

“HET RENDEMENT VAN HET OPLEIDEN VAN MANAGEMENTTALENT”



Door: Yoeron van der Ree
Studentnummer: 377462
Datum: 21-07-2014

Master: Arbeid, Organisatie & Management
Opleiding: Bestuurskunde
Universiteit: Erasmus Universiteit Rotterdam
Scriptiebegeleider: prof. dr. Bram Steijn
Tweede lezer: dr. Laura den Dulk

Stage organisatie: Gemeente Rotterdam
Stagebegeleider: mevr. Anita Meijs

Voorwoord

Voor u ligt mijn masterthesis “Het rendement van het opleiden van managementtalent”. Het rapport is tot stand gekomen door een attractieve en leerzame stageperiode van vijf maanden bij de gemeente Rotterdam. Het onderzoek is gedaan in opdracht van deze gemeente en dient daarnaast ook ter afronding van de master Arbeid, Organisatie & Management van de opleiding Bestuurskunde.

Nooit eerder heeft een opdracht mij zo in de greep gehad. Ik wilde er het maximale uithalen, maar wel met het behoud van een hoog tempo. Ik heb hard aan het rapport gewerkt en ben zeer tevreden met het resultaat, maar dit was niet mogelijk geweest zonder de hulp van een aantal personen. Voor deze personen maak ik met plezier ruimte om ze te bedanken.

Allereerst wil ik een grote dankbetuiging uiten aan Anita Meijs, mijn stagebegeleider vanuit de gemeente Rotterdam. Naast dat ik door haar de opdracht verkreeg, ben ik in het onderzoek ook voorzien alle benodigde informatie en adviezen. De werksfeer vond ik helemaal top, met name door de veelheid aan autonomie die ik kreeg.

Verder ben ik mijn scriptiebegeleider vanuit de Erasmus Universiteit, prof. dr. Bram Steijn, zeer dankbaar. Door zijn professionele hulp, feedback en continue bereikbaarheid heb ik de kwaliteit van het onderzoek hoog kunnen houden. Bepaalde adviezen van zijn kant had ik niet kunnen missen.

Daarnaast wil ik dr. Laura den Dulk, mijn tweede lezer vanuit de Erasmus Universiteit, bedanken. Door haar feedback op het conceptrapport heb ik het eindresultaat van deze thesis nog wat kunnen verbeteren en optimaliseren.

Mijn dank gaat ook uit naar Marlies van der Meer, medestagiaire bij de gemeente Rotterdam. We hebben elkaar geholpen in elk stadium van onze onderzoeken. Daarnaast hebben we de afdeling waarop we werkzaam waren samen jong gehouden.

Alle collega's en oud medewerkers van de gemeente Rotterdam die input hebben geleverd voor het onderzoek wil ik ook graag bedanken. Deze personen vormen de basis van mijn onderzoek en zonder hun medewerking was het onderzoek niet mogelijk geweest.

Ten slotte wil ik mijn familie, vrienden en vriendin bedanken voor alle afleiding gedurende deze periode. Gelukkig bleef er ondanks dat het soms hard werken was, nog genoeg tijd over om te ontspannen en leuke dingen te doen!

Veel plezier bij het lezen van dit rapport,

Yoeron van der Ree

Rotterdam, juli 2014

Samenvatting

De gemeente Rotterdam biedt een aantal trainingsprogramma's aan om haar managers zich te laten ontwikkelen. Eén daarvan is het Management Doorstroom Programma en deze richt zich specifiek op de leidinggevenden op het operationele niveau: de teammanagers. In de afgelopen tien jaar hebben er zes edities plaatsgevonden met in totaal 85 deelnemers. Door de bezuinigingen en de daardoor teruglopende opleidingbudgetten krimpt het aantal trainingen dat de gemeente Rotterdam haar personeel kan aanbieden. Er moet daardoor meer aangetoond worden wat een trainingsprogramma daadwerkelijk oplevert, om het budget voor het programma te rechtvaardigen en het voortbestaan te legitimeren. Aangezien er in het verleden nog nooit onderzoek is gedaan naar het rendement van het Management Doorstroom Programma, heb ik de opdracht gekregen dit uit te voeren. De hoofdvraag van dit onderzoek luidt:

“In hoeverre en op welke wijze worden de vooraf gestelde doelstellingen van het Management Doorstroom Programma van de gemeente Rotterdam behaald en hoe is het programma mogelijk te verbeteren?”

Het onderzoek beschrijft het rendement van het programma, verklaart het en geeft aanbevelingen voor de toekomst. Het rendement is bepaald door na te gaan of de vooraf gestelde doelstellingen behaald zijn. Hiervoor zijn de doelstellingen omgevormd naar meetbare concepten en variabelen om ze te kunnen toetsen. De verklaring van het rendement is gegeven op basis van de in de literatuur benoemde succes- en faalfactoren van trainingsprogramma's. Door na te gaan in hoeverre deze factoren aanwezig waren in het programma en een relatie te leggen met het gevonden rendement, kan dat verklaard worden. De aanbevelingen zijn gegeven door na te gaan wat er nog verbeterd kan worden in het rendement en wat dat specifieke rendementsdeel verklaart. Het Management Doorstroom Programma wordt dus geëvalueerd op basis van de doelstellingen, die als volgt luiden:

1. Het (in staat zijn tot) doorstromen van teammanagers naar zowel horizontaal gelegen functiegroepen als naar verticaal gelegen functiegroepen zoals afdelingsmanager.
2. Het verhogen van de prestaties en het verbeteren van de kwaliteit van management door persoonlijke en leiderschap competentieontwikkeling voor de Rotterdamse context.
3. Het mede vormgeven aan een lerende organisatie door kennisdeling en netwerkvorming plaats te laten vinden van managers binnen het concern de gemeente Rotterdam.
4. Het binden en boeien van managementtalenten.

Het onderzoek bestaat uit drie delen: een secundair onderzoek naar doorstroming op basis van functieschalen, een enquête onder alle oud-deelnemers en interviews met diverse betrokkenen van het programma. Uit de resultaten van de onderzoeksdelen kan geconcludeerd worden dat alle doelstellingen van het programma zijn behaald.

Deelnemers van het programma hebben een significant hogere doorstroming na drie jaar dan vergelijkbare managers die het programma niet hebben gevolgd. Daarnaast komt het vrijwel niet voor dat managers zich niet mobiliseren na hun deelname. Zowel de prestaties volgens de functieomschrijving als de extra prestaties ten gunste van de organisatie zijn verbeterd dankzij het programma. Aan de ontwikkeling van de competenties uit het tactisch competentieprofiel, het profiel voor de verticale doorstroming, heeft het programma ook bijgedragen. De netwerkvorming van managers binnen de gemeente Rotterdam is het grootste rendementsdeel wat behaald is door het programma. In elk deel van het onderzoek is dit naar voren gekomen. Kennisdeling is ook

behaald, hetzij in iets mindere mate dan netwerkvorming. De deelnemers hebben aangegeven geboeid te zijn door het programma. De tevredenheid om voor de gemeente Rotterdam te werken is daarnaast ook verhoogd als gevolg van de deelname. Ten slotte heeft het programma bijgedragen aan de affectieve betrokkenheid van de deelnemers. Dit is de vorm van betrokkenheid die de meeste positieve resultaten oplevert voor de organisatie en de medewerker, omdat de betrokkenheid intrinsiek van aard is.

De gevonden resultaten kunnen het meest verklaard worden door het succes- en faalfactorcluster werkomgevingsinvloeden, omdat deze van invloed is op bijna alle rendementsdelen. De clusters houding tegenover het programma en trainingsontwerp & levering hebben ieder ook invloed op enkele rendementsdelen. Het enige cluster dat geen enkele invloed heeft zijn de persoonlijke kenmerken. Daarom kan geconcludeerd worden dat dit in deze context geen succes of faalfactor is.

Het onderzoek heeft geresulteerd in een viertal aanbevelingen. De eerste en grootste aanbeveling is om de werkomgevingsinvloeden, ofwel de opvolging van het programma te verbeteren. Uit de enquête onder de deelnemers blijkt dat deze succesfactor het minst ontwikkeld is en daarnaast heeft het de meeste invloed op het rendement. De opvolging van het programma kan verbeterd worden door al in het programma bespreekbaar te maken wat wensen van de deelnemers zijn voor het natraject. Hierbij dienen afgevaardigden van de afdeling Management Development aanwezig te zijn om een dergelijke opvolging mede te organiseren. In die bijeenkomsten moet ook de afstemming en integratie van het programma met de werkpraktijk besproken worden.

De volgende aanbeveling is het verbeteren van de individuele succesfactoren: ondersteuning door collega's en gepercipieerd nut vooraf, omdat deze als enigen van de individuele factoren invloed hebben op meerdere rendementsdelen. De derde aanbeveling is het managen van de verwachtingen onder de deelnemers. Het moet de deelnemers duidelijk worden wat de kansen op doorstroming zijn en het moet helder zijn wat wel en niet tot het programma behoort, om teleurstellingen achteraf te voorkomen. De laatste aanbeveling is de kandidaatstelling en de selectie van deelnemers wellicht anders inrichten. Nu worden er kandidaten aangedragen door de leidinggevenden, wat bepaalde risico's zoals vriendjespolitiek of het verkrijgen van 'de klonen van de baas' met zich meebrengt. Het wellicht anders inrichten kan worden gezien als aandachtspunt wat misschien het overwegen waard is, in plaats van als een aanbeveling. Er kan bijvoorbeeld gedacht worden aan een open inschrijving.

Inhoudsopgave

Voorwoord	ii
Samenvatting.....	iii
1. Inleiding	1
1.1 Aanleiding.....	1
1.2 Probleemstelling.....	2
1.3 Relevantie.....	3
1.3.1 Maatschappelijke relevantie	3
1.3.2 Wetenschappelijke relevantie.....	4
1.4 Leeswijzer	5
2. Casebeschrijving: Management Doorstroom Programma.....	6
2.1 Introductie.....	6
2.2 Werving en selectie	6
2.3 Programma en onderdelen	7
2.4 Organisatie	8
2.5 Doelstellingen.....	8
2.6 Verschillen in de edities.....	9
3. Theoretisch kader	10
3.1 Invloed van trainingsprogramma's.....	10
3.2 Evaluatie	11
3.3 Het evalueren van trainingsprogramma's.....	11
3.3.1 Literatuur trainingsevaluatie	12
3.3.2 Gebruik van het Kirkpatrick model.....	13
3.3.3 Conclusie en conceptueel overzicht.....	14
3.4 Succes- en faalfactoren trainingsprogramma's.....	15
3.4.1 Literatuur succes- en faalfactoren trainingsprogramma's.....	15
3.3.2 Keuze van de succes- en faalfactoren	19
3.4.3 Conclusie en conceptueel overzicht.....	20
3.5 Conceptueel model	20
4. Methodologie	22
4.1 Onderzoeksstrategie, methoden en technieken.....	22
4.2 Onderzoeksubjecten	22
4.3 Steekproef en response.....	23
4.3.1 Secundair onderzoek.....	23

4.3.2 Vragenlijst.....	23
4.3.3 Interviews	24
4.4 Beschrijving secundair onderzoek.....	25
4.5 Operationalisering concepten vragenlijst	25
4.5.1 Rendement van het Management Doorstroom Programma.....	26
4.5.1.1 Kirkpatrick niveau 1, 2 en 3	26
4.5.1.2 Kirkpatrick niveau 4: Resultaten.....	27
4.5.2 Succes- en faalfactoren trainingsprogramma's.....	31
4.5.3 Controlevariabelen	32
4.6 Beschrijving kwalitatief onderzoek	32
4.6.1 Kwalitatieve deel van de vragenlijst.....	32
4.6.2 Interviews	32
5. Resultaten.....	34
5.1 Analyse secundair onderzoek.....	34
5.2 Analyse vragenlijst.....	35
5.2.1 Rendement van het Management Doorstroom Programma.....	35
5.2.1.1 Kirkpatrick niveau 1: Reactie	35
5.2.1.2 Kirkpatrick niveau 2: Leren.....	36
5.2.1.3 Kirkpatrick niveau 3: Gedrag	36
5.2.1.4 Kirkpatrick niveau 4: Resultaten.....	38
5.2.2 Verklaring van het gevonden rendement	42
5.2.2.1 Beoordeling van de succes- en faalfactoren	42
5.2.2.2 Regressieanalyses Kirkpatrick niveaus	44
5.3 Analyse kwalitatief onderzoek	52
5.3.1 Kwalitatieve deel uit de vragenlijst	52
5.3.1.1 Sterke punten van het programma	52
5.3.1.2 Verbeterpunten voor het programma	53
5.3.1.3 Samenvatting en koppeling met de kwantitatieve resultaten.....	56
5.3.2 Interviews	56
5.3.2.1 Leidinggevend van de oud-deelnemers	57
5.3.2.2 Inhoudelijke programmamedewerkers.....	58
5.3.2.3 Deelnemers van het Management Doorstroom Programma	59
5.3.2.4 Samenvatting van de interviewresultaten	60
6. Conclusies, aanbevelingen en discussie	61

6.1 Conclusies.....	61
6.1.1 Conclusies van het onderzoek voor de gemeente Rotterdam.....	61
6.1.2 Theoretische conclusies	64
6.2 Aanbevelingen.....	65
6.3 Discussie	67
6.3.1 Methodologisch beperkingen	67
6.3.2 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek.....	68
Bibliografie	69
Bijlage 1: Vragenlijst	76
Bijlage 2: Semigestructureerde interviews	84

1. Inleiding

De inleiding is onderverdeeld in een viertal paragrafen. De eerste paragraaf bevat de aanleiding van dit onderzoek. In de tweede paragraaf wordt de probleemstelling besproken. De derde paragraaf bevat de relevantie van dit onderzoek. Ten slotte wordt de leeswijzer van dit rapport geschetst.

1.1 Aanleiding

Human Resource Management heeft momenteel een belangrijke plek binnen organisaties, ook in de publieke sector. Organisaties zijn zich ervan bewust dat het personeel een cruciale factor is om succesvol te zijn. Human Resource Management is in essentie gericht op het managen van processen binnen de organisatie, met als doel de vraag en het aanbod van arbeid op elkaar aan te sluiten en zodoende de gewenste productie tot stand te brengen (Bax, 2003). Kortom, de juiste persoon op de juiste plaats voor het juiste resultaat (Steijn & Groeneveld, 2013, p. 6).

De eisen aan personeel zijn in de loop der tijd veranderd, net als de loopbaanopvatting. Vroeger werden werknemers aangenomen voor het leven en stonden waarden als volgzzaamheid en discipline hoog in het vaandel. De medewerker diende de taken uit te voeren die opgedragen werden en als tegenprestatie leverde de werkgever baanzekerheid. Deze arbeidsrelatie tussen werkgever en werknemer wordt ook wel lifetime employment genoemd. De laatste jaren heeft er een verschuiving plaatsgevonden naar lifetime employability. In deze arbeidsrelatie bestaan er andere wederzijdse verwachtingen tussen de werknemer en werkgever. De werkgever verwacht van zijn medewerkers dat zij betrokken zijn bij het werk, bereid zijn zichzelf te blijven ontwikkelen en bereid zijn om zich binnen de organisatie te bewegen (brede inzetbaarheid). De werknemer verwacht daar uitdagende functies en de mogelijkheden tot leren en doorstromen voor terug (Gaspersz & Ott, 1997).

Het aanbod van trainingen, cursussen en opleidingsprogramma's binnen organisaties is gestegen door de ontwikkeling naar lifetime employability. Dit is echter niet de enige reden voor het bestaan van de ontwikkelingsmogelijkheden. De omgeving van de publieke sector wordt steeds dynamischer en dat vraagt van organisaties dat zij zich snel aan deze turbulente omgeving aanpassen. Flexibele organisaties met breed inzetbaar personeel kunnen deze schakeling sneller maken. Medewerkers kunnen door middel van leermogelijkheden in staat worden gesteld zich hiertoe te ontwikkelen. Het opleiden van personeel wordt ook gedaan om vacatures intern op te vullen. Hierdoor is het niet nodig om nieuwe werknemers aan te trekken wat financiële en sociale voordelen met zich mee brengt. Deze strategische personeelsplanning, met daarin opleidingen is een manier om uitstroom en verloop op te vangen (Steijn & Groeneveld, 2013, p. 124). Dit zal op termijn nog belangrijker worden omdat er een probleem zal ontstaan als de 'babyboomers' met pensioen gaan en er een tekort ontstaat aan vervangbaar personeel op de arbeidsmarkt (Steijn & Groeneveld, 2013, p. 83).

Al met al worden ontwikkelmogelijkheden steeds belangrijker voor organisaties om enerzijds aantrekkelijk te blijven voor het personeel en tevens om bij te blijven met alle gaande ontwikkelingen. De gemeente Rotterdam heeft als organisatie in de publieke sector ook te maken met alle bovenstaande trends en is zich daar ook bewust van. In de Human Resource visie komt dat onder andere naar voren door het volgende punt: *"Er zal verder gebouwd worden aan een flexibele organisatie die op alle beleidsterreinen aansluiting vindt bij de vindingrijkheid van Rotterdammers, bedrijven en maatschappelijke organisaties"* (Gemeente Rotterdam, 2014). Om de strategische onderdelen uit de HR visie waar te maken, wordt het HR beleid en bijbehorende praktijken daarop afgestemd. Dit wordt ook wel de interne fit genoemd (Steijn & Groeneveld, 2013, p. 9). Binnen de

gemeente Rotterdam komt dit tot uiting door het aanbieden van verschillende trainingen en ontwikkelprogramma's voor medewerkers op alle niveaus. De programma's zijn bijvoorbeeld gericht op doorstroming of het verbreden van kennis voor dezelfde functie.

Eén van de programma's die aangeboden wordt en waarop gefocust wordt in dit onderzoek is het Management Talenten Programma (voorheen Management Doorstroom Programma). Door middel van diverse trainingdagen en begeleiding op zowel individueel als groepsniveau, wordt getracht de manager zodanig te ontwikkelen dat deze breder en hoger inzetbaar is. In dit programma worden teammanagers opgeleid om ze bekwaam te maken voor een horizontale of verticale doorstroming naar bijvoorbeeld afdelingsmanager. Het programma heeft een duur van anderhalf jaar en per lichting worden er een vijftiental managers geselecteerd om hieraan deel te nemen. Er zijn inmiddels zes edities van het Management Doorstroom Programma uitgevoerd bij de gemeente Rotterdam waarvan de eerste in 2003 plaatsvond (Gemeente Rotterdam, 2003-2010).

1.2 Probleemstelling

Op dit moment staat alles op de arbeidsmarkt in het teken van bezuinigingen als gevolg van de economische crisis. De publieke sector heeft hier uiteraard ook last van en dat zorgt ervoor dat de overheid snijdt in de eigen organisaties. Budgetten worden teruggeschroefd en sommige taken worden wegbezuinigd. In 2011 leidden bezuinigingen bij 59% van de gemeenten tot een totale personeelsreductie van 3650 fte (3,9% van het totaal) (A+O fonds Gemeenten, 2012). Niet alleen wordt er bezuinigd op personele krachten, maar ook op vastgoed of bepaalde faciliteiten. De gemeente Rotterdam heeft in dat kader in vier jaar tijd het opleidingsbudget van 2% van het totale personeelskosten teruggebracht tot slechts 1% (Gemeente Rotterdam, 2010-2014). Dit betekent dat het aantal trainingen slinkt en er meer aangetoond moet worden wat de trainingen daadwerkelijk opleveren om het voortbestaan te rechtvaardigen.

Er is in het verleden nog nooit onderzoek gedaan naar het rendement van het Management Doorstroom Programma. Er is een tijd geweest dat men dacht dat alle opleidingen, inclusief de soft skills opleidingen (minder tastbare trainingen zoals ook deze managementontwikkeling training), wel ergens goed voor zouden zijn in de organisatie. Hedendaags is er meer tastbaar bewijs nodig om het rendement van een opleidingsactie aan te tonen (Gielen & Indesteege, 2004). Daarvoor dient het trainingsprogramma geëvalueerd te worden. Daarnaast zijn er nog drie andere specifieke redenen voor evaluatie volgens Kirkpatrick (2006):

- Om het bestaan van het budget voor het trainingsprogramma te rechtvaardigen door aan te tonen hoe het programma bijdraagt aan de doelstellingen van de organisatie;
- Om te beslissen of de organisatie moet doorgaan of stoppen met het trainingsprogramma;
- Om informatie te verzamelen over hoe de toekomstige trainingsprogramma's te verbeteren.

Het meten van het rendement of de effecten van een trainingsprogramma is een veelomvattende en vage formulering. Er kunnen namelijk tal van zaken onder worden verstaan, waaronder ook zaken die niet relevant zijn om te meten. Er moet bepaald worden waarop gefocust wordt bij het evalueren van het Management Doorstroom Programma. Het rendement zal in dit onderzoek met name worden bepaald door een goal-based evaluatieonderzoek. Dat wil zeggen dat er geëvalueerd wordt in hoeverre de vooraf gestelde doelstellingen worden behaald (Eseryel, 2002) (Worthen & Sanders, 1987). De doelstelling en centrale vraagstelling van dit onderzoek zijn daarop afgestemd.

Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is het rendement van het Management Doorstroom Programma van de gemeente Rotterdam vast te stellen en aanbevelingen te geven tot verbetering van het programma door na te gaan in hoeverre en op welke wijze de vooraf gestelde doelstellingen van het programma behaald worden.

Vraagstelling

“In hoeverre en op welke wijze worden de vooraf gestelde doelstellingen van het Management Doorstroom Programma van de gemeente Rotterdam behaald en hoe is het programma mogelijk te verbeteren?”

Om de centrale vraag te kunnen beantwoorden, zijn er een viertal deelvragen geformuleerd. Beantwoording van deze vier vragen zal ook de beantwoording van de centrale onderzoeksvraag betekenen. Hieronder worden de deelvragen met bijbehorende verantwoording weergegeven.

Om te kunnen bepalen wat het rendement is dient allereerst duidelijk te zijn hoe het programma er precies uitziet. Er moet een compleet beeld geschetst worden waarin de inhoud, de doelstellingen, het proces en verdere onderdelen van het programma naar voren komen.

Deelvraag 1: Wat houdt het Management Doorstroom Programma in en hoe ziet het eruit?

Er is bepaald dat het evaluatieonderzoek zich richt op de vooraf gestelde doelstellingen van het programma. De volgende stap is om na te gaan hoe de doelstellingen gemeten kunnen worden.

Deelvraag 2: Op welke wijze kan worden gemeten in hoeverre de vooraf gestelde doelstellingen van het Management Doorstroom Programma worden behaald?

Met behulp van het antwoord op de vorige deelvraag kan het rendement berekend worden. Dit wordt gedaan door na te gaan in hoeverre de doelstellingen worden bereikt en daarnaast door na te gaan hoe dat komt. Dit is de verklarende factor van het rendement.

Deelvraag 3: In hoeverre worden de vooraf gestelde doelstellingen van het Management Doorstroom Programma behaald en hoe is dat te verklaren?

Als het rendement uiteindelijk bepaald is, kan er gekeken worden naar hoe dit te optimaliseren is. De laatste deelvraag gaat in op mogelijke verbeteringen voor het programma die tijdens dit onderzoek naar voren zijn gekomen. Deze zouden in de toekomst geïmplementeerd kunnen worden.

Deelvraag 4: Hoe kan het Management Doorstroom Programma mogelijk worden verbeterd?

1.3 Relevantie

1.3.1 Maatschappelijke relevantie

Ten eerste geldt dit onderzoek als verantwoording voor de gemaakte kosten van het Management Doorstroom Programma. Het onderzoek is voor de financiers van het programma relevant, omdat zij door dit onderzoek inzicht krijgen in wat er terugkomt voor de gemaakte investering. Het is wellicht niet in geld te bepalen, maar in hoeverre de doelstellingen worden behaald is wel in bewoording uit te drukken. De financiers kunnen later bepalen of dit rendement als voldoende wordt beschouwd voor de continuering van het programma.

Verder is dit onderzoek voor de programmamanager relevant. Zij krijgt inzicht in het rendement van het programma en wellicht zijn er doelstellingen of onderdelen die slechter scoren. Als aan die punten veel waarde wordt gehecht door de programmamanager, kunnen deze als focuspunten gelden om het programma in de toekomst te verbeteren. Daarnaast worden er in het onderzoek zelf ook aanbevelingen gegeven, die door ze te implementeren kunnen leiden tot een kwalitatief beter programma. Verder krijgt de programmanager inzicht in hoe de oud-deelnemers het programma hebben ervaren en op basis daarvan kunnen er vervolgstappen worden ontwikkeld. Ten slotte heeft de programmamanager naar aanleiding van dit onderzoek een idee over hoe het rendement bij de volgende edities van het programma te berekenen is.

Het onderzoek is daarnaast ook relevant voor toekomstige deelnemers van het programma. Zij krijgen door dit onderzoek mogelijk te maken met een verbeterde versie van het programma. Als de managers die deelnemen aan het programma anders worden opgeleid, zal dit ook effecten hebben op diens ondergeschikten. Zij krijgen op een nieuwe manier leiding en daarom is het voor hen ook relevant. Wanneer het verder uitgediept zal worden, kan er gesteld dat er ook een relevantie bestaat voor de burger. Als de manager zijn ondergeschikten anders behandelt, zullen de ondergeschikten de burger weer anders behandelen. Dit gaat wel erg ver en er zal in dit onderzoek ook verder geen aandacht aan besteed worden, maar het is denkbaar dat deze relatie bestaat.

Ten slotte zal dit onderzoek ook een bestuurskundige relevantie hebben voor soortgelijke organisaties als de gemeente Rotterdam. Denk hierbij aan andere gemeentes, provincies of andere publieke instanties. Deze hebben wellicht een programma die op het Management Doorstroom Programma lijkt of willen deze opstarten. Zij kunnen aan de hand van het rendement van dit programma bepalen hoe ze dat gaan vormgeven.

1.3.2 Wetenschappelijke relevantie

Bijdrage aan de kennis over Human Resource Management in de publieke sector

Human Resource functies verzamelen vaak gegevens over hun eigen efficiëntie, maar niet over de organisatie impact van hun programma's, praktijken en activiteiten (Lawler, Levenson, & Boudreau, 2004). In dit onderzoek wordt de relatie gelegd tussen een HR activiteit, namelijk het Management Doorstroom Programma, en de resultaten, effecten of het rendement dat het oplevert (ook voor de organisatie). De wetenschappelijke literatuur over de relatie tussen HRM en prestaties wordt gedomineerd door onderzoek in de private sector, waarbij er gefocust wordt op een economische rationaliteit (Paauwe & Boselie, 2000). Onderzoek naar die relatie is er in de publieke sector relatief weinig (Gould-Williams, 2003) (Boyne, 2003). Verder is het merendeel van het onderzoek afkomstig uit de Verenigde Staten wat niet volledig aansluit op de Europese en Nederlandse praktijk. In Europa is het HRM beleid meer en mede afhankelijk van institutionele invloeden zoals overheidsinterventies en invloeden van sociale partners. Daarnaast verschillen deze institutionele invloeden tussen Europese landen ook op belangrijke punten (Van Loo & De Grip, 2002). In Nederland is er nog weinig onderzoek gedaan naar de relatie tussen Human Resource Management en prestaties in de publieke sector (Steijn & Groeneveld, 2013). Dit onderzoek wordt uitgevoerd bij de gemeente Rotterdam en tracht de relatie te leggen tussen een HR activiteit en de resultaten die het oplevert. In die zin zal het bijdragen aan de huidige wetenschappelijke literatuur.

Op verschillende en hogere niveaus evalueren

Er is veel literatuur beschikbaar over hoe een trainingsprogramma te evalueren. De meeste gebruikte methodes zijn die van Kirkpatrick en Phillips. Kirkpatrick onderscheidt vier niveaus van evaluatie: reactie, leren, gedrag en resultaat (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006). Phillips breidt dit nog uit met een vijfde niveau: return on investment (het vergelijk tussen de kosten en baten in harde cijfers) (Phillips, 1997). De eerste stap geeft de tevredenheid aan van de deelnemers over de training. De tweede stap gaat over de kennis en vaardigheden die zijn ontwikkeld aan het eind van de training. De derde stap omvat of het geleerde in de praktijk terug te zien is in het gedrag van de deelnemer. Tenslotte is de laatste stap wat daarvan het resultaat is, denk daarbij aan meer omzet of iets dergelijks.

Onderzoek toont aan dat hoe hoger het niveau van evalueren, hoe lastiger het te meten is en hoe minder het gebeurt in de praktijk. Dit is een gemiste kans, omdat deze hogere niveaus pas echt aangeven wat het effect van de training op de organisatieprestaties is (waar de meeste organisaties het uiteindelijk voor doen). De American Society of Training and Development (ASTD) heeft onderzocht dat organisaties voor 75% op het reactieniveau evalueren, 44% op het leerniveau, 21% op het gedragsniveau en slechts 11% op het resultaatniveau (Rossett, 2002). De laatste twee niveaus zijn door de beperkte meting ervan nog zeer onbegrepen (Bramley & Kitson, 1994). Bepaalde auteurs beweren dat ontwikkeling op deze niveaus ook andere oorzaken kunnen hebben dan de training, namelijk persoonlijke factoren, organisatiefactoren of factoren afhankelijk van de trainer (James & Roffe, 2000) (Tyson & Ward, 2004). Dit onderzoek is wetenschappelijk relevant omdat er getracht wordt het gedragsniveau en resultaatniveau te meten. Hierdoor zullen deze niveaus beter begrepen worden, wat bijdraagt aan de huidige wetenschap.

1.4 Leeswijzer

In dit eerste hoofdstuk, de inleiding, is achtereenvolgens de aanleiding, de probleemstelling en de relevantie van dit onderzoek besproken. Vervolgens wordt in het komende hoofdstuk (2) een uitgebreide beschrijving gegeven van het Management Doorstroom Programma. In het derde hoofdstuk wordt het theoretisch kader van het onderzoek geschetst. Hierin worden de relevante modellen en theorieën uiteengezet en wordt het conceptueel model van dit onderzoek besproken. Het hoofdstuk daarna (4) gaat in op de methode van het onderzoek. Hierin zullen de gekozen strategieën, onderzoeksobjecten en operationalisering nader worden toegelicht. Het vijfde hoofdstuk bevat de resultaten van het onderzoek met bijbehorende analyses. Ten slotte worden er in het laatste hoofdstuk (6) de conclusies en aanbevelingen van het onderzoek gegeven. Hierin wordt ook een discussie uitgewerkt met daarin verwerkt de beperkingen en mogelijke vervolgonderzoeken.

2. Casebeschrijving: Management Doorstroom Programma

In dit hoofdstuk wordt er beschreven wat Management Doorstroom Programma inhoudt en hoe het er precies uitziet. De eerste paragraaf bevat een korte algemene introductie van het programma. In de paragrafen daarna worden verschillende programmafacetten meer in detail uitgewerkt. Hierbij komen achtereenvolgens de werving en selectie, programmaonderdelen, organisatie, doelstellingen en verschillen in edities aan bod.

2.1 Introductie

Sinds 2003 worden er managementtalenten geïdentificeerd om deel te nemen aan het Management Doorstroom Programma (MDP). Per lichting nemen ongeveer 15 talenten, gedurende anderhalf jaar, deel aan het programma. In grote lijnen poogt het programma bij te dragen aan persoonlijke groei en ontwikkeling van de deelnemers, zodat ze bekwaam worden voor een bredere of hogere functie. De gemeente Rotterdam biedt meerdere leiderschap en management ontwikkelactiviteiten aan voor verschillende niveaus. Het Management Doorstroom Programma focust zich uitsluitend op de leidinggevende op het operationele niveau (functieschaal 12 en 13) die door kunnen stromen naar het tactische niveau (functieschaal 14 en 15). Het is een concernbreed programma, waarin managers vanuit alle verschillende clusters en afdelingen van de gemeente Rotterdam kunnen deelnemen. Er is bewust voor gekozen om een samengestelde groep met functiediversiteit te creëren.

Het programma is opgezet vanuit de behoefte aan sterk en 'Rotterdams' management binnen de gemeente. Het concern wil managers met potentieel, ambitie en hart voor de stad ondersteunen om hun kwaliteiten te ontwikkelen en door te stromen naar een functie waar die kwaliteiten tot hun recht komen. Er zijn reeds zes edities van het programma afgerond en de zevende editie is begin 2014 van start gegaan. Het heeft echter wel een andere naam gekregen en heet nu Management Talenten Programma. De naamsverandering is doorgevoerd om zo minder de nadruk te leggen op het doorstromen (wat niet gegarandeerd kan worden) en de verwachtingen onder deelnemers te temperen. De essentie van het programma is altijd hetzelfde geweest en nog steeds, al verschillen de edities onderling wel op bepaalde punten van elkaar. Dit wordt nader toegelicht in paragraaf 2.6.

2.2 Werving en selectie

Elk jaar worden de leidinggevendenden van de managers op het operationeel niveau gevraagd of zij vanuit hun ondergeschikten kandidaten willen aandragen om mee te doen aan het Management Doorstroom Programma. Deze voordracht wordt hoofdzakelijk subjectief vastgesteld, al zijn er wel een aantal criteria waaraan een voorgedragen kandidaat moet voldoen:

- Minimaal 2 jaar in dienst zijn
- Leiderschapservaring op het operationele niveau
- De inzetbaarheid binnen concern (breedte van de achtergrond in combinatie met leeftijd)
- Geen recente deelname aan een Management Development traject
- Ambitie om door te groeien en mobiel te zijn
- Openstaan voor feedback en kunnen reflecteren op eigen functioneren
- Kunnen en willen leren in een groep
- Een open leerhouding hebben
- Hoge prestaties en een hoog potentieel
- Accent op kwaliteiten als externe gerichtheid, verandervermogen en innovatievermogen

Zodra alle voordrachtskandidaten bekend zijn, begint de verdere selectieprocedure. Gemiddeld worden er tussen de 20 en 30 kandidaten voorgedragen waarvan er slechts ongeveer 15 aan het programma kunnen deelnemen. De selectieprocedure wordt gestart met een intakegesprek, waarin het programma en de uitgangspunten verder worden toegelicht. Er wordt daarin tezamen met de kandidaten bepaald of het programma passend is. Zo wordt er doorgeselecteerd en blijven er ongeveer 17 kandidaten over die een assessment gaan maken. Het assessment wordt uitgevoerd door een derde partij, Lagerweij & Partners, die ervaring heeft met talentselectie. In het assessment worden de competenties van de manager getoetst en wordt er daarnaast ook op basis van psychologische testen bepaald of de kandidaat in staat is om deel te nemen. Naar aanleiding van het assessmentrapport en het eindgesprek met een Management Development adviseur die daarop volgt, worden de talenten geselecteerd om deel te nemen aan het programma.

In de volgende editie (2015/2016) zullen de kandidaten niet meer voorgedragen worden door hun leidinggevendenden, maar worden ze geselecteerd door een prestatie- en potentieeltoetsing onder alle managers op het operationeel niveau. Managers die dan gekenmerkt worden als toptalent of doorgroeier komen in aanmerking om het Management Talenten Programma te volgen.

2.3 Programma en onderdelen

Het programma bevat verschillende leeronderdelen, die allen ondersteund worden door een leeragenda en portofolio van iedere deelnemer. De eerste onderdelen zijn de verkenning van de groep en de inhoudelijke themabijeenkomsten. Er is een serie van vaste bijeenkomsten, waarbij er drie hoofdthema's zijn:

- Toekomstvisie, waarin gewerkt wordt aan persoonlijke ontwikkeling en zelfkennis.
- Politiek-bestuurlijke context, waarin algemene en specifieke Rotterdamse bestuurlijke thema's ter sprake komen.
- Leiderschap en management, waarin hedendaagse theorieën, succesformules en Rotterdams leiderschap aan bod komen.

Naast de vaste themabijeenkomsten, worden er ook bijeenkomsten op maat georganiseerd. De onderwerpen van deze bijeenkomsten worden in samenspraak met de deelnemers bepaald. Zij kunnen hierin aangeven op welke terreinen er behoefte is aan nadere verdieping. Onderwerpen uit het verleden zijn bijvoorbeeld personal branding en verandermanagement.

In het programma zit ook een individuele- en een groepsopdracht. De groepsopdracht bevindt zich op het snijvlak tussen politiek en het ambtelijk apparaat en is gericht op het toepassen van de theoretische concepten. Het is een praktijkopdracht uitgegeven door het concern van de gemeente Rotterdam die door twee of drie medecursisten moet worden uitgevoerd. De individuele opdracht is met name gefocust op het afwerken van de persoonlijke leeragenda en het ontwikkelen van competenties om te presteren in verschillende contexten. De individuele opdracht wordt uitgevoerd bij een andere afdeling of ander cluster dan waar de deelnemer officieel werkzaam is. Dit is om nieuwe bekwaamheden te ontwikkelen en over de grenzen van het eigen werkveld heen te kijken.

