

Bacheloropdracht Claudia Garritsen, s0111821
14-09-2010, Universiteit Twente

1^e begeleider Universiteit Twente: Dr. M.J.T. van Velzen
2^e begeleider Universiteit Twente: prof. Dr. J.C. Looise

Begeleider Thales: Martien van de Wetering

EVC bij Thales

Effecten van een EVC traject op het besef van competenties



Thales Nederland heeft zich de afgelopen jaren beziggehouden met een EVC traject onder enkele tientallen medewerkers. Dankzij dit traject verkregen medewerkers 'Erkenning voor hun eerder Verworven Competenties' door middel van een portfolioanalyse en beoordelingen. Binnen Thales heerste onduidelijkheid over de invloed en de effecten van dit EVC traject op medewerkers en het bedrijf. In dit onderzoek is er gekeken naar wat de effecten zijn van het EVC traject op het besef van competenties van medewerkers. Ook zijn motieven, de omgeving en de meerwaarde van EVC meegenomen in het onderzoek.

Met behulp van een vragenlijst (mede opgezet door de universiteit van Wageningen en het kenniscentrum EVC) en door het afnemen van interviews bij het management, leidinggevend en deelnemers aan het EVC traject is veel informatie achterhaald dat gebruikt is voor het onderzoek.

Als er objectief gekeken wordt naar de motieven van de deelnemers komt er voornamelijk naar voren dat men graag in kaart wilde brengen wat men kan. Een belangrijk motief van Thales daarentegen was op de eerste plaats om het kennisniveau omhoog te halen binnen de organisatie en vervolgens medewerkers bewust te maken van hun eigen kunnen. De omgeving, en dan vooral de partner, blijkt van grote invloed te zijn geweest op het beslissingsproces voor deelname aan het EVC traject.

Kijkend naar de effecten van het EVC traject op medewerkers scoren bewustwordingsproces en zelfinzicht het hoogst. Verder worden er door de meeste medewerkers, maar ook door leidinggevend, weinig andere effecten ervaren en is men persoonlijk niet veranderd of zelfverzekerder geworden. Het is vermeldenswaardig dat medewerkers die nog maar kort of juist erg lang werkzaam zijn bij Thales een negatiever oordeel over de effecten van EVC hebben dan medewerkers die een gemiddelde tijd werkzaam zijn.

Geconcludeerd wordt dat EVC an sich toch een succesverhaal is aangezien medewerkers het besef van kennis en vaardigheden als effect van EVC hebben ervaren. Dit komt overeen met één van de motieven van Thales, te weten: het bewustwordingsproces van medewerkers op gang zetten. Echter binnen Thales heerst er nog steeds geen echt positief beeld over EVC en tot op heden zien te weinig mensen het nut ervan in. Als reden hiervoor kan gedacht worden aan de onduidelijkheid binnen Thales zelf van wat er verwacht werd van EVC. Tijdens het onderzoek kwam men namelijk ineens aanzetten met de vraag of eventuele gedragsveranderingen van medewerkers na deelname aan het EVC traject en/of het rendement hiervan ook onderzocht kon worden. Deze aspecten zijn tijdens de opstartfase van EVC echter nooit besproken. Aan het slot van het onderzoeksrapport zijn er daarom enige huiswerkvragen voor Thales beschreven; Te weten, Waar komen deze gemengde gevoelens vandaan? Is er gaandeweg het proces een ander verwachtingspatroon ontstaan, hadden de medewerkers iets anders verwacht of is er juist druk ontstaan vanuit het moederbedrijf dat het EVC traject zichtbaar rendement moest opleveren?

Thales zal dus verder onderzoek moeten doen naar deze gemengde gevoelens over EVC binnen het bedrijf. Daarnaast is het van belang dat er goed gekeken gaat worden naar het vervolgetraject voor de medewerkers. Het zou zonde zijn om het bewustwordingsproces na EVC te laten eindigen. Temeer daar er een vrij groot aantal medewerkers dankzij het EVC traject een studie hebben opgepakt.

Kijkend naar de wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie kan er onderzoek verricht gaan worden naar het effect van een beoordeling op mensen. Daarnaast kan er onderzocht worden of EVC past bij het persoonlijke ontwikkelingsplan wat door veel bedrijven al ingezet wordt. Tenslotte kan het interessant zijn om te kijken naar verschillen tussen mannen en vrouwen betreffende de reactie op, en het effect van een beoordeling.

1.	Inleiding	5
1.1	Introductie	5
1.2	Erkenning Verworven Competenties.....	7
2.	Onderzoekskader	9
2.1	Probleemstelling	9
2.2	Onderzoeksvragen	9
2.3	Maatschappelijke relevantie	10
2.4	Wetenschappelijke relevantie.....	10
3.	Theoretisch kader.....	11
3.1	Begripsbepaling	11
3.2	Belang van competenties.....	12
3.3	Erkennen van competenties.	12
3.4	Zijn competenties meetbaar?.....	14
4.	Methodologie.....	16
4.1	Onderzoeksmodel.....	16
4.2	Methoden en instrumentatie	17
4.3	Selectie van respondenten	18
4.4	Betrouwbaarheidsanalyse.....	19
5.	Resultaten	21
5.1	Voortgang onderzoek.....	21
5.2	Achtergrondkenmerken respondenten	22
5.3	Motieven	23
5.4	Invloed van omgeving	24
5.5	Ervaringen met het EVC traject	25
5.6	Meerwaarde van EVC	27
5.7	Effecten van EVC bij deelnemers.....	27
5.8	Samenvatting en analyse resultaten.....	31
6.	Conclusie & Aanbevelingen	32
6.1	Conclusie	32
6.2	Beperkingen van het onderzoek	33
6.3	Aanbevelingen.....	34
7.	Literatuurlijst.....	36
8.	Bijlages.....	38
	Bijlage 1: betrouwbaarheidsanalyse onderzoek naar het EVC traject	38

Bijlage 2: Factoranalyse vragenlijst onderdeel 'Effecten van EVC'	43
Bijlage 3: Interviewprotocol	45
Bijlage 4. Motivatie en invloed omgeving.....	47
Bijlage 5. Resultaten vragenlijst	48
Bijlage 6: Vragenlijst Onderzoek effecten van EVC.....	51
Bijlage 7. Reflectieverslag.....	55

1. Inleiding

1.1 Introductie

Februari 2004, de werkgroep People1st komt bijeen om te praten over een nieuwe ontwikkeling op het gebied van Human Resource Management. Door het opleidingsfonds grootmetaal is Thales benaderd om deel te nemen aan EVC. Een deelnemer van de werkgroep geeft aan dat EVC (Erkenning Verworven Competenties) een nieuwe competentiemethode is welke gepromoot wordt door de ministeries van Onderwijs en Sociale Zaken. EVC zou volgens hem goed aansluiten bij de basiswaarden van Thales: te weten, het ontwikkelen van het ondernemerschap en haar werknemers. De werkgroep besluit om er mee aan de slag te gaan, er wordt contact gezocht met een erkende aanbieder van EVC.

Medio 2004, de werkgroep People1st werkt hard aan de promotie van een EVC pilot bij Thales. De werkgroep beoogt middels de pilot de drempel te verlagen voor medewerkers op MBO-niveau om een HBO-studie op te pakken. Met het inzetten van het traject kunnen medewerkers erkenning (Lees; een diploma) krijgen voor eerder verworven competenties.

De belangstelling binnen Thales voor EVC is breed, naast Technologie is er ook aandacht voor Financiën, Human Resource en Administratie. Men besluit het pilot smal te houden, gericht op technologie. Samen met Hogeschool Windesheim uit Zwolle worden de voorbereidingen betreffende het pilot afgerond en zijn er zeven Thales medewerkers geselecteerd, allen werkzaam binnen (technische) productieafdelingen. Vervolgens worden er met de geselecteerde deelnemers aan de EVC pilot gesprekken gevoerd, een portfolio samengesteld, ze nemen deel aan assessments en krijgen een opleidingsadvies.

Eind juli 2005, onder aandacht van medewerkers van Thales reikt Hogeschool Windesheim certificaten uit aan de deelnemers van de EVC pilot.

De evaluatie van de EVC pilot vindt plaats en deelnemers, betrokkenen van zowel de Hogeschool Windesheim als de werkgroep People1st zitten om de tafel. Een deelnemer van het EVC traject geeft aan dat het pilot goed aansloot op de wijze waarop Thales haar medewerkers reeds ' erkent ' via functiewaardering. Er wordt tevens gesteld dat het inzicht van de medewerkers wordt vergroot door nader te ontwikkelen competenties. Een andere deelnemer geeft aan dat EVC goede input geeft voor het ontwikkelingsgesprek tussen medewerkers en leidinggevende. Enige medewerkers geven aan dat ondanks de EVC pilot de drempel om een opleiding te volgen nog steeds hoog is. Daarnaast is het onduidelijk wat een deelnemer nu precies kan met de verkregen certificaten.

Met deze informatie gaat de werkgroep People1st in gesprek met elkaar. Bijna gelijktijdig wordt in de CAO grootmetaal de mogelijkheid voor werknemers om aan een EVC traject deel te nemen opgenomen. Omdat het recht op EVC nu in de CAO is opgenomen en het pilot had bewezen dat EVC mogelijkheden biedt, wordt besloten om vanuit het HR-beleid EVC verder te promoten onder de medewerkers. Volgens de projectleider EVC is het een goed instrument om medewerkers met hun eigen ontwikkeling bezig te laten zijn. Er moet dan echter wel meer duidelijkheid komen over de mogelijkheden betreffende dit project en 'valse' verwachtingen moeten voorkomen worden.

Met de uitkomsten van de evaluatie in het achterhoofd is de werkgroep aan de slag gegaan om EVC breed uit te zetten binnen Thales. De werkgroep bepaalt dat er een bijeenkomst georganiseerd wordt teneinde het nieuwe EVC traject onder de aandacht te kunnen brengen van MBO-medewerkers. De uitnodiging dient daarbij informatie te bevatten over de mogelijkheden van EVC bij Thales en informatie over de samenwerking en mogelijkheden bij Hogeschool Windesheim.

Conform afspraak wordt er eind februari 2008 een uitnodiging rondgestuurd naar MBO-medewerkers voor een informatiebijeenkomst op 13 maart.

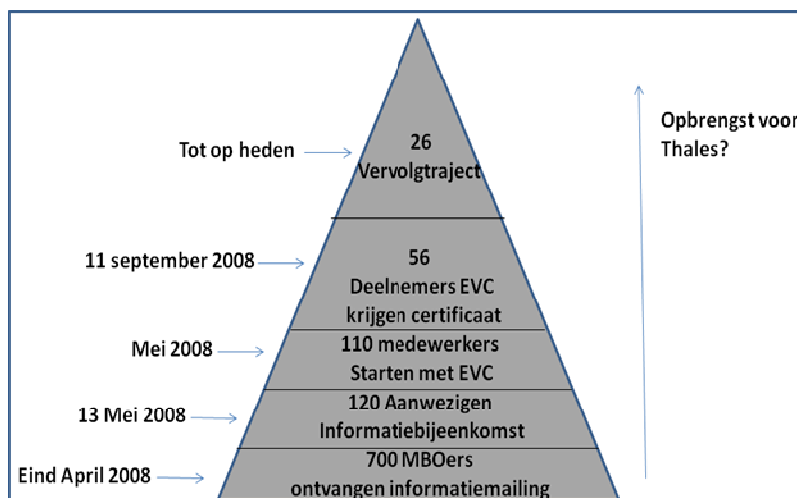
Om ook de leidinggevendenden binnen Thales te informeren over de ontwikkelingen is er ook naar hen een mailing de deur uit gedaan door de werkgroep People1st. In deze mailing stond informatie over wat EVC precies inhoudt, hoe je het moet aansturen, hoeveel tijd het gaat kosten voor de medewerkers en bovenal wat het de desbetreffende afdeling gaat kosten.

13 maart 2008, de informatiebijeenkomst over het nieuw te volgen EVC traject wordt bezocht door 120 medewerkers. Er wordt kort gesproken over EVC en ook komt er een deelnemer van de EVC pilot aan het woord. Hogeschool Windesheim is aanwezig bij de bijeenkomst en spreekt kort over hun middelen en mogelijkheden. Aan het eind van de bijeenkomst werd er een EVC kanskaart uitgereikt waarop alles nog eens kort beschreven stond.

Tijdens de inloopspreekuren die daarna gehouden worden komen enkele medewerkers langs om hun laatste vragen en onduidelijkheden weg te halen. Met goede moed beginnen uiteindelijk ruim 100 medewerkers aan het EVC traject.

11 september 2008 wordt er onder grote belangstelling van Thales 56 certificaten uitgereikt aan medewerkers die het traject met succes hebben afgerond. Enige deelnemers uit deze groep gaan daarnaast door met een verkorte HBO-opleiding bij Hogeschool Windesheim of andere Hogescholen.

Figuur 1: Verloop EVC traject bij Thales



Thales

Thales Nederland B.V. is voor 99 procent eigendom van de Thales Group, één procent aandelen is in bezit van de Nederlandse overheid. De kernactiviteiten van Thales Nederland B.V. richten zich voornamelijk op het ontwikkelen, produceren en leveren van technologisch complexe systemen op het gebied van radar-, communicatie-, informatie-, command & control en vuurleidingssystemen.

Thales Nederland heeft de volgende deelnemingen in Nederland; Marinesystemen, logistiek, communicatie systemen, optronische sensoren, cryogene koelsystemen en luchtverdediging.

De vestigingen van Thales Nederland zijn verdeeld over Hengelo, Delft, Huizen en Eindhoven. In Nederland werken ongeveer 2000 medewerkers bij Thales, waarvan er ruim 1800 geplaatst zijn in Hengelo.

Vanuit het hoofdkantoor van Thales Group in Parijs is er een Human Resource beleid opgesteld die het mogelijk moet maken dat alle vestigingen van Thales probleemloos kunnen samenwerken en het beleid van Thales gericht is op de persoonlijke ontwikkeling en verantwoordelijkheid van medewerkers. Om de invoering van dit beleid in Nederland te kunnen bewerkstellingen wordt er in 2001 een werkgroep opgesteld, genaamd People1st.

Met het EVC traject zoals in de casus wordt beschreven was Thales, samen met het Philips Employability Center en het Wenckebach Instituut van het Universitair Medisch Centrum Groningen, één van de genomineerden van 'Het Gouden Ervaringscertificaat 2008'. De jury heeft beoordeeld op de criteria verankering en inbedding in de organisatie, borging van de kwaliteit volgens de kwaliteitscode EVC, rendement voor organisatie, individu en (eventueel) dienstverlener, kwantiteit (duur en aantal), overdraagbaarheid en voorbeeldfunctie. Na onderzoek en evaluatie van de juryleden op deze gebieden is het EVC traject bij Thales als winnaar uit de bus gekomen. De gewonnen prijs van € 10.000 is verdeeld onder twee goede doelen op het gebied van ontwikkelingshulp.

1.2 Erkenning Verworven Competenties

EVC, ofwel Erkenning Verworven Competenties, is in de introductie al meerdere malen genoemd. Waar komt deze term vandaan en wat houdt het precies in? Eind twintigste eeuw ontstond er een discussie over de inrichting van het beroepsonderwijs volledig gericht op aansluiting op de arbeidsmarkt. Enkele commissies opgesteld door de overheid hielden zich hiermee bezig en het onderzoek naar de mogelijkheden om ongeschoolden startkwalificaties te laten verwerven was geboren (Duvekot & Klarus, 2007). Op basis van de inzichten van deze commissies vond de politiek dat het onderwijs toegankelijker moest worden voor volwassenen. In 1993 werd de commissie 'Erkenning Verworven Kwalificaties' opgericht die ging uitzoeken hoe niet-formele maar wel relevante leerresultaten van individuen erkend konden worden. Het advies van deze commissie zorgde er uiteindelijk voor dat er één landelijke standaard kwam waarmee het erkennen en certificeren van hoe dan ook verworven competenties verder binnen bereik kwam in het middelbare beroepsonderwijs. In 1998 werd de draad weer opgepakt met 'Een leven lang leren' waarbij de werkplek als leerplek centraal stond. In dat jaar werd ook het acroniem EVK ingeruild voor EVC om duidelijk te maken dat het vooral ging om het erkennen van het leren dat buiten de formele kwalificerende instituten plaatsvond. Competenties waren onlosmakelijk verbonden aan individuen, kwalificaties aan (kwalificatie)structuren (Duvekot & Klarus, 2007). Om de toepassing van EVC te ondersteunen en te leren uit de praktijk werd uiteindelijk in 2001 vanuit de overheid het Kenniscentrum EVC opgericht. 'Het Kenniscentrum EVC wil EVC in Nederland bekendheid geven, het gebruik ervan stimuleren en EVC kwalitatief op een hoger plan brengen. Het uitgangspunt is: kennis verrijken door kennis te delen' (kenniscentrum EVC).

"EVC past bij een 'leven lang leren' omdat het erkent dat er overeenkomsten zijn tussen enerzijds informeel en non-formeel leren en anderzijds formeel leren en dat eventuele verschillen tussen die twee te overbruggen zijn (Harris 2006)" (in Joosten-ten Brinke, 2008). Volgens het Kenniscentrum EVC, maar daarnaast ook beschreven door Colardyn & Bjornavold (2004) (in Duvekot & Klarus 2007, p.6), is EVC een geschikte methode om te gebruiken voor herkenning, waardering en erkenning van wat een individu heeft geleerd in formele leeromgevingen zoals school en niet-formele of informele leeromgevingen zoals de werkplek of thuis. Met behulp van deze methode wordt er inzicht verschaft in talenten, kennis en vaardigheden (competenties) van een individu.

Om ervoor te zorgen dat de kwaliteit van een EVC procedure gewaarborgd blijft en bij elke aanbieder dezelfde procedure doorlopen wordt heeft het kenniscentrum EVC, in samenwerking met de HBO-Raad en MBO-Raad, een landelijke kwaliteitscode ontwikkeld (Joosten-ten Brinke & van Dinther, 2007). Als eerste wordt in de richtlijnen van deze code beschreven dat het doel van EVC het zichtbaar maken, waarderen en erkennen van individuele competenties is. Als tweede punt wordt in de code genoemd dat de bevoegdheden van EVC kandidaten moeten beantwoorden aan de behoefte van het individu, en dat rechten en afspraken met de EVC biedende organisatie duidelijk zijn verwoord. Als

derde in de code staat; procedures en instrumenten zijn betrouwbaar en gebaseerd op goede standaarden. Assessoren en begeleiders zijn competent, onafhankelijk en onpartijdig is de vierde richtlijn uit de code. En de laatste richtlijn in de code die genoemd wordt is dat de kwaliteit van EVC-procedures is gewaarborgd en continu wordt verbeterd (Joosten-ten Brinke & van Dinther, 2007).

Door gebruik te maken van de kwaliteitscode ontstaat er standaardisatie bij EVC procedures. Hierbij worden standaard vier fasen onderscheiden in het proces. De eerste fase wordt de instroomfase genoemd waarbij voorlichting over EVC een belangrijk onderdeel is. Wanneer een kandidaat zich aanmeldt zal een intakegesprek plaatsvinden. Dit gesprek heeft tot doel om te achterhalen wat EVC een kandidaat kan bieden, welke standaard er tijdens de procedure moet worden gebruikt en of de kandidaat bij de desbetreffende instelling wel aan het juiste adres is (Joosten-ten Brinke, 2008: Joosten-ten Brinke & van Dinther, 2007). De tweede fase wordt de herkenningsfase genoemd, hierin staat het verzamelen van bewijs van eerder leren, ervaringen en kennis centraal. Om de competenties aan te kunnen tonen wordt vaak gebruik gemaakt van een methode gericht op portfolio-assessment (Joosten-ten Brinke, 2008). In het portfolio wordt van een kandidaat verwacht dat het bewijs betrekking heeft op de kandidaat zelf, het relevant is voor de opleiding en het zodanig actueel is dat het betrekking heeft op het huidige competentieniveau. Voorbeelden van bewijsmateriaal kunnen bijvoorbeeld gehaald worden uit leerervaringen, werkervaringen, hobby's en vrijwilligerswerk (Joosten-ten Brinke & van Dinther, 2007). In de derde fase, de waardering - en erkenningfase, wordt er gekeken of de bewijzen inderdaad relevante competenties aantonen. Voor het portfolio worden bepaalde standaarden gehanteerd waarop de beoordeling plaatsvindt. Wanneer noodzakelijk, vindt er na het beoordelen van het portfolio een gesprek plaats waarin verder wordt ingegaan op het aangeleverde bewijs. Naast het veelvoorkomende gebruik van portfolio assessment kunnen ook andere assessments, gesprekken of toetsen plaatsvinden die bewijzen van competenties aantonen (Joosten-ten Brinke, 2008: Joosten-ten Brinke & van Dinther, 2007). Uiteindelijk wordt de beoordeling vastgelegd in een EVC rapportage, deze laatste fase wordt ook wel de rapportagefase genoemd. Door de kwaliteitscode resulteert de EVC rapportage in een uniforme en eenduidige rapportage die inzetbaar zou moeten zijn in iedere onderwijsinstelling en aan toont welke competentieniveaus zijn behaald (Joosten-ten Brinke & van Dinther, 2007). Deze formele erkenning uitmondend in certificaten of een diploma wordt volgens Duvekot & Klarus (2007) ook wel de summatieve of retrospectieve aanpak genoemd. Wanneer in de rapportage ook ontwikkelingsgerichte informatie is opgenomen gericht op het eigenlijke leren of het stimuleren van kennisontwikkeling wordt dit de formatieve of prospectieve aanpak genoemd, gericht op loopbaanontwikkeling (Duvekot & Klarus, 2007).

