuurlijk zoals ik al zei om nieuwe collega's te leren kennen.

5. Wanneer je zou starten aan een opleiding vind je het dan belangrijk dat je zelf inbreng hebt over de inhoud hiervan?

Ja kan me wel voorstellen dat dat wel handig is, ik heb er eigenlijk nog nooit zo over nagedacht. Nu denk ik even hardop, misschien zou het wel meer in modules ofzo zou kunnen dat je je daar voor zou kunnen aanmelden of juist niet. Alleen wordt het daar misschien wel een beetje te vrijblijvend van. Maar misschien dat je bijvoorbeeld 5-7 modules gehad moet hebben. Ik denk dat het af hangt van wat je eigen achtergrond is en wat je vestiging is van wat je dan zoal meemaakt en wat de klant vraagt. Dat het ene onderdeel meer van toepassing is dan het andere. Dat een iemand misschien wel veel meer zit op wetgeving en transitie vergoeding en de ander veel meer in gesprekken en onderhandelingen en gesprekstechnieken. Bijvoorbeeld leidinggeven aan een groter team waar je misschien weer tegen bepaalde punten aan loopt. En dat je dan verplicht bent om 80% van alle opleidingen die worden aangeboden moet volgen maar dat je daar wel een keuze in kan maken.

6. Wat zou voor jou de meest ideale manier zijn van les krijgen? (Online, klaslokaal, weekendje weg etc.) → Doorvragen

Ik zou sowieso wel voor zijn om ergens gezamenlijk een training te volgen. In die zin ben ik dan minder voor online maar ook omdat je dan met een groep bij elkaar zit en makkelijker ideeën uit kan wisselen en makkelijker kan leren van elkaar. Dan kun je sparren over problemen waar je al dan niet mee zit. Denk dat je dat minder hebt als je iets online doet. Maar naast elkaar zou ook wel kunnen online zou bijvoorbeeld echt voor je theorie wel een goede optie te kunnen zijn. Maar wat echt de kracht er achter zou zijn is om een keer in de zoveel tijd bij elkaar te komen om daar hard op met z'n allen over na te denken en ervaringen te delen. Ik denk juist ook dat dat meer In Person is. Omdat het anders ook zo'n afstandelijk droog en taai iets blijft. Dan weet je ook niet wat iemand er mee gaat doen.

7. Heb je ooit online een cursus/opleiding gevolgd door middel van e-learning? Zo ja, wat waren hier je ervaringen mee?.

Ja heb ik wel eens gedaan ik vind dat echt prima voor het theoretische gedeelte en echt voor kennis van Bijvoorbeeld een juridisch gedeelte. Maar als je zegt je krijgt een training over als locatie manager over training en coaching van medewerkers dan vind ik het weer minder geschikt want dat zijn toch dingen die je ook wel echt wilt bespreken. Voor praktijkgerichte zaken ben ik toch meer voorstander van 'live' om het maar zo te zeggen. Maar goed inderdaad daar kun je natuurlijk ook een combinatie van maken.

8. Wat zou je er van vinden als een leerproces wordt geïntegreerd in je dagelijkse werkzaamheden, bijvoorbeeld met een app waarin elke maand je kennis wordt getest?

Zo'n app lijkt me wel echt heel leuk. Om met elkaar te battelen lijkt me heel leuk. Maar ligt er ook aan in hoeverre dat tijdsgebonden is. Wij hebben ook al een keer een app gehad acht ik, deze was van Stoof(?). Waarin je vragen kon beantwoorden en die was ook tijdsgebonden. Dus dan moest je bepaalde vragen moest beantwoorden voor een bepaalde datum of tijd. Ik denk dat wanneer je dat over een ruimer tijdsbestek kan verdelen dan vind ik dat wel gaaf. Als je bijv een hele drukke dag hebt en je krijgt ineens zo'n melding dat je vragen moet maken dan gaat het gewone werk wel voor. Maar als je dan in een ruimer tijdsbestek neemt dan lijkt mij dat wel heel leuk. En het is ook een leuke manier om te ontdekken waar er misschien nog iets bijgestuurd moet worden.

9. Wat zou volgens jou allemaal in een training aan bod moeten komen voor iemand die tot jouw functie gaat worden opgeleid?