Tenslotte zijn er intervisie- en voortgangsgesprekken die worden gehouden bij verschillende onderdelen van het programma, zoals bij de verschillende opdrachten. Het programma wordt afgesloten met een eindgesprek, waarin het portofolio wordt besproken en er getoetst wordt of de leerdoelen behaald zijn. In het portofolio komen ook de individuele- en groepsopdracht terug.

2.4 Organisatie

De organisatie rondom het Management Doorstroom Programma bestaat uit een programmamanager, een projectmanager, een leerprocesbegeleider, een organisatorisch programmamedewerker, diverse mentoren en diverse trainers of sprekers. Alle rollen en taken worden in onderstaande tabel verder toegelicht.

Programmamanager	Projectmanager	Leerprocesbegeleider
<ul style="list-style-type: none"> - Verantwoordelijk voor de inhoud en proces. - Overall regie en afstemming met de concerndirectie. - Definitieve keuze deelnemers, trainers en sprekers. - Volgt voortgang leerproces van de deelnemers. 	<ul style="list-style-type: none"> - Verantwoordelijk voor de inhoud en organisatie. - Onderhoudt contacten met trainers en sprekers. - Centrale aanspreekpunt van de deelnemers. - Verzorgt individuele leerproces begeleiding van de deelnemers. 	<ul style="list-style-type: none"> - Leeragenda's en portfolio's deelnemers tot uitvoering brengen. - Individuele opdrachten begeleiden. - Begeleiden van de themabijeenkomsten. - Leercoach gesprekken voeren.
Organisatorisch medewerker	Mentoren (ong. 3 per editie)	Trainers en sprekers
<ul style="list-style-type: none"> - Communicatie naar de deelnemers. - Organisatorische reserveringen maken in het interne opleidingscentrum: Expertisecentrum Leren en Ontwikkelen. 	<ul style="list-style-type: none"> - Zijn leden van de concerndirectie. - Groepsopdrachten initiëren en begeleiden. - Selectie en eindgesprekken deelnemers voeren. - Volgt voortgang leerproces van de deelnemers. 	<ul style="list-style-type: none"> - Verzorgen van de modules waarvoor zij ingehuurd of aangesteld zijn. - Bijeenkomst- of modulebegeleider en voorzitter.

Tabel 2.1: Rollen en taken binnen het Management Doorstroom Programma

2.5 Doelstellingen

Zoals al eerder vermeld zal het rendement van het Management Doorstroom Programma bepaald worden aan de hand van de vooraf gestelde doelstellingen. Er zal worden gekeken in hoeverre en op welke wijze deze zijn behaald. Elke editie van het programma heeft haar eigen doelstellingen gehad (Gemeente Rotterdam, 2003-2010), aangepast aan de specifieke context van toen, maar in grote lijnen omvatten de edities allemaal hetzelfde, namelijk:

1. Het (in staat zijn tot) doorstromen van teammanagers naar zowel horizontaal gelegen functiegroepen als naar verticaal gelegen functiegroepen zoals afdelingsmanager.
2. Het verhogen van de prestaties en het verbeteren van de kwaliteit van management door persoonlijke en leiderschap competentieontwikkeling voor de Rotterdamse context.
3. Het mede vormgeven aan een lerende organisatie door kennisdeling en netwerkvorming plaats te laten vinden van managers binnen het concern de gemeente Rotterdam.
4. Het binden en boeien van managementtalenten.

Al deze doelstellingen zullen meegenomen worden in dit onderzoek. Voordat het onderzoek begint dienen de doelstellingen omgevormd te worden naar theoretische concepten om een eenduidige betekenis te verkrijgen. De eerste doelstelling valt uiteen in de concepten mobiliteit en employability. Het doorstromen van managers heeft te maken met mobiliteit: de verplaatsing van

een werknemer binnen of buiten de organisatie. Daarnaast heeft het in staat zijn tot doorstroming te maken met employability: het vermogen een baan te verkrijgen, te behouden en mogelijk een nieuwe baan te krijgen.

De tweede en de derde doelstelling zijn aan elkaar te koppelen. De derde doelstelling over het vormen van een netwerk en het laten plaatsvinden van kennisdeling is te scharen onder de ontwikkeling van competenties wat in de tweede doelstelling benoemd is. Het gaat bij deze doelstellingen om een tweetal concepten, namelijk: de competentieontwikkeling en prestaties van de manager. Bij de ontwikkeling van competenties zal de nadruk liggen op het “Rotterdamse tintje”, oftewel de Rotterdamse context.

De laatste doelstelling over het binden en boeien van managementtalenten is te ontleden in een tweetal concepten: werktevredenheid en betrokkenheid. Het boeien van de medewerker kan gezien worden als de mate van tevredenheid van de medewerker met zijn werk. De betrokkenheid van het personeel verwijst naar een psychologische binding van arbeidskrachten met hun arbeidsplaats. In het kort zullen de volgende theoretische concepten, afkomstig van de doelstellingen, meegenomen worden in dit onderzoek om het rendement te bepalen:

- Mobiliteit
- Employability
- Competentieontwikkeling
- Prestaties
- Werktevredenheid
- Betrokkenheid

2.6 Verschillen in de edities

Niet elke editie van het Management Doorstroom Programma was identiek ingericht. Er zijn in de loop der tijd de nodige aanpassingen geweest en vanaf de vierde editie een aantal fundamentele. Vanaf dan wordt er bij de selectieprocedure met assessments gewerkt. Daarvoor werd er alleen op basis van gesprekken en 360° feedback geselecteerd. De individuele opdracht bij een ander cluster of andere afdeling is ook vanaf de vierde editie ingevoerd. De deelnemende manager wordt uit diens functie ontheven en moet laten zien capabel te zijn om een andere functie te vervullen. Sinds de vierde editie wordt er ook gewerkt met mentoren, waar daarvoor de Management Development medewerkers deze functie vervulden.

Naast de fundamentele programmaveranderingen zijn er een aantal algemene trends die van invloed zijn geweest op het programma. Veranderingen in de samenleving en in de context van de gemeente Rotterdam zijn daar voorbeelden van. Daarnaast is de focus in de edities gaandeweg minder hiërarchisch geworden en meer gericht op horizontale inzetbaarheid dan uitsluitend verticale. Ten slotte werd de functie ambtenaar vroeger ook als baan voor het leven beschouwd en is er nu meer sprake van individualisering met werknemers die minder lang op dezelfde plek blijven zitten.

3. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt het theoretisch kader van het onderzoek geschetst, onderverdeeld in vijf paragrafen. In de eerste paragraaf wordt de invloed van trainingsprogramma's volgens de literatuur uitgewerkt. Vervolgens wordt in de tweede paragraaf uitgewerkt wat er in dit onderzoek wordt verstaan onder evaluatie, de manier waarop het rendement van het Management Doorstroom Programma wordt bepaald. In paragraaf drie wordt toegespitst op het evalueren specifiek van trainingsprogramma's. De vierde paragraaf bevat succes- en faalfactoren van trainingsprogramma's. Ten slotte wordt in de laatste paragraaf het conceptueel model van dit onderzoek uitgewerkt.

3.1 Invloed van trainingsprogramma's

Volgens de literatuur heeft het volgen van trainingsprogramma's invloed op bepaalde concepten of uitkomstvariabelen. In deze paragraaf wordt er een met literatuur onderbouwde relatie gelegd tussen de deelname aan een trainingsprogramma en de invloed daarvan op de concepten die in dit onderzoek worden meegenomen. Dit zijn de concepten afkomstig uit de doelstellingen van het Management Doorstroom Programma en betreffen zoals al eerder aangegeven: mobiliteit, employability, competentieontwikkeling, prestaties, werktevredenheid en betrokkenheid.

Carrièretraining heeft een positieve invloed op de mobiliteit van de trainingsdeelnemers (Dekker, De Grip, & Heijke, 2002) (Galor & Sicherman, 1990). Daarnaast verhoogt werkgerelateerde training of educatie de mate van employability onder de deelnemers (Groot & De Brink, 2000). Dit wordt ook onderkend door Sanders en De Grip (2004), die tot de conclusie komen dat participatie in trainingen de (interne) employability verhoogt. Ander onderzoek toont aan dat beroepsopgeleide medewerkers gemiddeld hoger scoren op employability en arbeidsmobiliteit cijfers (Bowlby & Schriver, 1970).

Training heeft verder invloed op de competentieontwikkeling van de deelnemende medewerkers. Competentieontwikkeling kan worden voorgesteld als een complex geheel van interrelaties tussen drie belangrijke organisatiepraktijken, namelijk: training, werkplekleren en loopbaanmanagement. Via een ieder van deze drie praktijken, dus ook via training, kunnen competenties ontwikkeld worden (Van der Heijden, Boon, Van der Klink, & Meijs, 2009) (Baert, Clauwaert, & Van Bree, 2008). Mogelijkheid tot training leidt daarnaast tot een significant hogere perceptie van de organisatorische prestaties onder de deelnemers (Delaney & Huselid, 1996) en tot daadwerkelijk betere prestaties van de organisatie (Ahmad & Schroeder, 2003). Training wordt gezien als één van de "High Performance Work Processes" die significant positieve invloed hebben op de omzet, productiviteit en financiële prestaties van een organisatie (Huselid, 1995).

Training of de mogelijkheid daartoe is één van de "High Commitment HRM Practices" die door Gould-Williams (2004) onderscheiden wordt in zijn onderzoek naar de effecten van deze praktijken op werknemersattitudes. In het artikel wordt geconcludeerd dat wanneer er een mogelijkheid tot training is, dit een significant positief effect heeft op de werktevredenheid en betrokkenheid van medewerkers. De positieve relatie tussen training en werktevredenheid wordt in verschillende literatuur onderkend (Birdi, Allan, & Warr, 1997) (Trevor, 2001). Ander onderzoek toont aan dat loopbaanondersteuning, waar het Management Doorstroom Programma ook onder geschaard kan worden, positieve invloed heeft op de betrokkenheid (Sturges, Guest, Conway, & Davey, 2002) en werktevredenheid (Eby, Allen, & Brinley, 2005).

3.2 Evaluatie

Om te bepalen wat het rendement van het Management Doorstroom Programma is wordt het programma geëvalueerd. De vorige edities van het programma worden beoordeeld op basis van de effecten die het heeft gehad op de deelnemers. Het begrip evaluatie kent in de literatuur meerdere betekenissen en alvorens het onderzoek begint is het van belang aan te geven vanuit welk referentiekader er gesproken wordt (Meyer & Elliott, 2003) (Kahan & Consulting, 2008). Evaluatie wordt in de literatuur het meest gedefinieerd in termen van een activiteit die de waarde van iets bepaald (Phillips, 1997) (Scriven, 2013) (Trochim, 2000). Dit kan ook op basis van vergelijking gebeuren, bijvoorbeeld ten opzichte van bepaalde standaarden, criteria of doelstellingen (Holli, Calabrese, & Maillet, 2003) (Eseryel, 2002). Een definitie die hieronder valt omschrijft evaluatie als:

"Een systematisch proces van het verzamelen en analyseren van gegevens om te bepalen of en in welke mate de doelstellingen werden of worden gerealiseerd" (Boulmetis & Dutwin, 2005).

Verder bevatten bepaalde definities van evaluatie ook het begrip verbetering:

"Evaluatie is een set van onderzoeksvragen en methoden gericht op de herziening en verbetering van processen, activiteiten en strategieën om betere resultaten te bereiken" (Kahan & Goodstadt, 2005).

In dit onderzoek wordt er geëvalueerd op basis van de vooraf gestelde doelstellingen om het rendement van het Management Doorstroom Programma te bepalen. Daarnaast heeft de evaluatie nog een tweede doel, namelijk ter verbetering van het programma. In die zin omvat de definitie van evaluatie waar in dit onderzoek mee gewerkt wordt een combinatie van de definities van Boulmetis & Dutwin (2005) en Kahan & Goodstadt (2005).

Stufflebeam (2001) ziet evaluatie als een studie die opgezet en uitgevoerd is om een publiek te helpen de waarde van een object te bepalen. Ondanks dat er niet mee gewerkt wordt zou het onderzoek ook voor een deel hieronder geschaard kunnen worden. Het onderzoek tracht de objectieve resultaten van het Management Doorstroom Programma te rapporteren. Vervolgens wordt daarover weliswaar wel een waardebepaling gedaan en worden er conclusies over geschreven, maar de resultaten kunnen ook gelden als hulpmiddel voor anderen om het programma te beoordelen. Dan worden de conclusies en waardebepaling van dit onderzoek buiten beschouwing gelaten en formuleert diegene zijn eigen mening, waarde, betekenis en conclusies op basis van de objectieve resultaten. Diegenen kunnen in dit geval bijvoorbeeld de programmamanager of financiers zijn. Nogmaals met deze definitie zal niet worden gewerkt, echter is het aardig om in het achterhoofd te houden dat het evaluatieonderzoek wellicht op deze wijze zal worden gebruikt.

3.3 Het evalueren van trainingsprogramma's

Nu er bekend is vanuit welk referentiekader er gekeken wordt, kan het onderzoek verder vorm worden gegeven. Het gaat in dit onderzoek over het evalueren van een trainingsprogramma. Dit is een specifieke tak van evaluatie waarvoor eigen methodes, modellen en theorieën zijn voorgeschreven in de literatuur. In deze paragraaf wordt weergegeven welke literatuur dat is, wat het voorschrijft en op welke wijze ervan gebruik gemaakt gaat worden gedurende dit onderzoek. Tot slot wordt er een conceptueel overzicht gegeven om het gebruik van de literatuur te verduidelijken.

3.3.1 Literatuur trainingsevaluatie

Er zijn verschillende evaluatiemethodes voor trainingen te onderscheiden die in essentie op elkaar lijken en soms deels een aanvulling op elkaar zijn. De theorie van Kirkpatrick (2006) is volgens overzichtsartikelen en rapporten naar trainingsevaluatie de bekendste en meeste gebruikte (Meyer & Elliott, 2003) (Foxon, 1989) (Mavin, Lee, & Robson, 2010). Het model schrijft een evaluatie op vier niveaus voor, om zowel de percepties van de deelnemers als de daadwerkelijke effecten te meten.

1. Reactie

Allereerst moeten de deelnemers van de training naar hun mening en percepties over de training worden gevraagd. Het gaat bij dit eerste *reactieniveau* om de tevredenheid over het programma. Er kan bij tevredenheid onderscheid gemaakt worden in bepaalde programmaonderdelen, trainers, faciliteiten en andere dergelijke zaken.

2. Leren

Vervolgens zal er op het *leerniveau* gemeten worden wat de ontwikkeling van de deelnemers zijn geweest. Hetgeen wat daadwerkelijk geleerd is in termen van attitudes, kennis en vaardigheden zal op dit niveau door middel van testen of oefeningen worden bepaald. Bij voorkeur wordt zo'n toets afgenomen bij een experimentele groep, die deel heeft genomen aan de training, en bij een controlegroep welke niet heeft deelgenomen. Dit wordt gedaan om te filteren wat precies het effect van de training is op de ontwikkeling die een deelnemer doormaakt. Als er alleen een meting wordt gedaan onder de deelnemers en er is een ontwikkeling zichtbaar in kennis, lijkt de training effect te hebben maar dit hoeft nog niet zo te zijn. Dit kan wellicht ook een normale ontwikkeling betreffen die niet door de training is ingegeven maar door andere factoren. Door een vergelijking te maken tussen de ontwikkelingen van de experimentele en de controlegroep, kan er wel bepaald worden welke effecten het programma heeft gehad. Het meten van een ontwikkeling of verandering kan in kaart worden gebracht door een voor en nameting te doen onder de deelnemers van de training (Gall, Gall, & Borg, 2003). Een dergelijke onderzoeksopzet wordt een Pretest-Posttest Control-Group Design genoemd (Dimitrov & Rumrill, 2003).

3. Gedrag

Kirkpatrick geeft in zijn theorie aan dat de training pas geslaagd is, als de deelnemer in de praktijk ook uitvoert wat er geleerd is. Dit valt onder het *gedragsniveau* en kan gemeten worden door het deelnemersgedrag na afloop van de training in de werkomgeving te analyseren. Tevens is het ook op dit en op het komende vierde niveau wenselijk dat er een voor- en nameting bij een experimentele en controlegroep wordt uitgevoerd.

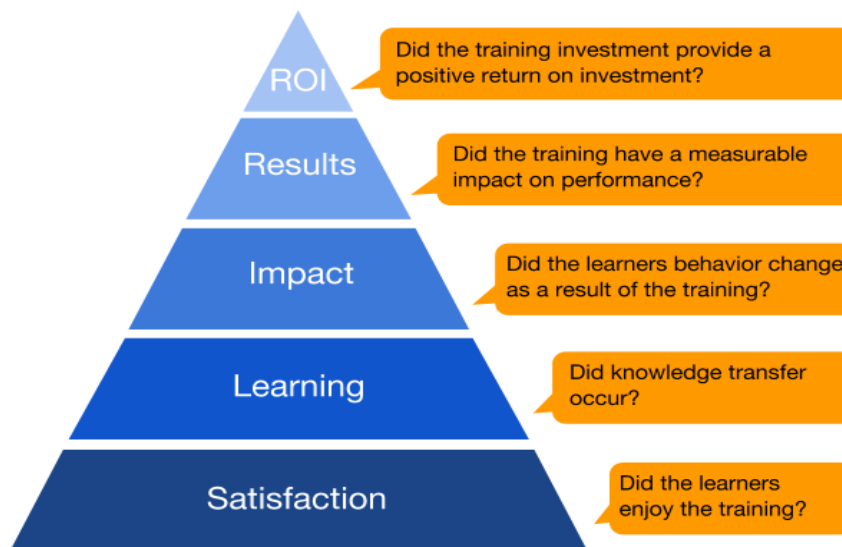
4. Resultaat

Het laatste *resultaatniveau* tracht de impact van de training op het organisatieresultaat vast te stellen. Voorbeelden hiervoor zijn een verandering in omzet, ziekteverzuim of productiviteit. Uiteindelijk leidt het gedrag tot een bepaalde uitkomst, die op dit niveau wordt geanalyseerd. Er wordt beoordeeld of het in lijn is met het beoogde gewenste resultaat.

5. Return on investment

Phillips (1997) maakt gebruik van de literatuur van Kirkpatrick, maar heeft hieraan nog een aanvullend niveau toegevoegd. Het vijfde niveau is de *return on investment* (ROI), het harde deel van de evaluatie. Dit niveau tracht in geld uit te drukken wat de baten zijn ten opzichte van de kosten van het trainingsprogramma. Phillips geeft aan dat deze aanvulling noodzakelijk is, omdat er zo een

volledig beeld wordt gegeven of de training rendabel is. Het kan namelijk zo zijn dat er op resultaatniveau wat veranderd is door het trainingsprogramma, maar als de kosten voor het programma dermate hoog zijn, is een heroverweging over de continuering van het programma in deze vorm wellicht aan te raden. Veel training en ontwikkelingsprofessionals geloven dat ROI te moeilijk en onbetrouwbaar te meten is om trainingen te evalueren (Barron, 1998).



Afbeelding 3.1: Het Kirkpatrick-Phillips model met de vier (Kirkpatrick) en vijf (Phillips) niveaus van evalueren

Er zijn tal van varianten op het model van Kirkpatrick, waarin voornamelijk de niveaus nog verder uitgesplitst worden (Townsend, 2013) (Guskey, 2002) (Hamblin, 1974). Inhoudelijk omvatten de varianten in grote lijnen hetzelfde, met uitzondering van aanvullingen zoals Phillips. Er is voor gekozen om in dit onderzoek de basis aan te houden en gebruik te maken van het evalueren op de vier niveaus zoals Kirkpatrick het schetst. Evalueren op het vijfde niveau, de harde ROI van Phillips, is in dit onderzoek niet haalbaar. De kosten van het Management Doorstroom Programma zijn bekend, echter de baten uitgedrukt in geld kunnen niet vastgesteld worden. Het is bij een publieke dienstenorganisatie als de gemeente Rotterdam vrijwel onmogelijk om een geldwaarde te koppelen aan de productiviteit of de prestaties van de medewerkers, zeker op management niveau.

3.3.2 Gebruik van het Kirkpatrick model

Alle uit de doelstellingen afkomstige concepten (behalve competentieontwikkeling, waarover later meer) zullen in dit onderzoek op het resultaatniveau van het Kirkpatrick model geplaatst worden. Ondanks dat er in dit onderzoek met name gefocust wordt op die resultaten, stelt Kirkpatrick dat het evalueren van trainingsprogramma's meer is dan alleen het kijken naar het vierde niveau. Er wordt gesteld dat het ook van belang is om te kijken naar de reactie van deelnemers, de daadwerkelijke lering van deelnemers en het gedrag in de praktijk van deelnemers. Deze drie niveaus kunnen een verklaring geven voor de gevonden resultaten op niveau vier. Om die reden is het van belang om ze ook mee te nemen in het onderzoek.

Zoals bovenstaand kort vermeld wordt competentieontwikkeling niet op het vierde resultaatniveau geplaatst, maar op het leer- en gedragsniveau. Dit komt omdat competentieontwikkeling van invloed is op de concepten van het vierde niveau. Het heeft bijvoorbeeld invloed op prestaties. Competenties zijn namelijk kenmerken van kennis, vaardigheden, mentaliteit, denkpatronen en dergelijke, die wanneer ze worden gebruikt, alleen of in verschillende combinaties, leiden tot succesvolle prestaties

(Jackson & Schuler, 2003) (Dubois, 1998). Medewerkers die hun vaardigheden en competenties ontwikkelen, krijgen meer controle over hun werk, zijn meer coöperatief en creatief, en zijn effectiever in hun inspanningen (Tomer, 2001). Alle competenties van een medewerker tezamen leiden tot de prestatie die degene kan leveren, indien er geen beperkende factoren aanwezig zijn.

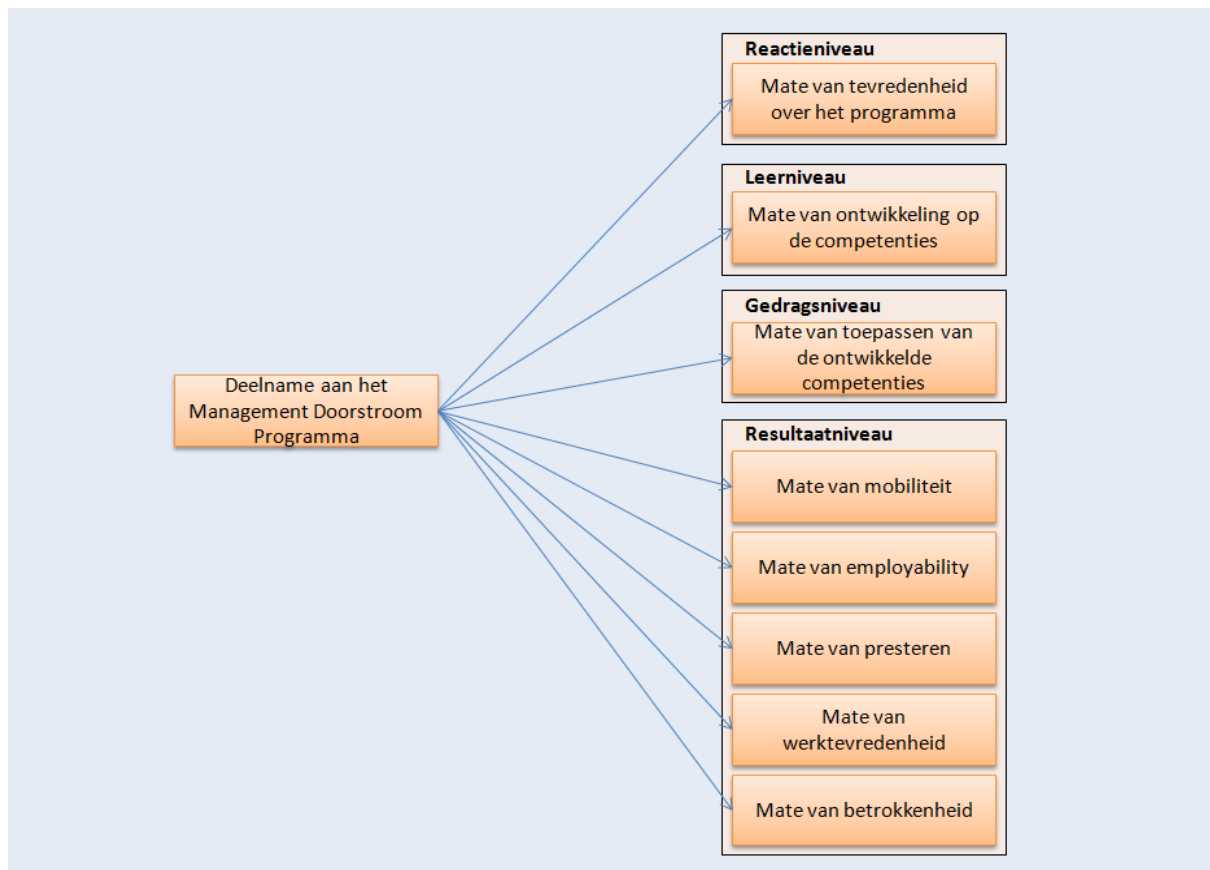
Daarnaast wordt in de literatuur niet alleen de invloed van competentieontwikkeling op prestaties onderkend, maar ook op andere concepten van het resultaatniveau zoals employability. Kennis, vaardigheden en attitudes gelden als de basiscomponenten van employability (Hillage & Pollard, 1998) (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006). Ontwikkeling op deze punten (oftewel competentieontwikkeling) vormt een noodzakelijke voorwaarde voor het versterken van de employability (De Vos, De Hauw, & Van der Heijden, 2011) (Cuyper, Bernhard-Oettel, Berntson, Witte, & Alarco, 2008) (Forrier & Sels, 2003). Competentieontwikkeling is datgene wat binnen het Management Doorstroom Programma daadwerkelijk geleerd wordt en dat heeft invloed op bepaalde resultaatuitkomsten. Daarom wordt het in dit onderzoek op het tweede en derde niveau van Kirkpatrick geplaatst. Chronologisch naar niveaus wordt hieronder schematisch en in woorden uitgewerkt hoe het Kirkpatrick model voor dit onderzoek gebruikt wordt.

Niveaus van Kirkpatrick	Concepten	Uitleg
1. Reactie	Tevredenheid over het programma	Op dit niveau worden de meningen ten aanzien van het programma getoetst. Hierbij worden er vragen gesteld met betrekking tot tevredenheid.
2. Leren	Ontwikkeling op de persoonlijke en leiderschap competenties	Op dit niveau wordt bekeken wat de deelnemers daadwerkelijk van het programma hebben geleerd. Dit is de ontwikkeling op de competenties.
3. Gedrag	Toepassing van de competenties in de praktijk	Op dit niveau wordt er bepaald in hoeverre het geleerde onder de deelnemers terugkomt in diens gedrag in de praktijk.
4. Resultaat	Mobiliteit Employability Prestaties Werktevredenheid Betrokkenheid	Op dit niveau worden de concepten afkomstig van de doelstellingen gemeten. Op deze manier kan worden bepaald wat het rendement van het Management Doorstroom Programma is, kijkend naar de doelstellingen.

Tabel 3.1: Invulling van het Kirkpatrick model (2006) voor het onderzoek

3.3.3 Conclusie en conceptueel overzicht

Volgens de algemene literatuur hebben trainingsprogramma's invloed op de concepten die voortvloeien uit de doelstellingen. Mede door deze concepten te meten wordt het rendement van het Management Doorstroom Programma bepaald. Omdat het rendement en de evaluatie meer omvat dan alleen het meten van het resultaatniveau worden ook de andere drie niveaus (reactie, leer en gedrag) van Kirkpatrick gemeten. Alle vier niveaus tezamen vormen het rendement van het Management Doorstroom Programma. Dit deel van het onderzoek wordt schematisch weergegeven in het volgende conceptuele overzicht.



Afbeelding 3.2: Conceptueel overzicht 'Rendement van het Management Doorstroom Programma'

3.4 Succes- en faalfactoren trainingsprogramma's

In dit onderzoek wordt niet alleen het rendement van het Management Doorstroom Programma bepaald, maar is het ook de bedoeling het te verklaren. Dit onderdeel van het theoretisch kader bevat succes- en faalfactoren van trainingsprogramma's die als verklarend element kunnen gelden. Er wordt gekeken in hoeverre deze factoren terugkomen in het programma om zo te bepalen wat voor mogelijk effect dat heeft op het rendement. Daarnaast zouden de factoren ook gebruikt kunnen worden bij het vormen van aanbevelingen voor het verbeteren van het programma. Dit kan als er succesfactoren zijn die niet of in mindere mate aanwezig blijken te zijn binnen het programma of als er faalfactoren zijn die juist in meerdere mate aanwezig blijken te zijn.

3.4.1 Literatuur succes- en faalfactoren trainingsprogramma's

Het gaat bij trainingsprogramma's om de transfer of training, oftewel de trainingsoverdracht op de deelnemers (Yamhill & McLean, 2001). Dit is in hoeverre de nieuwe kennis, vaardigheden of attitudes daadwerkelijk zijn overgebracht op de deelnemers. Volgens de literatuur zijn er succesfactoren die deze trainingsoverdracht bevorderen en faalfactoren die het juist belemmeren. Overzichtsartikelen met betrekking hiertoe maken veelal gebruik van het model van Baldwin & Ford (1988) om de factoren onder te verdelen (Ford & Weissbein, 1997). Het bevat drie categorieën: de kenmerken van de leerling, het trainingsontwerp en de werkomgevingsinvloeden. Onder deze categorieën vallen alle factoren die in relatie staan tot de overdracht van trainingen.

Er bestaat enige discrepantie tussen de verschillende overzichtsartikelen over welke factoren er te onderkennen zijn en wat de mate van invloed is. Verderop in dit deel zullen vier overzichtsartikelen met elkaar worden vergeleken op hun bevindingen voor wat betreft succes- en faalfactoren van

trainingsprogramma's. Het betreffen de artikelen van Burke & Hutchins (2007), Grossman & Salas (2011), Blume, Ford, Baldwin & Huang (2010) en Cheng & Hampson (2008). De overzichtsartikelen bevatten gegevens uit onderzoeken naar trainingen die vergelijkbaar zijn met het Management Doorstroom Programma, zoals Human Resource Development programma's of prestatieverbetering trainingen (Burke & Hutchins, 2007, p. 1).

Alle factoren die terugkomen in de vier bovengenoemde overzichtsartikelen zijn weergegeven in onderstaande tabellen, onderverdeeld naar de drie categorieën: de kenmerken van de leerling, het trainingsontwerp en de werkomgevingsinvloeden (Baldwin & Ford, 1988). Per factor wordt hierin aangegeven in hoeverre deze ondersteund wordt door de verschillende overzichtsartikelen. Later wordt op basis van deze informatie een keuze gemaakt over welke factoren er meegenomen worden in het onderzoek. De factoren worden ter verduidelijking onder de tabel toegelicht indien dit noodzakelijk wordt geacht.

Legenda van de tabellen:

- ++ = sterke relatie
- + = gemiddelde relatie
- = zwakke relatie of gemixte support in de literatuur
- m.e.o. = minimaal empirisch onderzoek naar gedaan
- n.v.t. = niet van toepassing in dit artikel
- * = toelichting op het begrip onder de tabel

Kenmerken van de leerling

Factoren	Burke & Hutchins (2007)	Grossman & Salas (2011)	Blume, Ford, Baldwin & Huang (2010)	Cheng & Hampson (2008)
Cognitieve vaardigheden	++ / +	++	+	n.v.t.
Zelfeffectiviteit*	++ / +	++	+ / -	+
Motivatie vooraf om aan de training deel te nemen	++ / +	++	+ / -	n.v.t.
Motivatie tot leren	m.e.o.	++	+ / -	n.v.t.
Motivatie om het geleerde toe te passen	m.e.o.	++	+ / -	+
Extrinsieke versus intrinsieke motivatie*	-	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Angst of negatieve affectie*	++ / +	n.v.t.	n.v.t.	+
Nauwgezetheid*	-	n.v.t.	+	+
Openheid voor ervaringen	++ / +	n.v.t.	-	n.v.t.
Extrovertie	m.e.o.	n.v.t.	-	n.v.t.
Gepercipieerd nut van de training	++ / +	++	+ / -	n.v.t.
Carrièreplanning*	++ / +	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Organisatiebetrokkenheid	++ / +	n.v.t.	-	-

Externe versus interne beheersingsoriëntatie*	-	n.v.t.	-	-
Vrijwillige participatie	n.v.t.	n.v.t.	+	n.v.t.
Emotionele stabiliteit	n.v.t.	n.v.t.	+ / -	n.v.t.
Doeloriëntatie	n.v.t.	n.v.t.	-	+

Tabel 3.2: Ondersteuning van de factoren onder de categorie 'kenmerken van de leerling' in de literatuur

Zelfeffectiviteit: hoe de deelnemers oordelen over hun eigen bekwaamheid taken uit te voeren (Bandura, 1982). In welke mate ze het vertrouwen hebben in het succesvol zijn op bepaalde taken.

Extrinsieke versus intrinsieke motivatie: de verhouding tussen extrinsieke en intrinsieke motivatie. In dit geval wordt gesuggereerd dat wanneer er meer intrinsieke motivatie is, dat van positieve invloed zou zijn op de trainingsoverdracht. Extrinsieke motivatie zou een negatieve invloed hebben.

Angst en negatieve affectie: deze beïnvloeden in omgekeerde weg de trainingsoverdracht. Hoe hoger de angst en negatieve affectie ten aanzien van de training, hoe minder de trainingsoverdracht is.

Nauwgezetheid: de persoonlijkheidstrek die kan worden gedefinieerd als gedegen, zorgvuldig of waakzaam. Het impliceert een verlangen om een taak goed te volbrengen en uit te voeren.

Carrièreplanning: de mate waarin medewerkers specifieke plannen voor het bereiken van hun carriëredoelen creëren en bijwerken. Een toekomstvisie en doelstellingen voor hun loopbaan.

Externe versus interne beheersingsoriëntatie: de verhouding tussen externe en interne beheersingsoriëntatie. Intern is het geloof dat het eigen vermogen, inspanningen of acties bepalen wat er gebeurt. Extern is het geloof dat het lot, geluk of krachten van buitenaf verantwoordelijk zijn voor wat er gebeurt (Rotter, 1966).

Trainingsontwerp en levering

Factoren	Burke & Hutchins (2007)	Grossman & Salas (2011)	Blume, Ford, Baldwin & Huang (2010)	Cheng & Hampson (2008)
Identificatie van de leerbehoeften	m.e.o.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Leerdoelen stellen	++ / +	+	-	+
Inhoudsrelevantie*	++ / +	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Oefening en feedback	++ / +	+	n.v.t.	n.v.t.
Herhaalde oefening, ook na goed resultaat	-	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Cognitieve overlading*	m.e.o.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Actief leren*	m.e.o.	n.v.t.	n.v.t.	+
Gedragsmodellering*	++ / +	++	n.v.t.	n.v.t.
Fout gebaseerde voorbeelden geven*	++ / +	++	n.v.t.	n.v.t.
Zelfmanagement strategieën*	-	+	-	+
Technologische ondersteuning	m.e.o.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

Tabel 3.3: Ondersteuning van de factoren onder de categorie 'trainingsontwerp en levering' in de literatuur

Inhoudsrelevantie: de trainingsinhoud moet afgestemd worden op de trainingsdoelen en werктаak.
Cognitieve overlading: deelnemers pogen te veel of irrelevantie informatie te onthouden. Ze kunnen slechts een bepaalde hoeveelheid per keer leren. Dit beïnvloedt ook de trainingsoverdracht via de omgekeerde weg. Hoe hoger de mate van (over)lading, hoe lager de mate van trainingsoverdracht.
Actief leren: deelnemers betrekken in het lesmateriaal met behulp van bepaalde leermethodes om de aandacht erbij te houden. Dit zal gebeuren door middel van interactieve oefeningen.
Gedragsmodellering techniek: mensen tonen nieuw gedrag als zij een verband zien tussen het gedrag en bepaalde uitkomsten, de uitkomsten voor hen positieve waarden hebben en als zij geloven in staat te zijn het gewenste gedrag te vertonen. Gedragsmodellering omvat vijf componenten:

1. Formuleer gedragsdoelstellingen
2. Demonstreer rolgedrag
3. Oefen gewenst gedrag
4. Geef direct feedback
5. Versterk gedrag in werkpraktijk (Altink & Schoonman, 2004)

De essentie van gedragsmodellering techniek is dat er binnen een trainingsprogramma niet alleen wordt gefocust op het leren van competenties, maar dat er ook een verandering in gedrag optreedt.
Fout gebaseerde voorbeelden geven: het delen van praktische voorbeelden over wat er mis kan gaan als de deelnemers terug op de werkplek niet juist gebruik maken van de getrainde vaardigheden.
Zelfmanagement strategieën: strategieën om de nieuwe geleerde vaardigheden en kennis succesvol door te voeren op de werkplek. Dit betekent dat er in een trainingsprogramma gefocust wordt op het daadwerkelijk toepassen van de nieuwe kennis en vaardigheden in de praktijk.