2. Onderzoekskader

Thales heeft zich de afgelopen jaren bezig gehouden met het EVC traject. In dit onderzoek zal er gekeken worden welke invloed dit EVC traject heeft gehad op de medewerkers van Thales. Enerzijds wordt er gekeken naar de motieven van Thales om dit traject in te zetten, anderzijds wordt ook de motivatie van de medewerkers meegenomen. In dit hoofdstuk is een onderzoekskader gevormd waarbinnen het onderzoek zal plaatsvinden. De probleemstelling en doelstelling zal blijken uit het onderzoekskader. Daarnaast wordt de maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie van het onderzoek aangekaart.

2.1 Probleemstelling

Binnen Thales komen er vragen en opmerkingen vanuit verschillende hoeken over het EVC traject. Een groep medewerkers ziet het nut van het traject in, terwijl andere medewerkers juist alleen maar problemen zien. Vanuit de OR worden er vragen gesteld en ook het management heeft geen duidelijk beeld van de invloed van het EVC traject op de medewerkers.

De aanleiding van dit onderzoek is dat er vanuit verschillende perspectieven onduidelijkheden zijn over de effecten van het EVC traject. Het doel van het onderzoek is om te achterhalen welke effecten het EVC traject heeft gehad op het besef van competenties van medewerkers. Er zal gekeken worden op welke wijze medewerkers al dan niet veranderd zijn door het EVC, en welke effecten dit op henzelf en hun werkprestaties heeft gehad. Het doel van dit onderzoek is inzicht te verschaffen aan het management van Thales welke effecten EVC heeft gehad op de medewerkers. Voor de uitvoering en analyse van het onderzoek zal gebruik worden gemaakt van de volgende onderzoeksvraag:

Welke effecten heeft het EVC traject gehad op het besef van competenties van de medewerkers van Thales?

Zoals eerder al vermeld wordt er bij Thales ook de mogelijkheid geboden om een opleiding te volgen naar aanleiding van de behaalde resultaten van de EVC procedure. Wanneer er in dit onderzoek gesproken wordt over het EVC traject zal alleen de EVC procedure bedoeld worden.

2.2 Onderzoeksvragen

Om de onderzoeksvraag ‘Welke effecten heeft het EVC traject gehad op het besef van competenties van de medewerkers van Thales?’ te kunnen beantwoorden zal ter ondersteuning gebruik worden gemaakt van deelvragen. De deelvragen zijn deels opgesteld aan de hand van karakteristieken van competenties. Op deze manier kan er gekeken worden of EVC daadwerkelijk van invloed is geweest op het besef van competenties van medewerkers. De volgende deelvragen zullen gebruikt worden bij het onderzoek:

Motieven

- Met welke motieven is Thales het EVC traject begonnen?
- Welke motieven hadden medewerkers om deel te nemen aan het EVC traject?

Omgeving

- Zijn er mensen in de omgeving van invloed op de keuze voor EVC deelname?
- Welke personen zijn van positieve invloed op de keuze voor EVC deelname?

Effecten

- Hoe en in welke mate hebben werknemers meer inzicht in eigen kunnen na deelname aan het EVC traject?

- Hoe en in welke mate is de houding van de werknemers veranderd na deelname aan het EVC traject?
- Hoe en in welke mate heeft het EVC traject geleid tot nieuwe uitdagingen in het werk bij de medewerkers?

Meerwaarde

- Wat is volgens de werknemers de meerwaarde van het EVC traject geweest?
- Wat is volgens de leidinggevenden de meerwaarde van het EVC traject geweest?

2.3 Maatschappelijke relevantie

De maatschappelijke relevantie van een onderzoek betreft het nut voor de opdrachtgever of het nut voor de maatschappij (Geurts, 1999). Met dit onderzoek wordt achterhaald wat de invloed is geweest van het EVC traject op de medewerkers bij Thales. Voor Thales is het relevant om te weten wat het traject heeft opgeleverd. Ook is het van belang om met het onderzoek aan te kunnen tonen welke waarde een EVC traject kan hebben voor een bedrijf. In Nederland worden steeds meer bedrijven maar ook inwoners gestimuleerd om deel te nemen aan een EVC procedure. De resultaten van dit onderzoek kunnen gebruikt worden om het nut en de effecten van EVC te benadrukken.

2.4 Wetenschappelijke relevantie

Met de wetenschappelijke relevantie wordt het nut van de resultaten van het onderzoek voor de wetenschap beschreven (Geurts, 1999). In de huidige wetenschappelijke literatuur is op het terrein van EVC nog weinig beschreven. Het onderzoek naar de invloed van EVC op medewerkers kan van toegevoegde waarde zijn voor de wetenschap. Door literatuur te bestuderen over competenties en competentie management, kan door dit onderzoek een link worden gelegd met EVC.

Daarnaast kan het onderzoek een bijdrage leveren op Human Resource gebied. De afgelopen jaren wordt EVC steeds meer ingezet binnen bedrijven, waarbij empirisch onderzoek naar de waarde hiervan veelal achterwege blijft. Dankzij de evaluatie bij Thales kan zodoende een rapport worden opgesteld waarbij duidelijk wordt wat EVC met (het besef van) competenties van medewerkers doet.

3. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt een literatuurstudie besproken over Erkenning Verworven Competenties.

3.1 Begripsbepaling

Het begrip Erkenning Verworven Competenties is al veelvuldig aan bod gekomen. Een belangrijke term uit dit begrip is het woord competenties, het draait immers om de erkenning hiervan.

White (1959), kan gezien worden als de eerste onderzoeker die de term competentie noemt, hij verwees hiermee naar 'an organism's capacity to interact effectively with its environment' (in Delamare le Deits & Winterton, 2005). Volgens White is het van belang dat competenties uit motiverende aspecten ontstaan. Deze motivatie is nodig om competenties te kunnen bereiken zonder dat dit gestuurd wordt door het instinct van een individu (White, 1959).

In de loop der jaren hebben zich twee bewegingen onderscheiden op het gebied van competenties; de beweging in het bedrijfsleven en de beweging in het onderwijs. Hoewel beide velden raakvlakken hebben, is hun achtergrond verschillend (Stoof, 2002).

Het concept van competenties kwam op in het bedrijfsleven, en dan in de eerste plaats in het veld van de werving en selectie van personeel (Stoof, 2002). McClelland (1973) beschreef in zijn artikel 'testing for competence rather than intelligence' zijn onderzoek naar kennistesten en traditionele academisch talenten. McClelland ontwikkelde testen waarmee hij kon voorspellen dat competenties te onderscheiden zijn van intelligentie. Volgens McClelland zijn competenties onderliggende karakteristieken van individuen welke causaal gerelateerd zijn aan superieure uitvoering. Deze bevindingen kunnen als startpunt worden gezien van de competentie beweging (Stoof 2002, McClelland 1973).

Tegenwoordig worden competenties ook vaker benaderd op het organisatieniveau, ook wel 'core competence' genoemd (Stoof, 2002). Prahalad & Hamel (1990) definieerden kern competentie als 'het collectieve leren binnen de organisatie, voornamelijk gericht op het coördineren van de diverse productievaardigheden en het integreren van meerdere technologiestromen (p.82)'. Met kerncompetenties worden de sterke punten binnen een organisatie en de omstandigheden waarin ze uitmunten bedoeld (Pralhad & Hamel, 1990). Bij EVC ligt de focus echter meer bij individuele competenties dan de kerncompetenties van een organisatie.

Ook onderwijsorganisaties hebben grote aandacht geschonken aan de opkomst van competentiebenaderingen, een eenduidige lijn is nog niet goed te vinden (Stoof, 2002). Een verklaring hiervoor kan zijn dat de competentiebenadering opkwam in het bedrijfsleven waardoor het onderwijs hier toen op moest reageren. Onderwijsorganisaties hebben zich vooral gefocust op enkele moeilijkheden die ze tegenkwamen; Hoe moet je mensen opleiden zodat ze ook daadwerkelijk competenties ontwikkelen? Zit er verschil in competenties tussen pas afgestudeerden en mensen met werkervaring? Kunnen competenties wel aangeleerd worden? (Stoof, 2002).

Door de jaren heen hebben vele verschillende auteurs het begrip competentie beschreven, maar er is tot nu toe nog geen algemeen geaccepteerde en geldige definitie ontwikkeld (Stoof, 2002). Wereldwijd zijn er echter wel drie verschillende benaderingen te vinden die competenties omschrijven. Allereerst het Onderwijsperspectief (van Loo & Semeijn, 2004) of de zogenoemde 'Behavioral approach' (Delamare le Deist & Winterton, 2005) dat het belang van de individuele karakteristiek onderschrijft. Volgens deze benadering stammen competenties af van gedragbewegingen welke

bepalend zijn om superieure performance te ontwikkelen. Spencer & Spencer (1993) noemen dit ook wel een 'differentiating' competentie; het onderscheidt juist de superieure van gemiddelde uitvoerders. Als tweede perspectief kan de bedrijfswereld (van Loo & Semeijn, 2004) of de 'functional approach' (Delamare le Deist & Winterton, 2005) genoemd worden. In deze benadering wordt het concept van competenties vaak vergeleken met vaardigheden of beroepsstandaarden die bepalend zijn of iemand zijn werk kan doen. Een 'threshold' competentie, tevens beschreven door Boyatzis (1982), is essentieel voor de minimale uitvoering van een taak en leidt niet direct tot superieure uitvoering van een taak (Spencer & Spencer, 1993).

Als derde perspectief wordt door Delamare le Deist & Winterton (2005) de 'Holistic approach' genoemd. Deze benadering geeft het belang weer van het integreren van vaardigheden, kennis en gedrag en richt zich daarnaast op de erkenning van de sociale aspecten van competenties. Van Loo & Semeijn (2004) voegen met het human resource perspectief hieraan toe dat competenties individueel kunnen worden begrensd of ontwikkeld.

3.2 Belang van competenties

De veranderingen in arbeidsmobiliteit, intensivering van technologische veranderingen en flexibilisering van het onderwijs kunnen als achtergrond dienen voor het steeds meer in opkomst zijnde beoordelen van competenties en toekennen van kwalificaties. Individuen zullen door de technologische veranderingen hun competenties permanent moeten aanpassen en blijven vernieuwen waardoor de actualiteitswaarde van die kwalificaties steeds korter wordt. Door de grotere mobiliteit moeten steeds meer groepen werknemers regelmatig van baan of functie veranderingen, inzicht in kwalificaties en al verworven competenties laat dit proces effectiever verlopen. Er kan zo maximaal gebruik worden gemaakt van het aanwezige arbeidskapitaal. Van het onderwijssysteem wordt verwacht dat zij flexibel op deze ontwikkelingen inhaakt en het aanbod afstemt op de eisen van de arbeidsmarkt. Ook moet er getracht worden rekening te houden met competenties die een individu al heeft verworven (Klarus, 1998).

Volgens Mc Lagan (1997) is het van belang om gebruik te maken van competenties binnen een organisatie. Competenties kunnen allereerst gebruikt worden om de HRD afdeling te faciliteren; Wie is er nodig en hoe moeten medewerkers functioneren? Daarnaast kunnen door gebruik te maken van competentieprofielen en werkomschrijvingen processen binnen een bedrijf op elkaar afgestemd worden. Door de mogelijkheid te bieden aan medewerkers om aan competenties te werken en kennis en vaardigheden te ontwikkelen, worden medewerkers meer gestimuleerd om nieuwe mogelijkheden op te pakken, ideeën op te doen en hier ook daadwerkelijk zelf mee aan de slag te gaan. Het zelfmanagement van medewerkers wordt hiermee vergroot waarmee tegelijkertijd de reactietijd om nieuwe technologieën en waarden op te pakken wordt verminderd (Mc Lagan, 1997).

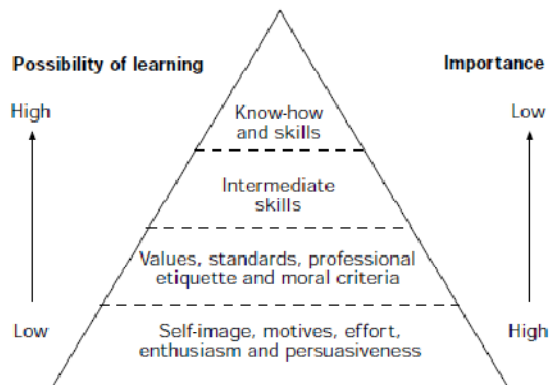
Ook erkenning verworven competenties kan voor meerdere doelen worden ingezet (Joosten- ten Brinke, 2008). Zo kan EVC namelijk leiden tot een stijging in de toegang tot het onderwijs, en optimaliseert het de leeromgeving door meer faciliteiten te bieden. EVC kan ingezet worden voor een betere connectie tussen onderwijsprogramma's en de arbeidsmarkt en legt de nadruk op het belang van een leven lang leren en flexibeler leren. Daarnaast kunnen EVC kandidaten voordeel hebben van de efficiëntere leermogelijkheden door een verkort leerprogramma, wat ook gelijk de kosten van een opleiding verminderd (Joosten- ten Brinke, 2008).

3.3 Erkennen van competenties.

Zoals al eerder aangegeven draait het bij EVC om de erkenning van eerder verworven competenties bij een individu. Competenties kunnen uit verschillende karakteristieken bestaan en kunnen in verschillende mate worden aangeleerd of ontwikkeld. In het Iceberg model van McClelland (In

Bergenhengouwen, ter Horn & Mooijman, 1996) en Spencer & Spencer (1993) worden deze verschillende karakteristieken van menselijke competenties weergegeven (figuur 2).

Figuur 2: Verschillende lagen van menselijke competenties in de vorm van een 'ijsberg', uit Bergenhengouwen et al (1996)



Volgens McClelland geeft de top van de ijsberg de kennis en vaardigheden weer die gerelateerd kunnen worden aan het goed uitvoeren van een taak, handeling of werk. De laag die volgt behandelt de vaardigheden die gebruikt kunnen worden in verschillende situaties. Onder deze vaardigheden vallen onder anderen communicatieve vaardigheden, technisch inzicht en organisatiekwaliteiten.

McClelland beschouwd de hierboven beschreven lagen van de ijsberg als de professionele of de beroeps competenties. Volgens Spencer & Spencer (1993) zijn kennis en vaardigheden zichtbare competenties en karakteristieken van een individu, deze competenties zijn relatief eenvoudig om aan te leren.

De onderste lagen die hierna beschreven worden zijn minder zichtbaar, de competenties liggen dieper bij een individu. Hoewel de competenties moeilijk te identificeren zijn blijken ze echter van belang voor de manier van doen en handelen van een individu (McClelland, 1996). Deze karakteristieken kunnen veranderd of ontwikkeld worden door middel van training, positieve ervaringen of psychologische therapie (Spencer & Spencer, 1993).

De derde laag van de ijsberg beschrijft de waarden, standaarden, ethiek en moraal van een individu, maar ook van de organisatie of groep waartoe het individu behoort. De waarden en standaarden worden gevormd op basis van eigen inzichten, ervaringen en educatie. Deze competenties kunnen geuit worden door een speciale mentaliteit van een individu of specifieke kijk op de wereld, een cultuur of aparte tradities.

De onderste laag van de ijsberg bestaat uit de dieper liggende persoonlijke karakteristieken zoals zelfbeeld, enthousiasme en inzet. Naast het feit dat deze competenties alleen zichtbaar worden bij een handeling van een individu, zijn ze moeilijk te identificeren, te ontwikkelen of aan te leren. Voor een organisatie is het van belang dat er goed naar deze karakteristieken wordt gekeken bij een selectieproces omdat ontwikkeling middels training op dit gebied zo goed als onmogelijk is (McClelland, 1996). In de EVC procedure ligt bij de erkenning van competenties de focus op de bovenste twee lagen van het ijsbergmodel; de kennis en vaardigheden van een individu.

Kennis en vaardigheden worden bij een EVC procedure beoordeeld aan de hand van het eerdere leren. Dit leren kan op verschillende manieren plaatsgevonden hebben. Formeel leren houdt in dat iemand doelbewust is, gericht op het verwerven van kennis, vaardigheden of competenties met daarbij behorende diploma's. Bij niet-formeel leren vindt het leren ook doelbewust plaats, maar is er geen sprake van algemene erkenning van de uitgegeven certificaten. Bij informeel leren is er sprake van onbewust en ongestructureerd leergedrag welke niet leidt tot certificaten (Joosten- ten Brinke, 2008; Romaniuk & Snart, 2000).

Zoals al eerder genoemd in de inleiding kunnen bij het beoordelen van het eerdere leren bij een EVC procedure verschillende methoden gebruikt worden. De meest gebruikte methode voor het presenteren van het bewijs is de portfolio methode (Joosten-ten Brinke, 2008). In een portfolio vindt een selectie en samenvatting plaats van kennis, vaardigheden en competenties die de kandidaat in de loop der jaren heeft ontwikkeld. Een portfolio laat dus het bewijs van eerder leren zien (Joosten-ten Brinke, 2008). Een portfolio betreft een van de beste instrumenten voor het visualiseren en evalueren van competenties door informeel en niet formeel leren (Bjornavold in Joosten-ten Brinke, 2008, p. 14). Een kandidaat kan gebruik maken van twee typen bewijs in een portfolio, direct en indirect bewijs. Direct bewijs houdt in dat iets gemaakt of geproduceerd door de kandidaat wordt getoond. Indirect bewijs laat een methode of informatie over de kandidaats prestatie zien (Murray, 1994). Over het algemeen wordt direct bewijs beter en sterker gevonden. Wanneer er door het portfolio blijkt dat er onvoldoende bewijs is van een huidige competentie is het noodzakelijk dat de assessor op andere manieren gaat kijken of de competentie toch voldoet, bijvoorbeeld door simulaties, demonstraties of werkplek assessment (Murray, 1994).

Een ander belangrijk onderdeel van het portfolio is de zelfbeoordeling van de kandidaat op de eerdere leerervaringen in vergelijking met het onderwijsprogramma waaraan de EVC procedure gekoppeld is. Echter blijkt zelfbeoordeling moeilijk omdat ten eerste kandidaten het makkelijker vinden bewijs te leveren van formeel leren dan om het informele en niet-formeel leren te identificeren. Wat als tweede zelfbeoordeling lastig maakt is de kwaliteit van kandidaten om zichzelf te kunnen beoordelen en het eigen leren op waarde te schatten (Joosten-ten Brinke, 2008)

3.4 Zijn competenties meetbaar?

Over het begrip competenties zijn vele definities in omloop. In het artikel van Luken (2004), wordt competentie omschreven als: 'een vermogen dat kennis, houding- en vaardigheidsaspecten omvat, om in concrete taaksituaties doelen te bereiken'(Luken & Schokker, 2002, p. 39). Het is bij het operationaliseren van competenties van belang dat deze meetbaar zijn. Pas wanneer competenties meetbaar zijn kan er een afwijking geconstateerd worden tussen de beschikbare en vereiste competenties waarna activiteiten ondernomen kunnen worden om eventuele verschillen weg te nemen (Goudoever & Overveld, 1998).

