



MEDEWERKER SKY HIGH

NAAM: JESKE VAN HOUTUM

STUDENTENNUMMER: 3889858

DATUM: 2 JUNI 2023

ORGANISATIE: ZINKUNIE B.V.

PRAKTIJKBEGELEIDER: ANOUK MELS

BEGELEIDER FONTYS: NICK HEIJDER & ROBERT
LUNSINGH SCHEURLEER

Titelblad

Auteur:

Jeske van Houtum

Jeske.vanhoutum@student.fontys.nl

Praktijkorganisatie:

Zinkunie B.V.

Van Salmstraat 46

5281 RS, Boxtel

Praktijkbegeleider:

Anouk Mels

HR-Manager Zinkunie B.V.

Opleidingsinstituut:

Human Resource Management, Fontys Hogescholen

Professor Goossenslaan 1, 5022 DM, Tilburg

Afstudeerbegeleiders:

Nick Heijder en Robbert Lunsingh Scheurleer

Samenvatting

In dit evaluatierapport staat beschreven hoe de innovatieve interventie is ontworpen en hoe deze vervolgens in de praktijk is gebracht binnen Zinkunie B.V. Dit bedrijf is de Nederlandse marktleider op het gebied van dak en gevel. Met 21 filialen door heel het land wordt gezorgd dat de dakbedekkers en zinkverwerkers zo snel mogelijk het juiste materiaal in huis hebben.

Het is steeds moeilijker om technisch personeel te werven en daarnaast is sprake van een omzetstijging in de bouwindustrie. Zinkunie B.V. wil marktleider blijven, waardoor het bedrijf met de markt mee moet groeien. Om met deze groei mee te kunnen gaan is vakbekwaam personeel nodig.

In dit rapport wordt een interventie ontworpen met betrekking tot het opleiden van medewerkers op de afdeling Speciaal Maatwerk. Geselecteerde medewerkers Speciaal Maatwerk zullen worden aangesteld en opgeleid tot leermeesters om op de afdeling zelfstandig te kunnen opleiden. De ontwerpvraag luidt als volgt: *“Hoe kunnen we ervoor zorgen dat de leermeesters van de afdeling Speciaal Maatwerk de leerdynamiek op de afdeling gaan stimuleren, zodat de medewerkers op de afdeling vakbekwaam worden?”*

Het idee voor de interventie is tot stand gekomen door met verschillende stakeholders in gesprek te gaan. Vervolgens is uit deze gesprekken een probleem tot stand gekomen. Om dit probleem op te lossen is aan de hand van bestaande theorieën een innovatieve interventie ontworpen.

Na deze ontwerpfase is de interventie uitgevoerd. Vervolgens is uitgebreid getest en gemeten. Aan de hand van deze metingen kan geconcludeerd worden of de interventie een positieve bijdrage heeft geleverd aan de organisatie.

Kortom de verschillende fases van de innovatieve interventie zijn te lezen in dit evaluatierapport.

Voorwoord

Beste lezer,

Voor u ligt het evaluatierapport: Medewerkers SKY High. Een geheel opleidingstraject is binnen Zinkunie B.V. ontworpen, geïmplementeerd en geëvalueerd. Met dit opleidingstraject zijn handvaten en trainingen voor de leermeesters ontwikkeld, zodat deze medewerkers vakbekwaam worden. In dit rapport zijn verschillende fases van de interventie uitgewerkt en beschreven.

Graag bedank ik een aantal stakeholders die er mede voor hebben gezorgd dat dit evaluatierapport tot stand is gekomen. Allereerst wil ik de medewerkers Speciaal Maatwerk en in het bijzonder de leermeesters bedanken voor hun tijd en inzet, ondanks de drukke periode hebben de leermeesters toch de tijd genomen om aan de trainingen deel te nemen.

Daarnaast wil ik mijn praktijkbegeleider Anouk Mels bedanken voor alle leermomenten, maar ook voor de tijd en ruimte die ik heb mogen gebruiken. Ook wil ik opleidingscoördinator: René Boshuizen bedanken voor de ondersteuning in het voorproces. Als laatste wil ik graag Lieke Sengers, HR-medewerker, bedanken voor de hulp, steun en wijze lessen. De gehele stageperiode heb ik met deze medewerkers een fijne samenwerking ervaren.

Als laatste wil ik graag mijn begeleiders vanuit Fontys bedanken. Nick, Robbert en Danny, bedankt voor de ondersteuning en begeleiding het afgelopen jaar. Door jullie heb ik de juiste stappen gezet en heeft dit eindresultaat tot stand mogen komen.

Ik wens u veel leesplezier!

Jeske van Houtum

Inhoudsopgave

TITELBLAD.....	2
SAMENVATTING	3
VOORWOORD.....	4
1. INLEIDING	7
1.1 PERSONEELSTEKORT IN DE TECHNISCHE BRANCHE	7
1.1.1 Arbeidsmarkt.....	7
1.1.2 Werkdruk.....	7
1.1.3 Bedrijfsvoering	8
1.2 PERSONEELSTEKORT BOUWINDUSTRIE	9
1.2.1 Stijging bouwkosten.....	9
1.2.2 Omzetstijging in de bouwindustrie.....	9
1.3 MARKTLEIDER ZIJN EN BLIJVEN	9
1.4 ZINKUNIE B.V.....	9
1.4.1 Vestigingen.....	10
1.4.2 Missie & visie.....	10
1.4.3 Kernwaarden.....	10
1.4.4 Aantal medewerkers.....	10
1.4.5 Afdeling Speciaal Maatwerk.....	10
1.5 ORIËNTATIEFASE	10
1.5.1 Urgentie.....	11
1.5.2 Oriëntatiegesprekken	11
1.5.3 Skills matrix	12
1.6 VRAAGSTUK	12
1.6.1 Opleiding en ontwikkeling.....	12
1.6.2 Passie voor het vakmanschap.....	12
1.6.3 Servicegerichtheid	12
1.6.4 Respectvol samenwerken	13
1.6.5 Productiehal in Boxtel.....	13
1.6.6 Enorme groei	13
1.6.7 Vakbekwaam	13
1.7 UITKOMST, EFFECT EN BESTEMMING	13
1.8 LEESWIJZER	14
2. VERANTWOORDING PROCES	15
2.1 BETEKENIS VAN LEREN	15
2.2 LEREN OP DE WERKPLEK.....	16
2.3 OPLEIDINGSTRAJECT	16
2.4 LEERSTIJLEN.....	17
2.5 COMPETENTIES LEERMEESTER.....	18
2.6 BASISVAARDIGHEDEN.....	20
2.7 WERKDruk	20
2.8 FEEDBACK	20
2.9 STAKEHOLDERS	20
2.10 IDEEËN	22
2.11 OPLEIDINGSOCHTEND SPECIAAL MAATWERK	23
2.12 KORTE SAMENVATTING	24
3. ONTWERPFASE	25
3.1 DE TOEPASSING VAN HET ACHTVELDENMODEL	25
3.2 HET ONTWERP	25
3.3 BIJeenKOMST 1: INTRODUCTIE VEILIG LEERKLIMAAT	27
3.4 BIJeenKOMST 2: COACHEN EN BEGELEIDEN (ROLLENSPEL)	28

3.5 BIJENKOMST 3: HET SKY HIGH STAPPENPLAN	29
3.6 BIJENKOMST 4: EVALUATIE	30
3.7 INNOVATIEVE WAARDE	30
3.8 FEEDBACK PITCH	30
4. IMPLEMENTATIEPLAN	32
4.1 VOORTRAJECT	32
4.2 IMPLEMENTATIE INTERVENTIE	32
5. EVALUATIEPLAN	34
5.1 EVALUATIEMODEL	34
5.2 UITKOMST, EFFECT EN BESTEMMING	34
5.3 MEETNIVEAU 1: REACTIE	35
5.4 MEETNIVEAU 2: LEREN	36
5.5 MEETNIVEAU 3: GEDRAG	36
5.6 MEETNIVEAU 4: RESULTATEN	37
5.7 OVERZICHT	38
6. EVALUATIE	39
6.1 TERUGBLIK OP HET ONTWERP	39
6.2 TERUGBLIK OP HET EVALUATIEPLAN	40
6.3 UITKOMSTEN VAN DE INTERVENTIE	40
6.3.1 Meetniveau 1: Reactie	40
6.3.2 Meetniveau 2: Ieren	43
6.3.3 Meetniveau 3: Gedrag	49
6.3.4 Meetniveau 4: Resultaten	50
6.4 BIJKOMENDE EFFECTEN	53
7. CONCLUSIE	55
7.1 CONCLUSIE PER NIVEAU VAN KIRKPATRICK (2006)	55
7.2 EINDCONCLUSIE	57
8. TERUG- EN VOORUITBLIK	58
8.1 INHOUD EN VORMGEVING	58
8.2 TEST EN EVALUATIE	59
8.3 INNOVATIEVE WAARDE	61
8.4 DUURZAAMHEID	62
8.5 DOORONTWIKKELING	62
8.6 BUDGET	62
LITERATUURLIJST	64
BIJLAGEN:	66

1. Inleiding

In dit hoofdstuk wordt de aanleiding van het vraagstuk beschreven op macro-, meso- en microniveau. Ook wordt uitgebreid kennis gemaakt met Zinkunie B.V. Daarnaast zijn het vraagstuk en de ontwerpvraag met daarbij het effect, de uitkomst en de bestemming uitgewerkt. Als laatste zal in de inleiding een leeswijzer te lezen zijn.

1.1 Personeelstekort in de technische branche

1.1.1 Arbeidsmarkt

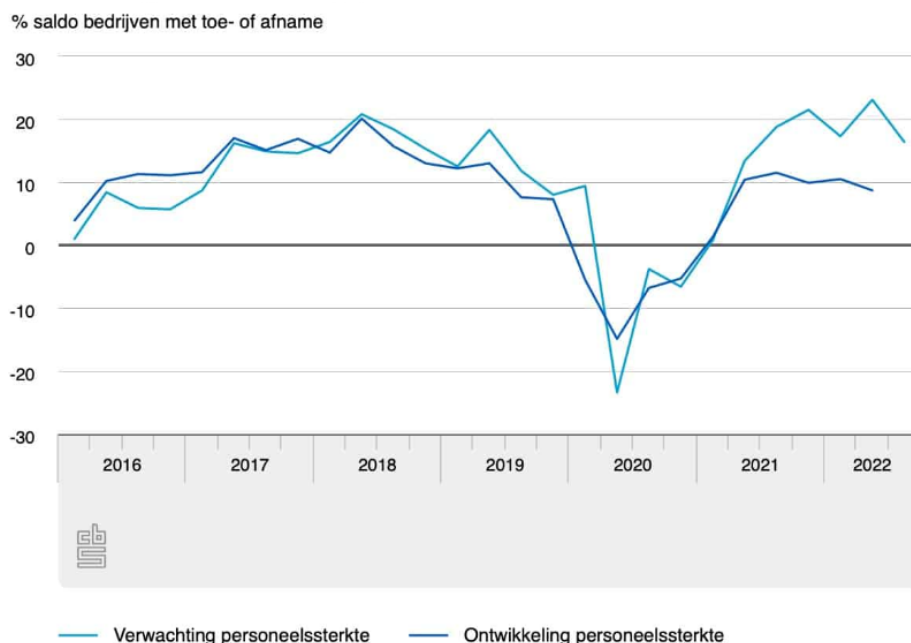
Recent is door de ROVC Technische opleidingen (z.d.) onderzoek gedaan naar het personeelstekort binnen de technische branche. Uit dit onderzoek is gebleken, dat 77% van de Nederlandse technische bedrijven een tekort heeft aan personeel. Het is moeilijk om geschikte arbeidskrachten te vinden en dit vraagt om een andere aanpak.

Het is in deze arbeidsmarkt belangrijk om goed werkgeverschap te tonen. Dit is onder andere mogelijk door op de werkvloer medewerkers te stimuleren om zich te ontwikkelen, door bijvoorbeeld een opleiding te gaan volgen. Er zijn veel mensen die interesse hebben in een baan in de technische wereld, maar zijn hier niet voor opgeleid. Deze eventuele toekomstige medewerkers staan er wel voor open zich te laten omscholen. Werkgevers moeten hierin meedenken (ROVC, z.d.).

Dit tekort aan technisch personeel is niet alleen op dit moment een probleem, maar dit blijft een structureel probleem. Jongeren op het VMBO kiezen steeds minder vaak voor een technische opleiding omdat, ze de aansluiting van het onderwijs op het echte werk als medewerker missen (ROVC, z.d.). Ook zijn de werkende Nederlanders steeds hoger opgeleid. In 1981 bestond het grootste deel van Nederland uit laagopgeleiden. Inmiddels bestaat Nederland uit evenveel laagopgeleiden als hoogopgeleiden. Hierdoor komt er nog een groter tekort aan laagopgeleiden medewerkers in de technische branche (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2022).

1.1.2 Werkdruk

Wanneer het tekort aan technisch personeel blijft aanhouden, wordt van collega's verwacht dat ze extra hard werken om de tekorten op te vangen. Dit kan zorgen voor een hoge werkdruk onder de medewerkers. Volgens het CBS (2022) ervaart 1 op de 3 medewerkers een hoge werkdruk (Metaalkrant, 2022). Door deze toenemende werkdruk nemen bedrijven extra veel personeel aan om deze druk te verlagen. Dit personeel is onbekwaam, heeft geen ervaring en wordt ook niet intern opgeleid. Daarentegen verwacht het management wel dat door het aannemen van deze medewerkers dat de werkdruk verlaagd wordt. Zoals te zien in figuur 1 lopen de daadwerkelijke personeelssterkte en de verwachting van de personeelssterkte uiteen (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2022a).

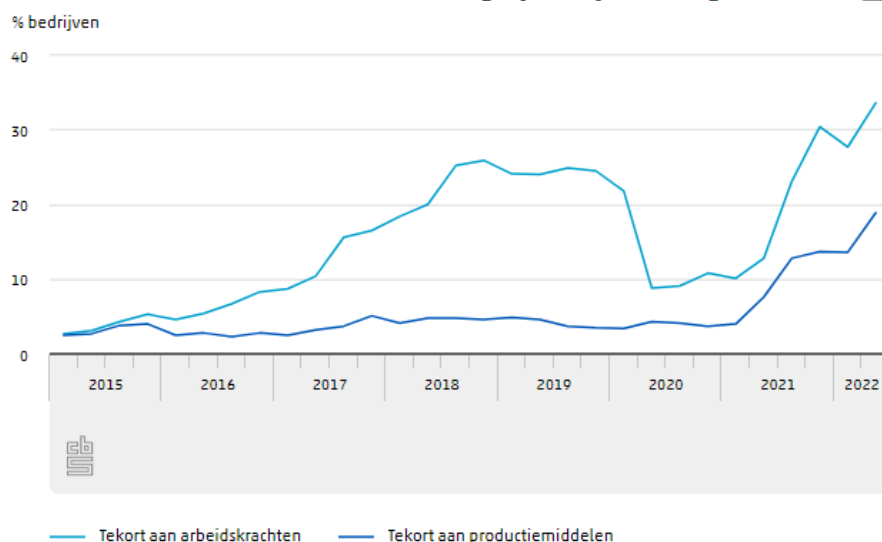


Figuur 1: Verwachting vs. Ontwikkeling personeelssterkte (CBS, 2022)

1.1.3 Bedrijfsvoering

Door dit grote verschil tussen de verwachtingen en de personeelssterkte in de praktijk wordt ook de bedrijfsvoering belemmerd (figuur 2). Het personeelstekort is dus in verschillende bedrijven een groot urgent probleem (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2022a).

Tekorten als voornaamste belemmering bij bedrijfsvoering



Figuur 2: Tekorten als voornaamste belemmering bij bedrijfsvoering (CBS, 2022)

1.2 Personeelstekort bouwindustrie

1.2.1 Stijging bouwkosten

Het is belangrijk om de personeelssterkte op het aantal orders aan te passen. De bouwkosten zijn in de afgelopen periode met 15% gestegen en dit blijft de komende periode doorgaan (Dirkse, z.d.). Door de oorlog die zich op dit moment in Rusland en Oekraïne afspeelt zijn producten zoals hout en metaal onbetaalbaar geworden. Daarnaast zorgen ook de toenemende energiekosten voor toenemende bouwkosten. Het wordt steeds duurder om producten te produceren (Dirkse, z.d.). Om toch een stijging in de omzet te realiseren is het belangrijk goed functionerend personeel in dienst te hebben. Dit zorgt voor een hogere productiviteit en uiteindelijk een hogere omzet.

1.2.2 Omzetstijging in de bouwindustrie

Naast de toenemende bouwkosten is volgens het CBS (2022) de omzet in de bouw met ruim 8% gestegen. Er is een duidelijke stijging in vergunningen om bestaande woningen te verbouwen. Dit is het afgelopen jaar met 16,4% gestegen (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2022b).

Door de stijging van de vergunningsaanvragen is ook de omzet in de hout- en bouwmaterialenindustrie gestegen met 11,5% (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2021). Deze stijging in omzet is goed voor een bedrijf, maar het personeel moet hierin ook mee kunnen groeien. Door de omzetstijging is meer personeel nodig, maar personeel in de bouw is moeilijk te vinden.

1.3 Marktleider zijn en blijven

De omzetstijging in de bouwindustrie zorgt ook voor een omzetstijging bij Zinkunie B.V. Als de vraag naar renovatiebouw aan het stijgen is, stijgt Zinkunie B.V. met deze vraag mee (Persoonlijke communicatie, Anouk Mels, 2022). Daarnaast blijft Zinkunie B.V. groeien door een aantal overnames, zoals HesselsZink en VenturaHolland. Zoals blijkt uit de missie van Zinkunie B.V. wil het bedrijf blijven groeien en marktleider blijven (Zinkunie, z.d.).

Om marktleider te blijven heb je goed personeel nodig, maar in de technische branche en dus ook bij Zinkunie B.V. is het moeilijk goed opgeleid personeel te vinden. De aansluiting van een opleiding met het werk op de productievloer bij Zinkunie B.V. is er niet. Dit tekort kan er zelfs voor zorgen dat de continuïteit van het bedrijf in gevaar komt. Hierdoor blijft werk liggen en dit zorgt voor langere levertijden (Boerman, 2021).

1.4 Zinkunie B.V.

Zinkunie B.V. produceert en levert alles rondom dak en gevel. Het totaalpakket voor de dakbedekker, van dakgoten tot dakbedekking. Zinkunie B.V. is partner van kleine bedrijven of eenmanszaken, denk hierbij aan loodgieters, dakbedekkers en zinkwerkers. Zinkunie B.V. heeft het doel: vandaag besteld, morgen geleverd. Klanttevredenheid staat hoog in het vaandel. De klanten worden van deskundige en technische adviezen voorzien, waarbij er voor de klant een mogelijkheid is om praktijkgerichte cursussen bij te wonen in het praktijkcentrum van Zinkunie B.V. genaamd: SKY.

1.4.1 Vestigingen

Het hoofdkantoor van Zinkunie B.V. is gevestigd in Boxtel, in dit hoofdkantoor bevindt zich ook de productie en logistiek. Daarnaast zijn verspreid over Nederland nog 21 filialen. Dit zijn verkoop- en afhaalpunten, waar de klant de mogelijkheid heeft de bestelde producten op te halen.

1.4.2 Missie & visie

De missie van Zinkunie B.V. is: *“Wij willen iedere dag vele klanten ontzorgen zodat zij sneller, beter en duurzamer hun werkzaamheden aan dak & gevel kunnen uitvoeren”.*

De visie hierbij is: *“Wij willen groeien en onze leidende marktpositie verder uitbouwen door een steeds betere service en slimmere & duurzamere oplossingen te ontwikkelen”.*

1.4.3 Kernwaarden

Naast deze missie en visie zijn er kernwaarden die binnen Zinkunie B.V. centraal staan. Deze kernwaarden zijn:

- 1) *Servicegerichtheid*; “Sinds de start van het bedrijf is er een grote groei doorgemaakt op de service. We werken vol energie aan projecten om de service continue te verbeteren. Elke verbetering aan onze service levert ons immers meer klanten op”.
- 2) *Respectvol samenwerken*; “Naast een goede service, vinden we het belangrijk om respectvol samen te werken. Want alleen door respectvol samen te werken kunnen wij elke dag weer de beste service leveren”.
- 3) *Passie voor het vakmanschap*; “Klanten komen naar Zinkunie B.V. voor goed advies en goede oplossingen. Dit doen we met passie voor het vak. Met onze opleidingen zorgen we voor de ontwikkeling en het behoud van vakkennis voor zowel onze klanten als medewerkers”.

1.4.4 Aantal medewerkers

In totaal zijn er 262 medewerkers in dienst bij de Zinkunie B.V. Deze werknemers zijn verspreid over het hoofdkantoor in Boxtel en de 21 filialen door Nederland. De meeste medewerkers zijn werkzaam in Boxtel.

1.4.5 Afdeling Speciaal Maatwerk

Van deze 262 medewerkers zijn 6 medewerkers werkzaam op de afdeling Speciaal Maatwerk. In deze functie ben je vooral bezig met het op maat maken van onderdelen voor het dak. Dit zijn onder andere: lange dakgoten, zijkanten van dakkapellen, torentjes voor op een huis, plantenbakken en graftrommels. Het is een gespecialiseerde afdeling van de productie. Hier werken medewerkers die zijn opgeleid of veel ervaring hebben. Op deze afdeling is een tekort aan personeel en dit probleem is onderzocht in de oriëntatiefase.

1.5 Oriëntatiefase

In deze fase is vooronderzoek gedaan om tot een projectaanpak te komen. De urgentie is zichtbaar geworden. Er zijn verschillende oriëntatiegesprekken gevoerd en daarnaast is een skills matrix ontwikkeld. Deze onderwerpen zullen verder worden toegelicht in dit hoofdstuk.

1.5.1 Urgentie

In de oriëntatiefase is naar voren gekomen dat er op dit moment twee vacatures voor de afdeling Speciaal Maatwerk open staan. Deze vacatures staan al geruime tijd open en blijken erg lastig om te vervullen. Voor deze functie is geen goed geschoold personeel te vinden en de urgentie om de vacatures te vervullen is hoog voor het bedrijf. De arbeidsmarkt is op dit moment erg moeilijk, daarbij is technisch personeel nog moeilijker te werven. Door de openstaande vacatures komt de afdeling Speciaal Maatwerk handen tekort waardoor de afdeling Sales veel klaagt over de levertijd van de op maat gemaakte producten en daarbij de geleverde kwaliteit. Als de twee vacatures zijn vervuld kan dit probleem worden verholpen.

1.5.2 Oriëntatiegesprekken

Vanwege de urgentie is de ontwerper in gesprek gegaan met verschillende medewerkers. In onderstaande zijn er quotes terug te vinden:

HR-Manager

“Er is niet in beeld wat de medewerkers kunnen en moeten kunnen.”

Opleidingscoördinator

“Het SKY-opleidingscentrum moet ook intern worden gebruikt.”

Leidinggevende productie

“Het niveau van de medewerkers moet omhoog.”

Medewerker Speciaal Maatwerk 1

“Ik wil graag nieuwe dingen leren.”

Medewerker Speciaal Maatwerk 2

“Ik wil leermeester worden.”

Directeur

“Er moeten zo snel mogelijk nieuwe medewerkers komen voor Speciaal Maatwerk.”

Operationeel directeur

“De levertijd van Speciaal Maatwerk moet van 5 werkdagen naar 2 werkdagen.”

Vertegenwoordiger

“Er komen veel klachten binnen over de kwaliteit en levertijd van Speciaal Maatwerk.”

Op basis van deze gesprekken zijn een aantal problemen naar voren gekomen. Als eerste komen er veel klachten binnen over de levertijd, deze is op dit moment te lang. Daarnaast willen medewerkers leren en opleiden binnen de afdeling, één medewerker wil leermeester worden. Ook is er een SKY-opleidingscentrum, maar deze wordt alleen voor klanten gebruikt. Als laatste is er niet in beeld welke vaardigheden medewerkers in het bezit hebben en vervolgens moeten beheersen volgens de functiebeschrijving. Dit wordt vastgelegd in een skills matrix.

1.5.3 Skills matrix

Medewerkers van de afdeling Speciaal Maatwerk moeten volgens het bestaande functieprofiel van Zinkunie B.V. een aantal vaardigheden bezitten, maar het is niet inzichtelijk welke vaardigheden de medewerkers ook daadwerkelijk beheersen. Om hier basis aan te geven hebben de ontwerper en de productie leider een skills matrix ontwikkelt. Deze matrix is te vinden in bijlage 1. Uit deze skills matrix blijkt dat een groot niveauverschil zichtbaar is tussen medewerkers in dezelfde functie. Dit probleem moet worden aangepakt.

Alle uitkomsten van de oriëntatiefase worden in **hoofdstuk 1.6** verder uitgewerkt. De problemen worden aan de hand van de 6 W-vragen (Verhoeven, 2018) beschreven.

1.6 Vraagstuk

1.6.1 Opleiding en ontwikkeling

Binnen Zinkunie B.V. is op dit moment geen strategie om de medewerkers van de afdeling Speciaal Maatwerk op te leiden. Als eerste zijn er geen handvaten om medewerkers intern ontwikkeling aan te bieden. Daarnaast is er simpelweg geen tijd om medewerkers meer te leren en begeleiden. Medewerkers hebben wel behoefte aan opleiding en ontwikkeling, maar ze missen vakkennis. Hierdoor worden de continuïteit, productiviteit, betrokkenheid en het werkplezier verlaagd en de werkdruk verhoogd. Bij Zinkunie B.V. staan een aantal kernwaarden centraal. Aan de hand van deze drie kernwaarden wordt hieronder het geconstateerde probleem uitgelegd.

1.6.2 Passie voor het vakmanschap

Niet alle medewerkers op de afdeling Speciaal Maatwerk zijn in staat alle taken van de functiebeschrijving uit te voeren. Bij afwezigheid van een medewerker met bepaalde kennis kan dit ervoor zorgen dat de productiviteit omlaaggaat en de continuïteit van de afdeling in gevaar komt. Op deze momenten ontbreekt vakmanschap op de afdeling terwijl Zinkunie B.V. juist pleit hier passie voor te hebben.

1.6.3 Servicegerichtheid

Hoe lager de productiviteit, hoe langer de levertijd. Op dit moment is de levertijd van de orders op de afdeling Speciaal Maatwerk vijf werkdagen. Het management wil dat dit wordt verkort naar twee werkdagen. Op dit moment is het niet mogelijk deze levertijd te verkorten, omdat twee moeilijk vervulbare vacatures open staan op de afdeling Speciaal Maatwerk. Er bestaat geen specifieke externe opleiding voor de functie van medewerker Speciaal Maatwerk en mede hierdoor solliciteren weinig mensen op de openstaande vacatures. Door deze openstaande vacatures is een personeelstekort ontstaan, hierdoor heerst er een extreem hoge werkdruk op de afdeling. De klant verlangt dat het Speciaal

Maatwerk sneller wordt geleverd, maar dit is nog niet realiseerbaar. Als de levertijd verkort kan worden, verhoogt dit de klanttevredenheid.

1.6.4 Respectvol samenwerken

Verbale communicatie is een van de manieren waarop medewerkers respect voor elkaar kunnen tonen op de werkvloer. Op de afdeling Speciaal Maatwerk werken zes medewerkers. Vier van deze medewerkers spreken Nederlands en twee medewerkers spreken Pools en Engels. Dit zorgt voor een taalbarrière die regelmatig voor problemen zorgt. De Nederlandssprekende medewerkers spreken weinig tot geen Pools of Engels. Andersom kunnen de Poolse medewerkers geen Nederlands. Het uitleggen van de werkzaamheden is hierdoor lastig en miscommunicatie op de werkvloer kan ervoor zorgen dat medewerkers het gevoel hebben dat er niet respectvol wordt samengewerkt.

1.6.5 Productiehal in Boxtel

Deze bovenstaande genoemde problemen doen zich voort in de productiehal op het hoofdkantoor in Boxtel. De medewerkers van de afdeling Speciaal Maatwerk zijn hier werkzaam op een kleine afdeling van de productie. Deze medewerkers hebben al jaren interesse in opleiding en ontwikkeling, maar vervolgens wordt hier niet naar geluisterd. Ze voelen zich niet gehoord en betrokken (W. Stiphout, persoonlijke communicatie, 15 september 2022).

1.6.6 Enorme groei

Door de enorme groei van het bedrijf is het opleiden en ontwikkelen van personeel binnen Zinkunie B.V. er volledig bij ingeschoten de afgelopen jaren. Door de enorme groei van het bedrijf wordt van de leidinggevenden binnen Zinkunie B.V. verwacht dat tijd wordt vrijgemaakt voor de ontwikkeling van medewerkers. Het bedrijf is altijd bezig geweest met het werven van nieuwe medewerkers, maar heeft onvoldoende naar de interne mogelijkheden gekeken. Door de urgentie van de vacatures en de huidige tekorten in de technische sector is het nodig hier verandering in te brengen. Het is moeilijk aan personeel te komen en hierdoor is het intern opleiden van personeel extra belangrijk geworden (Berenschot, z.d.).

1.6.7 Vakbekwaam

Om medewerkers mee te veranderen en zich betrokken te houden is het belangrijk dat medewerkers zich gaan bezighouden met opleiding en ontwikkeling. Daarom worden leermeesters aangesteld om leerlingen op te leiden tot een vakbekwame medewerker. De ontwerpvrage gaat als volgt: *“Hoe kunnen we ervoor zorgen dat de leermeesters van de afdeling Speciaal Maatwerk de leerdynamiek op de afdeling gaan stimuleren, zodat de medewerkers op de afdeling vakbekwaam worden?”*

1.7 Uitkomst, effect en bestemming

In dit hoofdstuk wordt de gewenste uitkomst, het gewenste effect en de gewenste bestemming van het vraagstuk uitgewerkt.