Werkomgevingsinvloeden

Factoren	Burke & Hutchins (2007)	Grossman & Salas (2011)	Blume, Ford, Baldwin & Huang (2010)	Cheng & Hampson (2008)
Strategische koppeling*	m.e.o.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Overdrachtsklimaat*	++ / +	++	+	++
Ondersteuning door leidinggevenden	++ / +	++	+	+
Ondersteuning door collega's	++ / +	++	+ / -	+
Mogelijkheid tot presteren	++ / +	++	n.v.t.	+
Verantwoordelijkheid afleggen*	m.e.o.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Nabehandeling*	n.v.t.	++	n.v.t.	+
Procedurele beperkingen	n.v.t.	n.v.t.	-	n.v.t.

Tabel 3.4: Ondersteuning van de factoren onder de categorie 'werkomgevingsinvloeden' in de literatuur

Strategische koppeling: de leer- en trainingsinterventies moeten afgestemd worden met en op de organisatorische doelen en strategieën. De 'fit' tussen de strategie en de bijbehorende HR praktijken.
Overdrachtsklimaat: kenmerken van een juist klimaat zijn dat deelnemers in staat zijn de nieuwe vaardigheden te gebruiken, er positieve gevolgen zijn voor het juist gebruik, er consequenties zijn of aanspraak is wanneer het niet (juist) wordt gebruikt en er sociale ondersteuning is van naasten

waaronder supervisors en collega's (Rouiller & Goldstein, 1993). Overdrachtsklimaat bestaat door deze definitie uit allemaal delen die afzonderlijk ook als succes- en faalfactoren worden erkend in de literatuur. Er zal in dit onderzoek gefocust worden op alle delen afzonderlijk en daarom wordt het overkoepelende begrip overdrachtsklimaat niet verder meegenomen in het onderzoek. Verantwoording afleggen: de mate waarin de organisatie, cultuur en/of managers de cursisten verantwoordelijk houden om de opgeleide kennis en vaardigheden te gebruiken op de werkplek. Nabehandeling: Om de overdracht mogelijk te maken, moet de formele training opgevolgd worden door extra leermogelijkheden. Het gaat erom dat er bewaakt wordt dat de nieuwe kennis en vaardigheden toegepast (blijven) worden in de werksituatie.

3.3.2 Keuze van de succes- en faalfactoren

Nu er bekend is in hoeverre de factoren terugkomen en ondersteund worden in de verschillende overzichtsartikelen, kan er een keuze gemaakt worden over welke er worden meegenomen binnen het onderzoek. De factoren worden meegenomen als ze voldoen aan één van de volgende criteria:

- Door tenminste twee artikelen gekenmerkt als een matige of sterke invloed op de trainingsoverdracht.
- Door één artikel gekenmerkt als een matige of sterke invloed, maar verder in de andere artikelen niet benoemd of geen waardeoordeel over gegeven (dus n.v.t. of m.e.o.).

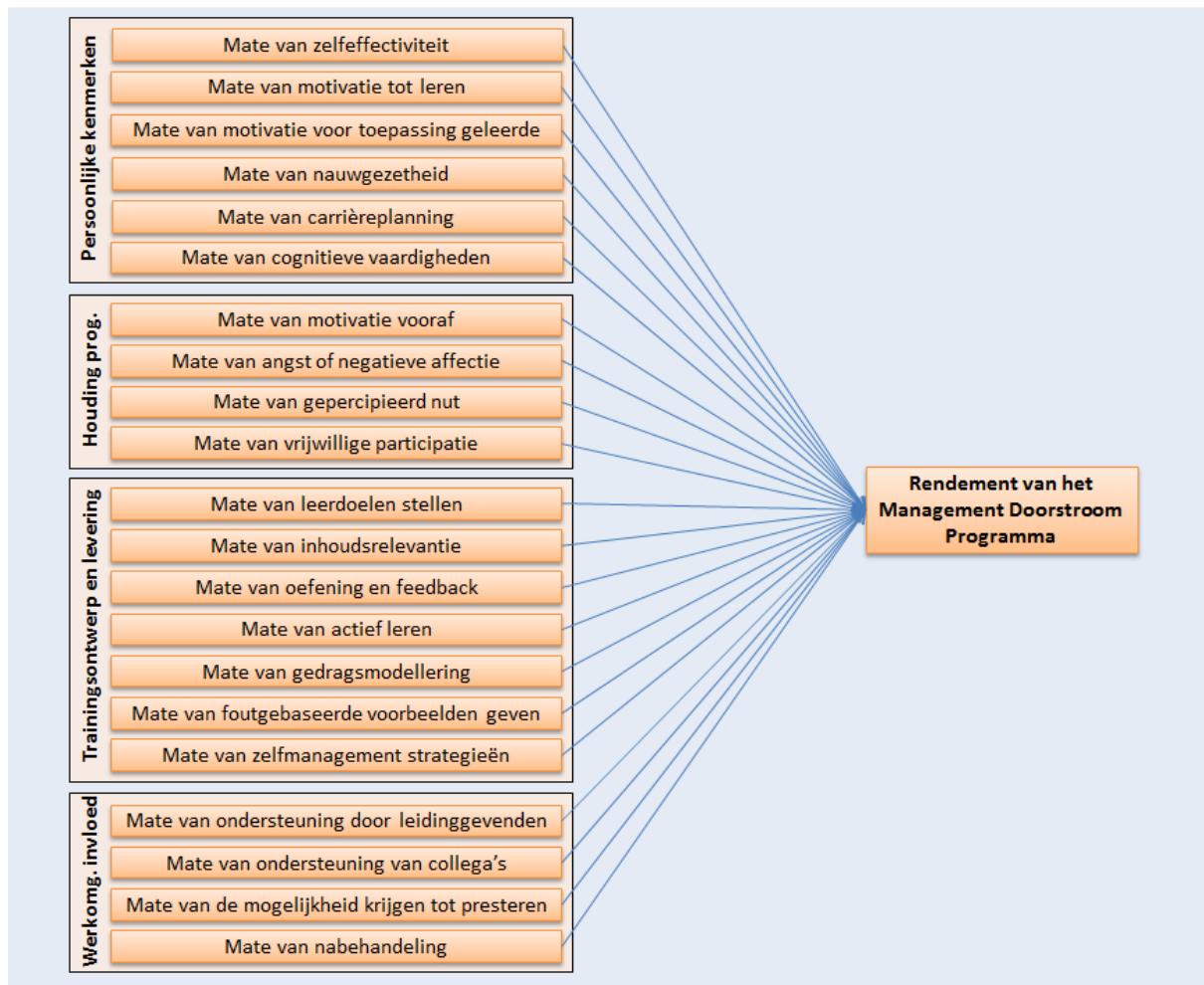
De bovenstaande criteria zorgen ervoor dat er 21 factoren worden meegenomen in het onderzoek verdeeld over de categorieën. De categorie kenmerken van de leerling zal in dit onderzoek verder uitgesplitst worden in twee nieuwe categorieën: persoonlijke kenmerken en houding tegenover het programma. De nieuwe categorieën zijn meer passend voor de factoren die eronder vallen. Onder persoonlijke kenmerken vallen factoren als nauwgezetheid en motivatie tot leren, deze zijn puur te relateren aan het karakter van de deelnemer. Factoren onder houding tegenover het programma bevatten kenmerken van de deelnemer, maar dan gerelateerd aan het programma. Hieronder vallen zaken als motivatie om deel te nemen aan het programma en vrijwillige deelname aan het programma. Onderstaand is in een tabel weergegeven welke factoren er meegenomen worden in het onderzoek en onder welke categorie ze vallen.

Persoonlijke kenmerken	Houding tegenover het programma	Trainingsontwerp en levering	Werkomgevingsinvloeden
Zelfeffectiviteit	Motivatie om aan de training deel te nemen	Leerdoelen stellen	Ondersteuning door leidinggevenden
Motivatie tot leren	Angst of negatieve affectie	Inhoudsrelevantie	Ondersteuning door collega's
Motivatie om het geleerde toe te passen	Gepercipieerd nut van de training	Oefening en feedback	Mogelijkheid tot presteren
Nauwgezetheid	Vrijwillige participatie in de training	Actief leren	Nabehandeling
Carrièreplanning		Gedragsmodellering techniek	
Cognitieve vaardigheden		Fout gebaseerde voorbeelden geven	
		Zelfmanagement strategieën	

Tabel 3.5: Factoren die meegenomen worden in het onderzoek

3.4.3 Conclusie en conceptueel overzicht

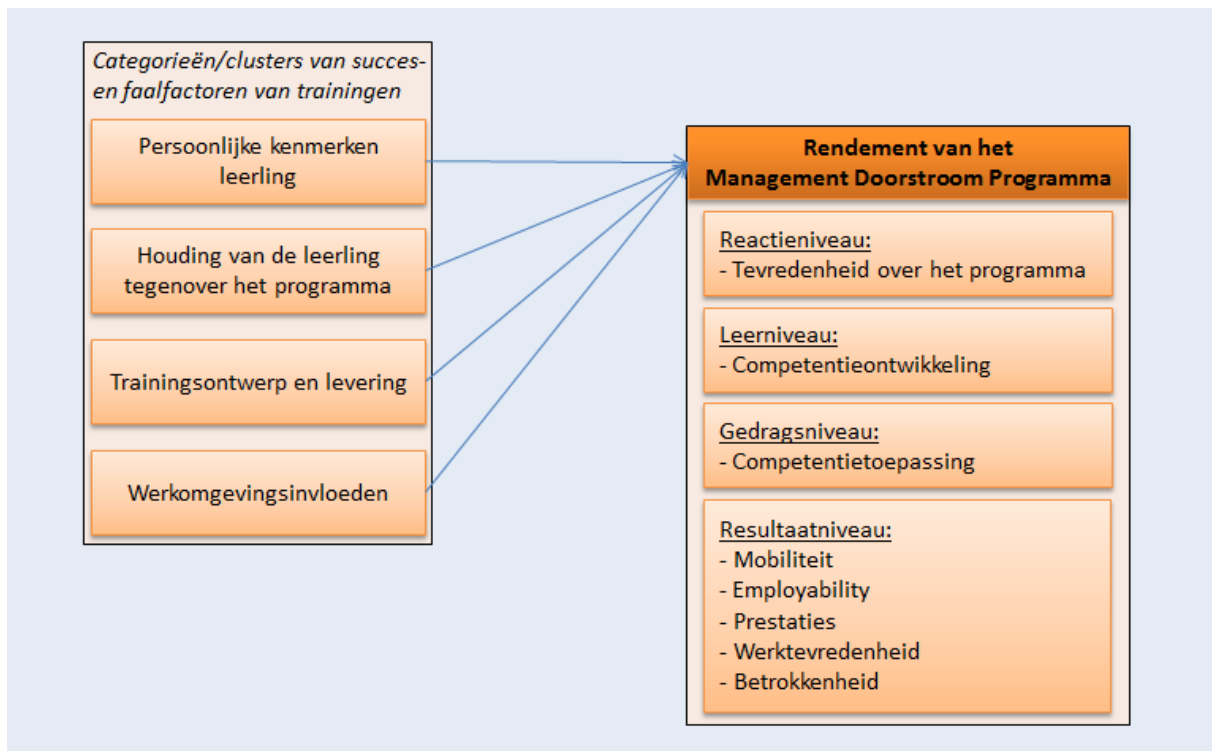
Volgens de literatuur zijn er factoren die het rendement van trainingen (oftewel trainingsoverdracht) beïnvloeden. Deze zijn te scharen onder vier categorieën: persoonlijke kenmerken, houding tegenover het programma, trainingsontwerp en levering en werkomgevingsinvloeden. De factoren die vallen onder deze categorieën kunnen van invloed zijn op het rendement van het Management Doorstroom Programma. Zo zouden ze in dit onderzoek gebruikt kunnen worden als verklarende elementen van het gevonden rendement. Naast het gebruik als verklarend element kunnen deze factoren ook fungeren als indicatoren ter verbetering van het programma. Dit deel van het onderzoek wordt schematisch weergegeven in het volgende conceptuele overzicht.



Afbeelding 3.3: Conceptueel overzicht 'Invloed van succes- en faalfactoren op het rendement'

3.5 Conceptueel model

De bovenstaande literatuur wordt samengevoegd tot een conceptueel model om visueel weer te geven wat er wordt onderzocht in dit onderzoek en welke verbanden daarin te zien zijn. Het conceptueel model krijgt vorm door de twee delen (conceptuele overzichten) aan elkaar te koppelen. In het kort kan het conceptueel model als volgt uitgelegd worden: de succes- en faalfactoren hebben invloed op het rendement van het Management Doorstroom Programma. Onder het rendement van het programma worden alle concepten onder de Kirkpatrick niveaus verstaan. Het conceptueel model is op de volgende pagina zichtbaar.



Afbeelding 3.4: Conceptueel model van dit onderzoek

Eigenlijk zouden alle succes- en faalfactoren stuk voor stuk gekoppeld moeten worden aan elk concept onder de niveaus van Kirkpatrick. Dit is echter niet visueel zo weer te geven, omdat er anders een te grote hoeveelheid aan lijnen door elkaar heenlopen. In dit onderzoek zal zowel de invloed van de clusters als de invloed van de individuele factoren worden onderzocht. Zoals verder te zien is, zijn er vanuit de categorieën/clusters alleen lijnen getrokken naar het overkoepelende concept "Rendement van het Management Doorstroom Programma". Hoewel niet alle lijnen weergegeven zijn in de afbeelding, zullen al deze relaties wel worden onderzocht in dit onderzoek.

4. Methodologie

In dit hoofdstuk zal methode van dit onderzoek worden uitgewerkt. Het hoofdstuk start met een paragraaf over de onderzoeksstrategie en technieken. Vervolgens zullen de onderzoeksobjecten helder worden gemaakt. De steekproef en response zal in de derde paragraaf worden behandeld. Ten slotte zullen de laatste drie paragrafen gewijd zijn aan de beschrijving van de verschillende deelonderzoeken die uitgevoerd worden.

4.1 Onderzoeksstrategie, methoden en technieken

De onderzoeksstrategie volgt uit de centrale vraag en doelstelling van het onderzoek. Het onderzoek is zowel beschrijvend als verklarend van aard en tracht enerzijds het rendement van het Management Doorstroom Programma uiteen te zetten en anderzijds het rendement ervan te verklaren. Er is gebruik gemaakt van een *mixed method design*. Er zijn verschillende soorten mixed method designs en in dit onderzoek is er gebruik gemaakt van het *profundisation design* (Langdrige & Hagger-Johnson, 2009). Dit is een verklarend ontwerp waarbij een kwantitatief onderzoek gevolgd wordt door een kwalitatief onderzoek. Het kwalitatieve deel wordt gebruikt om de kwantitatieve gegevens te verklaren of om de resultaten verder uit te diepen. Voor het kwantitatieve deel van dit onderzoek is gebruik gemaakt van bureauonderzoek en een survey (ofwel vragenlijst) als onderzoeksstrategieën. Voor het kwalitatieve deel is gebruik gemaakt van kwalitatieve delen in de vragenlijst en afzonderlijke interviews.

Bij bureauonderzoek wordt gebruik gemaakt van door anderen geproduceerd materiaal (Verschuren & Doorewaard, 2007). Deze strategie wordt in het eerste deel van het onderzoek gebruikt om op basis van harde gegevens een deel van het rendement van het programma te bepalen.

Een vragenlijst maakt het mogelijk om binnen een kort tijdsbestek, een grote hoeveelheid gegevens over een groot aantal onderzoekseenheden te verzamelen (Verschuren & Doorewaard, 2007). Met behulp van de vragenlijst zijn brede kwantitatieve gegevens verzameld over het rendement en mogelijke verklarende factoren van het programma.

Aan de hand van de kwantitatieve resultaten uit het eerste deel van het onderzoek is er in het tweede deel door middel van interviews getracht meer verdieping te vinden in de gegevens. Interviews maken het mogelijk om diepgaand en integraal inzicht te verkrijgen in een begrensd object (Verschuren & Doorewaard, 2007). Er is om het onderzoek nog betrouwbaarder te maken triangulatie toegepast door verschillende groepen betrokkenen te interviewen.

4.2 Onderzoeksobjecten

De onderzoeksobjecten in dit onderzoek bestaan uit vier groepen:

- De Human Resource database
- De deelnemers van het Management Doorstroom Programma
- De inhoudelijke programmamedewerkers
- De leidinggevenden van de deelnemers

De gegevens uit de Human Resource database zullen worden gebruikt bij het secundaire onderzoek. Het gaat hier om de gegevens over de functies en functieniveaus van de medewerkers. Gegevens van wel en niet-deelnemers van het programma zullen met elkaar worden vergeleken om zo een deel van het rendement te bepalen.

Bij alle deelnemers van de zes afgeronde edities van het Management Doorstroom Programma wordt een vragenlijst afgenomen. Dit betreffen 85 mogelijke respondenten die inhoudelijke kennis bezitten over het programma. Door middel van de vragenlijst wordt er inzichtelijk gemaakt wat in hun ogen het rendement van het programma is geweest en wat daarvoor de verklaring is. De enquêteresultaten zullen daarnaast gebruikt worden voor de invulling van het kwalitatieve onderzoek, waarin de resultaten uitgediept worden.

Inhoudelijke kennis van het programma is ook aanwezig bij verschillende programmamedewerkers, maar omdat dit slechts een kleine groep is zullen deze niet worden geënquêteerd. De inhoudelijke programmamedewerkers zijn alle programmamanagers, projectmanagers, leerprocesbegeleiders, groepsprocesbegeleiders en mentoren uit het verleden. Een aantal hiervan zal kwalitatief door middel van diepte-interviews worden bevraagd naar hun gepercipieerde rendement van het programma en wat daarvoor de verklaring is. De interviews zullen ook op basis van het kwantitatieve onderzoek ingevuld worden, om zo de resultaten van de deelnemers voor te leggen en te bespreken met de programmamedewerkers.

De leidinggevendenden van de deelnemers die het programma hebben afgerond vormen de laatste groep onderzoeksobjecten. Zij bezitten geen inhoudelijke kennis over het programma, maar kunnen wel een vergelijking maken tussen hoe de deelnemer was voorafgaand en na afloop van het programma. Dit kan ook vergeleken worden met niet-deelnemers door beide ontwikkelingen met elkaar te vergelijken. Als de deelnemer van leidinggevende is veranderd na afloop van het programma kan het vergelijking van voor en na niet gemaakt worden. Wel kan deze leidinggevende een vergelijking maken tussen wel en niet-deelnemers van het programma. Op deze wijze kan het rendement van het programma vastgesteld worden op basis van informatie van de leidinggevendenden. Een selectie van leidinggevendenden zal kwalitatief door middel van diepte-interviews worden bevraagd.

De resultaten van alle kwantitatieve en kwalitatieve delen zullen uiteindelijk worden gekoppeld om het rendement van het programma te bepalen en te verklaren.

4.3 Steekproef en response

In deze paragraaf wordt van elk deelonderzoek de steekproef en response besproken.

4.3.1 Secundair onderzoek

De gegevens uit de HR database van de gemeente Rotterdam zijn pas goed bijgehouden sinds 2005. Dit heeft tot gevolg dat er geen gegevens beschikbaar zijn van de eerste twee edities van het Management Doorstroom Programma. Het secundair onderzoek is daardoor uitgevoerd bij een selectie van alle onderzoeksobjecten. Dit zijn de medewerkers ten tijde van de laatste vier edities: MDP3 tot en met MDP6. Daarnaast is er om het secundair onderzoek qua grootte enigszins in te perken voor gekozen om alleen de medewerkers uit functieschaal 13 met elkaar te vergelijken. De meeste van de Management Doorstroom Programma deelnemers bevonden zich ten tijde van de start van het programma in functieschaal 13. In totaal zijn er in dit onderzoek 1067 medewerkers van de gemeente Rotterdam met elkaar vergeleken.

4.3.2 Vragenlijst

Tot aan nu hebben er 85 personen (46 mannen en 39 vrouwen) deelgenomen aan het Management Doorstroom Programma. Al deze oud-deelnemers zijn benaderd om de enquête in te vullen, omdat er naar gestreefd is om de totale populatie te ondervragen. Van de oud-deelnemers zijn 60 personen

nog in dienst van de gemeente Rotterdam en hebben inmiddels 25 personen de organisatie verlaten. De contactgegevens van degenen die nog in dienst zijn van de gemeente Rotterdam zijn bekend en staan vermeld op het intranet. Van de uitgestroomde deelnemers waren er in de meeste gevallen geen contactgegevens bekend. Ik heb deze personen via Google en LinkedIn opgezocht, waarna ik de organisaties waar ze tegenwoordig werkzaam zijn heb opgebeld. De receptionisten, assistenten of degenen zelf hebben mij de emailadressen gegeven waarop ze te bereiken zijn. Zo konden alle oud-deelnemers van het Management Doorstroom Programma worden benaderd voor de vragenlijst.

Via een eerste email werden alle deelnemers aangesproken om mee te werken aan de vragenlijst. Na een week waren er 30 enquêtes ingevuld. Vervolgens is er na die week een herinneringsmail gestuurd, met daarbij vermeld dat meer response noodzakelijk is voor de betrouwbaarheid van het onderzoek. Dit heeft opgeleverd dat na een week 50 enquêtes waren ingevuld. De volgende stap was het nabellen van alle personen die de enquête nog niet hadden ingevuld. Gemiddeld kostte het vier keer bellen om een persoon te pakken te krijgen, waarna de meesten toezegden de enquête alsnog in te vullen. Na een aantal dagen was de response rond de 65 en heb ik nog eenmaal een laatste verzoek tot medewerking over de mail gestuurd naar de resterende niet-invullers. Ditmaal met een prioriteitsaanduiding in de mail en een benadrukking dat ik ze na dit bericht niet verder meer zou storen. Uiteindelijk zijn er 75 oud-deelnemers geweest die de enquête volledig hebben ingevuld, wat een responspercentage van 88% betekent.

Er zijn 43 mannen en 32 vrouwen geweest die de enquête hebben ingevuld. Er zijn geen significante verschillen gevonden tussen mannen en vrouwen in de beantwoording van elk onderdeel van de vragenlijst. De gemiddelde leeftijd van de oud-deelnemers ligt rond de 48 jaar, de jongste is 32 en de oudste is 62. Bij de start van het programma was de gemiddelde leeftijd 40 jaar. De respondenten zijn gemiddeld 14 jaar in dienst (geweest). Het opleidingsniveau ligt hoog, met 64% die het WO als hoogste opleiding hebben afgerond, 35% het HBO en slechts 1% het MBO. Ongeveer de helft van de respondenten geeft aan bij de start van het programma in functieschaal 13 te hebben gezeten. De verdeling van de deelnemers en respondenten naar de MDP edities is te zien in onderstaande tabel.

MDP editie	Deelnemers	Respondenten	Responsepercentage
MDP 1	13	12	92%
MDP 2	19	16	84%
MDP 3	19	16	84%
MDP 4	10	10	100%
MDP 5	10	10	100%
MDP 6	14	11	79%
Totaal	85	75	88%

Tabel 4.1: Deelnemers en response per Management Doorstroom Programma editie

4.3.3 Interviews

Er zijn negen interviews gehouden om de kwantitatieve resultaten uit te diepen. Er is gesproken met drie leidinggevendenden, drie inhoudelijke programmamedewerkers en drie oud-deelnemers van het Management Doorstroom Programma. De leidinggevendenden die geselecteerd zijn voor het interview hebben allen leiding gegeven aan meerdere oud-deelnemers van het programma, omdat ze zo hun mening konden baseren op meer dan een individueel geval. Er waren negen leidinggevendenden die meerdere deelnemers onder zich hebben gehad en daarvan zijn er drie willekeurig geselecteerd. Er is wel gelet op de man-vrouw verdeling met twee geïnterviewde mannen en één geïnterviewde vrouw.

Er zijn drie inhoudelijke programmamedewerkers geïnterviewd, ieder met een andere rol in het Management Doorstroom Programma. Zowel de programma- als de projectmanager van de edities 5 en 6 zijn geïnterviewd. Daarnaast is de leerprocesbegeleider van de edities 2 t/m 6 ondervraagd. In totaal betroffen dit twee vrouwen en één man.

In de vragenlijst onder de deelnemers is er naar gevraagd of degene bereid is om mee te werken aan een kort interview. 51 van de 75 respondenten hebben hier instemmend op geantwoord (68%) en daarvan zijn er drie gekozen. De keuze verliep voornamelijk willekeurig, behalve dat er op gelet is dat alle geïnterviewden uit een andere editie van het Management Doorstroom Programma kwamen. Van editie 1, 4 en 5 is ieder één deelnemer ondervraagd. Daarnaast is er ook hier gelet op de man-vrouw verdeling met twee geïnterviewde mannen en één vrouw.

4.4 Beschrijving secundair onderzoek

Binnen de gemeente Rotterdam wordt er gewerkt met functieschalen (1 t/m 20), die het niveau van de functies aangeven. De functieschaal 1 is hierbij het laagst en schaal 20 het hoogst. In de Human Resource database zijn er harde gegevens beschikbaar, over op welke functie en functieschaal alle medewerkers zich op dit moment bevinden en waarop ze zich bevonden in het verleden. Onder alle medewerkers vallen ook de deelnemers van het Management Doorstroom Programma. Deelnemers kunnen hierin wat betreft functionele mobiliteit worden vergeleken met niet-deelnemers, zodat het rendement van het programma op dit vlak door harde HR cijfers kan worden bepaald. Het gaat hierbij om de vergelijking qua doorstroom naar hogere dan wel lagere functieniveaus.

Er wordt in dit secundair onderzoek gekeken naar op welke functieschaal de deelnemers zich voorafgaand aan het Management Doorstroom Programma bevonden en op welke schaal de deelnemers zich drie jaar daarna bevonden. De termijn van drie jaar is gekozen omdat het programma al anderhalf jaar duurt en het daarna meestal nog enige tijd vergt voordat de effecten van een trainingsprogramma daadwerkelijk tot uiting komen. De deelnemers van het programma fungeren als experimentele groep, die vergeleken wordt met een controlegroep van niet-deelnemers. Dit zijn medewerkers die ten tijde van de start van het programma in dezelfde functieschaal zaten als de deelnemers. Aan de hand van een vergelijking tussen de ontwikkeling (functieschaal verandering na drie jaar) van de experimentele groep en de ontwikkeling van de controlegroep, wordt het rendement van het programma wat betreft mobiliteit bepaald.

Dit secundair mobiliteitsonderzoek betreft een apart deel van het onderzoek, omdat hier op basis van harde objectieve cijfers onderzocht wordt en er een controlegroep aanwezig is. In de rest van het onderzoek worden er resultaten gegeven op basis van subjectieve antwoorden op de vragenlijst en interviews. Het is verder ook niet mogelijk om een controlegroep te creëren voor een vergelijking.

4.5 Operationalisering concepten vragenlijst

De operationalisering van de concepten in de vragenlijst wordt onderverdeeld in drie onderdelen: rendement van het Management Doorstroom Programma, succes- en faalfactoren en controlevariabelen. Onder het rendement zullen de vier niveaus van Kirkpatrick worden uitgewerkt. De concepten die daaronder vallen zullen daarin als variabelen meetbaar worden gemaakt. Onder succes- en faalfactoren worden de factoren meetbaar gemaakt die van invloed kunnen zijn op het rendement van het Management Doorstroom Programma. Tenslotte vormen de controlevariabelen van dit onderzoek het laatste deel.

De variabelen worden in dit onderzoek gemeten door meetschalen te gebruiken die gebaseerd zijn op eerder onderzoek en bestaande literatuur. Alle schaalvragen of items zijn zo omgevormd dat de invloed van het Management Doorstroom Programma op de variabelen gemeten wordt. Tenzij anders vermeld zijn alle items gemeten aan de hand van een vijfpunts Likert schaal (Likert, 1932). De antwoordmogelijkheden hierin variëren van helemaal mee oneens tot helemaal mee eens. De volledige vragenlijst die gebruikt is in dit onderzoek is te vinden in Bijlage 1.

4.5.1 Rendement van het Management Doorstroom Programma

Het rendement van het programma is uitgesplitst in twee delen. Het eerste deel bevat de eerste drie niveaus van Kirkpatrick en het tweede deel bevat het vierde resultaatniveau van Kirkpatrick.

4.5.1.1 Kirkpatrick niveau 1, 2 en 3

Kirkpatrick niveau 1: Reactie

Evalueren begint volgens Kirkpatrick met het reactieniveau: in hoeverre de deelnemer tevreden is over het trainingsprogramma. In het boek van Kirkpatrick (2006) staan een aantal voorbeeld enquêtevragen die gesteld kunnen worden om dit te meten. Op basis van deze informatie zijn er een vijftal items uitgekozen die in dit onderzoek worden gebruikt om het reactieniveau te meten (Cronbach's $\alpha = 0,76$). Twee van deze items zijn: *"Het programma maakte mijn verwachtingen waar"* en *"Het programma heeft daadwerkelijk meerwaarde gehad voor mij"*.

Kirkpatrick niveau 2: Leren

Het tweede niveau van Kirkpatrick betreft het leerniveau en daar wordt in dit onderzoek de competentieontwikkeling onder verstaan. Het begrip competentie kan worden gedefinieerd als: *"Een vermogen dat kennis-, houdings- en vaardigheidsaspecten omvat, om in concrete taaksituaties doelen te bereiken"* (Luken & Schokker, 2002, p. 5). Competentieontwikkeling houdt het verbeteren of vergroten van dat vermogen in. Om de competentieontwikkeling te meten is allereerst vooronderzoek nodig naar op welke competenties er gefocust wordt door het Management Doorstroom Programma. Het programma tracht operationele managers bekwaam te maken om ook op het tactische niveau leiding te kunnen geven.

Er is door de gemeente Rotterdam voor elk niveau van managers (operationeel, tactisch en strategisch niveau) een competentieprofiel ontwikkeld. Hierin staan de competenties die van belang worden geacht voor de betreffende niveaus en wat daar onder wordt verstaan. De competentieprofielen zijn specifiek afgestemd op de context van de gemeente Rotterdam. Er worden competenties gevraagd die juist in deze omgeving van belang zijn. Dit houdt in dat er een omgevingsfit is met het HR beleid (Steijn & Groeneveld, 2013).

Het tactische competentieprofiel, waar het programma aan tracht bij te dragen, bestaat uit een twaalfstal competenties (Gemeente Rotterdam, 2014). Dat zijn: resultaatgerichtheid, planmatig werken, omgevingsbewustzijn, coachen, leidinggeven, besluitvaardigheid, visie, samenwerken, delegeren, ondernemen, integriteit en verantwoordelijkheid. Deze algemene punten zijn gespecificeerd door een omschrijving over wat er voor het bepaalde niveau onder verstaan wordt. Voor de competentie ondernemen luidt deze omschrijving van het niveau bijvoorbeeld: *"Ik ontwikkel nieuwe producten of diensten voor een organisatieonderdeel op basis van inzicht in de omgeving. Ik stimuleer anderen tot ondernemerschap."* De twaalf competenties zijn aangevuld met nog eens twee competenties die afkomstig zijn uit de doelstellingen van het Management Doorstroom Programma: kennisdeling en netwerkvorming.

In zijn totaliteit wordt in dit onderzoek de competentieontwikkeling gemeten door de ontwikkeling op de 14 verschillende competenties in kaart te brengen. Een voorbeeld van een item die gevraagd zal worden is: *“Het MDP heeft bijgedragen aan het bereiken van het bovenstaande niveau van ondernemen”*. Boven dit item wordt de omschrijving van het niveau van ondernemen weergegeven, om het voor de respondent helder te maken wat er precies bedoeld wordt.

Kirkpatrick niveau 3: Gedrag

Naast het leergedeelte van competentieontwikkeling dat bovenstaand wordt geschetst, is er ook het gedragsgedeelte in de praktijk welke gemeten zal worden in dit onderzoek. Het gaat hier om de toepassing van de geleerde competenties in de praktijk. Dit betreft het derde niveau van Kirkpatrick en zal in kaart worden gebracht door de toepassing van alle 14 competenties afzonderlijk te ondervragen. In de vragenlijst zullen deze items direct onder de items van de meting van het tweede Kirkpatrick niveau worden gesteld. Het item voor de competentie ondernemen betreft: *“Ik heb de competentie ondernemen, zoals hierboven gedefinieerd, daadwerkelijk toegepast in de praktijk”*.

4.5.1.2 Kirkpatrick niveau 4: Resultaten

In deze paragraaf wordt het vierde niveau van Kirkpatrick, het resultaatniveau, geoperationaliseerd. De concepten op dit niveau worden in de onderstaande delen als variabelen meetbaar gemaakt. Elk concept wordt uitgewerkt door middel van een definitiebepaling en een eventuele onderverdeling in soorten. Op basis daarvan wordt bepaald wat relevant is voor het onderzoek en hoe de verschillende soorten van variabelen gemeten worden.

Mobiliteit

Mobiliteit heeft betrekking op de feitelijke verplaatsing van een werknemer. Een globale definitie wordt geschetst door Mekkelholt & Hartog (1989) waarbij mobiliteit gezien wordt als: *“Alle vormen van positieveranderingen”*. Vermeulen (2004) en Van Vianen (2007) omschrijven arbeidsmobiliteit als: *“Mensen die van baan of functie veranderen”*. Een meer uitgebreide definitie wordt gegeven door Dijkstra (1997): *“Personele mobiliteit is de direct waarneembare in-, door- en uitstroom van werknemers”*. Overeenkomstig in alle definities is dat ze allemaal betrekking hebben op een bepaalde verandering. Over het algemeen gaat het over functie-, baan- of organisatieveranderingen.

Ondanks dat de definities van mobiliteit nagenoeg hetzelfde zijn, bestaan er wel een aantal verschillende onderverdelingen in soorten en typen. De eerste onderverdeling die gemaakt kan worden bestaat uit interne en externe mobiliteit (Vermeulen, 2004). Interne mobiliteit gaat over de mobiliteit binnen dezelfde organisatie, externe mobiliteit over de mobiliteit tussen organisaties (Metselaar & Boom, 2004). Volgens Dijkstra (1997) zijn er naast intern en extern nog tal van andere onderscheidingen die gemaakt kunnen worden binnen het begrip mobiliteit. Dit zijn geografische, functionele, professionele, rechtspositionele en hiërarchische mobiliteit. Functionele mobiliteit houdt in dat een medewerker wisselt van functie, in dit onderzoek wordt hier op gefocust. Westen (1995) maakt onderscheid in twee soorten mobiliteit: horizontale en verticale mobiliteit. Horizontale mobiliteit houdt de positie- of functieverandering van een werknemer in, waarbij de werknemer op hetzelfde niveau blijft. Bij verticale mobiliteit treedt er wel een verandering in niveau op, waarbij Westen specifiek doelt op een opwaartse verschuiving. Als reactie hierop onderscheidt Gesthuizen & Dagevos (2005) nog een derde richting van mobiliteit, namelijk de neerwaartse richting. Dit valt ook onder verticale mobiliteit, alleen is dit naar beneden op de hiërarchische trap.

In dit onderzoek wordt er gekeken naar verticale en horizontale (functionele) mobiliteit, zowel intern als extern gericht. Er wordt getracht te bepalen wat het Management Doorstroom Programma heeft bijgedragen aan de functionele mobiliteit van de deelnemers. Hierbij moet er gekeken worden naar waar de deelnemers zijn terechtgekomen nadat ze het programma gevolgd hebben. Dit kan zowel een horizontale, verticale als geen verschuiving betreffen. Daarnaast wordt er ook gekeken naar interne en externe mobiliteit. Er wordt binnen dit onderzoek vastgehouden aan de definitie van Erdem, Bos & Hoeben (2006), omdat deze de meest volledige omschrijving geeft van wat er in dit onderzoek bedoeld wordt met mobiliteit. De definitie luidt: *“Mobiliteit is een situatie waarin een werknemer het bedrijf in- of uitstroomt of een werknemer binnen de organisatie van baan verwisselt”*.

In de vragenlijst zal de gerealiseerde mobiliteit worden onderzocht. Hiervoor wordt ten eerste aan de respondenten gevraagd of zij sinds de start van het Management Doorstroom Programma van functie of organisatie zijn veranderd. De antwoordmogelijkheden hierop vertegenwoordigen een ander soort mobiliteit: intern horizontaal, intern verticaal, extern of geen mobiliteit. De daadwerkelijke functieschaal verandering in cijfers (indien deze er is) zal ook worden onderzocht. Hiervoor zal er gevraagd worden naar op welke functieschaal de deelnemers zich bevonden ten tijde van hun start van het programma en op welke schaal ze zich op dit moment bevinden.