Bij het meten en beoordelen van competenties kunnen zich acht problemen voordoen. De eerste drie punten gaan over het feit dat een competentie als hierboven omschreven niet betrouwbaar gemeten kan worden (Luken, 2004). Het eerste argument dat hiervoor gegeven kan worden is dat competentie geen homogeen begrip is; Als een meetinstrument uit items bestaat die verschillende kanten opwijzen kan er geen sprake zijn van een betrouwbare meting. Als tweede argument kan genoemd worden dat competenties niet stabiel zijn. Wanneer competentiemetingen op verschillende tijdstippen plaatsvinden, levert dit vaak verschillende resultaten op en is daarmee dus niet betrouwbaar. Het derde argument is dat competentiebeoordelingen subjectief zijn. Er moet gekeken worden naar de mate van overeenkomst van de beoordelingen die door verschillende mensen worden uitgevoerd, subjectiviteit en waardeoordelen zullen hierbij vaak een rol spelen. Als vierde argument wordt genoemd dat competentiebeoordelingen gekoppeld zijn aan personen terwijl het begrip ook de context omvat. De invloed van de context op effecten en beoordelingen van gedrag is groot, competenties zouden dan voldoende algemeen moeten worden geformuleerd om al deze situaties te kunnen omvatten en tegelijkertijd voldoende specifiek te zijn om werkelijk geldig te zijn. Als vijfde wordt genoemd dat onderwijs een andere context is dan arbeid. Om competenties te kunnen beoordelen moet er worden vastgesteld of doelen worden bereikt, in het onderwijs wordt leren als primair doel gezien. Iemand is dus pas werkelijk competent als ook de doelen bereikt kunnen worden waar het in de werkelijkheid om gaat, dus beroepsdoelen. Als zesde argument kan genoemd worden dat het competentiebegrrip gaat om vermogen, terwijl het belangrijker is of de prestatie ook werkelijk wordt geleverd. Gebrek aan

motivatie kan bijvoorbeeld een reden zijn dat een vermogen dat aanwezig is, niet wordt gebruikt. Bij het beoordelen is het voor veel mensen niet zo moeilijk om voor korte tijd behoorlijk overtuigend te doen alsof men over iets beschikt, dit kan er toe leiden dat doelen niet duurzaam bereikt kunnen worden. Als zevende argument kan genoemd worden dat competentiebeoordelingen in het onderwijs niet zo zinvol zijn. Studenten hebben meer nodig dan te horen dat ze iets wel of niet behaald hebben, redeneringen zijn belangrijk hierbij. Gaat het om feiten die missen of om een waardeoordeel van de beoordelaar. Als laatste probleem bij het meten van competenties wordt genoemd dat als men toch probeert competentie te meten, vaak terugval dreigt. Er wordt namelijk vaak gesproken over assessment van competentie, terwijl men in feite bezig is met het beoordelen van vaardigheden met behulp van vaste maatstaven (Luken, 2004).

Om competenties betrouwbaarder te kunnen meten is het beter om de elementen van het begrip afzonderlijk te gebruiken. Kennis, attitude en vaardigheden kunnen beschouwd worden als voorwaarden voor een taakcompetentie die noodzakelijk, maar niet voldoende zijn. Immers is integratie met elkaar en de situatie een aanvullende voorwaarde (Luken, 2004). Hierna zal beschreven worden op welke manier de elementen gemeten kunnen worden. Kennis en inzicht houden in dat men voldoende moet weten en begrijpen van de materie waar het in het desbetreffende taakgebied om gaat. In het onderwijs is er al jaren ervaring met het toetsen en meten van kennis. Echter bij een assessment wordt slechts een klein deel van het kennisdomein getoetst, waardoor de kans bestaat dat het niet representatief is (Luken, 2004). Kennis en inzicht dragen bij aan competentie, echter, we zijn niet in staat om kennis, inzicht of competenties concreet waar te nemen (Klarus, 2001). In het artikel van Klarus (2001) worden karakteristieken van kennis en inzicht van Parkes (1994) genoemd. Enkele karakteristieken zijn; kennis en inzicht staan niet los van prestaties en gedrag moet dan ook als resultaat van kennisstructuren gezien worden, kennis en inzicht moet net als competenties worden afgeleid uit waarneembaar gedrag en om op betrouwbare wijze kennis af te leiden is er bewijsmateriaal voor nodig vooral wanneer deze kennis breed wordt toegepast. Om kennis en inzicht goed vast te kunnen stellen is het nodig om dit over een brede context te doen wat leidt tot grote hoeveelheden van bewijsmateriaal en daarbij behorende beoordelingsactiviteiten (Klarus, 2001). Bij het competentiegerichte onderwijs is het dus van belang dat kandidaten de relatie weten tussen kennis en de daarbij behorende te bereiken doelen (Luken, 2004). Het element attitude is moeilijk te definiëren. In het project van Luken (2004) wordt dit aangeduid als; het onzichtbare 'onderwaterdeel van de competentie-ijsberg', het affectieve en evaluatieve aspect: wat zijn de motieven van de student, wat voelt de student, hoe vindt hij/zij het?. Aan de hand van enkele beroepsdilemma's is het mogelijk een (zelf-)beoordelingsinstrument te maken. Bij het element vaardigheden gaat het om de vraag of men het gedrag kan vertonen dat nodig is voor het uitvoeren van beroepstaken. Volgens Luken (2004) is het makkelijker om te spreken van gedragscompetenties omdat die aangesloten kunnen worden bij de bedrijfspsychologen die al langer bezig zijn met de ontwikkeling van een competentietaal voor de werving en selectie en potentieelontwikkeling.

De beoordeling is vaak niet het enige en ook niet het belangrijkste waar het om draait bij assessment en competentiegericht onderwijs. (Luken, 2004). Er kan gesteld worden dat assessment als beoordelingsinstrument vaak overschat wordt, maar als ontwikkelingsinstrument van grote waarde is. Bij het meten van begrippen als competentie, vaardigheden, gedrag en kennis is het van belang om niet te blijven hangen in klassieke criteria als betrouwbaarheid en validiteit, maar gebruik te maken van nieuwe inzichten. Volgens Klarus (2001) is het van belang om een beoordelingsprocedure te ontwikkelen die een holistisch karakter heeft en gericht is op samenhang waarbij competenties geanalyseerd en beoordeeld worden in een steeds veranderende handelingscontext. Ook Luken (2004) gebruikt een andere meetmethode waarbij hij het begrip consequentiële validiteit van Dierick (2002) noemt. Hierbij gaat het niet om de correlatie tussen meetresultaat en criterium, maar om de vraag: In hoeverre ontstaan er gewenste gevolgen?

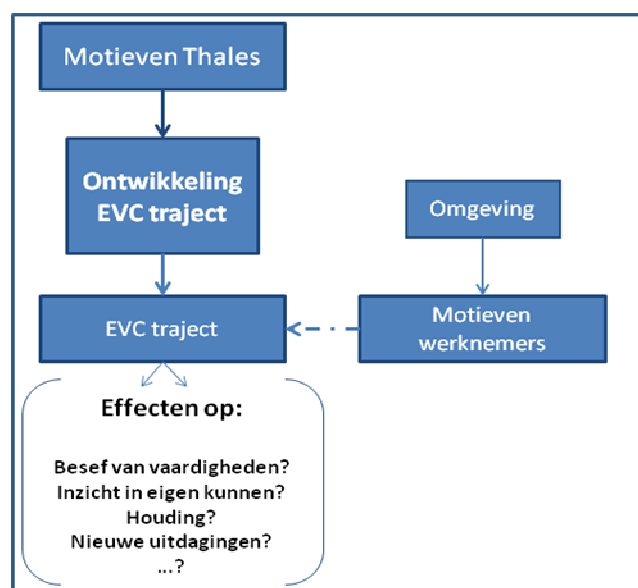
4. Methodologie

In dit onderzoek wordt onderzocht wat de effecten zijn van het EVC traject op de medewerkers van Thales. Middels een evaluatie zal uiteindelijk achterhaald moeten worden wat de invloed is geweest van EVC. Omdat het onderzoek pas wordt ingezet nadat het traject heeft plaatsgevonden zal het onderzoek een beschrijvend karakter hebben, er kan immers geen verschil tussen voor en na het traject getoetst worden.

4.1 Onderzoeksmodel

In het onderzoek naar het effect van het EVC traject op het besef van competenties van medewerkers van Thales wordt gekeken wat EVC uiteindelijk heeft opgeleverd. In de competentiemodellen kwam naar voren dat competenties zichtbaar kunnen zijn op verschillende niveaus van het individu; veranderingen in kennis en vaardigheden, de waarden, moraal en standaarden van een individu en uiteindelijk op de dieper liggende persoonlijke eigenschappen zoals zelfbeeld. Bij EVC staat de erkenning van competenties centraal, echter er kan in dit onderzoek niet gekeken worden of kennis of vaardigheden veranderen omdat een individu niet meer kennis of vaardigheden krijgt van EVC. Om uiteindelijk de effecten van EVC te kunnen bepalen is een eigen onderzoeksmodel gemaakt aan de hand van de onderzoeksvraag, zie figuur 3.

Figuur 3: Onderzoeksmodel EVC traject bij Thales



Zoals te zien in het onderzoeksmodel zal er allereerst gekeken worden naar zaken voorafgaande aan het EVC traject. Wat zijn de motieven van Thales geweest om het EVC traject in te zetten? Vervolgens zal er gekeken worden naar de motieven van de medewerkers om deel te gaan nemen aan het uiteindelijk opgezette EVC traject. Ook wordt er aandacht geschonken aan de invloed van de omgeving op de keuze voor deelname aan het EVC traject: Kwam er bijvoorbeeld druk vanuit Thales om hieraan deel te nemen, of was de familie van invloed om erkenning van het werk te krijgen?

Als laatste zal gekeken worden wat de effecten van het desbetreffende EVC traject op de medewerker zijn geweest. Zoals eerder al aangegeven kan EVC niet leiden tot bijvoorbeeld veranderingen in kennis en vaardigheden. Echter medewerkers krijgen een erkenning voor hun kunnen, er kan dus bijvoorbeeld wel gekeken worden naar de invloed van EVC in het besef van eigen kunnen. Naast deze onderzoekszaken wordt er ook ruimte opengelaten om te kijken of EVC nog meer invloeden met zich meebrengt. EVC is namelijk een vrij nieuwe methode die gebruikt wordt, en het rendement van EVC is nog lang niet duidelijk.

4.2 Methoden en instrumentatie

In dit deel zal beschreven worden hoe het onderzoek naar de effecten van het EVC traject op de medewerkers van Thales zal verlopen.

Allereerst worden er bij Thales interviews gehouden met enkele medewerkers die nauw betrokken zijn geweest bij de ontwerp- en implementatiefase van het EVC traject. Uit deze interviews moet blijken waarom er is gekozen voor EVC en wat het management tracht te bereiken bij de medewerkers. Gekozen wordt voor een interview omdat er op deze manier een duidelijker beeld geschetst kan worden van de keuze voor een EVC traject. Wanneer er gebruik wordt gemaakt van een interview in plaats van een vragenlijst is de kans op vragen die onbeantwoord blijven kleiner, en kan er uitleg gegeven worden wanneer vragen onduidelijk zijn (Babbie, 2000). Het nadeel van een interview is dat iedereen die de vragenlijst afneemt de vragen identiek moet interpreteren omdat er anders geen centraal antwoord geschetst kan worden. Ook is het van belang dat de interviewer neutraal blijft in de vraagstelling en geen antwoorden in de mond legt (Babbie, 2000). Voor het onderzoek binnen Thales zal er door één persoon interviews worden afgenomen, hierdoor wordt de kans op verschil in interpretatie voorkomen. Door gebruik te maken van deze onderzoeksmethode kan er dieper doorgevraagd worden naar de reden achter EVC en wat Thales ermee tracht te bereiken.

Omdat het onderzoek naar de effecten van het EVC traject op de medewerkers pas is ingezet nadat het traject heeft plaatsgevonden kan er niet met harde data aangetoond worden wat de verschillen zijn. Een pretest en posttest is dus niet mogelijk. Een pretest maakt duidelijk wat het verschil is tussen groepen die gemeten worden en kan hierdoor resultaten koppelen en linken aan de behandeling (Shadish et al, 2002). Een pretest kan tevens van belang zijn voor de statistische analyse, waardoor de betrouwbaarheid van de meting stijgt (Shadish et al, 2002). Middels een pretest en posttest bij Thales zou anders gemeten kunnen worden wat het verschil is in gedrag en kennisbesef voor en na het EVC traject. Wanneer het gedrag of het kennisbesef veranderd is, kan dit resultaat toegewezen worden aan het EVC traject.

Bij onderzoeken waarbij respondenten zelfrapporten moeten opstellen zorgen pretesten en posttesten vaak voor beperkingen (Pratt et al, 2000). Bij Thales zal er ook gebruik worden gemaakt van een onderzoek door middel van zelfrapportage waarin deelnemers kunnen aangeven welke veranderingen plaatsgevonden hebben na deelname aan het traject. Wanneer verschillen in de pretesten en posttesten onderzocht worden blijkt dat deze verschillen vaak verbloemd worden omdat deelnemers hun kennis en vaardigheden over- of onderschatten bij de pretest (Pratt et al, 2000). Deze bias kan verkleind worden als deelnemers bewust worden van wat er precies wordt gemeten. Na deelname aan het onderzoek zijn de deelnemers bewuster van hun eigen kennis, vaardigheden en gedrag en kunnen ze eerlijker aangeven hoe ze zich daarvoor gedroegen (Pratt et al, 2000). Voor het onderzoek is het dan ook van belang dat de deelnemers een zelfrapport invullen na het onderzoek, dit wordt ook wel een 'retrospective pretest' genoemd (Pratt et al, 2000). Echter moet hierbij vermeld worden dat bij veel onderzoeken waarin verandering in gedrag of kennis gemeten wordt eerst een pretest wordt gedaan, en nadien een posttest en een retrospective test (Pratt et al, 2000).

Zoals al eerder genoemd zal er voor het onderzoek naar de effecten van het EVC traject op medewerkers gebruik worden gemaakt van een vragenlijst. In deze vragenlijst zal gedeeltelijk vragen worden gesteld over het traject: hoe hebben de deelnemers het ervaren en wat was de motivatie om deel te nemen et cetera. In het andere gedeelte zal gebruik worden gemaakt van zelfrapportage: hebben de medewerkers het idee dat ze nu meer weten?, hebben ze meer zelfvertrouwen gekregen in hun werk? Gekozen wordt voor een vragenlijst omdat op deze manier alle deelnemers die het traject hebben afgerond bereikt kunnen worden. Volgens Babbie (2000) is een vragenlijst speciaal ontworpen voor het realiseren van informatie dat gebruikt kan worden bij een analyse. Voor de vraagstelling in de vragenlijst kan er een keuze worden gemaakt uit open vragen en gesloten vragen. Bij open vragen

heeft de respondent de mogelijkheid om een eigen antwoord te formuleren, bij gesloten vragen kan de respondent kiezen uit enkele mogelijkheden (Babbie, 2000). Voor de vragenlijst bij Thales zal gekozen worden voor een vragenlijst met gesloten vragen. Op deze manier is het makkelijker en betrouwbaarder om de vragenlijsten met elkaar te vergelijken.

Om meer inzicht te krijgen in de antwoorden van de zelfrapportage zullen er ook enkele interviews plaatsvinden met leidinggevendenden van de deelnemers aan het EVC traject. Tijdens deze interviews zal de nadruk gelegd worden op de vraag in hoeverre zij effecten hebben ondervonden bij hun medewerkers naar aanleiding van het EVC traject. Op deze manier kan er gekeken worden of de antwoorden overeenkomen met wat de respondenten zelf hebben ingevuld en kan het daarnaast meer informatie verschaffen. Om te achterhalen in welke mate de deelnemers aan het EVC traject verschillen ten opzichte van medewerkers die bewust niet hebben deelgenomen aan het traject zal dit gespreksonderwerp ook aan bod komen tijdens de interviews met de leidinggevendenden.

In het bovenstaande stuk is beschreven op welke manier het onderzoek zal gaan plaatsvinden. Wat opvalt is dat er enerzijds kwalitatief onderzoek zal plaatsvinden door gebruik te maken van interviews, en anderzijds zal er kwantitatief onderzoek plaatsvinden middels het gebruik van de vragenlijsten. Volgens Babbie (2000) wordt er bij kwalitatief onderzoek vaak gebruik gemaakt van een richtlijn waarover vragen worden gesteld om uiteindelijk diepgaande informatie te verkrijgen en onderliggende redenen en patronen te achterhalen, waarbij bij kwantitatief onderzoek de focus ligt op zoveel mogelijk informatie vergaren die numeriek te beoordelen kan worden. Vaak wordt bij kwantitatief onderzoek gebruik gemaakt van enquêtes of vragenlijsten waarbij een uitspraak gedaan kan worden over de doelgroep. Deze combinatie van verschillende onderzoeksmethoden voor hetzelfde onderzoek wordt ook wel methodologische triangulatie genoemd (Jick, 1979). Door het gebruik van verschillende methoden en technieken ontstaat er een rijker beeld aan informatie waardoor onderzoekers meer waarde kunnen hechten aan de uitkomst (Jick, 1979).

De keuze voor het gebruik van verschillende onderzoeksmethode is gemaakt omdat op deze manier de meeste en beste informatie naar boven gehaald kan worden. Omdat het onderzoek zich richt op de doelgroep die aan het EVC traject heeft deelgenomen is het van belang dat iedere deelnemer gehoord wordt; Zoals bekend is een kwantitatieve methode hiervoor geschikt Door de kwalitatieve methode tevens te gebruiken kunnen dan ook enkele individuen gehoord worden die meer diepte kunnen geven aan de uitkomsten. Volgens Jick (1979) kunnen als voordelen van een triangulatie genoemd worden dat onderzoekers zekerder kunnen zijn over uitkomsten omdat er vanuit verschillende kanten naar het probleem gekeken wordt. Daarnaast kunnen verschillende onderzoeksmethoden soms andere of betere inzichten opleveren dan wanneer maar een onderzoeksmethode gebruikt zou worden.

4.3 Selectie van respondenten

Het onderzoek bij Thales richt zich op de effecten die het EVC traject teweeg hebben gebracht bij de deelnemers. De onderzoekspopulatie is hiermee meteen in kaart gebracht. De vragenlijst zal gericht worden op alle deelnemers van het EVC traject, dit zijn 56 personen binnen Thales. Om een goed beeld te kunnen schetsen wat het traject heeft gedaan met de medewerkers zal iedereen die hieraan deelgenomen heeft gevraagd worden om een vragenlijst in te vullen. Hierbij is het dus niet nodig om een steekproef te houden onder de onderzoekspopulatie.

Om de leidinggevendenden te selecteren voor een interview zal er gekeken worden welke leidinggevendenden binnen Thales een of meerdere deelnemers aan het EVC traject onder zich hebben. Omdat het aantal medewerkers die aan het EVC traject hebben deelgenomen per leidinggevende niet zoveel verschilt, variërend tussen de één en vijf, zal er gekozen worden voor een aselechte steekproef. Volgens Babbie (2000) heeft bij een aselechte steekproef elk individu evenveel kans om te worden geselecteerd. Wanneer het verschil veel groter geweest was, had je kunnen kiezen voor de

leidinggevers met de meeste medewerkers onder zich zodat je zo een breder beeld krijgt van de veranderingen bij medewerkers gezien door de ogen van een leidinggevende.

4.4 Betrouwbaarheidsanalyse

Betrouwbaarheidsanalyse vragenlijst

De vragenlijst die gebruikt is tijdens het onderzoek is opgesteld door het Kenniscentrum EVC in samenwerking met de Universiteit Wageningen. Deze lijst is opgesteld aan de hand van onderzoek en theorie over rendementmetingen van opleidingen. Door gebruik te maken van een bestaande en herziende vragenlijst, die al bij enkele bedrijven gebruikt is, wordt getracht de betrouwbaarheid van het onderzoek te vergroten. De keuze voor deze vragenlijst is gemaakt omdat er op het moment dat dit onderzoek plaatsvond er geen ander onderzoek werd gedaan of al plaats had gevonden over de effecten van EVC.

Voordat het onderzoek wordt gestart is de vragenlijst getest op betrouwbaarheid en is een factoranalyse uitgevoerd. Het kenniscentrum EVC is bereid gevonden om data te verschaffen van twee onderzoeken die ze zelf hebben uitgevoerd. Uiteindelijk heeft er een betrouwbaarheidsmeting en factoranalyse plaatsgevonden aan de hand van data van twintig respondenten.