Uitkomst

Kort na de interventie zullen de leermeesters meer inzicht hebben in het opleiden van personeel bij de Zinkunie B.V.

Dit uit zich op twee manieren, namelijk het leermeestertraject en het HR-instrument. Als allereerst zullen de toekomstige leermeesters een traject gaan volgen om de vaardigheden van een leermeester te beheersen. Hierdoor worden de medewerkers vakbekwaam in het leermeesterschap, om vervolgens met het HR-instrument de leerlingen op te leiden tot medewerker Speciaal Maatwerk. Direct na de interventie hebben de leermeesters voldoende handvaten en opleiding om medewerkers intern op te leiden tot Speciaal Maatwerk medewerker.

Effect

Deze interventie draagt bij aan gedragsverandering, waarbij een leerdynamiek op de afdeling Speciaal Maatwerk ontstaat. De leermeesters stimuleren het leergedrag van de medewerkers waardoor de medewerkers leren op de werkplek gaan zien als nuttig en belangrijk.

Bestemming

Het is van belang dat de interventie bijdraagt aan de strategie van Zinkunie B.V. Servicegerichtheid, Respectvol samenwerken en passie voor het vakmanschap zijn de drie kernwaarden van Zinkunie B.V. Deze kernwaarden zijn de rode draad van de interventie.

Op lange termijn zullen deze kernwaarden verbeteren en ontstaan er voordelen voor de organisatie. Door de innovatieve interventie verbeteren de continuïteit, productiviteit en vakkennis op de afdeling Speciaal Maatwerk. Waardoor de levertijd wordt verkort en de servicegerichtheid wordt verbeterd. Daarnaast ontstaat er meer vakkennis op de afdeling en dit bevordert de passie voor het vakmanschap. Vervolgens zal de samenwerking worden gestimuleerd, waardoor de continuïteit verbeterd en er respectvol wordt samengewerkt.

De interventie zal eerst op een kleine schaal worden toegepast, maar in het vervolg zal de gehele Zinkunie B.V. de voordelen van een leerdynamiek ervaren. Leren op de werkplek wordt in de toekomst onderdeel van het DNA van Zinkunie B.V.

1.8 Leeswijzer

In het tweede hoofdstuk staat het verantwoordingsproces centraal, hier worden de gebruikte theorieën om de interventie te ontwerpen toegelicht. Ook wordt er kennis gemaakt met de stakeholders. Daarna wordt in hoofdstuk 3 het ontwerp van de interventie omschreven, **vervolgens wordt in hoofdstuk 4 een implementatieplan uitgewerkt. In dit hoofdstuk wordt geëvalueerd op het ontwerp, het evaluatieplan en de resultaten van de uitgevoerde meetmomenten. In hoofdstuk 5 staat een evaluatieplan beschreven. In hoofdstuk 6 is de evaluatie te lezen en in hoofdstuk 7 staat een conclusie beschreven vervolgens wordt in hoofdstuk 8 een terug- en vooruitblik omschreven.**

2. Verantwoording proces

In dit hoofdstuk worden verschillende theorieën besproken. De interventie is ontstaan door de verschillende theorieën samen te voegen. Uiteindelijk worden de verschillende ideeën met betrekking tot de interventie gekoppeld aan de theorie en wordt het vernieuwende idee beschreven.

2.1 Betekenis van leren

Leren is een proces waarin een betekenis wordt toegekend aan ervaringen. Dat wil zeggen dat in de sociaal-culturele omgeving wordt geleerd. Leren van de omgeving, de ouders, de vriendinnen of vrienden en willekeurige mensen in iemands leven. Ervaringen worden gekoppeld aan betekenissen en deze komen in uitdrukking in gedrag (Bolhuis, 2016). Het gedrag van medewerkers veranderen kan door middel van leren.

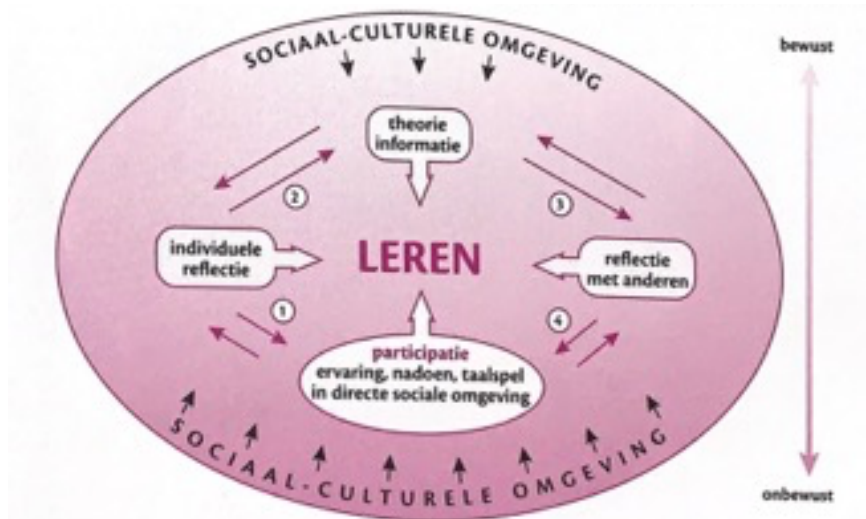


Figuur 3: Spontane leerprocessen (Bolhuis, 2016)

Zoals in figuur 3 is te zien zijn er verschillende fases van leren. Als allereerst wordt geleerd door directe ervaring, maar ook door het observeren en nadoen van collega's. Om bij deze groep van collega's te horen moeten medewerkers de taal van de groep spreken. Door veel met elkaar samen te werken begrijpen ze elkaar goed en dit bevordert het leerproces.

Vervolgens gaan medewerkers bewust experimenteren en bewust collega's nadoen. In deze fase gaan medewerkers bewust observeren, vragen stellen en nadenken over de uitleg. Vervolgens zullen ze deze uitleg opslaan in de hersenen en meenemen als theoretische informatie. Daarnaast slaan de medewerkers dit op als een leerproces (Bolhuis, 2016). Zinkunie B.V. is in bezit van een groot opleidingscentrum genaamd: SKY. Hier kunnen cursussen worden gegeven, maar daarnaast is er ook een lokaal, waarin theoretische informatie naar de medewerkers kan worden toegezonden (R. Boshuizen, persoonlijke communicatie, 26 september 2022).

Medewerkers leren dus bewust en onbewust in de sociaal-culturele omgeving. Uiteindelijk kunnen de zeven leerfasen worden onderverdeeld in vier leeractiviteiten. Deze vier leeractiviteiten zijn: leren door participatie, leren door individuele reflectie, leren door theorie informatie en leren door reflectie met anderen. Dit is te zien in figuur 4.



Figuur 4: Manieren van leren (Bolhuis, 2016)

2.2 Leren op de werkplek

Ook het 70:20:10 referentiemodel (Arets et al., 2015) geeft weer dat werken op de werkplek en leren samengaan. Het is niet te scheiden, werken staat verbonden met het leren. Volgens dit model wordt 70% geleerd door te werken op de werkplek, 20% geleerd door samen te werken en 10% geleerd door het volgen van leerinterventies. Wanneer een opleidingstraject gemaakt moet worden, is het dus van belang dat dit referentiemodel wordt meegenomen. Leren is een activiteit die continue plaats vindt (Arets et al., 2015).

Volgens dit leermodel (Arets et al., 2015) leren de medewerkers door leerinterventies, zelfontwikkeling en als laatste de begeleiding van een professional. Dit zorgt voor prestatieverbetering op het werk, maar ook voor continue persoonlijke en professionele ontwikkeling. Hierdoor verschuift de kennisvoorraad van de medewerker naar meer kennis in de flow van het werk. Dit wil zeggen dat de medewerker steeds meer vanuit eigen ontwikkeling gaat leren en minder vanuit de wil van de werkgever. Uiteindelijk zorgt dit ervoor dat er continue wordt geleerd en dit draagt waarde bij aan de organisatie (Arets et al., 2015).

2.3 Opleidingstraject

Om leren op de werkplek te stimuleren is een opleidingstraject nodig. Er moet een plan van aanpak gemaakt worden om het leergedrag op de werkvloer te veranderen.

Wat moet worden bereikt? Wanneer is het opleidingstraject geslaagd? Dit zijn de twee grote leidraden van het achteveldenmodel (Rondeel, Deen, & Kessels, 2017) en dit model is te zien in figuur 5.

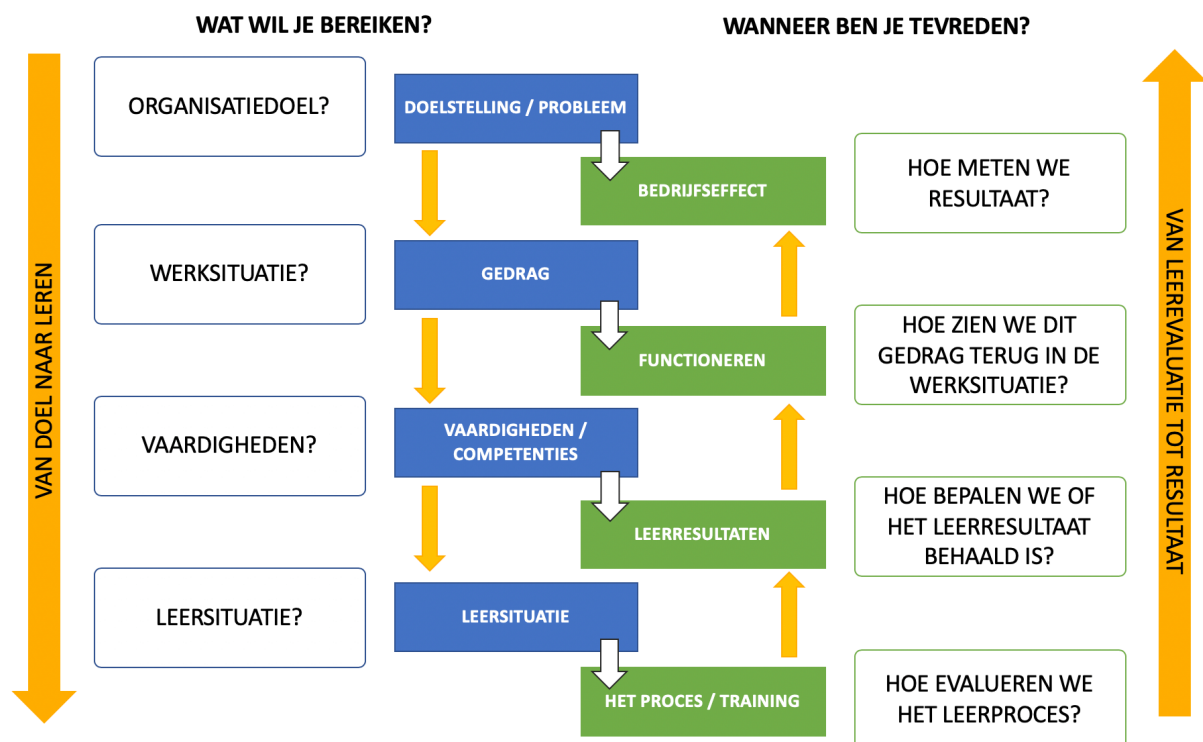
Wat moet er worden bereikt?

allereerst is er sprake van een duidelijk doel en werksituatie. Medewerkers moeten veranderen in gedrag om het doel te bereiken en dit is makkelijker gezegd dan gedaan. Medewerkers zijn in het bezit van een aantal vaardigheden en competenties, deze zijn nodig om in de werksituatie te veranderen. Medewerkers moeten mee veranderen in de

organisatie. De leersituatie moet werknemers in staat stellen om de bekwaamheden te ontwikkelen en dus te leren (Rondeel et al., 2017).

Wanneer is het opleidingstraject geslaagd?

Het is van belang deze bovenstaande vraag voorafgaande aan het leertraject te stellen. Het model ondersteunt de opleidingsnoodzaak en draagt bij aan de ontwikkeling van een leerplan. Leidinggevend, lerende en klanten zullen door een logische samenhang het plan sterker maken. Medewerkers zullen achter het opleidingsplan staan, waardoor betrokkenheid heerst en dit zorgt voor een grotere mogelijkheid tot succes van een opleidingstraject (Rondeel et al., 2017).



Figuur 5: Achtveldenmodel (Rondeel, Deen, & Kessels, 2017)

2.4 Leerstijlen

Een opleidingstraject kan pas slagen, wanneer iedere medewerker met een eigen leerstijl kan deelnemen aan het traject. David Kolb (1984) heeft een leercirkel ontwikkeld, hier staat de kracht van ervaringsleren centraal. Voor een effectief leerproces leert een persoon in alle vier de fases. In figuur 6 is de leercyclus van Kolb (1984) weergegeven.

Iedere medewerker leert op een andere manier. Ook bij Zinkunie B.V. zijn verschillende medewerkers werkzaam met ieder een eigen manier van leren. Sommige medewerkers leren het meeste door praktijkervaringen en andere door betekenis geven en invulling zoeken aan de leerstof die wordt aangeleerd.

In totaal zijn er vier fases waarin mensen leren: Ervaring opdoen, Reflecteren, Conceptualiseren en Toepassen (Kolb, 1984).

Fase 1

Ervaring opdoen: door ervaring op te doen begrijpen mensen een aantal dingen beter.

Fase 2

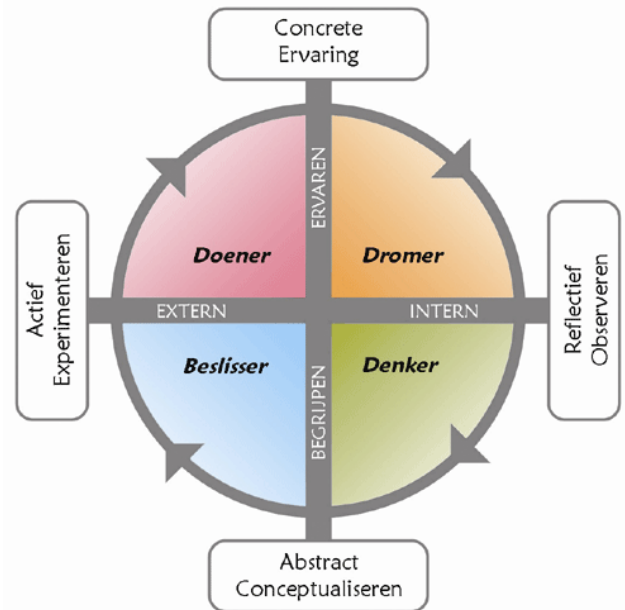
Reflecteren: vervolgens wordt een ervaring gekoppeld aan een gelijkwaardige situatie. Er wordt dan gesproken over het reflecteren op een ervaring.

Fase 3

Conceptualiseren: in deze fase wordt een definitie aan de ervaring gekoppeld.

Fase 4

Toepassen: het geleerde uit de situatie kan worden toegepast in de realiteit.



Figuur 6: Leercyclus van Kolb (1984)

Deze vier fases zijn door Kolb (1984) aan vier verschillende leerstijlen gekoppeld. Iedereen heeft een persoonlijke voorkeurstijl, maar doorloopt alle vier de fases. De doener is actie gericht en leert vanuit concrete ervaringen. De dromer leert vanuit de verbeeldingskracht en bekijkt alles vanuit verschillende perspectieven. De denker leert juist het meeste uit observatie en reflectie, waarbij de beslisser verbanden zoekt tussen theorie en praktijk (kolb, 1984). De leermeester moet bij elke leerstijl een eigen manier vinden om een medewerkers van alle leerstijlen op te leiden. Hier moet de leermeester de juiste competenties voor in het bezit hebben.

2.5 Competenties Leermeester

Volgens SLO (z.d.) is er een geheel aan competenties die een mens nodig heeft om in de 21^e eeuw te kunnen functioneren. Dit zijn de volgende competenties: zelfregulering, kritisch denken, creatief denken, problemen oplossen, computational thinking, informatievaardigheden, ICT-basis vaardigheden, media wijsheid, communiceren, samenwerken, sociale & culturele vaardigheden. Deze competenties kunnen los van elkaar en als geheel worden gezien. Elke functie binnen een bedrijf vraagt om bepaalde vaardigheden, zo ook de rol van de leermeester (SLO, z.d.).

Het IPV (2021) heeft een aantal vaardigheden beschreven, die een leermeester in het bezit moet hebben **om vakbekwaam te zijn**. Deze vaardigheden zijn allemaal af te leiden en te koppelen aan het 21^e eeuwse vaardigheden model (z.d.). Succesvolle leermeesters zijn in het bezit van de volgende vaardigheden: didactische vaardigheden, flexibel, objectief, communicatief vaardig, vakkennis, organisatorisch sterk, inlevingsvermogen en betrokken.

Didactische vaardigheden

Didactische vaardigheden zorgen ervoor dat medewerkers worden geïnspireerd en geënthousiasmeerd. Daarnaast kunnen de leermeesters omgaan met vragen, reacties en weerstand (Carrieretijger, z.d.). Dit zorgt ervoor dat de medewerkers door de leermeester gemotiveerd worden.

Flexibel

Creatief denken en handelen is het vermogen om probleemoplossend te denken. Leermeesters zien fouten als leermogelijkheden. Hierbij durven de medewerkers risico's te nemen, waarbij er buiten gebaande paden wordt gedacht. Dit is een ondernemende houding waarbij ook flexibiliteit gevraagd wordt (IPV, 2021).

Objectief

Om kritisch te kunnen denken, zijn denkvaardigheden, goede reflectie en een zelfregulerend vermogen nodig. Zelfstandig worden er beargumenteerde afwegingen, oordelen en beslissingen genomen waarbij objectiviteit van de leermeester belangrijk is (IPV, 2021).

Communicatief vaardig

Communicatie vindt op veel verschillende manieren plaats. Om effectief en efficiënt te communiceren moeten de leermeesters doelgericht communicatie kunnen overbrengen en begrijpen. Daarnaast moeten de medewerkers kunnen communiceren met verschillende type mensen. Niet elke medewerker is hetzelfde en elke medewerker leert op een andere manier (IPV, 2021).

Vakkennis

Zelfregulering en vakkennis wil zeggen, dat een medewerker zelfstandig kan werken en handelen. Hiervoor is het nodig, eigen doelen, motieven en capaciteiten te hebben (IPV, 2021).

Organisatorisch sterk

Wanneer iemand organisatorisch sterk is heeft deze persoon het vermogen om een probleem te signaleren, te analyseren en te definiëren. Om vervolgens het probleem meteen op te lossen. Hierbij is het belangrijk dat er gebruik wordt gemaakt van vakinhoudelijke kennis. Het is belangrijk dat het proces leidt tot het oplossen van het probleem (IPV, 2021).

Inlevingsvermogen

Om goed te kunnen samenwerken is het belangrijk, om kennis te hebben over verschillende sociale en culturele opvattingen. Op de werkvloer krijgt de leermeester met diversiteit te maken, het is belangrijk dat de leermeester respect heeft voor elke collega. Elke medewerker heeft een eigen visie met een daarbij passend gedrag (IPV, 2021).

Betrokken en distantie

Bij samenwerken is een groep een gezamenlijk doel aan het realiseren. Hierbij vult de groep elkaar aan en ondersteunt de leermeester waar nodig. De leermeesters doen dit met een open en positieve houding. Samenwerken wil zeggen: hulp en feedback vragen, geven en ontvangen (IPV, 2021).

2.6 Basisvaardigheden

Naast deze acht competenties is het voor de leermeester ook vereist om een aantal basisvaardigheden te bezitten. Een leermeester moet leergierig zijn, een open houding hebben en geduldig zijn, waarbij overtuigingskracht, onderhandelingsvaardigheden en doorzettingsvermogen ook belangrijk zijn (IPV, 2021).

2.7 Werkdruk

Binnen Zinkunie B.V. is de werkdruk erg hoog. Zinkunie B.V. kent de slogan: vandaag besteld, morgen in huis! Dat wil zeggen dat al het maatwerk voor de klanten dezelfde dag nog gemaakt moet worden in de productiehal. In het geval van de afdeling Speciaal Maatwerk geldt hier een levertijd van maximaal vijf werkdagen. En deze belofte aan de klant levert de medewerkers Speciaal Maatwerk veel werkdruk op (Anouk Mels, persoonlijke communicatie, 2022). Door deze hoge werkdruk kan het lastig zijn om op de juiste en een respectvolle manier feedback te geven aan collega's (Bosma, 2022).

2.8 Feedback

Feedback geven is een collega voorzien van terugkoppeling van zichtbaar gedrag. Een medewerker vertoont gedrag en om dit gedrag te verbeteren is feedback nodig. Wat gaat er goed en wat kan er beter? Dit zijn volgens het 4G-feedbackmodel (Bosma, 2022) de hoofdvragen bij feedback geven.

Feedback geven ligt vaak erg gevoelig en daarom is het lastig om feedback te geven. Het is nodig dit tactisch aan te pakken, zodat diegene die feedback ontvangt zich niet rot gaat voelen.

Feedback in vier stappen (Bosma, 2022):

- 1) Gedrag: Geef aan wel gedrag er is gezien.
- 2) Gevoel: Geef aan wat het gevoel is bij dit gedrag.
- 3) Gevolg: Geef aan wat dit gedrag veroorzaakt.
- 4) Gewenst: Vertel hoe het wel moet.

Vervolgens afspraken maken: Kijk samen hoe dit probleem opgelost kan worden.

360 graden feedback

Feedback van persoon tot persoon is waardevol, maar nog waardevoller is feedback van meerdere personen. Dit heet 360 graden feedback, hierbij wordt er feedback gegeven vanuit verschillende personen en dus verschillende invalshoeken. Het voordeel hiervan is dat er een objectiever beeld ontstaat. Hierdoor kan de medewerker effectief zijn gedrag veranderen (Bosma, 2021).

2.9 Stakeholders

De interventie kent een aantal stakeholders, namelijk: Zinkunie B.V., HR-afdeling, leidinggevend en de medewerkers Speciaal Maatwerk. Elke groep is betrokken bij de interventie, ze ervaren de voor- en nadelen van de interventie.

Zinkunie B.V.

De kernwaarden van Zinkunie B.V. zijn belangrijk voor de organisatie. Servicegerichtheid, passie voor het vakmanschap en respectvol samenwerken zijn dan ook gebruikt om de interventie te concretiseren. Door middel van een leermeestertraject ervaren de werknemers de passie voor het vakmanschap. Vervolgens zorgt dit ook voor een verbeterslag in de servicegerichtheid en samenwerking (Anouk Mels, persoonlijke communicatie, 2022).

Zinkunie B.V. ziet ook graag de levertijd van speciaal maatwerk korter worden. Op dit moment is de levertijd vijf werkdagen, maar in de toekomst wil Zinkunie B.V. graag dat dit wordt teruggebracht naar twee werkdagen. Door middel van het leermeestertraject zullen er op de afdeling meer ervaren medewerkers werkzaam zijn, waardoor de levertijd verkort kan worden (Maik van der Gracht, persoonlijke communicatie, 2022).

HR-afdeling

Om de levertijd te verkorten, staan op dit moment twee vacatures open. Er komen weinig sollicitanten binnen en het kost de HR-afdeling veel tijd om medewerkers te werven voor deze vacatures. Wanneer het leermeestertraject wordt uitgevoerd heeft HR-belang bij dat deze openstaande vacatures zullen worden ingevuld zodat de werkdruk met betrekking tot deze vacatures afneemt (Anouk Mels, persoonlijke communicatie, 2022).

Leidinggevende

De leidinggevende van de afdeling Speciaal Maatwerk heeft belang bij de start van een leermeestertraject. De leidinggevende geeft aan hij dat op dit moment medewerkers op taken zet waar ze goed en snel in zijn. Hierdoor leren medewerkers geen andere taken op de afdeling. Het leermeestertraject zorgt voor meer continuïteit, waarbij de medewerkers productiever in kunnen worden gezet. Hierdoor ervaart de leidinggevende minder werkdruk op de afdeling. Elke medewerker kan op elke plek worden ingezet, waardoor het werk op een efficiënte manier af kan worden gemaakt (Maik van der Gracht, persoonlijke communicatie, 2022).

Daarnaast zorgt dit traject er ook voor, dat er op de werkvloer een veilig leerklimaat heerst. Dit stimuleert leren op de werkplek en uiteindelijk de sfeer en betrokkenheid.

Speciaal Maatwerk medewerkers

Naast Zinkunie B.V, de HR-afdeling en de leidinggevende hebben ook de werknemers van de afdeling Speciaal Maatwerk er belang bij dat het leermeestertraject wordt gestart. Zoals in hoofdstuk 1.5.2 besproken, willen de medewerkers graag leren en leermeester worden. Wanneer dit ook daadwerkelijk wordt toegepast, zullen de werknemers meer werkplezier ervaren.

Volgens de leidinggevende zal het werkplezier ook worden gestimuleerd, wanneer de werkdruk wordt verminderd. Door het leermeestertraject worden medewerkers opgeleid en dit zorgt voor meer vakbekwame medewerkers, waardoor de werkdruk bij de gehele afdeling deels wegvalt (Maik van der Gracht, persoonlijke communicatie, 2022).

2.10 Ideeën

Om tot ideeën te komen om de leerdynamiek op de afdeling Speciaal Maatwerk te stimuleren zijn er verschillende gesprekken gevoerd met de ploegleider en medewerkers van de afdeling. Ook heeft de ontwerper een dag meegelopen op de afdeling, dit is te zien op afbeelding 1. Deze dag was heel waardevol om de medewerkers te begrijpen en draagvlak te creëren.

Tijdens deze meeloop dag is naar voren gekomen dat binnen Zinkunie B.V. geen interne opleiding plaatsvindt. Vanwege de moeilijk vervulbare vacatures op de afdeling Speciaal Maatwerk ligt op deze afdeling de hoogste prioriteit om medewerkers intern op te leiden.



Afbeelding 1: Jeske aan het werk bij Speciaal Maatwerk

Uiteindelijk kan het ontwerp door worden gerold in de gehele organisatie.

Gekeken naar de behoeftes van de stakeholders en de literatuur zijn in een sessie met de HR-afdeling verschillende ideeën naar voren gekomen. Het eerste idee is een handleiding/stappenplan in een flip-over voor de medewerkers van de afdeling Speciaal Maatwerk. Op dit moment worden de medewerkers met vakkennis vaak van het werk afgehouden, omdat ze telkens aan andere medewerkers moeten uitleggen hoe de simpele taken werken. Om deze 'stoer' momenten te beperken, is een handleiding flipover boek bedacht. Dit kan dan op de werkplek neergezet worden en daardoor worden de medewerkers met vakkennis minder gestoord. Volgens het model: leren en veranderen (Bolhuis, 2016) is het nodig om op de werkplek ervaring op te doen, door het onbewust nadoen van collega's en het taalspel met collega's wordt er geleerd op de werkplek. Zonder persoonlijke begeleiding vindt geen taalspel plaats op de afdeling Speciaal Maatwerk en daarom is dit idee niet geschikt.

Als tweede idee is naar voren gekomen om een opleidingstraject te ontwerpen. Een aantal Speciaal Maatwerk medewerkers gaan dit traject volgen, zodat ze in het vervolg alle taken van de afdeling kunnen uitoefenen. Dit opleidingstraject is een traject van 3 maanden, waarbij de medewerkers cursussen in SKY kunnen verwachten, maar daarnaast ook veel op de werkplek één op één meelopen met een professional. Volgens het 70:20:10 referentiemodel (Arets et al., 2015) is dit een goede combinatie. Maar helaas duurt dit traject minimaal drie maanden, waardoor het niet mogelijk is om dit traject binnen Zinkunie B.V. uit te voeren tijdens de stageperiode van de ontwerper.

Daarnaast geeft de ploegleider aan dat hijzelf, maar ook de andere werknemers niet de kennis hebben om medewerkers op te leiden. Volgens IPV (2021) zijn leermeesters genoodzaakt een aantal vaardigheden, zoals coachen en begeleiden, didactische vaardigheden en horen leermeesters communicatief sterk te zijn. Op dit moment zijn de toekomstige leermeesters niet in het bezit van deze vaardigheden. De leermeesters moeten exact weten hoe belangrijk leren op de werkplek is en dat iedere medewerker op verschillende manieren leert, want door deze informatie kan een leermeester op de juiste manier de werknemers coachen en begeleiden (Arets et al., 2015). Daarnaast moet een

leermeester weten wat een veilig leerklimaat is en waarom dit op de werkplek nodig is (Bolhuis, 2016).

Er is een interventie bedacht, genaamd: het 'Medewerker SKY High traject' en het bevat meerdere bijeenkomsten om deze bovenstaande vaardigheden te ontwikkelen en medewerkers op te leiden tot leermeesters. Deze bijeenkomsten zullen praktisch zijn ingesteld, want de medewerkers uit de productiehoe zijn volgens het model van Kolb (1984) doeners. De medewerkers willen graag praktisch te werk gaan en het geleerde meteen op de werkvloer toepassen. Naast de bijeenkomsten is er ook een HR-instrument voor de leermeesters ontwikkeld. Met dit HR-instrument hebben de leermeesters een aantal handvaten om de medewerkers van de afdeling Speciaal Maatwerk te kunnen opleiden.

2.11 Opleidingsochtend Speciaal Maatwerk

Leermeesters opleiden is waardevol, maar er zijn ook leerlingen nodig die tot Speciaal Maatwerk medewerker opgeleid willen worden. Zonder leerlingen kunnen de leermeesters de functie niet uitvoeren en daarom is er intern bekeken welke medewerkers interesse en motivatie hebben om opgeleid te worden. Door middel van een georganiseerde opleidingsochtend in SKY is er door René Boshuizen (opleidingscoördinator) bekeken welke productiemedewerkers ook daadwerkelijk de kennis en vaardigheden bezitten om naar de afdeling Speciaal Maatwerk door te groeien.



Afbeelding 2: De productiemedewerkers zijn zelfstandig deklijsten aan het monteren.



Afbeelding 3: René laat zien hoe solderen in zijn werking gaat.

