



Masterthesis  
Marieke van den Ende

Een onderzoek naar transferbevorderende  
factoren binnen Sodexo



# *Een onderzoek naar transferbevorderende factoren binnen Sodexo*

---

*Masterthesis Onderwijskundig Ontwerp & Advisering*

*Door Marieke van den Ende*

*Studentnummer: 0105406*

*Begeleider: Bert Versloot*

*Tweede beoordelaar: Brenda Zandsteeg*

*Datum: 28 juni 2012*

## Samenvatting

Investerings in opleidingen worden binnen organisaties steeds kritischer bekeken. Dit geldt ook voor de facilitaire dienstverlener Sodexo. De vraag van de organisatie was welke transferbevorderende factoren door medewerkers herkend worden en welke van deze factoren bijdragen aan een verbetering in het werkgedrag. Er zijn vergelijkbare vragenlijsten afgenomen bij cateringmedewerkers en hun leidinggevenden om dit te onderzoeken. Ook zijn de opleidingscoördinatoren van Sodexo geïnterviewd.

Uit het onderzoek onder de medewerkers blijkt dat er twee variabele zijn die bijdragen aan een verbetering in het gepercipieerde werkgedrag. Dit zijn; 1) de gepercipieerde mate waarin medewerkers opdrachten krijgen waarin zij het geleerde kunnen toepassen en 2) de gepercipieerde mate waarin zij op de hoogte zijn van het belang van de training. Enkel de laatstgenoemde wordt door de cateringmedewerkers van Sodexo herkend.

Uit het onderzoek onder de leidinggevenden blijkt dat de gepercipieerde mate waarin zij de cateringmedewerker voorbereiden op de training en de gepercipieerde mate waarin zij de cateringmedewerker ondersteunen, bijdragen aan een verbetering in het gepercipieerde werkgedrag. De eerste genoemde (ondersteuning) wordt door de leidinggevenden herkend.

## Inhoudsopgave

<b>1. Inleiding</b>	<b>6</b>
<b>2. Theoretisch kader</b>	<b>9</b>
<b>3. Hypotheses</b>	<b>18</b>
<b>4. Methode</b>	<b>19</b>
4.1 Design	19
4.2 Participanten	19
4.3 Instrumentatie	20
4.4 Procedure	26
4.5 Analyse	26
<b>5. Resultaten</b>	<b>28</b>
5.1 Resultaten medewerkers	28
5.2 Resultaten Leidinggevenden	42
5.3 Een vergelijking tussen medewerkers en leidinggevenden	56
5.4 Resultaten interviews opleidingscoördinatoren	57
<b>6. Conclusie</b>	<b>58</b>
6.1 Conclusie deelvraag 1	58
6.2 Conclusie deelvraag 2	60
6.3 Conclusie hoofdvraag	61
<b>7. Discussie</b>	<b>63</b>
<b>8. Praktische aanbevelingen voor Sodexo</b>	<b>65</b>
<b>9. Referenties</b>	<b>66</b>
<b>10. Bijlagen</b>	<b>70</b>
<i>Bijlage 1: Voorbeeld vragenlijst medewerkers</i>	70
<i>Bijlage 2: Voorbeeld vragenlijst leidinggevenden</i>	74
<i>Bijlage 3: Verslag semi-gestructureerd interview opleidingscoördinatoren</i>	78

## 1. Inleiding

Organisaties beogen hun prestaties te verhogen door middel van investeringen in training (Dolezalek, 2005; Salas & Cannon-Bowers, 2001). Daarmee beogen ze dat de productie toeneemt, er meer winst gemaakt wordt of er veiliger gewerkt gaat worden (Huselid, 1995; Martocchio & Baldwin, 1997). Wereldwijd wordt er meer dan 100 miljard dollar per jaar uitgegeven aan trainingen (Bersin, 2008). Dergelijke investeringen resulteren enkel in verhoogde organisatieresultaten indien het geleerde in de praktijk wordt toegepast. *Transfer* is de term die voor dit proces gehanteerd wordt. In de literatuur worden verschillende definities gebruikt. Baldwin en Ford (1988) beschreven transfer van training als de mate waarin kennis, vaardigheden en attitudes die bij een training zijn verworven worden toegepast, gegeneraliseerd en worden volgehouden in de werksituatie.

Het gehoopte effect van training lijkt echter vaak uit te blijven. Op basis van verschillende onderzoeken zijn schattingen gemaakt ten aanzien van het effect van training. In onderzoek van Berk (2008) geven organisaties aan dat slechts 40 procent van het geleerde op de werkvloer wordt toegepast. Het Global Survey onderzoek van McKinsey (2010) meldt een nog minder positief beeld en geeft aan dat slechts een kwart van de participerende ondernemingen een meetbaar effect ziet.

Gezien de financiële crisis waar de economie zich in bevindt wordt het steeds belangrijker dat organisaties kritisch kijken naar hun investeringen. Zo ook de investeringen in het opleiden van hun personeel. Ook voor de organisatie Sodexo is het van belang dat vastgesteld wordt in welke mate haar investeringen in training verantwoord zijn. Je zou kunnen beargumenteren dat dit het geval is indien het geleerde in de praktijk wordt toegepast en dit gebruik bijdraagt aan het realiseren van bedrijfsdoelstellingen. In de literatuur worden een aantal factoren beschreven die positief kunnen bijdragen aan transfer. De centrale vraag binnen dit onderzoek is welke van deze factoren aanwezig zijn binnen Sodexo en in welke mate zij bijdragen aan het realiseren van transfer naar de werkplek. Deze vraag laat zich vertalen in de volgende onderzoeksvraag:

*Welke, in de literatuur genoemde transferbevorderende factoren, die in dit onderzoek gemeten worden, worden het meest herkend door Sodexo medewerkers en dragen bij aan een verbetering in het werkgedrag?*

De centrale onderzoeksvraag behelst twee vragen, maar deze kunnen moeilijk los van elkaar worden gezien. Immers, indien een bepaalde factor wel aanwezig is, maar niet blijkt bij te dragen aan transfer, dan is het belang van die factor voor de organisatie minder groot. Dit onderzoek heeft als doel om te onderzoeken welke factoren bijdragen aan transfer en in welke mate deze factoren herkend worden door de werknemers van Sodexo. Inzicht hierin kan Sodexo helpen haar werkwijze

verder te optimaliseren. Aan de hand van de informatie uit dit onderzoek kunnen aanbevelingen geformuleerd worden die gebruikt kunnen worden door de afdeling Opleidingen zelf, bij het ontwerpen van trainingen, het geven van advies en het inrichten van het opleidingstraject. De uitkomst kan eveneens gebruikt worden door het management bij beleidsvorming omtrent het opleiden van medewerkers. Uiteindelijk kan het onderzoek bijdragen aan het verbeteren van de bedrijfsopleidingen van Sodexo en het verhogen van de bedrijfsresultaten.

Om tot een antwoord op de centrale onderzoeksvraag te komen, is het belangrijk om allereerst onderzoek te doen naar de aanwezigheid van transferbevorderende factoren. Dit leidt tot de eerste deelvraag:

*Welke, in de literatuur genoemde transferbevorderende factoren, die in dit onderzoek gemeten worden, worden het meest herkend door Sodexo medewerkers?*

Aan de hand van de eerste deelvraag wordt de aanwezigheid van een selectie van factoren onderzocht. Het betreft factoren waar Sodexo als organisatie invloed op kan uit oefenen en die relevant zijn voor de context waarin dit onderzoek plaatsvindt. Daarna wordt in dit onderzoek onderzocht in welke mate transferbevorderende factoren bijdragen aan een verbetering in het werkgedrag. Dit laat zich vertalen in de tweede deelvraag:

*Wat is de bijdrage van de, in de literatuur genoemde transferbevorderende factoren, die in dit onderzoek gemeten worden, aan een verbetering in het werkgedrag?*

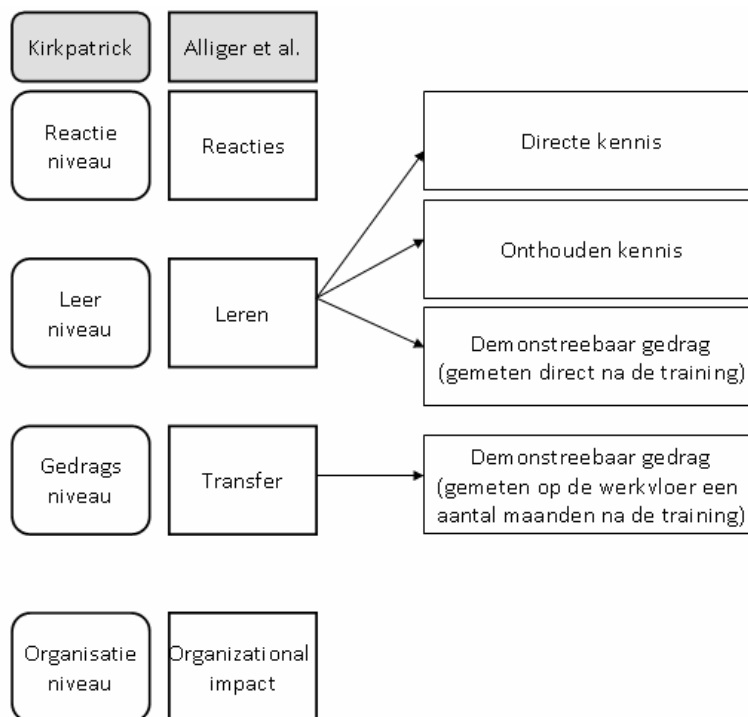
Naast de relevantie van de resultaten voor Sodexo levert het onderzoek hiermee een bijdrage aan huidig transferonderzoek.

Om tot een antwoord op de geformuleerde onderzoeksvraag te komen is het belangrijk allereerst te definiëren hoe werkgedrag geëvalueerd kan worden. Kirkpatrick (1975) ontwikkelde het 'four levels' model om de term evaluatie te verduidelijken. Het uitgangspunt van dit model is dat evaluatie kan plaatsvinden op vier niveaus. Het eerste niveau is het reactieniveau. Op dit niveau wordt de tevredenheid van de deelnemer gemeten (Kirkpatrick, 1975). Op het leerniveau wordt er gekeken naar de verandering van de deelnemers in houding, verbetering van kennis, of toename van vaardigheden. Het gedragsniveau omschrijven Kirkpatrick (1975) als het niveau waarop er gekeken wordt naar alle zichtbare gedragsveranderingen na de training. Het vierde niveau is het uiteindelijke organisatieresultaat. Een verhoogde productie, een kwaliteitsverbetering of een kostenreductie zijn hier voorbeelden van (Kirkpatrick, 1975).

Het leerniveau (niveau 2) is niet duidelijk omschreven door Kirkpatrick (1975). Kritiek op het model is dat het tweede niveau daarom moeilijk is te onderscheiden van het derde niveau (Alliger, Tannenbaum, Bennett, Traver & Shotland (1998). Om dit verschil duidelijker te maken, doen Alliger et al. (1998) twee aanpassingen op het model van Kirkpatrick. Allereerst verdelen zij het tweede niveau, het leerniveau, in drie subcategorieën 1) directe kennis; 2) onthouden kennis en 3) demonstreerbare gedragingen en vaardigheden. Directe kennis wordt direct na de training gemeten. Onthouden kennis wordt gemeten na enige tijd (enkele maanden tot half jaar). De derde subcategorie behelst een demonstratie van geleerd gedrag en vaardigheden, gemeten direct na de training.

De tweede aanpassing die Alliger et al. (1998) maken op het model van Kirkpatrick (1975) is een verandering van de naam voor het derde niveau. Waar Kirkpatrick het derde niveau het gedragsniveau noemt, gebruiken Alliger et al. de term transfer. Volgens hen kan transfer op dit niveau enkel gemeten worden door het gedrag een aantal maanden na de training op de werkvloer te meten. In onderstaand figuur zijn beide modellen naast elkaar gezet om de verschillen te visualiseren.