Ik denk dat je sowieso een bepaalde basis kennis moet hebben maar ook wel het In Person idee daar bij. Hoe ziet in Person het en niet perse het theoretische deel maar ook hoe ziet je werkgever het. Ik denk dat van consultant naar locatie manager heb ik wel het juridische en het financiële vlak nog wat dingen bij moeten leren. En daarmee bedoel ik het lezen van de gegevens. Niet dat je een overzichtje krijgt en deze op kan slaan maar ook dat je begrijpt wat hier in staat. Ik heb de ARTRA cursus vestigingsmanager gedaan en daar zaten een aantal onderdelen in met name op het persoonlijke vlak die misschien wel pittig kunnen zijn voor bepaalde mensen. Ook omdat die soms best wel confronterend zijn. Misschien gaat het hier dan ook wel om een deel zelfkennis. Dus niet zozeer alleen vakgerichte kennis maar ook persoonlijke kennis en ontwikkeling. En daarmee komen ze dan bijvoorbeeld ook met karakter typering waarbij je een aantal testen en interviews doet waaruit dan blijkt wat voor een soort leidinggevende je dan bent en welke karakter eigenschappen daar dan bij horen en wat je valkuilen zijn. Ik denk dat het zeker belangrijk is om daar inzicht in te krijgen.

10. Wat zou volgens jou allemaal aan bod moeten komen die opgeleid gaat worden voor jr/med/sen consultant

Voor dat ik bij IP kwam had ik al 5 jaar bij een ander uitzendbureau gewerkt dus ik was niet helemaal nieuw in de uitzend branche. Ik had al wel een bepaalde basis. En toen was bij In Person nog niet echt dat onderscheid gemaakt. Ik denk dat het gewoon sowieso handig is om iedereen met een bepaalde vorm van training te laten beginnen. En dan denk ik wel dat het handig is om gewoon inderdaad mensen van de vestiging te halen en bij wijze van op te sluiten in een hok. Omdat je merkt in de dagelijkse praktijk dat dingen er niet van komen of er bij in schieten. Waardoor je dan zoveel leert als de gene die jou het leert. Maar dat je wel allemaal een soort gelijk uitgangspunt hebt voor eigenlijk alles. Zowel juridisch als FMS en ook het financiële deel. Tarief berekeningen etc. Dan is het wel handig om mensen van de vestiging te halen en afzonderlijk te trainen want dan heb je de zelfde basis en uitgangspunt. En als die gene dan op de vestiging komt dan is het ook minder belastend voor de collega's. En voor diegene zelf dan ook gelijk een stuk fijner. De hele praktische dingen om dat als basis te hebben dan is dan wel heel handig. Omdat die gene zelf nieuw is is dat voor die persoon belastend maar ook voor de rest van de collega's omdat die jou moeten begeleiden. Ik denk dat allemaal het zelfde vertrek punt wel heel handig is. Omdat je op de vestiging dan ook

sneller aan de slag kan. En dat is voor jezelf ook fijner omdat je jezelf inzetbaar en effectief kan maken. Het gaat hier om FMS maar ook hoe beheren wij onze bestanden, wat komt er wel en niet op speak app. Juridische kennis, financiële kennis. Welke trainingen kun en wil je gaan volgen, daar zou ook een overzicht van moeten komen. En ook in FMS hoe zoek ik in mijn systeem naar de juiste kandidaat. Dat is wel een van mijn bevindingen die ik heb opgedaan tijdens die FMS training. Uitzendkracht meld zich ziek hoe geef ik dat precies aan. Eigenlijk hele basale dingen die je maar net even moet weten.