Deze opleidingsochtend is georganiseerd door René Boshuizen en Jeske van Houtum. Het was erg geslaagd. De medewerkers vonden het leuk en interessant om te zien wat er uiteindelijk met de gemaakte dakgoten gebeurt en hoe dit op het dak wordt gemonteerd. Een aantal medewerkers hebben ook zeker de vaardigheden en motivatie om aan het SKY High stappenplan deel te gaan nemen. Dit gaan deze medewerkers dan ook daadwerkelijk doen.

2.12 Korte samenvatting

In dit hoofdstuk zijn verschillende theorieën aan bod gekomen die werken op de werkplek stimuleren en daarnaast ook laten zien dat leren in een organisatie erg belangrijk is. Alle modellen zijn toegepast in het ontwerp van het Medewerker SKY High traject.

De interventie bevat een aantal randvoorwaarden om het te laten slagen. De bijeenkomsten moeten praktijkgericht zijn, omdat de medewerkers van de afdeling Speciaal Maatwerk doeners zijn (Kolb, 1984). De medewerkers zijn praktijkgericht en denken vrij makkelijk, daarom wordt van de interventie verwacht dat het makkelijk te begrijpen is (Roger van den Bongarth, persoonlijke communicatie, 2022). Ook is in de productiehal geen computer aanwezig en liggen de telefoons in de kluis, waardoor een online interventie niet mogelijk is. Als laatste is de werkdruk op de afdeling erg hoog en moet daarom een tijdsplanning aan de interventie worden gekoppeld.

Om het Medewerker SKY High traject te laten slagen worden er tools en handvaten geboden aan de toekomstige leermeesters. Dit wordt gedaan door één HR-handvat, namelijk: het SKY High stappenplan en daarnaast een leermeestertraject met verschillende bijeenkomsten in de vorm van een praktijkgerichte training over een veilig leerklimaat, coachen en begeleiden (Bolhuis, 2016). Over dit HR-instrument en deze bijeenkomsten kan in het volgende hoofdstuk meer worden gelezen.

3. Ontwerpfase

3.1 De toepassing van het achtveldenmodel

De interventie is gebaseerd op het achtveldenmodel (Deen & Rondeel, 2017). Aan de hand van dit model is een aanpak gecreëerd, waardoor het gedrag van de toekomstige leermeesters kan worden veranderd en het leermeestertraject succesvol kan worden toegepast.

Het doel van het leermeestertraject en het HR-instrument is dat er na de interventie een leerdynamiek op de afdeling Speciaal Maatwerk ontstaat. Dit stimuleert dat de leermeesters een verandering in gedrag gaan laten zien, waardoor de medewerkers gaan leren op de werkplek. Om hier mee aan de slag te kunnen gaan hebben de leermeesters de juiste vaardigheden nodig. Deze vaardigheden worden ontwikkeld in de drie bijeenkomsten. Het gaat hier om de vaardigheden: didactische vaardigheden, flexibel, objectief, communicatief vaardig, vakkennis, organisatorisch sterk, inlevingsvermogen en betrokken.

Niet al deze vaardigheden worden aangeleerd in de drie bijeenkomsten. De toekomstige leermeesters zijn erop geselecteerd dat ze de al in het bezit zijn van deze vaardigheden. In de bijeenkomsten worden de vaardigheden: communicatief vaardig, vakkennis en didactische vaardigheden nog extra ontwikkelt om een vaardige leermeester te worden. Dit maakt dat de drie bijeenkomsten en een HR-handvat de leersituatie zijn.

Het leermeestertraject is geslaagd als de geleerde vaardigheden worden toegepast in de praktijk. Het leerproces, het functioneren en het bedrijfseffect zullen worden meegenomen in de evaluatie.

3.2 Het ontwerp

Samen met de operationeel directeur is ervoor gekozen om twee medewerkers Speciaal Maatwerk en de ploegleider om te scholen tot leermeester. De focus van de interventie komt te liggen op het leermeestertraject. Door middel van de drie bijeenkomsten gaan de toekomstige leermeesters begeleid en gecoacht worden zodat de leermeester vakbekwaam wordt. De toekomstige leermeesters hebben een korte spanningsboog en daarom is gekozen voor een reeks aan korte bijeenkomsten. Daarnaast is het niet mogelijk om de toekomstige leermeesters gehele dagen op te leiden, omdat de productie van het maatwerk niet gehele dagen kan stilstaan. De medewerkers krijgen uiteraard tijd om zich te ontwikkelen, maar daarnaast is het wel nodig dat de productie door kan lopen.

De bijeenkomsten zullen tussen de één en twee uur gaan duren. De ene bijeenkomst is korter dan de andere bijeenkomst, vandaar het grote verschil. In overleg met de productieleider is ervoor gekozen elke woensdagochtend van 8.00 uur tot 10.00 uur de tijd te blokken om de leermeesters op te leiden. Dit is de minst drukke tijd in de week, hierdoor kunnen de medewerkers met een gerust gevoel de bijeenkomsten gaan volgen. De bijeenkomsten zullen in een reeks van vier weken worden georganiseerd. Dit is van week 5 t/m week 7 in 2023. Wanneer er aan elke bijeenkomst is deelgenomen, zal de deelnemer een certificaat ontvangen. Dit als beloning voor zijn deelname aan het Medewerker SKY High traject.

Door middel van het Medewerker SKY High traject kunnen de leermeesters na dit traject zelfstandig leerlingen intern opleiden.

Aan de hand van het HR-instrument: 'SKY High stappenplan' weten de toekomstige leermeesters exact welke skills ontwikkelt moeten worden en hangt er een tijdsplanning aan vast. Dit HR-instrument is een stappenplan voor leermeesters en leerlingen, zodat de leerling tot een vakbekwame medewerker kan worden opgeleid.

De bijeenkomsten zijn ontstaan uit meerdere theorieën die in hoofdstuk 2 staan omschreven. De bijeenkomsten worden gekoppeld aan de vaardigheden die een leermeester moet bezitten volgens het IPV (2021). De leermeesters worden opgeleid tot ze vakbekwaam zijn. In de eerste bijeenkomst staat de theorie uit het boek: *Leren en veranderen* (Bolhuis, 2016) centraal. In de tweede bijeenkomst worden de verschillende leerfasen van Kolb (1984) aangeboden. Daarnaast wordt er aan de hand van het 4G-feedbackmodel (Bosma, 2022) geleerd hoe leerlingen gecoacht en begeleid moeten worden. In de derde bijeenkomst wordt het HR-instrument met het 70:20:10 referentiemodel (Arets et al., 2015) verduidelijkt. Het doel van de bijeenkomsten en de gehele koppeling met de theorie wordt omschreven in de volgende paragraaf.

Het Medewerker SKY High traject zal antwoord geven op de ontwerpvraag: *"Hoe kunnen we ervoor zorgen dat de leermeesters van de afdeling Speciaal Maatwerk de leerdynamiek op de afdeling gaan stimuleren, zodat de medewerkers op de afdeling vakbekwaam worden?"*

Voor de gehele interventie is een draaiboek ontworpen, hier staat de gehele aanpak rondom de interventie beschreven en dit is terug te vinden in bijlage 2.

3.3 Bijeenkomst 1: Introductie veilig leerklimaat

Deze bijeenkomst zal 60 minuten gaan duren

In deze bijeenkomst wordt leren op de werkplek ingeleid (Bolhuis, 2016). Wat is leren precies en waarom is het belangrijk? Daarnaast wordt nog uitleg gegeven over de basis van een veilig leerklimaat en hoe verschillend elke medewerker leert (Bolhuis, 2016). Het is belangrijk dat de toekomstige leermeesters zich betrokken voelen, daarom wordt het beoogde doel en het bijpassende programma van de interventie uitgelegd.

Door eerst zelf te ervaren hoe het is om zonder een handleiding een spel te moeten doen. Begrijpen de toekomstige leermeesters dat het belangrijk is om goede uitleg te krijgen.

Het doel van bijeenkomst 1 is dat de toekomstige leermeesters door middel van een spel begrijpen waarom het belangrijk is om medewerkers in de organisatie op te leiden en wat ze hieraan kunnen bijdragen. Na deze bijeenkomst hebben de toekomstige leermeesters ervaren hoe het is om in het diepe te moeten springen. Ze ervaren dat dit voor onduidelijkheden kan zorgen.

Het spelletje heet: 'Spelen en Leren'. Afkomstig van het bestaande spel Skibo, dit is een spel met verschillende kleurenkaarten van de cijfers 1 t/m 10. Daarnaast zijn er vier willekeurige kaarten die ervoor zorgen dat het spel helemaal de andere kant op draait. Dit spel kan niet worden gespeeld zonder de juiste uitleg.

Zonder uitleg starten de toekomstige leermeesters met het spelen van het spel. Niemand weet hoe het spel werkt en wat het doel is. De leermeesters ervaren dat het spel onduidelijk is, waardoor ze aan elkaar vragen gaan stellen. Samen moeten ze ondervinden hoe het spel werkt en wat de spelregels zijn. Na een tijdje zal de trainer uitleggen wat het doel van het spel is en hoe het gespeeld moet worden. Er wordt dus geleerd hoe het spel werkt. Na de uitleg zullen ze het spel weer opnieuw gaan spelen en ervaren de toekomstige leermeesters dat het leren van een spel, een belangrijke factor is, om het spel goed uit te kunnen voeren.

Op de werkvloer werkt dit precies hetzelfde en daarom zorgt dit spel voor verduidelijking. De leermeesters kunnen zich inbeelden waarom ze de medewerkers goed moeten leren, zodat alle werkzaamheden goed worden uitgevoerd.

Na het spel wordt er nog verduidelijkt waarom het ook belangrijk is om een veilig leerklimaat te creëren. De theorie van Leren en Veranderen (Bolhuis, 2016) legt uit de taal van de groep spreken de basis is om te leren op de werkplek. Er moet een veilige omgeving zijn, waarbij de medewerkers elkaar begrijpen om van elkaar te kunnen leren.

3.4 Bijeenkomst 2: Coachen en begeleiden (rollenspel)

Deze bijeenkomst zal 1,5 uur gaan duren

Bijeenkomst 2 staat in teken van coachen en begeleiden. Leerlingen moeten door de leermeester gecoacht worden, zodat ze op de werkplek goed kunnen leren.

Het doel van de bijeenkomst is dat medewerkers een cursus krijgen hoe ze het beste met de verschillende medewerkers om kunnen gaan. De ene leerling zal sneller leren dan de andere leerling. Elke medewerker is anders en moet op een andere manier worden opgeleid. Met de leerstijlen van Kolb (1984) wordt er uitgelegd dat er verschil is tussen een doener, denker, beslisser en dromer.

Aansluitend komt er een acteur die verschillende rollen gaat aannemen. De toekomstige leermeesters gaan met een casus (bijlage 2) een rollenspel doen met de acteur. Deze acteur reageert bij elke leermeester anders, kan lastig doen en verschillende zaken niet begrijpen. Als leermeester moet je op dit soort zaken kunnen inspelen en dat wordt doormiddel van deze bijeenkomst bijgeleerd.

Naast coachen en begeleiden hoort feedback geven ook bij de competenties als leermeester (IPV, 2021). Om te leren moet feedback worden ontvangen en gegeven (Bosma, 2021). Aan het einde van elk rollenspel zal de toekomstige leermeester feedback ontvangen van de trainer, maar ook van de andere leermeesters. Zo leren de medewerkers feedback te geven en kan dit worden toegepast in de praktijk.

Voorafgaande het rollenspel wordt uitgelegd hoe het beste feedback kan worden gegeven. Met het 4G-model (Bosma, 2022) worden de toekomstige leermeesters klaargestoomd voor echte feedback meesters.

Het doel van de bijeenkomst is dat de medewerkers leren coachen en begeleiden. Door middel van een rollenspel moeten de leermeesters de andere leermeesters van feedback voorzien. De leermeesters ervaren hoe het is om een medewerker feedback te geven, maar ook hoe het is om feedback te ontvangen. Hierdoor kunnen de toekomstige leermeesters dit gaan toepassen in de praktijk.

3.5 Bijeenkomst 3: het SKY High stappenplan

Deze bijeenkomst zal 60 minuten gaan duren

‘SKY High stappenplan’ is de benaming van deze bijeenkomst en het ganzenbord.

Op basis van het 70:20:10 referentiemodel (Arets et al., 2015) is dit stappenplan ontworpen. Het stappenplan zorgt ervoor dat medewerkers op de werkplek kunnen leren en daarbij al het geleerde meteen in de praktijk kunnen brengen. Door middel van coaching en begeleiding zullen de leerlingen steeds meer stappen in het stappenplan maken. Daarnaast zullen de leerlingen per level een cursus in SKY krijgen, waardoor ook cursussen in een formele klassikale bijeenkomst worden gegeven. De schets van dit stappenplan is te zien in bijlage 3 en de vormgeving van het gehele stappenplan is te zien in bijlage 5.

Het SKY High stappenplan is ontworpen voor de afdeling Speciaal Maatwerk. In de toekomst kan het stappenplan worden omgeschreven voor de andere afdelingen en kan het SKY High stappenplan voor de gehele organisatie gebruikt worden.

Het stappenplan is ingericht zodat de leermeesters worden ondersteund in het opleiden van de leerlingen. Het stappenplan biedt handvaten door middel van een beoordelingsformulier (bijlage 4) en is samen met de ploegleider opgesteld. Elke stap is weer een stap richting een vakbekwame medewerker Speciaal Maatwerk.

In deze bijeenkomst wordt het SKY High stappenplan uitgelegd aan de leermeesters. Zo kunnen de leermeesters het traject gaan uitvoeren met de leerlingen. Zoals hierboven vermeld, maken de leerlingen stappen en per level worden ze beloond. De beloning zal in vorm zijn van een cursus. Hierdoor krijgen de leerlingen steeds meer kennis over de producten van Zinkunie B.V.

Hieronder staan de beloningen opgesteld:

Level 2: Persoonlijk kaartje van ploegleider met chocolade

Level 3: Halve dag naar NedZink (de leverancier van Zinkunie)

Level 4: 2-daagse Zinkcursus van René Boshuizen (opleidingscoördinator) in SKY

Level 5: Certificaat tot leermeester

Op de afdeling Speciaal Maatwerk is het belangrijk dat een planning wordt gemaakt, omdat de werkdruk ervoor kan gaan zorgen dat het traject wordt uitgesteld en uiteindelijk uit de werkzaamheden verdwijnt. Het is belangrijk dat het zo goed mogelijk wordt geïntegreerd in de dagelijkse werkzaamheden, zodat het traject in de toekomst ook kan worden voortgezet. Het stappenplan gaat elke maandagmorgen van 8.00 uur tot 8.15 uur worden behandeld. De leermeester en de leerling gaan in dit kwartier samenzitten en bekijken welke stappen ze deze week weer gaan zetten. Door dit vaste tijdstip in de week te kiezen wordt het traject niet verwaarloost.

3.6 Bijeenkomst 4: Evaluatie

Deze bijeenkomst zal 30 minuten gaan duren

In deze bijeenkomst gaat worden teruggekeken naar de afgelopen **drie** bijeenkomsten. In deze bijeenkomst kan feedback worden gegeven op de bijeenkomsten. Er zijn in totaal twee vragenlijsten opgesteld, waardoor het resultaat van de bijeenkomsten kan worden gemeten. De leermeesters zullen de vragenlijsten via papier gaan invullen. Deze resultaten worden daarna via de computer ingevoerd.

Naast dat deze sessie erg belangrijk is voor de behaalde resultaten, zullen de leermeesters in deze sessie tot leermeesters worden 'bekroond'. De certificaten worden uitgedeeld en om dit te vieren zal er worden gezorgd voor een hapje en een drankje. Het certificaat is te zien in bijlage 6.

3.7 Innovatieve waarde

Voor Zinkunie B.V. is de interventie uniek. Het heeft een aantal unique selling points en deze zullen in deze paragraaf worden besproken.

De kernwaarden zijn voor Zinkunie B.V. erg belangrijk. De gehele interventie past bij de kernwaarden van Zinkunie B.V.: Servicegerichtheid, respect voor elkaar en passie voor het vakmanschap.

Door deze interventie is er een kans dat de kwaliteit van de producten verbeterd, waardoor ook de service naar een hoger level kan worden getild. Medewerkers van de afdeling Speciaal Maatwerk krijgen meer productkennis en zullen op de gehele afdeling inzetbaar zijn. Hierdoor kan elke medewerker zelfstandig met de opgebouwde kennis een oordeel vormen over de kwaliteit, waardoor producten met een lage kwaliteit op eigen initiatief opnieuw kunnen worden gemaakt.

Ook de kernwaarde: passie voor het vakmanschap is een USP van de interventie. Nieuwe medewerkers kunnen het zinkwerk bij Zinkunie B.V. leren. Door nieuwe medewerkers het SKY High stappenplan te laten volgen kan er echt een vak worden geleerd. Dit zorgt ervoor dat medewerkers graag bij Zinkunie B.V. komen werken. Daarnaast kunnen jonge medewerkers meteen vanuit het VMBO bij Zinkunie B.V. starten in het werkveld. Dit kan van waarde zijn voor de maatschappij.

Als laatste is de interventie uniek, omdat het nog niet bij Zinkunie B.V. bestaat. Op dit moment doet het bedrijf nog niet aan interne opleiding. Er is dus ook nog geen leermeestertraject ontworpen.

3.8 Feedback pitch

Op vrijdag 26 januari 2023 zijn de bovenstaande hoofdstukken aan twee beoordelaars van Fontys gepresenteerd. In deze presentatie is de ontwerper ingegaan op het ontwerp van de interventie. Vervolgens zijn de beoordelaars en ontwerper in gesprek gegaan over de verschillende keuzes in het proces om tot een ontwerp te komen. Deze presentatie is beoordeeld met een 7.

De beoordelaars waren vooral enthousiast over de betrokkenheid van de ontwerper met betrekking tot de mensen en dynamiek bij Zinkunie B.V. In het voortraject is de ontwerper veel in gesprek gegaan met stakeholders. Door het voeren van gesprekken is het vraagstuk laag voor laag ontleed, waardoor de onderliggende oorzaken van het probleem naar voren zijn gekomen. Naast deze praktijkervaringen is ook vanuit de theorie een sterk verhaal neergezet. Kortom de beoordelaars waren tevreden over een groot deel van de presentatie.

Naast deze tevredenheid zijn in de presentatie ook verbeterpunten van het ontwerp naar voren gekomen waardoor de ontwerper aan het denken is gezet. Bij Zinkunie B.V. komt de afdeling Speciaal Maatwerk structureel tijd te kort. Er wordt veel gestuurd op het zo snel mogelijk af hebben van het Speciaal Maatwerk. Het opleiden van leerlingen komt daarom vaak op een laag pitje te staan. Het is belangrijk hierop in te spelen en het ontwerp op aan te passen. Daarom heeft de ontwerper elke maandagochtend een kort overleg ingepland, zodat op een vast tijdstip tijd wordt vrijgemaakt voor het bewust bezig zijn met opleiden van leerlingen. Daarnaast is met de productieleider een gesprek gevoerd over het bewaken van de tijd. De productieleider ziet het nut van het korte overleg in en gaat er samen met de leermeesters voor zorgen dat deze korte gesprekken tussen leermeester en leerling geborgd gaan worden.

4. Implementatieplan

De interventie is gericht op het opleiden van leermeesters op de afdeling Speciaal Maatwerk. De leermeesters worden voorzien van de juiste kennis en handvaten om een leermeester te kunnen worden. Om de aanpak rondom de interventie binnen Zinkunie B.V. duidelijk neer te zetten is een draaiboek ontworpen. Deze is te vinden in bijlage 2. In dit hoofdstuk staat beschreven hoe de implementatie van de interventie: 'Medewerkers SKY High' zal verlopen.

4.1 Voortraject

In het voortraject hebben de ontwerper en de toekomstige leermeesters een aantal keer samengezeten om na te denken over het ontwerp en de bijhorende implementatie. Deze gesprekken hebben ervoor gezorgd dat de toekomstige leermeesters het gevoel hebben gekregen het gehele ontwerp zelf te hebben ontwikkeld. Hierdoor staan de toekomstige leermeesters achter het ontwerp en het implementatieplan en dit zorgt voor extra draagvlak. Daarnaast is de ontwerper een aantal keer de productievloer opgelopen om een spontaan gesprek te voeren met de toekomstige leermeesters. Hierdoor is tussen de ontwerper en de toekomstige leermeesters binding ontstaan, wat uiteindelijk zorgt voor extra draagvlak.

4.2 Implementatie interventie

De bijeenkomsten zijn ontworpen door Jeske van Houtum. Hierbij is rekening gehouden met de behoeften van de organisatie en de medewerkers Speciaal Maatwerk. Daarnaast gaat Jeske van Houtum de trainingen geven waarbij rekening wordt gehouden met de leercurve van de toekomstige leermeesters. De toekomstige leermeesters zijn praktijkgericht en doeners (Kolb, 1984). Hierdoor is de trainingsstijl interactief. Theorie wordt uitgelegd in spelvorm met behulp van het spel 'Ski-bo'. Daarnaast wordt de theorie meteen toegepast in de praktijk door middel van een rollenspel.

Als voorbereiding op de bijeenkomsten is een draaiboek ontworpen met daarin een planning per bijeenkomst. Dit draaiboek is te vinden in bijlage 2. Daarnaast is de inhoud van de vier bijeenkomsten ontworpen naar de behoefte van de toekomstige leermeesters en het management. De toekomstige leermeesters worden mondeling voor deze vier bijeenkomsten uitgenodigd. Daarnaast heeft de trainer een planning op de productievloer opgehangen. De toekomstige leermeesters hebben een korte spanningsboog en daarom is gekozen voor een reeks aan korte bijeenkomsten. Deze bijeenkomsten worden gegeven aan de drie toekomstige leermeesters van de afdeling Speciaal Maatwerk. Dit zijn de medewerkers die de juiste vakkennis, motivatie en vaardigheden beschikken om een leermeester te worden. De aanwezigen bij de eerste drie bijeenkomsten zijn de trainer en de drie leermeesters. Bij de laatste bijeenkomst; uitreiking van het certificaat, zal ook de productie leider aanwezig zijn.

Zoals in hoofdstuk 3.2 vermeld zullen de bijeenkomsten plaatsvinden van week 5 t/m week 7. Het is nodig om de bijeenkomsten te plannen, zo kan in de werkagenda van de toekomstige leermeesters tijd vrij worden gemaakt. De bijeenkomsten zullen plaatsvinden in het SKY-opleidingscentrum. Dit is een apart gebouw op het terrein van Zinkunie B.V. waar verschillende cursussen gegeven kunnen worden. Samen in overleg met de productie leider

is ervoor gekozen om elke woensdagochtend van 8.00 uur tot 10.00 uur te blokken in de agenda van de toekomstige leermeesters. Dit is een extra groot tijdsblok zodat nog tijd is voor een eventuele uitloop. Er is voor de woensdagochtend gekozen, omdat dit het minst drukke moment van de week is. In week 5 en 6 is tijd vrijgemaakt voor één interventie per week. In week 7 staan twee bijeenkomsten gepland, zodat deze voor de carnavalsvakantie zijn uitgevoerd. Onderstaand in tabel 1 is de planning weergegeven.

Tabel 1

Planning bijeenkomsten

Datum	Tijd	Wat	Wie
1 februari 2023	8.00 uur – 9.00 uur	Bijeenkomst 1: informatiebijeenkomst	Trainer en drie toekomstige leermeesters
8 februari 2023	8.00 uur – 9.30 uur	Bijeenkomst 2: Coachen en begeleiden	Trainer en drie toekomstige leermeesters
15 februari 2023	8.00 uur – 9.00 uur	Bijeenkomst 3: SKY High stappenplan	Trainer en drie toekomstige leermeesters
16 februari 2023	8.00 uur – 8.30 uur	Bijeenkomst 4: Evaluatie	Trainer, drie toekomstige leermeesters en productieleider

Elke bijeenkomst is verschillend van leerstof. Onderstaand in tabel 2 staat het doel per bijeenkomst omschreven met daarbij een korte uitleg over de inhoud. Een meer gedetailleerde planning per bijeenkomst is te vinden in het draaiboek, zie bijlage 2.

Tabel 2

Doel bijeenkomsten

Bijeenkomst	Doel van de bijeenkomst	Uitleg
Bijeenkomst 1: informatiebijeenkomst	Betekenis van leren uitleggen en een veilig leerklimaat creëren.	De eerste bijeenkomst staat in het teken van de theorie achter 'leren' en 'een veilig leerklimaat creëren'. Deze bijeenkomst wordt ondersteund met de theorie van Sanneke Bolhuis (2016).
Bijeenkomst 2: Coachen en begeleiden	De leerstijlen van KOLB overbrengen en de toekomstige medewerkers leren feedback te geven.	De tweede bijeenkomst staat in het teken van de vaardigheden: Coachen en begeleiden. Deze vaardigheden zijn afkomstig van het model van IPV (2021). In deze bijeenkomst gaan de toekomstige leermeesters feedback leren geven met het 4G-model van Bosma (2021). Daarnaast leert elke medewerker op zijn eigen manier, dit wordt uitgelegd met de theorie van KOLB (1984).
Bijeenkomst 3: SKY High stappenplan	Medewerker SKY high stappenplan uitleggen.	In deze bijeenkomst krijgen de toekomstige leermeesters uitleg over het SKY High stappenplan. De theorie van het 70:20:10 referentiemodel (Arets et al., 2015) ondersteunt deze bijeenkomst.
Bijeenkomst 4: Evaluatie	Het uitreiken van de certificaten.	Deze bijeenkomst staat in teken van de evaluatie en het vieren van de ontvangen certificaten.

5. Evaluatieplan

In dit hoofdstuk staat het evaluatieplan van de interventie beschreven. In dit evaluatieplan wordt beschreven op welke niveaus de evaluatie zal worden uitgevoerd met de betrokken stakeholders; de leermeesters, de leerlingen, de trainer en het management.

De interventie zal worden geëvalueerd door middel van een aantal kwantitatieve- en kwalitatieve effectmetingen. Kwantitatief onderzoek richt zich op getallen, hierdoor worden feiten verzameld. Kwalitatief onderzoek richt zich daarentegen op gesprekken of uitspraken in de vorm van woorden. Hierdoor kunnen ervaringen beter worden begrepen (Merkus,2022).

Ook zal worden ingegaan op de betrouwbaarheid en validiteit. Betrouwbaarheid wil zeggen dat het evaluatierapport vrij is van zoveel mogelijk fouten (Verhoeven, 2018). Validiteit wil zeggen dat daadwerkelijk wordt gemeten wat gemeten moet worden (Dale, z.d.).

5.1 Evaluatiemodel

Het evaluatieplan is gebaseerd op het evaluatiemodel van Kirkpatrick (2006). Dit is een piramide van vier verschillende niveaus waarop wordt geëvalueerd, namelijk: het reactieniveau, het leerniveau, het niveau van het gedrag en het resultaat.

1. Meetniveau 1: Reactie

Op het eerste niveau wordt gekeken naar de reacties van de leermeesters met betrekking tot de bijeenkomst (Kirkpatrick, 2006). Hebben de leermeesters deze bijeenkomsten als nuttig ervaren? Hebben ze hier iets van geleerd?

2. Meetniveau 2: Leren

Op dit leerniveau zal worden gekeken naar de kennis van de leermeesters. Er wordt gekeken of vaardigheden van de leermeesters zijn ontwikkeld en verbeterd.

3. Meetniveau 3: Gedrag

Bij dit niveau wordt gemeten of het gedrag van de leermeesters is veranderd (Kirkpatrick, 2006). De trainer en leerlingen zullen bekijken of het gedrag met betrekking tot het opleiden van de leerlingen is verbeterd.

4. Meetniveau 4: Resultaat

In het laatste niveau beoordeelt het management of de interventie effect heeft op de organisatiedoelstellingen.

Het evaluatieplan wordt ingedeeld aan de hand van de vier niveaus van Kirkpatrick (2006). Op deze manier wordt vanuit verschillende invalshoeken gemeten en beoordeeld.

5.2 Uitkomst, effect en bestemming

In de ontwerpfase van de interventie zijn verschillende doelen opgesteld. Deze doelen zijn onderverdeeld in de thema's: uitkomst, effect en bestemming en zijn opgenomen in hoofdstuk 1.7.

Om uiteindelijk te kunnen bepalen of de opgestelde doelen van de interventie ook behaald zijn, zijn prestatie indicatoren opgesteld. In onderstaande tabel is weergegeven welke prestatie indicator getoetst wordt per doel en meetniveau van Kirkpatrick (2006).

Tabel 3

Uitkomst, effect en bestemming

Uitkomst	Kirkpatrick (2006)
1. Leermeesters hebben inzicht in het opleiden van personeel	Meetniveau 1
2. Leermeesters hebben voldoende handvaten om medewerkers intern op te leiden	Meetniveau 1
3. Leermeesters zijn vakbekwaam in het leermeesterschap	Meetniveau 2
Effect	
4. Op de afdeling Speciaal Maatwerk is een leerdynamiek ontstaan	Meetniveau 3
Bestemming	
5. De interventie is van toegevoegde waarde voor de drie kernwaarden: Servicegerichtheid, Respectvol samenwerken en Passie voor het vakmanschap	Meetniveau 4

5.3 Meetniveau 1: Reactie

Op het eerste niveau zal met een evaluatieformulier de reactie van de drie leermeesters worden geëvalueerd. Elke bijeenkomst is voorzien van een apart evaluatieformulier (bijlage 7). Hiervoor is gekozen, omdat de inhoud per bijeenkomst verschilt. Uiteindelijk zullen deze drie formulieren de uitkomst van de interventie weergeven. Hierbij wordt gemeten of de leermeesters voldoende inzicht en handvaten hebben om leerlingen zelfstandig op te kunnen leiden.