**Figuur 1:** *Vergelijking tussen model van Kirkpatrick (1975) en het model van Alliger et al. (1998)*



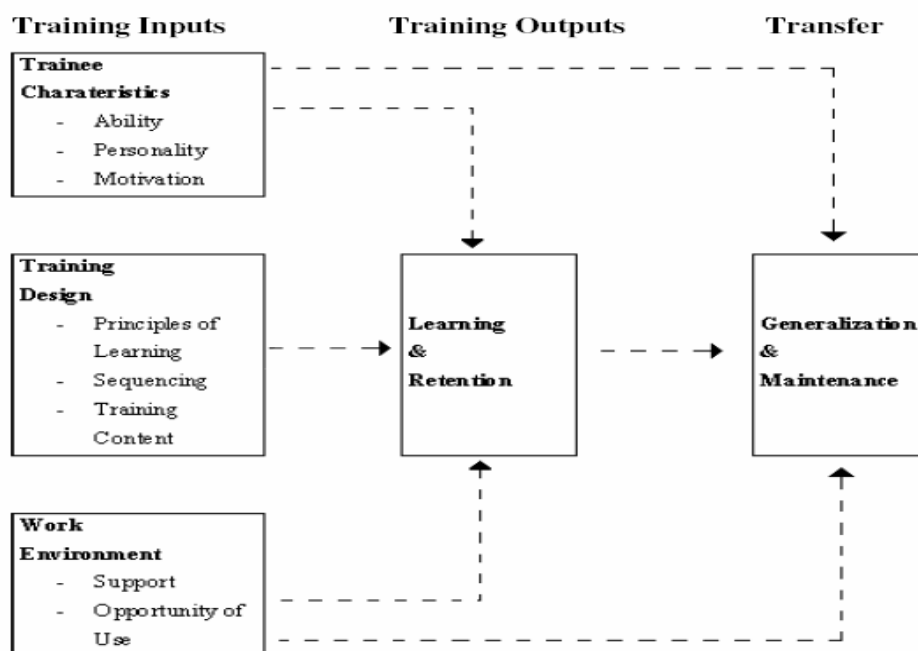


## 2. Theoretisch kader

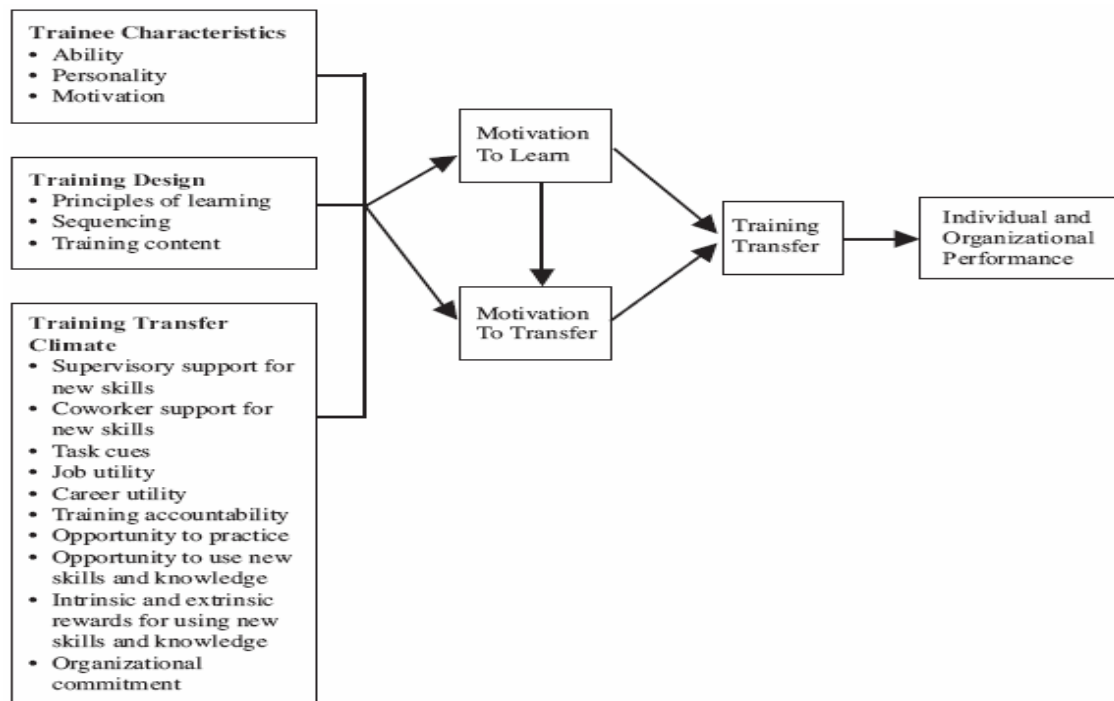
Er bestaan veel modellen die de beïnvloedende transferfactoren schematisch weergeven, waarbij elk model de nadruk op andere factoren lijkt te leggen (Baldwin & Ford, 1988; Broad & Newstrom, 1992; Poiesz, 1999; Cannon-Bowers, Salas, Tannenbaum & Mathieu, 1995; Colquitt, LePine & Noe, 2000). Drie van deze modellen worden gebruikt om tot een theoretisch kader te komen dat als leidraad dient voor dit onderzoek en uitgangspunt is voor het te gebruiken instrument.

Het model van Baldwin en Ford (1988) verdeelt de transferbevorderende factoren in drie categorieën; 1) kenmerken van de trainee; 2) kenmerken van het ontwerp van de opleiding en 3) kenmerken van de werkomgeving ).

**Figuur 2: Transfermodel Baldwin & Ford (1988)**



Kritiek van Kontoghiorghes (2002) op het model van Baldwin en Ford (1988) is dat het zich enkel richt op factoren die gerelateerd zijn aan de trainingscontext of aan traininggerelateerde resultaten. Kontoghiorghes (2002) voegt daarom het model van Baldwin en Ford (1988) en zijn bevindingen rondom motivatie en transfer samen tot een nieuw model (zie figuur 3, volgende bladzijde).

**Figuur 3: Transfermodel van Kontoghiorghes (2002)**

Doordat motivatie een meer centrale positie krijgt in dit model, kan het gebruikt worden om de samenhang tussen motivatie en de overige transferbevorderende factoren inzichtelijk te maken.

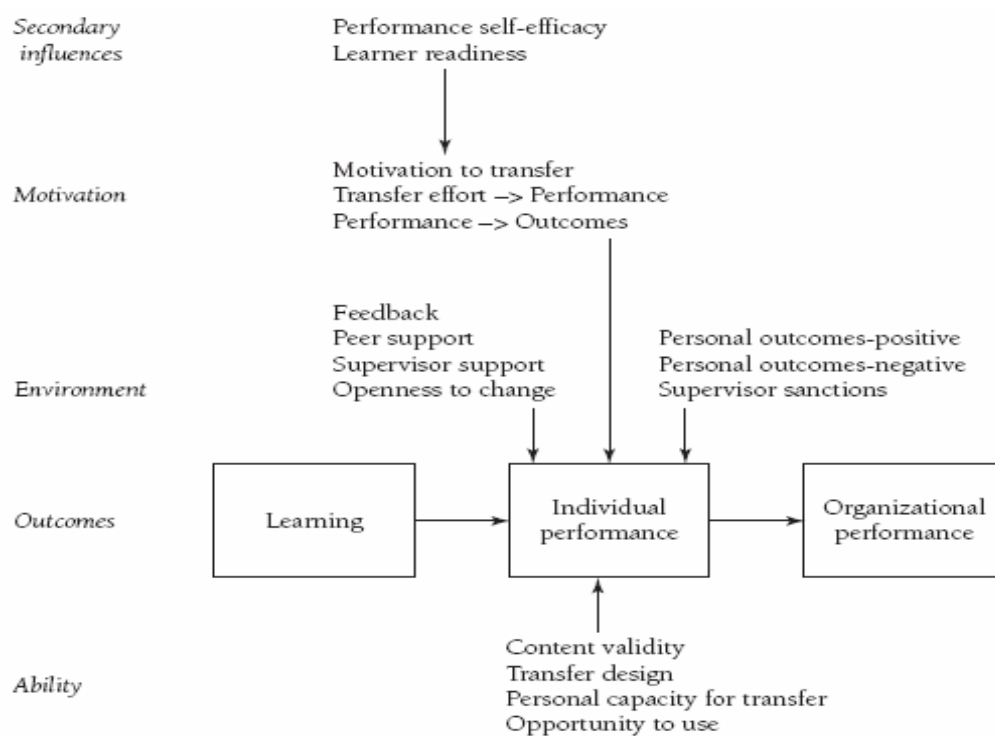
### ***Motivatie voor transfer***

Onderzoek naar motivatie in de algemene zin richt zich vooral op de vraag waarom lerenden met vergelijkbare mogelijkheden in verschillende mate succesvol zijn (Brophy, 1998). In onderzoek naar motivatie in relatie tot het construct transfer wordt onderscheid gemaakt tussen *motivatie om te leren* en *motivatie voor transfer*. Motivatie voor transfer is de richting, intensiteit en persistentie van inspanningen van trainees om het geleerde in praktijk toe te passen (Holton, Bates & Ruona, 2000). Beide factoren blijken positief samen te hangen met transfer (Chiaburu & Marinova, 2005; Facticeau, Dobbins, Russell, Ladd, & Kudisch, 1995). Meerdere onderzoeken tonen aan dat de aanwezigheid van motivatie voor transfer resulteert in een verhoogde kans dat trainees het geleerde toepassen in het werk (Holton, 1996; Seyler, Holton, Bates, Burnett & Carvalho, 1998).

De laatste jaren gaat er steeds meer aandacht uit naar motivatie voor transfer. Er zijn zelfs onderzoekers die stellen dat wanneer een trainee niet gemotiveerd is, zelfs de meest geraffineerde training niet effectief zal zijn (Axtell, Maitlis, Yeararta., 1997; Clark, Dobbins, & Ladd, 1993; Fecteau et al., 1995; Kontoghiorghes, 2001a; Kontoghiorghes, 2001b; Noe, 1986).

Er zijn tevens verbanden gelegd tussen motivatie voor transfer en andere transferbevorderende factoren, zoals positieve verwachtingen over de bruikbaarheid van de training (Burke & Hutchins, 2007; Broad & Newstrom, 1992) en de mate waarin de trainee verwacht dat gevolgde training resulteert in baan- of carrièremogelijkheden (Clark, Dobbins & Ladd, 1993). Ook de steun van de leidinggevende wordt aanvaard als factor die van invloed is op transfermotivatie (Clark, Dobbins & Ladd, 1993; Huczynski & Lewis; 1980; Fecteau et al., 1993). Verder laat het onderzoek van Seyler et al. (1998) zien dat het waarnemen van negatieve sancties in de werkomgeving een negatieve invloed heeft op transfermotivatie. Mathieu et al. (1992) vonden verder dat een gebrek aan middelen en mogelijkheden om het geleerde in het werk toe te passen een negatief effect heeft op transfermotivatie.

Gezien het feit dat onderzoek laat zien dat motivatie voor transfer zowel met transfer samenhangt als met andere transferbevorderende factoren, kan het construct motivatie voor transfer beschouwd worden als een mediator in het transfermodel. Het model van Kontoghiorghes (2002) bevestigt dit beeld. In tegenstelling tot het model van Baldwin en Ford (1988), presenteert het model van Kontoghiorghes motivatie tevens als een afhankelijke variabele. Kontoghiorghes lijkt de factor motivatie echter een te centrale positie te geven in zijn model. Immers, alle verbanden lopen in het model via motivatie naar transfer. Dit lijkt te suggereren dat de overige factoren (Trainee Characteristics, Training Design en Training Transfer Climate) zelf niet direct samenhangen met transfer. Uit de hierboven besproken literatuur blijkt dit echter wel het geval te zijn. Verder blijkt uit de studie van Kontoghiorghes (2002) ook niet waarom in het model onderscheid wordt gemaakt tussen de laatste twee schakels Training transfer en individual and organizational Performance. Het lijkt een overbodige schakel in het model. Holton, Bates en Ruona (2000) verwijderen de ogenschijnlijk overbodige schakel (Training Transfer) uit het model van Kontoghiorghes. De variabelen individual- en organizational performance kunnen immers gebruikt worden om het effect van een training te meten (Kirkpatrick, 1975). Daarnaast splitsen zij de laatste schakel in het model van Kontoghiorghes (individual and organizational performance) op in twee afzonderlijke schakels (individual performance and organizational performance). Dit leidt tot figuur 4 (zie volgende bladzijde).