11. Hoe zou de cultuur van In Person het beste uitgedragen kunnen worden naar nieuwe werknemers?

Ik zou zeggen een week bij Herman in huis maar denk niet dat dat een goed idee is haha. Ik denk zeker wel dat er personen zijn binnen IP die daar waanzinnige dingen over kunnen vertellen. En dat was ook mijn ervaring bij de oude IP academy en daar krijg je dan ook weer heel veel energie van. Dat is natuurlijk Herman die dat kan maar ook Sabine vind ik daar een hele goede enthousiasteling in. Maar ook een Brigitte en Angela en er zijn wel meer mensen die gave verhalen over dingen die meegemaakt zijn en sprekende voorbeelden daar van hebben. Maar sommige dingen moet je ook meegemaakt hebben. Bijvoorbeeld het In Person gala. Er zijn zeker wel mensen die je kunnen meenemen in die ervaringen allemaal. Het zou voor mij wel anders mogen dan de oude IP academy maar ik vond het persoonlijk wel een hele leuke setting. Het zou bijv ook gewoon 2 dagen kunnen zijn maar je gaat er dan op dat moment er wel helemaal in op en je komt dan wel helemaal in die sfeer en je krijgt dan helemaal dat gevoel. Alleen snap ik ook dat je dat niet van iedereen kan verwachten ook in verband met privé zaken. Maar persoonlijk vond ik dat toen wel een hele leuke ervaring. Maar als je bijvoorbeeld een training dag in een zaaltje bij van der Valk van 9 tot 5 en waar iedereen de tijd af zit te wachten en het liefst nog voor half 5 naar huis wil om de files te ontwijken dan sla je dan qua gevoel de plank wel een beetje mis. Maar iedereen zal dit soort dingen anders ervaren. Maar dat komt ook dus wel neer op persoonlijke voorkeuren.

12. Hoe zou volgens jou er voor gezorgd kunnen worden dat er geen informatie verloren gaat binnen de organisatie? Bijvoorbeeld door het uittreden van mensen of verkeerde/slechte overdracht van informatie aan nieuwe werknemers.

Dan zit ik meer te denken aan procedures om dingen vast te leggen. Op het moment dat iemand uit dienst gaat en de overdracht moet dan nog plaatsvinden van kennis denk ik dat je sowieso al te laat bent. Dus eigenlijk moet het gewoon een continu proces zijn van het vastleggen van informatie en het borgen daar van. Als ik denk aan In House is de grote basis is daar al vastgelegd in de contracten. En we hebben FMS waar al veel informatie in zit over klanten en uitzendkrachten. En voor de rest zijn dat dan ook weer de klantafhankelijke dingen. En ik denk dat er bepaalde procedures moeten komen maar ik denk ook met name dat iedereen gebruik van moet maken van het zelfde systeem. Welk systeem dat ook is. Want bijvoorbeeld volgens mij heeft sales op het hoofdkantoor een ander systeem dan waar wij mee werken. Maar zijn er ook wel weer mensen die een los Excel bestandje gebruiken voor het een en ander. Dus ik denk dat je moet naar een systeem dat iedereen dat dan ook echt gebruikt. Dan moet je ook elkaar daar op gaan wijzen.

En ook bijvoorbeeld bezoeksverslagen en verslagen van telefoon gesprekken om dat soort zaken ook te verwerken zodat je een soort tussenstanden hebt. Bijvoorbeeld met vandaag is

er een contract getekend maar de periode daarnaartoe en achteraf. Ik weet dat daar in het verleden ook dingen op spaak gelopen zijn zonder dat mensen dat van elkaar weten en dat kan weer heel knullig staan naar iemand van extern. Bovendien is het ook jammer dan van de tijd van een van de twee.

Bijlage 10 Interview Lennaart Boeser

Datum: 18-03-2016

Naam interviewer: Chelsea Veenstra

Naam geïnterviewde: Lennaart Boeser

Functie geïnterviewde: Manager operations

Interview vragen:

1. Is er volgens jou behoefte aan een In Person Academy?

Ja. Als ik in de eerste instantie even voor mezelf spreek wat het makkelijkste is merk ik gewoon dat in de beginselen er gewoon trainingen missen. Iemand komt binnen en dan hoop je maar dat er iemand van In Person is die tijd voor je heeft, om je een beetje een gedegen inwerk traject te geven. Daarin ben je heel afhankelijk van naast wie kom je te zitten en wie heeft er in zijn drukke schema tijd voor je. Alleen al om dat weg te nemen zou een gedegen Academy training, begeleider/stukje basis kennis meegeven gewoon heel belangrijk zijn.