Kwantitatieve en kwalitatieve evaluatiemethode

Op meetniveau 1 is gekozen voor een kwantitatieve en kwalitatieve evaluatiemethode. Er is gebruik gemaakt van een evaluatieformulier, om zo snel en effectief harde gegevens te verzamelen en vervolgens te analyseren. De evaluatieformulieren (bijlage 7) bestaan uit een aantal vragen die gekoppeld zijn aan de bijeenkomst. Er wordt door middel van een Likertschaal aan de deelnemers gevraagd hoe zij de bijeenkomst hebben ervaren en hoe ze het geleerde in de praktijk gaan toepassen. Deze Likertschaal gaat van score 1 t/m 5, waarbij 1 sterk oneens betekent en 5 is het tegenovergestelde, namelijk: sterk mee eens. Ook is gebruik gemaakt van de kwalitatieve evaluatiemethode. Hierdoor kunnen onverwachte aspecten worden meegenomen in de evaluatie. Samen met de productie leider zijn een aantal topics uitgekozen om meer inzicht te verkrijgen in de opvattingen en ervaringen van de leermeesters. Deze topics worden direct na het invullen van het evaluatieformulier uitgevraagd. Een voorbeeldvraag is: 'Wat hebben jullie geleerd van deze bijeenkomst?'

Betrouwbaarheid en validiteit

Om de betrouwbaarheid te vergroten zijn een aantal acties ondernomen. Bij elke toekomstige leermeester worden dezelfde evaluatieformulieren afgenomen. Hierdoor kunnen de resultaten eerlijk worden vergeleken. Daarnaast vinden de toekomstige leermeesters de bijeenkomsten spannend. De trainer zal deze spanningen wegnemen door een stukje taart mee te nemen. Hierdoor voelen de toekomstige leermeesters zich meer op hun gemak en dit vergroot de kans dat de leermeesters een eerlijker antwoord geven. Als

laatste is het proces gestandaardiseerd. Alle deelnemers krijgen op hetzelfde moment, in dezelfde ruimte de bijeenkomsten en evaluatiemomenten. Er wordt gezorgd dat deze ruimte is afgesloten met zo weinig mogelijk geluidsoverlast. Om de validiteit van dit meetniveau te waarborgen is gekozen voor een representatieve respondentengroep. Het evaluatieformulier (bijlage 7) is gebaseerd op basis van de ervaringen per bijeenkomst, waardoor alleen de aanwezige leermeesters in staat zijn om de vragen in het evaluatieformulier te beantwoorden.

5.4 Meetniveau 2: Leren

Het tweede niveau staat in teken van het ontwikkelen van de acht competenties om een vakbekwame leermeester te kunnen zijn. Deze competenties staan omschreven in hoofdstuk 2.5 en worden uitgevraagd met door middel van een Likertschaal in een evaluatieformulier (bijlage 8). Deze Likertschaal gaat van score 1 t/m 5, waarbij 1 sterk oneens betekent en 5 is het tegenovergestelde, namelijk: sterk mee eens. Met een 0-meting en 1-meting kunnen de ontwikkelingen met betrekking tot deze acht competenties worden gemeten. De toekomstige leermeesters vullen deze twee evaluatieformulieren in met betrekking tot hun eigen competenties. De prestatie indicator; de leermeesters beheersen de acht competenties van leermeester zijn, wordt op dit meetniveau geëvalueerd.

Kwantitatieve evaluatiemethode

Op dit niveau is gekozen voor een kwantitatieve evaluatiemethode, omdat de resultaten van de kleine respondentengroep goede inzichten kunnen bieden in hoe de leermeesters tegen hun eigen competenties aankijken. Daarnaast kan met een evaluatieformulier goed meetbaar worden gemaakt hoe de competenties van de toekomstige leermeesters zich ontwikkeld hebben.

Betrouwbaarheid en validiteit

Om de validiteit te vergroten is de vragenlijst gebaseerd op bestaande theorieën. De IPV (2021) heeft vanuit het SLO-model (z.d.) een aantal vaardigheden opgenomen en uitgelicht die een leermeester moet bezitten om succesvol te zijn. Het gaat om de vaardigheden: didactische vaardigheden, flexibel, objectief, communicatief vaardig, vakkennis, organisatorisch sterk, inlevingsvermogen en betrokken. Deze zijn terug te lezen in hoofdstuk 2.5. In het evaluatieformulier staat de betekenis per vaardigheid toegelicht. Zo weet iedere leermeester de betekenis van deze competenties, wat uiteindelijk de betrouwbaarheid vergroot. Om de betrouwbaarheid verder te vergroten worden de acht competenties zowel voorafgaand aan als na afloop van de interventie geëvalueerd bij de toekomstige leermeesters. Op deze manier wordt een vergelijking gemaakt om te bepalen of verbeteringen hebben plaatsgevonden. Daarnaast is in bijlage 9 een codeboek ontworpen om de validiteit en betrouwbaarheid te vergroten. Dit codeboek zorgt ervoor dat resultaten zo nauwkeurig als mogelijk worden gemeten.

5.5 Meetniveau 3: Gedrag

Op dit meetniveau is gekozen om met twee verschillende metingen het gedrag van de toekomstige leermeesters te evalueren. Als eerste wordt een evaluatie uitgevoerd met de twee leerlingen door middel van een evaluatieformulier (Bijlage 10). Dit formulier is net zoals de vragenlijst bij meetniveau 2 gebaseerd op de acht competenties van een

leermeester (IPV, 2021). In dit evaluatieformulier wordt uitgevraagd hoe de leerlingen vanuit hun perspectief het gedrag van de leermeesters met betrekking tot op de opleiding ervaren. Als tweede meting heeft de trainer één leermeester geobserveerd. Dit observatieformulier is te vinden in bijlage 12 en is gebaseerd op het 4G-feedbackmodel (Bosma, 2022). Hier is voor gekozen, omdat de trainer onafhankelijk is en geen persoonlijke belangen heeft die invloed kunnen uitoefenen op de resultaten. Uiteindelijk zullen de twee metingen vanuit een verschillend perspectief bevestigen of de interventie invloed uitoefent op het effect; op de afdeling Speciaal Maatwerk is een leerdynamiek ontstaan.

Kwantitatieve en kwalitatieve evaluatiemethode

Dit meetniveau maakt gebruik van een kwantitatieve- en kwalitatieve evaluatiemethode. De meting vanuit het perspectief van de leerlingen is net zoals de vragenlijst bij meetniveau 2 gebaseerd op de acht competenties van een leermeester (IPV, 2021). Hier is voor gekozen, zodat deze twee vragenlijsten ook met elkaar vergeleken kunnen worden. Daarnaast is wel gekozen voor een korte toelichting om nog meer inzicht te krijgen in de ervaring van de leerlingen. Het perspectief vanuit de trainer is gebaseerd op het 4G-feedbackmodel (Bosma, 2022). Dit is een vragenlijst die in de evaluatie helpt om waardevolle inzichten te bieden. Hierbij is ook ruimte voor toelichting zodat er een breder perspectief van de meting kan worden bekeken.

Betrouwbaarheid en validiteit

Zoals al een aantal keer besproken zijn zowel bij het eerste meting en het tweede meting van het derde meetniveau de betrouwbaarheid vergroot door gebruik te maken van bestaande theorieën. De eerste meting (perspectief vanuit de leerlingen) is gebaseerd op de acht competenties van een leermeester (IPV, 2021). De tweede meting (perspectief vanuit de trainer) is gebaseerd op het 4G-feedbackmodel (Bosma, 2022). Om de validiteit en betrouwbaarheid van de eerste meting (vanuit het perspectief van de leerlingen) te vergroten is een codeboek (bijlage 11) ontworpen. Om de betrouwbaarheid van de tweede meting (observatie vanuit de trainer) te vergroten heeft de meting plaatsgevonden in de werkomgeving van de leermeester. Dit wordt ook wel een participerende observatie (Dingemanse, 2021) genoemd.

5.6 Meetniveau 4: Resultaten

Dit laatste meetniveau betreft een evaluatie interview met het management (gespreksverslag in bijlage 14). Er is gekozen om de operationeel directeur en de HR-manager te interviewen, omdat deze twee stakeholders het meeste inzicht hebben in de organisatiedoelstellingen met betrekking tot de interventie. Daarnaast zullen de harde cijfers van de openstaande vacatures, productiviteit en levertijd worden gemeten om uiteindelijk een beoordeling te maken van de impact van de interventie op de drie kernwaarden van Zinkunie B.V. Bij dit meetniveau worden de prestatie indicatoren van zowel de uitkomst, effect en de bestemming gemeten.

Kwantitatieve en kwalitatieve evaluatiemethode

Het laatste meetniveau maakt gebruik van een kwalitatieve evaluatiemethode, omdat de perspectieven, opvattingen en ervaringen van het management leidend zijn om de organisatiedoelstellingen te kunnen behalen. Ook is gebruik gemaakt van een kwantitatieve

evaluatiemethode om met harde cijfers te kunnen aantonen dat de interventie een bijdrage heeft geleverd aan de organisatiedoelstellingen.

Betrouwbaarheid en validiteit

Het gespreksverslag in bijlage 14 kan voor een verhoogde betrouwbaarheid zorgen. Het gespreksverslag is reproduceerbaar en daarnaast gecontroleerd op inhoud door de HR-manager en Operationeel directeur. De harde cijfers zijn uit het systeem van Zinkunie B.V. gehaald en dit zorgt voor een verhoogde validiteit.

5.7 Overzicht

In onderstaande tabellen zijn de datum, meting en onderzoeksmethode per meetmoment uitgewerkt.

Tabel 4

Meetniveau 1: Reactie

Datum	Meting	Kwalitatief of kwantitatief
1 februari 2023	Reacties leermeesters na bijeenkomst 1	Mixed methodes
8 februari 2023	Reacties leermeesters na bijeenkomst 2	Mixed methodes
15 februari 2023	Reacties leermeesters na bijeenkomst 3	Mixed methodes
16 februari 2023	Reacties leermeesters na bijeenkomst 4	Mixed methodes

Tabel 5

Meetniveau 2: Leren

Datum	Meting	Kwalitatief of kwantitatief
30 januari 2023	Competenties uitvragen aan de leermeesters zelf (0-meting)	Kwantitatief onderzoek
16 februari 2023	Competenties uitvragen aan de leermeesters zelf (1-meting)	Kwantitatief onderzoek

Tabel 6

Meetniveau 3: Gedrag

Datum	Meting	Kwalitatief of kwantitatief
15 maart 2023	Observatie door trainer	Mixed methodes
30 mei 2023	Competenties leermeesters uitvragen aan leerlingen	Kwantitatief onderzoek

Tabel 7

Meetniveau 4: Resultaten

Datum	Meting	Kwalitatief of kwantitatief
19 december 2023	Eerste meting openstaande vacatures, productiviteit en levertijd	Kwantitatief onderzoek
13 maart 2023	Gesprekken management	Kwalitatief onderzoek
13 maart 2023	Tweede meting openstaande vacatures	Kwantitatief onderzoek
30 mei 2023	Tweede meting Productiviteit en levertijd	Kwantitatief onderzoek

6. Evaluatie

In dit hoofdstuk wordt bekeken of de interventie daadwerkelijk is uitgevoerd zoals beschreven in het ontwerp in hoofdstuk 4. Daarnaast wordt ook het evaluatieplan van hoofdstuk 5 opnieuw bekeken en geëvalueerd. De aanpassingen van deze twee hoofdstukken worden toegelicht in de eerste twee paragrafen. In het laatste deel van dit hoofdstuk zijn de resultaten per meetniveau uitgewerkt.

6.1 Terugblik op het ontwerp

In hoofdstuk 4 is het gehele **implementatieplan** uitgewerkt. De meeste geplande interventiestappen zijn uitgevoerd. Wel zijn er een aantal aanpassingen gedaan ten opzichte van het eerdere plan.

De eerste verandering die heeft plaatsgevonden is het samenvoegen van bijeenkomst 1 en 3. Bijeenkomst 3 stond twee weken later gepland, maar toch is besloten de inhoud van deze twee bijeenkomsten samen te voegen. Dit in verband met de komst van een nieuwe medewerker. In bijeenkomst 1 is al een groot deel van het SKY High stappenplan uitgelegd, zodat de leermeesters het stappenplan meteen in de praktijk konden toepassen.

Hierdoor is de inhoud van bijeenkomst 3 aangepast en is deze bijeenkomst ook samengevoegd met bijeenkomst 4. Bijeenkomst 4 op 16 februari is komen te vervallen. Bijeenkomst 3 is nu gebruikt als extra uitleg uur en vragenuur om vanuit de leermeesters vragen te stellen over het SKY High stappenplan. Daarbij vindt een evaluatie plaats en worden de certificaten uitgedeeld.

Tijdens het uitdelen van deze certificaten (afbeelding 4) is een stukje taart genuttigd. De leermeesters konden dit erg waarderen, net zoals de koekjes bij bijeenkomst 2. De leermeesters vonden deze bijeenkomst erg spannend. Om deze spanning wat weg te nemen heeft de trainer koekjes meegenomen. Zo is de motivatie hoog gebleven en was er meteen een veilige en gezellige sfeer om de leerdynamiek te stimuleren.

De meetniveaus zijn voor een groot deel uitgevoerd zoals omschreven in hoofdstuk 5. Wel zijn een aantal aanpassingen gedaan, deze zijn te lezen in de volgende paragraaf.



Afbeelding 4: Certificaten uitreiking met leermeesters.

6.2 Terugblik op het evaluatieplan

Het evaluatieplan is doorlopen zoals in hoofdstuk 5 uitgewerkt. Wel zijn een aantal aanpassingen gedaan ten opzichte van het eerdere evaluatieplan. Vanwege het samenvoegen van bijeenkomst 3 en 4 is de warme evaluatie na bijeenkomst 4 komen te vervallen.

Ook zijn tijdens het ontwikkelen van het evaluatieplan een aantal aanpassingen gedaan. Pas tijdens het ontwikkelen van dit plan liep de ontwerper tegen één probleem aan, namelijk: tijd. Tijdens het signaleren van het probleem is snel geschakeld en zijn de twee metingen direct aangepast. Hieronder zijn de verschuivingen uitgelegd.

Als eerste was het de bedoeling dat meetniveau 3: competenties leermeesters uitvragen aan de leerlingen, op een veel eerder tijdstip had plaatsgevonden. Er is gekozen om dit meetmoment te verschuiven, omdat het opleiden van medewerkers tijd kost. Binnen een maand is de medewerker niet opgeleid tot een vakbekwame medewerker. Het is niet eerlijk de leermeesters al na één maand te testen. Het opleiden kost energie en moeite. Daarnaast is het helemaal nieuw voor de leermeesters, waardoor ze nog moeten wennen aan het leermeesterschap. Het is een grote verandering en deze verandering heeft tijd nodig.

Na 3 maanden is het SKY High stappenplan doorlopen en zijn deelnemende leerlingen van de afdeling Speciaal Maatwerk vakbekwaam. 30 mei was het de bedoeling dat de meting van meetniveau 3; het perspectief vanuit de leerlingen ging plaatsvinden. Aan de hand van dit meetmoment was het de bedoeling te beoordelen of de leermeesters bekwaam zijn in hun gedrag en competenties als leermeester. Uiteindelijk is dit meetmoment vanwege de kleine respondentengroep helemaal komen te vervallen. Verdere uitleg hierover is terug te lezen in hoofdstuk 8.2.

Naast meetmoment 3 was het ook de bedoeling dat meetmoment 4: productiviteit en levertijd, op een eerder tijdstip had plaatsgevonden. Er is gekozen dit meetmoment ook te verschuiven naar 30 mei. Binnen 1 maand na de start van het SKY High stappenplan zijn de leerlingen nog niet op het niveau, waardoor er geen valide meting kan worden gedaan over de productiviteit en levertijd van de orders.

6.3 Uitkomsten van de interventie

In deze paragraaf is de evaluatie van de interventie beschreven. Alle resultaten worden per meetniveau beschreven. Aan de hand van het evaluatiemodel van Kirkpatrick (2006). Als laatste zijn de bijkomende effecten kort omschreven.

6.3.1 Meetniveau 1: Reactie

Na elke bijeenkomst hebben de deelnemers van de bijeenkomst een vragenlijst ingevuld, deze lijst is te vinden in bijlage 7. In deze vragenlijst is vooral gevraagd naar de tevredenheid van de bijeenkomsten. Dit gaat over de kennis van de trainer, de meerwaarde en het geleerde van de bijeenkomst. De vragenlijst heeft een Likertschaal van 1 tot en met 5. Waarbij 1 sterk oneens is en 5 sterk mee eens. Elke deelnemer heeft een andere mening en een andere uitkomst. Door deze vragenlijst kan een conclusie over de ervaringen van de bijeenkomst worden bepaald.

Naast de Likertschaal is er ook een mogelijkheid om tips & tops toe te voegen op de vragenlijst. Deze toelichtingen zullen ook worden meegenomen in deze paragraaf. Onderstaand zijn de resultaten beschreven van het eerste niveau van Kirkpatrick (2006): reactie.

Scores bijeenkomst 1

Tabel 8

Ik heb veel geleerd in bijeenkomst 1

Score	Aantal respondenten	Gemiddelde van Score
3: Neutraal	2	3
4: Eens	1	4
Totaal	3	3,33

Tabel 9

Het toegevoegde spelelement was van waarde

Score	Aantal respondenten	Gemiddelde van Score
4: Eens	1	4
5: Helemaal Eens	2	5
Totaal	3	4,67

Tabel 10

Ik begrijp de meerwaarde van een veilig leerklimaat

Score	Aantal respondenten	Gemiddelde van Score
5: Helemaal Eens	3	5
Totaal	3	5

In tabel 8 is naar voren gekomen dat de deelnemers vinden dat ze over het algemeen gemiddeld hebben geleerd van de eerste bijeenkomst. Daarentegen geven de deelnemers aan enthousiast te zijn over het toegevoegde spelelement. In tabel 9 is te zien dat volgens de respondenten dit spel van toegevoegde waarde is geweest. Als laatste is in tabel 10 te lezen dat de deelnemers aangeven de meerwaarde van een veilig leerklimaat te begrijpen.

De deelnemers hebben naast de ingevulde vragenlijst ook warme respons gegeven. Deze respons komt overeen met de ingevulde vragenlijst; *'Het was nuttig en leerzaam.'*, *'Voorbeelden hebben gezorgd voor meer duidelijkheid over het onderwerp.'*, *'Hier kunnen we echt mee aan de slag.'*, *'Een goede uitleg over betekenis van leren, krijgen we hier nog meer informatie over?'* en *'Het is kort maar krachtig uitgelegd en duidelijk gemaakt.'*

Door deze warme evaluatie met de harde scores samen te voegen, kan worden aangenomen dat de medewerkers de eerste bijeenkomst over het algemeen als leerzaam hebben ervaren.

Scores bijeenkomst 2

Tabel 11

Ik heb veel geleerd in bijeenkomst 2

Score	Aantal respondenten	Gemiddelde van Score
4: Eens	1	4
5: Helemaal Eens	2	5
Totaal	3	4,67

Tabel 12

Ik begrijp de meerwaarde van coachen en begeleiden van leerlingen

Score	Aantal respondenten	Gemiddelde van Score
4: Eens	2	4
5: Helemaal Eens	1	5
Totaal	3	4,33

Tabel 13

Deze bijeenkomst heeft eraan bijgedragen dat ik met een goed gevoel feedback kan geven en ontvangen

Score	Aantal respondenten	Gemiddelde van Score
4: Eens	2	4
5: Helemaal Eens	1	5
Totaal	3	4,33

In tabel 11 **geven de deelnemers aan** in bijeenkomst 2 veel **te** hebben geleerd. Ook **geven de deelnemers aan de meerwaarde van coachen en begeleiden van de leerlingen te begrijpen** (tabel 12). De warme respons die terug is te vinden in de volgende alinea bevestigt dat de medewerkers deze bijeenkomst hebben geleerd om met een goed gevoel feedback te geven (tabel 13).

Zoals net beschreven is er in deze bijeenkomst warme evaluatie uitgevraagd, welke weergeeft dat deze bijeenkomst erg nuttig was; *'We zagen met zijn alle erg op tegen deze bijeenkomst, maar het was echt leuk en leerzaam.'*, *'De trainer was goed voorbereid en deelt de kennis erg goed.'*, *'Ik heb geleerd hoe je iets over kan brengen vanuit oogpunt van de ander.'*, *'Op een rustige manier kan iets worden overgebracht en dit werkt veel beter dan boos worden, dit ga ik in de praktijk toepassen.'* en *'Kun je de 4-feedbackstappen uitprinten en bij ons op de afdeling leggen, dan kunnen wij het gebruiken als we het nodig hebben?'*

Door deze warme evaluatie met de harde scores samen te voegen, kan worden aangenomen dat de medewerkers na de tweede bijeenkomst de meerwaarde van coachen en begeleiden begrijpen.

Scores bijeenkomst 3

Tabel 14

Ik heb veel geleerd in deze bijeenkomst

Score	Aantal respondenten	Gemiddelde van Score
3: Neutraal	3	3
Totaal	3	3

Tabel 15

Ik begrijp de meerwaarde van het stappenplan

Score	Aantal respondenten	Gemiddelde van Score
4: Eens	1	4
5: Helemaal Eens	2	5
Totaal	3	4,67

Tabel 16

Ik heb de juiste informatie gekregen, om het stappenplan in de praktijk te brengen

Score	Aantal respondenten	Gemiddelde van Score
5: Helemaal Eens	3	5
Totaal	3	5

In deze bijeenkomst zijn **volgens de deelnemers** weinig nieuwe dingen geleerd (tabel 14). Het stappenplan is samen met de deelnemers ontwikkeld, waardoor de deelnemers het stappenplan al kennen. Wel begrijpen de deelnemers de meerwaarde van het stappenplan, dat is te zien in tabel 15. Vervolgens is in tabel 16 te zien, **dat de medewerkers vinden dat ze de juiste** informatie van de trainer hebben ontvangen om het stappenplan in de praktijk te brengen.

Het stappenplan heeft draagvlak en dit is terug te zien in de respons: *‘Ik ga en wil het stappenplan zeker gaan toepassen in de praktijk.’*, *‘Dit stappenplan gaat mij helpen medewerkers beter op te leiden.’*, *‘Nu doe ik altijd maar wat, dit plan gaat mij houvast geven.’* en *‘Deze bijeenkomst was nodig om vanaf nu alles goed in de praktijk te gaan brengen.’*

Na bijeenkomst drie kan worden aangenomen, dat de medewerkers de meerwaarde van het stappenplan begrijpen en het gaan toepassen in de praktijk.

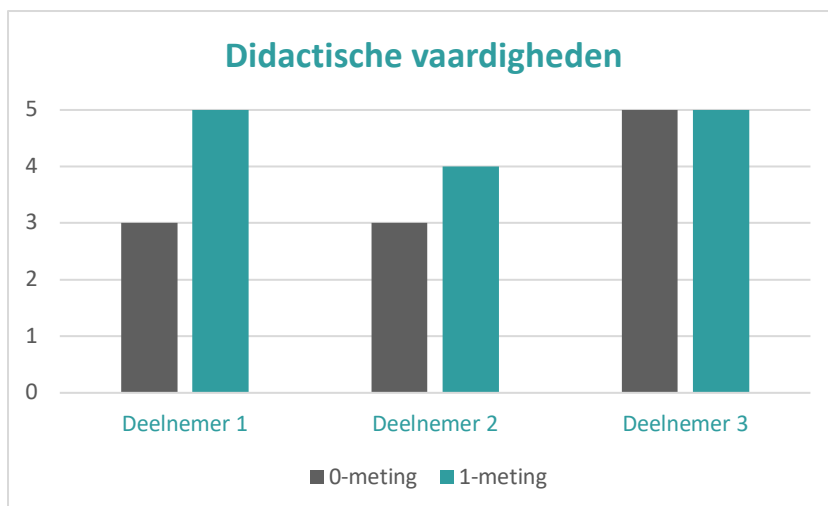
6.3.2 Meetniveau 2: leren

Meetniveau 2 wordt geëvalueerd aan de hand van het tweede niveau van Kirkpatrick (2006). Op dit niveau worden de vaardigheden en de kennis van de medewerkers in kaart gebracht. Door middel van een 0-meting en een 1-meting kan worden gemeten wat er door de interventie is veranderd.

De vragenlijst bestaat uit acht competenties die een leermeester volgens IPV (2021) moet bezitten om een vakbekwame leermeester te kunnen zijn, namelijk: didactische vaardigheden, flexibel, objectief, communicatief vaardig, vakkennis, organisatorisch sterk, inlevingsvermogen en betrokken. Deze vaardigheden zijn allemaal af te leiden en te koppelen aan het 21^e eeuwse vaardigheden model (SLO, z.d.) en gekozen door de productieleider bij Zinkunie B.V. Verdere informatie over deze theoretische modellen is te lezen in hoofdstuk 2.5.

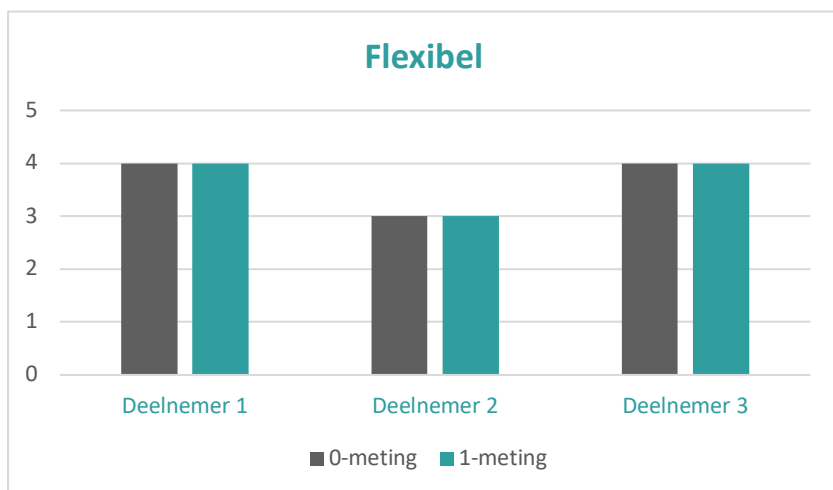
Om meer inzicht te krijgen in het leerniveau zijn de resultaten uitgewerkt in tabellen. Per diagram wordt de 0-meting en de 1-meting per deelnemer vergeleken. Deze metingen zijn rationeel bevraagd. De leermeesters geven zichzelf een cijfer op het gebied van de acht competenties van IPV (2021). Hierbij is een Likertschaal toegevoegd van 1 tot en met 5, waarbij 1 sterk oneens is en 5 sterk mee eens.

In figuur 7 staan de resultaten van de competentie: didactische vaardigheden beschreven (de betekenis van didactische vaardigheden is in hoofdstuk 2.5 te lezen). Twee deelnemers zijn gestegen op het gebied van didactische vaardigheden. Bij één deelnemer is dit gelijk gebleven.



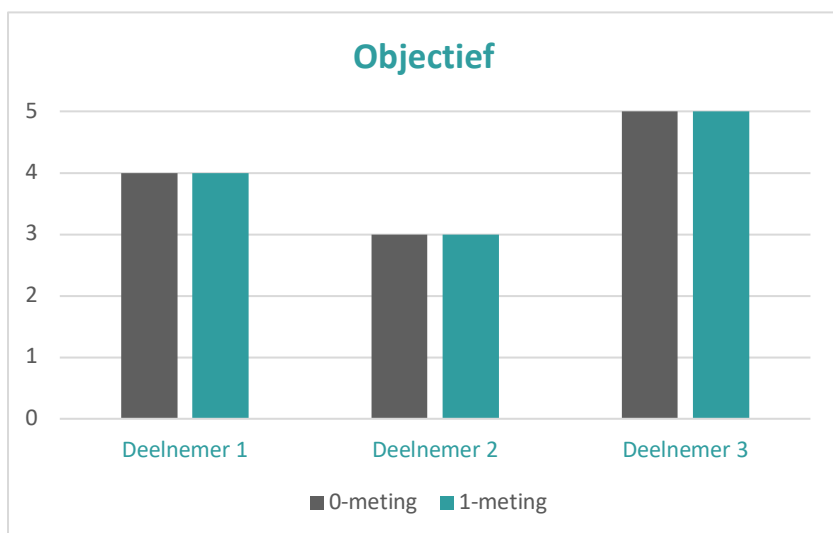
Figuur 7: Didactische vaardigheden

In figuur 8 staan de resultaten van de competentie: flexibel beschreven (de betekenis van flexibel is in hoofdstuk 2.5 te lezen). Bij alle deelnemers is deze competentie gelijk gebleven.



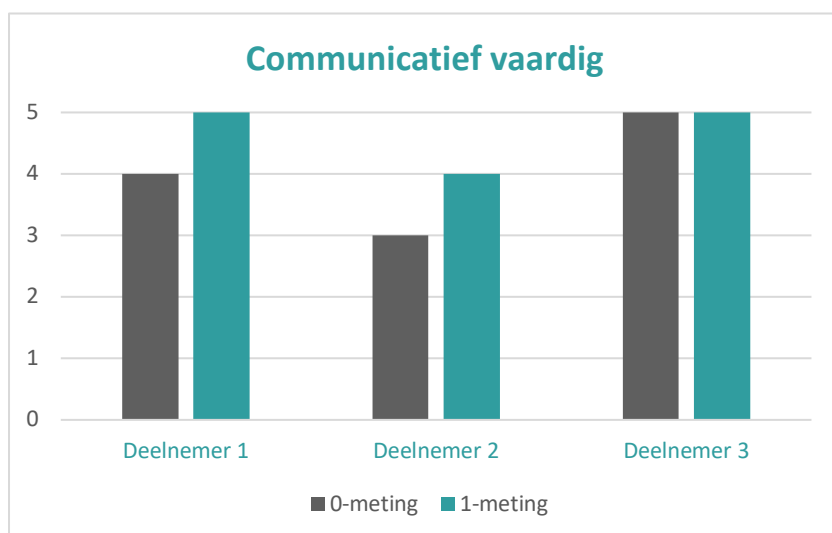
Figuur 8: Flexibel

In onderstaande figuur (figuur 9) staan de resultaten van de competentie: objectief beschreven (de betekenis van objectief is in hoofdstuk 2.5 te lezen). Bij alle deelnemers is deze competentie gelijk gebleven.