**Figuur 4: Transfermodel Holton, Bates en Ruona (2000)**

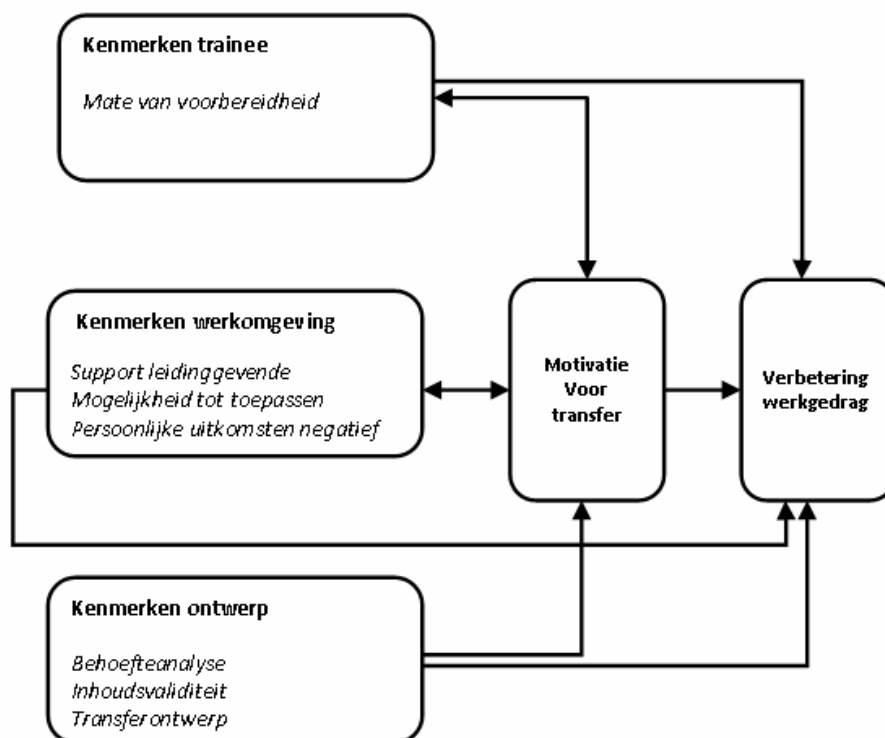
Voor dit onderzoek worden de modellen van Kontoghiorghes (2002), Holton et al. (2000) gecombineerd met de categorieën van Baldwin en Ford (1998). Het model van Kontoghiorghes wordt gebruikt om het construct motivatie te positioneren. Daarnaast zijn de door Holton et al. (2000) genoemde factoren onderverdeeld in de categorieën van Baldwin en Ford (1988). Hierin zijn enkel de factoren meegenomen die relevant zijn voor dit onderzoek; 1) Learner readiness (mate van voorbereidheid); 2) Motivation to transfer (motivatie voor transfer); 4) Supervisor support (support leidinggevende); 5) Personal outcomes-negative (persoonlijke uitkomsten negatief); 6) Transfer design (transfer ontwerp); 7) Opportunity to use (mogelijkheid tot toepassen). Dit zijn de factoren waar Sodexo als organisatie invloed op kan uitoefenen. Daarnaast zijn de factoren die specifiek iets zeggen over de training in kwestie er uitgehaald, omdat op die manier de gegevens het best te generaliseren zijn naar de algemene werkwijze van Sodexo. Tevens zijn er een aantal items uitgehaald omdat deze niet geschikt zijn voor de context waarin de vragenlijst wordt afgenomen. De geselecteerde factoren uit het model van Holton et al. (2000) kunnen als volgt onderverdeeld worden in de categorieën van Baldwin en Ford (1988).

Tabel 1. Verdeling factoren Holton et al. (2000) naar categorieën Baldwin en Ford (1988)

Categorieën Baldwin en Ford	Factoren Holton et al.
<b>Kenmerken van de trainee</b>	<i>Mate van voorbereidheid</i> <i>Motivatie voor transfer</i>
<b>Kenmerken van de werkomgeving</b>	<i>Support leidinggevende</i> <i>Mogelijkheid tot toepassen</i> <i>Persoonlijke uitkomsten negatief</i>
<b>Kenmerken van ontwerp</b>	<i>Behoeftanalyse</i> <i>Inhoudsvaliditeit</i> <i>Transferontwerp</i>

Een combinatie van de modellen van Kontoghiorghes (2002) en Holton et al. (2000), aangevuld met de categorieën van Baldwin en Ford (1998) leidt tot een nieuw model.

**Figuur 5:** Nieuw model gebaseerd op de modellen van Kontoghiorghes (2002), Holton et al. (2000) en Baldwin en Ford (1998)



In het huidige onderzoek wordt het nieuwe model gebruikt om de gevonden literatuur te structureren. Daarnaast vormt het de basis bij het vormgeven van het instrument. Om een volledig beeld van de literatuur neer te zetten worden ook de factoren die niet onderzocht worden kort besproken per categorie.

### ***Kenmerken van de trainee***

Er is veel onderzoek gedaan naar de relatie tussen kenmerken van de trainee en transfer. Uit deze categorie worden enkel de factoren motivatie voor transfer en de mate van voorbereidheid binnen dit onderzoek onderzocht, omdat dit factoren zijn die door Sodexo te beïnvloeden zijn. Bevindingen rondom de factor motivatie voor transfer zijn eerder reeds beschreven.

De mate van voorbereidheid wordt door Holton et al. (2000) omschreven als de mate waarin trainees voorbereid zijn om aan de training deel te nemen. Trainees kunnen voorbereid worden door met hen te spreken over verwachtingen en wensen ten aanzien van de training en leerdoelen, huiswerk en een tijdsplanning (Burke & Hutchins, 2007; Gegenfurtner, Veerman, Festner & Gruber, 2009). Activiteiten die idealiter door de leidinggevende uitgevoerd worden, waardoor bij de trainee het gevoel ontstaat dat de organisatie achter de training staat (Brinkerhoff & Montesino, 1995; Salas & Cannon-Bowers, 2001). Juiste verwachtingen aan de kant van de trainee over de te leveren prestaties en inspanningen zorgen ervoor dat de trainee gemotiveerd is het geleerde toe te passen in de werksituatie (Burke & Hutchins, 2007; Gegenfurtner et al., 2009). Aangezien de leidinggevende een belangrijke rol blijkt te spelen in het voorbereiden van een trainee, is de mate van voorbereidheid een factor die tevens goed in de categorie 'kenmerken van de werkomgeving' past. Echter, omdat het de trainee *zelf* is, die een bepaalde mate van voorbereidheid bezit, is er voor gekozen de factor in deze categorie te plaatsen. Het is belangrijk hierbij op te merken dat het een kenmerk van de trainee is dat ontstaat in interactie met zijn omgeving.

### ***Kenmerken van de werkomgeving***

Er zijn studies die aangeven dat het *transfer climate* en de leercultuur van een organisatie bijzonder belangrijk zijn bij het bewerkstelligen van transfer (Holton, Bates, Seyler & Carvalho, 1997; Rouiller & Goldstein, 1993; Tracey, Tannenbaum & Kavanagh, 1995). Rouiller en Goldstein (1993) beschrijven het transfer klimaat als de verzameling van; 1) gebeurtenissen in de werkomgeving die invloed hebben op verder gebruik van het geleerde, en 2) signalen die de trainee doen denken aan de inhoud van de training.

Leidinggevendens lijken een cruciale rol te spelen in het transfer climate. Mosel (1957) bracht als een van de eersten de leidinggevende in verband met het bewerkstelligen van transfer. Hij stelde dat het geleerde alleen werd toegepast in de werksituatie indien de leidinggevende zelf het gewenste gedrag liet zien en dit ondersteunde. Hoewel dit inzicht vele jaren genegeerd werd, laat ook veel recent onderzoek zien dat aangeleerde vaardigheden eerder beklijven wanneer de leidinggevende de trainee ondersteunt en bekrachtigt bij het toepassen (Broad & Newstrom, 1992; Clarke, 2002; Holton et al., 2000; Burke & Baldwin, 1999). Wanneer deze bekrachtiging uitblijft en plaats maakt voor

uitkomsten die negatief zijn voor de lerende (bijvoorbeeld ontslag of een berisping van de leidinggevende) is dit tevens van invloed op transfer. Indien lerenden het gevoel hebben dat het niet toepassen van het geleerde een negatieve uitkomst voor hen heeft, werkt dit transferbevorderend (Burke & Hutchins, 2007; Holton et al., 2000).

Leidinggevendens spelen tevens een rol bij het bewerkstelligen van transfer door het geven van feedback, aanmoediging, bekrachtiging en het stellen van doelen. Ook zijn zij degenen die kunnen faciliteren in het oefenen en toepassen van het geleerde door middelen, tijd en ruimte beschikbaar te stellen (Baldwin & Ford, 1988; Kraiger, Salas & Cannon-Bowers, 2004; Machin, 2002; Tannenbaum & Yukl 1992). Wanneer de trainee in staat wordt gesteld om de geleerde vaardigheid te gebruiken, bevordert dit transfer (Brinkerhoff & Montesino, 1995; Lim & Morris, 2006; Lim & Johnson, 2002). Hoe meer tijd er tussen de training en het eigenlijke gebruik zit, hoe meer het geleerde in verval raakt (Arthur, Bennett, Stanush & McNelly, 1998).

Ook het creëren van taken in de werksituatie waarbij transfer van het geleerde noodzakelijk is voor een succesvolle voltooiing, kan het transferproces stimuleren (Holton et al, 2000). Tevens wordt in onderzoek onderstreept dat het van belang is dat de leidinggevende de waarde en het belang van de training erkent (Foxon, 1997). Doet een leidinggevende dit niet en bekritiseert de leidinggevende de training in het bijzijn van de trainee of toont deze onverschilligheid ten aanzien van de pogingen van de trainee om het geleerde toe te passen, dan heeft dit een belemmerende invloed op de motivatie en uiteindelijk transfer (Brinkerhoff & Montesino, 1995; Holton et al., 1997)

Ander onderzoek legt een link tussen ondersteuning van de leidinggevende en motivatie. De perceptie van de trainee van de mate van ondersteuning van de leidinggevende draagt mede bij aan een *culture of transfer* (Pea, 1987). Deze culture of transfer beïnvloedt motivatie voor transfer op een positieve wijze en daarmee transfer.

Naast ondersteuning vanuit de leidinggevende speelt ook de steun die collega's bieden een rol bij het bewerkstelligen van transfer (Chiaburu & Marinova, 2005). Facticeau, Dobbins, Russell, Ladd en Kudisch (1995) tonen met hun onderzoek aan dat ondersteuning vanuit peers en collega's zelfs een meer consistente invloed heeft op transfer dan ondersteuning vanuit leidinggevende. Peer support kan bestaan in de vorm van interactie na de cursus, het delen van bevindingen en discussies (Hawley & Barnard, 2005).

Ook op organisatieniveau zijn er een aantal factoren die een rol spelen bij het bewerkstelligen van transfer. Zo stellen Burke en Hutchins (2008) dat tevens het management betrokken dient te zijn bij het ontwikkelen van opleidingsdoelen. Zij suggereren dat het management op die manier eerder de ruimte biedt om deze doelen daadwerkelijk te realiseren.

Het herkennen, alsmede het belonen van het gebruik van de opgedane kennis en vaardigheden door de organisatie blijkt tevens samen te hangen met transfer (Broad & Newstrom, 1996; Burke &

Hutchins, 2007; Velada, Caetano, Michel, Lyons & Kavanagh, 2007). Dit effect lijkt gemedieerd te worden door motivatie voor transfer.

De mate waarin trainees waarnemen dat de heersende organisatienormen het gebruik van nieuwe kennis en vaardigheden faciliteren en ondersteunen blijkt ook samen te hangen met transfer (Holton et al, 2000).

### ***Transfer ontwerp***

In die gevallen, waarbij het niet gaat om het ontbreken van bepaalde vaardigheden, kennis of attitude, wordt het probleem niet opgelost door het aanbieden van een training. Om er zeker van te zijn dat de juiste interventie wordt uitgerold, is het van belang dat de aanleiding van de opleidingsvraag wordt onderzocht (Burke & Hutchins, 2007). Een *behoefteanalyse* is hiervoor een gedegen middel. Deze organisatie-, taak-, en doelgroepanalyse stelt de opleidings- en ontwikkelnoodzaak van de organisatie en haar medewerkers vast voorafgaand aan de opleiding (Arthur, Bennett, Edens & Bell, 2003).

Een factor waarvan empirisch bewezen is dat die samenhangt met transfer is het *stellen van concrete doelen* (Kraiger, Salas en Cannon-Bowers, 1995; Latham en Seijts, 1997; Brown, 2005). Aansluitend op bovenstaande is het echter wel noodzakelijk dat deze doelen aansluiten bij de resultaten van de behoefteanalyse. Indien trainees daarnaast ervaren dat de inhoud van de training bijdraagt aan het realiseren van de organisatiedoelen, zijn zij meer gemotiveerd om het geleerde toe te passen (Lim & Johnson, 2002; Montesino, 2002 )

Er zijn verschillende verklaringen voor het gevonden verband tussen het stellen van doelen en het bewerkstelligen van transfer. Tziner, Haccoun en Kadish (1991) suggereren bijvoorbeeld dat het stellen van doelen in meer transfer resulteert, omdat het informatie verschaft die nuttig is bij het maken van een schatting omtrent self-efficacy.

De manier waarop een doel de prestaties kan beïnvloeden werkt volgens drie mechanismen; 1) een doel geeft richting, het maakt duidelijk wat er van de trainee verwacht wordt en stuurt daarmee de aandacht richting een doelgerelateerde activiteit (Rothkopf & Billington, 1979); 2) een doel kan voor energie zorgen. Hoge doelen zorgen ervoor dat men zich meer inspant (Bandura & Cervone, 1983); en 3) doelen kunnen het doorzettingsvermogen vergroten (LaPorte & Nath, 1976).