Allereerst is er door middel van de Kaiser Meyer Olkin test gekeken of de variabelen in de vragenlijst hetzelfde construct meten. Bij het invoeren van alle items van de vragenlijst gaf de output aan: Not positive definite. Dit betekent dat het niet mogelijk is om met deze vragenlijst één en hetzelfde construct te meten. Omdat in de vragenlijst verschillende onderwerpen besproken worden met daarbij behorende vragen is de Kaiser-Meyer-Olkin test opnieuw uitgevoerd maar dan per onderwerp. In de volgende tabel staan de uitkomsten van deze test weergegeven.

Onderwerp	Kaiser-Meyer-Olkin
Ervaring met EVC traject	0.665
Inzetbaarheid	0.878
Loopbaan	0.667
Zelfvertrouwen	0.847
Motivatie	Not positive definite
Meer willen weten na EVC	0.843
Manier waarop wordt gewerkt	0.834

Als het resultaat onder de 0.5 ligt, is het niet mogelijk om een factoranalyse uit te voeren voor het desbetreffende onderwerp. Bij het onderwerp Motivatie geeft de output Not positive definite weer. Dit onderwerp kan dan uiteindelijk wel meegenomen worden in een evaluatie, maar dan moet er wel naar de afzonderlijke items gekeken worden.

Aan de hand van de uitkomsten van de Kaiser-Meyer-Olkin test is er een factoranalyse uitgevoerd. Voor de factoranalyse is gekozen voor een Maximum Likelihood methode met varimax rotatie. Bij een factoranalyse wordt er gekeken of 'achterliggende of onbekende' factoren aanwezig zijn om te kijken of eventueel aanwezige relaties tussen de items kunnen worden verklaard. De resultaten van de factoranalyse per onderwerp zijn te vinden in bijlage 2. Wel moet vermeld worden dat het aantal respondenten van n=20 aan de lage kant is voor een factoranalyse. Om toch bij deze analyse de

betrouwbaarheid iets te verhogen zal elke factorlading onder de 0.45 verwijderd worden, en boven de 0.6 als redelijk tot goed beschouwd worden.

Voor de vragenlijst is tevens een betrouwbaarheidsanalyse uitgevoerd. Bij deze test wordt er gemeten hoe 'goed' de interne consistentie van een schaal is. Wanneer de cronbach's alpha 1 benaderd, wordt de vragenlijst als erg betrouwbaar ervaren. Wanneer uit de test blijkt dat een bepaald onderwerp niet betrouwbaar wordt bevonden, zal gekeken worden of enkele items te verwijderen zijn om het alsnog betrouwbaar te maken.

Uit de betrouwbaarheidanalyse volgt een cronbach's alpha van 0.982, wat betekend dat de vragenlijst erg betrouwbaar moet zijn (Babbie, 2000).

De vragenlijst is echter maar getoetst op de data van 20 respondenten, dit zorgt ervoor dat er vraagtekens kan worden gezet bij de Cronbach's alpha. Er moet afgewacht worden of de alpha net zo uitvalt bij een grotere groep respondenten en het niet puur toeval is. Daarbij is de data verzameld van twee verschillende onderzoeksgroepen, waarbij per groep de medewerkers ongeveer hetzelfde werk doen. Dit kan van invloed zijn op de uitkomsten van de vragenlijst.

De vragenlijst is opgemaakt uit verschillende onderwerpen zoals eerder al vermeld, daarom is er ook een betrouwbaarheidsanalyse per onderwerp uitgevoerd. Op de verschillende onderwerpen scoorde de Cronbach's alpha eveneens hoog en wel tussen de 0.89 en 0.98.

Betrouwbaarheidsanalyse daadwerkelijk onderzoek

Voordat er naar de resultaten van het uiteindelijke onderzoek wordt gekeken is er wederom een betrouwbaarheidsanalyse uitgevoerd aangaande de vragenlijst. Uit de betrouwbaarheidsanalyse, bijlage 1-a, volgt dat zeven vragenlijsten verwijderd worden uit de analyse. Dit betekend dat er aan analyse wordt gedaan aan de hand van achtendertig vragenlijsten. De cronbach's alpha die uit de analyse volgt is 0.964, dit betekend dat de vragenlijst erg betrouwbaar moet zijn (Babbie, 2001). De vragenlijst is getoetst op een relatief klein aantal respondenten daardoor kun je vraagtekens blijven zetten bij de alpha en is het dus geen sterke statistische zekerheid. De betrouwbaarheid is ook bekeken aan de hand van drie verschillende onderdelen van de vragenlijst. Het eerste gedeelte gaat over de ervaringen met het EVC traject, het tweede gedeelte over de mogelijke effecten van het EVC traject, en het derde gedeelte gaat over de loopbaan van de kandidaten.

Voor het onderdeel 'ervaringen met het EVC traject' is de betrouwbaarheid gemeten aan de hand van eenenveertig vragenlijsten, vier vragenlijsten zijn eruit gehaald in de analyse (Bijlage 1-b). De cronbach's alpha komt op een score van 0.896, waarbij dit onderdeel als goed betrouwbaar kan worden bevonden (Babbie, 2001). Voor het construct 'effecten van EVC' is de betrouwbaarheid gemeten aan de hand van tweeënveertig vragenlijsten, er zijn drie vragenlijsten verwijderd (Bijlage 1-c). De cronbach's alpha heeft een score van 0.973 waardoor dit onderdeel als erg betrouwbaar kan worden aangemerkt (Babbie, 2001). Voor het construct 'loopbaan naar aanleiding van EVC' is een betrouwbaarheidsanalyse uitgevoerd (bijlage 1-d). Om de betrouwbaarheid wederom te vergroten zijn er drie items verwijderd waarna de analyse nogmaals is uitgevoerd. Uiteindelijk is de cronbach's alpha uitgekomen op 0,853 waardoor dit onderdeel volgens Babbie (2001) betrouwbaar kan worden genoemd.

5. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten besproken die uit het onderzoek naar voren zijn gekomen. Zoals in de onderzoeksmethode al besproken is wordt voor dit onderzoek gebruik gemaakt van interviews en een vragenlijst opgesteld door het kenniscentrum EVC. Allereerst zal de voortgang van het onderzoek besproken worden waarna enkele achtergrondkenmerken van de respondenten worden gepresenteerd. Vervolgens wordt, met het onderzoeksmodel als uitgangspunt, de onderzoeksresultaten besproken.

5.1 Voortgang onderzoek

Allereerst is er gestart met een onderzoek naar de motieven van Thales om medewerkers deel te laten nemen aan een EVC traject. Om de motieven te achterhalen hebben er een tweetal gesprekken plaatsgevonden met het management van Thales. Allereerst is er een gesprek gevoerd met de HRM directeur van Thales Nederland. Daarnaast heeft er een gesprek plaatsgevonden met de projectleider van het EVC traject. Naast de motieven zijn tevens het verloop van het EVC traject en de verwachte effecten van EVC besproken.

Voorafgaand aan het onderzoek is er een informatiemail rondgestuurd naar alle deelnemers van het EVC traject welke hen op de hoogte stelde van het onderzoek naar EVC. Tevens bood deze mail hen de mogelijkheid om aan te geven of ze echt niet wilden of konden deelnemen aan het onderzoek. Uiteindelijk gaven vijf deelnemers aan dat ze voor dit onderzoek geen tijd hadden óf niet de relevantie van een EVC onderzoek inzagen. In het onderzoek lag de focus op de medewerkers die wel wilden meewerken. Uiteindelijk zijn er eenenvijftig vragenlijsten persoonlijk rondgebracht of via de post verstuurd naar medewerkers buiten de vestiging Hengelo of degene die niet aanwezig waren op hun kantoor.

Getracht is bij dit onderzoek een zo hoog mogelijke respons te behalen op de deelnemers van het EVC traject om een goede conclusie te kunnen trekken. De medewerkers kregen een week de tijd om de vragenlijst in te vullen waarna deze weer persoonlijk opgehaald werd. Voor de medewerkers die de vragenlijst per post opgestuurd hadden gekregen was een retourenvelop bijgevoegd, dit om de respons te verhogen. Door de anonimiteit van de vragenlijst was het moeilijk te achterhalen wie de vragenlijst wel of niet had ingeleverd. Uiteindelijk is de respons uitgekomen op vijfenveertig ingevulde vragenlijsten wat neerkomt op 88 procent. Dit kan als erg goed bevonden worden volgens Babbie (2001). Echter moet wel bedacht worden dat deze respons niets zegt over de statistische basis van het onderzoek (Babbie, 2001).

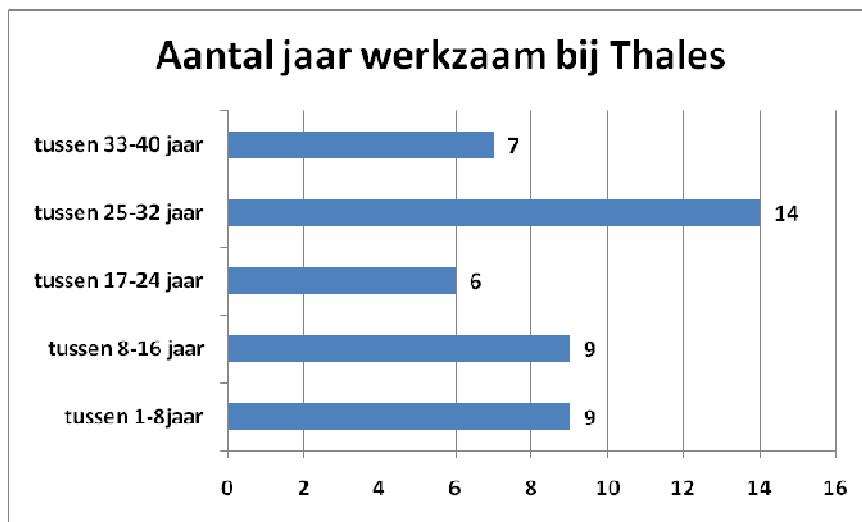
De projectleider EVC heeft aangegeven erg blij te zijn met de hoge respons “dit zegt iets over de betrokkenheid van deze mensen met het onderwerp”. Vooraf was aangegeven dat er vrijwel nooit een hoge respons wordt behaald op onderzoeken binnen Thales. Tijdens het rondbrengen van de vragenlijsten bleek dat bij veel mensen de vraag speelde wat EVC nu eigenlijk bij Thales en/of individuele werknemers heeft opgeleverd, en met welke reden Thales dit is gaan doen. De meeste medewerkers waren dan ook enthousiast over het onderzoek en er zijn ook enkele mails binnengekomen met de vraag of de uiteindelijk resultaten ook bij hen terecht zouden komen.

Na uitwerking van de vragenlijsten bestonden er nog enkele onduidelijkheden voor wat betreft de mogelijke effecten van EVC. Om te achterhalen of er mogelijk toch nog andere effecten hebben gespeeld, of dat mensen de vragenlijst wellicht te negatief hebben ingevuld heeft er een terugkoppeling plaatsgevonden met enkele respondenten middels een interview. Het interview had een half- gestandaardiseerde vorm: de onderwerpen van het gesprek liggen vast, de geïnterviewde kan echter zelf het antwoord formuleren. (Gramsbergen en Van der Molen, 2008). Om de gegevens te verzamelen zijn er vijf respondenten random benaderd voor een interview. Twee interviews hebben individueel plaatsgevonden, en één interview vond plaats met drie respondenten tegelijk. Voor deze

laatste vorm is gekozen om te kijken of medewerkers elkaar op deze manier konden uitdagen met uitspraken om zo uiteindelijk tot meer en betere informatie te komen. Het gevaar zou kunnen bestaan dat medewerkers hierdoor wellicht informatie achterhouden omdat er anderen bij aanwezig zijn. Echter deze medewerkers gaven aan daar geen last van te hebben en al vaker met elkaar over EVC te hebben gesproken.

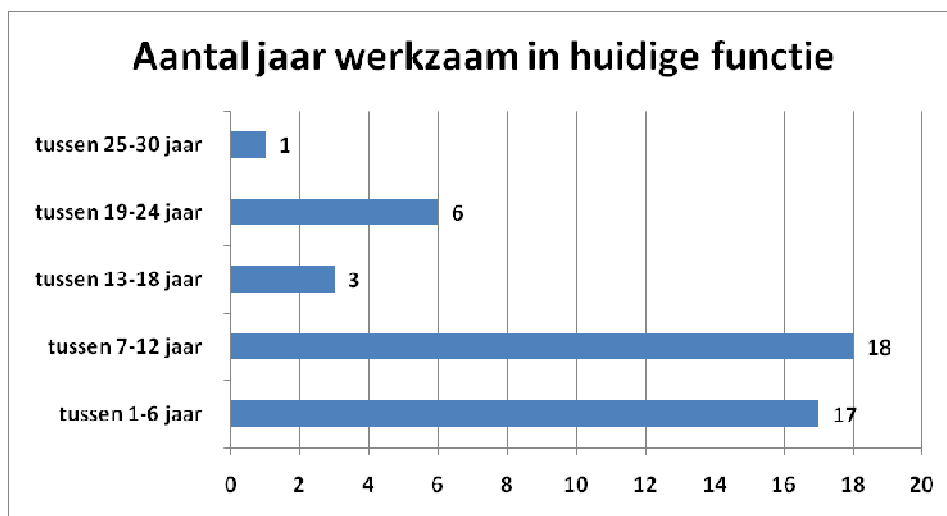
5.2 Achtergrondkenmerken respondenten

Aan het begin van de vragenlijst zijn enkele achtergrondkenmerken en gegevens van de respondenten bepaald. Met behulp van deze kenmerken kunnen uiteindelijk de resultaten beter geplaatst worden aangezien dan bekend is hoe de onderzoeksgroep in elkaar steekt. Alle respondenten blijken een vast contract te hebben. In figuur 4 is te zien hoeveel jaar de respondenten allemaal al werkzaam zijn bij Thales. Uit de groep respondenten is gebleken dat men gemiddeld twintig jaar werkzaam is bij Thales, waarbij de grootste groep respondenten (14) tussen de vijfentwintig en tweeëndertig jaar werkzaam is. Hieruit kan opgemaakt worden dat de werknemers binnen Thales over het algemeen langdurig werkzaam zijn binnen het bedrijf.



Figuur 4: achtergrondkenmerken respondenten (# jaar werkzaam bij Thales)

Ook is achterhaald hoeveel jaar de respondenten al werkzaam zijn in hun huidige functie. Gemiddeld hebben de respondenten 9.3 jaar ervaring in de huidige functie. Figuur 5 laat alle resultaten zien. De twee grootste groepen werknemers vallen in de categorieën tot twaalf jaar werkzaam in de huidige functie.



Figuur 5: achtergrondkenmerken respondenten (#jaar werkzaam huidige functie)

Hieruit kan worden opgemaakt dat de respondenten enkele malen zijn gewisseld van baan tijdens hun werkzaamheden bij Thales. Wanneer deze resultaten namelijk worden afgezet tegen het aantal jaren dat men werkzaam is bij Thales blijkt dat dit aantal veel hoger ligt.

Voor het EVC traject hebben vijfendertig van de vijfenvestig respondenten na afloop een certificaat ontvangen. Op de vragen of er getwijfeld is over het volgen van een opleiding en of men uiteindelijk een opleiding is gaan volgen is als volgt geantwoord. Veertien respondenten gaven aan getwijfeld te hebben over het volgen van een opleiding, maar hebben het uiteindelijk niet gedaan. Negen respondenten hebben getwijfeld over het volgen van een opleiding en zijn daarna ook daadwerkelijk aan een opleiding begonnen. Zeventien respondenten zijn zonder twijfel begonnen aan een vervolgstudie, en vijf respondenten hebben niet getwijfeld en zijn ook geen opleiding begonnen. Uiteindelijk kan er dan gesteld worden dat zesentwintig respondenten naar aanleiding van het EVC traject een opleiding zijn gaan volgen.

5.3 Motieven

Allereerst zullen de motieven behandeld worden. Enerzijds is er gekeken naar de motieven van Thales om het EVC traject op te zetten, anderzijds is gekeken met welke motieven de deelnemers zijn begonnen aan het traject.

Motieven van Thales

Uit het interview (bijlage 3) met het management van Thales kwam naar voren dat Thales benaderd is om deel te nemen aan EVC door het opleidingsfonds grootmetaal die op dit gebied samenwerkte met Hogescholen. Voor Thales is het belangrijk dat de medewerkers bezig zijn met hun eigen ontwikkeling en ze zien EVC hier als een goed instrument voor. EVC kan volgens het management gebruikt worden om erachter te komen wat medewerkers wel of niet kunnen. Daarnaast was EVC in de CAO van grootmetaal opgenomen, het is dus ook een recht voor de medewerkers.

Er werd tevens op gewezen dat medewerkers na doorlopen van het EVC traject beter weten waar ze staan en trots op zichzelf mogen en kunnen zijn. 'Wanneer ze bewust zijn van hun eigen kunnen nemen ze eerder en makkelijker hun verantwoordelijkheid' aldus de projectleider EVC. Wanneer medewerkers beter in hun vel zitten is dit bepalend voor het succes van de organisatie. Door de internationalisering van Thales is de behoefte ontstaan voor hoger opgeleide mensen; De kwaliteit van de organisatie moest omhoog en medewerkers moeten kunnen meegaan qua kennisniveau in gesprekken met andere bedrijven. 'Je kunt als organisatie dan wel Hbo'ers en Wo'ers van buitenaf aantrekken, maar je kunt ook gebruik gaan maken van het eigen personeel dat al jaren bij Thales werkt en onderhand een goed niveau heeft ontwikkeld en er kennis van heeft hoe Thales en haar processen werken' aldus het management. 'EVC blijkt een goed middel om in kaart te brengen wat de medewerker kan en zo kun je gemotiveerde mensen uit je bedrijf behouden en opleiden' werd tevens opgemerkt

Het management hoopt met het EVC traject dat medewerkers nu beter weten waar ze staan en aan de slag gaan met hun eigen ontwikkeling. Ook wordt er verwacht dat de inzetbaarheid en de resultaten toenemen en dat medewerkers nog meer betrokkenheid gaan tonen bij het bedrijf.

Het voornaamste doel is geweest om de medewerkers de waarde te laten inzien van EVC en ze daarna vrij te laten in hun eigen ontwikkeling.

Motieven van de medewerkers

Bij de vragenlijst is er ingegaan om de motieven van de medewerkers voor deelname aan het EVC traject. Op de vraag om welke reden de respondenten hebben deelgenomen aan het EVC traject kon

er gekozen worden uit negen antwoordmogelijkheden. Het was mogelijk om meerdere redenen aan te geven. De gegevens zijn te vinden in bijlage 4. Uit de resultaten blijkt dat dertig personen aangaven met EVC te zijn gestart om in kaart te krijgen wat ze kunnen. Eenentwintig respondenten gaven aan dat ze aan EVC zijn begonnen om certificaten te kunnen ontvangen voor mogelijke inbreng bij toekomstige opleidingen, en nog eens eenentwintig keer werd 'bewijzen krijgen voor kennis' genoemd. Veertien respondenten gaven aan dat ze door EVC erkenning willen krijgen voor hun werk. De reden om het zelfvertrouwen te vergroten of een mogelijke salarisverhoging te ontvangen wordt beide keren maar door drie respondenten aangegeven. De reden dat collega's ook meededen is door één respondent als reden voor deelname aan EVC genoemd. Ook bij deze vraag was de mogelijkheid om een andere reden aan te geven. Elf respondenten maakten hiervan gebruik en de antwoorden lagen uiteen van een spiegel voorhouden, kansen voor ontplooiing, kansen op de arbeidsmarkt buiten Thales vergroten tot gewoon nieuwsgierig naar de uitslag zijn.

Ook tijdens het interview is er gevraagd naar de reden voor deelname aan het EVC traject. De reden verschilde per persoon. Waar het bij de een vooral ging tot het uiteindelijk behalen van een diploma gaf een ander als reden om bevestiging te krijgen dat hij het MBO niveau was ontstegen. Een respondent gaf aan gestimuleerd te zijn door de leidinggevende om er wat mee te gaan doen. De andere twee respondenten gaven aan dat hun nieuwsgierigheid het had gewonnen. Allen waren uiteindelijk wel van mening dat het toch wel erg interessant is om te zien waar je staat.