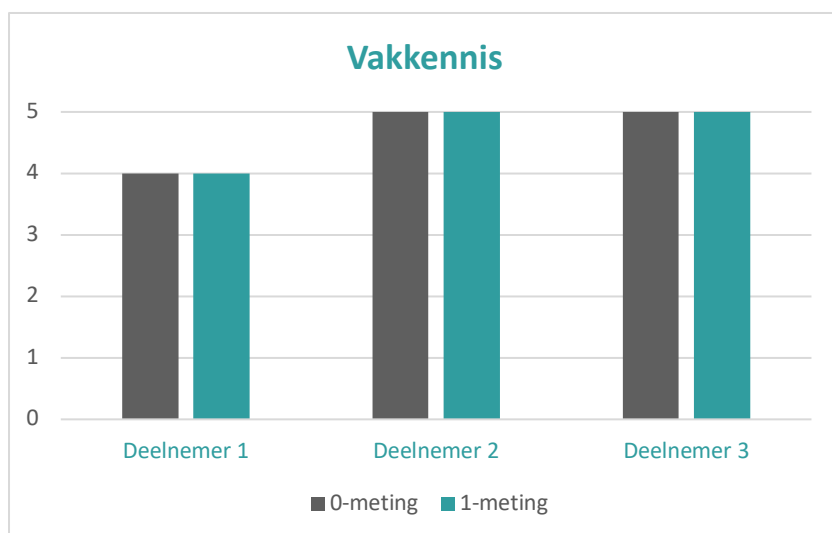
Figuur 9: Objectief

Hieronder in figuur 10 staan de resultaten van de competentie: communicatief vaardig beschreven (de betekenis van communicatief vaardig is in hoofdstuk 2.5 te lezen). Twee deelnemers zijn gestegen op het gebied van communicatieve vaardigheden. Bij één deelnemer is dit gelijk gebleven.



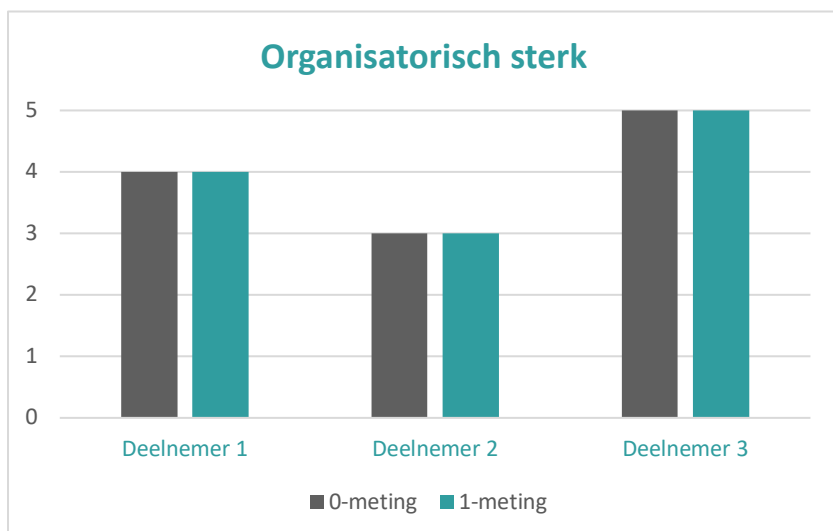
Figuur 10: Communicatief vaardig

In figuur 11 staan de resultaten van de competentie: vakkennis beschreven (de betekenis van vakkennis is in hoofdstuk 2.5 te lezen). Bij alle deelnemers is deze competentie gelijk gebleven.



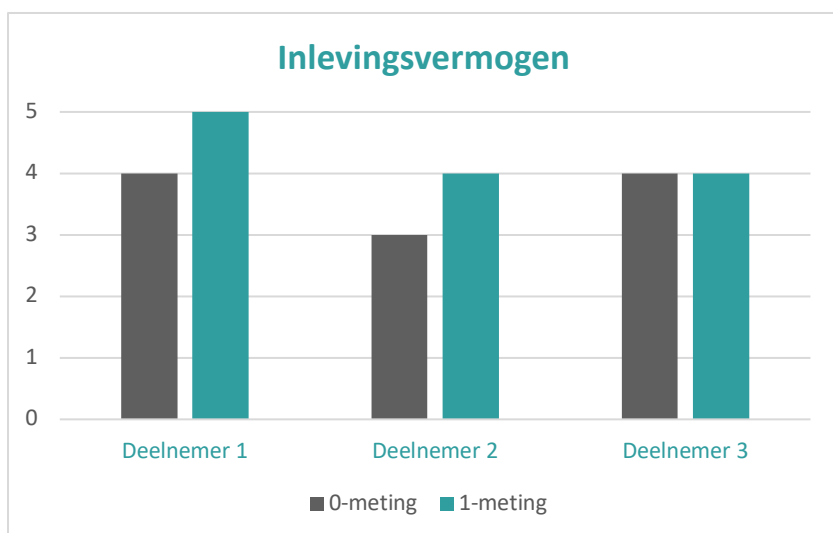
Figuur 11: Vakkennis

In figuur 12 staan de resultaten van de competentie: organisatorisch sterk (de betekenis van organisatorisch sterk is in hoofdstuk 2.5 te lezen). Bij alle deelnemers is deze competentie gelijk gebleven.



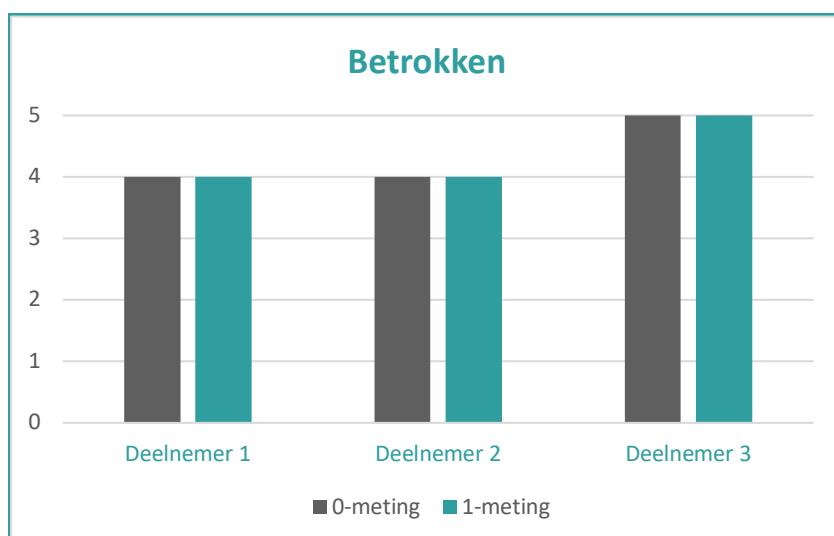
Figuur 12: Organisatorisch sterk

Onderstaand in figuur 13 staan de resultaten van de competentie: inlevingsvermogen (de betekenis van inlevingsvermogen is in hoofdstuk 2.5 te lezen). Bij twee deelnemers is deze competentie gestegen met 1 punt. Bij één deelnemer is de score hetzelfde gebleven.



Figuur 13: Inlevingsvermogen

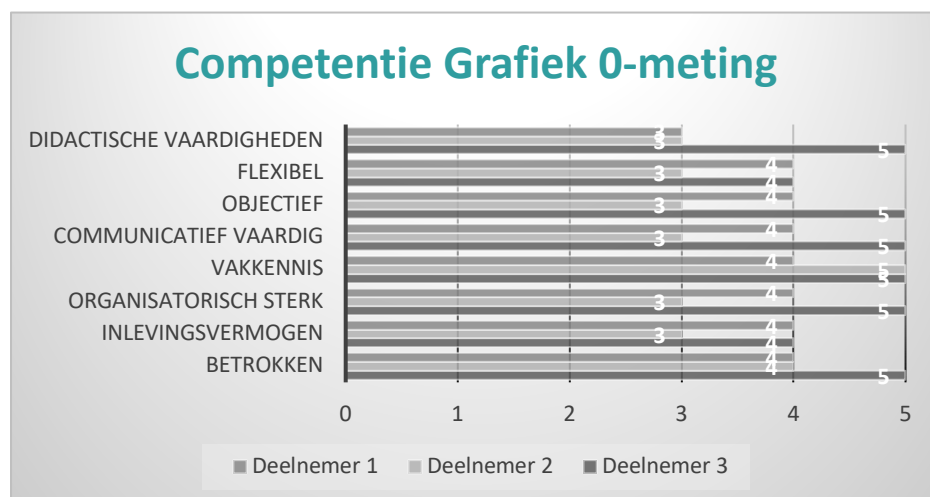
Onderstaand in figuur 14 staan de resultaten van de competentie: betrokken beschreven (de betekenis van betrokken is in hoofdstuk 2.5 te lezen). Bij alle deelnemers is deze competentie niet vooruit, maar ook niet achteruitgegaan op scoregebied.



Figuur 14: Betrokken

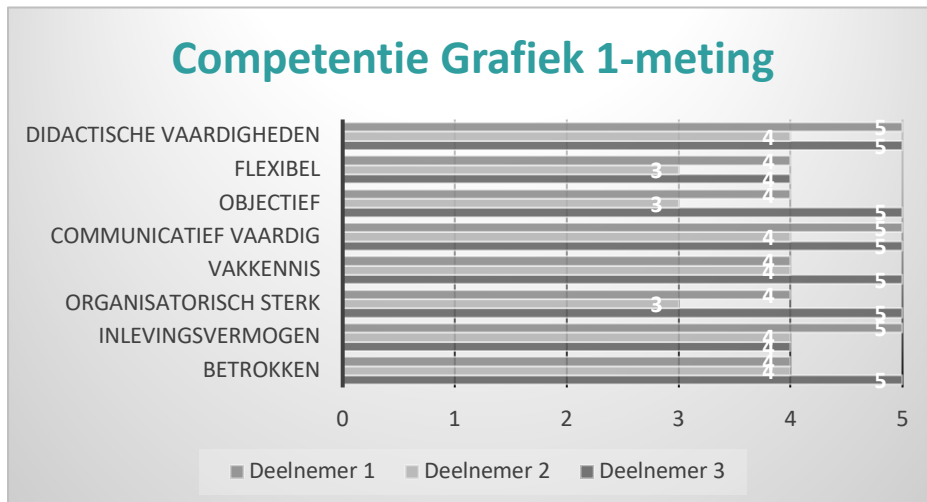
Na deze meting kan worden aangetoond dat er een positieve ontwikkeling op het gebied van competentieontwikkeling is ontstaan. Over het algemeen blijven de scores gelijk of worden ze hoger. Bij alle deelnemers is geen sprake van een daling. In hoofdstuk 7 worden de conclusies van deze resultaten worden beschreven.

Onderstaand in figuur 15 staat er een totaalbeeld met betrekking tot de 0-meting beschreven. Hieruit kan worden geanalyseerd dat het gemiddelde cijfer een 4 is en de modus 4, waarbij er een standaarddeviatie is van 0,78. Dit wil zeggen dat de waardes niet veel van het gemiddelde afwijken. In totaal hebben drie deelnemers deze vragenlijst ingevuld en is het minimum 3 en het maximum 5.



Figuur 15: 0-meting Competenties

In figuur 16 staat een totaalbeeld met betrekking tot de 1-meting beschreven. Hieruit kan worden geanalyseerd dat het gemiddelde 4,25 is. De modus is 4 en de standaarddeviatie is 0,68. In totaal hebben drie deelnemers de vragenlijst ingevuld met een minimum van 3 en een maximum van 5.



Figuur 16: 1-meting Competenties

Door een vergelijking van figuur 15 en figuur 16 kan worden geanalyseerd dat er een stijging is van het gemiddelde en de standaarddeviatie. Het gemiddelde is gestegen van 4 naar 4,25. Dit is een stijging van 0,25. Hierdoor kan ervan uit worden gegaan dat de leermeesters bij zichzelf verbetering ervaren met betrekking tot de acht competenties. De deelnemers van de interventie hebben dus geleerd van de bijeenkomsten. Daarnaast is de standaarddeviatie gedaald van 0,78 naar 0,68. Hierdoor kan ervan uit worden gegaan dat de leermeesters met elkaar meer op hetzelfde competentieniveau liggen dan voorheen. De modus is hetzelfde gebleven. Het meest voorkomende score uit de resultaten is dus nummer 4. Waarbij het minimum en maximum ook gelijk blijven.

6.3.3 Meetniveau 3: Gedrag

Niveau drie van Kirkpatrick (2006) staat in teken van een gedragsverandering. In de precieze zin gaat dit over welke gedragsverandering is gerealiseerd. Op meetniveau 3 wordt gemeten vanuit twee verschillende oogpunten. Het eerste oogpunt is vanuit de leerlingen. **Vanwege het kleine aantal respondenten heeft deze evaluatie heeft niet meer plaatsgevonden. Verdere uitleg hiervan staat omschreven in paragraaf 8.2.**

Het tweede oogpunt kan wel worden uitgevoerd. De trainer heeft een gehele dag op de afdeling Speciaal Maatwerk één leermeester geobserveerd. Hierbij heeft de trainer een observatieformulier gebruikt, deze is te vinden in bijlage 12. Uit deze observatie zijn verschillende waardevolle resultaten uitgekomen. Onderstaand worden de resultaten per niveau weergegeven. Deze niveaus zijn gebaseerd op het 4G-feedbackmodel (Bosma, 2022).

Vraag 1: De leermeester geeft aan welk gedrag er te zien is.

De leermeester scoort hier een score van 5. De leermeester geeft aan wat er is misgegaan en wat de leerling verkeerd doet. Daarbij geeft hij aan dat fouten leermomenten zijn. Fouten mogen gemaakt worden.

Vraag 2: De leermeester geeft aan wat zijn gevoel is bij dit gedrag.

De leermeester scoort hier een score van 2. De leermeester geeft bij het meerderdeel van de gegeven feedback geen gevoel bij het gedrag aan. Een aantal keer doet hij dit wel. Dit pakt de leerling goed op.

Vraag 3: De leermeester geeft aan wat het gedrag veroorzaakt.

Op dit niveau is er sprake van een score van 5. Er wordt duidelijk aangegeven wat de fout veroorzaakt. De leermeester laat goed het gevolg van het gedrag van de leerling zien.

Vraag 4: De leermeester verteld hoe het wel moet.

Ook hier scoort de leermeester een 4 op de schaal van 1 tot en met 5. De leermeester legt op een attente manier uit hoe het wel moet. De leermeester legt het wel drie of vier keer uit. Er blijft begrip vanuit de leermeester.

Vraag 5: Samen wordt er gekeken naar afspraken.

De leermeester scoort op het laatste niveau van het 4G-feedbackmodel (Bosma, 2022) een 2. De leermeester maakt geen afspraken met de leerling. De trainer merkt dat de leermeester extra oefeningen nodig heeft om het 4G-feedbackmodel volledig toe te passen. De leermeester vindt het door de drukte lastig afspraken aan het gedrag te koppelen.

Samenvattend scoort de leermeester een gemiddelde score van 3,6. Uit de observatie blijkt dat deze leermeester over het algemeen bekwaam is, maar nog wel een extra bijeenkomst nodig heeft om het feedbackmodel in zijn geheel uit te voeren.

6.3.4 Meetniveau 4: Resultaten

Op het resultatenniveau wordt beoordeeld of de uitkomst, effect en bestemming tot uiting zijn gekomen tijdens of na de interventie. Dit zal concluderen of de interventie heeft bijgedragen aan de organisatiedoelen.

Meetniveau 4 bestaat uit drie delen. Als eerste de gesprekken met de HR-manager en de operationeel directeur. Ten tweede het aantal openstaande vacatures. Als laatste wordt gekeken naar de harde effectmeting van de productiviteit van de medewerkers en levertijd van de orders.

Gesprekken HR-manager en operationeel directeur

Aan de start van het ontwerp van de interventie is er een uitkomst, effect en bestemming opgesteld. Om te bekijken of deze doelen zijn behaald wordt er een gesprek gehouden met het management. Hiervan is een gespreksverslag opgenomen in de bijlage 14. Hieronder wordt per doel de mening van de HR-manager en operationeel directeur samengevat. Dit gebeurt aan de hand van verschillende quotes.

Uitkomst

Er zijn in totaal twee doelen gesteld op het niveau van de uitkomst van de interventie. Het eerste doel was de leermeesters meer inzicht te geven in het opleiden van personeel bij Zinkunie B.V. Het management gaf aan: *“Hier is nooit aandacht voor geweest. Bij Zinkunie is een no-nonsense cultuur. Het is vrij makkelijk om op een minder respectvolle manier met elkaar om te gaan. Ze zijn hier nu bewust van in hun rol als leermeester”*.

Het tweede doel was de leermeesters voldoende handvaten en opleiding bieden, zodat de leermeesters andere medewerkers intern kunnen opleiden. Het management gaf hierover het volgende aan: *“De leermeesters hebben na de interventie een goede basis en begin. Het*

SKY High stappenplan is een waardevolle praktische toevoeging. Door dit stappenplan wordt er vervolg aan gegeven”.

Effect

Op het niveau van de effecten van de interventie zijn er drie doelen opgesteld. Doel één gaat over dat de leermeesters het leergedrag van de leerlingen gaan stimuleren. De HR-manager gaf het volgende antwoord: *“Wat ik leuk vind om te zien, is dat de leermeesters ook echt de kans geven om iets te leren. Ze de leerling zelf alles laten ontdekken en het plezier wat daarbij komt kijken”.*

De operationeel directeur gaf hierbij aan: *“De leermeesters voelen zich gewaardeerd en de werknemers die opgeleid worden die voelen zich gewaardeerd”.*

Het tweede doel gaat over de aanwezigheid van de leerdynamiek op de afdeling. De operationeel directeur gaf het volgende antwoord: *“Er heerst nu al een leerdynamiek op de afdeling, dit gaat door in de loop van het jaar, nog meer plaatsvinden”.*

Het laatste doel van deze alinea gaat over dat de medewerkers van de afdeling Speciaal Maatwerk leren op de werkplek als nuttig en belangrijk ervaren. De operationeel directeur gaf hierover het volgende aan: *“Op dit moment zien alleen de leermeesters het als nuttig, maar dit gaat zeker in de toekomst verspreiden over de afdeling”.*

Bestemming

Op het bestemmingsniveau zijn doelen opgesteld. **Onderstaande doelen gaan** over de invloed van de interventie op de drie kernwaarden van Zinkunie B.V.

Kernwaarde 1 gaat over respectvol samenwerken. De HR-manager heeft het volgende hierover uitgesproken: *“De afgelopen jaren zijn we extern opzoek gegaan naar nieuwe medewerkers, daar zijn we uit het oog verloren dat we intern ook veel talenten hebben. Nu kan iedereen zich ontwikkelen”.*

Kernwaarde 2 staat voor passie voor het vakmanschap. De operationeel directeur gaf hierover het volgende aan: *“Dat zit er zeker in, de leerling is positief veranderd sinds zijn functiewijziging, hij kan zelfs ineens veel beter Nederlands spreken en is vrolijk”.*

Bij de laatste kernwaarde, servicegerichtheid. Gaf de operationeel directeur het volgende antwoord: *“Nog geen 5% fouten van de 50 orders in een week. Dat is super goed. De leerling maakt weinig fouten door het stappenplan. Dit heeft een invloed op de kwaliteit”.*

De HR-manager heeft daarbij een aanvullend antwoord gegeven: *“De kwaliteit van de orders verbeteren door de opleiding, omdat er meer ervaren medewerkers op de afdeling zijn. In praktijk waren er maar 3 vakbekwame medewerkers op de afdeling, nu zijn dit er twee meer”.*

Onderstaand zijn nog een aantal extra doelen opgesteld die zijn besproken in het gesprek met het management.

Doel twee gaat over de invloed van de interventie op de continuïteit. De operationeel directeur gaf aan: *“Het gaat zeker over de tijd invloed uitoefenen. Er kunnen meer medewerkers Speciaal Maatwerk uitvoeren. Een nieuwe generatie leermeesters als het ware”.*

Doel drie gaat over de invloed van de interventie op de productiviteit. Het volgende is hierover gezegd: *“Lastig om nu al te beoordelen, dit kan pas echt op een later tijdstip. Ik heb wel zeer goede hoop”.*

Bij het vierde doel wordt er bevraagd of de interventie invloed uitoefent op de levertijd. De operationeel directeur gaf hierbij het volgende antwoord: *“Normaal 5 dagen levertijd, nu al worden orders van 14 dagen naar voren getrokken. We zijn nu al meer in het voortraject bezig in plaats van achter de feiten aanlopen”*.

Doel vijf gaat over de invloed van de interventie op de vakkennis van de leerlingen. Het management gaf het volgende aan: *“Vakkennis wordt alleen maar groter. De leerlingen worden sterker en hebben een sterkere rol binnen Zinkunie. Leerlingen leunen nu heel hard op de leermeesters. In de loop van de tijd verandert dit en kan Zinkunie er sterker van worden”*.

Het zesde doel gaat over de invloed van de interventie op de samenwerking. Het volgende is hierover gezegd: *“Als je nu ziet hoe de leermeester met de leerling omgaat, had ik dit een half jaar geleden nooit verwacht. Hoe langer het traject er is, hoe beter de samenwerking gaat zijn en hoe beter dit is voor zinkunie”*.

Het laatste doel gaat over de vacaturebeschikbaarheid. De HR-manager gaf het volgende antwoord: *“Er is nooit naar mij geluisterd om deze vacatures intern in te vullen. Jouw interventie is een mooi voorbeeld dat dit wel kan”*. In de volgende paragraaf is de vacaturebeschikbaarheid in kerncijfers uitgewerkt.

Vacaturebeschikbaarheid

In het gesprek met de operationeel directeur en de HR-manager is duidelijk geworden dat de twee openstaande functies zijn vervuld. Deze vacatures stonden al jaren open en er was geen geschikte kandidaat te vinden.

Vervolgens is er niet naar de HR-manager geluisterd om deze vacatures intern te vervullen, door middel van een opleidingstraject. Uiteindelijk heeft deze interventie eraan bijgedragen dat deze vacatures wel intern zijn vervuld. Eén vacature is vervuld door een medewerker van een andere afdeling met het SKY High stappenplan op te leiden. De andere functie is vervuld door een medewerker op de afdeling Speciaal Maatwerk beter op te leiden en in het SKY High stappenplan te plaatsen. De interventie heeft eraan bijgedragen deze medewerker ook in het SKY High stappenplan te plaatsen. In tabel 17 is een overzicht van de vacaturebeschikbaarheid te vinden.

Tabel 17

Beschikbare vacatures op de afdeling Speciaal Maatwerk

Datum	Beschikbare vacatures Speciaal Maatwerk.
19-12-2022	2
13-03-2023	0

Productiviteit en levertijd

Als derde meetpunt voor meetniveau 4 wordt er een harde effectmeting gedaan. In deze paragraaf zal de eerste meting in december 2022 te lezen zijn. In totaal zijn er nu drie vakbekwame medewerkers werkzaam op de afdeling. Op 30 mei, na drie maanden opleiding, zullen de twee leerlingen ook vakbekwaam zijn. De productiviteit is af te lezen in tabel 18 en de levertijd is te zien in tabel 19.

Tabel 18
Productiviteit

Datum	Productiviteit afdeling	Aantal medewerkers
19-12-2022	50 orders per week	3
30-05-2023	75 orders per week	5

Tabel 19
Levertijd

Datum	Levertijd orders	Aantal medewerkers
19-12-2022	5 werkdagen	3
30-05-2023	4 werkdagen	5

Uit de harde effectmeting van de productiviteit en levertijd van de orders op de afdeling Speciaal Maatwerk kan worden aangetoond dat de productiviteit ten opzichte van het aantal medewerkers nog niet is gestegen. Daarentegen is de levertijd van de orders door de hogere capaciteit wel met één dag sneller geworden. De productie leider verwacht over één maand verbetering te zien en daarom zal op 17 juni een extra meting plaatsvinden. In hoofdstuk 8.2 staat de rede voor het uitvoeren van deze extra meting uitgewerkt. Daarnaast is te lezen hoe deze meting eruit gaat zien.

6.4 Bijkomende effecten

Paragraaf 6.3 is vooral gericht op de verwachte effecten. In dit hoofdstuk wordt gekeken naar de bijkomende effecten. Tijdens het ontwikkelen en uitvoeren van de interventie zijn een aantal bijvangsten ontdekt en deze zijn onderstaand te lezen.

Als eerste was de bezetting op de afdeling Speciaal Maatwerk erg onduidelijk. De ploegleider wist niet welke medewerkers onder zijn afdeling vielen. Zelfs voor de operationeel directeur was dit onduidelijk en zijn er fouten gemaakt in de jaarlijkse bezettingsplannen.

Na de interventie is het voor de gehele Zinkunie B.V. duidelijk welke medewerkers onder de afdeling Speciaal Maatwerk vallen. Ook hebben twee medewerkers een demotie in functie gehad. Deze medewerkers stonden onder contract als Speciaal Maatwerk medewerker, maar deden operator A werk. Om duidelijkheid te creëren onder de medewerkers en leidinggevend zijn deze twee medewerkers teruggeplaatst naar een functie als operator A.

Naast dat twee medewerkers zijn teruggeplaatst is ook geconcludeerd dat één medewerker nog niet geheel vakbekwaam was in zijn functie als medewerker Speciaal Maatwerk. Deze medewerker is al een aantal jaren werkzaam bij Zinkunie B.V. De medewerker wil zelf graag leren en heeft ook de competenties en kennis om een vakbekwame Speciaal Maatwerk medewerker te worden. De medewerker is tegengehouden in zijn ontwikkeling, hierdoor was de medewerker erg opstandig en snel boos te krijgen. Door de interventie is duidelijk geworden dat deze medewerker volledig moet worden opgeleid tot Speciaal Maatwerk medewerker. Hij is nu veel vrolijker, meegaand en is blij dat hij meer mag leren. Hij luistert weer goed naar zijn leidinggevende.

Als derde bijvangst is er duidelijk geworden dat de productiemedewerkers ook opleiding en ontwikkeling nodig hebben. Vaak doen deze medewerkers dagen/maanden/jaren achter

elkaar dezelfde werkzaamheden. Hierdoor krijgen de medewerkers geen opleiding en kennis van de producten. Hier moest verandering in komen en daarom is er een opleidingsochtend voor (een deel van) de productiemedewerkers georganiseerd. Meer over de inhoud van deze ochtend is te lezen in paragraaf 2.11.

Tijdens deze ochtend is er naar voren gekomen dat de medewerkers harder gaan werken, omdat ze zich gewaardeerd voelen. De medewerkers hebben meer kennis en kunnen daarom ook veel fouten zelfstandig corrigeren. Dit was een groot succes, waardoor er is besloten deze ochtend te herhalen voor een ander deel van de productie. Daarnaast zullen de productiemedewerkers in de toekomst ook een dag naar de leverancier van Zinkunie B.V. gaan. Dit om de kennis en betrokkenheid van het productiepersoneel te vergroten.

Samenvattend zijn er in totaal drie bijkomende effecten ontstaan door de uitgevoerde interventie. Als eerste is de bezetting op de afdeling Speciaal Maatwerk duidelijk geworden. Ten tweede is een medewerker het plezier in zijn werk teruggevonden. Als laatste worden er nu opleidingsochtenden georganiseerd om naast de Speciaal Maatwerk medewerkers ook het productiepersoneel intern op te leiden.

7. Conclusie

Dit hoofdstuk beschrijft de conclusie van de interventie. Hierbij worden de prestatie indicatoren van de uitkomst, effect en bestemming op verschillende meetniveaus (Kirkpatrick, 2006) besproken. De specifieke prestatie indicatoren zijn opgenomen in hoofdstuk 5.2. Tot slot staat de eindconclusie beschreven.

7.1 Conclusie per niveau van Kirkpatrick (2006)

Niveau 1: Reactie

Op dit niveau is de reactie van de deelnemers van de bijeenkomsten gemeten. Uit de resultaten van hoofdstuk 6 mag worden aangenomen dat de leermeesters de bijeenkomsten over het algemeen als leerzaam hebben ervaren. Daarnaast zien de leermeesters de meerwaarde van coachen en begeleiden. Als laatste zien de leermeesters het SKY High stappenplan ook als meerwaarde van het opleiden van medewerkers. **Er kan dus geconcludeerd worden dat de prestatie indicator; leermeesters hebben voldoende handvaten en inzicht om medewerkers intern op te leiden, is behaald.**

Niveau 2: Leren

Op dit niveau zijn de kennis en vaardigheden van de medewerkers in kaart gebracht. Aan de hand van de resultaten wordt aangetoond dat een positieve ontwikkeling op het gebied van competentieontwikkeling is ontstaan.