Ik denk ook dat mensen die al langer zitten wel goed is om een keer in de zoveel tijd een opfris cursus te krijgen, of dat nou om commerciële training gaat of om een bel training. Op dit moment moeten we dat zelf allemaal initiëren. Als ik merk dat mijn team daar behoefte aan heeft moeten we zelf iets gaan opzetten, dat is in principe geen probleem. Maar als er binnen zo'n Academy al een basis training is, is dat handiger. Plus de kans is groter dat je het op structurele wijze een aantal malen per jaar laat terug komen.

2. Is er binnen je huidige functie ooit een moment geweest waarop goed functioneren werd verhindert omdat je (nog) niet beschikte over de juiste kennis?

Ja dat ligt dan puur aan een stuk begeleiding die ik gemist heb vanuit mijn leidinggevende. Daar heb ik ook in mijn beoordelingsgesprek over gesproken en dat heeft meer te maken met omstandigheden dat ik 2 of 3 keer een wisseling heb gehad van leidinggevende. Het is meer coaching on the job wat je dan gemist hebt. Je team is dat toch ineens groter, je verantwoordelijkheid is groter, er wordt meer van je verwacht, er wordt anders naar de je gekeken en daar moet je in begeleidt worden. Nu Ronald er is heb ik daar alle vertrouwen in dat dat goed gaat komen. In het laatste jaar in deze functie zit heb ik dat wel gemist.

Ik zou niet een concrete training kunnen noemen die mij daarbij geholpen zou kunnen hebben. Wellicht als iemand intensief met jou bezig is, dan herkent diegene ook waar ik begeleiding of sturing in nodig heb. Dus dan zou iemand anders dat ook voor je kunnen initiëren. Die kan dan bijvoorbeeld tegen je zeggen van "Ga eens een leiderschapstraining doen" oid. Dus ik sluit niet uit dat een training mij wel had kunnen helpen in dat geval.

3. Wat zou voor jou een reden zijn om te beginnen aan de Academy?

Het ligt een beetje aan wat er daarin van mij wordt verwacht. Maar anders zou het gewoon kennisverbreding zijn. Ik vergelijk het altijd maar met een topsporter. Het is niet zo dat ze iets niet kunnen maar het helpt gewoon om dagelijks je uit te dagen en te trainen. Met de academy is het dan misschien niet dagelijks maar er zijn dan wel gezette momenten dat je de bovenkamer toch weer even aan het werk zet en misschien wel weer tot nieuwe inzichten komt. Omdat je met een groep collega's het over een bepaald onderwerp hebt. Dus dat zou

voor mij 100% een reden zijn om daar aan mee te doen.

4. Zou je jezelf vooraf een bepaald doel stellen alvorens te beginnen aan de Academy?

Ja ligt een beetje aan het onderwerp van een training. Ik denk dat je altijd wel met een bepaald doel voor ogen ergens aan moet begin. Of dat nou is van, er wordt op commercieel vlak wat meer van me gevraagd of met commercieel bellen maar ik merk dat ik moeilijk kan omgaan met tegenwerpingen waarmee ik te maken krijg aan de telefoon bijvoorbeeld en hoe kan ik dat dat pareren. Tot in de breedste zin van het woord om me gewoon wat zekerder te voelen en mijn commerciële activiteiten te ontplooiën. Er is ook niets frustrerender dan wanneer je 1 of 2 dagen zo'n training hebt gevolgd die al je tijd heeft opgeslokt en uiteindelijk moet je er achter komen dat je er eigenlijk niets van opgestoken hebt. Ik vind zo'n training valt en staat ook altijd wel met degene die voor de groep staat. Dus daar ben ik wel benieuwd naar hoe In Person daar tegenaan kijkt.

5. Wanneer je zou starten aan een opleiding vind je het dan belangrijk dat je zelf inbreng hebt over de inhoud hiervan?

Ja sowieso als het programma samengesteld zou gaan worden zou ik vanuit mijn rol en ervaringen en vanuit mijn idee op bepaalde dingen, kunnen zeggen van waar gaat het mis en waar lopen de mensen vaak tegenaan. Hierdoor kan ik dus ook zeggen waar ze meer tools of meer handvaten in moeten krijgen. Tuurlijk zou ik daar graag over meedenken.