Om transfer te bewerkstelligen is het tevens belangrijk dat bij het ontwerpen van een training rekening wordt gehouden met de *inhoudsvaliditeit* (Bates, 2003). De mate waarin trainees verwachten dat de inhoud relevant en bruikbaar is en dat de trainingsinhoud de baanvereisten reflecteert, draagt bij aan het gemak waarin het geleerde toegepast kan worden en aan de motivatie voor transfer (Baumgartel, Reynolds en Pathan, 1984; Burke & Hutchins, 2007; Lim & Morris, 2006). De term "authenticity" wordt gehanteerd voor de mate waarin de trainingsetting overeenkomt met

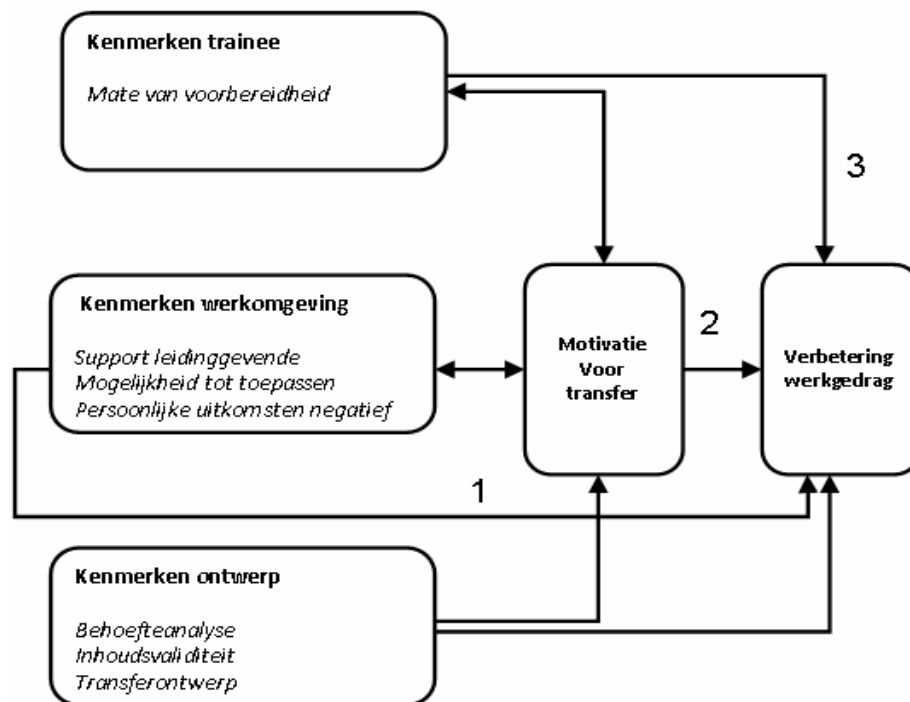


de setting op de werkvloer. Gick en Holyoak (1987) tonen aan dat hoe groter deze overeenkomst, hoe makkelijker transfer plaatsvindt. In datzelfde onderzoek laten Gick en Holyoak (1987) zien dat het belangrijk is om de trainee leerervaringen op te laten doen in verschillende omstandigheden en verschillende voorbeelden te gebruiken. Dit helpt de trainee inductief te redeneren (Machin & Fogarty, 2003).

### 3. Hypotheses

Bovenstaande literatuur dient als kader voor huidig onderzoek naar transferbevorderende factoren binnen Sodexo. Hierin is toegelicht dat transfer positief en negatief beïnvloed kan worden door de beschreven factoren. In het onderzoeksmodel is weergegeven hoe verschillende factoren zich tot elkaar verhouden.

**Figuur 6 :** *Hypotheses van het onderzoek in onderlinge relatie*



Uit het model is op te maken dat iedere te meten transferbevorderende factor transfer kan beïnvloeden. Deze verbanden zijn in het model weergegeven met de nummers: 1, 2 en 3. Deze veronderstelling leidt tot de centrale hypothese:

*De gemeten transferbevorderende factoren dragen positief bij aan de verbetering in het werkgedrag*

Uit de literatuur blijkt verder dat de factor motivatie voor transfer zowel samenhangt met het construct transfer als met alle overige transferbevorderende factoren die in dit onderzoek gemeten worden. Het is daarmee te verwachten dat het construct motivatie voor transfer zich als mediator zal gedragen. Dit wordt echter niet in dit onderzoek meegenomen.

## 4. Methode

### 4.1 Design

Het huidige onderzoek is te karakteriseren als een combinatie van een kwantitatief en een kwalitatief onderzoek. Bij het beantwoorden van de deelvraag in hoeverre gemeten transferbevorderende factoren herkend worden door Sodexo medewerkers, wordt er geen *verschil* of *verband* onderzocht. Hierin wordt er gekeken naar gemiddelden van de gemeten factoren. Dit onderdeel betreft daarom een beschrijvend kwantitatief survey-onderzoek (Baarda, De Goede & Teunissen, F2005). Daarnaast wordt tevens het verband tussen de transferbevorderende factoren en de verbetering in het werkgedrag onderzocht. Dit type onderzoek is te kenmerken als kwantitatief onderzoek, daar er wordt gekeken naar verschillen en verbanden.

### 4.2 Participanten

Aan dit onderzoek hebben in totaal 86 respondenten deelgenomen. Alle respondenten zijn werkzaam binnen Sodexo, een grote facilitaire dienstverlener. Op basis van functieprofiel is de populatie te verdelen in drie groepen; 1) medewerkers 2) leidinggevenden en 3) opleidingscoördinatoren.

#### **Medewerkers**

De groep medewerkers bestaat uit 55 cateringmedewerkers (43 vrouwen en 9 mannen) die in de periode van maart - april de training OCC-B (Opleiding Contract Catering - Beheerder) hebben gevolgd. De OCC-B training is een branche opleiding die medewerkers voorbereid op het werken in de catering. Onderstaande tabel laat de verdeling zien over vijf leeftijdsgroepen.

*Tabel 2: Verdeling trainees naar leeftijd*

Leeftijd	Aantal
20 - 30	13
31 - 40	6
41 – 50	22
51 – 60	10
61 - 62	1
Missing	3
<b>Totaal</b>	<b>55</b>

#### *Leidinggevenden*

De groep leidinggevenden bestaat uit 31 leidinggevenden (15 vrouwen en 14 mannen) van de participerende trainees. Tabel 3 laat de verdeling zien over vijf leeftijdsgroepen.

Tabel 3: Verdeling leidinggevendenden naar leeftijd

Leeftijd	Aantal
20 – 30	2
31 – 40	10
41 – 50	10
51 – 60	5
61 – 62	0
Missing	4
Totaal	31

### **Opleidingscoördinatoren**

De groep opleidingscoördinatoren bestaat uit twee Sodexo medewerkers (1 man en 1 vrouw), die zich bezighouden met het ontwikkeling en implementatie van de interne opleidingen.

### **4.3 Instrumentatie**

#### **Vragenlijsten**

Er zijn vergelijkbare vragenlijsten afgenomen bij zowel medewerkers als leidinggevendenden. Het uitgangspunt voor beide vragenlijsten was de reeds bestaande Learning Transfer System Inventory (LTSI) (Holton III, Bates & Ruona, 2000). Deze vragenlijst meet de mate waarin de respondent vindt dat bepaalde transferbevorderende factoren aanwezig zijn. Het gaat hierbij om de perceptie van de respondent. Er is naar een zo groot mogelijke overeenkomst gestreefd tussen de vragenlijst voor de medewerkers en die voor de leidinggevendenden. Op die manier kunnen de percepties van beide doelgroepen vergeleken worden. Om de overeenkomst te maximaliseren zijn dezelfde items gebruikt, maar is de vraagstelling aangepast. De vier onderstaande items geven weer welke werkwijze hierbij is gehanteerd:

#### *Item medewerker:*

- Ik weet wat het belang van deze training is
- Mijn leidinggevende geeft mij complimenten als ik het geleerde toepas

#### *Item leidinggevende:*

- Ik heb mijn medewerker verteld wat het belang is van de training
- Ik geef mijn medewerker complimenten als zij het geleerde toepast

De transferbevorderende factoren die in huidig onderzoek gemeten zijn, vormen een selectie van de factoren die met de LTSI (Holton III, Bates & Ruona, 2000) gemeten worden. De selectie is gemaakt op basis van een aantal criteria. Allereerst zijn de factoren die niet door Sodexo te beïnvloeden zijn, eruit gehaald. Daarnaast zijn de factoren die specifiek iets zeggen over de training in kwestie verwijderd. Tevens zijn de factoren die niet geschikt zijn voor de huidige onderzoekscontext eruit gehaald. De resterende factoren zijn: 1) learner readiness (mate van voorbereidheid); 2) motivation

to transfer (motivatie voor transfer); 3) opportunity to use (mogelijkheid tot toepassen); 4) supervisor support (support leidinggevende); 5) personal outcomes-negative (persoonlijke uitkomsten negatief). De items behorend tot de factoren zijn vervolgens zodanig aangepast dat ze geschikt zijn voor de context waarin dit onderzoek wordt afgenomen. In tabel 4 is te lezen welke factoren verondersteld worden en wat deze betekenen. Bij elke factor wordt een voorbeelditem gegeven.

Tabel 4: Veronderstelde factoren en beschrijvende gegevens

<i>Factor</i>	<i>Definitie</i>	<i>Voorbeeld item</i>
1. Mate van voorbereidheid	De mate waarin een trainee is voorbereid op de deelname aan de training	Ik wist wat ik van deze training kon verwachten
2. Motivatie voor transfer	De mate waarin de trainee voornemens is het geleerde toe te passen	Ik stond te popelen om toe te passen wat ik had geleerd
3. Mogelijkheid tot toepassen	De mate waarin trainees de middelen en taken krijgen om het geleerde toe te kunnen passen	Mijn leidinggevende geeft mij opdrachten waarin ik mijn nieuwe kennis en vaardigheden kan toepassen
4. Ondersteuning van leidinggevende	De mate waarin leidinggevende gebruik van het geleerde stimuleren en bekrachtigen	Mijn leidinggevende en ik bespreken regelmatig hoe ik kan toepassen wat ik heb geleerd
5. Persoonlijk negatieve uitkomsten	De mate waarin het <i>niet</i> gebruiken van het geleerde leidt tot negatieve uitkomsten voor de trainee	Als ik <i>niet</i> toepas wat ik heb geleerd word ik daarop aangesproken

### **Vragenlijst medewerkers**

De vragenlijst voor de medewerkers bestaat uit twee delen. Deel I bestaat uit 26 items met een 4-punts Likert schaal. Deel I meet de mate waarin de medewerker vindt dat bepaalde transferbevorderende factoren aanwezig zijn. In bijlage 1 is een voorbeeld vragenlijst weergegeven. Hierin zijn alle gemeten factoren te vinden, met de daarbij horende items. In de voorbeeldvragenlijst staan de items geclusterd naar construct. In de echte vragenlijsten zijn de items willekeurig door elkaar gezet.

Tabel 5: Voorbeelditems deel I van vragenlijst medewerkers

	Geldt niet voor mij	Geldt een beetje voor mij	Geldt voor mij	Geldt helemaal voor mij
Ik wist wat ik van deze training kon verwachten	0	1	2	3
Ik wist waarom ik de training moest volgen	0	1	2	3

Deel II betreft de operationalisatie van het construct transfer. Dit deel van de vragenlijst bestaat uit 5 items met een 4-punts Likert schaal.

*Tabel 6: Voorbeelditems deel II van vragenlijst medewerkers*

	Geldt niet voor mij	Geldt een beetje voor mij	Geldt voor mij	Geldt helemaal voor mij
Na de training ben ik hygiënischer gaan werken	0	1	2	3
Ik vul de checklist ontvangst goederen beter in	0	1	2	3

De vragenlijst meet de perceptie van de verbetering in het werkgedrag. Het gewenste werkgedrag is gebaseerd op de leerdoelen uit de trainingshandleiding. Door de gedragscomponent te bevragen is een poging gedaan om te meten op het derde niveau, het gedragsniveau, van het model van Kirkpatrick (1975). Alliger et al. (1998) geven echter aan dat transfer idealiter een ruime tijd na de training op de werkvloer gemeten wordt door observatie. Vanwege een tijdsbeperking is dit binnen huidig onderzoek niet gebeurd en moet opgemerkt worden dat het construct transfer niet zuiver is gemeten.

### **Schaalanalyse**

Er is een schaalanalyse uitgevoerd om te onderzoeken in hoeverre verschillende items samenhangen en daadwerkelijk een betrouwbare schaal vormen. De maat waarin deze samenhang wordt uitgedrukt is de Cronbach's alpha. Vanaf een minimum van .60 wordt er in dit onderzoek gesproken van een homogene schaal. In onderstaande tabel zijn de gegevens uit de schaalanalyse weergegeven voor de veronderstelde schalen.