Ondanks dat het hele EVC traject is gepromoot in combinatie met een mogelijke HBO vervolgopleiding hebben maar eenentwintig respondenten aangegeven daadwerkelijk aan EVC te zijn begonnen om certificaten te ontvangen voor een mogelijke opleiding. Uit de resultaten kan opgemaakt worden dat de medewerkers EVC vooral wilden gebruiken om een bewijs of inzicht te krijgen van wat men wel of niet kan. De medewerkers gaven aan dat ze vooraf niet bedacht hadden dat EVC an sich iets met hen zou doen of dat het impact zou hebben in hun werk.

5.4 Invloed van omgeving

Ook is er onderzocht of de omgeving van invloed is geweest om deel te nemen aan het EVC traject. Zoals in de inleiding besproken is de uitnodiging voor de informatiebijeenkomst over EVC bewust naar het thuisadres van de werknemers verstuurd. Uit de resultaten zal uiteindelijk blijken of het thuisfront ook daadwerkelijk positief heeft bijgedragen aan de beslissing.

In de vragenlijst is de vraag gesteld welke personen in de omgeving van positieve invloed zijn geweest op de keuze voor deelname aan het EVC traject. Bij deze vraag konden de respondenten uit acht antwoordmogelijkheden kiezen. De respondenten hadden hierbij de mogelijkheid om meerdere antwoorden aan te kruisen. Uit de resultaten is gebleken dat bij de respondenten de echtgenoot of echtgenote het vaakst van positieve invloed is geweest op de keuze voor deelname aan EVC. Deze keuzemogelijkheid heeft een score van vierentwintig respondenten. Vele respondenten hebben bij de keuzemogelijkheid 'anders' ook iemand ingevuld die van invloed is geweest op hun keuzeproces. Bij dit onderdeel werden het vaakst de collega's of leidinggevers genoemd, respectievelijk dertien en vijf keer. Bij twaalf respondenten blijkt dat volgens hen niemand van invloed is geweest op hun keuze. Wel blijken kinderen en vrienden bij enkele respondenten van invloed te zijn geweest, namelijk respectievelijk vier en drie keer. De invloed van de ouders of burens wordt echter beide keren slechts één keer genoemd. Vijf respondenten gaven aan dat er nog iemand anders van invloed is geweest op hun keuze. De resultaten zijn te vinden in bijlage 4.

De partner van de respondent blijkt dus de belangrijkste rol te spelen in de beslissing voor deelname aan het EVC traject daarnaast blijken collega's bij een derde van de respondent van invloed te zijn geweest op hun keuze.

5.5 Ervaringen met het EVC traject

Er zijn nu enige resultaten besproken betreffende de keuze en de motivatie voor het EVC traject. Hieronder zal de ervaring met het EVC traject aan bod komen waarbij er gekeken wordt hoe Thales zelf, maar ook de deelnemers het traject ervaren hebben. Tevens wordt er een sterkte/zwakte analyse beschreven.

Management

Het management geeft aan dat volgens hen iedereen van de doelgroep de kans heeft gehad om deel te nemen aan het EVC traject. Alle MBOers binnen Thales zijn benaderd en iedereen heeft een bewuste keuze kunnen maken om deel te nemen. De leidinggevendenden zijn bewust niet echt betrokken geweest bij het hele proces rondom EVC. Uit eerdere projecten is al eens gebleken dat ze moeilijk mee te krijgen zijn bij veranderingen. Note: Na de informatiemail over EVC bleken er vragen te zijn binnengekomen van leidinggevendenden wie EVC eigenlijk ging betalen omdat hun werknemers uren werk zouden moeten laten liggen.

Volgens het management is er tijdens het EVC traject voldoende aandacht geweest voor de deelnemers. De media had er aandacht aan besteedt en het EVC traject is collectief afgesloten met een bijeenkomst waarbij alle certificaten werden uitgedeeld. Volgens de HR directeur waren de medewerkers dankbaar voor de mogelijkheid die hun geboden werd, maar zal het resultaat van EVC duidelijk moeten worden vanuit de leidinggevendenden.

Deelnemers EVC

In de vragenlijst richtte het eerste deel zich op de ervaringen met het EVC traject. De vragen konden ingevuld worden op basis van een vijf punt Likertschaal (Babbie, 2001) waarbij één stond voor helemaal mee oneens, twee stond voor gedeeltelijk mee oneens, drie stond voor Neutraal, vier stond voor gedeeltelijk mee eens en vijf stond voor helemaal mee eens. Om iets te kunnen zeggen over de uitkomsten van dit onderdeel van de vragenlijst is er gekeken naar de gemiddelde score van ieder item. Over het algemeen is er op het onderdeel ervaring met het EVC traject op ieder item hoger dan een drie gemiddeld gescoord. Dit betekent dat de deelnemers over het algemeen positieve ervaringen hebben met het verloop ervan. Het hoogste gemiddelde hebben de deelnemers gescoord op het item 'ik ben blij dat ik de EVC procedure mocht doen', met een score van 4.27. Ook erg hoog (4.20) scoorde het item 'ik wist goed waarom ik een EVC procedure ging volgen voordat ik begon'. Op het item of het EVC traject net zo moeilijk is geweest als dat van collega's is het laagst gescoord met een gemiddelde score van 3.05. De score van andere items vielen hier dus tussenin, bijvoorbeeld over de vraag of de EVC procedure een erkenning is voor wat men kan, of de tijd die men erin heeft gestopt acceptabel is en of dat men het eens is met de uitkomst. De complete tabel met gegevens is te vinden in bijlage 5.

Voor het onderdeel ervaringen is er een analyse uitgevoerd waarbij er gekeken werd of er verschillen te vinden zijn in het aantal jaren dat medewerkers werkzaam zijn bij Thales gerelateerd aan hun ervaringen met het EVC traject. Alle respondenten zijn hiervoor ingedeeld in vijf groepen tussen de 1 en 40 jaar werkzaam. Uit de analyse is gebleken dat de groep tussen de acht en zestien jaar werkzaam en de groep tussen de zeventien en vierentwintig jaar werkzaam het hoogste scoort met respectievelijk een gemiddelde van 46,1 en 45,2. De twee groepen die het langst werkzaam zijn bij Thales scoren gemiddeld het laagst op hun ervaringen met EVC, en de groep die tot acht jaar lang werkzaam is bij Thales scoort hier tussenin (Bijlage 5).

Aan de hand van de scores zoals vermeld in bijlage 5 kan geconcludeerd worden dat de medewerkers over het algemeen tevreden zijn over het EVC traject en er goede ervaringen mee hebben gehad.

Waarbij je mag concluderen dat de groepen die in het midden zitten qua aantal werkjaren het meest tevreden zijn met EVC.

Ook in het interview zijn de ervaringen van de deelnemers besproken. Over het algemeen zijn de geïnterviewden van mening dat ze goed op de hoogte zijn gebracht van het EVC traject. De informatie was helder en duidelijk en het was goed om op een relatief korte termijn een beslissing te moeten maken voor wel of geen deelname. De geïnterviewden geven alleen wel aan dat het moeilijk is om te weten wat je te wachten staat bij zo'n traject. Een persoon geeft aan dat alle informatie niet helemaal helder is geweest omdat zijn keuze voor studierichting achteraf niet in deeltijd te volgen bleek. "Bij EVC kies je namelijk voor een bepaalde studie, en aan de hand van die richtlijnen wordt je ervaring bepaald". Over het tijdsbestek waarin het EVC traject moest worden afgerond verschilden de meningen van de respondenten. Iemand gaf aan dat het tijdsbestek eigenlijk wat aan de korte kant was omdat het voor de zomervakantie af moest zijn "omdat ik in die tijd nog studeerde had ik wel het geluk dat ik goed kon plannen". Anderen gaven aan dat het korte tijdsbestek juist prettig was "dan ben je er een keer klaar mee". Tijdens het maken van het portfolio bleek het lastig te zijn om te weten wat er nu eigenlijk van je werd verlangd, dit leverde vertraging op met het maken ervan of beïnvloedde de uiteindelijke beoordelingen. "Wanneer ik had geweten op welke manier en op welke vlakken ik zou worden beoordeeld had ik sommige punten anders geformuleerd". De geïnterviewden vonden het jammer dat door de grootte van de groep de sessies te massaal waren, er was geen persoonlijke begeleiding aanwezig. "Je zat altijd in groepjes en per persoon had je dan te weinig tijd om dingen te bespreken. Maar als je persoonlijke vragen had kon dit gelukkig wel via e-mail".

De sterke punten van EVC zijn volgens de geïnterviewden dat het iets is wat dicht bij de mensen staat "een beoordeling van je dagelijkse werk waar je niet veel moeite voor hoeft te doen om dat te bewijzen". Daarnaast kan EVC als een stimulans leiden tot een opleiding of vervolgekennis "waar je zonder EVC nooit aan zou hebben gedacht". Minder sterke punten van EVC die aangehaald zijn: "je goed moet kijken naar de doelgroep of er wel richtingen bij passen die aangeboden worden" en "niet zomaar iets doen, het uiteindelijke oordeel is daarvoor te belangrijk". Ook werd diverse keren opgemerkt om het niet te grootschalig aan te pakken "de begeleiding wordt daardoor minder goed".

Leidinggevenden

Ook vijf leidinggevenden die medewerkers onder zich hadden die hebben deelgenomen aan het EVC traject zijn gevraagd naar hun ervaring. Drie leidinggevenden geven aan dat ze goed op de hoogte zijn gebracht van het EVC traject "het was meteen een helder en positief verhaal". Een leidinggevende gaf aan dat EVC uit de lucht was komen vallen, "de informatievoorziening had eerder moeten komen en niet gelijktijdig met toen de medewerkers werden geïnformeerd". Iedereen vraagt zich echter wel af wat Thales nu precies wil met de medewerkers die deelnamen aan EVC. De rol die van de leidinggevenden werd verwacht was een ondersteunende rol. Iedere leidinggevende heeft een enquête moeten invullen over zijn medewerkers en de terugkoppeling moeten doorspreken. Een kenmerkende uitspraak was "het is leuk om te coachen, maar er is te weinig tijd hiervoor beschikbaar". De leidinggevenden vinden overigens EVC een positief verhaal, het is goed dat er mogelijkheden tot ontwikkeling geboden worden. "het werkt inspirerend, een mooi mechanisme om de mobiliteit op gang te helpen". Ook was het volgens hen goed om te zien dat het management aanwezig was bij de uitreiking van de certificaten "een goed teken dat ze het belangrijk vinden". Het sterkste punt van EVC is volgens de leidinggevenden dat iemand die veel ervaring heeft behoorlijk minder hoeft te doen voor een HBO diploma. Daarnaast bied je met EVC iets extra's aan je medewerkers dat tot extra waardering kan leiden. "Goed gemotiveerde werknemers is een versterkende binding aan je bedrijf". Een nadeel van het EVC traject is de financiering van EVC. "het zou op een hoger niveau moet liggen in plaats van bij de afdelingen". Note: "per afdeling is er namelijk maar een beperkt opleidingsbudget, hiermee beperk je de andere mensen van de afdeling". Ook gaf een

leidinggevende aan dat er goed gekeken moet worden naar afspraken over opleidingen, collegegeld, werken onder werktijd en dergelijke. “per afdelingen zijn er verschillende afspraken hierover, dit was niet goed geregeld en daarover krijg je gezeur”. Volgens een ander is het van belang om goed te kijken naar doorstroommogelijkheden binnen Thales voordat je mensen iets aanbiedt.

5.6 Meerwaarde van EVC

De meerwaarde van EVC is bepaald in de interviews. Hierover zijn naast de deelnemers van EVC ook de leidinggevendenden ondervraagd.

De geïnterviewde deelnemers van EVC zijn allen van mening dat je door EVC een goed beeld krijgt van wat je kunt en wat je nog mist. “De meerwaarde van EVC is dat het een stukje bewustwording is van wat je gedaan hebt in de tijd dat je aan het werk bent”. Een persoon geeft aan dat, “mocht je onzeker zijn, dan kunnen sommige mensen zich hierdoor misschien wel beter voelen”. Ook geeft iemand aan dat het een handig instrument is voor de doorstroming binnen een bedrijf.

Daarnaast zijn de deelnemers ondervraagd over wat zij denken dat de meerwaarde van EVC is geweest voor Thales. Volgens een persoon is de meerwaarde dat mensen door de EVC certificaten makkelijker op andere functies kunnen solliciteren, echter is er volgens hem veel te weinig ruimte binnen Thales om door te groeien. Een ander geeft aan dat wanneer ze zelf HBO was gaan doen, ze weg had moeten van haar functie. Weer een ander merkte op dat EVC geen meerwaarde had voor Thales, maar wanneer medewerkers naar aanleiding van EVC een opleiding gaan volgen dit wel van meerwaarde kan zijn. Verder werd er bij Thales teveel gehamerd op het invullen van de subsidieformulieren volgens de geïnterviewden. “per persoon krijgt Thales 5000 euro voor deelname aan EVC, dit is haast meer dan dat het opbrengt”. “het is geen goed teken dat hier zoveel op gehamerd wordt, dan vraag jij je af om welke reden ze eraan zijn begonnen”.

Ook zijn de leidinggevende ondervraagd over de meerwaarde van EVC voor hun medewerkers of voor Thales zelf. De meerwaarde van EVC wordt vooral gezien in het feit dat medewerkers nu een beeld hebben waar ze zelf staan. “Door EVC bied je ze de mogelijkheid om hogerop te komen en richting de CAO voor hogere opgeleiden te gaan”. Er werd opgemerkt dat binnen Thales een tendens richting hoger geschoold personeel heerst “EVC is hiervoor een mooi middel”. Een veel gehoorde opmerking was “dat het mensen aan het denken zet wat ze nu precies willen gaan doen in plaats van doorgaan met waar ze al mee bezig zijn”. “EVC zou inderdaad zelfvertrouwen kunnen geven, maar dit heb ik nog niet gezien bij medewerkers” aldus een andere leidinggevende.

5.7 Effecten van EVC bij deelnemers

De rest van het onderzoek heeft zich gericht op de mogelijke effecten van medewerkers door deelname aan het EVC traject. Aan de hand van deze resultaten kan dan uiteindelijk bepaald worden in hoeverre het besef van de competenties van medewerkers is veranderd door EVC.

Het tweede gedeelte van de vragenlijst richtte zich op de effecten. Ook hier konden de respondenten weer antwoord geven op stellingen aan de hand van de eerder genoemde vijfpunts Likertschaal (Babbie 2001). Om iets te kunnen zeggen over de uitkomsten van dit onderdeel heeft er allereerst een factoranalyse plaatsgevonden. In deze factoranalyse is er gekeken of er bepaalde constructgroepen te vinden zijn waarvan de items overeen komen. Op deze manier kan er gekeken worden of er groeperingen van effecten te vinden zijn. Uit de factoranalyse zijn uiteindelijk vijf constructen gekomen (Bijlage 2). Per construct is er weer gekeken naar de gemiddelde score per item. De verschillende constructen en de bijbehorende resultaten worden hieronder behandeld.

Vaardigheden

Allereerst wordt het construct vaardigheden besproken. Hierbij is er gekeken naar de veranderingen in vaardigheden van de medewerkers op arbeidsniveau. Uit de gegevens blijkt dat de respondenten gemiddeld op ieder item niet boven de drie uitkomen (Bijlage 5). Dit betekent dat over het algemeen de medewerkers het gedeeltelijk of helemaal niet mee eens zijn dat deze verandering heeft plaatsgevonden na het EVC traject. Op de vraag of medewerkers nu meer bereid zijn te leren tijdens een opleiding is het hoogste gemiddelde gehaald namelijk van 2,95. Ten aanzien van de standaard deviatie van 1,289 blijkt dat er ook enkele mensen zijn die op dit item, gedeeltelijk mee eens, hebben geantwoord.

De meeste items scoren verder rond het gemiddelde van 2.5. Hieronder vallen bijvoorbeeld items als; kan ik betere beslissingen nemen, kies ik vaker taken waarvan ik weet dat ik er goed in ben, of neem ik zelf beslissingen terwijl ik eerst een collega hulp zou vragen.

Uit deze resultaten kan geconcludeerd worden dat de medewerkers door EVC niet het idee hebben veranderd te zijn in hun werkgedrag en hun vaardigheden. De hoogst scorende items zitten meer in de richting van het leergedrag of vernieuwingen doorvoeren terwijl de lager scorende items meer gaan over de eigen vaardigheden en het uitvoerende werk.

Zelfinzicht

Op het construct zelfinzicht scoren de respondenten gemiddeld per item bijna alles boven de drie gemiddeld (Bijlage 5). Dit betekent dat over het algemeen op deze items gedeeltelijk mee eens is geantwoord. Op de vragen of medewerkers beter weten welke andere functies ze allemaal kunnen doen in het bedrijf na EVC en of medewerkers meer bereid zijn te leren van het werk is het laagst gemiddeld gescoord met respectievelijk gemiddelden van 2,98 en 2,86. Met een score van 3.57 kan het item 'weet ik beter waar ik echt goed in ben en wat ik nog moet leren' als hoogste beschouwd worden. Uit deze resultaten kan geconcludeerd worden dat de medewerkers na het doorlopen van het EVC traject beter een idee hebben van wat ze kunnen en daarnaast hebben ze ook een beter gevoel over wat ze aan het doen zijn.

Werkplezier

Op het construct werkplezier scoren de respondenten gemiddeld ieder item onder de drie (Bijlage 5). Dit betekent dat de medewerkers gemiddeld geen veranderingen zien op het gebied van werkplezier na deelname aan het EVC traject. Het item of medewerkers vaker nieuwe situaties opzoeken in het werk om er van te leren scoort het hoogst met 2,93. Met een gemiddelde score van 1,81 wordt er het laagst geantwoord op de vraag of medewerkers na deelname aan EVC nu vaker toch naar het werk gaan ondanks dat ze zich niet helemaal lekker voelen. De medewerkers zijn verder niet trotser of gemotiveerder geworden om bij Thales te werken na deelname aan het EVC traject. Uiteindelijk kan daaruit geconcludeerd worden dat het werkplezier of de motivatie niet daadwerkelijk in positieve zin is veranderd na EVC bij de respondenten.

Zelfvertrouwen

De items van het construct zelfvertrouwen scoren tussen de 2.64 en 2.98 (Bijlage 5). Hieruit kan worden opgemaakt dat medewerkers op deze items gemiddeld aangeven niet veranderd te zijn door het EVC traject. Het item of medewerkers soms voor taken kiezen waar ze nog niet goed in zijn om er van te leren scoort het hoogst met een gemiddelde van 2,98. De standaarddeviatie bij dit item laat zien dat enkele mensen hierop: gedeeltelijk mee eens hebben aangegeven. Het item of de respondenten zich nu zelfverzekerder gedragen bij het uitvoeren van hun taken scoort gemiddeld een 2.67. Uiteindelijk mag geconcludeerd worden dat ook het zelfvertrouwen niet in positieve zin is veranderd na deelname aan het EVC traject.

Mobiliteit

Het laatste construct mobiliteit laat een gemiddelde score per item zien die niet hoger uitvalt dan 3,0 (Bijlage 5). Hieruit kan worden opgemaakt dat de medewerkers van mening zijn dat ze niet veranderd zijn door EVC op dit gebied. Op de vraag of medewerkers naar een andere functie hebben gesolliciteerd naar aanleiding van EVC is het laagst gescoord met 1,81 gemiddeld. Op de vraag of medewerkers nu vaker kijken naar andere leuke functies is het hoogst gescoord met 2.86. Ook wordt uit de resultaten opgemaakt dat medewerkers na EVC ook niet vaker hebben geïnformeerd naar andere vacatures binnen Thales.

Conclusie constructen

Wanneer er gekeken wordt naar de resultaten op de verschillende constructen kan er geconcludeerd worden dat het construct zelfinzicht gemiddeld het hoogste scoort met 3.20 (Bijlage 5). De andere vier constructen komen gemiddeld niet boven de 3 uit op hun items. Uit de resultaten komt de volgende volgorde naar buiten van de resterende constructen; zelfvertrouwen, werkplezier, vaardigheden en mobiliteit met waarden van respectievelijk 2.76, 2.49, 2.44, 2.32. De mobiliteit blijkt dus uiteindelijk de minste veranderingen te hebben opgeleverd bij de respondenten na deelname aan EVC.