Employability

Employability is in de literatuur geen eenduidig begrip. Sanders & de Grip (2004) suggereren dat de betekenis van employability systematisch is veranderd in de afgelopen drie decennia, afhankelijk van de omstandigheden op de arbeidsmarkt en het overheidsbeleid van de tijd. Thijssen (1997) ontwikkelde een ordening van bestaande employability definities. Hij onderscheidt drie soorten employability definities: een kern, een bredere en een allesomvattende definitie.

Volgens de kern definitie omvat employability alle individuele capaciteiten van iemand om succesvol te zijn in een diversiteit aan banen in een gegeven situatie op de arbeidsmarkt. Een veelheid aan auteurs houden hieraan vast (Gaspersz & Ott, 1997) (Fugate, Kinicki, & Ashforth, 2004), waaronder ook Hillage & Pollard (1998) met de definitie: *“Het vermogen om een baan te verkrijgen, het vermogen deze te behouden en indien nodig het vermogen voor het verkrijgen van nieuwe baan”*. De bredere definitie voegt naast het vermogen, ook de bereidheid aan het begrip employability toe. Deze definitie omvat alle individuele kenmerken van een werknemer die de huidige en toekomstige positie op de arbeidsmarkt bepalen. De definitie van Sanders en de Grip (2004) valt hieronder: *“Het vermogen en de bereidheid om aantrekkelijk te zijn en te blijven op de arbeidsmarkt, door op een proactieve manier te anticiperen op veranderingen in taken en werkomgeving”*. De allesomvattende definitie bevat ook contextuele factoren die employability mogelijk maken of belemmeren. De definitie van de Grip, van Loo en Sanders (2004), die hieronder valt, zal gehanteerd worden tijdens dit onderzoek. Deze geeft de meest volledige beschrijving van employability en is geënt op instrumenten voor ontwikkeling zoals het Management Doorstroom Programma. De definitie luidt: *“Employability heeft betrekking op de capaciteit en de bereidheid van werknemers om aantrekkelijk te blijven voor de arbeidsmarkt, door te reageren en anticiperen op veranderingen in taken en de werkomgeving, gefaciliteerd door de aan hen aangeboden human resource development instrumenten”*.

Naast de verschillen in definities maken bepaalde auteurs ook onderscheid in verschillende typen employability. Het onderscheid wat gemaakt kan worden is tussen interne en externe employability (Hillage & Pollard, 1998) (Rothwell & Arnold, 2007) (Groot & De Brink, 2000). Interne employability refereert naar het vermogen en de bereidheid om werkzaam te blijven bij dezelfde werkgever, dit kan zowel dezelfde als een andere functie betreffen. Externe employability is het vermogen en de bereidheid om van baan te wisselen naar een andere organisatie.

Het Management Doorstroom Programma is bedoeld om de managers op te leiden, zodat ze met de ontwikkeling in kennis, vaardigheden en dergelijke daarmee van waarde kunnen zijn voor de gemeente Rotterdam. Het is niet bedoeld om managers op te leiden voor een andere organisatie. Het is daarom van belang om te onderzoeken wat het programma bijdraagt aan de interne employability van de deelnemers. Verder is het wel van belang om de externe employability mee te nemen, om daarin een vergelijk te maken met de interne employability. Stel dat het programma meer bijdraagt aan externe dan aan interne employability, dan kan geconcludeerd worden dat het programma aangepast moet worden. Er worden dan namelijk tegenovergestelde resultaten bereikt dan dat er gewenst is.

Employability wordt in dit onderzoek gemeten door een schaal met 6 items. Hierin hebben 3 items betrekking hebben op interne employability (Cronbach's $\alpha = 0,81$) en 3 items hebben betrekking op externe employability (Cronbach's $\alpha = 0,68$). De schaal is gebaseerd op de door Rothwell en Arnold (2007) gehanteerde schaal, maar betreft een inkorting en een gedeeltelijke aanpassing hiervan. Eén van de items voor het meten van interne employability luidt: *“Door de deelname aan het MDP heb ik betere loopbaanvooruitzichten binnen de gemeente Rotterdam gekregen”*. Externe employability wordt onder andere gemeten door: *“Door het MDP kan ik gemakkelijker een vergelijkbare baan vinden bij een andere organisatie dan de gemeente Rotterdam”*.

Prestaties

Prestaties staan in dit onderzoek voor werkprestaties oftewel de prestaties voor de organisatie. Prestatie kan in de breedste zin van het woord worden gezien als een term die begrippen insluit zoals efficiëntie, zuinigheid en billijkheid (Talbot, 1999). Er wordt in de literatuur met name onderscheid gemaakt tussen individuele prestaties en organisatorische prestaties. Dit onderzoek zal zich focussen op individuele prestaties, omdat het uitsluitend gaat over de prestatie van de deelnemende manager. Prestaties kunnen in twee soorten onderscheiden worden: in-role job performance en extra-role job performance (Ricketta, 2002). In-role prestaties hebben betrekking op de prestaties waarvoor de medewerker eigenlijk in dienst is: prestaties op taken uit de formele functieomschrijving. Extra-role prestaties gaan verder dan waarvoor de medewerker in dienst is en omvatten aanvullende taken zoals het informeel helpen van collega's. Dit wordt ook wel Organizational Citizenship Behavior (OCB, vertaald: organisatorische burgerschap gedrag) genoemd (Organ, 1988). Beide soorten prestaties zullen in dit onderzoek meegenomen worden, omdat het Management Doorstroom Programma zich breder focust dan alleen op de prestaties op basis van de functieomschrijvingen.

Prestaties van managers in harde cijfers zullen (in de context van dit onderzoek) niet vastgesteld kunnen worden. Wel kan er naar de gepercipieerde prestaties gevraagd worden bij de deelnemers van het programma zelf, dit wordt self-reported performance genoemd (Vandenabeele, 2009). Om de prestaties in kaart te brengen is er gebruik gemaakt van een schaal met 6 items. Daarvan meten

er 3 items de in-role prestaties (Cronbach's $\alpha = 0,82$) en 3 items de extra-role prestaties (OCB) (Cronbach's $\alpha = 0,74$). De schaal is gebaseerd op de schalen die door Williams & Anderson (1991) en Podsakoff, MacKenzie, Moorman & Fetter (1990) zijn gebruikt. Een item die gebruikt wordt om de in-role prestaties te meten luidt: *"De deelname aan het MDP heeft er aan bijgedragen dat ik essentiële werktaken beter ben gaan uitvoeren"*. Voor extra-role prestaties (OCB) is één van de items: *"Het MDP heeft ertoe geleid dat ik een stapje harder ben gaan lopen voor de organisatie dan voorheen"*.

Werktevredenheid

Locke (1969) definieert werktevredenheid als de mate waarin de verwachtingen die een medewerker heeft over de baan overeenkomen met wat men daadwerkelijk ontvangt van de baan. Werktevredenheid kan worden gekarakteriseerd als een houding met betrekking tot de mate waarin mensen hun werk waarderen: hoe mensen zich voelen ten opzichte van hun werk en de verschillende aspecten van hun werk (Spector, 1997). Er zijn twee algemene benaderingen voor het meten van werktevredenheid. Bij de globale benadering is men geïnteresseerd in de algehele attitude over het werk. Bij de meervoudige benadering is men geïnteresseerd in de attitudes over de verschillende aspecten van het werk (Spector, 1997). In dit onderzoek wordt er gefocust op de globale benadering. Het Management Doorstroom Programma focust zich niet specifiek op verschillende aspecten van werktevredenheid en de doelstelling *"binden en boeien van managementtalent"* suggereert een algemene tevredenheid.

Er zijn verschillende vormen om globale werktevredenheid te meten, variërend van schalen met tientallen items tot een schaal met slechts één item (Steger, Dik, & Shim, 2011). In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van een schaal met twee items (Cronbach's $\alpha = 0,87$) die gebaseerd is op het onderzoek van Cammann, Fichman, Jenkins, & Klesh (1979). Eén van de items betreft: *"Dankzij het MDP ben ik mijn werk bij de gemeente Rotterdam leuker gaan vinden"*.

Betrokkenheid

De betrokkenheid van het personeel verwijst naar een psychologische binding van arbeidskrachten met hun arbeidsplaats (Allen & Meyer, 1990). Het betreft de mate van identificatie met de organisatie (Kim, 2005). De betrokkenheid heeft effect op het persoonlijke besluit om al dan niet werkzaam te blijven van de organisatie (Allen & Meyer, 1990).

Volgens Meyer & Allen (1991) kan betrokkenheid onderverdeeld worden in drie soorten: affectieve, continuance en normatieve betrokkenheid. De soorten betrokkenheid corresponderen met verschillende psychologische toestanden. Affectieve betrokkenheid wordt gedefinieerd als een positieve emotionele band die een medewerker heeft met de organisatie. De werknemer die zich sterk affectief betrokken voelt, identificeert zich met de doelen van de organisatie en wil deel uit blijven maken van de organisatie. Dit gevoel komt vanuit de medewerker zelf (Gould-Williams & Davies, 2005). Continuance betrokkenheid verwijst naar een bewustzijn van de kosten in verband met het verlaten van de organisatie. Medewerkers blijven bij de organisatie omdat ze het idee of het besef hebben dat ze niet zonder kunnen en de organisatie nodig hebben. Normatieve betrokkenheid weerspiegelt een gevoel van een verplichting om verder te gaan bij de organisatie. Deze gevoelens kunnen voortvloeien uit investeringen vanuit de organisatie in de medewerker. De medewerker kan dan een morele verplichting voelen om de inspanning op het werk voort te zetten en te blijven bij de organisatie om 'de schuld terug te betalen' (Haar & Spell, 2004).

Affectieve betrokkenheid heeft van de drie onderscheiden soorten de sterkste en meest gunstige correlaties met organisatierelevante (opkomst, prestaties en organisatorisch burgerschap gedrag) en werknemerrelevante (stress en werk-gezin conflict) uitkomsten. Normatieve betrokkenheid werd ook geassocieerd met de gewenste resultaten, zij het niet zo sterk. Continuance betrokkenheid was niet of negatief gerelateerd aan deze uitkomsten (Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002). Het is daarom voor het Management Doorstroom Programma van belang om vooral bij te dragen aan de affectieve betrokkenheid. Desondanks zullen de andere soorten betrokkenheid ook in het onderzoek worden gemeten. Dit is van belang om een volledig beeld te geven over waar het programma precies aan bijdraagt. Indien het bijvoorbeeld meer bijdraagt aan de normatieve of continuance betrokkenheid dan aan de affectieve betrokkenheid, kan eraan gedacht worden om het programma anders in te richten om de resultaten positiever te beïnvloeden.

Om de betrokkenheid te meten wordt er gebruik gemaakt van een schaal met 8 items. Hiervan zijn er 3 items om de affectieve betrokkenheid te meten (Cronbach's $\alpha = 0,87$), daarnaast zijn er ook 3 voor de normatieve betrokkenheid (Cronbach's $\alpha = 0,79$) en 2 items voor de continuance betrokkenheid (Cronbach's $\alpha = 0,60$). De schaal is gebaseerd op eerdere onderzoeken van Jak & Evers (2010), De Gilder, Van den Heuvel & Ellemers (1997) en Allen & Meyer (1990). Een item waar de affectieve betrokkenheid mee wordt gemeten is: *"Het MDP heeft ertoe geleid dat ik de problemen van de gemeente Rotterdam meer als mijn eigen problemen ben gaan ervaren"*. Een continuance betrokkenheid item betreft: *"Door het MDP is het verstandiger om bij de gemeente Rotterdam te blijven, omdat ik anders te veel zou weggooien wanneer ik ergens ander zou gaan werken"*. Ten slotte is een item om de normatieve betrokkenheid te meten: *"Het MDP heeft ertoe geleid dat ik het meer dan voorheen vind dat ik het aan de gemeente Rotterdam verplicht ben om te blijven"*.

4.5.2 Succes- en faalfactoren trainingsprogramma's

De succes- en faalfactoren van trainingsprogramma's gelden als mogelijk verklarend element voor het gevonden rendement. Nu alle factoren die meegenomen worden in het onderzoek bekend zijn, dienen ze meetbaar gemaakt te worden. Om de vragenlijst nog enigszins te beperken qua omvang en omdat alle factoren vrij eenduidige begrippen betreffen, wordt er volstaan met één item per factor. De factoren zijn onderverdeeld in de vier categorieën: persoonlijke kenmerken, houding tegenover het programma, trainingsontwerp en levering en werkomgevingsinvloeden. De categorieën zullen als clusters gelden voor de analyse van de resultaten. Er zal dus worden gekeken naar welke categorieën aan te merken zijn als verklaring voor het rendement van het Management Doorstroom Programma. Daarnaast zullen ook alle individuele succes- en faalfactoren worden meegenomen in de analyse.

In de vragenlijst zijn in totaal 21 items opgenomen om alle succes- en faalfactoren in kaart te brengen: 6 items onder persoonlijke kenmerken (Cronbach's $\alpha = 0,62$), 4 items onder houding tegenover het programma (Cronbach's $\alpha = 0,67$), 7 items onder trainingsontwerp en levering (Cronbach's $\alpha = 0,80$) en 4 items onder werkomgevingsinvloeden (Cronbach's $\alpha = 0,82$). Eén van de factoren onder de categorie persoonlijke kenmerken wordt gemeten met het item: *"Ten tijde van mijn deelname aan het MDP beoordeelde ik mijn eigen bekwaamheid om algemene werktaken uit te voeren als hoog"*. Een item voor houding tegenover het programma is: *"Ik was voorafgaand aan het programma gemotiveerd om er aan deel te nemen"*. Een item onder de categorie trainingsontwerp en levering betreft: *"De inhoud van het programma was relevant voor de werkpraktijk"*. Onder de categorie werkomgevingsinvloeden wordt het volgende item gevraagd: *"De ondersteuning door leidinggevendenden na afloop van het programma was adequaat"*.

4.5.3 Controlevariabelen

Naast de succes- en faalfactoren zijn er nog controlevariabelen die in dit onderzoek worden meegenomen, als mogelijke verklaring voor de gevonden resultaten. Allereerst worden leeftijd, geslacht en opleidingsniveau meegenomen. Deze variabelen kunnen eventueel van invloed zijn op de resultaten, omdat er bijvoorbeeld anders omgegaan wordt met mensen van verschillende leeftijden of verschillend geslacht. Daarnaast kan er gedacht worden aan (hoogst afgeronde) opleidingsniveau als eventuele indicator voor de verschillen in resultaten, omdat de deelnemers daardoor andere kennis en vaardigheden bezitten.

Er wordt verder één controlevariabele meegenomen die specifiek voor het Management Doorstroom Programma geldt en dat is de deelname aan welke editie. Het is niet ondenkbaar dat er verschillen in resultaten zitten op basis van de verschillende edities, omdat de edities allemaal net iets anders zijn ingericht. Denk hierbij aan andere sprekers, trainers, mentoren, modules etc. en daarnaast zijn er ook meer fundamentele veranderingen (weergegeven in paragraaf 2.6). Hoe de controlevariabelen gemeten worden is hieronder weergegeven:

Controlevariabelen	Meting van de variabelen
Leeftijd	Gevraagd in aantal jaren
Geslacht	Keuze tussen: man of vrouw
Opleidingsniveau	Keuze tussen: geen, VMBO, HAVO, VWO, MBO, HBO, WO bachelor of WO master
MDP editie	Keuze tussen: MDP1, MDP2, MDP3, MDP4, MDP5 of MDP6

4.2: Meetmethode van de controlevariabelen

4.6 Beschrijving kwalitatief onderzoek

Het is bij een soft-skill training als het Management Doorstroom Programma soms om moeilijk de vinger erop te leggen, wat het daadwerkelijk heeft opgeleverd (Gielen & Indesteege, 2004). Het kwantitatieve deel van de vragenlijst focust zich met name op de doelstellingen, maar wellicht is dit niet voldoende om volledig te bepalen wat het rendement is geweest. Er kunnen bepaalde effecten van het programma over het hoofd worden gezien, omdat het zich vooral beperkt tot bepaalde voorgeselecteerde thema's en gestructureerde antwoordmogelijkheden. In het kwalitatieve onderzoek worden daarom meer open vragen gesteld om een vollediger beeld te verkrijgen.

Het kwalitatieve onderzoek bestaat uit twee delen. Het kwalitatieve deel van de vragenlijst vormt het eerste deel en de interviews die gehouden worden het tweede deel. De twee delen worden in deze paragraaf afzonderlijk van elkaar beschreven en behandeld.

4.6.1 Kwalitatieve deel van de vragenlijst

In de vragenlijst onder de oud-deelnemers van het Management Doorstroom Programma is naast het kwantitatieve deel ook ruimte gemaakt voor een klein kwalitatief deel. In twee verschillende tekstvelden wordt er gevraagd naar de sterke punten en de verbeterpunten van het programma. De respondenten hebben de mogelijkheid om zoveel als ze willen op te schrijven en daarnaast kunnen ze zelf bepalen wat voor onderwerpen ze aansnijden.

4.6.2 Interviews

De beschrijving van de interviews is onderverdeeld in de drie verschillende doelgroepen die geïnterviewd worden, namelijk: de oud-deelnemers van het programma, de leidinggevenden van de deelnemers en de inhoudelijke programmamedewerkers. De volledige lijst van semigestructureerde vragen die gebruikt is bij de interviews in dit onderzoek is te vinden in Bijlage 2.

Interviews met de deelnemers van het Management Doorstroom Programma

Er worden in de interviews allereerst vragen gesteld naar aanleiding van de resultaten van de enquête, om deze gegevens verder uit te diepen. De interviews zullen in een semigestructureerde vorm gehouden worden, met daarin ruimte voor de eigen inbreng van de deelnemers. Een aantal gespreksonderwerpen en thema's liggen vast maar de rest zal pas gedurende het interview gestalte krijgen. Er zal als vast onderdeel van de interviews worden nagegaan of de doelen van het programma behaald zijn, door de doelstellingen stuksgewijs en in zijn totaal te bespreken. Tevens zal er ook gevraagd worden naar het rendement buiten de doelstellingen om, door middel van vragen als: *“Wat heeft het MDP voor u zoal opgeleverd?”* en *“Wat was voor u het rendement van het MDP naast de doelstellingen?”* De verklaring voor het aangegeven rendement wordt ook bevraagd door middel van: *“Hoe komt het dat...”*-vraagstellingen. Naast wat het heeft opgebracht, wordt in de interviews ook getracht de mogelijke kritische kanttekeningen ten aanzien van het programma boven tafel te krijgen. Hiervoor gelden vragen als: *“Wat kon er beter bij het MDP?”*, *“Kon het MDP efficiënter en zo ja, op welke manier?”* en *“Wat zijn uw aanbevelingen voor het MDP in de toekomst?”* Deze vragen worden gesteld om het programma mogelijk in de toekomst te verbeteren en gelden niet als rendement van het programma.

Interviews met de leidinggevenden van de deelnemers

De interviews onder de leidinggevenden zullen een iets andere vorm krijgen, maar bevatten ook veel onderdelen van de deelnemersinterviews. Het grote verschil is dat de leidinggevenden ook gevraagd worden of zij verschillen zien bij en tussen medewerkers die te herleiden zijn tot het Management Doorstroom Programma. Denk hierbij aan verschillen van de deelnemers voor en na het programma of verschillen tussen wel en niet-deelnemers. Vragen die gesteld worden zijn: *“Heeft u verschillen gezien tussen de deelnemende medewerker voorafgaand en achteraf het MDP?”* en *“Ziet u verschil tussen een wel en niet-deelnemer van het MDP op de werkvloer?”* De resultaten van de enquête worden net als bij de deelnemers ook met de leidinggevenden besproken. Dit geldt ook voor de rest van de onderwerpen zoals de doelstellingen, het rendement, mogelijke aanbevelingen, de verbeterpunten enzovoorts. Vragen die puur over de inhoud van het programma gaan kunnen waarschijnlijk niet beantwoord worden door de leidinggevenden, omdat ze daar geen kennis over hebben. Deze zullen daarom niet worden gevraagd.

Interviews met de inhoudelijke programmamedewerkers

De interviews van de inhoudelijke programmamedewerkers zien er ook net wat anders uit dan de vorige. Het zal meer over de inhoud van het programma gaan en de ontwikkeling die de deelnemers doormaken. In die zin is het een samenvoeging van de twee bovenstaande opzetten van interviews. Vragen die wel aan deze doelgroep en niet bij de anderen gesteld worden zijn: *“Wat is de ontwikkeling die de deelnemers doormaken tijdens het MDP?”* en *“Wat kan er in de toekomst aan de inhoud van het programma verbeterd worden?”* De rest van deze interviews worden ingevuld door gebruik te maken van dezelfde vragen als die van de andere interviews.

5. Resultaten

Het resultatenhoofdstuk bestaat uit de analyses van de drie onderzoeksdelen. De eerste paragraaf bevat de resultaten van het secundair onderzoek. De tweede paragraaf de analyse van de vragenlijst. Ten slotte bevat de laatste paragraaf de resultaten van het kwalitatieve onderzoek. In dit hoofdstuk wordt er gewerkt met een significantieniveau van 0.05 of minder.

5.1 Analyse secundair onderzoek

Het secundair onderzoek bepaalt op basis van de functieschaal ontwikkeling mede het rendement van het Management Doorstroom Programma wat betreft mobiliteit. De onderzochte groep bevat 1067 medewerkers, waarvan er 1049 niet hebben deelgenomen en 18 wel hebben deelgenomen aan het programma. De medewerkers die onderzocht zijn bevonden zich ten tijde van de start van de edities van het programma in functieschaal 13. Drie jaar na het begin van het programma zijn de deelnemers gemiddeld 0,67 functieschaal gestegen. Vergelijkbare managers die niet hebben deelgenomen zijn in die periode gemiddeld 0,14 functieschaal gestegen.

<i>Uitkomst statistieken</i>	Aantal in de groep	Functieschaal verandering na 3 jaar gemiddeld	Standaarddeviatie
Niet deelgenomen	1049	0,14	,647
Wel deelgenomen	18	0,67	,907

Tabel 5.1: Beschrijvende statistieken wel- en niet deelnemers van het programma

Om het verschil in gemiddelde functieschaal verandering tussen de twee groepen statistisch aan te tonen moet er een independent samples t-test uitgevoerd worden. In de onderstaande tabel is de uitkomst van deze test weergegeven. De Levene's test vertelt of er gelijkheid of verschil in variantie bestaat tussen de twee groepen. Als de test significant is, is er een verschil in variantie. De Levene's test is significant (0.002) en er moet zodoende gekeken worden naar de onderste rij (equal variances not assumed). Daar is te zien dat ook de t-test voor de gelijkheid van de gemiddelden significant is (0.025). Dit betekent dat er een significant verschil is tussen beide groepen. Medewerkers die het Management Doorstroom Programma hebben gevolgd hebben dus een gemiddeld hogere doorstroming na drie jaar dan medewerkers die het programma niet gevolgd hebben.

<i>Vergelijking functieschaal verandering tussen groepen</i>	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means			
	F	Sig.	t	df	Sig.	Mean Difference
Equal variances assumed	9,834	,002	-3,390	1065	,001	-,526
Equal variances not assumed			-2,447	17,30	,025	-,526

Tabel 5.2: Independent samples t-test uitkomsten voor de functieschaal verandering van wel- en niet-deelnemers

Beperkingen van het secundair onderzoek

Het secundair onderzoek is een klein op zichzelf staand onderdeel van deze thesis. Daarom worden de beperkingen aan dit onderzoek al in deze paragraaf benoemd. Er zijn een viertal beperkingen besproken waarmee rekening gehouden dient te worden bij de interpretatie van de resultaten.

Het secundair onderzoek tracht door middel van een vergelijking tussen wel- en niet-deelnemers van het Management Doorstroom Programma (een deel van) het rendement van het programma te schetsen. Het is echter mogelijk dat de doorstroming van de deelnemers niet komt door het programma, maar door andere redenen. De deelnemers van het programma zijn bijvoorbeeld al

geselecteerd op basis van prestaties en potentieel. Dat zij een hogere doorstroming meemaken hoeft niet aan het programma te liggen, maar kan ook komen doordat zij al de meeste kwaliteit hadden. Het zou kunnen zijn dat het programma niks extra's heeft gebracht, maar dat dit nu op basis van de bovenstaande resultaten wel geconcludeerd wordt. Als tweede beperking geldt dat er een grote groep met een veel kleinere groep vergeleken wordt. Deze kleine groep zouden eventueel ook bijzondere gevallen, toevalstreffers of uitschieters kunnen zijn. Verder geldt als beperking dat niet alle deelnemers van het Management Doorstroom Programma vergeleken zijn, maar alleen degene die in functieschaal 13 zaten en aan één van de laatste vier edities hebben deelgenomen. Ten slotte is er geen schifting gemaakt in en ook geen rekening gehouden met de leeftijd van de medewerkers.

5.2 Analyse vragenlijst

De analyse van de vragenlijst bestaat uit twee onderdelen. Het eerste deel is het rendement van het Management Doorstroom Programma bepaald door de oud-deelnemers. Het tweede deel bevat de verklaring van het gevonden rendement op basis van de succes- en faalfactoren.

In deze paragraaf wordt er eveneens uitsluitend gewerkt met een significantieniveau van 0.05 of minder. Strikt genomen kan er aan getwijfeld worden of het nodig is om zo'n laag significantieniveau te hanteren aangezien bijna de hele populatie heeft geantwoord op de vragenlijst. Er is echter voor gekozen om zo de belangrijkste resultaten eruit te filteren en om zo betrouwbaar mogelijk te zijn.

5.2.1 Rendement van het Management Doorstroom Programma

In deze paragraaf wordt het rendement van het programma gegeven in percentages en gemiddelde scores. Deze beschrijvende statistieken zijn weergegeven in tabellen en zullen vervolgens tekstueel worden toegelicht. De paragraaf is onderverdeeld naar de vier evaluatieniveaus van Kirkpatrick.

5.2.1.1 Kirkpatrick niveau 1: Reactie

Op het eerste reactieniveau wordt door middel van vijf vragen gemeten hoe tevreden de deelnemer is over het Management Doorstroom Programma. De onderstaande tabel bevat de resultaten.

<i>Tevredenheid over het programma</i>	<i>Ze er mee oneens</i>	<i>Mee oneens</i>	<i>Neutraal</i>	<i>Mee eens</i>	<i>Ze er mee eens</i>	<i>Gemiddelde score</i>
1. Programma aanraden bij mijn collega's	0%	1%	5%	39%	55%	4,47
2. Programma voldeed aan verwachtingen	1%	5%	13%	51%	29%	4,01
3. Programma heeft meer (energie) opgeleverd dan dat het gekost heeft	11%	11%	8%	35%	35%	3,73
4. Programma heeft daadwerkelijk meerwaarde gehad	0%	3%	7%	36%	55%	4,43
5. In zijn totaliteit, tevreden over het programma	1%	3%	5%	48%	43%	4,28
Totaal						4,18

Tabel 5.3: Uitkomsten van de tevredenheid over het programma

De totale gemiddelde score van alle items over de tevredenheid over het programma is 4,18. Hieruit is op te maken dat men beslist tevreden is met het programma. Er zijn bij de verschillende items hoge percentages te zien onder *mee eens* en *zeer mee eens*, wat leidt tot hoge gemiddelde scores.

Het enige item dat een gemiddelde score heeft onder de 4,00 is de stelling dat het programma meer heeft opgeleverd dan het gekost heeft. Deze stelling bevaart onder de deelnemers een reflectie van de return on investment van het programma. Er is te zien dat 22% van de respondenten het niet eens is met de stelling dat het programma meer opgeleverd heeft dan dat het gekost heeft.

5.2.1.2 Kirkpatrick niveau 2: Leren

Het tweede leerniveau achterhaalt de ontwikkeling door het Management Doorstroom Programma op de 14 competenties. Hiervoor is er bij alle competenties gevraagd naar of het programma eraan bijgedragen heeft. De resultaten zijn in de onderstaande tabel weergegeven.

Competentieontwikkeling	Zeer mee oneens	Mee oneens	Neutraal	Mee eens	Zeer mee eens	Gemiddelde score
1. Resultaatgerichtheid	5%	13%	23%	51%	8%	3,43
2. Planmatig werken	5%	22%	37%	31%	5%	3,09
3. Omgevingsbewustzijn	0%	1%	12%	61%	26%	4,11
4. Coachen	3%	11%	16%	54%	16%	3,70
5. Leidinggeven	1%	5%	23%	51%	20%	3,83
6. Besluitvaardigheid	1%	11%	15%	56%	17%	3,75
7. Visie	1%	6%	25%	50%	18%	3,78
8. Samenwerken	3%	4%	23%	46%	24%	3,85
9. Delegeren	6%	18%	36%	33%	8%	3,21
10. Ondernemen	3%	8%	41%	39%	10%	3,45
11. Integriteit	4%	14%	36%	37%	9%	3,31
12. Verantwoordelijkheid	1%	11%	37%	36%	15%	3,52
13. Kennisdeling	0%	4%	37%	49%	11%	3,66
14. Netwerken	1%	5%	9%	47%	37%	4,13
Totaal geaggregeerd						3,63

Tabel 5.4: Uitkomsten van de competentieontwikkeling door het programma

De totale geaggregeerde gemiddelde score van alle items over competentieontwikkeling is 3,63. De hoogste scores zijn behaald bij de competenties netwerken (4,13) en omgevingsbewustzijn (4,11). Netwerken is één van de expliciete doelstellingen van het programma en daar blijkt de hoogste gemiddelde score uit voort te vloeien. Competenties die het minste scoren zijn planmatig werken (3,09), delegeren (3,21) en integriteit (3,31). Bij planmatig werken en delegeren is ongeveer een kwart het niet eens met dat het programma een bijdrage heeft geleverd aan de ontwikkeling ervan.

5.2.1.3 Kirkpatrick niveau 3: Gedrag

Het gedragsniveau bouwt voort op het leerniveau waarvan het rendement in de vorige paragraaf is behandeld. Indien het Management Doorstroom Programma niet heeft bijgedragen aan de ontwikkeling van een competentie (leerniveau), heeft het ook niet kunnen bijdragen aan de toepassing van de competentie (gedragsniveau). Dit betekent niet dat de respondent de competentie niet kan toepassen in de praktijk. Dit kan wel, bijvoorbeeld omdat de competentie al ontwikkeld was of later door een andere reden ontwikkeld is, maar dan komt het niet door het Management Doorstroom Programma.

Allereerst wordt in onderstaande tabel weergegeven of het programma heeft bijgedragen aan de competenties op het leerniveau. Dit is opgesplitst in twee categorieën: niet geleerd en wel geleerd. Niet geleerd betreffen de respondenten die *zeer mee oneens* of *mee oneens* het ingevuld bij het leerniveau. Wel geleerd zijn de respondenten die hebben aangegeven *neutraal*, *mee eens* of *zeer mee eens*. Er is voor gekozen om het neutrale niveau bij wel geleerd te betrekken, omdat het door velen gezien zal worden als “een beetje geleerd”.

<i>Competentieontwikkeling</i>	Niet geleerd	Wel geleerd	<i>Competentieontwikkeling</i>	Niet geleerd	Wel geleerd
1. Resultaatgerichtheid	18%	82%	8. Samenwerken	7%	93%
2. Planmatig werken	27%	73%	9. Delegeren	24%	77%
3. Omgevingsbewustzijn	1%	99%	10. Ondernemen	11%	90%
4. Coachen	14%	86%	11. Integriteit	18%	82%
5. Leidinggeven	6%	94%	12. Verantwoordelijkheid	12%	88%
6. Besluitvaardigheid	12%	88%	13. Kennisdeling	4%	97%
7. Visie	7%	93%	14. Netwerken	6%	93%

Tabel 5.5: Het Management Doorstroom Programma heeft wel of niet bijgedragen aan het leerniveau

Nu de percentages bekend zijn van de respondenten die wel en niet geleerd hebben, kan het onderzoek voor het gedragsniveau vorm krijgen. Voor de resultaten op dit niveau geldt het volgende: als een respondent aangeeft dat het programma geen bijdrage heeft geleverd aan de ontwikkeling van de competentie (dus *zeer mee oneens* of *mee oneens* bij het leerniveau), wordt deze competentie niet verder meegenomen op het gedragsniveau. De onderstaande tabel geeft dan ook de cijfers van competentietoepassing weer van de respondenten die aan hebben gegeven wel geleerd te hebben van het programma.

<i>Competentietoepassing ('wel geleerd'-respondenten)</i>	Ze er mee oneens	Mee oneens	Neutraal	Mee eens	Ze er mee eens	Gemiddelde score
1. Resultaatgerichtheid	0%	0%	10%	61%	30%	4,20
2. Planmatig werken	0%	4%	20%	56%	20%	3,93
3. Omgevingsbewustzijn	0%	0%	7%	59%	34%	4,27
4. Coachen	0%	0%	16%	56%	28%	4,13
5. Leidinggeven	0%	0%	9%	49%	42%	4,33
6. Besluitvaardigheid	0%	0%	11%	56%	33%	4,22
7. Visie	0%	3%	18%	55%	24%	4,00
8. Samenwerken	0%	1%	6%	49%	44%	4,35
9. Delegeren	0%	0%	23%	50%	27%	4,04
10. Ondernemen	0%	5%	27%	44%	24%	3,88
11. Integriteit	0%	0%	21%	51%	28%	4,07
12. Verantwoordelijkheid	0%	0%	10%	57%	33%	4,24
13. Kennisdeling	1%	0%	25%	56%	17%	3,87
14. Netwerken	0%	0%	9%	50%	41%	4,33
Totaal geaggregeerd						4,13

Tabel 5.6: Uitkomsten van de competentietoepassing door het programma

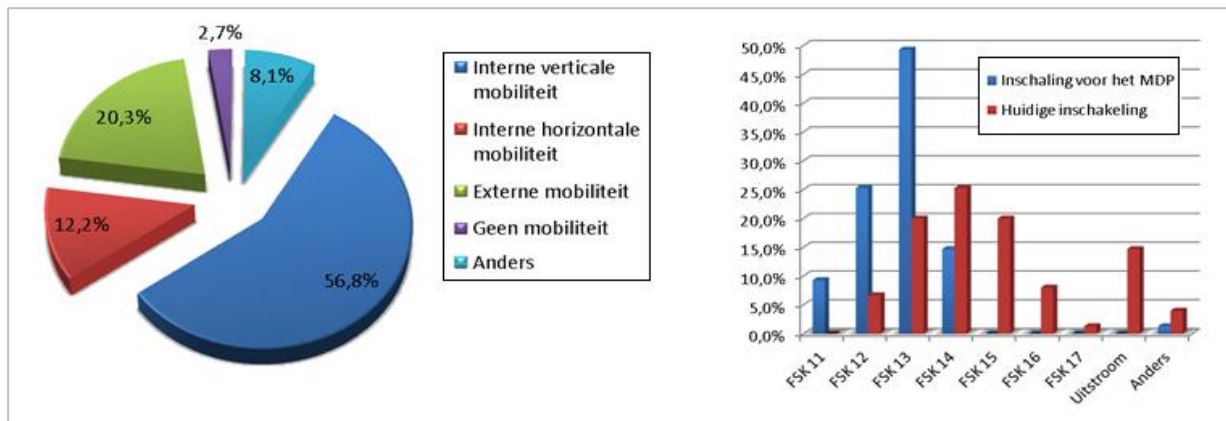
De totale geaggregeerde gemiddelde score van alle items over competentietoepassing is 4,13. Daaruit is op te maken dat als de respondenten aangeven geleerd te hebben van het Management Doorstroom Programma, dat ze dan over het algemeen de geleerde competenties ook toepassen in de praktijk. Vrijwel alle competenties scoren hoog, maar de allerhoogste gemiddelde scores zijn te zien bij samenwerken (4,35), leidinggeven (4,33) en netwerken (4,33).

5.2.1.4 Kirkpatrick niveau 4: Resultaten

Zoals in het rapport al een aantal maal aan bod is gekomen bestaat het resultaatniveau uit een aantal verschillende zaken. Deze zaken zullen stuk voor stuk worden behandeld in deze paragraaf.

Mobiliteit

De invloed van het Management Doorstroom Programma op de mobiliteit onder de deelnemers is gemeten door middel van drie vragen. Allereerst is er gevraagd naar of er überhaupt mobiliteit is geweest en in welke soort dat eventueel is voorgekomen. Vervolgens is er ook gevraagd naar de functieschaal die deelnemers ten tijde van dit onderzoek en ten tijde van de start van hun programma hadden. De resultaten zijn weergegeven in het volgende figuur.