*Tabel 7: Schaalanalyse voor veronderstelde schalen van vragenlijst medewerkers*

Veronderstelde schaal	Totaal aantal items	Cronbach's alpha	Cronbach's alpha na verwijdering item	Aantal items na verwijdering
Mate van voorbereidheid	4	,424	,459	3
Motivatie voor transfer	4	,819	-	-
Mogelijkheid tot toepassen	5	,210	,351	4
Persoonlijke uitkomsten negatief	3	,771	-	-
Support leidinggevende	10	,896	-	-
Transfer	5	,863	-	-

In bijlage 1 (voorbeeldvragenlijst) is te lezen welke items bij de veronderstelde schalen horen. De Cronbach's alpha van de schalen mate van voorbereidheid en mogelijkheid tot toepassen voldoen niet aan de minimale grens van .60. De items van deze schalen vormen hiermee geen betrouwbare schaal. De Cronbach's alpha van de schaal mate van voorbereidheid stijgt van .424 naar .459 indien het item 'Ik wist hoe deze training mijn werk kon verbeteren' wordt verwijderd. De Cronbach's alpha van de schaal mogelijkheid tot toepassen stijgt van .210 naar .351 indien het item 'Ik zou willen dat ik de tijd had om de dingen te doen, zoals ik weet dat ze gedaan moeten worden' verwijderd wordt. Echter, de Cronbach's alpha stijgt in beide gevallen niet voldoende om de schalen betrouwbaar te kunnen noemen. De betreffende items worden dan ook niet als schaal meegenomen in verdere analyse, maar worden als losse items geanalyseerd. De losse items worden echter wel onder de kopjes van de veronderstelde schalen gepresenteerd om structuur te geven aan de resultaten. De betrouwbaarheid van de overige vier schalen wordt niet hoger nadat er een item verwijderd wordt. Het aantal items voor deze schalen blijft dan ook ongewijzigd.

### **Vragenlijst leidinggevenden**

De aard van de items van de vragenlijst voor de leidinggevenden komt overeen met die voor de medewerkers. De vragenlijst bestaat ook uit een deel I en een deel II. Er zijn echter drie items uit deel I gehaald omdat deze niet voor een leidinggevende van toepassing zijn. Hieronder worden voorbeeld items uit beide vragenlijsten weergegeven. De gehele vragenlijst is weergegeven in bijlage 2.

*Tabel 8: Voorbeelditems deel I van vragenlijst leidinggevenden*

	Geldt niet voor mij	Geldt een beetje voor mij	Geldt voor mij	Geldt helemaal voor mij
Ik heb mijn medewerker geïnformeerd over wat hij <sup>1</sup> kon verwachten van de training	0	1	2	3
Voorafgaand aan de training, heb ik mijn medewerker verteld waarom hij de training moest volgen	0	1	2	3

*Tabel 9: Voorbeelditems deel II van vragenlijst leidinggevenden*

	Geldt niet voor mij	Geldt een beetje voor mij	Geldt voor mij	Geldt helemaal voor mij
Mijn medewerker is hygiënischer gaan werken	0	1	2	3
Mijn medewerker vult de checklist ontvangst goederen beter in	0	1	2	3

<sup>1</sup> Voor het leesgemak is er standaard voor een hij-vorm gekozen. Overal waar hij staat, moet hij of zij gelezen worden.

### Schaalanalyse

Ook op de data van de leidinggevenden is er een schaalanalyse uitgevoerd om te onderzoeken in hoeverre verschillende items samenhangen en daadwerkelijk een betrouwbare schaal vormen. Net als bij de trainees wordt er een minimum van .60 gehanteerd. In onderstaande tabel zijn de gegevens uit de schaalanalyse weergegeven voor de veronderstelde schalen. In bijlage 2 is te lezen welke items bij de veronderstelde schalen horen. In tegenstelling tot de vragenlijst van de trainees, bevat de vragenlijst voor de leidinggevende geen veronderstelde schaal motivatie voor transfer. Dit omdat er slechts twee items zijn opgenomen in de vragenlijst die dit construct zouden meten. Dit is te weinig om te kunnen spreken van een schaal. Deze items worden afzonderlijk meegenomen in de analyse.

*Tabel 10: Schaalanalyse voor veronderstelde schalen*

Veronderstelde schaal	Totaal aantal items	Cronbach's alpha	Cronbach's alpha na verwijdering	Aantal items na verwijdering
Mate van voorbereidheid	4	,841	,905	3
Mogelijkheid tot toepassen	4	-,532	,315	-
Persoonlijke uitkomsten negatief	3	,403	,526	-
Support leidinggevende	10	,683	,705	9
Transfer	5	,751	,796	4

De Cronbach's alpha van de schalen mogelijkheid tot toepassen en persoonlijke uitkomsten negatief voldoen niet aan de minimale grens van .60. De items van deze schalen vormen geen betrouwbare schalen. De schaal mogelijkheid tot toepassen laat zelfs een negatieve Cronbach's alpha zien. Het item *'Omdat er te weinig personeel is, kan mijn medewerker niet toepassen wat hij heeft geleerd'* blijkt negatief samen te hangen met de overige items. Na verwijdering van dit item stijgt de Cronbach's alpha naar .315. Dit is niet voldoende om te voldoen aan de minimale eis van .60. De betrouwbaarheid van de schaal persoonlijke uitkomsten negatief stijgt van .403 naar .526 nadat het een item *'Ik waardeer het niet als mijn medewerker fouten maakt'* verwijderd wordt. Ook dit is niet voldoende om te voldoen aan de minimale eis van .60. Daarnaast blijven er slechts twee items over. Omdat de schalen mogelijkheid tot toepassen en persoonlijke uitkomsten negatief niet betrouwbaar genoemd kunnen worden, worden de items als afzonderlijke items meegenomen in de analyse. De losse items worden echter wel onder de kopjes van de veronderstelde schalen gepresenteerd om structuur te geven aan de resultaten.



De betrouwbaarheid van de overige drie schalen blijkt te stijgen nadat er een item verwijderd wordt. Voor de schaal mate van voorbereidheid stijgt de betrouwbaarheid van ,841 naar ,905 nadat het item *'Ik heb mijn medewerker opgegeven voor deze training'* verwijderd wordt. Dit item wordt dan ook verwijderd uit de schaal. Voor de schaal support leidinggevende stijgt de betrouwbaarheid van ,683 naar ,704 nadat het item *'Als ik iets nieuws toepas, dan krijg ik feedback van mijn leidinggevende'* verwijderd wordt. Omdat er nog voldoende items overblijven en de betrouwbaarheid toeneemt wordt dit item verwijderd uit de schaal support leidinggevende. De betrouwbaarheid van de schaal transfer stijgt van ,751 naar ,796 nadat het item *'Mijn medewerker volgt de instructies van de veiligheidskaarten (van reinigingsmiddelen) beter op, dan hij/zij voor de training deed'* verwijderd wordt. Deze schaal wordt verder meegenomen in de analyse zonder laatst genoemd item.

### ***Semi-gestructureerd interview***

In dit onderzoek wordt tevens een semi-gestructureerd interview afgenomen bij de twee opleidingscoördinatoren van Sodexo. Het interview is op maat gemaakt voor dit onderzoek om op die manier zo goed mogelijk aan te sluiten bij de onderzoekscontext. De vragen zijn gebaseerd op de factoren die in de literatuur als transferbevorderend worden gedefinieerd. Met de vragen wordt de aanwezigheid van transferbevorderende factoren onderzocht. Met behulp van deze gegevens worden de kwantitatieve gegevens aangevuld met kwalitatieve informatie. Er wordt getracht om in het bijzonder meer diepte informatie te krijgen ten aanzien van het ontwerpproces. In tabel 11 zijn een aantal voorbeeld vragen opgenomen. De gehele vragenlijst is te vinden in bijlage 3.

---

*Tabel 11: Voorbeeldvragen semi-gestructureerd interview voor opleidingscoördinatoren*

---

*Op welke manier analyseer je de huidige werkzaamheden?*

*Op welke manier zorg je ervoor dat de inhoud van de training aansluit bij de organisatiedoelen?*

---

#### **4.4 Procedure**

De totale looptijd van het onderzoek is acht maanden. In een periode van anderhalve maand zijn de vragenlijsten en de interviews afgenomen.

##### ***Afname vragenlijsten medewerkers***

Cateringmedewerkers beschikken niet over een werk e-mailadres. Om deze reden is er voor gekozen om de vragenlijsten te laten invullen aan het einde van de tweede of derde bijeenkomst van een set van vier bijeenkomsten. Tussen twee bijeenkomsten zitten twee of drie weken. De aanwezige trainer heeft de vragenlijsten op papier uitgedeeld aan de respondenten.

##### ***Afname vragenlijst leidinggevende***

De groep leidinggevenden zijn per e-mail benaderd voor medewerking. Gekoppeld in de e-mail vonden zij een link naar een online vragenlijst. De e-mail is naar de leidinggevenden verstuurd nadat alle medewerkers de vragenlijsten hadden ingevuld. Twee weken nadat de eerste mail is verstuurd, is er een herinneringsmail verstuurd.

##### ***Interview opleidingscoördinatoren***

De opleidingscoördinatoren zijn persoonlijk benaderd voor toestemming. Daarna is er met hen een afspraak gemaakt om het interview af te nemen.

#### **4.5 Analyse**

##### ***Analyse vragenlijsten***

SPSS versie 20.0 is gebruikt om de vragenlijsten statistisch te analyseren. Dit heeft allereerst tot een overzicht geleid van beschrijvende statistiek: gemiddelden, standaarddeviaties en betrouwbaarheid (Cronbach's alpha).

De eerste deelvraag: *“Welke, in de literatuur genoemde transferbevorderende factoren, die in dit onderzoek gemeten worden, worden het meest herkend door Sodexo medewerkers?”* is beantwoord met behulp van de One-Sample T-toets. Hierbij is er gekeken welke schalen en losse items een gemiddelde hebben dat significant hoger is dan 2,5.

De tweede deelvraag: *“Wat is de bijdrage van de, in de literatuur genoemde transferbevorderende factoren, die in dit onderzoek gemeten worden, aan een verbetering in het werkgedrag?”* is beantwoord door het gebruik van stepwise multiple regressie analyse. In de analyse is het

werkgedrag als afhankelijke variabele meegenomen en zijn de constructen die correleerden met het werkgedrag als onafhankelijke variabelen meegenomen.

### ***Analyse interviews***

De informatie die voortkomt uit de interviews wordt enkel als aanvullende informatie beschouwd. Er worden dan ook geen specifieke analyse methodes gebruikt om te interviews te analyseren. De informatie wordt gebruikt om gevonden verbanden te begrijpen en verdieping te geven aan de gevonden resultaten.

## 5. Resultaten

### 5.1 Resultaten medewerkers

#### **Resultaten aangaande deelvraag 1**

In dit onderdeel worden de resultaten van de medewerkers gepresenteerd aangaande de eerste deelvraag:

*Welke, in de literatuur genoemde transferbevorderende factoren, die in dit onderzoek gemeten worden, worden het meest herkend door Sodexo medewerkers?*

#### *Constructen*

Zoals eerder beschreven zijn er vijf transferbevorderende constructen gemeten, te weten: 1) mate van voorbereidheid; 2) motivatie voor transfer; 3) mogelijkheid tot toepassen; 4) persoonlijke uitkomsten negatief; 5) support van de leidinggevende. Onder het hoofdstuk 4.3 is te lezen dat enkel de constructen motivatie, persoonlijke uitkomsten negatief en support leidinggevende als schaal geïdentificeerd kunnen worden. Allereerst worden de resultaten gepresenteerd voor deze drie constructen. Vervolgens worden de losse items besproken.

Gemiddelden worden gebruikt om te onderzoeken in hoeverre de constructen aanwezig zijn. Bij het interpreteren van de gemiddelden wordt het uitgangspunt gehanteerd dat indien het gemiddelde significant hoger is dan 2,5 het construct aanwezig is. Er wordt een One-Sample T-toets gebruikt om te meten of het verschil significant is. In onderstaande tabel is weergegeven hoe overige scores geïnterpreteerd zullen worden.

*Tabel 12: Interpretatie uitkomst One-Sample T-toets*

Gemiddelde score	Symbolische weergave van aanwezigheid	Tekstuele weergave van aanwezigheid
< 1,75	-	Niet aanwezig
Sig. > 1,75, maar < 2,50	-/+	Beperkte mate aanwezig
Sig. > 2,50, maar < 3,25	+	Aanwezig
Sig. > 3,25	+/+	Hoge mate aanwezig

Indien de One-Sample T-toets laat zien dat de gemiddelde score van een construct significant hoger is dan 3,25 dan wordt geconcludeerd dat het construct in hoge mate aanwezig is. Indien de uitkomst van de One-Sample T-toets laat zien dat de gemiddelde score lager is dan 3,25 maar significant hoger dan 2,5 dan wordt geconcludeerd dat het construct aanwezig is. Indien de toets laat zien dat de gemiddelde score van een construct lager is dan 2,5 maar significant hoger is dan 1,75 dan wordt

geconcludeerd dat het construct in beperkte mate aanwezig is. Indien het gemiddelde van een construct daaronder ligt wordt het construct als niet aanwezig beschouwd.