6. Wat zou voor jou de meest ideale manier zijn van les krijgen? (Online, klaslokaal, weekendje weg etc.) → Doorvragen

Ik denk niet per definitie dat je altijd ergens een week ergens ondergedoken hoeft te zitten. Ik heb zelf jaren lang bij Olympia gewerkt. Het sterke van hun vond ik dat zij een basistraining hadden. Dat is echt een training heel erg gericht op als iemand net start. Dat was dan wel een week en dan ging je 1 of 2 dagen vast op een andere vestiging dan die waar je zelf terecht zou komen ging je meelopen. Omdat dat even anders is dan de omgeving waar je zelf mee te maken krijgt. Aan de andere kant had je dan 5 dagen een training en dan ging je naar Houten. Dan waren er trainingen in bijvoorbeeld telefonische acquisitie, maar bijvoorbeeld ook Olympia gevoel, basis training. Het mooie daarvan vond ik dat iedereen die, of het nou een nieuwe franchise nemer was die ging starten, een nieuwe manager, iemand van finance, iemand die achter de receptie zit dat iedereen die basis training kreeg. Dat vond ik wel heel positief. Ik denk dat het heel mooi zou zijn als je een soort van online portal hebt waar je in je eigen tijd gewoon lekker achter de computer kan zitten en jezelf kan voeden met kennis. Ik zou het niet of-of zien als je kijkt naar klassikaal les. Ik zou het altijd zien als iets wat je beide doet. Als jij geconfronteerd wordt met iets waar jij in de dagelijkse praktijk tegenaan loopt, dan zou het wel tof zijn dat bijvoorbeeld als dat commercieel bellen is dat je dan een soort van bel script tevoorschijn kan halen, of je commercieel bellen training en bij kan pakken en kan kijken welke dingen je allemaal ook alweer rekening mee moet houden. Aar een training op commercieel bellen waarin je bijvoorbeeld een ochtend ervaringen met elkaar gaat uitwisselen en de middag is gewoon heel kwantitatief gericht van we gaan nu afspraken mee. Bijvoorbeeld in de voorbereiding naar de training neem je minimaal 10 kandidaten mee die actief gaat aanbieden bij prospects. Dat is de kracht van een training natuurlijk dat je gewoon met de groep bezig bent. En wellicht ook bijvoorbeeld als het over

commercieel bellen gaat dat degene die de meeste afspraken heeft gemaakt die wint een prijsje ofzo.

7. **Heb je ooit online een cursus/opleiding gevolgd door middel van e-learning? Zo ja, wat waren hier je ervaringen mee?**

Ja, vond ik prima. Ik heb dat wel eens gedaan en dan was het ook altijd wel in combinatie met klassikaal. Dan was het een online cursus van 2 of 3 maanden bijvoorbeeld en die 3 maanden had je in ieder geval wel 3 momenten dat je wel fysiek bij elkaar kwam.

8. **Wat zou je er van vinden als een leerproces wordt geïntegreerd in je dagelijkse werkzaamheden, bijvoorbeeld met een app waarin elke maand je kennis wordt getest?**

Vind ik een goed idee. Waar je denk ik rekening mee moet houden is een stukje veiligheid bij mensen. Dat ze niet gaan denken van het wordt tegen me gebruikt als een soort van controle middel. Omdat jouw resultaten dan wel out in the open komen te liggen. Een andere vestiging zou dan bijvoorbeeld kunnen zien dat je onderaan bungelt. Vanuit de essentie zal het dan vooral leuk zijn voor de mensen die het goed doen, die daar bovenaan strijden om die koppositie. Maar je moet ook rekening houden met de mensen die dan net iets minder in de kennis zitten. Ik vind vooral dat je van elkaar binnen je eigen team op de hoogte kunt zijn van wat iemands' sterke en zwakke punten zijn en dat dat niet organisatie breed bekend hoeft te zijn. Ik vind het belangrijk in mijn team om te weten van daar zitten haar aandachtspunten etc. Maar het hele idee van de app waarin je dagelijks een vraag krijgt bijvoorbeeld dat vind ik wel wat hebben.