Effecten van EVC gerelateerd aan werk

Na de gemiddelde scores op de afzonderlijke constructen en items te hebben bekeken heeft er een analyse plaatsgevonden om te bepalen of het aantal jaren dat medewerkers al werkzaam zijn bij Thales van invloed is geweest op de mate waarin men positieve effecten ondervindt van het EVC traject (Bijlage 5). Op de som van alle items van het onderdeel effecten is er gemiddeld door de groep die tussen de achttien en vierentwintig jaar werkzaam is bij Thales het hoogst gescoord. Deze groep heeft dus ten opzichte van de andere groepen gemiddeld vaker een hogere score aangegeven. De groep werknemers tussen de drieëndertig en veertig jaar werkzaam scoort gemiddeld twintig punten lager dan de andere groepen en zien dus de minste effecten door het EVC traject bij zichzelf, wat op zich niet echt verwonderlijk is gezien het kortere aantal jaren dat ze nog moeten werken. Ook is er gekeken naar de invloed van het aantal jaren dat een medewerker al werkzaam is in zijn of haar huidige functie op de aanwezige effecten na deelname aan het EVC traject (Bijlage 5). Uit deze analyse blijkt dat de groep die al tussen de zeven en twaalf jaar werkzaam is in de huidige functie gemiddeld het hoogst scoort op de mogelijke effecten van EVC. Het hoogst scoort de groep tussen de vijfentwintig en dertig jaar werkzaam met een gemiddelde score van 138, echter bestaat deze groep maar uit één respondent en kan er zodoende weinig of niets over gezegd worden in verhouding tot de andere groepen. Wel kan gezegd worden dat deze respondent over het algemeen meer effecten heeft ondervonden dan de andere groepen. De respondenten die tussen de dertien en achttien jaar werkzaam zijn in hun huidige functie scoren gemiddeld het laagste met een score van 80.

Uit deze gegevens kan geconcludeerd worden dat de respondenten die in het midden zitten qua aantal jaren werkzaam bij Thales meer effecten hebben ondervonden van het EVC traject dan de collega's die al veel langer of juist korter dan hen werkzaam zijn. Ook de groep die 7 tot twaalf jaar werkzaam is in de huidige functie ondervindt meer effecten na EVC deelname dan de andere groepen.

Open vraag

Ter afsluiting van de vragenlijst is er nog een vraag gesteld over eventuele andere effecten die de respondenten bij zichzelf of bij collega's hadden ervaren naar aanleiding van het EVC traject. De helft van de respondenten heeft deze vraag ingevuld en de andere helft heeft aangegeven geen andere

effecten te hebben ervaren. De antwoorden, gegeven op de open vraag, zijn onder te verdelen in vijf categorieën. Allereerst hebben enkele respondenten bij deze vraag hun mening over de vragenlijst gegeven. Hierbij werd aangegeven dat de vragen volgens hen niet echt meten waar het EVC traject nu eigenlijk voor staat. De vragen zouden er vanuit gaan dat je veranderd bent en daar zijn ze het niet mee eens. De tweede groep antwoorden ligt in de categorie uitleg. Hierbij hebben twee respondenten uitleg gegeven over hun eigen EVC traject. De ene respondent geeft hierbij aan dat hij nu voor Norma werkt maar dat de vragen betrekking hebben op zijn Thales tijd, de andere respondent geeft uitleg over welke studie hij heeft gekozen en hoeveel vrijstelling hij heeft gekregen.

De derde categorie antwoorden geeft positief commentaar weer. Een respondent geeft aan dat EVC een gouden kans is om alsnog een HBO-diploma te behalen. De ander geeft aan dat er veel waardering komt vanuit Thales nadat hij aan een EVC opleiding is begonnen.

De vierde categorie antwoorden geeft negatief commentaar weer. Een respondent gaf aan het teleurstellend te vinden dat enige vorm van ondersteuning vanuit Thales University ontbrak nadat het EVC traject was opgestart. Een ander gaf aan dat het vooraf niet duidelijk was dat de eventuele vervolgopleiding HBO een duale opleiding zou zijn. Na het EVC traject was er uiteindelijk te weinig budget om iedereen een kans te geven om die duale opleiding te gaan volgen. Een respondent heeft het EVC traject als negatief ervaren omdat hij er 'blijkbaar niet in geslaagd was zijn competenties over te brengen'. De beoordeling stond volgens hem haaks op de beoordeling die hij een aantal jaar geleden heeft gekregen en nog steeds krijgt.

Als vijfde categorie worden de antwoorden beschouwd die daadwerkelijk antwoord geven op de eventuele effecten van EVC. Volgens een respondent was EVC vooral nuttig om te achterhalen op welke vlakken men kennis heeft en waar het nog aan kennis ontbreekt. Een ander geeft aan dat EVC an sich niet veel verandering in gedrag heeft bewerkstelligd, echter de opleiding die volgde na EVC heeft een positieve uitwerking gehad op het werk en de omgeving. Ook wordt het groeien van kennis en vaardigheden genoemd door het volgen van een opleiding na EVC. Volgens een ander is het doel en effect van EVC gering omdat de ervaring niet (voldoende) wordt beloond. Als ander effect van EVC werd gezien dat leidinggevenden ook luisteren naar ideeën voor verbetering.

Interview

Ook in het interview met enkele respondenten is er gesproken over de mogelijke effecten van het EVC traject en of mensen nog veranderingen hadden gezien bij zichzelf of collega's. Hierbij kwam vooral naar voren dat de mensen een goed gevoel hebben nadat ze het EVC traject doorlopen hebben. Iemand gaf aan dat enkelen zijn afgehaakt omdat het in een te kort tijdsbestek moest worden uitgevoerd "ze zijn bang voor het leren en willen daar niet teveel tijd aan besteden". De werknemers die niet aan EVC hebben meegedaan hebben nu goed gezien hoe het te het werk gaat. "Sommige mensen zijn nogal afwachtend en willen eerst zien betreffende hoe of wat".

Ook de leidinggevenden is gevraagd of ze nog positieve of negatieve effecten hebben gezien bij medewerkers die het EVC traject hebben gevolgd. Hierop is wisselend geantwoord. Een leidinggevende gaf aan dat er meer zelfbewustzijn is gekomen bij zijn medewerkers, medewerkers zijn gegroeid en zelfverzekerder geworden. "Door EVC zijn hun carrière mogelijkheden goed in beeld gebracht waardoor de ambities bij mensen zijn gegroeid". Andere leidinggevenden gaven aan geen effecten te hebben gezien bij mensen, maar hun medewerkers hebben de mogelijkheid van deelname wel gezien als een stukje waardering. De effecten die gezien zijn bij medewerkers die niet aan EVC hebben deelgenomen is dat ze tot nu toe niet echt spijt hebben dat ze er niet aan begonnen maar nu wel een beter beeld hebben hoe het verloopt. "Sommige mensen hebben wel interesse, maar zijn tot nu toe meer kat uit de boom kijkers".

5.8 Samenvatting en analyse resultaten

In dit gedeelte zal een korte samenvatting en analyse van de resultaten volgen. Er hebben vijfenveertig medewerkers deelgenomen aan het onderzoek. Uit de achtergrondkenmerken van deze respondenten kwam naar voren dat allen een vast contract hadden, men gemiddeld 20 jaar werkzaam is bij Thales en gemiddeld 9,3 jaar werkzaam is in zijn of haar huidige functie. Daarnaast zijn 26 respondenten naar aanleiding van EVC begonnen aan een opleiding.

Uit de interviews met het management over de motieven van Thales om het traject EVC in te gaan blijkt dat er verschillend tegenaan wordt gekeken. Waar aan de ene kant gesproken wordt over een middel om het kennisniveau in de organisatie aan te scherpen wordt aan de andere kant gesproken over bewustwording, zelfinzicht en verantwoordelijk zijn voor eigen ontwikkeling. Verwacht wordt dat medewerkers door EVC beter weten waar ze staan en meer betrokkenheid zullen tonen bij Thales.

Bij de motieven voor deelname aan EVC bij de medewerkers scoorde het in kaart hebben van wat je kunt, bewijzen hebben van kennis en certificaten krijgen voor mogelijke nieuwe opleidingen het hoogst. Hoewel het daadwerkelijke doel niet is geweest van de werknemers om na EVC met een vervolgopleiding te starten zijn toch zesentwintig werknemers hiermee gestart. Hieruit kan opgemaakt worden dat enkele medewerkers gemotiveerder zijn geworden door EVC om iets met hun aanwezige kennis te gaan doen.

De echtgenoot/echtgenote, collega's en iemand scoorden als top drie uit de omgeving die van positieve invloed is geweest op de keuze voor deelname aan EVC. Wanneer alle antwoorden worden meegenomen kan geconcludeerd worden dat de positieve invloed op de keuze voor EVC voor het merendeel uit de familiekring komt in plaats vanuit Thales.

Over de ervaringen van de medewerkers met het EVC traject kan over het algemeen gezegd worden dat medewerkers tevreden waren. Veel medewerkers waren blij dat ze de kans hebben gekregen om mee te doen met het EVC traject. Volgens het management zijn de medewerkers dankbaar dat ze de mogelijkheid hebben gehad om deel te mogen nemen en zal het uiteindelijke resultaat moeten blijken vanuit de mening van de leidinggevenden. Uit de vragenlijst is naar voren gekomen dat op het onderdeel ervaringen met EVC over het algemeen gemiddeld hoger gescoord is dan 3, wat betekend dat de deelnemers positieve ervaringen hebben met het verloop van het traject.

De sterke punten van EVC worden gezien vanuit het oogpunt dat men nu inzicht heeft in wat men kan en dat het als stimulans wordt gezien tot het volgen van een opleiding of vervolgekennis. De leidinggevenden zien EVC als middel dat medewerkers aan het denken zet en het zelfbewustzijn en hun ambities kan laten groeien. Vanuit beide kanten wordt als negatief aspect aangekaart dat er binnen Thales nog teveel verschillen zijn tussen de afdelingen over de mogelijkheden tot het volgen van een studie en de vergoedingen die hierbij horen.

Uit de factoranalyse van het onderdeel 'effecten van EVC' blijken vijf constructen te komen. Op de vragen in het construct 'zelfinzicht' wordt het hoogst gemiddeld gescoord met een score van 3.20 gemiddeld. De andere constructen 'zelfvertrouwen', 'werkplezier', 'vaardigheden' en 'mobiliteit' scoorden respectievelijk 2.76, 2.49, 2.44 en 2.32 gemiddeld. Over het algemeen hebben de respondenten op de vragen over de effecten lager dan 3 gemiddeld gescoord, dit betekend dat men weinig veranderingen heeft ervaren na deelname aan EVC. Ook uit de interviews blijkt dat medewerkers niet het idee hebben te zijn veranderd door EVC en de leidinggevenden hebben ook geen veranderingen gezien in gedrag op de werkvloer. Verder blijkt uit een analyse dat de respondenten die het langst werkzaam zijn bij Thales gemiddeld het laagst scoren op de effecten van EVC. Uit de interviews is verder naar voren gekomen dat men vooral erg blij is het gedaan te hebben voor het eigen inzicht.

6. Conclusie & Aanbevelingen

In dit hoofdstuk wordt een conclusie gevormd betreffende het onderzoek naar de effecten van het EVC traject bij Thales. Na de conclusie volgen er nog enkele aanbevelingen voor Thales en ideeën voor verder onderzoek.

6.1 Conclusie

Aan de hand van de resultaten uit het vorige hoofdstuk worden enkele conclusies getrokken omtrent het onderzoek naar de effecten van het EVC traject bij Thales. In deze conclusie zal de volgende onderzoeksvraag worden beantwoord; *‘Welke effecten heeft het EVC traject gehad op het besef van competenties van de medewerkers van Thales?’*. De conclusie zal besproken worden op basis van de verschillende deelvragen van het onderzoek waarna een algemene slotconclusie zal plaatsvinden.

Motieven

Wanneer er gekeken wordt naar de motieven van de werknemers en Thales om te starten met EVC en het uiteindelijke resultaat wat de medewerkers hebben behaald na deelname aan EVC komt dit vrij goed overeen. De motieven gaven aan dat men vooral in kaart wou krijgen wat men kon en nog miste aan kennis of kunde. Uit het EVC traject is naar voren gekomen dat de medewerkers het erg prettig vonden dat ze na EVC goed weten welke kennis ze beheersen. Hierdoor is ook naar voren gekomen dat men nu meer met zijn of haar ambities bezig is. Een ander doel vanuit het management van Thales was om het kennisniveau omhoog te halen. Hoewel maar de helft van de medewerkers als motief had om door EVC enkele certificaten te behalen voor een mogelijke vervolgopleiding is uiteindelijk meer dan de helft begonnen aan een HBO opleiding. Indirect heeft EVC er dus toe geleid dat deze medewerkers bezig zijn met hun ontwikkeling en hun arbeidsniveau.

Uiteindelijk kan geconcludeerd worden dat de motieven vanuit de medewerkers, maar ook vanuit Thales vrij goed overeen komen met de uiteindelijke resultaten waarvoor EVC heeft gezorgd.

Omgeving

Zoals al besproken in het resultaten hoofdstuk zijn er inderdaad mensen uit de omgeving van de deelnemers van EVC positief van invloed geweest op de keuze voor deelname aan het traject. De keuze van Thales om informatie over EVC naar het huisadres te sturen in plaats van alleen kenbaar te maken binnen Thales blijkt een goede zet te zijn geweest aangezien bij meer dan de helft van de respondenten de echtgenoot of echtgenote van positieve invloed bleek.

Effecten

Uit de resultaten is naar voren gekomen dat de medewerkers het EVC traject als positief ervaren. De meeste mensen hebben een goede indruk gekregen van wat ze kunnen en ook wat ze nog niet kunnen. Het bewustwordingsproces en een beter zelfinzicht kunnen dan ook als de beste effecten van het EVC traject gezien worden. Uit de resultaten kan verder opgemaakt worden dat de medewerkers, maar ook de leidinggevenden verder weinig andere effecten hebben gezien. De medewerkers zijn niet anders gaan werken, hebben geen persoonlijke veranderingen doorgebracht en ze zijn ook niet zelfverzekender geworden.

Wat verder nog een opvallend punt is dat de medewerkers die het langste aantal jaren werkzaam zijn bij Thales of juist nog maar kort werkzaam zijn negatiever zijn over de effecten van EVC dan de middelste groepen. Als verklaring zou hierbij kunnen gelden dat de respondenten die nog niet zo lang bij Thales werken of werkzaam zijn in hun huidige functie nog niet veel kennis hebben opgedaan of zich nog niet helemaal thuis voelen in hun functie en hierdoor minder aan EVC laten toeschuiven. En juist de

mensen die al erg lang werkzaam zijn bij Thales of in hun huidige functie zich wat vastgeroest voelen, hun eigen werkritme en ideeën hebben waardoor ze zich niet zo snel laten veranderen door EVC of de laatste jaren wel uitzingen.

Meerwaarde

Als meerwaarde kan gezien worden dat EVC een stukje bewustwording is van wat mensen kunnen, het geeft bevestiging van wat iemand gedaan heeft in zijn/haar werk. Over het algemeen kan EVC als een goed middel beschouwd worden om mensen echt aan het denken te zetten en ook kansen creëert. Het voornaamste doel van Thales is geweest om mensen de waarde van EVC te laten inzien en ze daarna vrij te laten in hun eigen ontwikkeling. Wanneer deze doelstelling en de meerwaarde die toch wel gezien kan worden van EVC naast elkaar wordt gelegd dan mag geconcludeerd worden dat de bedoeling goed heeft uitgepakt.

Slotconclusie

Wanneer alle resultaten naast elkaar gelegd worden kan hieruit opgemaakt worden dat EVC goed werk heeft afgeleverd. De bedoeling van EVC is in principe dat mensen erkenning krijgen van hun verworven competenties. Dit is volgens de medewerkers, maar ook volgens Thales daadwerkelijk het effect geweest na deelname. De mensen hebben een goed beeld gekregen van wat ze konden en nog niet konden. Op de onderzoeksvraag *‘Welke effecten heeft het EVC traject gehad op het besef van competenties van de medewerkers van Thales?’* kan geantwoord worden dat de medewerkers als effect van EVC vooral het besef van hun kennis en vaardigheden ervaren. Dit besef heeft er mede toe geleid dat medewerkers bewuster naar hun eigen ontwikkeling kijken en daarin nu meer daadkracht tonen.

Echter wanneer er gekeken wordt naar het algemene beeld wat heerst binnen Thales over EVC is het toch wel ietwat verrassend. Zoals beschreven in de probleemstelling, zien veel mensen betreffende EVC het nut er niet echt van in, en men had ook geen idee wat het EVC traject met de medewerkers zou kunnen gaan doen. Ook tijdens de gesprekken in de wandelgangen kwam vaak naar voren dat EVC niet echt als een succesverhaal wordt gezien en ook het management wordt hierop teruggefloten door het moederbedrijf. Zoals uit de motieven is gebleken is de insteek van Thales geweest om mensen bewust te maken van eigen kunnen en verantwoordelijk te maken voor hun eigen ontwikkeling. Bij de opstelling van deze onderzoeksopzet kwamen ineens ook termen aan bod van eventuele gedragsveranderingen, het rendement van EVC et cetera. Hieruit kan worden opgemaakt dat Thales zelf na afloop van het traject niet helemaal duidelijk had wat er nu precies met EVC beoogd zou moeten worden en met welke zaken dit nu al een succesverhaal zou zijn. Ook binnen het bedrijf zelf had men eigenlijk geen idee wat Thales nu met EVC wilde bereiken. Op deze manier blijkt er inderdaad een gat te zijn ontstaan tussen het beoogde en het gerealiseerde. Een huiswerkvraag voor Thales zou dan ook moeten zijn om te kijken waar deze gemengde gevoelens nu eigenlijk vandaan komen. Is er gaandeweg tijdens het proces een ander verwachtingspatroon ontwikkeld, wilde men juist een gedragsverandering bewerkstelligen? Hadden de medewerkers er misschien meer van verwacht? Of is er vanuit het moederbedrijf druk ontstaan dat het EVC traject daadwerkelijk echt rendement zou moeten opleveren.

Vanuit het gehele onderzoek kan geconcludeerd worden dat EVC gewoon een succesverhaal is, echter moeten de medewerkers en Thales zelf dit nog gaan inzien.

6.2 Beperkingen van het onderzoek

Allereerst kan er gesteld worden dat Thales te laat begonnen is met het onderzoek naar de effecten van EVC. Bij de start van het onderzoek was het EVC traject al enkele maanden afgerond, veel medewerkers bleken er dan ook niet meer echt mee bezig te zijn. Ook waren veel medewerkers ondertussen al begonnen aan een opleiding waardoor de effecten minder goed specifiek door EVC

kunnen zijn ontstaan. Wanneer effecten gemeten moeten worden is het verstandig om voor een bepaald traject al een voormeting te doen. Bij dit onderzoek had je dan goed de verschillen bij medewerkers voor en na EVC kunnen meten.

Voor wat betreft de resultaten kunnen er vragentekens gezet worden bij het gebruik van de vragenlijst. Bij het ophalen van de vragenlijsten kwam van enkele medewerkers de vraag of de vragenlijst wel klopte, je kon immers niet veranderen door EVC volgens hen. Omdat voor het onderzoek gebruikt is gemaakt van zelfrapportage is het daarom niet goed duidelijk of medewerkers de vragenlijst wel goed hebben begrepen of het hebben ingevuld op de manier van 'ik kan toch niet veranderen door EVC'. Bij het uitwerken van de resultaten bleek ook dat enkele vragenlijsten helemaal waren ingevuld met of helemaal mee oneens of neutraal. Bij de verwerking van de resultaten heeft SpSS al wel enkele vragenlijsten hierdoor uit de analyse gehaald, echter blijven er stukken inzitten die op deze manier zijn ingevuld.

Uit het onderzoek is verder gebleken dat medewerkers vooral meer zelfbewustzijn en inzicht krijgen door EVC, en hierdoor ook meer ambities gaan tonen. Echter bij het gebruik van deze vragenlijst zijn er eigenlijk veel te weinig vragen over deze onderdelen gesteld. De meeste vragen gingen over de veranderingen in gedrag waar over het algemeen niet positief op geantwoord is. Het is dus moeilijk echt vast te stellen wat de effecten van EVC zijn geweest.