### **Motivatie voor transfer**

In onderstaande tabel is te lezen dat het gemiddelde van het construct Motivatie 3,20 is. Deze score blijkt significant hoger te zijn dan 2,5 ( $t = 9,68$ ;  $df = 54$ ;  $p < .001$ ), maar lager dan 3,25. Op basis van deze resultaten wordt geconcludeerd dat het construct aanwezig is. De groep respondenten blijkt gemotiveerd om het geleerde toe te passen in de praktijk.

*Tabel 13: Beschrijvende statistiek One-Sample T-toets voor het construct motivatie voor transfer*

	M	Min.	Max.	SD	$\Delta M$	Sig.	Aanwezigheid
Motivatie voor transfer	3,20	1,25	4,00	0,53	0,70	.000	+

### **Persoonlijke uitkomsten negatief**

In onderstaande tabel is te lezen dat het gemiddelde van het construct persoonlijke uitkomsten negatief 1,98 is. Dit is niet significant hoger dan 2,50 ( $t = -5,26$ ;  $df = 54$ ;  $p < .001$ ). Er kan op basis daarvan geconcludeerd worden dat het construct in beperkte mate aanwezig is. De groep respondenten blijkt in beperkte mate negatieve uitkomsten te ervaren als zij het geleerde niet toepassen in de praktijk.

*Tabel 14: Beschrijvende statistiek One-Sample T-toets voor het construct persoonlijke uitkomsten negatief*

	M	Min.	Max.	SD	$\Delta M$	Sig.	Aanwezigheid
Persoonlijke uitkomsten negatief	1,98	1,00	3,67	0,73	-0,52	.000	-/+

### **Support leidinggevende**

In onderstaande tabel is te lezen dat het gemiddelde van het construct support 2,39 is. Dit is niet significant hoger dan 2,50 ( $t = -1,16$ ;  $df = 54$ ;  $p = .251$ ). Er kan op basis daarvan geconcludeerd worden dat het construct in beperkte mate aanwezig is. De conclusie die op basis van de resultaten getrokken kan worden is dat medewerkers in beperkte mate support van hun leidinggevende ervaren.

*Tabel 15: Beschrijvende statistiek One-Sample T-toets voor het construct support*

	M	Min.	Max.	SD	$\Delta M$	Sig.	Aanwezigheid
Support leidinggevende	2,39	1,10	3,90	0,70	-0,11	.251	+/-

*Losse items*

Ook voor de losse items is gekeken naar de aanwezigheid. De resultaten hiervan zijn weergegeven in tabel 16. Ook hier worden de gemiddelden gebruikt om een antwoord te formuleren op de vraag in hoeverre de items aanwezig zijn. Bij het interpreteren van de gemiddelden worden dezelfde uitgangspunten gehanteerd als bij de constructen.

Tabel 16: Beschrijvende statistiek One-Sample T-toets voor enkele losse items

	M	Min	Max	SD	$\Delta M$	Sig.	Aanwezigheid
<b>Mate van voorbereidheid</b>							
Ik wist wat ik van deze training kon verwachten	2,61	1,00	4,00	0,69	0,11	.248	+/-
Ik wist wat het belang van deze training was	3,07	1,00	4,00	0,64	0,57	.000	+
Ik wist hoe deze training mijn werk kon verbeteren	3,10	1,00	4,00	0,60	0,60	.000	+
Ik wilde deze training zelf volgen	2,98	1,00	4,00	1,07	0,48	.002	+
<b>Mogelijkheid tot toepassen</b>							
Ik zou willen dat ik de tijd had om de dingen te doen, zoals ik weet dat ze gedaan moeten worden	2,63	1,00	4,00	0,76	0,13	.215	+/-
Omdat er te weinig personeel is, kan ik niet toepassen wat ik heb geleerd	1,81	1,00	4,00	0,87	-0,69	.000	+/-
Mijn leidinggevende geeft mij opdrachten waarin ik mijn nieuwe kennis en vaardigheden kan toepassen	2,02	1,00	4,00	0,95	-0,48	.000	+/-
Ik heb genoeg tijd om de dingen die ik heb geleerd te gebruiken	2,48	1,00	4,00	0,80	-0,02	.865	+/-
De spullen die ik nodig heb, om wat ik heb geleerd toe te passen, zijn aanwezig	2,91	1,00	4,00	0,62	0,41	.000	+

**Mate van voorbereidheid**

Het gemiddelde van het item 'Ik wist wat ik van deze training kon verwachten' is niet significant hoger dan 2,5 ( $\bar{x} = 2,61$ ;  $t = 1,19$ ;  $df = 53$ ;  $p = .238$ ). Dit houdt in dat de respondenten in beperkte mate wisten wat zij van de training konden verwachten. De gemiddelden van de overige drie items die meten in welke mate medewerkers zijn voorbereid op de training zijn significant hoger dan 2,5. Dit betekent dat respondenten aangeven dat zij wisten hoe de training hun werk kon verbeteren

( $x = 3,10$ ;  $t = 7,13$ ;  $df = 51$ ;  $p < .001$ ) en wat het belang van de training was ( $x = 3,07$ ;  $t = 6,59$ ;  $df = 53$ ;  $p < .001$ ). Ook geven respondenten aan dat zij de training zelf wilden volgen ( $x = 2,98$ ;  $t = 3,21$ ;  $df = 50$ ;  $p = .002$ ).

### ***Mogelijkheid tot toepassen***

Het gemiddelde van het item *'Omdat er te weinig personeel is, kan ik niet toepassen wat ik heb geleerd'* is niet significant hoger dan 2,5 ( $x = 1,81$ ;  $t = -5,79$ ;  $df = 53$ ;  $p < .001$ ). Dit betekent dat medewerkers aangeven dat deze stelling in beperkte mate op hen van toepassing is. Medewerkers blijken in beperkte mate te ervaren dat er een tekort aan personeel is, waardoor zij het geleerde niet kunnen toepassen.

Het gemiddelde van het item *'Mijn leidinggevende geeft mij opdrachten waarin ik mijn nieuwe kennis en vaardigheden kan toepassen'* ligt ook tussen de 1,75 en 2,50 ( $x = 2,02$ ;  $t = -3,75$ ;  $df = 54$ ;  $p < .001$ ). Dit betekent dat medewerkers het in beperkte mate met deze stelling eens zijn. Medewerkers ervaren dat zij in beperkte mate opdrachten krijgen waarin zij hun nieuwe kennis en vaardigheden kunnen toepassen.

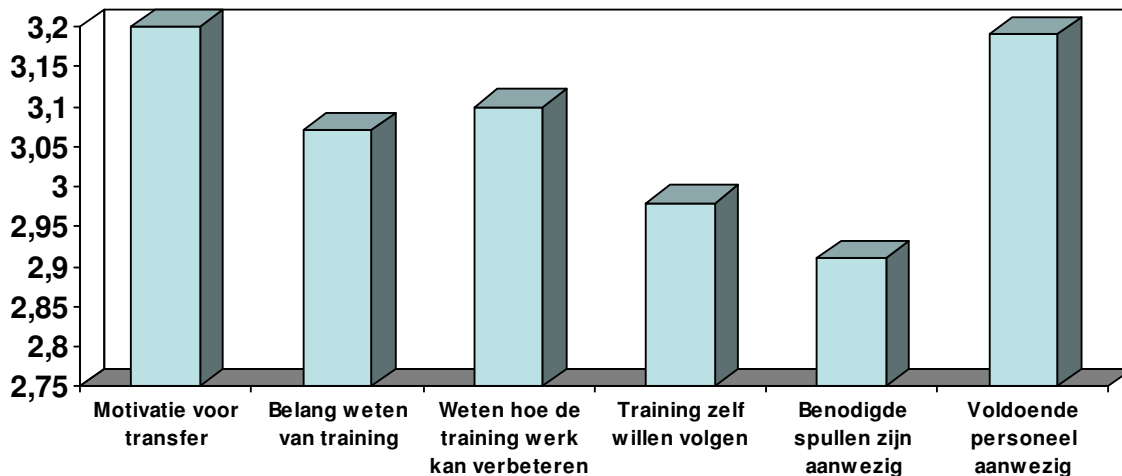
Ook het gemiddelde van het item *'Ik heb genoeg tijd om de dingen die ik heb geleerd te gebruiken'* ligt tussen 1,75 en 2,50 in ( $x = 2,48$ ;  $t = 0,17$ ;  $df = 53$ ;  $p = .865$ ). Dit betekent dat medewerkers in beperkte mate ervaren dat zij genoeg tijd hebben om geleerde dingen te gebruiken.

Het gemiddelde van het item *'De spullen die ik nodig heb, om wat ik heb geleerd toe te passen, zijn aanwezig'* is significant hoger dan 2,50 ( $x = 2,91$ ;  $t = 4,92$ ;  $df = 54$ ;  $p < .001$ ). Dit betekent dat medewerkers aangeven dat zij de spullen die zij nodig hebben om het geleerde toe te passen aanwezig zijn.

### **Conclusie deelvraag 1**

De eerste deelvraag van dit onderzoek is "Welke, in de literatuur genoemde transferbevorderende factoren, die in dit onderzoek gemeten worden, worden het meest herkend door Sodexo medewerkers?". Met behulp van een One-Sample T-toets is onderzocht welke constructen en losse items aanwezig zijn. Deze resultaten zijn vertaald in onderstaande histogram:

**Histogram 1: Overzicht aanwezigheid enkele items en constructen**



Deze resultaten laten allereerst zien dat medewerkers gemotiveerd zijn om het geleerde toe te passen in de praktijk. Medewerkers blijken voornemens te zijn om het geleerde te gebruiken tijdens hun werkzaamheden. Ook blijkt uit de resultaten dat medewerkers weten wat het belang van de training is en hoe de training hun werk kan verbeteren. Het blijkt verder dat medewerkers de training zelf wilden volgen. Daarnaast geven medewerkers aan dat de spullen die zij nodig hebben om het geleerde toe te passen, aanwezig zijn. Ook blijken medewerkers te ervaren dat er voldoende personeel is, om het geleerde te kunnen toepassen.

### **Resultaten deelvraag 2**

In dit onderdeel worden de resultaten gepresenteerd voor de medewerkers aangaande de tweede deelvraag:

*Wat is de bijdrage van de, in de literatuur genoemde transferbevorderende factoren, die in dit onderzoek gemeten worden, aan een verbetering in het werkgedrag?*

Om tot een antwoord op deze vraag te komen wordt allereerst onderzocht in hoeverre het werkgedrag volgens de medewerker is verbeterd. Vervolgens wordt er onderzocht in hoeverre de



verbetering in het werkgedrag samenhangt met de gemeten constructen en losse items. Ten slotte worden er regressie analyses uitgevoerd om te onderzoeken in welke mate een combinatie van verschillende variabelen samen een verbetering in het werkgedrag kunnen voorspellen.

### ***Verbetering werkgedrag***

Om te bepalen in welke mate het werkgedrag volgens de deelnemende werknemers zelf verbeterd is, is er naar de gemiddelden gekeken. Bij het interpreteren van de gemiddelden van het construct transfer worden dezelfde uitgangspunten gehanteerd als bij de constructen en losse items.

*Tabel 17: Beschrijvende statistiek One-Sample T-Toets voor het construct transfer*

	Gemiddelde	Min.	Max.	SD	Mean difference	Sig.
Transfer	2,25	1,00	3,80	0,87	-0,25	.041

Het gemiddelde van het construct transfer is significant lager dan 2,50 ( $x = 2,25$ ;  $t = 2,09$ ;  $df = 54$ ;  $p = .041$ ). Dit betekent dat medewerkers aangeven dat hun werkgedrag in beperkte mate is verbeterd.

## Correlaties

### *Correlaties transfer en constructen*

Er is een Pearson's product-moment correlatie uitgevoerd om te meten in welke mate er samenhang bestaat tussen de verbetering in het werkgedrag en de gemeten constructen. In deze analyse zijn de drie constructen motivatie voor transfer, persoonlijke uitkomsten negatief en support als schaal meegenomen. Uit de schaalanalyses bleek dat een aantal items niet de veronderstelde schalen vormden. Deze items zijn los geanalyseerd. Onderstaande tabel geeft inzicht in samenhang tussen transfer en motivatie, persoonlijke uitkomsten negatief en support.