9. **Wat zou volgens jou allemaal in een traing aan bod moeten komen voor iemand die tot jouw functie gaat worden opgeleid?**

Ik denk dat het gewoon heel erg met een bepaalde feeling te maken heeft, en het leren door te doen. Je moet gewoon een aantal jaren ervaring hebben doorgemaakt van het basis intercedent schap met bepaalde dingen onder de knie krijgen zoals dat je weet hoe je mensen moet zoeken, weet wat het is wat is om mensen voor te stellen, weten wat het is om bedrijven actief te benaderen, weten dat je administratie op orde moet houden. Kennis in de basis hebben over cao, wet en regelgeving. Zo maak je op mijn optiek stappen door. Mensen die in zich van nature zelf wel zien in een leidinggevende rol, die bijvoorbeeld van zichzelf weten dat ze een team kunnen enthousiasmeren en moeilijke beslissingen nemen als de organisatie daar om vraagt. Dan weet je op een gegeven moment vanzelf dat je daar aan toe bent. Ik denk vooral in de uitzendbranche is het gewoon belangrijk om eerst de grondbeginselen onder de knie te krijgen. Als het goed is als je dan die ambitie hebt dan maak je vanzelf wel stappen. Dan hoop je altijd maar dat er binnen die organisatie ook oog voor is en dat iemand dat ziet.

Verder denk ik niet dat er een hele specifieke training voor is. Een training gericht op leidinggeven zou dan nog wel kunnen. Met bijvoorbeeld daar in over hoe ga je om met een team, gesprekstechnieken. Je hebt nu natuurlijk in het kader van het performance management altijd over iemand performance. Dus je probeert iemand tips en tools mee te geven om zijn werk beter te kunnen doen. Dan zou een management training denk ik wel wenselijk zijn.

10. Wat zou volgens jou allemaal aan bod moeten komen die opgeleid gaat worden voor jr/med/sen consultant of locatiemanager?

Ik denk gewoon echt de basis dingen. Hoe werf je, welke tools heb je daarvoor tot je beschikking. Met welk programma werken we, FMS. Daar een goede training in geven zodat iemand van A tot Z weet hoe je zo'n programma optimaal kan benutten. Wellicht kan je differentiëren op het gebied van je groepssamenstelling. Je kan zo'n training dan natuurlijk wel op verschillende niveaus aanbieden. Dat is maar net hoe ver je de diepte in gaat. Als je weet ik heb een junior consultants trainingsklas voor me zitten dan ga je het heel erg over de basis hebben. Dan kun je het bijvoorbeeld over de basis van telefonische acquisitie hebben. Bij een senior ga je dan iets meer de diepte in met bijvoorbeeld om bij het voorbeeld van telefonische acquisitie te blijven, ga je bijvoorbeeld niet zo zeer richten op het "veilige" bellen van ik heb een kandidaat en die ga ik proberen voor te stellen bij een bedrijf maar ik ga proberen bij een bedrijf waar ik eigenlijk niks van weet om informatie in te winnen en de juiste contactpersoon aan de lijn te krijgen en heel koud een afspraak proberen te maken. Iets meer uitdagend en minder zeker. Ik denk dat je zo op verschillende niveaus wel trainingen kan aanbieden.

11. Hoe zou de cultuur van In Person het beste uitgedragen kunnen worden naar nieuwe werknemers?

Ik vind een Sabine door altijd een goed voorbeeld van. Zet zo'n iemand gewoon een ochtend voor een groep en laat haar vertellen over haar ervaringen haar spirit en enthousiasme. En of dat dat Sabine is of een Herman dat maakt niet uit. Maar het gaat dan om het idee dat mensen er over vertellen en dat de groep dan zoiets krijgt van "wow" en daardoor geïnspireerd wordt. Maar dat is niet alleen voor nieuwe werknemers nuttig maar ook voor huidige werknemers. Zo af en toe worden wij daar ook mee geconfronteerd en dan merk je dat je daar toch altijd weer een boost van krijgt. Dus het is zeker niet verkeerd om dat gewoon af en toe als opfrissing te doen.

Waar mensen het nog steeds wel over hebben dat zijn die inspiratie sessies bij Herman thuis. Dat je daar dan zit met een groep bij elkaar. Dan waren we gewoon echt een avond bezig en dan bleven ze daar dan slapen. Dat zijn dingen die altijd terug blijven komen in verhalen van mensen dus blijikbaar hebben die wel indruk gemaakt.