Een verklaring voor dit probleem kan zijn dat er tijdens het onderzoek contact is gelegd met het Kenniscentrum EVC. Dit kenniscentrum was al bezig met onderzoeken naar de effecten van EVC en zij keken voornamelijk naar het rendement. Voor de onderzoeksopzet is er dan ook gebruikt gemaakt van hun werk tot nu toe en ook de vragenlijst komt hiervandaan. Achteraf gezien zou het wellicht beter zijn geweest om echt zelf een onderzoek op te zetten. Het huidige onderzoek richtte zich namelijk teveel op competenties en het rendement van opleidingen. En het zou beter zijn geweest wanneer er meer vooronderzoek gedaan zou zijn naar veranderingen in gedrag door assessments, training en beoordeling van mensen. Hierdoor had je gericht naar de effecten van het beoordelen van mensen kunnen kijken en had het uiteindelijke onderzoek een betere richting gehad.

6.3 Aanbevelingen

Hieronder zullen enkele aanbevelingen voor Thales volgen die uit het onderzoek naar voren zijn gekomen. Daarnaast zullen enkele punten voor een mogelijk vervolgonderzoek opgesteld worden.

Aanbevelingen voor Thales

Uit de conclusie is al gebleken dat er nog veel onduidelijkheid heerst waarom het EVC traject nu eigenlijk niet als een succesverhaal wordt ontvangen binnen Thales. Het is van belang dat hier aandacht aan wordt besteedt. Het zou goed zijn om onderzoek te doen naar waar dit is misgegaan en of er gaandeweg een ander verwachtingspatroon van EVC is ontstaan. Een aanbeveling voor Thales is dan ook om in het vervolg goed te beseffen wat men met een nieuw project zou willen bereiken en dit ook te communiceren richting de rest van het bedrijf. Op deze manier voorkom je dat er vanuit verschillende kanten een ander verwachtingspatroon ontstaat. Ook is het van belang dat wanneer er rendement gemeten moet worden wel duidelijk is wat er precies gemeten moet gaan worden. Voor een effectmeting is het dan ook sterk aan te raden om een voormeting te doen zodat de eventuele verschillen duidelijker in beeld komen.

Tijdens het onderzoek is er gebleken dat veel mensen nog medewerkers kennen die bij het eerste traject de kat uit de boom hebben gekeken en nu een duidelijker beeld hebben wat EVC inhoudt. Als Thales tevreden is met de uiteindelijke effecten van het EVC traject is het verstandig om nogmaals te

inventariseren hoeveel medewerkers aan een eventueel tweede traject zouden willen deelnemen. Hierbij is het van belang om goed het eerste aanbevelingspunt in de gaten te houden.

Uit de interviews met de medewerkers en leidinggevendenden is naar voren gekomen dat er veel onvrede is over de verschillen tussen afdelingen op het gebied van opleidingsbudgetten, regelingen omtrent de verhouding aantal dagen werk/opleiding en de vergoeding van boeken en opleidingsgeld. Een aandachtspunt voor Thales zou dan ook moeten zijn om goed te kijken naar de mogelijkheden om één lijn te trekken binnen het bedrijf en de afspraken voor alle afdelingen gelijk te maken. Wanneer dit niet mogelijk is, is het verstandig om goed te kijken naar de informatievoorziening naar de medewerkers over dit onderwerp. Middels deze informatievoorziening kan dan duidelijk worden gemaakt waarom deze verschillen aanwezig zijn en men kan hiermede tevens onvrede of halve waarheden beperken.

Vervolgonderzoek

Voor vervolgonderzoek naar EVC is het van belang om een goed instrument te ontwikkelen die de effecten van EVC kan meten. De huidige vragenlijst is opgesteld aan de hand van een methode van Phillips (1996) om de waarde van opleidingen te meten. Hierdoor zijn de vragen teveel gefocust op het werkproces en de veranderingen in gedrag die zouden ontstaan na het volgen van een opleiding. Bij de nieuwe te ontwikkelen vragenlijst moet de focus meer liggen op het besef van medewerkers van competenties en wat dit besef oplevert. Er zou gekeken kunnen worden of er onderzoeken zijn gedaan naar de veranderingen van mensen doordat ze bewijs kregen van hun kennis. Daarnaast kan er meer aandacht besteedt worden aan de ambities van mensen en hun persoonlijke ontwikkeling.

Bij het onderzoek is er gebruik gemaakt van zelfrapportage waardoor de uiteindelijke effecten mogelijk vertekenend kunnen zijn door sociaal wenselijk invullen of het niet inzien van eigen veranderingen. Bij vervolgonderzoeken is het verstandig om beter te kijken naar het bewustwordingsproces van mensen en of men wel de mogelijkheid heeft om hun eigen veranderingen in kaart te brengen. Het zou beter zijn om wellicht andere methoden te gebruiken waarbij medewerkers minder goed weten dat er echt naar hun veranderingen worden gevraagd. Daarnaast kan er ook meer gebruik worden gemaakt van de omgeving omdat zij beter en sneller inziet of iemand een verandering heeft ondergaan.

Ook kan het interessant zijn om te kijken of er verschillen aanwezig zijn tussen mannen en vrouwen die deelnemen aan EVC en de uiteindelijke effecten. In dit onderzoek is dit niet meegenomen en het kan wellicht tot verrassende verschillen leiden.

7. Literatuurlijst

Babbie, E. R. (2000). *The practice of social research*. 9th ed.

Bergenhengouwen, G.J., Horn, H.F.K. ten & Mooijman, E.A.M. (1996), Competence development – a challenge for HRM professionals: core competences of organizations as guidelines for the development of employees. *Journal of European Industrial Training* 20, 9, MCB University Press, 29-35.

Boyatzis, R.E. (1982). *The competent manager. A model for effective performance*, John Wiley NY.

Delamare le Deist, F., & Winterton, J. (2005). What is competence?. *Human resource development international*, Vol. 8, No. 1, 27

Duvekot, R.C., & Klarus, R. (2007) EVC: Een beknopte geschiedenis. *Develop*, vol 3, nr 4.

Geurts, P. (1999). *Van probleem naar onderzoek*.

Goudoever, B. van, & Overveld, W. van (1998). De jacht op competenties, *Gids voor Personeelsmanagement*, 77, 35-37

Jick, T.D. (1979). Mixing qualitative and quantitative methods: Triangulation in action. *Administrative Science Quarterly*, 24, 602-611.

Joosten- ten Brinke, D. (2008). Assessment of prior learning. Proefschrift, Open Universiteit.

Joosten ten Brinke, D., Dinther, M. van. (2007). Kwaliteit van EVC standaarden, instrumenten en personen. *Develop*, Vol 3, nr 4.

Kenniscentrum EVC (gesprekken, informatie & website)

Klarus, R. (1998). Competenties erkennen. Proefschrift, Katholieke Universiteit Nijmegen. Den Bosch: Cinop.

Klarus, R. (2001). Verzilveren van competenties. Stoas onderzoek, Wageningen.

Loo, J. van, & Semeijn, J. (2004). Defining and Measuring Competence: An application to graduate Surveys. *Quality & Quantity*, 38, 331-349

Luken, T. (2004). Zijn competenties meetbaar?. *TVHO*, jaargang 22, nr1.

McLagan, P. A. (1997). Competencies: the next generation. *Training and Development*, May, 40-47

McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than intelligence. *American Psychologist*, Vol. 28, 1-14

McClelland, D. C. (1993). The concept of competence, in Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work*, NY.

Murray, P. J. (1994). Portfolios and accreditation of prior experimental learning make credits..or problems. *Nurse education today*, 14, 232-237.

Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, Vol. 68, No.3, pp. 79-91

Pratt, C. C., et all, (2000). Measuring Program Outcomes: Using Retrospective Pretest Methodology.

American Journal of Evaluation, Vol. 21, No. 3, pp. 341–349

Romaniuk, K., & Snart, F. (2000). Enhancing employability: the role of prior learning assessment and portfolios. *Journal of workplace learning*, Vol. 12, nr 1, pp. 29-34

Shadish, W. R., Cook, T. D., & Campbell, D. T. (2002). *Experimental and Quasi-Experimental Designs for Generalized Causal Inference*. USA: Houghton Mifflin Company.

Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work*. NY: John Wiley.

Stoof, A., et al, (2002). The boundary approach of competence: A constructivist aid for understanding and using the concept of competence. *Human resource development review*, 1, 345

White, R. W. (1959). Motivation reconsidered: The concept of competence. *Psychological Review*, Vol. 66, No.5, pp. 297-333

8. Bijlages

Bijlage 1: betrouwbaarheidsanalyse onderzoek naar het EVC traject

A: Betrouwbaarheidsanalyse gehele vragenlijst

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	38	84,4
	Excluded ^a	7	15,6
	Total	45	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,964	,964	59

B: Betrouwbaarheidsanalyse onderdeel 'ervaring met EVC traject'

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	41	91,1
	Excluded ^a	4	8,9
	Total	45	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,896	,896	11

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
waarom	36,51	70,856	,557	,710	,891
erv1	36,83	73,095	,498	,531	,893
erv2	37,02	71,424	,488	,475	,895
erv3	37,66	73,880	,483	,341	,894
erv4	37,39	65,844	,652	,660	,886
erv5	37,20	68,911	,613	,686	,887
erv6	37,27	67,001	,653	,498	,885
erv7	36,98	67,974	,679	,656	,883
erv8	36,85	70,478	,634	,652	,886
erv9	36,44	66,302	,806	,867	,876
erv10	36,93	65,820	,826	,778	,875

Wanneer er in de kolom 'cronbach's alpha if item deleted' wordt gekeken staat daar de nieuwe waarde van alpha wanneer het desbetreffende item verwijderd zou worden. Uit analyse blijkt dat alle nieuwe waarden onder de huidige alpha van ,896 vallen. Dit betekent dat er geen item uit dit onderdeel verwijderd hoeft te worden om de betrouwbaarheid te vergroten. In de kolom 'corrected item-total correlation' is verder te zien dat elk afzonderlijk item ook vrij goed correleert met de andere items uit dit onderdeel.

C: Betrouwbaarheidsanalyse onderdeel 'effecten van EVC'**Case Processing Summary**

	N	%
Cases Valid	42	93,3
Excluded ^a	3	6,7
Total	45	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,973	,973	41

Uit de volgende tabel blijkt dat er geen items verwijderd kunnen worden om de alpha te laten stijgen. Daarnaast kan er vermeld worden dat ieder afzonderlijk item ook goed correleert met het totaal van de andere items.

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
naEVC1	104,79	926,172	,543	.	,972
naEVC2	103,33	922,862	,511	.	,973
naEVC3	103,69	911,634	,684	.	,972
naEVC4	104,33	913,691	,659	.	,972
naEVC5	104,26	912,783	,627	.	,972
naEVC6	103,93	905,434	,722	.	,972
naEVC7	103,67	924,423	,513	.	,972
naEVC8	103,93	931,385	,430	.	,973
naEVC9	103,55	929,327	,495	.	,972
naEVC10	104,05	936,144	,362	.	,973
naEVC11	104,62	947,461	,173	.	,974
naEVC12	105,10	958,137	,004	.	,975
naEVC13	103,69	915,048	,690	.	,972
naEVC14	104,43	900,446	,825	.	,971
naEVC15	104,48	900,548	,841	.	,971
naEVC16	104,24	901,600	,788	.	,971
naEVC17	104,50	898,841	,868	.	,971
naEVC18	104,19	904,841	,721	.	,972
naEVC19	104,17	896,728	,797	.	,971
naEVC20	104,36	917,162	,661	.	,972
naEVC21	104,31	923,780	,543	.	,972
naEVC22	104,33	920,764	,604	.	,972
naEVC23	104,07	904,458	,786	.	,971
naEVC24	104,48	920,646	,739	.	,972
naEVC25	105,10	929,113	,554	.	,972
naEVC26	104,76	914,527	,773	.	,972
naEVC27	104,60	926,686	,594	.	,972
naEVC28	104,05	895,217	,837	.	,971
naEVC29	103,95	908,339	,654	.	,972
naEVC30	104,43	900,007	,847	.	,971
naEVC31	104,43	900,105	,846	.	,971
naEVC32	103,98	903,390	,780	.	,971
naEVC33	104,31	915,731	,671	.	,972
naEVC34	104,33	907,398	,842	.	,971
naEVC35	104,36	900,869	,888	.	,971
naEVC36	104,38	902,193	,906	.	,971
naEVC37	104,69	912,024	,797	.	,971
naEVC38	104,62	916,193	,692	.	,972
naEVC39	104,74	918,149	,744	.	,972
naEVC40	104,55	904,303	,840	.	,971
naEVC41	104,45	908,303	,806	.	,971

D: Betrouwbaarheidsanalyse onderdeel 'Loopbaan naar aanleiding van EVC'

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	44	97,8
	Excluded ^a	1	2,2
	Total	45	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,807	,807	7

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
loopbaan1	20,45	20,672	,357	,256	,812
loopbaan2	20,55	20,068	,358	,259	,816
loopbaan3	20,55	19,510	,548	,524	,782
loopbaan4	20,98	16,813	,727	,667	,746
loopbaan5	20,45	17,277	,697	,588	,752
loopbaan6	20,77	17,110	,635	,596	,764
loopbaan7	20,93	20,437	,509	,344	,790

Uit de kolom 'cronbach's alpha if item deleted' blijkt dat wanneer item loopbaan1 en item loopbaan 2 verwijderd zouden worden, de alpha zou stijgen naar ,816. Ook uit de kolom 'corrected item-total correlation' blijkt dat deze items niet zo goed correleren met de andere items. Nadat de twee items verwijderd waren is er een nieuwe analyse uitgevoerd. Uit de analyse volgde dat de betrouwbaarheid van de alpha nog meer zou stijgen wanneer item loopbaan7 verwijderd zou worden. Zoals te zien is in de volgende tabel is de cronbach's alpha uiteindelijk gestegen naar ,853 en kan er geen item meer verwijderd worden om de alpha nog meer te laten stijgen.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,853	,854	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
loopbaan3	10,11	8,919	,598	,509	,852
loopbaan4	10,53	7,118	,782	,653	,775
loopbaan5	10,02	7,477	,735	,573	,796
loopbaan6	10,33	7,273	,682	,570	,822

Bijlage 2: Factoranalyse vragenlijst onderdeel 'Effecten van EVC'

Rotated Component Matrix^a

	Component				
	1	2	3	4	5
naEVC1	,497	,363	-,132	,387	-,265
naEVC2	,035	,636	,143	,353	,085
naEVC3	,400	,755	-,114	,298	,081
naEVC4	,574	,516	,037	,072	,108
naEVC5	,253	,535	,101	,544	-,159
naEVC6	,265	,477	,263	,530	,139
naEVC7	,166	,740	,288	-,005	-,166
naEVC8	,149	,691	,024	,027	,087
naEVC9	,149	,656	,142	-,034	,471
naEVC10	,083	,271	,003	,175	,807
naEVC11	,073	,054	-,046	,001	,876
naEVC12	-,063	-,046	-,035	-,051	,747
naEVC13	,338	,476	,160	,399	,259
naEVC14	,720	,420	,170	,181	,181
naEVC15	,672	,381	,208	,317	,161
naEVC16	,533	,260	,165	,551	,259
naEVC17	,559	,452	,277	,425	,110
naEVC18	,475	,178	,112	,724	,005
naEVC19	,468	,433	,330	,352	,200
naEVC20	,232	,069	,752	,499	-,063
naEVC21	,169	-,009	,721	,473	-,141
naEVC22	,316	,247	,799	-,014	-,038
naEVC23	,324	,347	,482	,545	,089
naEVC24	,507	,212	,376	,420	,000
naEVC25	,445	,088	,681	-,091	,031
naEVC26	,650	,246	,416	,173	,049
naEVC27	,554	-,176	,406	,344	,162
naEVC28	,423	,570	,461	,283	,049
naEVC29	,458	,220	,457	,236	-,030
naEVC30	,697	,139	,393	,392	,126
naEVC31	,663	,244	,471	,204	,256
naEVC32	,348	,423	,443	,380	,254
naEVC33	,644	-,064	,263	,468	-,005
naEVC34	,706	,472	,218	,177	,081
naEVC35	,678	,256	,414	,397	,020
naEVC36	,722	,258	,278	,473	,065
naEVC37	,747	,356	,468	-,068	-,039
naEVC38	,813	,166	,116	,168	-,116
naEVC39	,843	,131	,242	,121	-,027
naEVC40	,803	,301	,314	,129	,033
naEVC41	,783	,129	,129	,486	-,041

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 19 iterations.

Factor/construct 1:

NaEVC1: weet ik beter welke kennis en vaardigheden mijn bedrijf van mij verwacht.
NaEVC4: kies ik vaker taken waarvan ik weet dat ik er goed in ben.
NaEVC 14: durf ik sneller zelf werk op te pakken.
NaEVC 15: weet ik beter dat het niet erg is om vragen te stellen.
NaEVC 17: stel ik vaker vragen aan mijn collega's of chef als ik iets niet begrijp.
NaEVC 19: vertel ik mijn chef of collega's eerder mijn ideeën over het uitvoeren van bepaalde taken.
NaEVC24: vertel ik vaker aan vrienden en familie hoe leuk mijn werk is.
NaEVC 26: ben ik nu eerder geneigd even te blijven tot het probleem is opgelost, als er problemen zijn.
NaEVC 27: spreek ik collega's eerder aan als zij negatief zijn over ons bedrijf.
NaEVC29: ben ik meer bereid te leren tijdens een opleiding.
NaEVC30: wil ik vaker het 'naadje van de kous' weten.
NaEVC 31: vraag ik vaker aan collega's hoe zij hun taken uitvoeren.
NaEVC33: vraag ik vaker aan mijn collega's hoe ik mijn werk beter kan doen.
NaEVC 34: heb ik beter zicht op het hele productieproces.
NaEVC35: kan ik betere beslissingen nemen.
NaEVC36: weet ik beter wat te doen in probleemsituaties
NaEVC37: maak ik minder fouten.
NaEVC38: werk ik beter samen.
NaEVC39: heb ik minder tijd nodig voor hetzelfde werk.
NaEVC40: neem ik zelf beslissingen terwijl ik eerst een collega hulp zou vragen.
NaEVC41: houd ik in mijn werk beter rekening met de gevolgen voor de andere mensen.

Factor/construct 2:

NaEVC 2: weet ik beter waar ik echt goed in ben en wat ik nog moet leren.
NaEVC3: weet ik beter dat ik andere taken kan doen of kan leren, naast de taken die ik al had.
NaEVC7: weet ik wat ik nog moet leren voor ik andere banen kan krijgen.
NaEVC8: weet ik beter welke andere functies ik allemaal kan doen in mijn bedrijf.
NaEVC 9: heb ik een beter beeld gekregen van mijn mogelijkheden in andere banen.
NaEVC 13: heb ik een beter gevoel over wat ik kan.
NaEVC 28: ben ik meer bereid om te leren van mijn werk.

Factor/construct 3:

NaEVC20: voel ik me (nog) meer thuis bij dit bedrijf.
NaEVC21: ben ik er trotser op om bij dit bedrijf te werken.
NaEVC22: is mijn motivatie om te gaan werken groter geworden.
NaEVC25: ga ik nu vaker toch naar het werk als ik me niet helemaal lekker voel.
NaEVC32: zoek ik vaker nieuwe situaties op in mijn werk, om ervan te leren.

Factor/construct 4:

NaEVC5: neem ik vaker ander werk op mij, dan alleen mijn eigen taken.
NaEVC6: kies ik soms voor taken waar ik nog niet goed in ben, om er van te leren.
NaEVC16: gedraag ik me zelfverzekerder bij het uitvoeren van mijn taken.
NaEVC18: leg ik anderen vaker iets uit.
NaEVC23: bedenk ik meer oplossingen en ideeën om het werk beter of leuker te maken.

Factor/construct 5:

NaEVC10: kijk ik vaker of er andere leuke functies zijn voor mij.
NaEVC11: informeer ik vaker naar vacatures binnen ons bedrijf.
NaEVC12: heb ik naar een andere functie gesolliciteerd.

Bijlage 3: Interviewprotocol

Gespreksonderwerpen interview 'Motieven van EVC voor Thales'

Met HR-directeur en Projectleider EVC.

Motieven

1. Hoe bent u met Thales bij EVC terecht gekomen?
2. Wat is de motivatie geweest voor Thales om te beginnen met het EVC traject?

Doelstelling

3. Wat wil Thales bereiken met het EVC traject bij deelnemers?
4. Wat wil Thales bereiken met het EVC traject bij het bedrijf?
5. Hoe ziet Thales het belang van EVC vs het belang van een opleiding: (50%/50%)?