*Tabel 18: Correlaties tussen transfer en leeftijd, geslacht, motivatie voor transfer, persoonlijke uitkomsten negatief en support*

Motivatie voor transfer	Correlation Coefficient	,234*
	Sig. (1-tailed)	,043
	N	55
Support	Correlation Coefficient	,497**
	Sig. (1-tailed)	,000
	N	55
Persoonlijke uitkomsten negatief	Correlation Coefficient	,200
	Sig. (1-tailed)	,071
	N	55
Leeftijd	Correlation Coefficient	-,024
	Sig. (1-tailed)	,434
	N	52
Geslacht	Correlation Coefficient	,117
	Sig. (1-tailed)	,205
	N	52

\* *Correlatie is significant op een 0,05 level*

\*\* *Correlatie is significant op een 0,01 level*

Er blijkt een zwak positief verband te bestaan tussen transfer en motivatie ( $r = .23$ ;  $p = .043$ ;  $n = 55$ ). Dit betekent hoe hoger de motivatie, hoe hoger de mate van transfer. Transfer blijkt sterker samen te hangen met support ( $r = .50$ ;  $p < .001$ ;  $n = 55$ ). Hoe meer steun de medewerker van zijn leidinggevende ervaart hoe meer de medewerker het geleerde toepast in de praktijk. Er is geen significant verband tussen de factor persoonlijke uitkomsten negatief en transfer ( $r = .20$ ;  $p = .071$ ;  $n = 55$ ). Er blijkt geen samenhang te bestaan in de verbetering in werkgedrag en leeftijd en geslacht.

### **Correlaties transfer en losse items**

Van de losse items blijken drie items samen te hangen met verbetering in werkgedrag. Deze zijn in tabel 19 schematisch weergegeven.

*Tabel 19: Correlaties tussen transfer en losse items uit de schalen mate van voorbereidheid, mogelijkheid tot toepassen*

Ik wist hoe deze training mijn werk kon verbeteren ( <i>Mate van voorbereidheid</i> )	Correlation Coefficient Sig. (1-tailed) n	,269* ,027 52
Mijn leidinggevende geeft mij opdrachten waarin ik mijn nieuwe kennis en vaardigheden kan toepassen ( <i>Mogelijkheid tot toepassen</i> )	Correlation Coefficient Sig. (1-tailed) n	,561** ,001 55
Ik heb genoeg tijd om de dingen die ik heb geleerd te gebruiken ( <i>Mogelijkheid tot toepassen</i> )	Correlation Coefficient Sig. (1-tailed) n	,310* ,011 54

\* *Correlatie is significant op een 0,05 level*

\*\* *Correlatie is significant op een 0,01 level*

Er blijkt een zwak positief verband te bestaan tussen transfer en de mate waarin de respondent wist hoe de training zijn werk kon verbeteren ( $r = .27$ ;  $p = .027$ ;  $n = 52$ ). Dit betekent hoe beter een werknemer weet hoe de training zijn werk kan verbeteren, hoe hoger de mate van transfer. Transfer blijkt sterker samen te hangen met de mate waarin de werknemer opdrachten van zijn leidinggevende krijgt waarin deze nieuwe kennis en vaardigheden kan toepassen ( $r = .56$ ;  $p < .001$ ;  $N = 55$ ). Hoe meer opdrachten de medewerker van zijn leidinggevende krijgt hoe meer de medewerker het geleerde toepast in de praktijk. Er is een zwak positief verband tussen de mate waarin de medewerker ervaart genoeg tijd te hebben om het geleerde te gebruiken en transfer ( $r = .31$ ;  $p = .011$ ;  $N = 54$ ). Dit houdt in dat hoe meer tijd de medewerker voor zijn gevoel heeft om het geleerde te gebruiken, hoe meer de medewerker het geleerde toepast in de praktijk.

### **Onderlinge samenhang constructen**

Er blijkt ook samenhang te zijn tussen de constructen onderling. De mate van samenhang is te lezen in tabel 20. Hierin zijn enkel de significante gegevens meegenomen.

*Tabel 20: Correlatie tussen de constructen support en motivatie en pers.uit.neg*

	Support
Motivatie voor transfer	,225*
Persoonlijke uitkomsten negatief	,624**

\* *Correlatie is significant op een 0,05 level*

\*\* *Correlatie is significant op een 0,01 level*

Er blijkt een zwak positief verband te bestaan tussen motivatie en support ( $r = .23$ ;  $p = .050$ ;  $n = 55$ ). Dus, hoe meer support een medewerker van zijn leidinggevende ervaart, hoe gemotiveerder de medewerker is om het geleerde toe te passen. Ook blijkt support sterk samen te hangen met persoonlijke uitkomsten negatief ( $r = .62$ ;  $p < .001$ ;  $n = 55$ ). Dit betekent dat medewerkers die zich ondersteund voelen door hun leidinggevende ook ervaren dat wanneer zij het geleerde niet toepassen er negatieve uitkomsten zijn.

Ten slotte is er ook gekeken naar de onderlinge samenhang tussen de losse items en de schalen. Het gaat te ver om alle verbanden binnen het kader van dit onderzoek afzonderlijk toe te lichten. Een schematische weergave van de correlaties is weergegeven in tabel 21.

*Tabel 21: Onderlinge correlaties tussen constructen en losse items<sup>2</sup>*

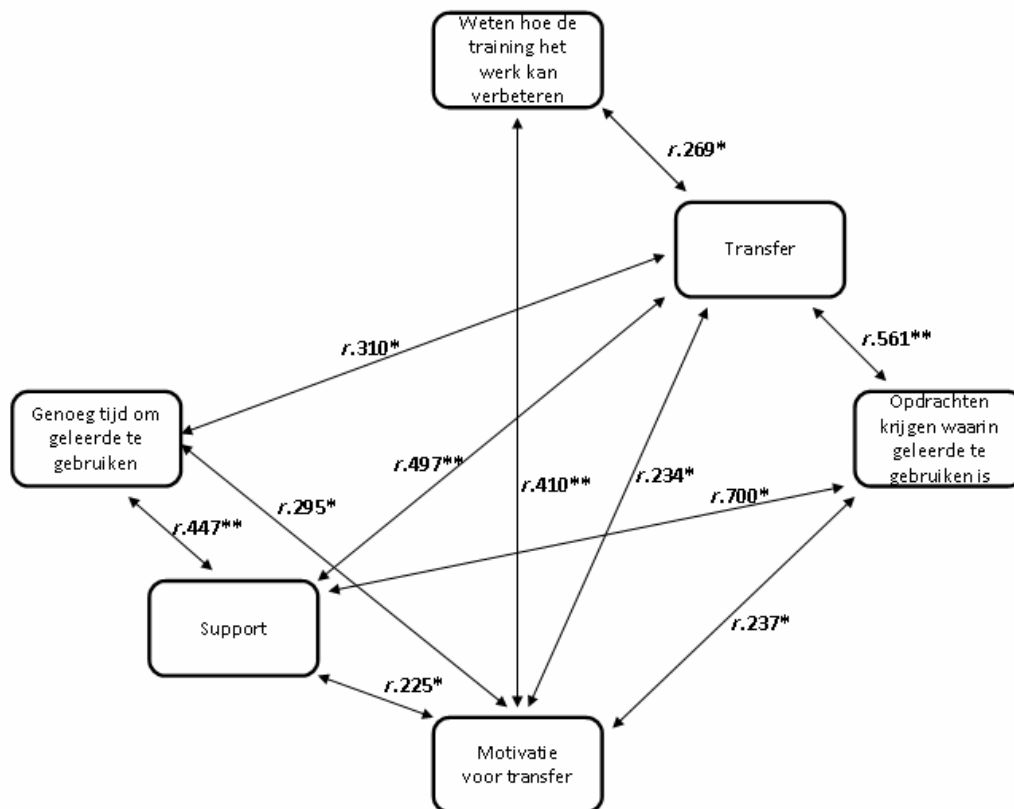
	Motivatie Gem	Pers.Uit.Neg Gem.	Support	Voorbereid1	Voorbereid2	Voorbereid3	Voorbereid4	Mog.Tot.Toe1	Mog.Tot.Toe2	Mog.Tot.Toe3	Mog.Tot.Toe4	Mog.Tot.Toe5
Motivatie Gem.	1.000											
Pers.Uit.Neg Gem.	.103	1.000										
Support Gem	.225 *	.624 **	1.000									
Voorbereid1	.076	.186	.316 **	1.000								
Voorbereid2	.346 **	.180	.075	.255 *	1.000							
Voorbereid3	.410 **	.233 *	.210	.103	.314 *	1.000						
Voorbereid4	.282 *	.113	.170	.330 **	.197	-.004	1.000					
Mog.Tot.Toe1	.261 *	.217	.170	.043	.273 *	.234 *	.040	1.000				
Mog.Tot.Toe2	.011	.161	.004	-.121	.286 *	.195	-.081	.405 *	1.000			
Mog.Tot.Toe3	.237 *	.406 **	.700 *	.246 *	.036	.057	.100	.225	.144	1.000		
Mog.Tot.Toe4	.295 *	.393 **	.447 **	.364 **	-.003	.202	.123	.185	-.177	.384 **	1.000	
Mog.Tot.Toe5	.107	.474 **	.485 **	.157	.199	.032	.231	.279 *	.080	.275 *	.115	1.000

<sup>2</sup> In verband met leesbaarheid zijn de items hier afgekort. In bijlage 1 zijn alle items voluit geschreven.

## Deelconclusie correlaties

In figuur 7 is de samenhang tussen transfer en de gemeten constructen en losse items schematisch weergegeven. Hierin is tevens de onderlinge samenhang gepresenteerd.

**Figuur 7:** Correlatiemodel medewerkers



Uit figuur 7 blijkt dat transfer samenhangt met twee constructen; 1) motivatie en 2) support. Daarnaast hangt transfer ook samen met drie losse items: 1) ik wist hoe deze training mijn werk kon verbeteren; 2) mijn leidinggevende geeft mij opdrachten waarin ik mijn nieuwe kennis en vaardigheden kan toepassen en 3) ik heb genoeg tijd om de dingen die ik heb geleerd te gebruiken. Motivatie blijkt met het construct support en alle drie de losse items en samen te hangen. Verder blijkt support samen te hangen met de items 'Mijn leidinggevende geeft mij opdrachten waarin ik mijn nieuwe kennis en vaardigheden kan toepassen' en 'Ik heb genoeg tijd om de dingen die ik heb geleerd te gebruiken'.

## Regressie

Om inzicht te krijgen in welke mate een combinatie van verschillende variabelen samen een verbetering in het werkgedrag kunnen voorspellen zijn twee multiple regressie analyses uitgevoerd.

### *Hiërarchische regressie*

Allereerst is er een hiërarchische regressie analyse uitgevoerd. Deze resultaten zijn weergegeven in onderstaande tabel:

Tabel 22: Correlatie en verklaarde variantie voor model 1 en model 2

	Model 1		Model 2		Model 3	
	B	Beta	B	Beta	B	Beta
Leeftijd	.00	.01	.01	.01	.01	.10
Geslacht	.27	.12	.45	.73	.53	.23
Persoonlijke uitkomsten negatief			-.19	-.16	-.29	-.24
Support			.68	.54**	.25	.20
Motivatie			.34	.21	.15	.09
Ik wist wat ik van deze training kon verwachten					-.08	-.06
Ik wist wat het belang van deze training was					.07	.05
Ik wist hoe deze training mijn werk kon verbeteren					.20	.14
Ik wil deze training zelf volgen					-.01	-.01
Ik zou willen dat ik de tijd had om de dingen te doen, zoals ik weet dat ze gedaan moeten worden					-.09	-.08
Omdat er te weinig personeel is, kan ik niet toepassen wat ik heb geleerd					.11	.11
Mijn leidinggevende geeft mij opdrachten waarin ik mijn nieuwe kennis en vaardigheden kan toepassen					.41	.45**
Ik heb genoeg tijd om de dingen die ik heb geleerd te gebruiken					.10	.09
De spullen die ik nodig heb, om wat ik heb geleerd toe te passen, zij aanwezig					.19	.13
Correlatie (R)		.18		.55		.66
Verklaarde variantie (R <sup>2</sup> )		.01		.31**		.43

\* Correlatie is significant op een 0,05 level; \*\* Correlatie is significant op een 0,01 level

Transfer is eerst voorspeld op basis van de variabelen leeftijd en geslacht. In tabel 22 is te lezen dat dit een correlatie oplevert van .18. Daarna zijn de constructen persoonlijke uitkomsten negatief, support en motivatie daar aan toegevoegd. Dit leverde een correlatie op van .55. Ten slotte zijn daar ook alle losse items aan toegevoegd. Dit model levert een correlatie op van .66.

In tabel 22 is tevens te lezen dat model 1 1 % van de variantie verklaart in de schaal transfer. Dit betekent dat 1 procent van de verschillen in transfer verklaard kan worden door leeftijd en geslacht. Model 1 blijkt niet significant ( $p = .73$ ). Wanneer de constructen daaraan worden toegevoegd stijgt de verklaarde variantie naar 31 %. Dit betekent dat 31 % van de verschillen in transfer verklaard worden door model 2. Dit model blijkt significant ( $p = .007$ ). Wanneer daar ten slotte de losse items aan toegevoegd worden stijgt het percentage naar 43 %. Dit betekent dat model 3 43 % van de verschillen in transfer verklaart. Dit model is echter niet significant ( $p > .05$ ).