Figuur 5.1: Mobiliteit en functieschaal ontwikkeling van de Management Doorstroom Programma deelnemers

Mobiliteit is het eerste onderdeel wat onderzocht is op het vierde resultaatniveau. Onder de respondenten geeft de grootste groep aan na het Management Doorstroom Programma intern verticaal te zijn doorgestroomd (56,8%). Ongeveer een vijfde van de respondenten geeft aan uitgestroomd te zijn en 12,2% is binnen de gemeente Rotterdam horizontaal doorgestroomd. Slechts twee respondenten (2,7%) hebben aangegeven dat ze sinds het programma niet van functie of organisatie zijn veranderd. Aan de hand van deze resultaten wordt duidelijk dat de deelnemers van Management Doorstroom Programma over het algemeen mobiliseren, in welke vorm dan ook. Het is vrij zeldzaam dat er geen mobiliteit optreedt nadat iemand het programma gevolgd heeft.

De verticale mobiliteit kan in kaart worden gebracht door de functieschaal ontwikkeling weer te geven. Hiervoor worden de inschaling voor het programma en de huidige inschaling met elkaar vergeleken. Te zien is dat meer dan 80% van de deelnemers voor het programma ingeschaald waren in FSK13 of lager. De huidige inschaling laat zien dat nu nog ongeveer 25% van alle deelnemers zich in één van die schalen bevindt. Verder is er een stijging te zien in FSK14 die ongeveer verdubbeld is qua omvang. De schalen FSK15, FSK16 en FSK17 werden niet bezet door de deelnemers voordat ze het programma volgde. Op dit moment bevindt een kleine 30% van alle deelnemers zich hierin. Er is een significant verschil tussen de huidige functieschaal van de deelnemers en de functieschaal voor het programma ($t=8.88$; $df=59$; $p<0.01$). Dat betekent dat er gezegd mag worden dat de huidige

functieschalen onder de deelnemers hoger zijn dan toen ze begonnen met het programma. De deelnemers hebben dus een doorstroming meegemaakt nadat ze het programma hebben afgerond. Dit komt overeen met de gevonden resultaten van het secundair onderzoek, waarin te zien is dat de deelnemers drie jaar na de start van hun programma gemiddeld 0,67 functieschaal zijn gestegen.

Employability

De invloed van het Management Doorstroom Programma op de employability is gemeten door een zestal vragen, waarvan er drie betrekking hebben op interne employability en drie betrekking hebben tot externe employability. De resultaten zijn in de komende twee tabellen weergegeven.

<i>Interne employability</i>	Ze er mee oneens	Mee oneens	Neutraal	Mee eens	Ze er mee eens	Gemiddelde score
1. Betere loopbaanvooruitzichten binnen de gemeente Rotterdam	3%	11%	30%	40%	16%	3,56
2. Meer inzetbaar in andere functies binnen de gemeente Rotterdam	0%	8%	29%	47%	16%	3,71
3. Bewuster van de loopbaankansen binnen de gemeente Rotterdam	0%	7%	18%	56%	19%	3,88
Totaal						3,72

Tabel 5.7: Uitkomsten van de interne employability door het programma

<i>Externe employability</i>	Ze er mee oneens	Mee oneens	Neutraal	Mee eens	Ze er mee eens	Gemiddelde score
1. Ontwikkelde vaardigheden zijn ook inzetbaar bij andere organisaties dan de gemeente Rotterdam	3%	6%	14%	56%	22%	3,89
2. Makkelijker om te scholen voor een andere functie en andere organisatie	4%	21%	43%	27%	6%	3,10
3. Gemakkelijker een vergelijkbare baan vinden bij een andere organisatie	4%	23%	33%	32%	8%	3,16
Totaal						3,38

Tabel 5.8: Uitkomsten van de externe employability door het programma

Het is het Management Doorstroom Programma er aan gelegen om vooral bij te dragen aan de interne employability in verhouding tot de externe. Er wordt getracht de talentvolle managers te behouden voor de gemeente Rotterdam en niet zozeer te ontwikkelen voor een carrière buiten deze organisatie. De gemiddelde score van interne employability is 3,72 en van externe employability is 3,38. Er is een significant verschil tussen de gemiddelde scores van interne en externe employability ($t=3.64$; $df=72$; $p<0.01$). Dit betekent dat volgens de respondenten het programma meer bijdraagt aan de interne dan aan de externe employability.

Prestaties

De invloed van het Management Doorstroom Programma op de prestaties is gemeten door een zestal vragen, waarvan er drie betrekking hebben op in-role prestaties en drie betrekking hebben tot extra-role prestaties. De resultaten zijn in de komende twee tabellen weergegeven.

<i>In-role prestaties</i>	Ze er mee oneens	Mee oneens	Neutraal	Mee eens	Ze er mee eens	Gemiddelde score
1. Voor mijn functie essentiële taken beter uit gaan voeren	0%	5%	21%	63%	11%	3,79
2. Beter gaan voldoen aan de formele prestatievereisten van mijn functie	0%	21%	37%	40%	1%	3,21
3. Toegewezen taken adequater gaan uitvoeren	1%	12%	31%	48%	8%	3,46
Totaal						3,50

Tabel 5.9: Uitkomsten van de in-role prestaties door het programma

<i>Extra-role prestaties</i>	Ze er mee oneens	Mee oneens	Neutraal	Mee eens	Ze er mee eens	Gemiddelde score
1. Naast mijn formele verplichtingen, meer extra taken voor de organisatie ben gaan vervullen	0%	13%	17%	53%	16%	3,72
2. Een stapje harder ben gaan lopen voor de organisatie dan voorheen	15%	19%	23%	36%	8%	3,04
3. In sterkere mate bereid om degene die rondom mij werken te helpen	12%	9%	32%	43%	4%	3,17
Totaal						3,31

Tabel 5.10: Uitkomsten van de extra-role prestaties door het programma

Er is in de vragenlijst onderzocht wat het effect van het Management Doorstroom Programma is op twee verschillende soorten prestaties van de deelnemers (in-role en extra-role). De in-role prestaties worden gemiddeld met een 3,50 beoordeeld en de extra-role prestaties met een 3,31. Er is geen significant verschil gevonden in de beoordeling tussen de twee soorten prestaties ($t=1.88$; $df=74$; $p=0.063$). Dit wil zeggen dat het programma gelijk heeft bijgedragen aan de in-role en extra-rol prestaties van de deelnemers.

Werktevredenheid

De invloed van het volgen van het Management Doorstroom Programma op de werktevredenheid van de deelnemers is gemeten door een tweetal vragen. De onderstaande tabel geeft de resultaten hiervan weer.

<i>Werktevredenheid</i>	Ze er mee oneens	Mee oneens	Neutraal	Mee eens	Ze er mee eens	Gemiddelde score
1. Meer tevreden met baan binnen de gemeente Rotterdam	7%	15%	24%	41%	13%	3,40
2. Mijn werk bij de gemeente Rotterdam leuker gaan vinden	3%	14%	16%	43%	24%	3,73
Totaal						3,55

Tabel 5.11: Uitkomsten van de werktevredenheid door het programma

De totale gemiddelde score van alle items over de werktevredenheid is 3,55. Ongeveer 20% van de respondenten geeft aan dat de werktevredenheid niet is verbeterd dankzij de deelname aan het Management Doorstroom Programma. Daarentegen geeft ruim 50% aan dat het programma weldegelijk heeft bijgedragen aan hun werktevredenheid.

Betrokkenheid

De invloed van het Management Doorstroom Programma op de betrokkenheid is gemeten door een achttal vragen, waarvan er drie betrekking hebben op affectieve betrokkenheid, twee op continuance betrokkenheid en drie op normatieve betrokkenheid. De resultaten zijn in de komende drie tabellen weergegeven.

<i>Affectieve betrokkenheid</i>	Ze er mee oneens	Mee oneens	Neutraal	Mee eens	Ze er mee eens	Gemiddelde score
1. Problemen van de gemeente Rotterdam meer als eigen problemen gaan ervaren	1%	13%	36%	41%	8%	3,41
2. Sterker het gevoel gekregen echt bij de gemeente Rotterdam te horen	4%	12%	24%	37%	23%	3,63
3. Gemeente Rotterdam meer voor mij gaan betekenen	5%	8%	33%	40%	13%	3,48
Totaal						3,51

Tabel 5.12: Uitkomsten van de affectieve betrokkenheid door het programma

<i>Continuance betrokkenheid</i>	Ze er mee oneens	Mee oneens	Neutraal	Mee eens	Ze er mee eens	Gemiddelde score
1. Verstandig bij de gemeente Rotterdam te blijven, omdat anders teveel weggegooid wordt	19%	27%	43%	12%	0%	2,48
2. Door de financiële voordelen, is het niet gunstig om de gemeente Rotterdam te verlaten	39%	35%	24%	3%	0%	1,91
Totaal						2,19

Tabel 5.13: Uitkomsten van de continuance betrokkenheid door het programma

<i>Normatieve betrokkenheid</i>	Ze er mee oneens	Mee oneens	Neutraal	Mee eens	Ze er mee eens	Gemiddelde score
1. Meer vinden dat ik bij de gemeente Rotterdam werkzaam moet blijven	12%	37%	27%	23%	1%	2,64
2. Het zou van mij onbehoorlijk zijn om de gemeente Rotterdam te verlaten	25%	35%	31%	8%	1%	2,25
3. Het gevoel gekregen de gemeente Rotterdam iets verschuldigd te zijn	24%	33%	25%	16%	1%	2,37
Totaal						2,42

Tabel 5.14: Uitkomsten van de normatieve betrokkenheid door het programma

Het is het Management Doorstroom Programma er aan gelegen om vooral bij te dragen aan de affectieve betrokkenheid in verhouding tot de andere soorten. Volgens de literatuur is affectieve betrokkenheid het sterkst en meest gunstig gerelateerd aan organisatorische en werknemer relevante uitkomsten. De andere soorten dragen minder of zelfs negatief bij (Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002). De gemiddelde score van affectieve betrokkenheid is 3,51, van continuance betrokkenheid is 2,19 en van normatieve betrokkenheid is 2,42.

Er zijn significante verschillen tussen alle soorten van betrokkenheid te onderkennen. Allereerst tussen de gemiddelde scores van affectieve en continuance betrokkenheid ($t=12.51$; $df=74$; $p<0.01$). Vervolgens tussen affectieve en normatieve betrokkenheid ($t=9.39$; $df=74$; $p<0.01$). Daarnaast ook, hetzij iets minder significant, tussen continuance en normatief ($t=-2.52$; $df=74$; $p=0.014$). Dit betekent dat volgens de respondenten het programma meer bijdraagt aan de affectieve betrokkenheid dan aan de andere soorten. Daarnaast draagt het programma meer bij aan de normatieve betrokkenheid dan aan de continuance betrokkenheid.

Samenvatting van het gevonden rendement

In de onderstaande tabel zijn de gemiddelde totaalscores te zien op de concepten of variabelen onder de niveaus van Kirkpatrick. Verder is ook weergegeven of er een significant verschil is tussen de scores op de soorten van variabelen onderling.

Samenvatting	KIRK1	KIRK2	KIRK3	Kirkpatrick niveau 4: Resultaten							
	Tevr Prog	Comp Ontw	Comp Toep	Int Empl	Ext Empl	In-R Pres	Ext-R Pres	Werk Tevr	Aff Betr	Con Betr	Nor Betr
<i>Gemiddelde totaalscores</i>	4,18	3,63	4,13	3,72	3,38	3,50	3,31	3,55	3,51	2,19	2,42
<i>Significant verschil tussen de soorten</i>	NVT	NVT	NVT	Ja		Nee		NVT	Ja		

Tabel 5.15: Totale samenvatting van het rendement van het Management Doorstroom Programma

Er is te zien dat het Management Doorstroom Programma zeer positieve resultaten boekt in de percepties van de deelnemers. Op de eerste drie niveaus van Kirkpatrick zijn er hoge gemiddelde scores te zien. Hetzelfde geldt ook voor het vierde niveau, behalve dan voor de 'slechtere' variabelen zoals continuance en normatieve betrokkenheid. Het programma moet daar ook niet expliciet aan willen bijdragen en dat is gelukt, want het programma draagt significant meer bij aan de affectieve betrokkenheid. Daarnaast draagt het programma ook significant meer bij aan de interne dan aan de externe employability, wat ook gewenst is.

5.2.2 Verklaring van het gevonden rendement

In deze paragraaf worden de succes- en faalfactoren uitgewerkt die het gevonden rendement van het Management Doorstroom Programma kunnen verklaren. Ten eerste zullen de scores die gegeven zijn aan de factoren worden beschreven. Daarna zal er een koppeling gemaakt worden met het rendement om mogelijk daadwerkelijk tot een verklaring te komen. Deze koppeling zal worden verdeeld naar de verschillende niveaus van Kirkpatrick.

5.2.2.1 Beoordeling van de succes- en faalfactoren

In de komende tabel wordt aangegeven hoe de succes- en faalfactoren beoordeeld zijn. Er wordt ook een dikgedrukte gemiddelde beoordeling gegeven voor de clusters/categorieën.

<i>Succes- en faalfactoren</i>	Zeer mee oneens	Mee oneens	Neutraal	Mee eens	Zeer mee eens	Gemiddelde score
<i>Persoonlijke kenmerken</i>						3,75
1. Zelfeffectiviteit	0%	4%	27%	65%	4%	3,69
2. Motivatie tot leren	0%	0%	4%	45%	51%	4,47
3. Motivatie tot toepassing van het geleerde	0%	0%	4%	57%	39%	4,35
4. Nauwgezetheid	3%	8%	28%	52%	9%	3,57
5. Carrièreplanning	3%	21%	44%	25%	7%	3,12
6. Cognitieve vaardigheden	3%	9%	49%	35%	4%	3,28
<i>Houding tegenover het programma</i>						4,60
1. Motivatie vooraf tot deelnemen	0%	0%	0%	30%	70%	4,70
2. Geen negatieve gevoelens vooraf*	3%	3%	0%	20%	74%	4,61
3. Gepercipieerd nut vooraf	1%	0%	5%	43%	50%	4,41
4. Vrijwillige deelname	0%	1%	1%	24%	73%	4,69
<i>Trainingsontwerp en levering</i>						3,89
1. Leerdoelen	0%	3%	17%	63%	17%	3,95
2. Inhoudsrelevantie	0%	0%	13%	61%	25%	4,12
3. Oefeningen met feedback	1%	0%	7%	69%	23%	4,12
4. Interactief proces	0%	0%	5%	56%	39%	4,33
5. Focus op gedragsverandering	1%	5%	12%	49%	32%	4,05
6. Fout gebaseerde voorbeelden	3%	21%	44%	27%	5%	3,11
7. Focus op toepassing van de geleerde vaardigheden	3%	10%	30%	49%	10%	3,53
<i>Werkomgevingsinvloeden</i>						2,85
1. Ondersteuning leidinggevenden	16%	28%	25%	27%	4%	2,75
2. Ondersteuning collega's	5%	29%	41%	24%	0%	2,84
3. In staat tot gebruiken van de vaardigheden	4%	11%	19%	58%	8%	3,55
4. Bewaking van de toepassing van de nieuwe vaardigheden na afloop	23%	40%	28%	9%	0%	2,24

Tabel 5.16: Uitkomsten van de succes- en faalfactoren naar categorie/cluster

* Dit is omgekeerd bevraagd in de vragenlijst, namelijk of er wel negatieve gevoelens vooraf waren. De resultaten van de vragenlijst zijn gespiegeld en omgecodeerd zodat er net als bij alle andere factoren gewerkt kan worden met een positieve (succes)factor: geen negatieve gevoelens vooraf.

In de tabel is te zien dat het cluster werkomgevingsinvloeden het laagste wordt beoordeeld met een gemiddelde score van 2,85. De overige drie clusters worden gemiddeld hoger beoordeeld, waarbij houding tegenover het programma een positieve uitschieter is met 4,60. Van alle succes- en faalfactoren individueel zijn de laagste scores gegeven bij drie factoren onder de categorie werkomgevingsinvloeden. Dit zijn bewaking van de toepassing van de nieuwe vaardigheden (2,24), ondersteuning door leidinggevenden (2,75) en ondersteuning door collega's (2,84). Buiten deze categorie zijn de laagste scores te vinden bij fout gebaseerde voorbeelden geven (3,11), carrièreplanning (3,12) en cognitieve vaardigheden (3,28). De hoogst beoordeelde factoren zijn te vinden onder de categorie houding tegenover het programma met alle factoren rond de 4,50 score.

Voor de verdere analyse van de succesfactoren is het van belang dat de verschillende categorieën/ clusters niet te veel met elkaar correleren. Mocht dit wel het geval zijn, zou het zo kunnen zijn dat ze elkaar wegdrücken in de regressieanalyse waardoor er scheve resultaten ontstaan. In onderstaande tabel zijn de correlaties van de clusters onderling te zien. Hierin staat één ster (*) voor een significantieniveau van 0.05 en twee sterren (**) voor een niveau van 0.01 of lager.

Correlaties van de clusters	Persoonlijke kenmerken	Houding programma	Trainingsontwerp	Werkomg.-invloeden
<i>Persoonlijke kenmerken</i>	1	.290*	.371**	-.149
<i>Houding tegenover het programma</i>	.290*	1	.235*	-.031
<i>Trainingsontwerp en levering</i>	.371**	.235*	1	.317**
<i>Werkomgevingsinvloeden</i>	-.149	-.031	.317**	1

Tabel 5.17: Correlaties van de clusters succes- en faalfactoren onderling

In de tabel is te zien dat de koppeling persoonlijke kenmerken en trainingsontwerp en levering de hoogste correlatie heeft (0.371). Dit is niet een dermate hoge waarde dat er risico is tot wegdrücking in de regressieanalyse. De resultaten uit de regressieanalyse kunnen zodoende gewoon opgevat worden zoals ze zijn. De correlatieanalyses van de individuele succes- en faalfactoren bevatten eveneens geen dermate hoge waarden. Deze analyses zijn desgewenst op te vragen bij de auteur.

5.2.2.2 Regressieanalyses Kirkpatrick niveaus

Er worden in dit onderzoek twee soorten analyses gebruikt bij de verklaring van het gevonden rendement, namelijk correlatieanalyses en regressieanalyses. Correlatie geeft aan of er een samenhang is tussen bepaalde variabelen en hoe hoog dit is. Simpel gezegd: wordt variabele 1 door een respondent hetzelfde beoordeeld als variabele 2 en dit dan voor alle respondenten samen. Er kan aan de hand van correlaties niet bepaald worden of er sprake is van een bepaalde invloed van de ene variabele op de andere. In dit onderzoek zijn we daar wel naar op zoek, namelijk de invloed van de succes- en faalfactoren op het rendement van het Management Doorstroom Programma. Een multiple regressieanalyse kan aangeven of en welke onafhankelijke variabelen (de succesfactoren) invloed uit oefenen op een afhankelijke variabele (het rendement).

De multiple regressieanalyse kan echter geen betrouwbare resultaten geven voor een grote hoeveelheid onafhankelijke variabelen. Dit heeft te maken met het aantal respondenten wat te laag is en het aantal vrijheidsgraden wat door de hoeveelheid onafhankelijke variabelen te beperkt wordt. Dit zal dan leiden tot scheve resultaten en weinig significante waarden waarnaar juist opzoek gegaan wordt. Daarom zullen bij de eerste regressieanalyses naast de controlevariabelen alleen de clusters (en niet alle individuele succes- en faalfactoren) worden meegenomen. Hierdoor wordt het aantal onafhankelijke variabelen beperkt tot acht in plaats van meer dan twintig. Het zijn de volgende:

Toetsingsvariabelen	Controlevariabelen
Persoonlijke kenmerken (cluster)	Leeftijd
Houding tegenover het programma (cluster)	Opleidingsniveau
Trainingsontwerp en levering (cluster)	Geslacht (dummyvariabelen)
Werkomgevingsinvloeden (cluster)	MDP editie (dummyvariabelen)

Tabel 5.18: Onafhankelijke variabelen voor de eerste 'cluster'-regressieanalyses

Vervolgens zal nadat de 'cluster'-regressieanalyse heeft plaatsgevonden, nog een tweede regressieanalyse plaatsvinden. De significante clusters (dus de clusters die van invloed zijn op de

afhankelijke variabele) zullen uitgesplitst worden in alle individuele succes- en faalfactoren die eronder vallen en daarmee zal er nog een regressieanalyse gedaan worden. Zo wordt getracht erachter te komen welke individuele succes- en faalfactoren er invloed hebben op het rendement. Hierdoor kan er zo concreet mogelijk bepaald worden wat de verklaring is voor het rendement van het Management Doorstroom Programma. In deze 'factor'-regressieanalyses zullen de overige clusters en de controlevariabelen ook als onafhankelijke variabelen mee worden genomen, naast de individuele succes- en faalfactoren van de clusters die significant waren.

Kort gezegd zal bij de verklaring eerst worden gekeken naar welke clusters succes- en faalfactoren significante invloed hebben. Vervolgens wordt er gekeken naar welke individuele succes- en faalfactoren daarvan invloed hebben, gecontroleerd door de overige clusters en controlevariabelen.

Kirkpatrick niveau 1: Reactie

In de volgende tabel bevat allereerst de belangrijkste resultaten van de 'cluster'-regressieanalyse. Bovenin de tabel zijn de resultaten van het hele model te zien. De R Square geeft aan voor hoeveel procent het model (dus alle onafhankelijke variabelen die erin zitten) de afhankelijke variabele verklaart. In dit geval verklaart het model 43,9% van de tevredenheid over het programma. De Sig. geeft het significantieniveau aan. Als het model niet significant is, is het geen toevoeging ten opzichte van als er geen model zou zijn. Dit model heeft wel meerwaarde want het is significant (0.000).

Vervolgens zijn alleen de resultaten van de significante onafhankelijke variabelen weergegeven. Dit zijn de variabelen die de tevredenheid van het programma verklaren. In dit geval zijn dat de clusters houding tegenover het programma en trainingsontwerp en levering. De invloed van deze clusters is positief (hoe meer van het één, hoe meer van het ander), omdat de Beta waarde positief is. Houding tegenover het programma de meeste invloed, omdat hier de hoogste Beta waarde te zien is.

<i>Tevredenheid over het programma</i>	R Square en Beta	Significantie
Regressieanalyse clusters: het model	R Square = 0.439	Sig. = 0.000
Significante onafhankelijke variabelen:		
- Houding tegenover het programma (cluster)	Beta = 0.422	Sig. = 0.000
- Trainingsontwerp en levering (cluster)	Beta = 0.294	Sig. = 0.029
Regressieanalyse factoren: het model	R Square = 0.583	Sig. = 0.000
Significante individuele succesfactoren:		
- Vrijwillige deelname	Beta = 0.344	Sig. = 0.010
- Oefeningen met feedback	Beta = 0.293	Sig. = 0.049
- Focus op gedragsverandering	Beta = 0.277	Sig. = 0.035

Tabel 5.19: Regressieanalyses met de afhankelijke variabele 'Tevredenheid over het programma'

Het tweede deel van de bovenstaande tabel, de 'factor'-regressieanalyse, bevat concretere informatie voor de verklaring van de tevredenheid over het programma onder de deelnemers. Te zien is dat het model significant is en dat binnen het model de succesfactoren vrijwillige deelname, oefeningen met feedback en focus op gedragsverandering naar voren komen als significant invloedrijk. Dat betekent dat wanneer men de tevredenheid over het programma wil verhogen, er gefocust zou moeten worden op de verhoging of verbetering van deze factoren. Deze hebben namelijk invloed op en verklaren de tevredenheid over het programma. De grootste invloed van de succesfactoren heeft vrijwillige deelname (Beta = 0.344).

Kirkpatrick niveau 2: Leren

Voor de verklaring van het rendement op het leerniveau worden niet alle competenties individueel behandeld, maar het geaggregeerde gemiddelde. Alle veertien competenties tezamen hebben een Cronbach's α van 0,881 wat betekent dat ze ongeveer hetzelfde meten. Ze meten dan de gemiddelde competentieontwikkeling door het Management Doorstroom Programma.

<i>Competentieontwikkeling</i>	R Square en Beta	Significantie
Regressieanalyse clusters: het model	R Square = 0.358	Sig. = 0.004
Significante onafhankelijke variabelen:		
- Trainingsontwerp en levering (cluster)	Beta = 0.380	Sig. = 0.009
- Werkomgevingsinvloeden (cluster)	Beta = 0.298	Sig. = 0.021
- Leeftijd	Beta = 0.155	Sig. = 0.044
Regressieanalyse factoren: het model	R Square = 0.478	Sig. = 0.013
Significante individuele succesfactoren:		
- Ondersteuning door collega's	Beta = 0.488	Sig. = 0.008

Tabel 5.20: Regressieanalyses met de afhankelijke variabele 'Competentieontwikkeling'

Het ontwikkelen van competenties is afhankelijk van en wordt verklaard door het trainingsontwerp en levering, de werkomgevingsinvloeden en de leeftijd. Deze clusters en controlevariabele zijn namelijk significant binnen het model dat zelf ook significant is (0.004). Dat leeftijd significant is kan wellicht komen doordat wanneer men meer levens- en werkervaring heeft, men bepaalde competenties makkelijker ontwikkelt. De medewerkers weten door ervaring wat er nodig en gevraagd is in de organisatie en kunnen zich daarop aanpassen. Van significante onafhankelijke variabelen heeft trainingsontwerp en levering de meeste invloed (Beta = 0.380). De individuele succesfactor die het meeste invloed heeft op de ontwikkeling van competenties is ondersteuning door collega's. Het is daarnaast ook de enige factor (0.008) met significante invloed.

Kirkpatrick niveau 3: Gedrag

Voor de verklaring van het rendement op het gedragsniveau geldt hetzelfde als op het leerniveau. De competenties worden niet individueel behandeld, maar er wordt gewerkt met het geaggregeerde gemiddelde. Alle veertien competenties tezamen hebben een Cronbach's α van 0,882 wat betekent dat ze ongeveer hetzelfde meten. Ze meten dan de gemiddelde competentietoepassing door het Management Doorstroom Programma.

<i>Competentietoepassing</i>	R Square en Beta	Significantie
Regressieanalyse clusters: het model	R Square = 0.204	Sig. = 0.242
Significante onafhankelijke variabelen:		
- Houding tegenover het programma (cluster)	Beta = 0.328	Sig. = 0.012
- Werkomgevingsinvloeden (cluster)	Beta = 0.322	Sig. = 0.025
Regressieanalyse factoren: het model	R Square = 0.284	Sig. = 0.302
Significante individuele succesfactoren:		
- Motivatie tot deelnemen vooraf	Beta = 0.335	Sig. = 0.042

Tabel 5.21: Regressieanalyses met de afhankelijke variabele 'Competentietoepassing'

Ten eerste is te zien dat het model van de regressieanalyse van de clusters niet significant is (0.242). Het model is dan ook geen toegevoegde waarde van als er geen model zou zijn. Als we het model toch interpreteren is te zien dat houding tegenover het programma en werkomgevingsinvloeden

significant van invloed zijn op de competentietoepassing. Als er verder gezocht wordt naar de individuele factoren die de competentietoepassing verklaren komt alleen de motivatie tot deelnemen vooraf significant naar boven (0.042). Kanttekening hierbij is dat ook hier het model waarin het getoetst wordt niet significant is (0.302).

Kirkpatrick niveau 4: Resultaten

De verklaring van het rendement op het vierde resultaatniveau is uitgesplitst in de concepten en variabelen. Dit zijn alle onderzochte soorten van employability, prestaties, werktevredenheid en betrokkenheid. De regressieanalyses worden voor elke soort per tabel gegeven.

<i>Interne employability</i>	R Square en Beta	Significantie
Regressieanalyse clusters: het model	R Square = 0.414	Sig. = 0.001
Significante onafhankelijke variabelen:		
- Houding tegenover het programma (cluster)	Beta = 0.314	Sig. = 0.006
- Werkomgevingsinvloeden (cluster)	Beta = 0.325	Sig. = 0.010
- Opleidingsniveau	Beta = 0.267	Sig. = 0.019
- MDP5	Beta = 0.281	Sig. = 0.048
Regressieanalyse factoren: het model	R Square = 0.433	Sig. = 0.014
Significante individuele succesfactoren:		
- Gepercipieerd nut vooraf	Beta = 0.356	Sig. = 0.016

Tabel 5.22: Regressieanalyses met de afhankelijke variabele 'Interne employability'

Het 'cluster'-regressiemodel is significant (0.001) en verklaart 41,4% van de interne employability. Interne employability kan worden verklaard door de houding tegenover het programma, de werkomgevingsinvloeden, het opleidingsniveau en daarnaast is ook de vijfde editie van het Management Doorstroom Programma significant. Dat opleidingsniveau significant is kan wellicht komen doordat wanneer men hoger opgeleid is, men ook meer in staat en bereid is om binnen de organisatie van functie te veranderen. De hoger opgeleiden hebben misschien vanuit hun studie al bepaalde kennis meegekregen die belangrijk is voor het ontwikkelen van de interne employability. Verder is er geen duidelijke verklaring te geven waarom de vijfde editie van het programma van invloed is. Wellicht is het aandragen van de kandidaten en de selectie van de deelnemers toevallig ideaal geweest voor deze editie.

Er is één individuele succesfactor die significant (0.016) van invloed is op interne employability, namelijk het gepercipieerde nut vooraf. Indien men de interne employability wil verhogen, kan eraan gedacht worden om ervoor te zorgen dat het gepercipieerde nut vooraf gevoeld door de deelnemers verhoogt wordt.

<i>Externe employability</i>	R Square en Beta	Significantie
Regressieanalyse clusters: het model	R Square = 0.274	Sig. = 0.059
Significante onafhankelijke variabelen:		
- Trainingsontwerp en levering (cluster)	Beta = 0.340	Sig. = 0.029
Regressieanalyse factoren: het model	R Square = 0.416	Sig. = 0.022
Significante individuele succesfactoren:		
- Leerdoelen	Beta = 0.464	Sig. = 0.002

Tabel 5.23: Regressieanalyses met de afhankelijke variabele 'Externe employability'

Het model voor externe employability is net niet significant (0.059). Uit het model is wel één significante onafhankelijke variabele op te maken: trainingsontwerp en levering (0.029). Wanneer er getoetst wordt op de individuele succesfactoren uit dat cluster, is het model wel significant (0.022). Leerdoelen stellen is de enige individuele succesfactor die significant van invloed is (0.002) en de externe employability verklaard.

<i>In-Role prestaties</i>	R Square en Beta	Significantie
Regressieanalyse clusters: het model	R Square = 0.426	Sig. = 0.000
Significante onafhankelijke variabelen:		
- Trainingsontwerp en levering (cluster)	Beta = 0.288	Sig. = 0.034
- Werkomgevingsinvloeden (cluster)	Beta = 0.243	Sig. = 0.045
- Leeftijd	Beta = 0.347	Sig. = 0.012
Regressieanalyse factoren: het model	R Square = 0.617	Sig. = 0.000
Significante individuele succesfactoren:		
- In staat tot gebruiken vaardigheden	Beta = -0.261	Sig. = 0.041
- Bewaking van de toepassing na afloop	Beta = 0.427	Sig. = 0.003

Tabel 5.24: Regressieanalyses met de afhankelijke variabele 'In-Role prestaties'

Beide modellen van in-role prestaties zijn significant (0.000). Er zijn drie significante onafhankelijke variabelen waarvan twee clusters en één controlevariabele. Leeftijd heeft daarvan de meeste invloed op in-role prestaties (Beta = 0.347). Dit kan wellicht verklaard worden door levens- en werkervaring dat men beter weet welke formele werkprestaties er gevraagd worden en hoe dat deze uitgevoerd moeten worden. Trainingsontwerp en levering en werkomgevingsinvloeden verklaren ook voor een deel de in-role prestaties.

Er zijn daarnaast twee individuele succesfactoren die significante invloed hebben. De eerste is het in staat zijn tot het gebruiken van de vaardigheden, alhoewel dit wel negatief is (Beta = -0.261). Dit betekent dat hoe hoger iemand in staat wordt gesteld de vaardigheden te gebruiken, hoe minder de in-role prestaties worden. Een duidelijke verklaring hiervoor is niet te geven, want normaal gesproken mag er verwacht worden dat hoe meer je instaat wordt gesteld de nieuwe (beoogd betere) vaardigheden te gebruiken, hoe beter je prestaties worden. Bewaking van de toepassing na afloop is de tweede individuele succesfactor die van invloed is. Deze factor heeft van de twee de grootste invloed op de in-role prestaties (Beta = 0.427).

<i>Extra-Role prestaties</i>	R Square en Beta	Significantie
Regressieanalyse clusters: het model	R Square = 0.208	Sig. = 0.221
Significante onafhankelijke variabelen:		
- Opleidingsniveau	Beta = 0.344	Sig. = 0.009

Tabel 5.25: Regressieanalyse met de afhankelijke variabele 'Extra-Role prestaties'

Het model bij de extra-role prestaties is niet significant (0.221). Daarnaast zijn er ook geen clusters succesfactoren met een significante invloed. Als we het model toch interpreteren is de enige onafhankelijke variabele die wel een significante relatie heeft het opleidingsniveau (0.009). Dit wil zeggen dat hoe hoger het opleidingsniveau is, hoe hoger of meer de extra-role prestaties worden. Als men hoger is opgeleid is vervult men meer taken buiten de formele functieomschrijving. Dit kan wellicht komen doordat er op de vooropleiding geleerd is af te stappen van de 9-tot-5-mentaliteit en dat het uiteindelijk loont om extra taken te vervullen voor de organisatie.

<i>Werktevredenheid</i>	R Square en Beta	Significantie
Regressieanalyse clusters: het model	R Square = 0.323	Sig. = 0.012
Significante onafhankelijke variabelen:		
- Houding tegenover het programma (cluster)	Beta = 0.310	Sig. = 0.010
- Werkomgevingsinvloeden (cluster)	Beta = 0.335	Sig. = 0.012
- Opleidingsniveau	Beta = 0.241	Sig. = 0.044
Regressieanalyse factoren: het model	R Square = 0.439	Sig. = 0.008
Significante individuele succesfactoren:		
- Gepercipieerd nut vooraf	Beta = 0.356	Sig. = 0.009
- Ondersteuning door collega's	Beta = 0.568	Sig. = 0.001

Tabel 5.26: Regressieanalyses met de afhankelijke variabele 'Werktevredenheid'

Het model van de 'cluster'-regressieanalyse van werktevredenheid is significant (0.012) en verklaart 32,3%. De clusters houding tegenover het programma en werkomgevingsinvloeden zijn significant, evenals de controlevariabele opleidingsniveau. De meeste invloed van deze drie onafhankelijke variabelen heeft werkomgevingsinvloeden (Beta = 0.335). Van de individuele succes- en faalfactoren zijn er twee die significant werktevredenheid verklaren, namelijk gepercipieerd nut vooraf (0.009) en ondersteuning door collega's (0.001). Ondersteuning door collega's heeft van de twee de meeste invloed (Beta = 0.568).

<i>Affectieve betrokkenheid</i>	R Square en Beta	Significantie
Regressieanalyse clusters: het model	R Square = 0.319	Sig. = 0.014
Significante onafhankelijke variabelen:		
- Werkomgevingsinvloeden (cluster)	Beta = 0.296	Sig. = 0.026
Regressieanalyse factoren: het model	R Square = 0.353	Sig. = 0.025
Significante individuele succesfactoren:		
- Geen		

Tabel 5.27: Regressieanalyses met de afhankelijke variabele 'Affectieve betrokkenheid'

Het model van affectieve betrokkenheid is significant (0.014) en geeft als resultaat dat de onafhankelijke variabele werkomgevingsinvloeden als enige significant van invloed is (0.026). Als er verder gekeken wordt naar welke individuele succes- en faalfactoren de affectieve betrokkenheid verklaren is te zien dat het model significant is (0.025), maar dat er geen significante factoren zijn.

<i>Continuance betrokkenheid</i>	R Square en Beta	Significantie
Regressieanalyse clusters: het model	R Square = 0.183	Sig. = 0.347
Significante onafhankelijke variabelen:		
- Geen		

Tabel 5.28: Regressieanalyse met de afhankelijke variabele 'Continuance betrokkenheid'

Het model van continuance betrokkenheid is niet significant (0.347) en levert ook geen significante onafhankelijke variabelen op. Het is in die zin dus niet te zeggen wat de continuance betrokkenheid verklaart, omdat geen enkele onafhankelijke variabele een significante invloed heeft. Het programma draagt op dit moment vrijwel niet bij aan de continuance betrokkenheid en hoopt dat in de toekomst ook niet te gaan doen. Het is daarom niet zo van belang te weten wat deze soort betrokkenheid dan wel verklaart, omdat het toch niet verhoogt dient te worden.