Aandacht

6. Denkt u dat Thales genoeg aandacht heeft geschonken aan het EVC traject om medewerkers te overtuigen om mee te doen?
7. Had u achteraf gezien een andere methode moeten hebben om meer medewerkers deel te laten nemen aan het EVC traject? Verplichtstelling?
8. Bent u van mening dat er tijdens het EVC traject genoeg aandacht is geschonken aan de medewerkers om ze te blijven motiveren?
9. Denkt u dat er na afloop van het EVC traject genoeg aandacht vanuit Thales is geweest naar de medewerkers? (hebben ze iets extra's gemerkt moeten hebben?)

Resultaten

10. In hoeverre denkt u dat het EVC traject heeft aangeslagen binnen Thales?
11. Wat zijn volgens u de verwachte veranderingen bij de deelnemers naar aanleiding van het EVC traject?

Toekomst

12. Hoe ziet Thales EVC op dit moment?
13. Is er ruimte om bijvoorbeeld EVC een vast onderdeel te laten zijn van het HRM beleid binnen Thales?

3.2 Gespreksonderwerpen interview '(Veranderingen door) EVC'

Met medewerkers

Ervaringen/motivatie

1. Bent u goed op de hoogte gebracht van het EVC traject bij Thales?
2. Wat vindt u van het EVC traject?
3. Wat was voor u de voornaamste reden om deel te nemen aan het EVC traject?

Meerwaarde

4. Wat vindt u van de rol van de leidinggevende in het EVC traject? Heeft u het idee dat u ondersteund werd in uw keuze?
5. In welke mate, en in welk opzicht denkt u dat het EVC traject een meerwaarde is geweest voor uw als deelnemer?
6. In welke mate, en in welk opzicht denkt u dat het EVC traject een meerwaarde is geweest voor Thales?

Effecten

7. Heeft u positieve danwel negatieve effecten of veranderingen gezien bij uzelf of uw collega's die het EVC traject hebben gevolgd?
8. Heeft u nog effecten/veranderingen gezien bij medewerkers die niet deelnamen aan het EVC traject?
9. Zijn er binnen Thales voldoende mogelijkheden tot doorgroei na het EVC traject?

Sterke/Zwakke punten

10. Wat zijn volgens u de sterke punten van EVC?
11. Wat zijn volgens u de minder sterke punten van EVC?
12. Heeft u nog iets anders dat u over EVC kwijt wilt?

3.3 Gespreksonderwerpen interview: '(Veranderingen door) EVC' Met leidinggevendenden

Ervaringen

1. Bent u goed op de hoogte gebracht van het EVC traject bij Thales?
2. Op welke manier werd er een rol verwacht van u in dit proces? Heeft u die rol ook kunnen uitvoeren? (voldoende middelen, steun etc?)
3. Wat vind u van het EVC traject?

Meerwaarde

4. In welke mate, en in welk opzicht denkt u dat het EVC traject een meerwaarde is geweest voor Thales?
5. In welke mate, en in welk opzicht denkt u dat het EVC traject een meerwaarde is geweest voor een specifieke medewerker?
6. Heeft u een idee om welke redenen medewerkers hebben deelgenomen aan het EVC traject?

Effecten

7. Kwam de uitkomst van de EVC procedure overeen met uw eigen inschattingen over uw medewerkers?
8. Heeft u positieve danwel negatieve effecten/veranderingen gezien bij uw medewerkers die het EVC traject hebben gevolgd?
9. Heeft u nog effecten/veranderingen gezien bij medewerkers die niet deelnamen aan het EVC traject?

Sterke/zwakke punten

10. Wat zijn volgens u de sterke punten van EVC?
11. Wat zijn volgens u de minder sterke punten van EVC?
12. Op welke manier zou EVC gebruikt/ingezet kunnen worden binnen bedrijven?

Rest

13. Als u mocht kiezen, zou u dan doorgaan met EVC binnen Thales, of andere middelen inzetten?
14. Heeft u verder nog opmerkingen over EVC?

Bijlage 4. Motivatie en invloed omgeving

Tabel: positieve invloed omgeving op EVC deelname

Beïnvloedende persoon	N	percentage
Echtgenoot/Echtgenote	24	34%
Collega's	13	18%
Niemand	12	17%
Leidinggevers	5	7%
Kinderen	4	6%
Vrienden	3	5%
Familie	2	3%
Ouders	1	1%
Buren	1	1%
Anders	5	7%
Totaal	70*	100%

* >45, want meerdere antwoordmogelijkheden

Tabel: Redenen voor deelname EVC traject

Redenen deelname EVC	N	Percentage
In kaart hebben wat je kunt	30	28%
Bewijzen te hebben van kennis	21	19%
Certificaten te hebben voor (mogelijke opleiding)	21	19%
Erkenning te krijgen voor werk	14	13%
Thales zag dit als kans voor mij	5	5%
(mogelijke) Salarisverhoging	3	3%
Om zelfvertrouwen te vergroten	3	3%
Collega's deden ook mee	1	1%
Anders	11	10%
Totaal	109*	100%

* >45, want meerdere antwoordmogelijkheden

Bijlage 5. Resultaten vragenlijst

Onderdeel 'ervaring met EVC'

Item	N	Mean	Std. Dev
Ik ben blij dat ik de EVC procedure mocht doen.	41	4,27	1,162
Ik wist goed waarom ik een EVC procedure ging volgen, voordat ik begon.	41	4,20	1,145
EVC is vooraf duidelijk uitgelegd. Ik snapte wat er ging gebeuren.	41	3,88	1,029
EVC kost mijn bedrijf tijd en geld, maar het levert veel op. EVC is de tijd en het geld waard.	41	3,85	1,062
Ik vind dat de EVC procedure een erkenning is voor wat ik kan.	41	3,78	1,173
De tijd die ik in de procedure heb gestopt, is acceptabel.	41	3,73	1,205
Tijdens het EVC traject werd ik getoetst op het goede niveau, niet te makkelijk en niet te moeilijk.	41	3,68	1,213
Ik ben tevreden over de uitvoering van het EVC traject.	41	3,51	1,227
Het EVC traject is met mij geëvalueerd, ik heb mijn mening kunnen geven op de gang van zaken.	41	3,44	1,324
Ik ben het eens met de uitkomst van het EVC traject.	41	3,32	1,422
Mijn EVC traject was net zo moeilijk als dat van mijn collega's.	41	3,05	,973

Construct 1, Vaardigheden

Item	N	Mean	Std. Dev
ben ik meer bereid te leren tijdens een opleiding.	42	2,95	1,268
vertel ik mijn chef of collega's eerder mijn ideeën over het uitvoeren van bepaalde taken.	42	2,74	1,289
vraag ik vaker aan mijn collega's hoe ik mijn werk beter kan doen	42	2,60	1,061
heb ik beter zicht op het hele productieproces	42	2,57	1,016
kies ik vaker taken waarvan ik weet dat ik er goed in ben	42	2,57	1,129
kan ik betere beslissingen nemen	42	2,55	1,087
weet ik beter wat te doen in probleemsituaties	42	2,52	1,042
wil ik vaker het 'naadje van de kous' weten	42	2,48	1,153
vraag ik vaker aan collega's hoe zij hun taken uitvoeren	42	2,48	1,153
durf ik sneller zelf werk op te pakken	42	2,48	1,174
houd ik in mijn werk beter rekening met de gevolgen voor de andere mensen.	42	2,45	1,041
vertel ik vaker aan vrienden en familie hoe leuk mijn werk is.	42	2,43	,859
weet ik beter dat het niet erg is om vragen te stellen.	42	2,43	1,151
stel ik vaker vragen aan mijn collega's of chef als ik iets niet begrijp.	42	2,40	1,149
neem ik zelf beslissingen terwijl ik eerst een collega hulp zou vragen.	42	2,36	1,078
sprek ik collega's eerder aan als zij negatief zijn over ons bedrijf.	42	2,31	,897
werk ik beter samen.	42	2,29	1,019
maak ik minder fouten	42	2,21	,976
heb ik minder tijd nodig voor hetzelfde werk.	42	2,17	,908
ben ik nu eerder geneigd even te blijven tot het probleem is opgelost, als er problemen zijn.	42	2,14	,952
weet ik beter welke kennis en vaardigheden mijn bedrijf van mij verwacht.	42	2,12	,993

Construct 2, Zelfinzicht

Item	N	Mean	Std. Dev
weet ik beter waar ik echt goed in ben en wat ik nog moet leren	42	3,57	,993
heb ik een beter beeld gekregen van mijn mogelijkheden in andere banen	42	3,36	,983
weet ik wat ik nog moet leren voor ik andere banen kan krijgen	42	3,24	1,100
heb ik een beter gevoel over wat ik kan	42	3,21	1,048
weet ik beter dat ik andere taken kan doen of kan leren, naast de taken die ik al had	42	3,21	1,138
weet ik beter welke andere functies ik allemaal kan doen in mijn bedrijf	42	2,98	1,047
ben ik meer bereid om te leren van mijn werk	42	2,86	1,260

Construct 3, Werkplezier

Item	N	Mean	Std. Dev
zoek ik vaker nieuwe situaties op in mijn werk, om ervan te leren	42	2,93	1,177
ben ik er trotser op om bij dit bedrijf te werken	42	2,60	1,061
is mijn motivatie om te gaan werken groter geworden	42	2,57	1,039
voel ik me (nog) meer thuis bij dit bedrijf	42	2,55	1,041
ga ik nu vaker toch naar het werk als ik me niet helemaal lekker voel	42	1,81	,890

Construct 4, Zelfvertrouwen

Item	N	Mean	Std. Dev
kies ik soms voor taken waar ik nog niet goed in ben, om er van te leren	42	2,98	1,220
bedenk ik meer oplossingen en ideeën om het werk beter of leuker te maken	42	2,83	1,146
leg ik anderen vaker iets uit	42	2,71	1,235
gedraag ik me zelfverzekerder bij het uitvoeren van mijn taken.	42	2,67	1,203
neem ik vaker ander werk op mij, dan alleen mijn eigen taken	42	2,64	1,206

Construct 5, Mobiliteit

Item	N	Mean	Std. Dev
kijk ik vaker of er andere leuke functies zijn voor mij	42	2,86	1,026
informeer ik vaker naar vacatures binnen ons bedrijf	42	2,29	1,066
heb ik naar een andere functie gesolliciteerd	42	1,81	1,234

Gemiddelde scores per construct

Construct	Mean
Zelfinzicht	3,20
Zelfvertrouwen	2,76
Werkplezier	2,49
Vaardigheden	2,44
Mobiliteit	2,32

Ervaringen met EVC traject gerelateerd aan aantal jaren werkzaam

Aantal jaren werkzaam		N	Mean	Std. Dev.
Ervaringen met EVC traject	tussen 1-8 jaar	7	41,1429	7,94625
	tussen 8-16 jaar	8	46,1250	4,25735
	tussen 17-24 jaar	6	45,1667	8,54205
	tussen 25-32 jaar	13	37,0000	7,90569
	tussen 33-40 jaar	7	37,1429	13,37197
Totaal		41		

Effecten van EVC traject gerelateerd aan aantal jaren werkzaam

Aantal jaren werkzaam		N	Mean	Std. Dev.
Effecten van EVC	tussen 1-8 jaar	9	101,5556	34,49316
	tussen 9-17 jaar	7	121,0000	33,57082
	tussen 18-24 jaar	5	127,4000	13,48332
	tussen 25-32 jaar	14	107,4286	26,23185
	tussen 33-40 jaar	7	84,0000	31,57003
Totaal		42		

Effecten van EVC traject gerelateerd aan aantal jaren werkzaam in huidige functie

Aantal jaren werkzaam in huidige functie		N	Mean	Std. Dev.
Effecten van EVC	tussen 1-6 jaar	16	98,1250	29,51581
	tussen 7-12 jaar	17	121,6471	24,26144
	tussen 13-18 jaar	2	80,0000	25,45584
	tussen 19-24 jaar	6	92,3333	39,00598
	tussen 25-30 jaar	1	138,0000	0
Totaal		42		

Bijlage 6: Vragenlijst Onderzoek effecten van EVC

Bijlage 7. Reflectieverslag

Juli 2009 is de start geweest van mijn bacheloropdracht. Via Martijn van Velzen kwam ik in aanraking met een opdracht bij Thales. Gericht op EVC bij hun medewerkers. De opdracht sprak mij meteen aan, aangezien het voornamelijk ging over evaluatie van een competentietraject van medewerkers bij het bedrijf. Ook tijdens mijn bestuursjaar van studievereniging Stress heb ik mij al bezig gehouden met de mogelijkheden voor studenten om hun competenties te ontwikkelen, en ik had het idee dat ik dus al enige voorkennis had.

Na de opdrachtoomschrijving te hebben vastgesteld in samenwerking met Thales ben ik in de zomer daar begonnen op kantoor. Ik wilde graag bij het bedrijf zelf aan de slag gaan omdat je dan vaker de mogelijkheid krijgt om even snel mensen informeel te kunnen spreken over het onderwerp en het biedt daarnaast meer inzicht in de bedrijfscultuur. Echter bleek Thales niet het makkelijkste bedrijf te zijn waar je even aan de slag gaat, door de strenge veiligheidseisen heeft het een aantal weken geduurd voordat ik buiten Thales kon mailen. Gelukkig heeft mijn begeleider in die tijd een aantal mails voor mij verzonden. Ook het gebruik van Internet was voor mij niet toegestaan, dit maakte het zoeken naar informatie en aanverwante artikelen erg lastig. De eerste weken heb ik bij Thales gebruikt om enkele informele gesprekken te voeren en artikelen te lezen, afgewisseld met bezoeken aan de UB voor informatie. Ik vond het jammer dat de start ook net in de zomer viel waardoor er op mijn afdeling maar weinig mensen aanwezig waren en ik hierdoor niet echt kennis heb kunnen maken met de bedrijfscultuur.

De eerste maanden heb ik daarnaast ook nog erg veel last gehad van klachten door mijn hersenschudding. Ik kon mij niet hele dagen concentreren en ook het lezen van artikelen verliep niet soepel. Dit heeft ervoor gezorgd dat ik soms maar enkele dagen in de week aan de slag kon voor mijn opdracht en uiteindelijk dus vertraging opliep. Tijdens de opdracht heb ik daarom hulp gezocht bij het revalidatiecentrum het Roessingh en gelukkig worden de klachten langzaam minder.

Wanneer er gekeken wordt naar de opdracht an sich was ik aan het begin erg enthousiast over het onderwerp. Competentiemanagement spreekt mij erg aan en de ontwikkeling van (competenties van) mensen vind ik erg belangrijk. Ik heb mij echter in het begin van het onderzoek veel te veel gericht op het begrip competenties, en voornamelijk over dit onderwerp een theoretisch kader geprobeerd op te stellen. Ook kwam ik via Thales in contact met het Kenniscentrum EVC, een centrum opgericht door de overheid welke onderzoek doet naar het rendement van EVC. Ik heb met hen enkele gesprekken gevoerd over hun onderzoek en samen zijn we toen verder gaan denken hoe je het rendement kon meten van EVC. Ze hadden zelf ook al een vragenlijst opgesteld, afstammend van een rendementsmeting van opleidingen, gericht op de veranderingen van mensen na EVC.

Echter zat ik in die periode steeds meer na te denken over dat je eigenlijk niet het effect van EVC op het functioneren en veranderingen van mensen moet leggen maar op hoe mensen nu tegen zichzelf aankijken; een verandering van het zelfbewustzijn. Het kenniscentrum zag in dit idee ook wel wat, echter hadden zij zelf net hun onderzoek opgezet bij bedrijven en konden dit dus niet meer aanpassen. Ik ben zelf toen gaan kijken naar onderzoeken over veranderingen in zelfbewustzijn en het krijgen van zelfvertrouwen na beoordelingen, echter kon ik deze onderzoeken niet goed vinden. Zelf een vragenlijst opstellen was omwille van de tijd niet mogelijk en dus moest er een oplossing gevonden worden hoe ik dan toch het effect van EVC kon meten bij Thales. Ik heb uiteindelijk maar besloten om toch de vragenlijst van het kenniscentrum te gebruiken omdat er op dat moment niets anders voorhanden was. Uiteindelijk met de resultaten van de vragenlijst is er ook uitgekomen dat mensen zichzelf niet veranderd vinden na EVC, ze vonden het zelfs raar als er wel in iets hun handelen of kunnen veranderd zou zijn na alleen maar een evaluatie of erkenning van competenties. Wat uit het onderzoek wel naar voren komt is dat mensen meer zelfinzicht hebben gekregen na EVC. Dit is naar

mijn idee ook precies wat EVC beoogd te doen, en het zorgt dus niet voor veranderingen in competenties.

Als je achteraf dus terug kijkt op het onderzoek ben ik zelf niet echt tevreden. Er hadden hele andere dingen onderzocht kunnen worden, en er had ook meer gekeken kunnen worden naar wat zelfinzicht nu met mensen doet en waar dit toe leidt. Helaas waren hiervoor de middelen niet beschikbaar en was ik ook al met een ander doel het onderzoek ingestapt. Wanneer ik het onderzoek dus over had kunnen doen zou ik allereerst eens goed gaan focussen op het begrip, wat houdt het nu echt precies is en wat kan je er alleen maar mee onderzoeken. En dus niet veranderingen van mensen in gedrag op een bedrijfskundige manier willen onderzoeken terwijl het eigenlijk veel meer richting het onderbewuste en zelfvertrouwen gaat op een psychologische manier.

Tijdens het onderzoek had ik al het idee dat het niet helemaal zou worden wat ik uit een EVC onderzoek had kunnen halen. Hierdoor had ik zelf het idee dat ik niet echt goed bezig was en ook het resultaat niet zou worden wat ik hoopte. Mede door de vertragingen van mijn hersenschudding en de verminderde motivatie door het vastlopen in het onderzoek heeft de tijdsplanning hierdoor niet echt optimaal gefunctioneerd. Ik ben uiteindelijk naar mijn idee veel te lang bezig geweest met de opdracht en kon mijzelf soms hiervoor dan ook erg moeilijk nog motiveren. Ik ben uiteindelijk tussendoor in februari nog aan een premaster begonnen voor communicatiewetenschappen, en door deze afleiding en focus op andere vakken dan alleen een bacheloropdracht heb ik uiteindelijk makkelijker mijn bacheloropdracht kunnen afmaken en heb ik ook hernieuwde ideeën gekregen voor de afronding en weergave van het onderzoek.

De leukste fase van het onderzoek vond ik het rondbrengen van de vragenlijsten en het afnemen van de interviews. Hierdoor kom je echt in contact met mensen en krijg je ook een beter beeld van het onderzoek. Ik vind het erg interessant om te horen hoe de mensen nu echt over EVC dachten en hoe het allemaal in praktijk is verlopen. Je kan wel informatie over EVC vinden in artikelen of op internet, maar het persoonlijk aanhoren van ervaringen zegt zoveel meer. Ik vond over het algemeen de mensen allemaal erg vriendelijk en ze wilden allemaal erg goed meewerken met het onderzoek. Zelfs mijn begeleider van Thales was hierover verbaasd. Juist de kritiek van mensen na afloop van de vragenlijst gaf mij toen nog meer het idee dat het onderzoek in de verkeerde richting zat. De meeste mensen gaven namelijk aan dat ze de vragenlijst vreemd vonden en niet konden en waren veranderd door EVC. Ik had toen echter een dubbel gevoel, aan de ene kant was ik blij dit te horen want hiermee had ik echt doorgekregen wat EVC inhoudt en met mensen kan doen, maar aan de andere kant betekende dit ook dat het onderzoek minder zou gaan opleveren dan ik hoopte.

Over de begeleiding van Thales ben ik erg tevreden. Martien was altijd erg geïnteresseerd en ook van hem heb ik veel kunnen leren op het gebied van EVC en hoe een bedrijfscultuur in elkaar kan steken. Hij gaf mij altijd alle ruimte en vond ik dat van deze opdracht moest leren in plaats van alleen maar voor het beste resultaat te gaan. Ook de begeleiding vanuit de Universiteit vond ik prima. Martijn is altijd erg kritisch geweest en laat je goed over stof nadenken. De ene keer kon ik meer met de kritiek dan de andere keer, maar over het algemeen zorgde dit wel voor goede verbeteringen.

Nu dit onderzoek erop zit kan ik mij richten op een nieuwe uitdaging, het afronden van mijn Master Marketingcommunicatie en neem daarbij alles mee wat ik hiervan geleerd heb.