Uit de resultaten blijkt dat de leermeesters bij zichzelf verbetering ervaren op de volgende competenties: didactische vaardigheden, communicatief vaardig en inlevingsvermogen. Door deze verbetering wordt geconcludeerd dat de interventie positief heeft bijgedragen aan de ontwikkeling van de vaardigheden en competenties van de leermeesters. Daarnaast is duidelijk geworden dat de leermeesters meer met elkaar op hetzelfde competentieniveau liggen dan voorheen. **Er kan dus geconcludeerd worden dat de prestatie indicator; leermeesters zijn vakbekwaam in het leermeesterschap, gedeeltelijk is behaald. Er heeft een positieve ontwikkeling plaatsgevonden, maar de leermeesters vinden zichzelf nog niet volledig vakbekwaam.**

Niveau 3: Gedrag

Op dit niveau is geanalyseerd of er een gedragsverandering heeft plaatsgevonden. Hierbij is vanuit twee oogpunten een evaluatie opgesteld. **Het oogpunt vanuit de leerlingen kan zoals vermeld in paragraaf 6.3.3 niet worden geëvalueerd. Hiervan is meer te lezen in hoofdstuk 8.2. Naar aanleiding van deze meting kan vanuit dit oogpunt geen conclusie worden getrokken over de prestatie indicator; op de afdeling Speciaal Maatwerk is een leerdynamiek ontstaan.**

Vanuit het oogpunt van de trainer heeft wel een evaluatie plaatsgevonden. Uit deze resultaten blijkt dat de geobserveerde leermeester over het algemeen vakbekwaam is, maar nog wel een extra bijeenkomst nodig heeft om het feedbackmodel in zijn geheel uit te voeren en dus de leerdynamiek te versterken. **Naar aanleiding van deze observatie wordt geconcludeerd dat de prestatie indicator; op de afdeling Speciaal Maatwerk is een leerdynamiek ontstaan, gedeeltelijk is behaald.**

Niveau 4: Resultaten

Op dit niveau worden de conclusies beschreven die voortkomen uit het gesprek met het management over de prestatie indicatoren met betrekking tot de uitkomst, het effect en de bestemming. Daarnaast worden de conclusies met betrekking tot de harde cijfers besproken.

Uitkomst

Uit het gesprek kan worden afgeleid dat de leermeesters meer inzicht hebben gekregen in het opleiden van personeel bij Zinkunie B.V. Daarnaast wordt geconcludeerd dat de leermeesters voldoende handvaten hebben ontvangen om andere medewerkers intern op te leiden.

Effect

Aan de hand van het gesprek blijkt dat de leermeesters over het algemeen het leergedrag van de leerlingen stimuleren. Op basis van de resultaten wordt duidelijk dat de leerlingen en leermeesters onderling waardering voor elkaar ervaren. Hierop volgend wordt geconcludeerd dat het management al een kleine leerdynamiek op de afdeling ziet ontstaan. Als laatste zien de medewerkers Speciaal Maatwerk het leren op de werkplek als nuttig, maar nog niet belangrijk genoeg. Waardoor hier nog aandacht aan moet worden besteed.

Bestemming

Op dit bestemmingsniveau wordt geconcludeerd dat de prestatie indicator; de interventie is van toegevoegde waarde voor de drie kernwaarden: Servicegerichtheid, Respectvol samenwerken en Passie voor het vakmanschap, is behaald. Door de bijeenkomsten wordt op de afdeling Speciaal Maatwerk steeds meer respectvol samengewerkt. Daarnaast krijgen steeds meer leerlingen passie voor het vakmanschap. Waarbij er uiteindelijk een steeds grotere groep dit ervaart. Ook worden er minder fouten gemaakt in de orders, waardoor de servicegerichtheid een verbetering laat zien.

Er kan naar aanleiding van het gesprek met het management (13 maart 2023) nog niet worden gesproken over een verbetering van de continuïteit, productiviteit en levertijd op de afdeling. Het management ziet hier al een kleine verbetering in, maar de periode is nog te kort om hier een conclusie aan te verbinden.

Hierop volgend mag worden aangenomen dat door het SKY High stappenplan de vakkennis op de afdeling in de toekomst wordt vergroot. De samenwerking gaat al een stuk beter dan voorheen. Er wordt dan ook geconcludeerd dat de samenwerking zich in positieve zin heeft ontwikkeld als gevolg van de interventie.

Vacaturebeschikbaarheid

Daarnaast wordt geconcludeerd dat de twee openstaande vacatures op de afdeling Speciaal Maatwerk zijn vervuld. Als de leerlingen het SKY High stappenplan hebben afgerond heeft de afdeling Speciaal Maatwerk een volledige bezetting. Dit zorgt voor minder werkdruk en uiteindelijk minder fouten. Dit heeft vervolgens een positieve invloed op de prestatie indicator van de kernwaarde: servicegerichtheid. De betekenis van deze kernwaarde is te lezen in hoofdstuk 1.4.3.

Productiviteit en levertijd

Op basis van de harde effectmeting van de productiviteit en levertijd van de orders op de afdeling Speciaal Maatwerk wordt geconcludeerd dat de productiviteit in verhouding tot het aantal medewerkers nog niet is gestegen. Daarentegen is de levertijd van de orders wel met één dag sneller geworden. Op dit moment zijn de leerlingen nog niet volledig vakbekwaam, wat resulteert in onbetrouwbare resultaten. Als gevolg hiervan zal een nieuwe meting worden uitgevoerd. Zoals vernoemd in hoofdstuk 6.3.4 zal deze op 17 juni plaatsvinden.

7.2 Eindconclusie

Er wordt geconcludeerd dat de interventie over het algemeen een positieve bijdrage heeft geleverd aan de opgestelde doelen. Van geen opleidingstraject naar een geheel opleidingstraject waarbij volgens het management een leerdynamiek op de afdeling is ontstaan. Hierbij zijn leermeesters opgeleid om leerlingen op de afdeling Speciaal Maatwerk vakbekwaam te maken. Zoals blijkt uit de resultaten bezitten de leermeesters over het algemeen de competenties en vaardigheden om leerlingen op de juiste manier op te leiden. De leermeesters hebben zich positief ontwikkeld van een normale medewerker naar een gedeeltelijke vakbekwame leermeester.

Uiteindelijk zorgen de resultaten van meetniveau 3; het oogpunt vanuit de leerlingen voor een bevestiging. Deze meting toont namelijk aan dat de leermeesters daadwerkelijk vakbekwaam zijn, waardoor een leerdynamiek op de afdeling kan worden gestimuleerd.

Voor nu mag worden aangenomen dat de interventie een verbeterslag is ten opzichte van de mogelijkheid tot opleiding en ontwikkeling vóór de uitgevoerde interventie. Door de interventie zijn leermeesters op de afdeling bezig met het opleiden en ontwikkelen van medewerkers. Er is al een kleine leerdynamiek op de afdeling ontstaan. Een resultaat van de meting vanuit het oogpunt van de leerlingen (op 17 juni 2023) is nodig om uiteindelijk met zekerheid de eindconclusie te kunnen doen waarbij antwoord wordt gegeven op de ontwerpvraag: *“Hoe kunnen we ervoor zorgen dat de leermeesters van de afdeling Speciaal Maatwerk de leerdynamiek op de afdeling gaan stimuleren, zodat de medewerkers op de afdeling vakbekwaam worden?”*

8. Terug- en vooruitblik

In dit hoofdstuk staat een terug- en vooruitblik beschreven. Hierbij komen verschillende paragrafen met betrekking tot de toegevoegde waarde van de interventie naar voren.

8.1 Inhoud en vormgeving

De interventie kent vele sterke punten, maar ook een aantal zwakke punten. Het minst sterke element aan de interventie is tijd. Bij Zinkunie B.V. is het in de zomerperiode altijd druk. In de winterperiode neemt deze drukte normaal gesproken af. Bij slecht weer gaan dakdekkers niet het dak op en hierdoor wordt minder besteld bij Zinkunie B.V. In de winter van 2022/2023 heeft weinig sneeuwval plaatsgevonden, hierdoor is de productie niet heel sterk afgenomen in de winterperiode. Met als gevolg dat de leermeesters zich niet aan de afspraak hebben gehouden, namelijk: elke maandag een kwartier samen zitten met de leerlingen. Deze afspraak is niet opgevolgd vanwege de drukte, dit had beter gecommuniceerd en afgesproken moeten worden met de productieleider. **Als gevolg van dit probleem zal een overleg plaatsvinden tussen de ontwerper, de HR-Manager en de productieleider. In dit overleg zal de ontwerper aangeven dat in de toekomst nog meer aandacht moet worden besteed aan het borgen de korte gesprekken. Het management erkent de noodzaak en het belang van de interventie, daarom zal de productieleider de verantwoordelijkheid moeten nemen om opvolging te geven aan de korte gesprekken tussen de leerling en leermeester.**

Ook is het blijven testen van vakbekwaamheid van de leermeesters een verbeterpunt. De leermeesters zijn in februari 2023 getest op vakbekwaamheid. In februari 2024 kunnen de competenties en vaardigheden van de medewerkers zijn verbeterd door ervaring, maar er is ook een mogelijkheid tot verslechtering. Door ervaring kunnen de leermeesters zichzelf andere dingen gaan aanleren, waardoor de competenties en vaardigheden niet meer op het niveau zitten van net na de interventie. Het is nodig om de leermeesters elk jaar te blijven testen. **Op dit moment zit dit element niet in de interventie en daarom is door de ontwerper een competentiematrix ontwikkeld (bijlage 13). Deze competentiematrix laat in één oogopslag zien hoe het team is opgebouwd wat betreft vaardigheden (Berenschot, z.d.). Voor deze competentiematrix is gekozen, omdat de acht competenties die een leermeester moet bezitten om vakbekwaam te zijn in deze matrix zijn verwerkt (IPV, 2021). Met deze matrix kunnen de vaardigheden van de leermeesters elk jaar opnieuw worden beoordeeld door de productieleider. Op 5 juni zal de ontwerper samen met de productieleider gaan bekijken hoe hier in de toekomst gevolg aan kan worden gegeven.**

Naast de twee zwakke punten zijn ook een aantal sterke punten omschreven. Het eerste sterkte punt is de betrokkenheid van de leermeesters. Het gehele traject van ontwikkeling van de interventie tot en met het uitvoeren en evalueren van de interventie zijn de leermeesters betrokken. Vooral bij de ontwikkeling van de interventie zijn de leermeesters van toegevoegde waarde geweest. De leermeesters hebben het idee dat ze zelf het plan hebben ontwikkeld, waarbij ze veel inspraak hebben gehad. Hierdoor zijn de leermeesters snel mee veranderd en staan ze achter de bijeenkomsten en het SKY High stappenplan. Hierdoor zijn de leermeesters zelfstandig, met veel plezier en zonder veel aansturing aan de slag gegaan met het opleiden van leerlingen.

Het tweede sterke punt is dat de interventie wordt aangevlogen vanuit de behoefte van het management, maar ook vanuit de behoefte van de medewerkers. De interventie geeft een oplossing van het probleem dat op de afdeling Speciaal Maatwerk sprake is van weinig tot geen leerdynamiek. Voor dit probleem is een geheel opleidingstraject tot vakbekwame medewerkers ontwikkeld. Om leerlingen te kunnen opleiden zijn leermeesters nodig en daarom zijn deze aangesteld en opgeleid.

Het derde sterke punt maakt dan ook dat er is gekeken naar de onderliggende oorzaak van het probleem. Er kan wel een geheel opleidingstraject voor niet vakbekwame medewerkers worden ontwikkeld, maar als de medewerkers van niemand kunnen leren heeft dit opleidingstraject geen zin. Daarom is het sterk dat leermeesters zijn aangesteld en opgeleid, zodat deze leermeesters vervolgens zelf de medewerkers op de afdeling kunnen opleiden.

8.2 Test en evaluatie

In deze paragraaf wordt teruggekeken naar de test- en evaluatiefase. Voorafgaand aan de interventie zijn een aantal doelstellingen opgesteld. Deze doelstellingen zijn over het algemeen behaald en toegelicht in hoofdstuk 7.2: Eindconclusie. Onderstaand worden de sterke- en verbeterpunten van de test- en evaluatiefase besproken.

Een sterk punt van de test- en evaluatiefase is dat vanuit verschillende perspectieven wordt gemeten. Hierdoor is een completer beeld gecreëerd. Een aantal stakeholders beoordelen de leermeesters op basis van de acht competenties (IPV, 2021), zoals beschreven in paragraaf 2.5. Dit zorgt voor een brede beoordeling in de vaardigheden van de leermeesters.

Naast het sterke punt van de test- en evaluatiefase zijn er ook een aantal verbeterpunten om de interventie in het vervolg beter te testen en evalueren. Op meetniveau 1 is gebruik gemaakt van kwantitatief onderzoek, waarbij een respondentengroep van drie leermeesters is bevraagd. Om de betrouwbaarheid te vergroten, zou het beter zijn om in het vervolg alleen gebruik te maken van kwalitatief onderzoek waarbij elke leermeester wordt bevraagd in een interview. Met slechts drie leermeesters is het namelijk moeilijk om met een kwantitatief onderzoek ontwikkelingen te identificeren.

Voor meetniveau 2 is het in de toekomst ook aan te raden om, vanwege het kleine aantal respondenten, gebruik te maken van kwalitatief onderzoek. Daarnaast is het in de toekomst belangrijk om rekening te houden met de praktische instelling van de leermeesters. Wanneer de leermeesters een vragenlijst (bijlage 8) voorgelegd krijgen met acht competenties (IPV, 2021) en de daarbij horende toelichtingen, is de kans groot dat zij deze toelichtingen niet grondig doorlezen en vervolgens de competenties verkeerd begrijpen. Deze twee factoren kunnen voor een lagere validiteit zorgen. Om te voorkomen dat de vaardigheden verkeerd worden begrepen is het nodig om gebruik te maken van interviews. In deze interviews kunnen de leermeesters voorafgaande- en na de interventie hun ervaringen en inzichten delen in een gesprek waarbij ruimte is voor verduidelijking van de acht competenties (IPV, 2021). Daarnaast kan de ontwerper gerichte vragen stellen om te bepalen of de leermeesters daadwerkelijk vooruitgang hebben geboekt op het gebied van de acht competenties (IPV, 2021). Voor de competentie “didactische vaardigheden” kan dit een vraag zijn zoals: Hoe zorg je ervoor dat leerlingen worden geïnspireerd en

geënthousiasmeerd? Voor de competentie “objectief” kan de volgende vraag gesteld worden: Hoe maak je op dit moment zelfstandig afwegingen en beslissingen?

Ook voor meetniveau 3 is in het aan te raden om, vanwege het kleine aantal respondenten, gebruik te maken van kwalitatief onderzoek. Daarnaast bestaat ook de kans dat de leerlingen de toelichtingen van de acht competenties (IPV, 2021) in het evaluatieformulier (bijlage 10) niet grondig doorlezen, wat kan leiden tot een verkeerd beeld over de betekenis van de competenties. Het is daarom beter om deze competenties uit te vragen in een diepte-interview en het evaluatieformulier in bijlage 10 te laten vervallen. In plaats daarvan zal op 17 juni een diepte-interview plaatsvinden tussen de ontwerper en leerlingen. Tijdens dit interview zal de ontwerper met de leerlingen in gesprek gaan over de vakbekwaamheid van de leermeesters. De ontwerper zal vragen stellen om inzicht te krijgen in de ervaringen en perspectieven van de leerlingen met betrekking tot het gedrag van de leermeesters in relatie tot de opleiding. Ook zal in dit interview worden ingegaan op gedrag dat iets zegt over de acht competenties (IPV, 2021). Bijvoorbeeld voor de competentie “didactische vaardigheden” kan de vraag gesteld worden of de leermeester hen inspireert en enthousiasmeert. Na afloop van dit interview kan worden bepaald of de leermeesters ook daadwerkelijk vakbekwaam zijn, waardoor een leerdynamiek op de afdeling wordt gestimuleerd.

Het vierde verbeterpunt gaat in op het meten van de productiviteit en levertijd. Voorafgaande aan de interventie is samen met de opleidingscoördinator vastgesteld dat het SKY High Stappenplan binnen drie maanden moet worden behaald. Echter is in deze periode geen rekening gehouden met vakanties en vrije dagen, waardoor de leerlingen mogelijk nog niet volledig vakbekwaam zijn op het moment van meten. Dit kan van invloed zijn op de validiteit en betrouwbaarheid van de meting. Om deze validiteit en betrouwbaarheid te vergroten zal op 17 juni door de productie leider een extra meting plaatsvinden. De productie leider heeft toegang tot het Excelbestand waar de dagelijkse metingen worden gedaan. Uit dit bestand zal deze leidinggevende de cijfers van de levertijd en productiviteit van de afdeling Speciaal Maatwerk halen en bespreekbaar maken met het management.

Het laatste verbeterpunt heeft betrekking op meetniveau 3; de observatie vanuit de trainer. Op dit meetniveau heeft de trainer met slechts één leermeester meegelopen. Om een betrouwbaardere beoordeling van de vakbekwaamheid te verkrijgen is het beter om alle drie de leermeesters te observeren en daarom zullen op 26 juni ook de andere twee leermeesters op dezelfde manier worden geobserveerd. Zo kan een beter beeld worden verkregen van de competenties die invloed uitoefenen op de leerdynamiek van de afdeling Speciaal Maatwerk. Daarnaast is het raadzaam om in het vervolg ook voorafgaande de interventie de leermeesters te observeren. Dit zorgt voor een nog betrouwbaardere beoordeling.

Zoals in bovenstaande alinea's staat vermeld worden in de toekomst nog een aantal stappen ondernomen om een uitgebreidere evaluatie van de interventie te realiseren. In onderstaande tabel wordt een korte planning weergegeven.

Tabel 20

Planning toekomst evaluatie

Wanneer?	Wat?	Wie?
17 juni 2023	Diepte-interview met de leerlingen.	Ontwerper en leerlingen
17 juni 2023	Extra meting levertijd en productiviteit van de afdeling Speciaal Maatwerk.	Productieleider
26 juni 2023	Ontwerper loopt mee met de andere twee leermeesters.	Ontwerper en twee leermeesters

8.3 Innovatieve waarde

De interventie is in zijn geheel innovatief gebleken zoals vooraf opgesteld in hoofdstuk 3.7. Onderstaand is de innovatieve waarde opnieuw omschreven.

Voor Zinkunie B.V. is de interventie uniek. De kernwaarden zijn voor Zinkunie B.V. erg belangrijk. De gehele interventie past bij de kernwaarden van Zinkunie: servicegerichtheid, respectvol samenwerken en passie voor het vakmanschap.

Door deze interventie is er een kans dat de kwaliteit van de producten verbetert, waardoor ook de servicegerichtheid naar een hoger level kan worden getild. Medewerkers van de afdeling Speciaal Maatwerk krijgen meer productkennis en zullen op de gehele afdeling inzetbaar zijn. Hierdoor kan elke medewerker zelfstandig met de opgebouwde kennis een oordeel vormen over de kwaliteit, waardoor producten met een lage kwaliteit op eigen initiatief opnieuw kunnen worden gemaakt.

Ook de kernwaarde: passie voor het vakmanschap is een USP van de interventie. Nieuwe medewerkers kunnen het zinkwerk bij Zinkunie B.V. leren. Door nieuwe medewerkers het SKY High stappenplan te laten volgen kan er echt een vak worden geleerd. Dit zorgt ervoor dat medewerkers graag bij Zinkunie B.V. komen werken. Daarnaast kunnen jonge medewerkers meteen vanuit het VMBO bij Zinkunie B.V. starten in het werkveld. Dit kan van waarde zijn voor de maatschappij.

Als laatste is de interventie uniek, omdat het nog niet bij Zinkunie B.V. bestaat. Op dit moment doet het bedrijf nog niet aan interne opleiding. Er is dus ook nog geen leermeestertraject ontworpen.

8.4 Duurzaamheid

Om de duurzaamheid van de interventie te borgen gaat de opleidingscoördinator het Medewerker SKY High traject waarborgen en verder ontwikkelen over de gehele organisatie. Deze coördinator is intern de meest geschikte kandidaat om het traject aan zijn huidige takenpakket toe te voegen. Tijdens het ontwikkelen en uitvoeren van het Medewerker SKY High traject is deze opleidingscoördinator betrokken geweest. Op 5 juni 2023 zal een overdracht plaatsvinden om dit traject zo goed mogelijk over te dragen van trainer naar opleidingscoördinator. Deze coördinator zal elke twee jaar nieuwe leermeesters opleiden, zodat er steeds meer leermeesters ontstaan binnen Zinkunie B.V. Door steeds meer leermeesters aan te stellen en op te leiden kan de kennis worden doorgegeven, zodat continuïteit ontstaat en geen enkele leermeester onmisbaar zal worden.

Om voor nog meer continuïteit te zorgen hebben de productieleider, opleidingscoördinator en de HR-manager het draaiboek (bijlage 2), het SKY High stappenplan (bijlage 5) en de competentie vragenlijst (bijlage 8) in de mail ontvangen. Deze drie medewerkers weten nu exact hoe de procedure van de interventie eruitziet en kunnen het zelfstandig uitvoeren zonder de ontwerper hierbij nodig te hebben.

8.5 Doorontwikkeling

Deze interventie is geheel gericht op Zinkunie B.V. maar met een aantal aanpassingen is het SKY High stappenplan wel toepasbaar op andere organisaties. Voordat dit plan kan worden toegepast bij andere organisaties is het eerst van belang dat de interventie wordt doorontwikkeld over de gehele Zinkunie B.V. De operationeel directeur is enthousiast over de interventie en wil dat in de gehele productieafdeling leermeesters worden aangesteld. Zodat verschillende leerlingen, met een aantal aanpassingen, het SKY High stappenplan gaan volgen. Het stappenplan moet per afdeling worden aangepast, zodat iedere afdeling een eigen stappenplan heeft. De opleidingscoördinator zal deze doorontwikkeling gaan leiden en opzetten. **Daarnaast zal de productieleider elk jaar de competentiematrix (bijlage 13) invullen en kijken of de leermeesters nog een vakbekwame leermeester zijn. Hierbij zal de productieleider op de afdeling Speciaal Maatwerk onder de aandacht brengen dat leren op de werkplek nuttig is. Hoe de productieleider dit gaat doen wordt samen met de ontwerper besproken op 5 juni.**

8.6 Budget

Tenslotte wordt het budget van de gehele interventie in een tabel omschreven. Onderstaande zijn de kosten (tabel 21) en baten (tabel 22) uitgewerkt.

Tabel 21

Kosten

Soort	Toelichting	Kosten
Training leermeesters	Drie leermeesters hebben in het opleidingscentrum van SKY drie trainingen gehad.	Uurloon per leermeester: €20,- bruto per uur. Duur training per leermeester: 3,5 uur Kosten trainingen: 20 x 3,5 uur = €70,- euro per werknemer.

		Voor drie leermeesters: €70,- x 3 = €210,- euro.
Leerlingen opleiden	Twee leermeesters zijn samen in totaal twee medewerkers aan het opleiden.	Maandloon per leermeester: €3500,- bruto. De leermeester besteed de eerste maand 100% aan het SKY High stappenplan en de tweede en derde maand allebei 50%. Berekening: €3500,- + €1.750,- + €1.750,- = €7000,- euro per leerling. Er worden twee leerlingen opgeleid: €7000,- x 2 = €14.000,- euro
Externe vormgever	Een externe vormgever heeft het SKY High stappenplan vormgegeven.	Dit heeft in totaal €130,36 euro gekost.
Totale kosten		€210,- + €14.000,- + €130,36 = totale kosten €14.340,36 euro

Tabel 22

Baten

Soort	Toelichting	Baten
Extra productie	Na 30 mei: de twee leerlingen 80 uur per week zelfstandig aan het werk en extra productie aan het leveren.	Gemiddelde kosten per order: €1000,- Gemiddelde tijd per order: 1 uur. 80 uur per week extra uren = 80 x €1000,- = €8000,- extra omzet per week.
Totale baten per maand		€8000,- x 4 weken = gemiddeld €32.000,- per maand

Literatuurlijst

Arets, J., Heijnen, V. & Jennings, C. (2015). *70:20:10 naar 100% performance* (1ste editie). Sutler Media.

Berenschot. (z.d.). *Keuzes maken in tijden van schaarste*. Geraadpleegd op 15 november 2022, van https://www.berenschot.nl/thema-s/keuzes-maken-in-tijden-van-schaarste?gclid=CjwKCAjw2OiaBhBSEiwAh2ZSP2OCWsem8R0_n5pFg0gDnPxUdSUID-vMRYCCHAYzBhR5Y4ny7EyxBoC-HYQAvD_BwE

Boerman, P. (2021, 5 oktober). *Het personeelstekort wordt nu echt een gevaar (in deze 6 sectoren)*. Werf&. Geraadpleegd op 7 november 2023, van <https://www.werf-en.nl/5-sectoren-in-gevaar-door-personeelstekort/>

Bolhuis, S. (2016). *Leren en veranderen: emotie, gedrag en denken* (4de editie). Coutinho.

Bosma, T. (2021, 14 april). *360 Graden Feedback*. Zelforganisatie Fabriek | Zelfsturing en Zelforganisatie écht laten werken. Geraadpleegd op 16 december 2022, van <https://zelforganisatiefabriek.nl/360-graden-feedback/>

Bosma, T. (2022, 22 november). *Het 4G feedback model [stappen & uitleg methode]*. Zelforganisatie Fabriek | Zelfsturing en Zelforganisatie écht laten werken. Geraadpleegd op 18 december 2022, van <https://zelforganisatiefabriek.nl/4g-feedback-model/>

Carrieretijger. (z.d.). *Didactische vaardigheden*. Geraadpleegd op 12 december 2022, van <https://www.carrieretijger.nl/functioneren/ontwikkelen/didactische-vaardigheden>

Centraal Bureau voor de Statistiek. (2021, 19 augustus). *Omzet in de bouw ruim 9 procent hoger in tweede kwartaal 2021*. Geraadpleegd op 10 november 2022, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2021/33/omzet-in-de-bouw-ruim-9-procent-hoger-in-tweede-kwartaal-2021>

Centraal Bureau voor de Statistiek. (2022a, mei 18). *Meer bedrijven ervaren tekorten aan personeel en materialen*. Geraadpleegd op 12 november 2022, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2022/20/meer-bedrijven-ervaren-tekorten-aan-personeel-en-materialen>

Centraal Bureau voor de Statistiek. (2022b, mei 19). *Omzet in de bouw ruim 8 procent hoger*. Geraadpleegd op 8 november 2022, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2022/20/omzet-in-de-bouw-ruim-8-procent-hoger>

Centraal Bureau voor de Statistiek. (2022c, oktober 18). *Meer hoogopgeleiden en beroepsniveau steeg mee*. Geraadpleegd op 7 november 2022, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2022/42/meer-hoogopgeleiden-en-beroepsniveau-steeg-mee>

David A. Kolb (1984). *Experiential learning, experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Dingemanse, K. (2021, 26 oktober). *Observatie als onderzoeksmethode in je scriptie*. Scribbr. Geraadpleegd op 9 maart 2023, van <https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/observaties/>

Dirkse, H. S. G. (z.d.). *Het effect van stijgende bouwkosten op nieuwbouwprojecten en grondprijzen - Rabobank*. Rabobank. Geraadpleegd op 10 april 2023, van <https://www.rabobank.nl/kennis/d011296949-het-effect-van-stijgende-bouwkosten-op-nieuwbouwprojecten-en-grondprijzen>

IPV. (2021, 17 september). *Wat doet een praktijkopleider en hoe word je het?* IPV Training & Advies. Geraadpleegd op 14 december 2022, van <https://www.ipv.nl/nieuws/wat-doet-een-praktijkopleider-en-hoe-word-je-het/>

Kirkpatrick, D., & Kirkpatrick, J.D. (2006). *Evaluating Training Programs: The Four Levels* (3^e editie). The Four Levels. Verenigde Staten, Oakland: Berrett-Koehler Publishers.

Merkus, J. (2022, augustus 24). *Verschil tussen kwalitatief & kwantitatief onderzoek | Voorbeelden*. Scribbr. Geraadpleegd op 7 maart 2023, van <https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/kwalitatief-vs-kwantitatief-onderzoek/>

Metaalkrant. (2022, 20 augustus). *Werkdruk door personeelstekort steeds groter probleem voor ondernemers*. Geraadpleegd op 7 november 2022, van <https://metaalkrant.nl/2022/08/19/werkdruk-door-personeelstekort-steeds-groter-probleem-voor-ondernemers/>

Rondeel, M., Deen, E., & Kessels, J.W.M. (2017). *Opleidingskunde: Leren in het werk, rond het werk, voor het werk* (3de editie). Vakmedianet.

ROVC. (z.d.-a). *Acht op de tien technische bedrijven kampt komende vijf jaar met personeelstekort*. Geraadpleegd op 7 november 2022, van <https://www.rovc.nl/nieuws/acht-op-de-tien-technische-bedrijven-kampt-komende-vijf-jaar-met-personeelstekort/>

ROVC. (z.d.-b). *Tekort aan technici*. Geraadpleegd op 7 november 2022, van <https://www.rovc.nl/advies-voor-hr/tekort-aan-technici/>

SLO. (z.d.). *21e-eeuwse vaardigheden*. Geraadpleegd op 1 december 2022, van <https://www.slo.nl/thema/meer/21e-eeuwsevaardigheden/>

Van Dale. (z.d.). Van Dale. Geraadpleegd op 7 maart 2023, van <https://www.vandale.nl/gratis-woordenboek/nederlands/betekenis/valide#.ZAcqtOzMlBk>

Verhoeven, N. (2018). *Wat is onderzoek?* (6de editie). Den Haag, Nederland: Boom Lemma.

Zinkunie. (z.d.). *Over Zinkunie*. Geraadpleegd op 7 november 2022, van <https://www.zinkunie.nl/over-ons/over-zinkunie>

Bijlagen:

Bijlage 1:

Skills matrix

Competentiematrix		Knippen	Kralen	Zetten	Klangen	Kopschotten	Expansieband	Beugels	Koppelklangen	Felsbanen omkanten	Voorraad	Veiligheid	Controleren product	Verpakken
Werknemer	Functie													
Camelia Zlat	Operator A	2	1	1	5	1	1	1	1	1	1	2	2	2
Antoine van Hamond	Operator A	1	1	1	2	1	4	5	1	1	1	2	2	2
Aleksander Lucia	Operator A	1	1	1	1	4	4	1	1	1	1	2	2	2
Ronald Verhoeven	Ploegleider	4	4	5	3	5	3	3	3	5	3	4	5	4
Remco Verhoeven	Speciaal maatwerk	4	4	5	3	3	3	3	3	5	4	2	5	4
Wim van Stiphout	Speciaal maatwerk	5	5	4	3	3	3	3	3	5	3	3	5	4
Rafael Pawlic	Speciaal maatwerk	5	5	2	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3
Mary Berendonk	Speciaal maatwerk	4	4	2	1	1	1	3	5	1	3	2	2	3
Krystiann Celinski	Speciaal maatwerk	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	4	3

Bijlage 2:

Draaiboek

1. Inleiding

In dit draaiboek is de gehele aanpak rondom de interventie: 'Medewerker SKY High traject' te lezen. Deze interventie is gericht op het opleiden van leermeesters. De leermeesters worden voorzien van de juiste kennis en handvaten om een leermeester te kunnen worden. Om dit proces binnen Zinkunie duidelijk neer te zetten, is er een draaiboek gemaakt.