<i>Normatieve betrokkenheid</i>	R Square en Beta	Significantie
Regressieanalyse clusters: het model	R Square = 0.196	Sig. = 0.276
Significante onafhankelijke variabelen:		
- Werkomgevingsinvloeden (cluster)	Beta = 0.289	Sig. = 0.044
Regressieanalyse factoren: het model	R Square = 0.204	Sig. = 0.495
Significante individuele succesfactoren:		
- Geen		

Tabel 5.29: Regressieanalyses met de afhankelijke variabele 'Normatieve betrokkenheid'

Het eerste model van normatieve betrokkenheid is niet significant (0.276). Als het model toch geïnterpreteerd wordt is het cluster werkomgevingsinvloeden als enige significant van invloed (0.044). Verder komen er uit de tweede regressieanalyse geen individuele succes- en faalfactoren naar boven met een significante invloed. Het model is daarnaast ook niet significant (0.495).

Samenvatting van de verklarende factoren

Alle regressieanalyses voor elk niveau van Kirkpatrick en alle rendementsvariabelen die daaronder vallen zijn nu voltooid. In de volgende samenvattende tabel is nogmaals overzichtelijk weergegeven wat de resultaten van de 'cluster'-regressieanalyses zijn. Hierin staat één ster (*) voor een significantieniveau van 0.05 en twee sterren (**) voor een niveau van 0.01 of lager.

<i>Regressies clusters</i>	KIRK1	KIRK2	KIRK3	Kirkpatrick niveau 4: Resultaten							
	Tevr Prog	Comp Ontw	Comp Toep	Int Empl	Ext Empl	In-R Pres	Ext-R Pres	Werk Tevr	Aff Betr	Con Betr	Nor Betr
Persoonlijke kenmerken											
Houding tegenover het programma	**		*	**				*			
Trainingsontwerp en levering	*	**			*	*					
Werkomgevingsinvloeden		*	*	*		*		*	*		*
Opleidingsniveau				*			**				
Leeftijd		*				*					
MDP5				*							

Tabel 5.30: Resultaatoverzicht van de 'cluster'-regressieanalyses voor elk niveau van Kirkpatrick

In de bovenstaande tabel is te zien dat het cluster werkomgevingsinvloeden op zeven variabelen van invloed is en deze voor een deel verklaren. Dit cluster succes- en faalfactoren heeft daarmee de meeste raakvlakken met het rendement. Houding tegenover het programma en trainingsontwerp en levering volgen daarna met ieder invloed op vier rendementsvariabelen. Het cluster persoonlijke kenmerken heeft op geen enkele van de variabelen een significante invloed.

Misschien heeft dit cluster gewoon geen invloed, maar misschien kan het ook komen doordat de deelnemers zichzelf beoordelen op deze factoren. Waarschijnlijk zal niemand zomaar van zichzelf zeggen dat degene niet de juiste persoon was om deel te nemen aan het programma of dat degene bepaalde vaardigheden niet had. Dit kan tot gevolg hebben dat deze factoren te positief beoordeeld zijn, waardoor het geen invloed heeft op of niet overeenkomt met de rest de resultaten.

De volgende samenvattende tabel geeft de resultaten van de ‘factor’-regressieanalyses weer. Evenals bij de vorige tabel staat één ster (*) voor een significantieniveau van 0.05 en twee sterren (**) voor een niveau van 0.01 of lager.

Regressies factoren		KIRK1	KIRK2	KIRK3	Kirkpatrick niveau 4: Resultaten							
		Tevr Prog	Comp Ontw	Comp Toep	Int Empl	Ext Empl	In-R Pres	Ext-R Pres	Werk Tevr	Aff Betr	Con Betr	Nor Betr
Houding prog.	Motivatie tot deelnemen vooraf			*								
	Gepercipieerd nut vooraf				*				**			
	Vrijwillige deelname	*										
Trainingsontw.	Leerdoelen stellen					**						
	Oefeningen met feedback	*										
	Focus op gedragsver.	*										
Werkomg. invl.	Ondersteuning door collega's		**						**			
	In staat tot gebr. van vaardigheden							_*				
	Bewaking van de toepas. na afloop							**				

Tabel 5.31: Resultaatoverzicht van de ‘factor’-regressieanalyses voor elk niveau van Kirkpatrick

Uit de tabel is op te maken dat er twee individuele succes- en faalfactoren zijn die een significante invloed hebben op twee rendementsvariabelen. Dit zijn gepercipieerd nut vooraf en ondersteuning door collega's, waarbij de laatstgenoemde twee keer een significantieniveau van lager dan 0.01 heeft. Alle andere weergegeven factoren hebben ieder invloed op één rendementsdeel. Hierbij is er nog één factor die een negatieve invloed heeft: hoe hoger men in staat wordt gesteld de nieuwe vaardigheden te gebruiken, hoe minder de in-role prestaties.

Alle bovenstaande significante clusters en individuele succes- en faalfactoren verklaren een deel van het rendement van het Management Doorstroom Programma. Het deel dat ze verklaren is de rendementsvariabele waarmee ze een significante relatie hebben. Indien er een variabele verhoogt dient te worden, kan er gekeken worden naar welke cluster of factor daar invloed op heeft. Door dit cluster of factor te verhogen (als het een positief verband heeft) kan ook de rendementsvariabele verhoogt worden omdat deze hiermee in verband staat.

In verhouding zijn er weinig individuele succesfactoren met een significante invloed ten opzichte van de significante clusters op het 0.05 significantieniveau. Daarom is er later ook nog gekeken naar het 0.1 significantieniveau voor de individuele factoren. Uit de resultaten blijkt geen dusdanige stijging in invloedrijke factoren dat er overwogen moet worden om het significantieniveau voor dit onderzoek aan te passen. Alleen de tevredenheid over het programma krijgt er twee invloedrijke individuele succesfactoren bij: gepercipieerd nut vooraf (0.065) en geen negatieve gevoelens vooraf (0.080).

5.3 Analyse kwalitatief onderzoek

Het kwalitatief onderzoek bestond uit twee delen: het kwalitatieve deel uit de vragenlijst en de interviews met diverse betrokkenen van het programma. Beide delen zijn in aparte paragrafen onderstaand uitgewerkt.

5.3.1 Kwalitatieve deel uit de vragenlijst

Deze paragraaf bevat de sterke punten en verbeterpunten die aangegeven zijn in de kwalitatieve tekstvelden van de vragenlijst. De resultaten geven aan dat er meer sterke punten dan zwakke punten van het programma benoemd worden. De paragraaf wordt afgesloten met een samenvatting en een koppeling met de kwantitatieve resultaten.

5.3.1.1 Sterke punten van het programma

Uit de resultaten van de sterke punten van het programma blijkt dat er vijf verschillende groepen sterktes zijn die breed worden gedragen onder de deelnemers. Elke groep sterktes is met minstens tien citaten benadrukt in de resultaten van de vragenlijst. Onderstaand zullen de sterktes behandeld worden met behulp van verschillende citaten.

Persoonlijke ontwikkeling (20 keer aangegeven)

De persoonlijke ontwikkeling die plaatsvindt naar aanleiding van de deelname aan het Management Doorstroom Programma wordt door twintig deelnemers aangegeven als sterkte. Citaten waaruit een bepaalde vorm van persoonlijke ontwikkeling als sterkte van het programma blijkt zijn:

- *“De sterktes van het programma zijn alle trainingen, masterclasses etc. die het programma aanbiedt, zowel gericht op persoonlijke ontwikkeling als op inhoud als op verbreding van de kennis van de stad en het concern. Het MDP is naast een super leerzaam en verrijkend programma, echt een cadeau/beloning voor de medewerker.”*
- *“Het MDP was voor mij en volgens mij ook voor vele anderen een soort (academische) 'vorming' voor mijn verdere loopbaan en mijn persoonlijke ontwikkeling, waar ik mijn hele leven plezier van heb.”*

Er worden ook specifieke vormen van persoonlijke ontwikkeling aangegeven zoals ontwikkeling in leiderschap of ontwikkeling in kennis over de gemeente Rotterdam of de bestuurlijke context:

- *“Ik heb het MDP altijd gezien als een prachtig traject voor mijn persoonlijke ontwikkeling in kennis maar vooral ook in leiderschap.”*
- *“Persoonlijke leiderschapontwikkeling sprong er bovenuit.”*
- *“Mix van persoonlijke ontwikkeling en bestuurskundige inzichten.”*

Netwerkvorming binnen de gemeente Rotterdam (14 keer aangegeven)

De netwerkvorming van managers binnen de gemeente Rotterdam wordt door veertien deelnemers gezien als een sterkte van het programma. Citaten die meermaals zijn teruggekomen betreffen:

- *“Ontwikkeling van netwerk van MDP'ers binnen gemeente.”*
- *“Een extra netwerk aan het MDP overgehouden.”*

Eén respondent geeft aan dat de netwerkvorming ontwikkeld door het programma invloed heeft gehad op het vervolg van zijn loopbaan:

- *“Dankzij een nieuw netwerk, ontstaan via het MDP, heb ik in een korte tijd kennism gemaakt met andere onderdelen van de gemeente Rotterdam. Daardoor kon ik de carrièrestappen zetten die met het MDP waren voorzien.”*

Over de organisatiegrenzen heen kijken door functiediversiteit in de groep (14 keer aangegeven)

Het Management Doorstroom Programma brengt managers van verschillende clusters en afdelingen samen. Dit is door veertien van de deelnemers aangegeven en gewaardeerd als een sterkte van het programma. Een aangegeven reden hiervoor is omdat er zo een bredere kijk op het concern ontstaat. De citaten die dit aangeven zijn:

- *“Over grenzen eigen werkveld te kijken, met collega’s van andere sectoren.”*
- *“Bredere blik op concern, deuren gaan open, anders leren denken en kijken.”*
- *“De interactie met leidinggevenden van andere organisatieonderdelen (interviews doen we nu nog steeds met dezelfde groep).”*

Daarnaast wordt er aangegeven van elkaar te kunnen leren op wat voor manier dan ook:

- *“Feedback geven en krijgen van andere deelnemers uit andere onderdelen van gemeente.”*
- *“De deelnemers die vanuit een grote diversiteit van de organisatie deelnamen, waardoor verschillende organisatieculturen samen kwamen.”*

Meer over jezelf te weten komen (13 keer aangegeven)

Dertien oud-deelnemers geven aan dat zij dankzij het programma meer over zichzelf te weten zijn gekomen. Bepaalde citaten van de deelnemers betreffen:

- *“Programma om te reflecteren op je zelf.”*
- *“Heeft enorm bijgedragen aan mijn zelfbewustzijn en persoonlijke ontwikkeling.”*
- *“Inzicht verkrijgen in eigen sterkten en zwakten.”*

Daarnaast zijn er ook deelnemers die aangeven waarom het zo belangrijk is dat het programma bijgedragen heeft om meer over jezelf te weten te komen:

- *“Inzicht krijgen in jezelf waardoor je kan groeien in als leider.”*
- *“Focus op eigen gedrag en effect daarvan in relatie tot de resultaten die je wilt boeken.”*

Groepsproces en samenwerken met andere deelnemers (10 keer aangegeven)

In het Management Doorstroom Programma wordt er groepsgewijs geleerd. Er zijn tien oud-deelnemers die expliciet aangegeven dat dit een sterkte is van het programma. Volgens de respondenten zou dit het leren en ontwikkelen stimuleren. Daarnaast wordt er een groepsgevoel gecreëerd waarin het prettiger werken is. Dit wordt onder meer aangegeven in de volgende citaten:

- *“Het groepsproces, de interactie en reflectie onderling.”*
- *“De breedheid, de aandacht, de ontwikkeling, het groepsgevoel.”*
- *“Stimulerende omgeving met collega's vanuit het hele concern, vond ik erg plezierig en heb ik veel aan gehad!”*

Door verschillende respondenten wordt er een koppeling gemaakt met de zogenaamde comfortzone die verlaten wordt door het groepsproces:

- *“Uit de comfortzone komen om je te ontwikkelen en dit in een groep te doen.”*
- *“Deelnemers worden gedwongen om mee te gaan met de dynamiek in de groep.”*

5.3.1.2 Verbeterpunten voor het programma

Evenals bij de sterke punten zijn er ook vijf verschillende groepen verbeterpunten die eruit springen bij de resultaten qua aantal keren benoemd. Elke groep verbeterpunten is met minstens vijf citaten (de helft minder als bij de sterktes) benadrukt in de resultaten van de vragenlijst. Onderstaand zullen de punten behandeld worden met behulp van verschillende citaten.

De opvolging van het programma na afloop (9 keer aangegeven)

De opvolging van het Management Doorstroom Programma na afloop kan volgens een negental respondenten beter. Een aantal citaten die dit punt weergeven zijn:

- *"Bij mijn MDP lichte was de doorstroming redelijk vrijblijvend, de begeleiding naar een andere functie was er niet. Het moest echt vanuit jezelf komen en er zat geen sturing op wat ik wel prettig had gevonden. Ik ben wel zelf een andere functie gaan doen maar vanuit MD adviseurs en hoofden van dienst was daar weinig ondersteuning of coaching in."*
- *"Betere follow-up na afloop van het programma, en dit vooraf al regelen."*
- *"De aandacht na afloop: hoe ontwikkelt een deelnemer zich verder, daar zit wellicht nog meer potentie in."*

Eén respondent geeft aan dat de opvolging van het programma een deel van de reden is geweest om de organisatie te verlaten:

- *"Traject erna vond ik erg onbevredigend: geen nazorg of pogingen om het ontwikkelde talent te behouden voor de gemeente. Ik ben daarna ook vrij snel vertrokken."*

Verbinding tussen het programma en de werkpraktijk (6 keer aangegeven)

De verbinding tussen het programma en de werkpraktijk wordt door zes oud-deelnemers minder gewaardeerd. Het punt heeft overlap met het vorige verbeterpunt, echter komen hierin bepaalde andere zaken aan bod. Er is bijvoorbeeld een respondent die aangeeft niet in staat te zijn om datgene toe te passen wat er in het programma geleerd is:

- *"Met volgen van MDP ontstaat de behoefte om ook daadwerkelijk wat te kunnen gaan toepassen. Als dit binnen de huidige functie wellicht nog niet toepasbaar is, of er zijn (zoals nu) te weinig vacatures kan een aanbeveling kan zijn om een deel van je functietijd aan tijdelijke projecten/opdrachten te kunnen werken. Dit zoals dat ook gedaan wordt bij de MDP-eindopdrachten, waarbij samengewerkt wordt met collega's uit meerdere afdelingen."*

Andere oud-deelnemers geven op een andere manier aan dat de verbinding tussen het programma en werkpraktijk aandacht behoeft. Citaten waaruit dit blijkt zijn:

- *"Koppeling met de organisatie waarin je werkzaam was, was niet altijd even goed geregeld."*
- *"De verbinding tussen het programma en de praktijk zou beter kunnen wat mij betreft. Ik zie teveel mensen van mijn lichte die uiteindelijk in hun carrière bij het concern niets of niet veel aan het programma gehad lijken te hebben. Dit kan heel goed te maken hebben met de reorganisaties, maar in dat geval is in ieder geval voor mijn lichte een deel van de inspanningen verloren gegaan."*

Programma sluit niet aan bij de huidige heersende cultuur (6 keer aangegeven)

Dit verbeterpunt hangt samen met de vorige twee verbeterpunten, omdat het ook gaat over de periode na het Management Doorstroom Programma. Een zestal respondenten hebben aangegeven dat het programma niet uitsluit bij de heersende cultuur binnen de gemeente Rotterdam. De respondenten geven niet zozeer kritiek op het programma, maar meer op de heersende cultuur binnen de gemeente. De citaten die dit benadrukken zijn:

- *"Leiderschapstijl die wordt 'geleerd' sluit niet helemaal aan bij huidige cultuur bijvoorbeeld veel met vertrouwen en in werkelijkheid zie je dat niet terug"*
- *"Heb het idee dat wat in het MDP wordt uitgedragen niet consistent is met hoe de rest van de gemeente tegen bijvoorbeeld leiderschap aan wordt gekeken. De verbinding zal meer aandacht moeten krijgen."*

- *"Ik vond het 'enige' negatieve punt dat de stijl en cultuur van leidinggeven die in het MDP programma is aangeboden niet overeenkwam met de heersende stijl van leidinggeven in de gemeentelijke organisatie. De stijl van leidinggeven die we overgenomen hebben uit MDP werd vaker niet dan wel gewaardeerd in het concern."*

Twee oud-deelnemers geven op een nog iets kritischere manier blijk van dit verbeterpunt:

- *"De selectie aan het begin van MDP4 was gericht op doeners en ietwat niet-traditionele ambtenaren en managers. Die selectie is volgens mij goed gelukt. Later en na afloop werd echter duidelijk dat het concern zich toch liever bezighoudt met de klassieke ambtenaren en dat het speciale gedrag waarop we zijn geselecteerd eigenlijk helemaal niet zo goed uitkwam. Het concern lijkt zich weer te hebben teruggetrokken in oud gedrag."*
- *"Mijn belangrijkste kritiek en probleem was dat ik geschoold was in het coachend leidinggeven en de zeven eigenschappen van leiderschap. Mijn leidinggevende vond dat helemaal niets, ik kon het geleerde niet openlijk in de praktijk brengen. Van die periode heb ik juist enorm veel geleerd maar niet op een prettige manier."*

De selectie van deelnemers voor het programma (6 keer aangegeven)

Er zijn een zestal respondenten die hebben aangegeven dat de selectie van deelnemers een punt van verbetering kan zijn. De kwaliteit van het programma kan volgens een aantal oud-deelnemers verhoogt worden als er een strengere selectie zou plaatsvinden. De citaten die dit punt ondersteunen zijn:

- *"Strenger in wie aangemeld worden en de selectie. De deelname van een aantal heeft geen positieve uitwerking gehad op het imago van deelname aan het MDP programma."*
- *"Blijf een goede deelnemersselectie uitvoeren, zodat het een echte potentieelgroep blijft".*
- *"Niet zomaar iedereen toelaten. Zorg voor een min of meer gelijk niveau in kwaliteit en ambitie."*

De doorstroommogelijkheden (5 keer aangegeven)

Het doorstromen van managers is één van de doelstellingen van het Management Doorstroom Programma. De mogelijkheid tot doorstroming na afloop van het programma wordt door vijf oud-deelnemers gezien als verbeterpunt. Bepaalde respondenten geven aan dat er uiteindelijk weinig ruimte was voor doorstroming en dat er verwachtingen werden geschept die niet waargemaakt konden worden. Citaten waaruit dit blijkt zijn:

- *"Er was uiteindelijk weinig ruimte voor echte doorstroming. Ambitie daarop aanpassen."*
- *"Na afloop van MDP6 zaten de clusters 'op slot' waardoor verandering van functie lastig was"*
- *"Zorg dat de 'beloftes' aan de voorkant inzake een andere functie worden nagekomen. Wees dus voorbereid en pro actief."*

Eén respondent geeft zelfs aan dat de beperkte doorstroommogelijkheden na het programma reden zijn geweest tot het verlaten van de organisatie:

- *"De mogelijkheden om in een ander onderdeel aan de slag te gaan waren er niet. Het feit dat ik MDP had gevolgd was zeker geen pre en heeft mij uiteindelijk, teleurgesteld, doen besluiten om elders te gaan werken. Carrière mogelijkheden binnen de gemeente Rotterdam waren er niet voor mij en werden door de organisatie ook niet gestimuleerd."*

5.3.1.3 Samenvatting en koppeling met de kwantitatieve resultaten

In deze paragraaf worden de aangegeven kwalitatieve sterke- en verbeterpunten samengevat en gekoppeld met de kwantitatieve resultaten. Allereerst worden de sterke punten chronologisch behandeld en daarna de verbeterpunten.

De persoonlijke ontwikkeling als sterktepunt komt overeen met de kwantitatieve resultaten. Daarin is te zien dat competentieontwikkeling onder het leerniveau van Kirkpatrick ook als positief wordt beoordeeld. Voor de netwerkvorming van managers binnen de gemeente Rotterdam geldt hetzelfde. De competentie netwerken komt er als het meest positieve uit van alle onderzochte competenties. Over de organisatiegrenzen heen kijken is te scharen onder kennisdeling, wat in de enquête ook als positief naar voren komt. Meer over jezelf te weten komen valt onder de doelstelling van het verbeteren van de managementkwaliteiten en competentieontwikkeling. In het kwantitatieve deel kwam deze doelstelling al positief naar voren en dat wordt hier nogmaals bevestigd. Ten slotte is het groepsproces en samenwerken met andere deelnemers aangegeven als sterktepunt. Samenwerken is ook een onderzochte competentie in de enquête en kwam daarin eveneens positief uit naar voren. Alle kwalitatief aangegeven sterktepunten komen dus overeen met de kwantitatieve resultaten.

De eerste drie aangegeven verbeterpunten komen overeen met de kwantitatieve resultaten. De opvolging van het programma na afloop, de verbinding tussen het programma en de werkpraktijk en dat het programma niet aansluit bij de huidig heersende cultuur gaan allen over de periode na het Management Doorstroom Programma. Het heeft te maken met de succes- en faalfactoren onder de categorie werkomgevingsinvloeden, die in de enquête ook niet goed worden beoordeeld. Het verbeterpunt de selectie van de deelnemers van het programma staat haaks op de resultaten uit het kwantitatieve deel. De succesfactorcategorieën persoonlijke kenmerken en houding tegenover het programma gaan over de eigenschappen van de deelnemers en scoren in de enquête juist goed. Hierbij moet wel in ogenschouw worden genomen dat de deelnemers zichzelf op deze factoren beoordelen. Waarschijnlijk zal niemand zomaar van zichzelf zeggen dat hij niet de juiste persoon was om deel te nemen aan het programma. Het verbeterpunt doorstroommogelijkheden staat eveneens haaks op alle kwantitatieve resultaten, waarin te zien is dat dit juist goed is gelukt. Dit punt zal verder niet worden meegenomen, omdat het tegenovergestelde al voldoende bewezen is.

In de interviews met de betrokkenen van het programma zal met name gefocust worden op de verbeterpunten, omdat deze mogelijk het rendement van het programma verder kunnen verhogen. De sterktepunten zijn al voldoende bevestigd in de verschillende andere delen van het onderzoek.

5.3.2 Interviews

In de negen interviews is er zoals bovengenoemd met name gefocust op de verbeterpunten die uit de eerdere kwantitatieve en kwalitatieve delen naar boven zijn gekomen. Dit wordt in deze paragraaf uitgebreid behandeld, omdat het geldt als verbreding en verdieping van de huidige resultaten. Het gaat hierbij om de volgende verbeterpunten: de werkomgevingsinvloeden, de opvolging van het programma na afloop, het programma sluit niet aan bij de huidig heersende cultuur en de selectie van deelnemers. Naast de verbeterpunten is de vergelijking tussen wel- en niet-deelnemers van het programma ook uitgebreid behandeld in de interviews en in deze paragraaf.

De overige besproken zaken in de interviews zijn kort weergegeven in de tabellen. Deze paragraaf is onderverdeeld in de drie groepen betrokkenen waarmee gesproken is. De afzonderlijk per persoon uitgewerkte interviewverslagen zijn desgewenst op te vragen bij de auteur.

5.3.2.1 Leidinggevenden van de oud-deelnemers

Het verbeterpunt: Werkomgevingsinvloeden (de opvolging van het programma na afloop)

Er is aangegeven dat de begeleiding achteraf beter georganiseerd kan worden. De organisatie doet een behoorlijke investering in de deelnemers en dan kunnen ze na afloop beter naar het juiste pad worden begeleid. Tevens kan er zo ook bekeken worden of het gewenste resultaat is behaald.

Het verbeterpunt: Werkomgevingsinvloeden (het programma sluit niet aan bij de huidige cultuur)

Er is door de leidinggevenden aangegeven dat de manager daar zelf verantwoordelijk voor is. Als de manager vindt dat het ergens aan schort, moet die dat bespreekbaar maken en daarin zelf initiatief nemen. Als manager kun je binnen jouw invloedssfeer ook een deel van de cultuur veranderen en kan er ook gestuurd worden naar boven.

Het verbeterpunt: De selectie van deelnemers voor het programma

Er wordt door de leidinggevenden aangegeven dat het zeer belangrijk is dat er bij het aandragen met meerdere ogen naar de kandidaat wordt gekeken. Eén van de leidinggevenden vindt dat er op dit moment genoeg controlepunten aanwezig zijn voor de selectie, omdat de voordracht met de clusterdirecteur en het MD beraad wordt besproken. Een andere leidinggevende twijfelt hieraan.

Verskil tussen een wel- en niet-deelnemer van het programma op de werkvloer

Door alle geïnterviewde leidinggevenden is benadrukt dat een deelnemer van het Management Doorstroom Programma een uitgebreider gestructureerd netwerk heeft dan een niet-deelnemer. Daardoor kan er verwacht worden dat de deelnemers ook breder georiënteerd zijn. Dit wordt door één leidinggevenden onderkend, maar ook door twee genuanceerd. Er zijn volgens hen ook andere managers die geïnteresseerd zijn in zaken over de clustergrenzen heen en een beduidend verschil tussen de groepen hierin is niet opgevallen. Een andere leidinggevende geeft aan dat het programma leidt tot een bepaalde bewustwording, zodat managers die al talent hebben dit herkennen en dit kunnen ontwikkelen. Eén ondervraagde is zeer positief over deelnemers in de vergelijking tot niet-deelnemers en geeft als extra punt dat deelnemers vaak ambitieuzer zijn:

- *“Ik zie weldegelijk verschil tussen MDP’ers en niet MDP’ers op de werkvloer. Over het algemeen zijn MDP’ers breder georiënteerd en zijn ze ambitieuzer. De oud MDP’ers waar ik mee heb gewerkt zijn alleen maar enthousiaste medewerkers geweest.”*

Onderwerpen	Antwoorden van de leidinggevenden van de deelnemers
Rendement van het programma	<ul style="list-style-type: none"> • De netwerkvorming van managers binnen het concern. • Horizon van de deelnemers is verbreed. Ze zien hoe groot het concern is, waar het mee kampt en hebben intensievere contacten over de clustergrenzen heen. • Enigszins persoonlijke ontwikkeling door een grondige reflectie op jezelf.
Behalen van de doelstellingen	<ul style="list-style-type: none"> • Doelstelling doorstroom is zeker behaald. • Doelstelling ontwikkeling en prestatieverhoging is enigszins behaald. Er wordt met hagel geschoten en wat er van opgepakt wordt ligt aan jezelf. • Doelstelling netwerkvorming en kennisdeling is zeker behaald. • Doelstelling binden en boeien is behaald, mits de verwachtingen van de deelnemers goed worden gemanaged. Anders kan het averechts werken.
Kritische kanttekeningen en verbeterpunten	<ul style="list-style-type: none"> • Vraagstukken uit het topmanagement neerleggen bij de deelnemers van het programma. Dit zorgt voor wederzijds leren en al kennis met elkaar maken. • Gemeenschappelijk concernbreed kader maken voor aandragen van kandidaten. • De return on investment van het programma.*

Tabel 5.32: Overige besproken zaken in de interviews met de leidinggevenden van de deelnemers

* Eén geïnterviewde leidinggevende geeft aan te twijfelen over de return on investment van het programma. Door middel van de volgende citaat werd dit aangegeven:

- *“Ik vind het MDP een hele zware investering van tijd en geld. Kunnen die dingen die waardevol worden geacht zoals netwerken en concern breed kijken niet op een andere goedkopere manier worden gerealiseerd? We maken zo’n heel programma en we vinden het heel mooi dat er vier dingen gerealiseerd worden. Maar als we deze dingen willen realiseren, kunnen we dan niet een paar eenvoudige dingen kiezen specifiek hierop gericht? Het verschil tussen investering en resultaat vind ik soms wat scheef.”*

5.3.2.2 Inhoudelijke programmamedewerkers

Het verbeterpunt: Werkomgevingsinvloeden (het programma sluit niet aan bij de huidige cultuur)

Er is door elke geïnterviewde aangegeven dit te herkennen. Hierbij wordt er gezegd dat de gemeente Rotterdam er nu misschien nog niet klaar voor is, maar dat de nieuwe stijl van leidinggeven wel gewenst is. De meningen over wiens verantwoordelijkheid dat is verschillen lichtelijk, hoewel er door allen wordt aangegeven dat de manager daar ten eerste zelf verantwoordelijk voor is. Binnen jouw cirkel van invloed kun je de gewenste cultuur deels implementeren. Verder wordt er aangegeven dat het programma wellicht toch niet genoeg heeft bijgedragen aan de stevigheid van de deelnemers, als het ze niet lukt een verandering teweeg te brengen. Er wordt gehinkt op meerdere gedachten, maar overheersend is de eigen verantwoordelijkheid van de deelnemers. Dit getuigt ook het volgende citaat:

- *“Je wilt later toch niet op je grafsteen hebben: ik wilde wel, maar mijn omgeving niet. Oftewel wat ik belangrijk vindt en waar ik voor sta heb ik niet waar kunnen maken. Dat is een bepaalde houding. Je zou ook kunnen denken ik creëer me eigen toekomst, onafhankelijk van de omgeving waar ik toevallig in zit. Ik zorg zelf voor een stukje verandering.”*

Het verbeterpunt: Werkomgevingsinvloeden (de opvolging van het programma na afloop)

Iedere geïnterviewde gaf aan dit punt aan te herkennen. Er is volgens hen niet specifiek iets geregeld voor het traject na het programma. Dit zou wel waardevol kunnen zijn, gezien het feit dat bepaalde deelnemers aangeven dat hier behoefte aan is. Wel wordt er aangegeven dat er al een afdeling binnen de gemeente Rotterdam aanwezig is die zich bezighoudt met dit soort begeleiding, namelijk Management Development. Indien er behoefte is aan opvolging of begeleiding achteraf, kunnen de managers dat zelf organiseren. De verantwoordelijkheid hiervoor ligt allereerst bij de manager zelf. Dit sluit niet uit dat het op een andere manier ook georganiseerd kan worden, bijvoorbeeld door een natraject in te passen of de opvolging al bespreekbaar te maken gedurende het programma.

Het verbeterpunt: De selectie van deelnemers voor het programma

Er is aangegeven dat het een bewuste keuze is geweest om leidinggevend kandidaten voor het programma te laten aandragen. Dit is gedaan omdat deze kandidaten de meeste kans maken op doorstroming binnen het huidige systeem. De leidinggevend die uiteindelijk medebepalend zijn voor de doorstroom kiezen ze immers zelf uit. Een beweegreden van een leidinggevende om iemand aan te dragen kan zijn dat deze vindt dat de ondergeschikte erg op hem lijkt en dat dit als goed wordt gestempeld. Het kan ertoe leiden dat er allemaal klonen van de baas worden aangedragen en het is goed om erover na te denken of dat gewenst is. Misschien vraagt de organisatie wel andere soorten personen, met een ander cultuurbeeld. Het is volgens één ondervraagde wellicht het overwegen waard om voor een andere aanpak te kiezen, bijvoorbeeld een open inschrijving. Door een andere geïnterviewde is aangegeven dat er genoeg controles aanwezig zijn op het aandragen. De kandidaten moeten nog langs het MD beraad en er wordt een assessment rapport opgesteld.

Onderwerpen	Antwoorden van de inhoudelijke programmamedewerkers
Rendement van het programma	<ul style="list-style-type: none"> • De netwerkvorming van managers binnen het concern.* • Heeft bijgedragen aan de zelfreflectie onder de deelnemers. • Persoonlijke ontwikkeling op basis van theorie over bestuurskundige- en leiderschapselementen.
Behalen van de doelstellingen	<ul style="list-style-type: none"> • Alle doelstellingen zijn aangegeven als zeker behaald. • Bij de doelstelling ontwikkeling en prestatieverhoging is aangegeven dat de deelnemers al kwaliteit hadden, maar dat dit verder ontwikkeld is.
Kritische kanttekeningen en verbeterpunten	<ul style="list-style-type: none"> • Uitvoering van het programma is geen doel op zich. Bij elke editie moet men zich weer afvragen waarom het in essentie wordt aangeboden en wat het beoogt. • Programma is de laatste jaren niet gedragen door de concerndirectie. De overbrugging van het programma naar de concerndirectie moet beter. • Het aandragen en de selectie van kandidaten kan wellicht anders.

Tabel 5.33: Overige besproken zaken in de interviews met de inhoudelijke programmamedewerkers

* Door één geïnterviewde inhoudelijke programmamedewerker is de netwerkvorming als rendement van het programma als volgt aangegeven:

- *“Dankzij het programma ontstaat er een soort onzichtbaar zichtbaar netwerk binnen het concern van managers die dezelfde taal spreken en elkaar weten te vinden. Een beetje het verhaal van Wim Kok die met andere politica in eenzelfde klasje op Nijenrode heeft gezeten en dat hij later in de politiek nog van die contacten gebruik maakte.”*

5.3.2.3 Deelnemers van het Management Doorstroom Programma

Het verbeterpunt: Werkomgevingsinvloeden (de opvolging van het programma na afloop)

Onder deze groep ondervraagden heerst ook de tendens dat de verantwoordelijkheid hiervoor allereerst bij de manager zelf ligt. Wel wordt daarbij aangegeven dat de organisatie daarin ook zou kunnen ondersteunen. Volgens de oud-deelnemers zou het goed zijn wanneer er vanuit Management Development een natraject georganiseerd wordt. De deelnemers worden op die manier ondersteund en hun ontwikkeling wordt gevolgd. Daarnaast krijgt MD een beeld van de potentiële kandidaten voor hogere functies, voor als er wellicht iets vrijkomt in de toekomst.

Het verbeterpunt: Werkomgevingsinvloeden (het programma sluit niet aan bij de huidige cultuur)

Bij dit punt wordt er zonder uitzondering door elke ondervraagde aangegeven dat de manager daar zelf verantwoordelijk voor is. Dit wordt het beste weergegeven met de volgende citaat:

- *“Als je dat zegt, heb je het niet gesnapt. Dan heb je niet gesnapt wat je geleerd hebt. Je leert: los het probleem op. Natuurlijk is het een bullshit cultuur, maar als je daar aan onderdoor gaat heb je te weinig aan je MDP programma gehad. Wat je leert is spelen met alle belemmeringen die je tegenkomt en daar zo optimaal in acteren. Het is dus je eigen verantwoordelijkheid om de cultuur enigszins te veranderen of de opvolging van het programma in te regelen. Je kan zelf wat aan je omgeving doen, daar ben je leider voor.”*

Het verbeterpunt: De selectie van deelnemers voor het programma

Hier is de mening dat er geen ongeschikte kandidaten moeten worden toegelaten omdat er toevallig misschien toch genoeg plek is. Dit gaat ten koste van het niveau en de status van het programma. Het is belangrijk dat de deelnemers van een min of meer gelijk niveau zijn. Als dat niet het geval is kunnen er deelnemers zijn die het programma niet bij kunnen benen en kunnen er deelnemers zijn die achterover gaan leunen wat niet goed is voor de kwaliteit van leren.

Verskil tussen een wel- en niet-deelnemer van het programma op de werkvloer

De oud-deelnemers geven aan verschillen op de werkvloer te zien tussen managers die wel en niet hebben deelgenomen aan het Management Doorstroom Programma. Deelnemers hebben wat hun betreft een breder netwerk en kunnen concernbreed denken. Aansluitend hierop kunnen ze afstand bewaren, stellen ze meer het belang van het concern voorop en zijn ze niet zo'n belangenbehartiger van de eigen afdeling. Daarnaast houden ze minder vast aan zekerheden, door te durven springen in het diepe. Dit hebben ze al bewezen door mee te doen aan het programma. Het concernbreed kijken en denken is door één ondervraagde aangegeven met de volgende citaat:

- *“Deelnemers zijn beter in staat of meer bereid om zaken aan te pakken. Ik heb toch ook het idee dat deelnemers van het MDP meekrijgen dat het concern groter is dan hun eigen achtertuin. Daardoor zijn ze beter in staat om een groter belang te zien en ook te zeggen van ‘ja, daar ga ik ook wat aan doen’. Het is niet erg als dat even buiten hun eigen tuintje valt.”*

Onderwerpen	Antwoorden van de inhoudelijke programmamedewerkers
Rendement van het programma	<ul style="list-style-type: none"> • De netwerkvorming van managers binnen het concern. • Persoonlijke ontwikkeling wat betreft leiderschap en bestuurskundige aspecten. • Theoretische koppeling met hoe je bent als persoon, reflecterend. • Deelnemers zijn breder georiënteerd op heel het concern.
Behalen van de doelstellingen	<ul style="list-style-type: none"> • Alle doelstellingen zijn aangegeven als grotendeels behaald. • De mate waarin er resultaten zijn geboekt verschilt per deelnemer. • Bij de doelstelling ontwikkeling en prestatieverhoging is door één ondervraagde aangegeven dat er te weinig wordt aangeleerd over hoe je het beste kan managen.
Kritische kanttekeningen en verbeterpunten	<ul style="list-style-type: none"> • Verwachtingen beter managen om teleurstellingen achteraf te voorkomen. • Strengere deelnemersselectie en het niveau hoog en min of meer gelijk houden. • Een veilige leeromgeving creëren waarin iedereen zich bloot durft te geven. • De uitvoering van het programma is geen doel op zich. Elke editie moet men zich weer afvragen waarom het in essentie wordt aangeboden en wat het beoogt.