12. Hoe zou volgens jou er voor gezorgd kunnen worden dat er geen informatie verloren gaat binnen de organisatie? Bijvoorbeeld door het uittreden van mensen of verkeerde/slechte overdracht van informatie aan nieuwe werknemers.

Het is volgens mij gewoon het er over praten. Wat je ziet is dat er heel veel te winnen is op basis van wij vinden hier het wiel uit en in het midden van het land doen ze eigenlijk het zelfde. Omdat er is geen borging van onze kennis. Dus ik denk dat in een soort portal. Ik kan hier voor mezelf een heel mooi format voor een voorstel gaan bedenken en iemand anders doet dat ergens anders in het land en weer iemand dat het weer anders en zo ontstaan er dan 18 verschillende versies. Maar als je dan kan zeggen van dit is de basis, zo werken we en je kan het naar gelang op lokaal niveau iets aanpassen. Een basis handleiding of protocol zou

dan wel heel handig zijn. Dit werkt gewoon in alles door. Wij zijn nu bijvoorbeeld weer aan het kijken naar hoe werk ik het beste in FMS, wat is de beste manier van het vastleggen van onze acties. Terwijl misschien is dat al langer een keer eerder uitgevonden maar is dat gewoon niet bekend. Als je het hebt over informatie lekken en het borgen van kennis is dat wel het grootste punt. Het grootste voordeel is dat we in die zin al wel ten opzichte van de andere uitzendbureaus heel weinig verloop van personeel hebben. Onze uitstroom van medewerkers is veel langer dan bij andere uitzend organisaties. Ergens doe je dus al iets heel goed gelukkig. Op die wijze als je mensen kwijt raakt om de haverklap dan verlies je dus wel informatie. Daar hebben we dus al minder last van. Als je dan ook nog vast kan leggen wat er in iemand hoofd zit dan maak je daar ook al stappen in. Het wordt misschien te weinig gevraagd aan mensen van “waar zit jou kennis en expertise en waar zou jij een rol in kunnen spelen?”. Mensen kunnen daar natuurlijk ook weer van groeien omdat ze zoiets hebben van mijn mening doet er ook toe en ze vinden dat belangrijk. Als je dat dan kan klusteren en kan zorgen dat je die informatie voor hand hebt dan kan je wel iets moois creëren.

Bijlage 11 Checklist organisatiecultuur volgens het ui-model

Checklist organisatiecultuur volgens het ui-model

Waarden, normen, grondbeginselen

- Aan de hand van welke gemeenschappelijke (kern)waarden wordt gewerkt?
- Wat is de missie van de organisatie?
- Noem enkele markante normen.
- Welke beelden roept de organisatie over zichzelf op?
- Welke metaforen worden er gebruikt in en over de organisatie?
- Noem enkele motto's die in de organisatie gehoord worden.
- Welke vooronderstellingen, zienswijze en ideologie liggen ten grondslag aan die kernwaarden en normen?

Rituelen en tradities

- Welke specifieke taal/taalcodes wordt/worden door de medewerkers gehanteerd?
- Welke betekenis hebben die codes?
- Welke geschreven en ongeschreven gedragscodes zijn er binnen de organisatie?
- Zijn er groepjes binnen de groep, en zo ja, welke relatie hebben die met de overheersende normgroep?
- Noem enkele tradities waaraan veel waarde wordt gehecht.
- Welke rituelen neem je waar?
- Zijn er kenmerkende ceremoniën?
- Geef de relatie aan met de grondbeginselen, kernwaarden en normen binnen de organisatie.

Helden en verhalen

- Beschrijf enkele kenmerkende historische of biografische verhalen, legendes, anekdotes die telkens opduiken in de organisatie.
- Identificeer enkele oermenselijke types en relaties in de organisatie, zoals:
 - vader en moeder
 - koning en kroonprins
 - duo's
 - de held
 - de clown
 - het zwarte schaap (de antiheld)
- Geef de relatie aan met de grondbeginselen, kernwaarden en normen binnen de organisatie.

Symbolen

- Karakteriseer de eigen (huis)stijl van de organisatie. Bekijk zaken als logo, slogans, inrichting, kleur, kleding binnen de organisatie. Wat symboliseren ze? Leg ook hierbij een relatie met grondbeginselen, waarden en normen.