Om ervoor te zorgen dat dit project wordt voortgezet zijn de werkwijze en thema's in dit draaiboek stap voor stap doorlopen. Daarnaast is de planning van elke bijeenkomst uitgewerkt, om zo de informatie binnen het tijdsbestek uit te kunnen leggen.

Elke medewerker van Zinkunie kan met dit draaiboek de interventie opnieuw en exact hetzelfde uitvoeren. Zo kan dit leermeestertraject in de toekomst ook worden uitgevoerd voor andere afdelingen. Zodat in de gehele Zinkunie, opleiden centraal staat.

De trainingen worden gegeven door Jeske van Houtum en de doelgroep bestaat uit 3 deelnemers. Dit zijn de medewerkers die de juiste vakkennis, motivatie en vaardigheden beschikken om een leermeester te worden.

2. Planning

Het is nodig om de interviews te plannen. Zo kan elke medewerker aanwezig zijn en kan er naar het moment toe worden geleefd. Samen met de ploegleider is de planning samengesteld en gecommuniceerd naar de medewerkers. De interventie zal zich afspelen in 3 weken. Elke week is er tijd vrijgemaakt voor 1 interventie en in de afsluitende week is er tijd vrij gemaakt voor 2 interventies, zodat de interventies voor de carnavalsvakantie zijn uitgevoerd. Er is ervoor gekozen om de bijeenkomsten op woensdag te laten plaatsvinden,

dit is namelijk de minst drukke dag bij Zinkunie. Hieronder staat de gehele planning weergegeven.

Datum en Tijd	Interventie
Woensdag 1 februari 2023 (8.00 uur- 10.00 uur)	Bijeenkomst 1: Informatiebijeenkomst
Woensdag 8 februari 2023 (8.00 uur- 10.00 uur)	Bijeenkomst 2: Coachen en begeleiden
Woensdag 15 februari 2023 (8.00 uur- 10.00 uur)	Bijeenkomst 3: SKY High stappenplan
Donderdag 16 februari 2023 (14.30 uur)	Bijeenkomst 4: Evaluatie

3. Uitnodigen van de doelgroep

De deelnemers worden mondeling uitgenodigd en daarnaast heb ik ze ook een mailtje verstuurd met een agenda afspraak. Dit mailtje is hieronder te lezen.

Aan:

Kopie:

Onderwerp:

Hallo toekomstige leermeesters,

Zoals net mondeling besproken wil ik jullie uitnodigen voor de vier verschillende bijeenkomsten.

Datum en Tijd	Interventie
Woensdag 1 februari 2023 (8.00 uur- 10.00 uur)	Bijeenkomst 1: Informatiebijeenkomst
Woensdag 8 februari 2023 (8.00 uur- 10.00 uur)	Bijeenkomst 2: Coachen en begeleiden
Woensdag 15 februari 2023 (8.00 uur- 10.00 uur)	Bijeenkomst 3: Medewerkers SKY high stappenplan
Donderdag 16 februari 2023 (14.30 uur)	Bijeenkomst 4: Evaluatie

Ik zal deze planning ook uitprinten en aan jullie overhandigen, zodat jullie dit op het whitebord op de afdeling kunnen plaatsen.

Fijne feestdagen en tot in het nieuwe jaar!

Met vriendelijke groet,

Jeske van Houtum

De aanwezigen van elke bijeenkomst zijn: Wim, Remco, Ronald en de cursusleider.

4. Bijeenkomst 1

Woensdag 1 februari 2023

De eerste bijeenkomst staat in het teken van de theorie achter leren en een veilig leerklimaat creëren. Deze bijeenkomst wordt ondersteund met de theorie van Sanneke Bolhuis (2016).

Doel van bijeenkomst: Betekenis van leren uitleggen en een veilig leerklimaat creëren.

4.1 Voorbereiding

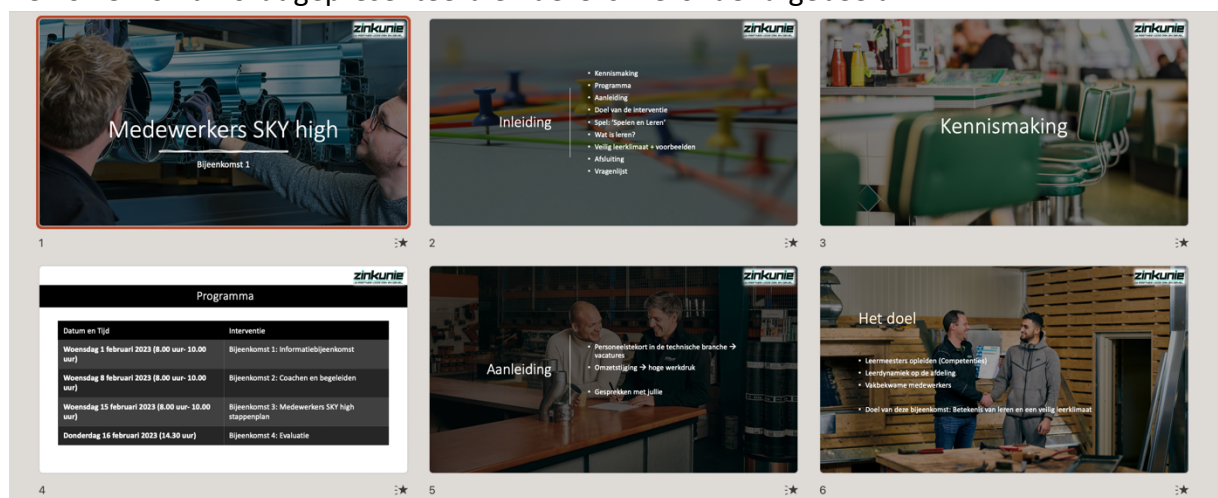
Alle bijeenkomsten gaan plaatsvinden in SKY, dit is het opleidingscentrum van Zinkunie. Hier worden dan ook alle deelnemers opgeleid tot leermeester. In SKY bevindt zich een 'leslokaal' en hier kunnen de deelnemers plaats nemen. Op het digitale bord zal een PowerPoint zichtbaar zijn.

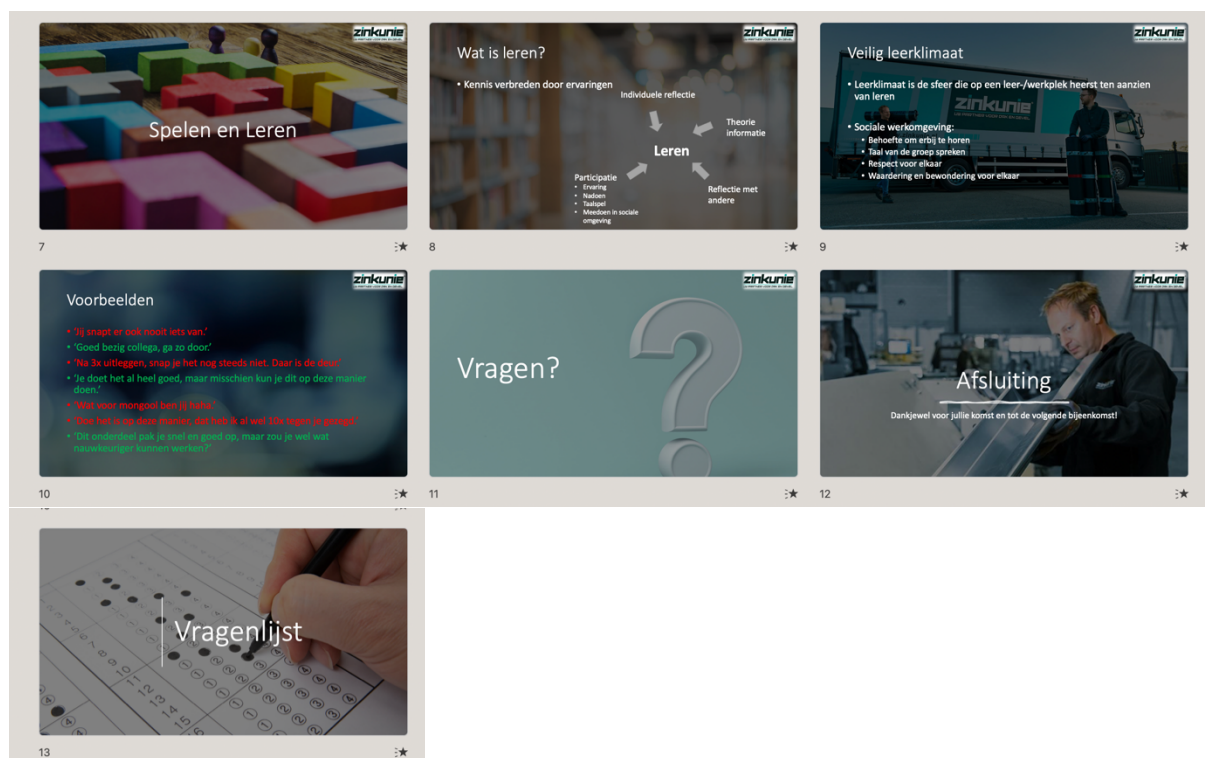
Benodigdheden:

- Het spel: Skibo
- Laptop
- Kladblok en pen
- PowerPointpresentatie
- Smartbord
- Vragenlijst uitgeprint

4.2 PowerPoint

De PowerPoint wordt gepresenteerd en deze is hieronder afgebeeld.





4.3 Planning

Tijdstip	Actie
8.00 uur	Inleiding
8.05 uur	Kennismaking
8.10 uur	Doel van de interventie
8.15 uur	Programma komende interventies
8.16 uur	Spel: 'Spelen en leren'
8.30 uur	Wat is leren?
8.45 uur	Veilig leerklimaat
8.50 uur	Afsluiting en tijd voor vragen
8.55 uur	Vragenlijst
9.00 uur	Einde

5. Bijeenkomst 2

Woensdag 8 februari 2023

De tweede bijeenkomst staat in het teken van de vaardigheden: Coachen en begeleiden. Deze vaardigheden zijn afkomstig van het model van IPV (2021). In deze bijeenkomst zullen de toekomstige leermeesters leren feedback geven met het 4G-model van Bosma (2021). Daarnaast leert elke medewerker op zijn eigen manier het beste en wordt dit uitgelegd met de theorie van KOLB (1984).

Doel van bijeenkomst: De leerstijlen van KOLB overbrengen en de toekomstige leermeesters leren feedback te geven.

5.1 Voorbereiding

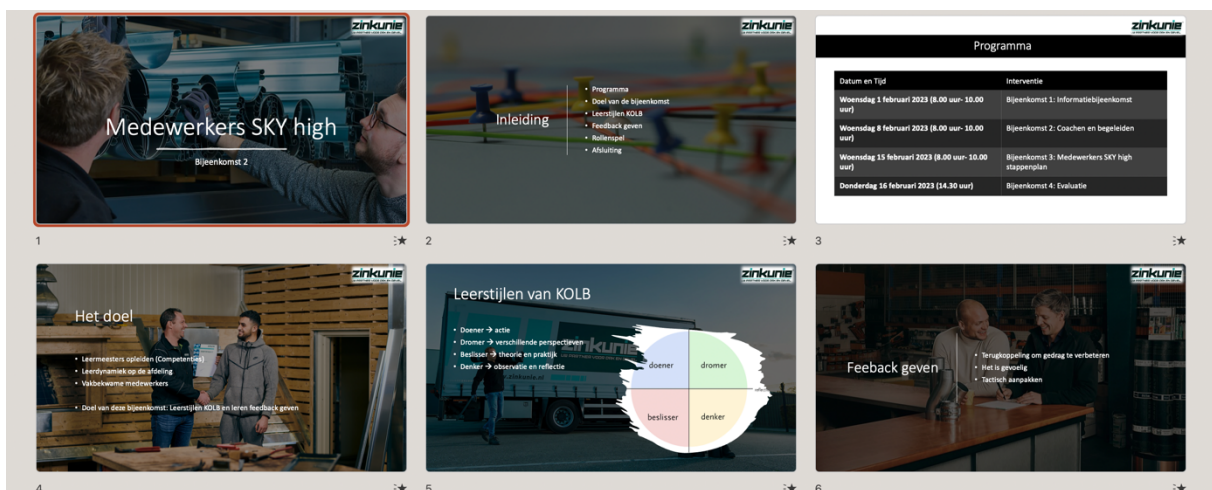
Alle bijeenkomsten gaan plaatsvinden in SKY, dit is het opleidingscentrum van Zinkunie. Hier worden dan ook alle deelnemers opgeleid tot leermeester. In SKY bevindt zich een 'leslokaal' en hier kunnen de deelnemers plaats nemen. Op het digitale bord zal een PowerPoint zichtbaar zijn.

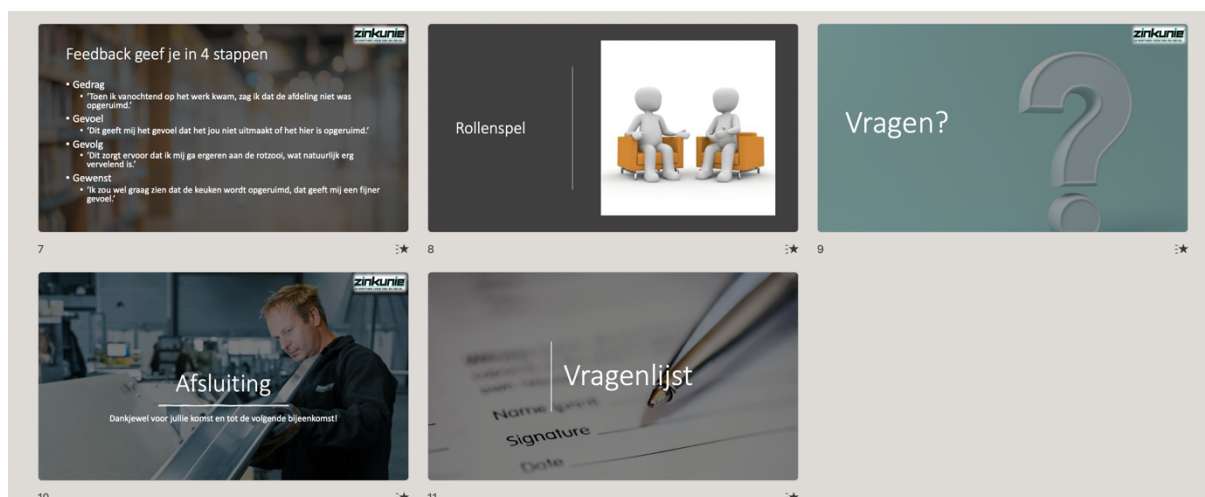
Benodigheden:

- Laptop
- Kladblok en pen
- PowerPointpresentatie
- Smartbord
- Vragenlijst uitgeprint
- Casussen rollenspel

5.2 PowerPoint

De PowerPoint wordt gepresenteerd en deze is hieronder afgebeeld.





5.3 Planning

Tijdstip	Actie
8.00 uur	Inleiding
8.05 uur	Doel van de bijeenkomst
8.10 uur	Leerstijlen van KOLB
8.15 uur	Leren feedback geven
8.20 uur	Rollenspel
9.30 uur	Feedback geven op rollenspel
9.45 uur	Afsluiting en tijd voor vragen
9.50 uur	Vragenlijst
9.55 uur	Einde

5.4 Casussen bijeenkomst 2

Algemeen

Casus 1 Feedbackgever:

Samen met twee andere deelnemers organiseer jij een belangrijke actie. Deze actie kost veel voorbereidingstijd en jij wil dat de taken goed verdeeld worden. Jij vindt dat een deelnemer erg weinig doet voor de actie en het lijkt of jij de enige bent die de handen uit de mouwen steekt. Je bent geïrriteerd en je wil de deelnemer hierop aanspreken.

Casus 2 Feedbackgever:

De vergaderingen in de groep vind jij heel belangrijk en boeiend maar je stoort je elke keer weer aan een persoon die altijd praat. Diegene reageert op alles en jij irriteert je daaraan. Je vindt dat de persoon andere mensen niet aan het woord laat.

Casus 3 Feedbackgever:

Jij vindt dat jullie plaatselijke groepsleider erg dominant is en veel dingen zelf doet in plaats van dat de groepsleider dit de groep laat doen. Jij vindt dat de deelnemers, die op project

gaan, het meest moeten doen. Je vindt dat de groepsleider meer op de achtergrond moet treden en dit wil je de groepsleider ook vertellen.

Zinkunie

Casus 4 Feedbackgever:

Jij vindt dat jouw collega te veel fouten maakt en dit moet minder. Jij wil samen met de medewerker afspraken maken, hoe jullie dit gaan aanpakken.

Casus 5 Feedbackgever:

Jij vindt dat jouw leidinggevende niet goed kan plannen. Elke keer komen jullie door hem in tijdsnood en moeten jullie door hem overwerken. Je wilt dit niet meer en geeft aan de leidinggevende feedback, dat hij beter moet gaan plannen.

Casus 6 Feedbackgever:

Jij vindt dat jouw collega te veel pauze houdt. Om het kwartier gaat hij roken en daarnaast staat hij nog erg veel te kletsen met andere collega's. Je irriteert je hieraan en geeft de medewerker feedback dat dit anders moet.

6. Bijeenkomst 3

Woensdag 15 februari 2023

In deze bijeenkomst zullen de toekomstige leermeesters uitleg krijgen over het SKY High stappenplan. De theorie van het 70:20:10 referentiemodel (Arets et al., 2015) ondersteunt deze bijeenkomst.

Doel van deze bijeenkomst: SKY High stappenplan uitleggen.

6.1 Voorbereiding

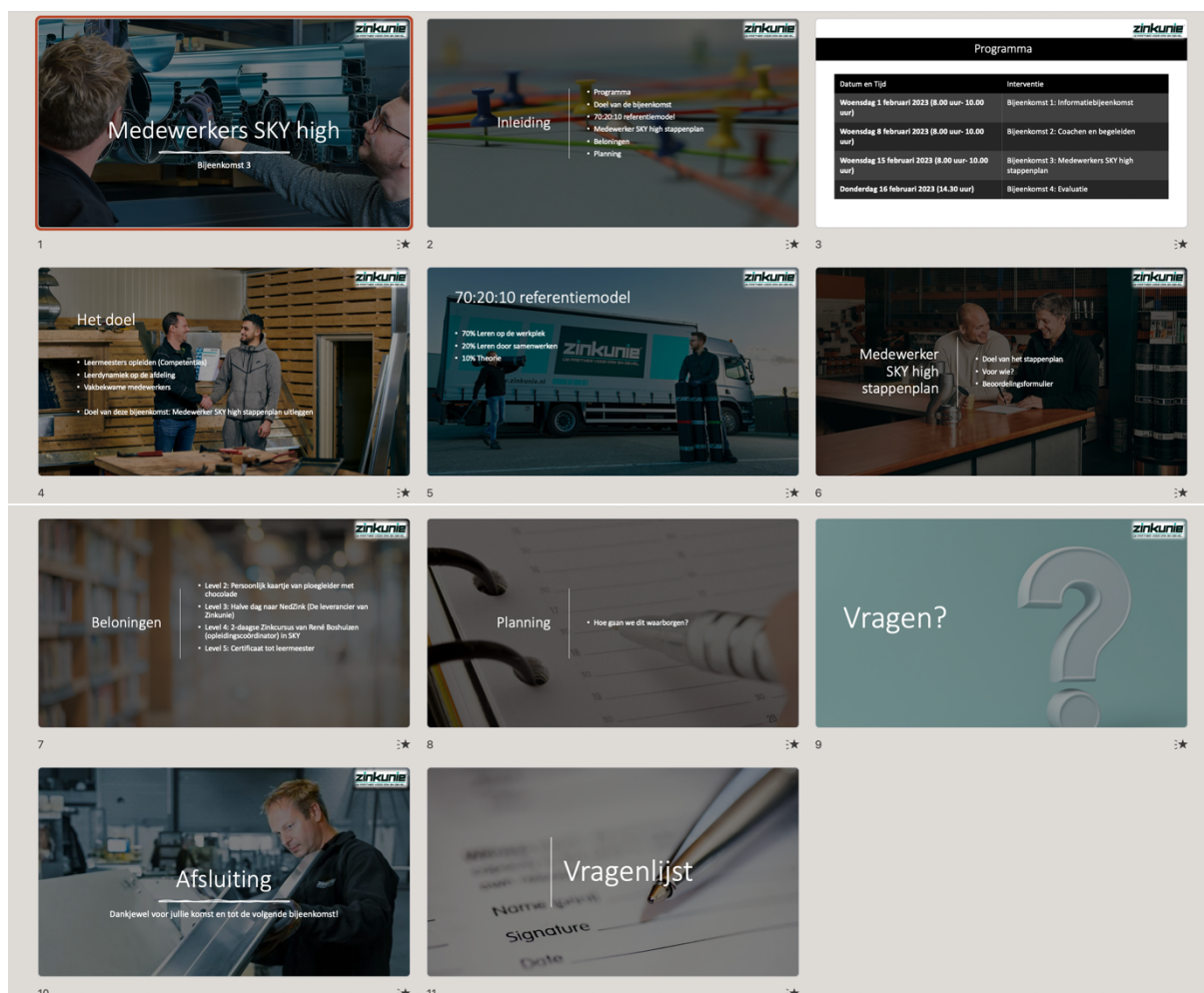
Alle bijeenkomsten gaan plaatsvinden in SKY, dit is het opleidingscentrum van Zinkunie. Hier worden dan ook alle deelnemers opgeleid tot leermeester. In SKY bevindt zich een 'leslokaal' en hier kunnen de deelnemers plaats nemen. Op het digitale bord zal een PowerPoint zichtbaar zijn.

Benodigdheden:

- Laptop
- Kladblok en pen
- PowerPointpresentatie
- Smartbord
- Vragenlijst uitgeprint

6.2 PowerPoint

De PowerPoint wordt gepresenteerd en deze is hieronder afgebeeld.



6.3 Planning

Tijdstip	Actie
8.00 uur	Inleiding
8.05 uur	Programma
8.10 uur	Doel van de bijeenkomst
8.15 uur	70:20:10 referentiemodel
8.20 uur	SKY High stappenplan
8.35 uur	Beloningen
8.40 uur	Planning
8.55 uur	Vragen
9.00 uur	Afsluiting
9.05 uur	Vragenlijst
9.15 uur	Einde

7. Bijeenkomst 4

Donderdag 16 februari 2023

Deze bijeenkomst staat in teken van evaluatie en het vieren van de ontvangen certificaten.

7.1 Benodigdheden

- Leslokaal opleidingscentrum SKY
- Vragenlijst uitgeprint
- Certificaten (3x)
- Wat lekkers en wat te drinken

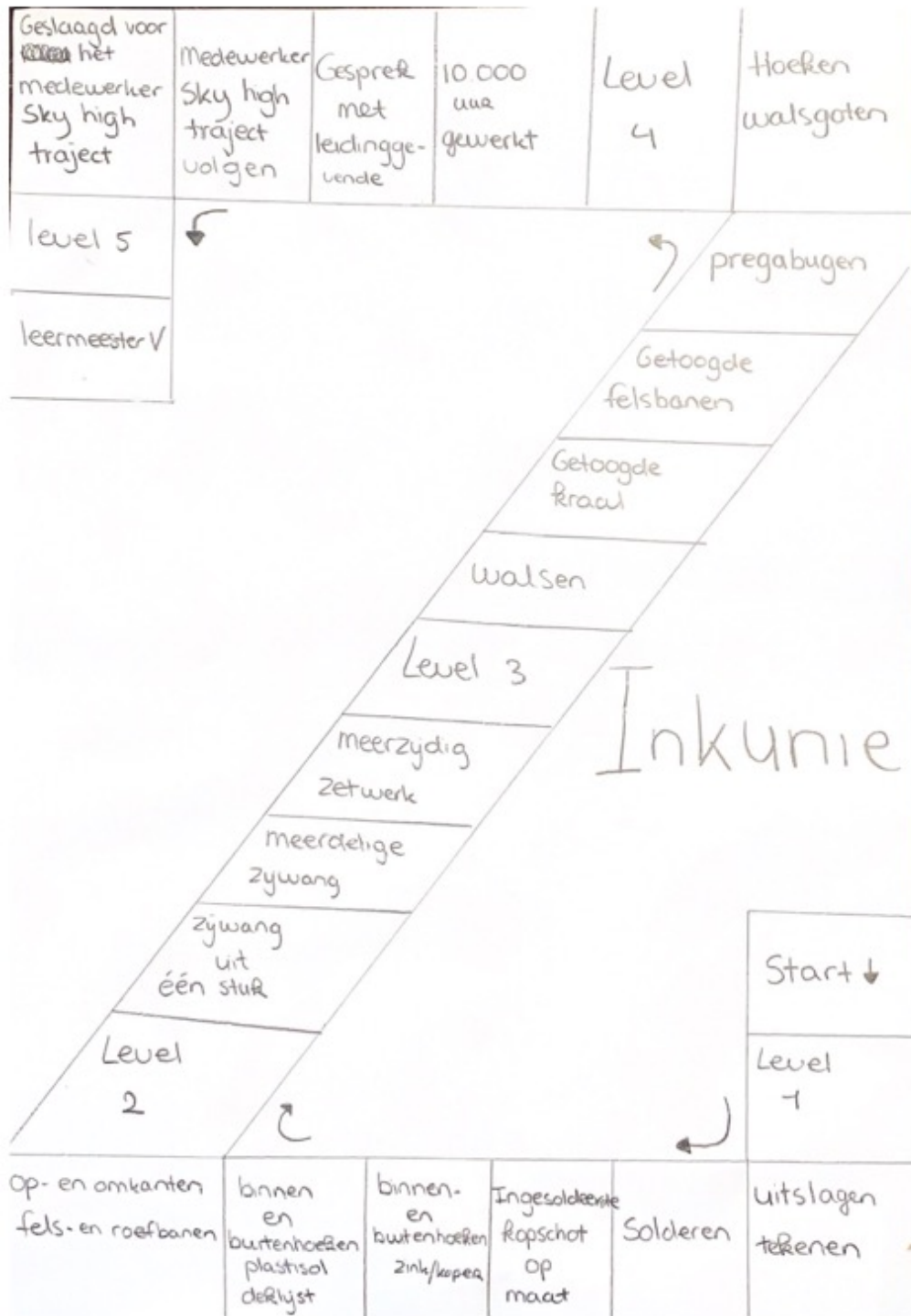
7.3 Planning

Tijdstip	Actie
14.30 uur	Welkomstwoordje
14.35 uur	Certificaten uitdelen
14.45 uur	Vragenlijst laten invullen
14.55 uur	Bedankwoordje
15.00 uur	Einde

Einde van het draaiboek

Bijlage 3:

SKY High stappenplan schets



Bijlage 4:

Beoordelingsformulier SKY High stappenplan

Beoordelingsformulier

Naam werknemer: [naam werknemer]

Naam leermeester: [naam beoordelaar]

Datum beoordeling: [datum]

Beoordelingscriteria	Beoordeling (1 t/m 5)				
	Vaardigheid	Maatvoering	zorgvuldigheid	kwaliteit	snelheid
Stap 1					
Uitslagen tekenen					
Solderen					
Ingesoldeerde kopschot op maat					
Binnen- en buitenhoeken bakgoten/ deklijsten					
Plastisol hoeken maken					
Op- en omkanten fels/roefbanen					
<i>Toelichting:</i>					
Stap 2					
Zijwang uit 1 stuk					
Meerdelige zijwang					
Meerzijdig zetwerk					
<i>Toelichting:</i>					
Stap 3					
Walsen					
Getoogde kraal					
Getoogde felsbanen					
Pregabugen					
Hoeken walsgoten					
<i>Toelichting:</i>					
<u>Bijzonderheden:</u>					
Eindoordeel:					

Handtekening werknemer:

Handtekening leermeester

SKY High stappenplan:

○ Level 1

○ Uitslagen Teken

○ Solderen:

- Leren solderen van een vlakke plaat
- Opstaand werk solderen
- Soldeerwerk doorgevoerd?
- Kunnen solderen van blank zink, gepatineerd zink en koper

○ Ingesoldeerde kopschot op maat:

- Goed kunnen inmeten van kopschot
- Hoe maak je een verstek?
- Overlap t.b.v. soldeernaad
- Op de juiste manier solderen van de kopschot

○ Binnen- en buitenhoeken zink/ koper:

- Hoe maak je een haakse binnen- of buitenhoek deklijst
- Hoe maak je een haakse binnen- of buitenhoek bakgoot
- Hoe maak je een haakse binnen- of buitenhoek walsgoot
- Hoe maak je een binnen- of buitenhoek deklijst onder een hoek
- Hoe maak je een binnen- of buitenhoek bakgootvonder een hoek
- Hoe maak je een binnen- of buitenhoek walsgoot onder een hoek
- Goed kunnen solderen van binnen en buietnhoeken

○ Binnen- en buitenhoeken Plastisol deklijst:

- Hoe maak je een haakse binnen- of buitenhoek deklijst

○ Op- en omkanten fels/roefbanen:

- Hoe maak je een ZU omkanting
- Hoe maak je een rechte omkanting
- Hoe maak je een recht doorlopende omkanting
- Hoe maak je een opkanting aan een fels of roefbaan

○ Level 2

○ Zijwang uit 1 stuk:

- Aftekenen zijwang
- Tekening lezen. (links/rechts)
- Zetten zijwang

- Maatvoeren zijwang

- **Meerdelige zijwang:**
 - Aftekenen verschillende delen van meerzijdige zijwang
 - Haaknaden horizontaal of vertikaal
 - Zijwang gemaakt uit verticale felsbanen
 - Zijwang gemaakt uit horizontale felsbanen

- **Meerzijdig zetwerk (tafelbladen/bloembakken e.d.):**
 - Tekening lezen
 - Maatvoering bepalen
 - Aftekenen en knippen materiaal
 - Nauwkeurig kunnen zetten meerzijdig zetwerk
 - Solderen

- **Level 3**

- **Walsen:**
 - Bediening wals
 - Maatvoering bepalen
 - Goot kunnen kralen en walsen op maat
 - Kroonlijst kunnen walsen
 - Walswerk na kunnen maken aan de hand van voorbeeld

- **Getoogde kraal:**
 - Juiste radius kunnen bepalen en aftekenen
 - Getoogde kraallijst kunnen maken t.b.v. dakkapel
 - Getoogde kraallijst kunnen maken t.b.v. erker

- **Getoogde felsbanen:**
 - Juiste radius kunnen bepalen en aftekenen
 - Bediening machine togen felsbanen
 - Nauwkeurigheid felsbanen t.o.v. elkaar

- **Pregabugen:**
 - Ontwikkelde maat bepalen te zetten profiel
 - Aantal zettingen bepalen t.b.v. te pregabugen profiel

- Profiel kunnen maken naar voorbeeld
- **Hoeken walsgoten:**
 - Hoeken kunnen aftekenen t.b.v. walsgoten
 - Secuur knip- en zaagwerk t.b.v. walsgoten
 - Juiste hoek aftekenen
 - Solderen van binnen- en buitenhoeken

○ **Level 4**

- **10.000 uur gewerkt**
 - Ervaring opdoen op de afdeling Speciaal Maatwerk
 - Fouten maken en leren
- **Gesprek met leidinggevende**
 - De praatplaat gesprekken zijn de mogelijkheid om over opleiding en ontwikkeling te praten
 - Goedkeuring van de leidinggevende nodig, om het medewerker SKY High Traject te volgen
- **Medewerker SKY High Traject volgen**
 - Bijeenkomst 1: Veilig leerklimaat
 - Bijeenkomst 2: Coachen en begeleiden
 - Bijeenkomst 3: Medewerker SKY High stappenplan
- **Geslaagd voor het Medewerker SKY High traject**
 - Certificaat ontvangen

○ **Level 5**

- **Volwaardig leermeester**

Bijlage 5:

Zinkunie SKY High stappenplan vormgegeven



INLEIDING

HOI COLLEGA,

Leuk dat je deel gaat nemen aan het 'Medewerker SKY High' stappenplan!