Tabel 5.34: Overige besproken zaken in de interviews met de deelnemers van het Management Doorstroom Programma

5.3.2.4 Samenvatting van de interviewresultaten

Het verbeterpunt over de opvolging van het programma wordt gedragen onder de geïnterviewden. Naast dat er aangegeven wordt dat het de verantwoordelijkheid van de manager zelf is om dat te regelen, wordt er ook gezegd dat de organisatie daar ook in zou kunnen ondersteunen. Bij het punt dat het programma niet aansluit op de huidige cultuur wordt vooral de eigen verantwoordelijkheid benadrukt. Binnen de invloed die de manager kan uitoefenen, moet er een verschil gemaakt kunnen worden. Bij het punt over de selectie van de deelnemers lopen de meningen uiteen. Sommigen geven aan vraagtekens te zetten bij de objectiviteit van de leidinggevenden bij het aandragen van kandidaten. Anderen geven aan dat er genoeg controles aanwezig zijn om dit risico uit te sluiten.

In een vergelijking tussen een wel- en niet-deelnemer van het programma op de werkvloer zien de ondervraagden wel enige verschillen. Deelnemers hebben volgens hen een groter gestructureerd netwerk. Hoewel de volgende zaken niet door alle ondervraagden gedragen worden, is aangegeven dat deelnemers meer concernbreed kijken, ambitieuzer zijn en minder vasthouden aan zekerheden.

Er is aangegeven dat het rendement van het programma voornamelijk zit in de netwerkvorming, persoonlijke ontwikkeling en bredere oriëntatie van de deelnemers. De doelstellingen worden volgens de ondervraagden stuk voor stuk grotendeels behaald.

6. Conclusies, aanbevelingen en discussie

Dit hoofdstuk bevat in drie aparte paragrafen de conclusies, de aanbevelingen en de discussie van dit onderzoek. Hiervoor zijn alle resultaten van de verschillende deelonderzoeken tezamen genomen.

6.1 Conclusies

De conclusies van dit onderzoeksrapport zijn onderverdeeld in twee delen. Het eerste deel geeft de conclusies voor de gemeente Rotterdam door antwoord te geven op de hoofd- en deelvragen van het onderzoek. Het tweede deel bevat de conclusies voor de theorie.

6.1.1 Conclusies van het onderzoek voor de gemeente Rotterdam

Hoofdvraag: “In hoeverre en op welke wijze worden de vooraf gestelde doelstellingen van het Management Doorstroom Programma van de gemeente Rotterdam behaald en hoe is het programma mogelijk te verbeteren?”

De beantwoording van een viertal deelvragen dekt de hoofdvraag van dit onderzoek. De eerste drie deelvragen zullen onderstaand in deze paragraaf worden behandeld. De vierde deelvraag wordt in de volgende paragraaf met aanbevelingen uitgewerkt.

Deelvraag 1: Wat houdt het Management Doorstroom Programma in en hoe ziet het eruit?

Het Management Doorstroom Programma is een anderhalf jaar durend trainingsprogramma gericht op het ontwikkelen van managementtalenten van het concern van de gemeente Rotterdam. Er wordt getracht managers die leiding geven op het operationeel niveau op te leiden en te ontwikkelen tot managers die bekwaam zijn leiding te geven op het tactische niveau. Er zijn reeds zes edities van het programma afgerond en de zevende editie is begin 2014 van start gegaan. Per editie nemen er ongeveer 15 managers deel vanuit verschillende clusters en afdelingen van de gemeente Rotterdam.

Binnen het programma vinden verschillende leervormen plaats. Een groot onderdeel daarvan is de zelfreflectie op de eigen persoonlijkheid, behoeftes, kwaliteiten en verbeterpunten. Daarnaast wordt er gepoogd de deelnemers uit hun comfortzone te krijgen door concernbrede opdrachten uit te laten voeren zowel individueel als groepsgewijs. Verder zijn er ook themabijeenkomsten gericht op de theoretische ontwikkeling op het gebied van leiderschap en bestuurskundige aspecten. De deelnemers worden ondersteund met kennis, presentaties, intervisiegesprekken en feedback van verschillende programmamedewerkers zoals sprekers, trainers en mentoren.

Deelvraag 2: Op welke wijze kan worden gemeten in hoeverre de vooraf gestelde doelstellingen van het Management Doorstroom Programma worden behaald?

Het rendement is in dit onderzoek bepaald door een evaluatieonderzoek uit te voeren over alle zes de afgeronde edities. Er is geëvalueerd op basis van de vooraf gestelde doelstellingen oftewel een *goal-based evaluatie*. Elke editie van het programma heeft haar eigen doelstellingen gehad, maar in grote lijnen omvatten de edities allemaal hetzelfde, namelijk:

1. Het (in staat zijn tot) doorstromen van teammanagers naar zowel horizontaal gelegen functiegroepen als naar verticaal gelegen functiegroepen zoals afdelingsmanager.
2. Het verhogen van de prestaties en het verbeteren van de kwaliteit van management door persoonlijke en leiderschap competentieontwikkeling voor de Rotterdamse context.
3. Het mede vormgeven aan een lerende organisatie door kennisdeling en netwerkvorming plaats te laten vinden van managers binnen het concern de gemeente Rotterdam.
4. Het binden en boeien van managementtalenten.

Om de vier doelstellingen te kunnen meten zijn ze omgevormd naar theoretisch concepten. De zes concepten waarin ontleed is, zijn: mobiliteit, employability, competentieontwikkeling, prestaties, werktevredenheid en betrokkenheid. Al deze concepten zijn verder onderverdeeld in soorten en typen variabelen die daaronder vallen. Door deze soorten en typen te meten is er bepaald waar het Management Doorstroom Programma het meest aan heeft bijgedragen.

Het evalueren van trainingsprogramma's is een aparte tak van sport waarin het model van Kirkpatrick leidend is. Dit model schrijft een evaluatie op vier niveaus voor: het reactieniveau, leerniveau, gedragsniveau en resultaatniveau. Dit zijn respectievelijk de tevredenheid over de training, de ontwikkeling in kennis en vaardigheden, of het in de praktijk ook terug te zien is en tenslotte wat daarvan het resultaat is. De bovengenoemde concepten zijn op de verschillende niveaus van Kirkpatrick geplaatst en aan de hand van deze theorie gemeten.

Het daadwerkelijk uitgevoerde onderzoek bestond uit drie delen. Allereerst een secundair onderzoek om de doorstroming van de deelnemers te kunnen bepalen aan de hand van harde HR gegevens. Vervolgens is er een enquête gehouden onder alle oud-deelnemers waarin het model van Kirkpatrick en alle concepten zijn gemeten. Tenslotte zijn er interviews gehouden met diverse betrokkenen om de kwantitatieve resultaten verder uit te diepen en betekenis te geven. De meeste delen van het onderzoek zijn gebaseerd op subjectieve- en zelfgerapporteerde data. Bij de interpretatie van de resultaten en onderstaande conclusies moet hiermee rekening worden gehouden.

Deelvraag 3: In hoeverre worden de vooraf gestelde doelstellingen van het Management Doorstroom Programma behaald en hoe is dat te verklaren?

Als alles op rijtje wordt gezet en er vanuit een helicopterview naar dit onderzoek en de verschillende deelonderzoeken wordt gekeken kan er geconcludeerd worden dat de vooraf gestelde doelstellingen voor het grootste gedeelte worden behaald. De vier doelstellingen zullen hieronder apart worden behandeld. Er worden tevens verklaringen en redenen gegeven voor het gevonden rendement.

1. Het (in staat zijn tot) doorstromen van teammanagers naar zowel horizontaal gelegen functiegroepen als naar verticaal gelegen functiegroepen zoals afdelingsmanager.

Uit het kwantitatieve deel van het onderzoek blijkt dat managers die het Management Doorstroom Programma hebben gevolgd significant hogere doorstroom qua functieschaal hebben doorgemaakt dan vergelijkbare managers die het niet hebben gevolgd. Na drie jaar zijn de deelnemers gemiddeld 0,5 functieschaal meer gestegen. Daarnaast heeft slechts 2,7% van de deelnemers zich na hun deelname niet bewogen. De rest is allemaal horizontaal, verticaal of extern gemobiliseerd.

Het programma heeft ook bijgedragen aan de employability van de deelnemers. Zowel de interne als de externe employability scoort hoog, echter is wel te zien dat de interne employability significant hoger scoort. Dit is ook gewenst, want er wordt getracht de talentvolle managers te behouden voor de gemeente Rotterdam en niet zozeer te ontwikkelen voor een carrière buiten deze organisatie. Concernbreed denken is één van de sterktes van het programma die ook naar boven is gekomen in de kwalitatieve delen van het onderzoek. Dit wordt verklaard door de diverse groepssamenstelling.

De interne employability wordt volgens de regressieanalyse het meest verklaard door de houding van de deelnemers tegenover het programma en op de tweede plek de werkomgevingsinvloeden. Hoe hoger of beter deze factoren zijn, hoe beter de ontwikkeling op interne employability. Gepercipieerd nut van de training is de enige individuele succesfactor die invloedrijk is.

2. Het verhogen van de prestaties en het verbeteren van de kwaliteit van management door persoonlijke en leiderschap competentieontwikkeling voor de Rotterdamse context.

Er is onderzocht of het Management Doorstroom Programma heeft bijgedragen aan de ontwikkeling van de veertien competenties uit het tactisch competentieprofiel van de gemeente Rotterdam. Uit het onderzoek blijkt dat dit gebeurd is, hoewel er wel enige verschillen tussen de competenties onderling te zien zijn. Echter wat betreft de grote gemene deler draagt het programma behoorlijk bij aan de ontwikkeling en toepassing van de competenties. Dit wordt ook ondersteund in het kwalitatieve deel, waarin persoonlijke ontwikkeling naar voren komt als één van de grootste sterktes van het programma. De deelnemers voelen zich door het programma ontwikkeld op verschillende gebieden: competenties, leiderschap en bestuurlijke context. Er is aangegeven dat het komt door het groepsproces, de grondige reflectie op jezelf en de theoretische basis in het programma.

De competentieontwikkeling en toepassing worden volgens de regressieanalyse beiden verklaard door de werkomgevingsinvloeden. De competentieontwikkeling wordt verder nog verklaard door het trainingsontwerp en de levering en de individuele factor ondersteuning door collega's. De toepassing door de houding tegenover het programma en de individuele factor motivatie tot deelnemen vooraf.

Het programma heeft ook bijgedragen aan de prestaties van deelnemers op de werkvloer. Zowel de in-role als de extra-role prestaties scoren een stuk boven het grensgemiddelde (ofwel neutraal niveau). Een significant verschil tussen de twee vormen van prestaties is niet te vinden, het programma draagt dus statistisch gezien aan beide vormen evenveel bij. In-role prestaties kunnen worden verklaard door het trainingsontwerp en levering en de werkomgevingsinvloeden. Verder is de individuele succesfactor bewaking van de toepassing van de nieuwe vaardigheden van invloed. Een verhoging van de bewaking betekent een verhoging van deze prestaties. Extra-role prestaties worden verklaard door het trainingsontwerp en levering en de individuele factor leerdoelen stellen.

3. Het mede vormgeven aan een lerende organisatie door kennisdeling en netwerkvorming plaats te laten vinden van managers binnen het concern de gemeente Rotterdam.

Kennisdeling en netwerkvorming zijn twee competenties die tezamen met de andere competenties uit het tactisch competentieprofiel zijn onderzocht. Netwerkvorming kwam van alle veertien competenties er het beste uit en kennisdeling scoorde ook hoog. Gedurende het gehele onderzoek en alle deelonderzoeken is netwerkvorming het meest genoemd als positief punt en rendement van het programma. Leidinggevend van oud-deelnemers geven zelfs aan dat zij ten opzichte van niet deelnemers een veel groter gestructureerd netwerk hebben en onderhouden. Dat de deelnemers een lerende organisatie veroorzaken, is wat groots gezegd. Een groep van vijftien managers over anderhalf jaar maakt niet zomaar een verschil in een organisatie van 11.000 medewerkers. Wel wordt er binnen het programma kennis onderling overgedragen en geven de deelnemende managers dit door naar hun ondergeschikten.

De netwerkvorming kan worden verklaard door de diversiteit van de groep van het programma, met daarin managers vanuit het hele concern. Doordat deze groep anderhalf jaar met elkaar is opgetrokken zijn er verschillende banden ontstaan die blijvend zijn. Kennisdeling kan ook worden verklaard door het groepsproces en dat er groepsgewijs wordt geleerd. Een ieder deelt zijn kennis met de groep en iedereen voorziet elkaar van feedback.

4. Het binden en boeien van managementtalenten.

Het binden van managementtalenten is in dit onderzoek vertaald naar de betrokkenheid van de deelnemers. Er zijn drie soorten betrokkenheid onderzocht, waarvan er één volgens de literatuur positivistische uitkomsten biedt voor de organisatie. Uit het onderzoek blijkt dat het programma aan deze soort, affectieve betrokkenheid, significant het meest heeft bijgedragen. Aan de andere soorten werd er meer niet dan wel bijgedragen. Affectieve betrokkenheid scoort wel hoog en dat is gewenst voor de gemeente Rotterdam. Het betekent dat de medewerkers intrinsiek betrokken zijn bij de organisatie. De affectieve betrokkenheid wordt volgens de regressieanalyse verklaard door de werkomgevingsinvloeden. Hoe hoger of beter dit is, des te groter de affectieve betrokkenheid wordt.

Er is op het eerste niveau van Kirkpatrick gevraagd naar de tevredenheid over het programma. De resultaten daarvan geven aan dat meer dan 90% van de oud-deelnemers tevreden is geweest en vond dat het programma meerwaarde heeft gehad. Verder zou vrijwel iedereen het programma aanraden bij zijn of haar collega's. Uit de kwalitatieve resultaten blijkt hetzelfde, het programma wordt zeer gewaardeerd. De tevredenheid over het programma wordt volgens de regressieanalyse beïnvloed en verklaard door de houding tegenover het programma en het trainingsontwerp en de levering. Er zijn daarnaast ook vooral drie individuele succesfactoren die het verklaren, namelijk: vrijwillige deelname aan de training, oefeningen met feedback en de focus op gedragsverandering.

Onder het boeien van managementtalenten valt ook de bijdrage van het programma aan de werktevredenheid van de deelnemers. Ongeveer 20% geeft aan dat het programma hieraan niet heeft bijgedragen, wat betekent dat de rest een stuk positiever is. Ruim 50% geeft aan dat het programma zeker heeft bijgedragen aan de werktevredenheid bij de gemeente Rotterdam. Volgens de regressieanalyse wordt de werktevredenheid bepaald door de houding van de deelnemers tegenover het programma en de werkomgevingsinvloeden. Individuele factoren die een rol spelen zijn het gepercipieerde nut van de training vooraf en de ondersteuning door collega's.

6.1.2 Theoretische conclusies

In dit onderzoek zijn er twee theorieën als leidraad gebruikt, waarover in dit deel conclusies worden gegeven. Allereerst is het Kirkpatrick model gebruikt om het trainingsprogramma te evalueren. Ten tweede is er overzichtsliteratuur over de succes- en faalfactoren van trainingsprogramma's gebruikt om het rendement van het Management Doorstroom Programma te verklaren.

Kirkpatrick model

Het Kirkpatrick model is gebruikt voor het evalueren van het Management Doorstroom Programma. Bij een programma als dit is het minder tastbaar wat er daadwerkelijk geleerd wordt. Een groot gedeelte zit ook in soft skills zoals zelfreflectie en het verkrijgen van bepaalde inzichten, wat moeilijk te meten is. Daarnaast kan het ook niet eenduidig gemeten worden, omdat de zelfreflectie voor ieder individu weer op andere punten stuit. Het model is daardoor lastiger in te passen dan bij trainingen waar er concreet een vaardigheid of truc aangeleerd wordt. Hierbij kan, zoals Kirkpatrick voorschrijft, eenzelfde test onder alle leerlingen uitsluitend geven over of er daadwerkelijk geleerd is. De deelnemers van het Management Doorstroom Programma hebben ieder andere leerresultaten van het programma, wat eenzelfde test minder mogelijk maakt. De leerresultaten zijn afhankelijk van de leerdoelen, het karakter en de overtuigingen van de specifieke deelnemer. Op basis van dit onderzoek kan er geconcludeerd worden dat het Kirkpatrick model beter toepasbaar is bij hard skills trainingen dan bij soft skills trainingen.

Verder suggereert het model van Kirkpatrick een bepaalde causaliteit. Pas als de deelnemer aangeeft tevreden te zijn over het trainingsprogramma, kan de deelnemer er van geleerd hebben. Als degene er dan van geleerd heeft kan die zich ernaar gedragen in de praktijk. Ten slotte als degene zich er naar gedraagt, kunnen er resultaten worden geboekt voor de organisatie. Ik geloof niet zozeer in deze causaliteit voor elk niveau. In de resultaten van dit onderzoek is deze tendens weliswaar wel terug te zien, maar dat kan wellicht ook komen doordat er uitsluitend positieve resultaten voor elk niveau zijn behaald. Ik denk namelijk dat het wel mogelijk is om van een training te leren ondanks dat je er niet geheel tevreden over bent. Er zullen toch bepaalde zaken zijn bijgebleven.

Het derde en vierde niveau van Kirkpatrick zijn zoals eerder aangegeven nog weinig onderzocht en volgens de literatuur ook nog zeer onbegrepen. Bepaalde auteurs beweren dat de ontwikkeling op deze niveaus ook andere oorzaken kunnen hebben dan de training, namelijk persoonlijke factoren, organisatiefactoren of factoren afhankelijk van de trainer (James & Roffe, 2000) (Tyson & Ward, 2004). De resultaten van dit onderzoek bevestigen dat organisatiefactoren één van de oorzaken voor de ontwikkeling is. Het succes- en faalfactorencluster werkomgevingsinvloeden heeft namelijk invloed op bijna alle rendementsvariabelen van het derde en vierde niveau. Persoonlijke factoren en factoren afhankelijk van de trainer komen slecht beperkt of helemaal niet terug als oorzakelijk in de resultaten van dit onderzoek.

Succes- en faalfactoren trainingsprogramma's

Volgens verschillende overzichtsartikelen zijn er een aantal succes- en faalfactoren die het rendement van trainingsprogramma's kunnen beïnvloeden. Deze factoren zijn volgens de literatuur onder te verdelen in drie categorieën, waarvan kenmerken van de leerling er één is. In dit onderzoek is deze categorie verder uitgesplitst in persoonlijke kenmerken (karakter gerelateerd) en houding tegenover het programma (training gerelateerd). Door deze uitsplitsing zijn er uiteindelijk dus vier categorieën of clusters van factoren meegenomen in dit onderzoek.

Uit de resultaten van de regressieanalyses blijkt dat drie van de vier clusters invloed hebben op meerdere rendementsvariabelen terwijl het andere overgebleven cluster op geen enkele variabele van invloed is. Deze uitzondering is de categorie persoonlijke kenmerken. Hoewel de factoren die hieronder vallen volgens de literatuur invloed zouden moeten hebben op het rendement van het trainingsprogramma, blijkt uit dit onderzoek het tegenovergestelde. Wellicht is deze categorie wel invloedrijk bij andere soorten trainingsprogramma's met andere rendementsvariabelen, maar niet bij het Management Doorstroom Programma van de gemeente Rotterdam. Op basis van de resultaten uit dit onderzoek kan er dan ook geconcludeerd worden dat de categorie persoonlijke kenmerken in deze context geen succes- of faalfactor is. Daarentegen heeft het cluster werkomgevingsinvloeden invloed op bijna alle positieve rendementsvariabelen. Dit betekent dat er geconcludeerd kan worden dat van de succes- en faalfactoren de categorie werkomgevingsinvloeden het belangrijkste is en het meeste invloed heeft op het rendement van een trainingsprogramma (in deze context).

Ten slotte kan er geconcludeerd worden dat niet elke succesfactor volledig in een training aanwezig hoeft te zijn om tot een goed rendement te komen. In dit geval is niet iedere factor volledig vertegenwoordigd in het programma, maar worden toch de doelstellingen behaald.

6.2 Aanbevelingen

In deze paragraaf worden de aanbevelingen van dit onderzoek uitgewerkt. De aanbevelingen zijn ter verbetering van het programma en gelden als antwoord op de laatste deelvraag van dit onderzoek.

Deelvraag 4: Hoe kan het Management Doorstroom Programma mogelijk worden verbeterd?

Dit onderzoek heeft geresulteerd in een viertal aanbevelingen voor de gemeente Rotterdam die onderstaand met bijbehorende toelichting zijn weergegeven. De laatste van de vier aanbevelingen kan meer worden gezien als een aandachtspunt dan als een harde aanbeveling.

Werkomgevingsinvloeden oftewel de opvolging van het programma verbeteren

Vrijwel alle resultaten uit de enquête onder de deelnemers zijn positief, op één uitzondering na. Terwijl drie van vier categorieën succes- en faalfactoren hoog worden beoordeeld, is de categorie werkomgevingsinvloeden juist een negatieve uitschieter. Onder deze categorie vallen factoren die te maken hebben met hoe het programma in de werkpraktijk opgevolgd wordt. De negatieve resultaten worden ook ondersteund in het kwalitatieve deel. Daarin is aangegeven dat er geen natraject is georganiseerd en dat de verbinding tussen het programma en de werkpraktijk niet optimaal is. Er is geen verdere begeleiding bij de eventuele doorstroom en er wordt ook niet gecontroleerd of de geleerde vaardigheden toegepast worden in de praktijk.

De werkomgevingsinvloeden hebben volgens de regressieanalyse positieve invloed op de volgende rendementsdelen: competentieontwikkeling, competentietoepassing, interne employability, in-role prestaties, werktevredenheid, affectieve betrokkenheid en normatieve betrokkenheid. Wanneer deze categorie succesfactoren verbeterd wordt, sla je dus als het ware meerdere vliegen in één klap. De bovenstaande rendementsdelen kunnen op die manier nog extra worden verbeterd.

Door de opvolging van het Management Doorstroom Programma in het programma bespreekbaar te maken, kunnen de deelnemers aangeven waarbij zij zich het prettigst voelen. Op deze wijze kan er individueel of groepsgewijs, afhankelijk van de behoefte, een natraject ingepast worden. De afdeling Management Development moet hierbij betrokken worden om dit mede te organiseren. Het advies is om tegen het einde van het programma in één of meerdere bijeenkomsten afgevaardigden van de afdeling Management Development te laten plaatsnemen om dit te bespreken en vorm te geven. In deze laatste bijeenkomsten kan daarnaast ook de integratie van het programma in de werkpraktijk besproken worden. Hoe de geleerde vaardigheden toegepast kunnen worden op de werkvloer.

Focus op de individuele succesfactoren ondersteuning door collega's en gepercipieerd nut vooraf

De regressieanalyses over de individuele succesfactoren laten zien dat er twee factoren zijn die invloed hebben op meerdere rendementsvariabelen. De factor ondersteuning door collega's heeft invloed op competentieontwikkeling en werktevredenheid. De factor het gepercipieerde nut van de training vooraf door de deelnemer is van invloed op interne employability en werktevredenheid. Door op deze concrete factoren te focussen, kunnen meerdere rendementsvariabelen worden verbeterd. Het is echter lastig om de factor het gepercipieerde nut vooraf nog te verbeteren, aangezien deze al goed ontwikkeld is. De factor ondersteuning door collega's biedt daarin meer mogelijkheden. Dit kan mogelijk verbeterd worden door de collega's van de deelnemers meer te betrekken bij wat het Management Doorstroom Programma allemaal inhoudt, zodat ze kunnen bijspringen en ondersteuning kunnen bieden wanneer de deelnemers dat nodig hebben.

Managen van de verwachtingen onder de deelnemers

Uit het onderzoek blijkt dat bepaalde onderdelen uit het programma anders waren voorgesteld. Er zijn oud-deelnemers die teleurgesteld zijn in de doorstroming en hadden verwacht dat dit zo goed als gegarandeerd zou zijn. Andere deelnemers verwachtten weer een natraject wat niet bij het programma hoorde. Daarnaast wordt in het kwalitatieve deel door een aantal betrokkenen expliciet

aangegeven dat verwachtingenmanagement een verbeterpunt van het programma is. De naam van het programma is al veranderd naar Management Talenten Programma, om minder de nadruk te leggen op doorstroming en de verwachting te temperen. Echter kunnen hierin nog meer stappen gezet worden. Hierbij kan gedacht worden aan dat de deelnemers inzicht krijgen in de strategische personeelsplanning. Er kan aangegeven worden wat de verwachting is in het aantal plekken dat er in de toekomst vrijkomt op de verschillende functies. Zo kunnen de deelnemers voor zichzelf een betere inschatting maken over wat de kansen zijn op verticale en horizontale doorstroming. Ten slotte moet het programma helder zijn over wat wel en niet tot de programmaonderdelen behoort.

Kandidaatstelling en de selectie van deelnemers wellicht anders inrichten

Het aandraagen van kandidaten door leidinggevendenden brengt enige risico's met zich mee. Er is kans op vriendjespolitiek, klonen van de baas en het expres niet aandraagen van de beste medewerkers. Er zijn op het aandraagen en selecteren wel enige controles aanwezig zoals het assessmentrapport, maar in eerste instantie gaat het om degenen die aangedragen worden door de leidinggevendenden. De gemeente Rotterdam beoogt een cultuuromslag naar de nieuwe ambtenaar en wellicht worden er op deze manier verkeerde kandidaten aangedragen, omdat degene die ze aandraagt zelf nog in de 'oude cultuur' leeft. Er zou gedacht kunnen worden aan een open inschrijving of iets dergelijks. Dit is niet zozeer een harde aanbeveling, maar meer een aandachtspunt wat wellicht het overwegen waard is. Mede doordat er uit het onderzoek blijkt dat sommigen twijfelen of bepaalde deelnemers het wel waard zijn geweest om aan het programma deel te nemen.

In de toekomst (vanaf de editie van 2015/2016) zullen de kandidaten aangedragen worden door een prestatie- en potentieeltoetsing onder alle managers op het operationeel niveau. Dit is al een stap in de goede richting om objectiever de talenten aan te duiden die mogelijk geschikt zouden zijn om het Management Doorstroom Programma te volgen.

6.3 Discussie

In deze paragraaf worden de discussiepunten van dit onderzoek besproken. De paragraaf is onderverdeeld in de methodologische beperkingen en de aanbevelingen voor vervolgonderzoek.

6.3.1 Methodologisch beperkingen

De resultaten uit dit onderzoek zijn voornamelijk gegeven op basis van zelfgerapporteerde data en subjectiviteit. Afgezien van het secundair onderzoek op basis van HR gegevens, is de rest van het onderzoek gefundeerd op meningen van diverse betrokkenen. Er kunnen wellicht sociaal wenselijke antwoorden gegeven zijn waardoor er een positiever beeld van de resultaten is ontstaan. Andersom geredeneerd kan oud zeer ook in negatieve zin van invloed zijn op de beantwoording. Hiermee moet rekening gehouden worden bij de interpretatie van de resultaten van dit onderzoek.

Er moet ook rekening gehouden worden met het selectie effect. De deelnemers van het programma zijn al geselecteerd op basis van prestaties en potentieel. Dat zij bijvoorbeeld een hoge doorstroming meemaken hoeft niet aan het programma te liggen, maar kan ook komen doordat zij al de meeste kwaliteit hadden. Het zou kunnen zijn dat het programma niks extra's heeft gebracht, maar dat dit nu op basis van dit onderzoek wel geconcludeerd wordt.

Het Management Doorstroom Programma is in de loop der tijd op verschillende punten veranderd. Als uitgangspunt is de grote gemene deler genomen om het programma te beoordelen. Hier kan een beperking in zitten, omdat de verschillende edities misschien net weer een andere focus hadden op

bepaalde onderdelen. De programma-edities golden wel als controlevariabelen, maar bij het berekenen van bepaalde rendementen is gewoon het geaggregeerde gemiddelde gebruikt.

Er zijn deelnemers ondervraagd die in 2003 de eerste editie van het programma hebben doorlopen. Het is goed mogelijk dat deze personen niet alles exact meer weten van die tijd. Omgekeerd zijn er ook deelnemers uit 2013 ondervraagd, waarbij het echte nut of besef van leren van het programma misschien nog moet komen. Elke deelnemer na een gelijk verloop van tijd ondervragen zou wellicht betrouwbaardere resultaten hebben opgeleverd.

Er is verder geen duidelijke voor- en nameting mogelijk geweest in dit onderzoek. Informatie van voor het programma was slechts beperkt beschikbaar en hetzelfde geldt voor informatie vlak na het programma. Kirkpatrick stelt in zijn theorie dat een trainingsontwikkeling te meten is door een goede voor- en nameting uit te voeren en dat te vergelijken met een controlegroep. Indien er geen controlegroep aanwezig is, hoeft de gevonden ontwikkeling niet aan het programma te liggen. Pas als de ontwikkeling bij de aan het programma deelgenomen experimentele groep meer is dan bij de niet deelgenomen controlegroep, kan het rendement toegeschreven worden aan het programma. Een controlegroep was ook beperkt beschikbaar in dit onderzoek, alleen bij het secundair onderzoek.

Er is in het heel het onderzoek gewerkt met een significantieniveau van 0.05 of minder om de resultaten als waarheid te beschouwen. Er kan aan getwijfeld worden of het bij de vragenlijst wel nodig is om zo'n laag significantieniveau te hanteren aangezien bijna de gehele populatie heeft geantwoord. Er zouden hierdoor resultaten niet zichtbaar kunnen zijn die wel zichtbaar waren geweest als er bijvoorbeeld een significantieniveau van 0.1 werd aangehouden.

6.3.2 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Vervolgonderzoek naar het rendement van een dergelijk programma

Als er in het vervolg onderzoek gedaan wordt naar het rendement van een dergelijk programma als het Management Doorstroom Programma, kan er beter gebruik worden gemaakt van een voor- en nameting. Tegenwoordig wordt het programma gestart met een assessment en rapport, waarin de competenties van de deelnemer zijn beoordeeld. Het programma wordt echter niet afgesloten met een dergelijke kwantitatieve toets. Als het assessment ook aan het einde wordt afgenomen onder de deelnemers, is precies inzichtelijk wat de competentieontwikkeling is geweest van de deelnemers.

Daarnaast kan dit in vergelijking met een niet deelnemende controlegroep. Aan het begin bij de selectie wordt er gekozen tussen een aantal aangedragen kandidaten. Als de aangedragen talenten die het niet zijn geworden om deel te nemen ook vooraf en achteraf het assessment uitvoeren, kan de ontwikkeling tussen beide groepen vergeleken worden. Op deze wijze wordt er volgens het model van Kirkpatrick een ideale manier van evalueren gecreëerd.

Onderzoek naar de kandidaatstelling en selectie van het programma

Zoals in de aanbevelingen al is aangegeven is het wellicht het overwegen waard om het aandragen van kandidaten en het selecteren van deelnemers aan te passen. Om tot een goede overweging te kunnen komen, dient er eerst onderzoek gedaan te worden naar de verschillende mogelijkheden en gevolgen. Een advies is om een onderzoek uit te voeren naar de mogelijke verbetering van de kandidaatstelling en selectie van het Management Doorstroom Programma.

Bibliografie

- A+O fonds Gemeenten. (2012). *Monitor gemeenten 2011*. Den Haag: Personeel in Perspectief.
- Ahmad, S., & Schroeder, R. G. (2003). The impact of human resource management practices on operational performance: recognizing country and industry differences. *Journal of Operations Management*, 21(1), 19-43.
- Allen, N., & Meyer, J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Altink, W., & Schoonman, W. (2004). *Menselijk kapitaal*. Uitgeverij Van Gorcum.
- Baert, H., Clauwaert, I., & Van Bree, L. (2008). *Werkplekieren. Naar een cartografie van condities voor informeel en non-formeel werkplekieren*. Leuven: Catholic University of Leuven.
- Baldwin, T. T., & Ford, J. K. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel psychology*, 41(1), 63-105.
- Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, 37(2), 122–147.
- Barron, T. (1998). Is there an ROI in ROI? In D. Kirkpatrick, *Another look at evaluating training programs* (pp. 191-194). Alexandria, VA: American Society for Training and Development.
- Bax. (2003). *Kansrijk kiezen*. . Schoonhoven: Academic Service.
- Birdi, K., Allan, C., & Warr, P. (1997). Correlates and perceived outcomes of 4 types of employee development activity. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 845.
- Blume, B. D., Ford, J. K., Baldwin, T. T., & Huang, J. L. (2010). Transfer of training: A meta-analytic review. *Journal of Management*, 36(4), 1065-1105.
- Boulmetis, J., & Dutwin, P. (2005). *The ABCs of evaluation: Timeless techniques for program and project managers* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
- Bowlby, R. L., & Schriver, W. R. (1970). Nonwage benefits of vocational training: Employability and mobility. . *Industrial and Labor Relations Review*, 500-509.
- Boyne, G. A. (2003). Sources of public service improvement: A critical review and research agenda. *Journal of public administration research and theory*, 13(3), 367-394.
- Bramley, P., & Kitson, B. (1994). Evaluating Training against Business Criteria. *Journal of European Industrial Training*, 18(1), 10-14.
- Burke, L. A., & Hutchins, H. M. (2007). Training transfer: An integrative literature review. *Human resource development review*, 6(3), 263-296.
- Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, D., & Klesh, J. (1979). *The Michigan Organizational Assessment Questionnaire*. Michigan: University of Michigan, Ann Arbor.

- Cheng, E. W., & Hampson, I. (2008). Transfer of training: A review and new insights. *International Journal of Management Reviews*, 10(4), 327-341.
- Cuyper, N. D., Bernhard-Oettel, C., Berntson, E., Witte, H. D., & Alarco, B. (2008). Employability and Employees' Well-Being: Mediation by Job Insecurity. *Applied Psychology*, 57(3), 488-509.
- De Gilder, D., Van den Heuvel, H., & Ellemers, N. (1997). Het 3-componenten model van commitment. *Gedrag en Organisatie*, 10, 95-106.
- De Grip, A., Van Loo, J., & Sanders, J. (2004). The industry employability index: Taking account of supply and demand characteristics. *International Labour Review*, 143(3), 211-233.
- De Vos, A., De Hauw, S., & Van der Heijden, B. I. (2011). Competency development and career success: The mediating role of employability. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 438-447.
- Dekker, R., De Grip, A., & Heijke, H. (2002). The effects of training and overeducation on career mobility in a segmented labour market. *International Journal of Manpower*, 23(2), 106-125.
- Delaney, J. T., & Huselid, M. A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 949-969.
- Dijkstra, J. H. (1997). *Mobiliteitsbeleid. Personeelsmanagement in de praktijk*. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen. .
- Dimitrov, D. M., & Rumrill, J. P. (2003). Pretest-posttest designs and measurement of change. *Work: A Journal of Prevention, Assessment and Rehabilitation*, 20(2), 159-165.
- Dubois, D. D. (1998). *The competency casebook: twelve studies in competency-based performance improvement*. . Human Resource Development.
- Eby, L. T., Allen, T. D., & Brinley, A. (2005). A cross-level investigation of the relationship between career management practices and career-related attitudes. *Group & Organization Management*, 30(6), 565-596.
- Erdem, O., Bos, M. A., & Hoeben, J. (2006). *De arbeidsmarktposities van werknemers in 2004. Verschillen in beloning en mobiliteit*. Den Haag: Arbeidsinspectie.
- Eseryel, D. (2002). Approaches to Evaluation of Training: Theory and Practice. *Educational Technology & Society*, 5(2).
- Ford, J. K., & Weissbein, D. A. (1997). Transfer of training: An updated review and analysis. *Performance improvement quarterly*, 10(2), 22-41.
- Forrier, A., & Sels, L. (2003). The concept employability: a complex mosaic. *International journal of human resources development and management*, 3(2), 102-124.
- Foxon, M. (1989). Evaluation of training and development programs: A review of the literature. *Australian Journal of Educational Technology*, 5(2), 89-104.