In dit boekwerk staat jouw stappenplan tot een volwaardig medewerker speciaal maatwerk beschreven. Je zult begeleiding krijgen van één van de speciaal maatwerk leermeesters. Deze leermeesters zullen met passie voor het vakmanschap jou opleiden en ontwikkelen tot een vakmeester.

Veel succes en werkplezier!

Met vriendelijke groet,

De Zinkunie collega's

INHOUD

Beoordelingsformulier	4
Level 1	5
Level 2	6
Level 3	7
Level 4	8
Level 5	9
Notities	10



Alles
**VOOR DE TOEKOMST
VAN HET DAK**

BEOORDELINGSFORMULIER

Naam werknemer: _____ Naam leermeester: _____

Datum beoordeling: _____

BEOORDELINGSCRITEIA	BEOORDELING (1 T/M 5)				
	Vaardigheid	Maatvoering	Zorgvuldigheid	Kwaliteit	Snelheid
Level 1					
Uitslagen tekenen					
Solderen					
Ingesoldeerde kopschot op maat					
Binnen- en buitenhoeken bakgoten/dekljsten					
Plastisol hoeken maken					
Op- en omkanten fels/roefbanen					
Toelichting:					
Level 2					
Zijwang uit 1 stuk					
Meerdelige zijwang					
Meerzijdig zetwerk					
Toelichting:					
Level 3					
Walsen					
Getoogde kraal					
Getoogde felsbanen					
Pregabugen					
Hoeken walsgoten					
Toelichting:					
Bijzonderheden:					
Eindoordeel:					

Handtekening werknemer:

Handtekening leermeester:



LEVEL 1

Vink af wat je behaald hebt gedurende het medewerker SKY High traject LEVEL 1

- ☐ **UITSLAGEN TEKENEN**
- ☐ **SOLDEREN**
 - ☐ Leren solderen van een vlakke plaat
 - ☐ Opstaand werk solderen
 - ☐ Soldeerwerk doorgevloerd?
 - ☐ Kunnen solderen van blank zink, gepatineerd zink en koper
- ☐ **INGESOLDEERDE KOPSHOT OP MAAT**
 - ☐ Goed kunnen innemen van kopschot
 - ☐ Hoe maak je een verstek?
 - ☐ Overlap t.b.v. soldeernaad
 - ☐ Op de juiste manier solderen van de kopschot
- ☐ **BINNEN- EN BUITENHOEKEN ZINK/KOPER**
 - ☐ Hoe maak je een haakse binnen- of buitenhoek dekljst
 - ☐ Hoe maak je een haakse binnen- of buitenhoek bakgoot
 - ☐ Hoe maak je een haakse binnen- of buitenhoek walsgoot
 - ☐ Hoe maak je een binnen- of buitenhoek dekljst onder een hoek
 - ☐ Hoe maak je een binnen- of buitenhoek bakgoot onder een hoek
 - ☐ Hoe maak je een binnen- of buitenhoek walsgoot onder een hoek
 - ☐ Goed kunnen solderen van binnen- en buitenhoeken
- ☐ **BINNEN- EN BUITENHOEKEN PLASTISOL DEKLJST**
 - ☐ Hoe maak je een haakse binnen- of buitenhoek dekljst
- ☐ **OP- EN OMKANTEN FELS/ROEFBANEN**
 - ☐ Hoe maak je een ZU omkantung
 - ☐ Hoe maak je een rechte omkantung
 - ☐ Hoe maak je een recht doorlopende omkantung
 - ☐ Hoe maak je een opkantung aan een fels of roefbaan



Vink af wat je behaald hebt gedurende het medewerker SKY High traject LEVEL 2

- ❑ **ZIJWANG UIT 1 STUK**
 - ❑ Aftekenen zijwang
 - ❑ Tekening lezen (links/rechts)
 - ❑ Zetten zijwang
 - ❑ Maatvoeren zijwang
- ❑ **MEERDELIGE ZIJWANG**
 - ❑ Aftekenen verschillende delen van meerzijdige zijwang
 - ❑ Haaknaden horizontaal of verticaal
 - ❑ Zijwang gemaakt uit verticale felsbanen
 - ❑ Zijwang gemaakt uit horizontale felsbanen
- ❑ **MEERZIJDIG ZETWERK (TAFELBLADEN/BLOEMBAKKEN E.D.)**
 - ❑ Tekening lezen
 - ❑ Maatvoering bepalen
 - ❑ Aftekenen en knippen materiaal
 - ❑ Nauwkeurig kunnen zetten meerzijdig zetwerk
 - ❑ Solderen



Vink af wat je behaald hebt gedurende het medewerker SKY High traject LEVEL 3

- ❑ **WALSEN**
 - ❑ Bediening wals
 - ❑ Maatvoering bepalen
 - ❑ Goot kunnen kralen en walsen op maat
 - ❑ Kroonlijst kunnen walsen
 - ❑ Walswerk na kunnen maken aan de hand van voorbeeld
- ❑ **GETOOGDE KRAAL**
 - ❑ Juiste radius kunnen bepalen en aftekenen
 - ❑ Getoogde kraallijst kunnen maken t.b.v. dakkapel
 - ❑ Getoogde kraallijst kunnen maken t.b.v. erker
- ❑ **GETOOGDE FELSBANEN**
 - ❑ Juiste radius kunnen bepalen en aftekenen
 - ❑ Bediening machine togen felsbanen
 - ❑ Nauwkeurigheids felsbanen t.o.v. elkaar
- ❑ **PREGABUGEN**
 - ❑ Ontwikkelde maat bepalen te zetten profiel
 - ❑ Aantal zettingen bepalen t.b.v. te pregabugen profiel
 - ❑ Profiel kunnen maken naar voorbeeld
- ❑ **HOEKEN WALSGOTEN**
 - ❑ Hoeken kunnen aftekenen t.b.v. walsgoten
 - ❑ Secuur knip- en zaagwerk t.b.v. walsgoten
 - ❑ Juiste hoek aftekenen
 - ❑ Solderen van binnen- en buitenhoeken

6

7



Vink af wat je behaald hebt gedurende het medewerker SKY High traject LEVEL 4

- ❑ **10.000 UUR GEWERKT**
 - ❑ Ervaring opdoen op de afdeling speciaal maatwerk
 - ❑ Fouten maken en leren
- ❑ **GESPREK MET LEIDINGGEVENDE**
 - ❑ De praatplaat gesprekken zijn de mogelijkheid om over opleiding en ontwikkeling te praten
 - ❑ Goedkeuring van de leidinggevende nodig, om het medewerker SKY High traject te volgen
- ❑ **MEDEWERKER SKY HIGH TRAJECT VOLGEN**
 - ❑ Bijeenkomst 1: Veiligheidsleer
 - ❑ Bijeenkomst 2: Coachen en begeleiden
 - ❑ Bijeenkomst 3: Medewerker SKY high stappenplan
- ❑ **GESLAAGD VOOR HET MEDEWERKER SKY HIGH TRAJECT**
 - ❑ Certificaat ontvangen



Vink af wat je behaald hebt gedurende het medewerker SKY High traject LEVEL 5

- ❑ **VOLWAARDIG LEERMEESTER**

Wij zijn blij dat jij het SKY High traject goed hebt doorlopen en wensen je heel veel werkplezier bij Zinkunie B.V.

8

9

Bijlage 6:

Het leermeestercertificaat



CERTIFICAAT

LEERMEESTERTRAJECT

Hierbij verklaart ondergetekende dat

Heeft deelgenomen aan de SKY cursus

**Medewerker SKY high traject tot
leermeester**

BOXTEL

PLAATS

16 FEBRUARI 2023

DATUM

SKY Vakcentrum voor Dak & Gevel
Ladonkseweg 18 . 5281 RS BOXTEL
www.Zinkunie.nl

Bijlage 7:

Vragenlijsten

Meetniveau 1 Reactie:

Bijeenkomst 1:

1= sterk oneens, 2= oneens, 3=neutraal, 4=eens, 5= sterk mee eens

Vraag	Likertschaal	Toelichting
Ik heb veel geleerd in bijeenkomst 1.	1-2-3-4-5	
De trainer brengt de kennis op de juiste manier over.	1-2-3-4-5	
Door het toegevoegde spelelement is het mij duidelijker, waarom leren op de werkplek belangrijk is.	1-2-3-4-5	
Ik begrijp de meerwaarde van een veilig leerklimaat.	1-2-3-4-5	
Ik kijk uit naar de volgende bijeenkomst.	1-2-3-4-5	

Heb je tips & tops voor de trainer?

Tip:.....

Top:.....

Bijeenkomst 2

1= sterk oneens, 2= oneens, 3=neutraal, 4=eens, 5= sterk mee eens

Vraag	Likertschaal	Toelichting
Ik heb veel geleerd in bijeenkomst 2.	1-2-3-4-5	
De trainer brengt de kennis op de juiste manier over.	1-2-3-4-5	
Deze bijeenkomst was een goed vervolg op de eerste bijeenkomst.	1-2-3-4-5	
Ik begrijp de meerwaarde van coachen en begeleiden van leerlingen.	1-2-3-4-5	
Deze bijeenkomst heeft eraan bijgedragen dat ik met een goed gevoel feedback kan geven en ontvangen.	1-2-3-4-5	

Ik kijk uit naar de volgende bijeenkomst.	1-2-3-4-5	
---	-----------	--

Heb je tips & tops voor de trainer?

Tip:.....

Top:.....

Bijeenkomst 3

1= sterk oneens, 2= oneens, 3=neutraal, 4=eens, 5= sterk mee eens

Vraag	Likertschaal	Toelichting
Ik heb veel geleerd in bijeenkomst 3.	1-2-3-4-5	
De trainer brengt de kennis op de juiste manier over.	1-2-3-4-5	
Ik heb de juiste informatie gekregen, om het stappenplan in de praktijk te brengen.	1-2-3-4-5	
Ik begrijp de meerwaarde van het stappenplan.	1-2-3-4-5	

Heb je tips & tops voor de trainer?

Tip:.....

Top:.....

Bijlage 8:

Meetniveau 2: Leren

Vraag	Wijze van invullen	Likertschaal	Korte toelichting
Ik ben in het bezit van didactische vaardigheden, zodat ik medewerkers op de afdeling kan opleiden.	Likertschaal (score 1 t/m 5) 1= sterk oneens, 2= oneens, 3=neutraal, 4=eens, 5= sterk mee eens	1-2-3-4-5	Didactische vaardigheden zorgen ervoor dat medewerkers worden geïnspireerd en geënthousiasmeerd. Daarnaast kunnen de leermeesters omgaan met vragen, reacties en weerstand.
Op de werkplek ben flexibel en ik zie fouten als leermogelijkheden.	Likertschaal (score 1 t/m 5) 1= sterk oneens, 2= oneens, 3=neutraal,	1-2-3-4-5	Leermeesters zien fouten als leermogelijkheden. Hierbij durven de medewerkers risico's te

	4=eens, 5= sterk mee eens		nemen, waarbij er buiten gebaande paden wordt gedacht. Dit is een ondernemende houding.
Op dit moment maak ik zelfstandig afwegingen, oordelen en beslissingen op de werkplek.	Likertschaal (score 1 t/m 5) 1= sterk oneens, 2= oneens, 3=neutraal, 4=eens, 5= sterk mee eens	1-2-3-4-5	Leermeesters kunnen zelfstandig afwegingen, oordelen en beslissingen maken.
Ik ben communicatief vaardig.	Likertschaal (score 1 t/m 5) 1= sterk oneens, 2= oneens, 3=neutraal, 4=eens, 5= sterk mee eens	1-2-3-4-5	Om effectief en efficiënt te communiceren moeten de leermeesters doelgericht communicatie kunnen overbrengen en begrijpen. Daarnaast moeten de medewerkers kunnen communiceren met verschillende type mensen. Niet elke medewerker is hetzelfde en elke medewerker leert op een andere manier.
Op dit moment ben ik in het bezit van vakkennis.	Likertschaal (score 1 t/m 5) 1= sterk oneens, 2= oneens, 3=neutraal, 4=eens, 5= sterk mee eens	1-2-3-4-5	Vakkennis wil zeggen, dat een medewerker zelfstandig kan werken en handelen. Hiervoor is het nodig, eigen doelen, motieven en capaciteiten te hebben.
Ik heb het vermogen om zelfstandig een probleem te herkennen, analyseren en op te lossen.	Likertschaal (score 1 t/m 5) 1= sterk oneens, 2= oneens, 3=neutraal, 4=eens, 5= sterk mee eens	1-2-3-4-5	De leermeester is sterk in het zelfstandig herkennen, analyseren en oplossen van problemen op de werkplek.
Ik kan op dit moment een collega met een prettig en vertrouwd gevoel opleiden.	Likertschaal (score 1 t/m 5) 1= sterk oneens, 2= oneens, 3=neutraal,	1-2-3-4-5	Het is belangrijk om kennis te hebben over verschillende sociale en culturele opvattingen.

	4=eens, 5= sterk mee eens		Hierbij wordt er omgegaan met diversiteit op de werkvloer, waarbij respect en begrip hebben voor elke collega belangrijk is.
Ik vraag en geef hulp en feedback. Dit doe ik met een open en positieve houding.	Likertschaal (score 1 t/m 5) 1= sterk oneens, 2= oneens, 3=neutraal, 4=eens, 5= sterk mee eens	1-2-3-4-5	Bij samenwerken is een groep bezig, om een gezamenlijk doel te realiseren. Hierbij vult de groep elkaar aan en ondersteunen ze elkaar waar nodig. De medewerkers doen dit met een open en positieve houding. Samenwerken, wil zeggen: hulp en feedback vragen, geven en ontvangen.

Bijlage 9:

Codeboek meetniveau 2

Naam	NM	Wat is je naam	Open antwoord	Ratio
Competentie: didactische vaardigheden	DV	Ik ben in het bezit van didactische vaardigheden, zodat ik medewerkers op de afdeling kan opleiden.	1= sterk oneens 2= oneens 3= neutraal 4=eens 5= sterk mee eens	Interval
Competentie: flexibel	FL	Op de werkplek ben ik flexibel en ik zie fouten als leermogelijkheden.	1= sterk oneens 2= oneens 3= neutraal 4=eens 5= sterk mee eens	Interval
Competentie: objectief	OB	Op dit moment maak ik zelfstandig afwegingen, oordelen en beslissingen op de werkplek.	1= sterk oneens 2= oneens 3= neutraal 4=eens 5= sterk mee eens	Interval
Competentie: communicatief vaardig	CV	Ik ben communicatief vaardig.	1= sterk oneens 2= oneens 3= neutraal 4=eens 5= sterk mee eens	Interval
Competentie: vakkenis	VA	Op dit moment ben ik in het bezit van vakkenis.	1= sterk oneens 2= oneens 3= neutraal 4=eens 5= sterk mee eens	Interval
Competentie: organisatorisch sterk	OS	Ik heb het vermogen om zelfstandig een probleem te herkennen, analyseren en op te lossen.	1= sterk oneens 2= oneens 3= neutraal 4=eens 5= sterk mee eens	Interval
competentie: inlevingsvermogen	IV	Ik kan op dit moment een vollega met een prettig en vertrouwd gevoel opleiden.	1= sterk oneens 2= oneens 3= neutraal 4=eens 5= sterk mee eens	Interval
Competentie: samenwerken	SA	Ik vraag en geef hulp en feedback. Dit doe ik met een open en positieve houding.	1= sterk oneens 2= oneens 3= neutraal 4=eens 5= sterk mee eens	Interval

Bijlage 10:

Meetniveau 3: Gedrag

Vraag	Wijze van invullen	Likertschaal	Korte toelichting
Ik word door de leermeester geïnspireerd en geënthousiasmeerd.	Likertschaal (score 1 t/m 5) 1= sterk oneens, 2= oneens, 3=neutraal, 4=eens, 5= sterk mee eens	1-2-3-4-5	Didactische vaardigheden zorgen ervoor dat medewerkers worden geïnspireerd en geënthousiasmeerd. Daarnaast kunnen de

			leermeesters omgaan met vragen, reacties en weerstand.
Ik mag fouten maken, de leermeester ziet dit als een leerpunt.	Likertschaal (score 1 t/m 5) 1= sterk oneens, 2= oneens, 3=neutraal, 4=eens, 5= sterk mee eens	1-2-3-4-5	Leermeesters zien fouten als leermogelijkheden. Hierbij durven de medewerkers risico's te nemen, waarbij er buiten gebaande paden wordt gedacht. Dit is een ondernemende houding.
De leermeester kan zelfstandig keuzes maken met betrekking tot mijn opleidingstraject.	Likertschaal (score 1 t/m 5) 1= sterk oneens, 2= oneens, 3=neutraal, 4=eens, 5= sterk mee eens	1-2-3-4-5	Leermeesters kunnen zelfstandig afwegingen, oordelen en beslissingen maken.
Als ik iets niet begrijp, zal de leermeester mij het op een andere manier uitleggen, zodat ik het dan wel begrijp.	Likertschaal (score 1 t/m 5) 1= sterk oneens, 2= oneens, 3=neutraal, 4=eens, 5= sterk mee eens	1-2-3-4-5	Om effectief en efficiënt te communiceren moeten de leermeesters doelgericht communicatie kunnen overbrengen en begrijpen. Daarnaast moeten de medewerkers kunnen communiceren met verschillende type mensen. Niet elke medewerker is hetzelfde en elke medewerker leert op een andere manier.
De leermeester kan mij zelfstandig opleiden en legt mij het doel van de opleiding uit.	Likertschaal (score 1 t/m 5) 1= sterk oneens, 2= oneens, 3=neutraal, 4=eens, 5= sterk mee eens	1-2-3-4-5	Vakkennis wil zeggen, dat een medewerker zelfstandig kan werken en handelen. Hiervoor is het nodig, eigen doelen, motieven en capaciteiten te hebben.
De leermeester ziet mijn fouten en lost dit ook zelfstandig met mij op.	Likertschaal (score 1 t/m 5)	1-2-3-4-5	De leermeester is sterk in het zelfstandig herkennen, analyseren

	1= sterk oneens, 2= oneens, 3=neutraal, 4=eens, 5= sterk mee eens		en oplossen van problemen op de werkplek.
De leermeester heeft respect en begrip voor mij.	Likertschaal (score 1 t/m 5) 1= sterk oneens, 2= oneens, 3=neutraal, 4=eens, 5= sterk mee eens	1-2-3-4-5	Het is belangrijk om kennis te hebben over verschillende sociale en culturele opvattingen. Hierbij wordt er omgegaan met diversiteit op de werkvloer, waarbij respect en begrip hebben voor elke collega belangrijk is.
Ik krijg op een respectvolle manier feedback van mijn leermeester.	Likertschaal (score 1 t/m 5) 1= sterk oneens, 2= oneens, 3=neutraal, 4=eens, 5= sterk mee eens	1-2-3-4-5	Bij samenwerken is een groep bezig, om een gezamenlijk doel te realiseren. Hierbij vult de groep elkaar aan en ondersteunen ze elkaar waar nodig. De medewerkers doen dit met een open en positieve houding. Samenwerken, wil zeggen: hulp en feedback vragen, geven en ontvangen.

Bijlage 11:

Codeboek meetniveau 3

Naam	NM	Wat is je naam	Open antwoord	Ratio
Competentie: didactische vaardigheden	DV	Ik word door de leermeester geïnspireerd en geënthousiasmeerd.	1= sterk oneens 2=oneens 3=neutraal 4=eens 5=sterk mee eens	Interval
Competentie: flexibel	FL	Ik mag fouten maken, de leermeester ziet dit als een leerpunt.	1= sterk oneens 2=oneens 3=neutraal 4=eens 5=sterk mee eens	Interval
Competentie: objectief	OB	De leermeester kan zelfstandig keuzes maken met betrekking tot mijn opleidingstraject.	1= sterk oneens 2=oneens 3=neutraal 4=eens 5=sterk mee eens	Interval
Competentie: communicatief vaardig	CV	Als ik iets niet begrijp, zal de leermeester mij het op een andere manier uitleggen, zodat ik het dan wel begrijp.	1= sterk oneens 2=oneens 3=neutraal 4=eens 5=sterk mee eens	Interval
Competentie: vakkennis	VA	De leermeester kan mij zelfstandig opleiden en legt mij het doel van de opleiding uit.	1= sterk oneens 2=oneens 3=neutraal 4=eens 5=sterk mee eens	Interval
Competentie: organisatorisch sterk	OS	De leermeester ziet mijn fouten en lost dit ook zelfstandig met mij op.	1= sterk oneens 2=oneens 3=neutraal 4=eens 5=sterk mee eens	Interval
competentie: inlevingsvermogen	IV	De leermeester heeft respect en begrip voor mij.	1= sterk oneens 2=oneens 3=neutraal 4=eens 5=sterk mee eens	Interval
Competentie: samenwerken	SA	Ik krijg op een respectvolle manier feedback van mijn leermeester.	1= sterk oneens 2=oneens 3=neutraal 4=eens 5=sterk mee eens	Interval

Bijlage 12:

Observatieformulier

Vraag	Wijze van invullen	Likertschaal	Open antwoord	Voorbeeld
De leermeester geeft aan welk gedrag er te zien is.	Likertschaal (score 1 t/m 5) 1= sterk oneens, 2= oneens, 3=neutraal, 4=eens, 5= sterk mee eens + open antwoord	1-2-3-4-5		'Toen ik vanochtend op het werk kwam, zag ik dat de keuken niet was opgeruimd.'
De leermeester geeft aan wat zijn gevoel is bij dit gedrag	Likertschaal (score 1 t/m 5) 1= sterk oneens, 2= oneens, 3=neutraal, 4=eens, 5= sterk mee eens + open antwoord	1-2-3-4-5		'Dit geeft mij het gevoel dat het jou niet uitmaakt of het hier is opgeruimd.'
De leermeester geeft aan wat het gedrag veroorzaakt	Likertschaal (score 1 t/m 5) 1= sterk oneens, 2= oneens, 3=neutraal, 4=eens, 5= sterk mee eens + open antwoord	1-2-3-4-5		'Dit zorgt ervoor dat ik mij ga ergeren aan jou, wat natuurlijk heel vervelend is.'
De leermeester verteld hoe het wel moet	Likertschaal (score 1 t/m 5) 1= sterk oneens, 2= oneens, 3=neutraal, 4=eens, 5= sterk mee eens + open antwoord	1-2-3-4-5		'Ik zou wel graag zien dat de keuken wordt opgeruimd, dat geeft mij een fijner gevoel.'
Samen wordt er gekeken naar afspraken	Likertschaal (score 1 t/m 5) 1= sterk oneens, 2= oneens, 3=neutraal, 4=eens, 5= sterk mee eens + open antwoord	1-2-3-4-5		Kijk samen hoe dit probleem opgelost kan worden.

Bijlage 13:

Competentiematrix

Naam	Didac tische vaardig heden	Flexi bel	Objectief	Com mun icati ef vaar dig	Vakkennis	Organis atorisc h sterk	Inlevingsvermog en	Betrokken
Medewerk er 1								
Medewerk er 2								
Medewerk er 3								

Schaal 1 tot 5

1 = Onbekwaam

2 = Redelijk bekwaam

3 = Neutraal

4 = Bekwaam

5 = Zeer bekwaam

Bijlage 14:

Gespreksverslag Operationeel directeur en HR-manager

Datum: 13 maart

Het doel van het gesprek: Evalueren op de uitgevoerde interventie bij Zinkunie.

Gespreksverslag:

De ontwerper is samen met de operationeel directeur en HR-manager in gesprek gegaan over het medewerker SKY High traject binnen Zinkunie B.V. Allebei de managers zijn zeer tevreden over de uitkomst en het effect van de interventie. Daarnaast zijn ze nu al enthousiast en hoopvol over de bestemming, maar daar kunnen ze tot nu toe weinig concreets over zeggen. De ontwerper heeft complimenten mogen ontvangen voor het uitvoeren van de interventie. Het gespreksverslag wordt opgedeeld in: uitkomst, effect en bestemming. In paragraaf 6.3.4 worden verschillende uitspraken van de managers weergegeven.

Uitkomst:

De managers merken dat de leermeesters voldoende kennis en handvaten hebben om de medewerkers Speciaal Maatwerk binnen de afdeling op te leiden. Op dit moment doen ze het al erg goed. De leermeesters zijn bewust van hun rol als leermeester en pakken dit goed op. De leermeesters gaan nog meer leren in de loop dat ze bezig zijn. De leermeesters gaan fouten maken en hiervan leren.

De managers vinden het SKY High stappenplan een waardevolle en praktische toevoeging. Er moet aandacht voor het stappenplan worden gehouden. De medewerkers moeten met elkaar in gesprek blijven en vervolg hieraan geven.

Effect:

Na de uitkomsten van de interventie zijn we in het gesprek overgegaan op het effect. De managers vinden het leuk om te zien dat de leerling echt de ruimte en de kans krijgt om te leren op de afdeling. Er heerst waardering op de afdeling. Dit creëert een goede leeromgeving met een goede sfeer tussen de werknemers. Er wordt echt opgemerkt dat de leermeesters fouten niet zien als fouten, maar als leermomenten. Ze geven hun werk uit handen en laten het de leerlingen het uitvoeren. Voorheen gaven de leermeesters weinig uit handen en deden ze graag alles zelfstandig. Nu is dit echt wel positief veranderd. Er heerst nu al een leerdynamiek op de afdeling, in de toekomst gaat zich dit als het goed is alleen maar uitbreiden.

Bestemming:

De interventie heeft zeker invloed op de drie kernwaarden van Zinkunie B.V. geven de managers aan. De afgelopen jaren is Zinkunie alleen extern opzoek gegaan naar nieuwe medewerkers. Daarbij is Zinkunie uit het oog verloren dat intern ook erg veel talent is. Net zoals de opleidingsdag van de knippers, zettters en kralers. Dit was een erg waardevolle dag. Deze dag is de operationeel directeur erachter gekomen dat Zinkunie intern medewerkers in het bezit heeft, die de kennis en handigheid hebben om opgeleid te worden tot Speciaal Maatwerk medewerker. Daarnaast is er aangegeven dat er door de medewerker SKY High interventie meer continuïteit zal gaan plaatsvinden en dit zal uiteindelijk automatisch de samenwerking verbeteren. Ook de passie voor het vakmanschap zit in de vakmannen verweven. De leermeesters hebben super veel passie voor het vak. Dit dragen ze ook uit aan de leerlingen. Een van de leerling is zo positief veranderd en spreekt ineens veel beter Nederlands. Daarnaast worden er ook weinig fouten gemaakt door de leerlingen. De servicegerichtheid is nu al een stuk beter. Er worden namelijk in de planning al orders naar voren gehaald. Dit heeft uiteindelijk een positieve werking op de servicegerichtheid van Zinkunie. Als laatste geven de managers aan, dat deze interventie in de toekomst invloed gaat uitoefenen op de continuïteit, productiviteit, samenwerking en levertijd van de orders.

Als laatste heeft de interventie invloed uitgeoefend op het aantal vacatures. De HR-manager is blij dat deze vacatures via deze weg zijn vervuld. De afdeling Speciaal Maatwerk had in het verleden twee vacatures. Van buitenaf werven was erg moeilijk, technische mensen zijn moeilijk te vinden. Nooit is er naar de HR-manager geluisterd om dit intern te doen. Door de interventie is de mogelijkheid gecreëerd om intern de vacatures te vervullen.