- Fugate, M., Kinicki, A. J., & Ashforth, B. E. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational behavior*, 65(1), 14-38.
- Gall, M. D., Gall, J. P., & Borg, W. R. (2003). *Educational research: An introduction* (7th ed.). New York: Allyn and Bacon.
- Galor, O., & Sicherman, N. (1990). A theory of career mobility. *Journal of political economy*, 98(1), 169-192.
- Gaspersz, J., & Ott, M. (1997). *Management van employability: Nieuwe kansen in arbeidsrelaties*. Van Gorcum.
- Gemeente Rotterdam. (2003-2010). *Programmaplannen MDP*. Rotterdam: Management Doorstroom Programma organisatie.
- Gemeente Rotterdam. (2010-2014). *Sociale Jaarverslagen 2010-2014*. Rotterdam: Gemeente Rotterdam.
- Gemeente Rotterdam. (2014). *Strategie Rotterdammergericht Werken; organisatieontwikkeling*. Rotterdam: Human Resource.
- Gemeente Rotterdam. (2014). *Tactisch competentieprofiel*. Rotterdam: Human Resource afdeling.
- Gesthuizen, M., & Dagevos, J. (2005). *Arbeidsmobiliteit in goede banen. Oorzaken van baan-en functiewisselingen en gevolgen voor de kenmerken van het werk*. Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Gielen, H., & Indesteege, L. (2004). *Rendement van leeractiviteiten*. Uitgeverij Acco.
- Gould-Williams, J. (2003). The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance: a study of public-sector organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 14(1), 28-54.
- Gould-Williams, J. (2004). The Effects of 'High Commitment' HRM Practices on Employee Attitude: The Views of Public Sector Workers. *Public Administration*, 82(1), 63-81.
- Gould-Williams, J., & Davies, F. (2005). Using social exchange theory to predict the effects of HRM practice on employee outcomes. *Public Management Review*, 7(1), 1-24.
- Groot, W., & De Brink, H. M. (2000). Education, training and employability. *Applied economics*, 32(5), 573-581.
- Grossman, R., & Salas, E. (2011). The transfer of training: what really matters. *International Journal of Training and Development*, 15(2), 103-120.
- Guskey, T. R. (2002). Does It Make a Difference? Evaluating Professional Development. *Educational Leadership*, 59(6), 45-51.
- Haar, J. M., & Spell, C. S. (2004). Programme knowledge and value of work-family practices and organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(6), 1040-1055.

- Hamblin, A. C. (1974). *Evaluation and Control of Training*. London: McGraw-Hill.
- Hillage, J., & Pollard, E. (1998). *Employability: Developing a framework for policy analysis*. Research brief No 85. Institute for employment studies.
- Holli, B. B., Calabrese, R. J., & Maillet, J. O. (2003). *Communication and education skills for dietetics professionals*. XYZ Publishing.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of management journal*, 38(3), 635-672.
- Jackson, S., & Schuler, R. (2003). *Managing Human Resources through Strategic Partnerships* (8th ed.). South-Western, Mason, OH.
- Jak, S., & Evers, A. V. (2010). Onderzoeksnotitie: Een vernieuwd meetinstrument voor organizational commitment. *Gedrag en Organisatie*, 23(2), 158-171.
- James, C., & Roffe, I. (2000). The evaluation of goal and goal-free training innovation. *Journal of European Industrial Training*, 24(1), 12-20.
- Kahan, B., & Consulting, K. (2008). *Excerpts from review of evaluation frameworks*. . Saskatchewan Ministry of Education.
- Kahan, B., & Goodstadt, M. (2005). *The IDM Manual*. Toronto: University of Toronto Centre for Health Promotion.
- Kim, S. (2005). Individual-level factors and organizational performance in government organizations. *Journal of public administration research and theory*, 15(2), 245-261.
- Kirkpatrick, D., & Kirkpatrick, J. (2006). *Evaluating training programs: The Four Levels*. San Fransisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Langdridge, D., & Hagger-Johnson, G. (2009). *Introduction to research methods and data analysis in psychology*. Pearson Education.
- Lawler, E. I., Levenson, A., & Boudreau, J. (2004). HR Metrics and Analytics: Use and Impact. *Human Resource Planning*, 27(4), 27-35.
- Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, 140, 1-55.
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational behavior and human performance*, 4(4), 309-336.
- Luken, T., & Schokker, J. (2002). *Assessment Instrumentarium Personeel & Arbeid: Algemene informatie, Kennistoets, Attitude instrument, Portfolio*. Amsterdam: NOA.
- Mavin, S., Lee, L., & Robson, F. (2010). *The evaluation of learning and development in the workplace: A review of the literature*. Higher Education Funding Council For England.

- Mekkelholt, E. W., & Hartog, J. (1989). *Mobiliteit en beloning*. OSA: Distributiecentrum Overheidspublicaties DOP.
- Metselaar, E., & Boom, J. (2004). *Handen en voeten aan employability*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of vocational behavior*, 61(1), 20-52.
- Meyer, M. K., & Elliott, V. (2003). *Training evaluation: A review of literature*. Mississippi: National Food Service Management Institute, University of Mississippi.
- Organ, D. (1988). *Organizational Citizenship Behavior - The Good Soldier Syndrome*. Lexington: Lexington Books.
- Paauwe, J., & Boselie, J. (2000). Human Resource Management en het presteren van de organisatie: een vergelijkend overzicht. *MAB*, 74(4), 111-128.
- Phillips, J. J. (1997). *Handbook of training evaluation and measurement methods*. Routledge.
- Phillips, J. J. (1997). *Return on investment in training and development programs*. Houston, TX: Gulf Publishing.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Ricketta, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 257-266.
- Rossett, A. (2002). *The ASTD e-learning handbook: Best practices, strategies, and case studies for an emerging field*. McGraw-Hill Trade.
- Rothwell, A., & Arnold, J. (2007). Self-perceived employability: development and validation of a scale. *Personnel Review*, 36(1), 23-41.
- Rotter, J. (1966). *Locus of Control. Current Trends in Theory and Research* (2nd ed.). New York: Wiley Press.
- Rouiller, J. Z., & Goldstein, I. L. (1993). The relationship between organizational transfer climate and positive transfer of training. *Human Resources Development Quarterly*, 4(4), 377-390.
- Sanders, J., & De Grip, A. (2004). Training, task flexibility and the employability of low-skilled workers. *International Journal of Manpower*, 25(1), 73-89.
- Scriven, M. (2013). *Key evaluation checklist (KEC)*. Claremont Graduate University.

- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences* (3 ed.). Sage.
- Steger, M. F., Dik, B. J., & Shim, Y. (2011). Assessing meaning and satisfaction at work. . In S. J. Lopez, *The Oxford handbook of positive psychology assessment*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Steijn, B., & Groeneveld, S. (2013). *Strategisch HRM in de publieke sector*. Assen: Koninklijke Van Gorcum. .
- Stufflebeam, D. (2001). Evaluation models. *New directions for evaluation*, 89, 7-98.
- Sturges, J., Guest, D., Conway, N., & Davey, K. M. (2002). A longitudinal study of the relationship between career management and organizational commitment among graduates in the first ten years at work. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 731-748.
- Talbot, C. (1999). Public Performance-towards a new model? *Public Policy and Administration*, 14(3), 15-34.
- Tijssen, J. (1997). Employability en employment: terminologie, modelvorming en opleidingspraktijk. *Opleiding en ontwikkeling*, 10(10), 9-14.
- Tomer, J. F. (2001). Understanding high-performance work systems: the joint contribution of economics and human resource management. *The Journal of socio-economics*, 30(1), 63-73.
- Townsend, J. (2013). *Trainer's Pocketbook*. Pocketbooks.
- Trevor, C. O. (2001). Interactions among actual ease-of-movement determinants and job satisfaction in the prediction of voluntary turnover. *Academy of management journal*, 44(4), 621-638.
- Trochim, W. (2000). *The Research Methods Knowledge Base* (2th ed.). Cincinnati, OH.: Atomic Dog Publishing.
- Tyson, S., & Ward, P. (2004). The use of 360 degree feedback in the evaluation of management development. *Management Learning*, 35(2), 205-223.
- Van der Heijde, C. M., & Van der Heijden, B. I. (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human resource management*, 45(3), 449-476.
- Van der Heijden, B., Boon, J., Van der Klink, M., & Meijs, E. (2009). Employability enhancement through formal and informal learning: an empirical study among Dutch non-academic university staff members. *International Journal of Training and Development*, 13(1), 19-37.
- Van Loo, J., & De Grip, A. (2002). *Loont HRM?: een literatuurverkenning*. Maastricht: Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt, Faculteit der Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde, Universiteit Maastricht.
- Van Vianen, A. E. (2007). Onbegrensde loopbanen: Een kwestie van persoon én organisatie. *Gedrag en Organisatie*, 20(3), 301-316.

- Vandenabeele, W. (2009). The mediating effect of job satisfaction and organizational commitment on self-reported performance: more robust evidence of the PSM—performance relationship. *International review of administrative sciences*, 75(1), 11-34.
- Vermeulen, W. (2004). *Nieuwe baan of nieuwe functie? Een studie naar de beloning van externe en interne mobiliteit*. SCP, Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Verschuren, P. J., & Doorewaard, H. (2007). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Den Haag: Uitgeverij Lemma.
- Westen, G. W. (1995). Het managen van mobiliteit. *Maandblad voor personeelswerk en arbeidsverhoudingen*, 18, 24-28.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of management*, 17(3), 601-617.
- Worthen, B. R., & Sanders, J. R. (1987). *Educational evaluation*. New York: Longman.
- Yamhill, S., & McLean, G. N. (2001). Theories supporting transfer of training. *Human resource development quarterly*, 12(2), 195-208.

Bijlage 1: Vragenlijst

Onderstaand zijn de items weergegeven die de verschillende variabelen meten. De koppen waaronder de meetitems zijn geplaatst betreffen de variabelen. Tenzij anders aangegeven zullen de antwoordmogelijk op elke vraag variëren van helemaal mee oneens tot helemaal mee eens op een vijfpunts Likert schaal (Likert, 1932). Er zijn twee routes in de enquête te onderscheiden, één voor de wel- en één voor de niet-uitgestroomde respondenten. De routes zijn noodzakelijk omdat er dan een andere tijdsbepaling bij bepaalde vraagstellingen moet staan.

Inleidende tekst

Welkom bij de vragenlijst over het Management Doorstroom Programma van de gemeente Rotterdam (zal later het MDP genoemd worden). Ik stel het zeer op prijs dat u deze enquête wilt invullen. Uw feedback is belangrijk, zodat er inzicht verkregen kan worden in het rendement van het programma en hoe het eventueel verbeterd kan worden. De gegevens zullen vertrouwelijk worden behandeld en er zal niet op persoonsniveau of op naam gerapporteerd worden. Het kost ongeveer 10 minuten om deze enquête in te vullen.

In de enquête wordt grotendeels gebruik gemaakt van een vijfpunts schaal. U wordt dan gevraagd om aan te geven in hoeverre u het eens dan wel oneens bent met de volgende stellingen. De schaal is als volgt ingedeeld:

5 = zeer mee eens

4 = mee eens

3 = niet mee eens of oneens

2 = mee oneens

1 = zeer mee oneens

Voor vragen over de enquête kunt u contact met mij opnemen via het e-mailadres y.vanderree@rotterdam.nl of telefonisch op het nummer 010-2676212.

Alvast bedankt voor uw medewerking!

Meetitems controlevariabelen

De volgende vragen gaan over algemene persoonlijke informatie.

1. Wat is uw leeftijd?

[getal] jaar.

2. Wat is uw geslacht?

- Man
- Vrouw

3. Wat is het hoogste opleidingsniveau wat u heeft afgerond?

- VMBO/MAVO
- MBO
- WO master
- HAVO
- HBO
- Geen
- VWO
- WO bachelor

4. Hoeveel jaar bent u in dienst bij de gemeente Rotterdam (geweest)?

[getal] jaar.

5. Aan welke editie van het Management Doorstroom Programma heeft u deelgenomen?

- MDP 1
- MDP 2
- MDP 3
- MDP 4
- MDP 5
- MDP 6

Meetitems mobiliteit

1. Bent u sinds de start van de MDP-editie die u gevolgd heeft van functie of organisatie veranderd?

- Nee, ik ben nog steeds werkzaam in dezelfde functie en functieschaal binnen de organisatie.
- Ik ben van functie veranderd binnen de organisatie, maar heb nog steeds dezelfde functieschaal.
- Ik ben veranderd van functie en functieschaal binnen de organisatie.
- Ik ben van organisatie veranderd.
- Anders, namelijk... [open antwoordmogelijkheid]

2. Op welke functieschaal zat u ten tijde van de start van de MDP-editie die u gevolgd heeft?

- FSK 10
- FSK 11
- FSK 12
- FSK 13
- FSK 14
- FSK 15
- Anders, namelijk... [open antwoordmogelijkheid]
- Dat wil ik niet zeggen

3. Op welke functieschaal zit u op dit moment binnen de gemeente Rotterdam?

- FSK 10
- FSK 11
- FSK 12
- FSK 13
- FSK 14
- FSK 15
- FSK 16
- FSK 17
- FSK 18
- Geen functieschaal van de gemeente Rotterdam meer, omdat ik de organisatie inmiddels heb verlaten*.
- Anders, namelijk... [open antwoordmogelijkheid]
- Ik ben nog wel werkzaam voor de gemeente Rotterdam, maar dat wil ik niet zeggen.

*** Wanneer deze optie (uitstroom) aangegeven wordt, zal de respondent geleid worden via een andere route door de enquête. Dezelfde vragen zullen worden gesteld, alleen met een andere tijdsbepaling omdat de respondent niet meer werkzaam is voor de gemeente Rotterdam. In deze bijlage wordt alleen de niet-uitstroom route weergegeven, omdat ze de routes bijna identiek zijn en dit zo een aantal pagina's aan ruimte scheelt.**

Normale route niet-uitgestroomde respondenten

Inleidende route tekst

Beste respondent,

Het is inmiddels al weer een tijdje geleden dat u het MDP gevolgd heeft en dat kan effect hebben op uw resultaten. Er zal bijvoorbeeld gevraagd worden naar of het MDP heeft bijgedragen aan uw baantevredenheid. Ik wil u vragen om de enquête in te vullen geredeneerd vanuit het verleden. Dus of het MDP destijds bijgedragen heeft uw baantevredenheid. Ik kan me voorstellen dat een programma van een aantal jaren geleden nu misschien niet zo veel meer doet voor uw baantevredenheid, maar destijds wellicht wel. Daarom is het van belang om de enquête in te vullen vanuit het oogpunt van het verleden. Alvast bedankt!

Meetitems competentieontwikkeling

Het MDP poogt bij te dragen aan de ontwikkeling van een aantal competenties. De vraag aan u is om aan te geven in hoeverre dat al dan niet is gelukt. Onderstaand worden de competenties weergegeven en wat daar onder wordt verstaan. Vervolgens worden er stellingen gegeven waarop u kunt antwoorden van zeer mee oneens tot zeer mee eens.

1. Competentie resultaatgerichtheid:

- Ik ben in staat mijn eigen en andermans werkzaamheden te benoemen in concrete doelen, meetpunten te stellen en werkprocessen te concretiseren.
- Ik signaleer en anticipeer tijdig op verstoringen.
- Ik spreek teams en individuen aan op afspraken en resultaten.

Stelling: Het MDP heeft bijgedragen aan het bereiken van het bovenstaande niveau van resultaatgerichtheid.

Stelling: Ik heb de competentie resultaatgerichtheid, zoals hierboven gedefinieerd, daadwerkelijk toegepast in de praktijk.

2. Competentie planmatig werken:

- Ik stel een realistische planning op en structureer werk(processen) van anderen.
- Ik pas plannen aan gewijzigde inzichten en omstandigheden aan en houd daarbij de oorspronkelijke doelen voor ogen.

Stelling: Het MDP heeft bijgedragen aan het bereiken van het bovenstaande niveau van planmatig werken.

Stelling: Ik heb de competentie planmatig werken, zoals hierboven gedefinieerd, daadwerkelijk toegepast in de praktijk.

3. Competentie omgevingsbewustzijn:

- Ik signaleer en anticipeer actief op eisen en wensen uit de omgeving en weet een vertaalslag te maken naar de organisatie.
- Ik begeleid en stimuleer anderen om hun activiteiten optimaal af te stemmen op hun omgeving.

Stelling: Het MDP heeft bijgedragen aan het bereiken van het bovenstaande niveau van omgevingsbewustzijn.

Stelling: Ik heb de competentie omgevingsbewustzijn, zoals hierboven gedefinieerd, daadwerkelijk toegepast in de praktijk.

4. Competentie coachen:

- Ik stimuleer en ondersteun meerdere teams bij het bereiken van organisatiedoelstellingen.
- Ik geef op basis van inzicht een duidelijk beeld van kwaliteiten en leerpunten van anderen.
- Ik stimuleer anderen en teams om zich (persoonlijk) te ontwikkelen.

Stelling: Het MDP heeft bijgedragen aan het bereiken van het bovenstaande niveau van coachen.

Stelling: Ik heb de competentie coachen, zoals hierboven gedefinieerd, daadwerkelijk toegepast in de praktijk.

5. Competentie leidinggeven:

- Ik geef richting en sturing aan groepen personen -ook waarmee ik geen directe functionele relatie heb- om de organisatiedoelstellingen te behalen.
- Ik schakel gemakkelijk en spontaan tussen verschillende stijlen van leidinggeven al naar gelang de situatie.

Stelling: Het MDP heeft bijgedragen aan het bereiken van het bovenstaande niveau van leidinggeven.

Stelling: Ik heb de competentie leidinggeven, zoals hierboven gedefinieerd, daadwerkelijk toegepast in de praktijk.

6. Competentie besluitvaardigheid:

- Ik durf controversiële beslissingen te nemen of uitspraken te doen.
- Ik zet tijdig besluitvormingsprocessen uit binnen de organisatie.
- Ik weet te geven en te nemen om besluiten gerealiseerd te krijgen.

Stelling: Het MDP heeft bijgedragen aan het bereiken van het bovenstaande niveau van besluitvaardigheid.

Stelling: Ik heb de competentie besluitvaardigheid, zoals hierboven gedefinieerd, daadwerkelijk toegepast in de praktijk.

7. Competentie visie:

- Ik ontwikkel voorstellen en plannen op basis van de strategie van de organisatie en draag deze uit.
- Ik beïnvloed door mijn strategie de koers van de organisatie.

Stelling: Het MDP heeft bijgedragen aan het bereiken van het bovenstaande niveau van visie.

Stelling: Ik heb de competentie visie, zoals hierboven gedefinieerd, daadwerkelijk toegepast in de praktijk.

8. Competentie samenwerken:

- Ik initieer en stimuleer interne, dan wel externe samenwerkingsverbanden in de werkomgeving.
- Ik weet personen met uiteenlopende belangen op één lijn te krijgen.
- Ik maak en hou mezelf aan afspraken en bewaak de naleving van afspraken van anderen in de werkomgeving.

Stelling: Het MDP heeft bijgedragen aan het bereiken van het bovenstaande niveau van samenwerken.

Stelling: Ik heb de competentie samenwerken, zoals hierboven gedefinieerd, daadwerkelijk toegepast in de praktijk.

9. Competentie delegeren:

- Ik vervul zelf in principe geen taken in de uitvoering.
- Ik geef duidelijk aan wat de gewenste output aan activiteiten is en laat de manier waarop hieraan wordt gewerkt aan anderen over.
- Ik toets en ben verantwoordelijk voor de geleverde output op gemaakte afspraken en stuur waar nodig bij.
- Ik stimuleer en begeleid anderen bij het delegeren van taken en verantwoordelijkheden.

Stelling: Het MDP heeft bijgedragen aan het bereiken van het bovenstaande niveau van delegeren.

Stelling: Ik heb de competentie delegeren, zoals hierboven gedefinieerd, daadwerkelijk toegepast in de praktijk.

10. Competentie ondernemen:

- Ik ontwikkel nieuwe producten of diensten voor een organisatieonderdeel op basis van inzicht in de omgeving.
- Ik stimuleer anderen tot ondernemerschap.

Stelling: Het MDP heeft bijgedragen aan het bereiken van het bovenstaande niveau van ondernemen.

Stelling: Ik heb de competentie ondernemen, zoals hierboven gedefinieerd, daadwerkelijk toegepast in de praktijk.

11. Competentie integriteit:

- Ik verkrijg door kennis, houding en gedrag vertrouwen van verscheidene anderen waarbij verschillende belangen een rol spelen.
- Ik stimuleer openheid doch discretie indien dit nodig is.
- Ik spreek anderen aan op nakomen van afspraken en aanvaard verantwoordelijkheid voor het doen nakomen van gemaakte afspraken.
- Ik durf anderen aan te spreken op integriteitkwesities.

Stelling: Het MDP heeft bijgedragen aan het bereiken van het bovenstaande niveau van integriteit.

Stelling: Ik heb de competentie integriteit, zoals hierboven gedefinieerd, daadwerkelijk toegepast in de praktijk.

12. Competentie verantwoordelijkheid:

- Ik voel me verantwoordelijk voor het doen nakomen van gemaakte afspraken op teamniveau en spreek anderen en mezelf hier op aan.
- Ik anticipeer en neem tijdig maatregelen om bij te sturen.
- Ik ben me bewust van de lange termijn consequenties van gemaakte afspraken en ben hierop aanspreekbaar.

Stelling: Het MDP heeft bijgedragen aan het bereiken van het bovenstaande niveau van verantwoordelijkheid.

Stelling: Ik heb de competentie verantwoordelijkheid, zoals hierboven gedefinieerd, daadwerkelijk toegepast in de praktijk.

13. Competentie kennisdeling:

- Ik kan situaties inschatten waarin collega's kunnen profiteren van mijn expertise.
- Ik stel mijn expertise ter beschikking en draag zorg voor een juiste overdracht ervan.
- Ik geef vorm aan een lerende organisatie.

Stelling: Het MDP heeft bijgedragen aan het bereiken van het bovenstaande niveau van kennisdeling.

Stelling: Ik heb de competentie kennisdeling, zoals hierboven gedefinieerd, daadwerkelijk toegepast in de praktijk.

14. Competentie netwerken:

- Ik heb regelmatig contact met medewerkers en managers over de afdeling- en clustergrenzen heen.
- Deze contacten zijn ook werk en carrièregericht ten behoeve van een sterk concern van de gemeente Rotterdam.
- Ik ben me bewust van de kansen die netwerken kan bieden voor het concern.

Stelling: Het MDP heeft bijgedragen aan het bereiken van het bovenstaande niveau van netwerken.

Stelling: Ik heb de competentie netwerken, zoals hierboven gedefinieerd, daadwerkelijk toegepast in de praktijk.

Tussentekst

De komende items betreffen afzonderlijke stellingen waarop u de mogelijkheid heeft om van zeer mee oneens tot zeer mee eens te antwoorden.

Meetitems employability

Interne employability

1. Door de deelname aan het MDP heb ik betere loopbaanvooruitzichten binnen de gemeente Rotterdam gekregen.

2. Door het MDP ben ik beter in staat om binnen de gemeente Rotterdam andere functies dan mijn huidige functie te vervullen.

3. Het MDP heeft er aan bijgedragen dat ik mij bewuster ben van de loopbaankansen binnen de gemeente Rotterdam in een ander soort functie met andere taken dan mijn huidige functie.

Externe employability

4. De vaardigheden die ik heb ontwikkeld dankzij het MDP, zijn of waren inzetbaar voor een functie bij een andere organisatie dan de gemeente Rotterdam.

5. Het MDP heeft eraan bijgedragen dat ik mij gemakkelijker kan omscholen voor een andere functie bij een andere organisatie dan de gemeente Rotterdam.

6. Door het MDP kan ik gemakkelijker een vergelijkbare baan vinden bij een andere organisatie dan de gemeente Rotterdam.

Meetitems prestaties

In-role prestaties

1. De deelname aan het MDP heeft er aan bijgedragen dat ik voor mijn functie essentiële taken beter ben gaan uitvoeren.

2. Door het MDP ben ik beter gaan voldoen aan de formele prestatievereisten van mijn functie.

3. Het MDP heeft er mede toe geleid dat ik de taken die mij zijn toegewezen adequater ben gaan uitvoeren.

Extra-role prestaties (OCB)

4. Het MDP heeft er mede toe geleid dat ik naast mijn formele verplichtingen, meer extra taken voor de organisatie ben gaan vervullen.

5. Het MDP heeft ertoe geleid dat ik een stapje harder ben gaan lopen voor de organisatie dan voorheen.

6. Door het MDP ben ik in sterkere mate bereid geworden om degene die rondom mij werken te helpen.

Meetitems werktevredenheid

Globale werktevredenheid

1. Dankzij het MDP ben ik meer tevreden met mijn baan binnen de gemeente Rotterdam.

2. Dankzij het MDP ben ik mijn werk bij de gemeente Rotterdam leuker gaan vinden.

Meetitems betrokkenheid

Bij de volgende stellingen gaat het over de gemeente Rotterdam. Hiermee wordt de gemeente als organisatie bedoeld en niet de stad.

Affectieve betrokkenheid

1. Het MDP heeft ertoe geleid dat ik de problemen van de gemeente Rotterdam in meerdere mate als mijn eigen problemen ben gaan ervaren.

2. Door het MDP heb ik sterker het gevoel gekregen dat ik echt bij de gemeente Rotterdam hoor.

3. Dankzij het MDP is de gemeente Rotterdam meer voor mij gaan betekenen.

Continuance betrokkenheid

4. Door het MDP is het voor mij verstandig om bij de gemeente Rotterdam te blijven, omdat ik te veel zou weggooien wanneer ik ergens ander zou gaan werken.

5. Omdat het MDP mij financiële voordelen heeft opgeleverd, is het voor mij niet gunstig om de gemeente Rotterdam te verlaten.

Normatieve betrokkenheid

6. Mijn deelname aan het MDP heeft er mede toe geleid dat ik vind dat ik bij de gemeente Rotterdam werkzaam moet blijven.
7. Mijn deelname aan het MDP heeft er mede toe geleid dat ik het onbehoorlijk zou vinden om de gemeente Rotterdam te verlaten.
8. Mede vanwege het MDP heb ik het gevoel gekregen dat ik de gemeente Rotterdam iets verschuldigd ben.

Meetitems succes- en faalfactoren trainingsprogramma's

Persoonlijke eigenschappen

De volgende vragen gaan over een aantal persoonlijke eigenschappen ten tijde van de start van de MDP-editie die u gevolgd heeft.

Ten tijde van mijn deelname aan het MDP...

1. ... beoordeelde ik mijn eigen bekwaamheid om algemene werktaken uit te voeren als hoog.
2. ... was ik gemotiveerd om te leren.
3. ... was ik gemotiveerd om dingen die ik leerde toe te passen in de praktijk.
4. ... was ik een nauwgezet persoon.
5. ... creëerde ik specifieke plannen voor het bereiken van mijn carrièredoelen en werkte deze ook regelmatig bij.
6. ... had ik meer cognitieve vaardigheden (een hoger denkniveau) dan mijn niet-deelnemende collega's op hetzelfde functieniveau.

Houding ten aanzien van het programma

De volgende vragen gaan over uw houding tegenover de MDP-editie die u gevolgd heeft.

7. Ik was voorafgaand aan het programma gemotiveerd om er aan deel te nemen.
8. Ik had vooraf negatieve gevoelens over het programma.
9. Vooraf had ik het gevoel dat het programma nuttig voor me zou zijn.
10. Ik heb vrijwillig deelgenomen aan het programma.

Trainingsontwerp en levering

De volgende vragen gaan over de inhoud van de MDP-editie die u gevolgd heeft en hoe het programma is uitgevoerd.

1. Er werden in het programma adequate leerdoelen gesteld.
2. De inhoud van het programma was relevant voor de werkpraktijk.
3. Er werden in het programma adequate oefeningen met feedback gegeven.
4. Het programma was interactief.
5. Er werd in het programma gefocust op het veranderen van gedrag.
6. Er werden in het programma voorbeelden gegeven over wat je niet moet doen in de werkpraktijk.
7. Er werd in het programma gefocust op het toepassen van de nieuwe getrainde vaardigheden in de praktijk.

Werkomgevingsinvloeden

De volgende vragen gaan over de relatie met de werkomgeving na afloop van het MDP.

1. De ondersteuning door leidinggevenden na afloop van het programma was adequaat.
2. De ondersteuning door collega's na afloop van het programma was adequaat.
3. Ik werd in staat gesteld om de nieuwe getrainde vaardigheden te gebruiken in de praktijk.
4. Na afloop van de training werd er bewaakt dat de nieuwe kennis en vaardigheden juist toegepast werden in de werkpraktijk.

Meetitems reactieniveau – tevredenheid over het programma

De komende vragen gaan over uw algemene oordeel over het MDP. Tevens worden er nog een aantal open vragen gesteld, om u de mogelijkheid te bieden uw antwoorden toe te lichten.

1. Ik zou het programma aanraden bij mijn collega's als zij in de mogelijkheid zijn het te kunnen volgen.
2. Het programma maakte mijn verwachtingen waar.
3. Het programma heeft uiteindelijk meer (energie) opgeleverd dan dat het gekost heeft.
4. Het programma heeft daadwerkelijk meerwaarde gehad voor mij.
5. In zijn totaliteit, ben ik tevreden over het programma.

Algemene vragen

- Wat waren volgens u de sterke punten van het MDP?

[Open antwoordmogelijkheid]

- Heeft u zelf aanbevelingen of verbeteringen ten aanzien van het MDP?

[Open antwoordmogelijkheid]

- Wat is uw naam?

Uw naam zal niet worden gebruikt in het onderzoek, het dient er alleen voor om na te gaan of iedere beoogde respondent de enquête heeft ingevuld. Degene die de enquête nog niet hebben ingevuld zullen eventueel gebeld worden.

[Open antwoordmogelijkheid]

De volgende twee vragen hoeven ook niet ingevuld als u dat niet wilt, het zou mij echter wel helpen in het onderzoek. Een aantal leidinggevenden zullen door middel van interviews diepgaander worden gevraagd naar hun mening over het MDP.

- Wie was uw leidinggevende voordat u het MDP volgde?

[Open antwoordmogelijkheid]

- Wie was uw leidinggevende nadat u het MDP afgerond had?

[Open antwoordmogelijkheid]

- Bent u bereid uw antwoorden toe te lichten in een kort interview?

- Ja
- Nee

Eindtekst

U bent aan het einde gekomen van de enquête. Hartelijk dank voor uw medewerking!

Bijlage 2: Semigestructureerde interviews

In deze bijlage zijn globaal de vragen weergegeven die in de interviews ter sprake gekomen zijn. Het is onderverdeeld naar de verschillende doelgroepen: deelnemers van het Management Doorstroom Programma, leidinggevendenden van de deelnemers en de inhoudelijke programmamedewerkers.

Vragen voor de deelnemers van het Management Doorstroom Programma

Rendement van het programma

Waar moet een programma als het MDP volgens u aan voldoen?

Wat heeft het MDP voor u zoal opgeleverd?

Wat was voor u het rendement van het MDP?

Wat waren de sterke punten van het MDP?

Heeft u praktische voorbeelden waarbij het MDP u geholpen heeft?

Doelstellingen van het programma

Dit zijn de doelstellingen van het MDP:

1. Het (in staat zijn tot) doorstromen van teammanagers naar zowel horizontaal gelegen functiegroepen als naar verticaal gelegen functiegroepen zoals afdelingsmanager.
2. Het verhogen van de prestaties en het verbeteren van de kwaliteit van management door persoonlijke en leiderschap competentieontwikkeling voor de Rotterdamse context.
3. Het mede vormgeven aan een lerende organisatie door kennisdeling en netwerkvorming plaats te laten vinden van managers binnen het concern de gemeente Rotterdam.
4. Het binden en boeien van managementtalenten.

In hoeverre vindt u dat de doelstellingen stuksgewijs zijn behaald?

In hoeverre vindt u dat de doelen in zijn totaliteit zijn behaald?

Waar is dit in terug te zien?

In hoeverre vond u de enquête dekkend voor de doelstellingen? Heeft u niets gemist?

Ruimte voor vragen naar aanleiding van de resultaten van de vragenlijst/enquête

Verklaring van het rendement

Hoe komt het dat het MDP bepaalde zaken heeft opgeleverd?

Wat is de verklaring voor het gevonden rendement?

Verbeterpunten

Als u een kritische kanttekening moest geven aan het MDP, wat zou dat dan zijn?

Wat kon er beter bij het MDP? Wat waren de zwakke punten?

Kon het MDP efficiënter en zo ja, op welke manier?

Wat zijn uw aanbevelingen voor het MDP in de toekomst?

Afsluitende vraag

Zijn er nog zaken die u kwijt wilt wat betreft het MDP, het onderzoek, de enquête of het interview?

Vragen voor de leidinggevenden van de deelnemers

Rendement van het programma

Waar moet een programma als het MDP volgens u aan voldoen?

Wat heeft het MDP zoal opgeleverd voor de deelnemers en de organisatie?

Wat was voor u het rendement van het MDP?

Wat waren de sterke punten van het MDP?

Kunt u praktische voorbeelden geven waarbij u de hand van het MDP gezien heeft?

Doelstellingen van het programma

Dit zijn de doelstellingen van het MDP:

1. Het (in staat zijn tot) doorstromen van teammanagers naar zowel horizontaal gelegen functiegroepen als naar verticaal gelegen functiegroepen zoals afdelingsmanager.
2. Het verhogen van de prestaties en het verbeteren van de kwaliteit van management door persoonlijke en leiderschap competentieontwikkeling voor de Rotterdamse context.
3. Het mede vormgeven aan een lerende organisatie door kennisdeling en netwerkvorming plaats te laten vinden van managers binnen het concern de gemeente Rotterdam.
4. Het binden en boeien van managementtalenten.

In hoeverre vindt u dat de doelstellingen stuksgewijs zijn behaald?

In hoeverre vindt u dat de doelen in zijn totaliteit zijn behaald?

Waar is dit in terug te zien?

Ruimte voor vragen naar aanleiding van de resultaten van de vragenlijst/enquête

Verschillen van de deelnemers

Heeft u verschillen gezien tussen de deelnemende medewerker voorafgaand en achteraf het MDP?

En wat houden die verschillen precies in?

Ziet u verschil tussen een wel en niet-deelnemer van het MDP op de werkvloer? En wat houden die verschillen precies in?

Verklaring van het rendement

Hoe komt het dat het MDP bepaalde zaken heeft opgeleverd?

Wat is de verklaring voor het gevonden rendement?

Verbeterpunten

Als u een kritische kanttekening moest geven aan het MDP, wat zou dat dan zijn?

Wat kan er verbeterd worden bij het MDP? Wat zijn de zwakke punten?

Waar moet het MDP zich in de toekomst op focussen?

Wat zijn uw aanbevelingen voor het MDP in de toekomst?

Afsluitende vraag

Zijn er nog zaken die u kwijt wilt wat betreft het MDP, het onderzoek of het interview?

Vragen voor de inhoudelijke programmamedewerkers

Rendement van het programma

Waar moet een programma als het MDP volgens u aan voldoen?

Wat heeft het MDP zoal opgeleverd voor de deelnemers en de organisatie?

Wat was voor u het rendement van het MDP?

Wat waren de sterke punten van het MDP?

Kunt u praktische voorbeelden geven waarbij u de hand van het MDP gezien heeft?

Doelstellingen van het programma

Dit zijn de doelstellingen van het MDP:

1. Het (in staat zijn tot) doorstromen van teammanagers naar zowel horizontaal gelegen functiegroepen als naar verticaal gelegen functiegroepen zoals afdelingsmanager.
2. Het verhogen van de prestaties en het verbeteren van de kwaliteit van management door persoonlijke en leiderschap competentieontwikkeling voor de Rotterdamse context.
3. Het mede vormgeven aan een lerende organisatie door kennisdeling en netwerkvorming plaats te laten vinden van managers binnen het concern de gemeente Rotterdam.
4. Het binden en boeien van managementtalenten.

In hoeverre vindt u dat de doelstellingen stuksgewijs zijn behaald?

In hoeverre vindt u dat de doelen in zijn totaliteit zijn behaald?

Waar is dit in terug te zien?

Ruimte voor vragen naar aanleiding van de resultaten van de vragenlijst/enquête

Verschillen van de deelnemers

Heeft u verschillen gezien tussen de deelnemende medewerker voorafgaand en achteraf het MDP?

En wat houden die verschillen precies in?

Wat is de ontwikkeling die de deelnemers doormaken tijdens het MDP?

Verklaring van het rendement

Hoe komt het dat het MDP bepaalde zaken heeft opgeleverd?

Wat is de verklaring voor het gevonden rendement?

Verbeterpunten

Als u een kritische kanttekening moest geven aan het MDP, wat zou dat dan zijn?

Wat kan er verbeterd worden bij het MDP? Wat zijn de zwakke punten?

Waar moet het MDP zich in de toekomst op focussen?

Kon het MDP efficiënter en zo ja, op welke manier?

Wat zijn uw aanbevelingen voor het MDP in de toekomst?

Wat kan er in de toekomst aan de inhoud van het programma verbeterd worden?

Afsluitende vraag

Zijn er nog zaken die u kwijt wilt wat betreft het MDP, het onderzoek of het interview?