In tabel 22 is tevens te lezen dat enkel het construct support ( $t = 3,17$ ;  $p = .003$ ) en het item *“Mijn leidinggevende geeft mij opdrachten waarin ik mijn nieuwe kennis en vaardigheden kan toepassen”* ( $t = 2,09$ ;  $p = .044$ ) significant voorspellende coëfficiënten hebben. Opvallend hierbij is dat support in model 2 wel significant is, maar in model 3 niet meer.

#### *Stapsgewijze regressie*

Daarnaast is er ook een stapsgewijze multiple regressie analyse (Methode: Stepwise) uitgevoerd met enkel de variabelen die significant blijken samen te hangen met transfer (motivatie, support, *“Mijn leidinggevendende geeft mij opdrachten waarin ik mijn nieuwe kennis en vaardigheden kan toepassen”*, *“Ik heb genoeg tijd om de dingen die ik heb geleerd te gebruiken”*, *“Ik wist hoe deze training mijn werk kon verbeteren”*). Bij deze methode wordt per stap één onafhankelijke variabele aan het model toegevoegd, in volgorde van relatieve invloed op transfer.

In deze analyse is transfer eerst voorspeld op basis van het item *“Mijn leidinggevende geeft mij opdrachten waarin ik mijn nieuwe kennis en vaardigheden kan toepassen”*. In tabel 23 is te lezen dat dit model een correlatie opleverde van .55. Daarna is hieraan het item *“Ik wist hoe deze training mijn werk kon verbeteren”* toegevoegd. Dit model leverde een correlatie op van .60.



Tabel 23: Correlatie en verklaarde variantie voor model 1 en model 2

	Model 1		Model 2	
	B	Beta	B	Beta
Mijn leidinggevenden geeft mij opdrachten waarin ik mijn nieuwe kennis en vaardigheden kan toepassen	.49	.54	.47	.52
Ik wist hoe deze training mijn werk kon verbeteren			.35	.24
Correlatie (R)		.55		.60
Verklaarde variantie (R <sup>2</sup> )		.31**		.36**

.\* Correlatie is significant op een 0,05 level

\*\* Correlatie is significant op een 0,01 level

In bovenstaande tabel is tevens te lezen dat model 1 31 % van de variantie verklaart in de schaal transfer. Dit betekent dat 31 procent van de verschillen in transfer verklaard kan worden door het item "Mijn leidinggevenden geeft mij opdrachten waarin ik mijn nieuwe kennis en vaardigheden kan toepassen". Model 1 blijkt significant ( $p < .001$ ). Wanneer het item "Ik wist hoe deze training mijn werk kon verbeteren" daaraan wordt toegevoegd stijgt de verklaarde variantie naar 36 %, wat inhoudt dat 36 % van de verschillen in transfer wordt verklaard door model 2. Dit model blijkt significant ( $p < .001$ ).

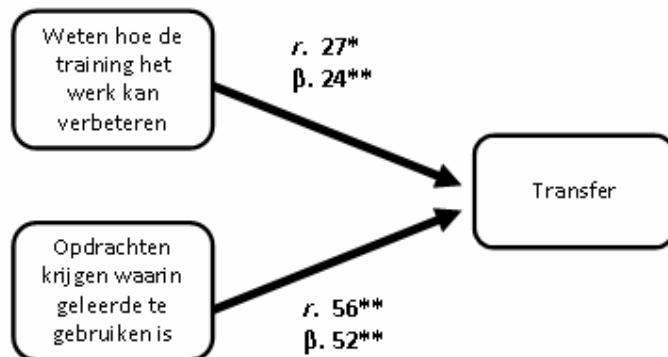
### Conclusie deelvraag 2

Deelvraag 2 was: "Wat is de bijdrage van de, in de literatuur genoemde transferbevorderende factoren, die in dit onderzoek gemeten worden, aan een verbetering in het werkgedrag?". Allereerst is er onderzocht in hoeverre het werkgedrag volgens de medewerkers zelf is verbeterd. Medewerkers geven aan dat hun werkgedrag in beperkte mate is verbeterd. Vervolgens is er gekeken in hoeverre de verbetering in het werkgedrag samenhangt met de gemeten constructen en losse items. Ten slotte zijn er twee multiple regressie analyses uitgevoerd om te onderzoeken in welke mate een combinatie van verschillende variabelen samen een verbetering in het werkgedrag kunnen voorspellen.

Wat opvalt aan de resultaten uit de regressie analyses is dat het item "Mijn leidinggevende geeft mij opdrachten waarin ik mijn nieuwe kennis en vaardigheden kan toepassen" in zowel de hiërarchische als in de stapsgewijze analyse een significant effect laat zien op transfer. Verder is opvallend dat support in de hiërarchische regressie analyse enkel een effect laat zien wanneer de losse items nog niet zijn toegevoegd. Het lijkt erop dat het effect van support wordt beïnvloed door (een) andere variabele(n). In de stapsgewijze regressie analyse komt het effect van support niet meer terug. Het item "Ik wist hoe deze training mijn werk kon verbeteren" blijkt een grotere relatieve invloed te

hebben op transfer, dan support. Om inzichtelijk te maken op welke manier verschillende variabelen samen een verbetering in het werkgedrag kunnen voorspellen, wordt derhalve model 2 uit de stapsgewijze regressie analyse gebruikt.

**Figuur 8: Procesmodel medewerkers**



Geconcludeerd kan worden dat in het huidige onderzoek medewerkers die aangeven te weten hoe de training hun werk kan verbeteren een grotere groei ervaren in hun werkgedrag, dan medewerkers die dat niet weten. Ook medewerkers die opdrachten krijgen waarin ze het geleerde kunnen toepassen ervaren een grotere groei in hun werkgedrag dan medewerkers die deze opdrachten niet krijgen.

## 5.2 Resultaten Leidinggevenden

### Resultaten aangaande deelvraag 1

In dit onderdeel worden de resultaten van de leidinggevenden gepresenteerd aangaande de eerste deelvraag:

*Welke, in de literatuur genoemde transferbevorderende factoren, die in dit onderzoek gemeten worden, worden het meest herkend door Sodexo medewerkers?*

#### Constructen

Zoals eerder beschreven zijn er vier transferbevorderende constructen gemeten, te weten: 1) mate van voorbereidheid; 2) mogelijkheid tot toepassen; 3) persoonlijke uitkomsten negatief; 4) support van de leidinggevende. Onder het hoofdstuk 4.3 is te lezen dat enkel de constructen mate van voorbereidheid en support leidinggevende als schaal geïdentificeerd kunnen worden. Allereerst worden de resultaten gepresenteerd voor deze twee constructen. Vervolgens worden de losse items besproken.

Net als bij medewerkers worden gemiddelden gebruikt om te onderzoeken in hoeverre de constructen aanwezig zijn. Bij het interpreteren van de gemiddelden wordt het uitgangspunt gehanteerd dat indien het gemiddelde significant hoger is dan 2,5 het construct aanwezig is. Er wordt een One-Sample T-toets gebruikt om te meten of het verschil significant is. In onderstaande tabel is weergegeven hoe overige scores geïnterpreteerd zullen worden.

Tabel 24: Interpretatie uitkomst One-Sample T-toets

Gemiddelde scores	Symbolische weergave van aanwezigheid	Tekstuele weergave van aanwezigheid
< 1,75	-	Niet aanwezig
Sig. > 1,75, maar < 2,50	-/+	Beperkte mate aanwezig
Sig. > 2,50, maar < 3,25	+	Aanwezig
Sig. > 3,25	+/+	Hoge mate aanwezig

Indien de One-Sample T-toets laat zien dat een gemiddelde score van een construct significant hoger is dan 3,25 dan wordt geconcludeerd dat het construct in hoge mate aanwezig is. Indien de uitkomst van de T-toets laat zien dat de gemiddelde score lager is dan 3,25 maar significant hoger dan 2,5 dan wordt geconcludeerd dat het construct aanwezig is. Indien de T-toets laat zien dat de gemiddelde score van een construct lager is dan 2,5 maar significant hoger is dan 1,75 dan wordt geconcludeerd dat het construct in beperkte mate aanwezig is. Indien het gemiddelde van een construct daaronder ligt wordt het construct als niet aanwezig gedefinieerd.

### **Mate van voorbereidheid**

In onderstaande tabel is te lezen dat het gemiddelde van het construct mate van voorbereidheid 2,75 is. Dit blijkt niet significant te verschillen van 2,5 ( $x = 2,75$ ;  $t = 1,82$ ;  $df = 30$ ;  $p = .078$ ). De conclusie die op basis van deze resultaten getrokken wordt is dat leidinggevenden aangeven hun medewerkers in beperkte mate voor te bereiden op de training.

Tabel 25: Beschrijvende statistiek One-Sample T-Toets voor het construct mate van voorbereidheid

	M	Min.	Max.	SD	$\Delta M$	Sig.	Aanwezigheid
Mate van voorbereidheid	2,75	1,00	4,00	0,77	0,25	.078	+/-

### **Support leidinggevende**

In tabel 26 is te lezen dat het gemiddelde van het construct support 2,77 is. Dit blijkt significant te verschillen van 2,5 ( $t = 4,50$ ;  $df = 30$ ;  $p < .001$ ). Dit betekent dat leidinggevenden aangeven hun medewerkers ondersteuning te bieden.

Tabel 26: Beschrijvende statistiek One-Sample T-Toets voor het construct support

	M	Min.	Max.	SD	$\Delta M$	Sig.	Aanwezigheid
Support	2,77	2,33	3,78	0,33	0,27	.000	+

### *Losse items*

Ook voor de losse items is gekeken naar de aanwezigheid. Ook hier worden de gemiddelden gebruikt om een antwoord te formuleren op de vraag in hoeverre de items aanwezig zijn. Bij het interpreteren van de gemiddelden worden dezelfde uitgangspunten gehanteerd als bij de constructen.

Tabel 27: Beschrijvende statistiek One-Sample T-Toets enkele losse items

	M	Min.	Max.	SD	$\Delta M$	Sig.	Aanwezigheid
<b>Motivatie voor transfer</b>							
Ik merkte aan mijn medewerker dat hij stond te popelen om toe te passen wat hij had geleerd	2,32	1,00	4,00	0,79	-0,47	.221	+/-
Ik merkte aan mijn medewerker dat hij enthousiast was om de nieuwe kennis te gebruiken	2,48	1,00	3,00	0,68	-0,02	.900	+/-
<b>Mogelijkheid tot toepassen</b>							
Mijn medewerker kan niet altijd toepassen wat hij heeft geleerd, omdat er te weinig personeel is	1,90	1,00	4,00	0,91	-0,60	.001	+/-
Ik geef mijn medewerker opdrachten waarin hij de nieuwe kennis en vaardigheden kan toepassen	1,68	1,00	3,00	0,70	-0,82	.000	+/-
Mijn medewerker heeft genoeg tijd om de dingen die zijn geleerd te gebruiken	2,13	1,00	3,00	0,67	-0,37	.004	+/-
De spullen die mijn medewerker nodig heeft om het geleerd toe te passen zijn aanwezig	3,00	2,00	4,00	0,37	0,50	.000	+
<b>Persoonlijke uitkomsten negatief</b>							
Als mijn medewerker geen gebruik maakt van de nieuwe technieken, dan spreek ik hem daar op aan	3,19	3,00	4,00	0,41	0,69	.000	+
Ik waardeer het niet als mijn medewerker fouten maakt	2,74	1,00	4,00	0,63	0,24	.041	+
Als mijn medewerker niet toepast wat hij heeft geleerd dan spreek ik hem daarop aan	2,84	2,00	4,00	0,45	0,34	.000	+

### ***Motivatie voor transfer***

De items die motivatie meten zijn beiden niet significant hoger dan 2,5. Dit houdt in dat leidinggevendenden aan hebben gegeven dat zij in beperkte mate aan hun medewerker merkten dat deze stond te popelen om het geleerde toe te passen ( $x = 2,32$ ;  $t = -1,25$ ;  $df = 30$ ;  $p = .221$  ). Ook geven zij aan dat zij in beperkte mate enthousiasme om nieuwe kennis te gebruiken merkten bij hun medewerkers ( $x = 2,48$ ;  $t = -0,133$ ;  $df = 30$ ;  $p = .900$ ).

### ***Mogelijkheid tot toepassen***

Het gemiddelde van het item 'De spullen die mijn medewerker nodig heeft om het geleerde toe te passen zijn aanwezig' is significant hoger dan 2,5 ( $x = 3,00$ ;  $t = 7,62$ ;  $df = 30$ ;  $p < .001$  ). Dit houdt in dat leidinggevendende aangeven dat spullen, die nodig zijn om het geleerde toe te passen, aanwezig zijn. Het gemiddelde van het item 'Ik geef mijn medewerkers opdrachten waarin hij de nieuwe kennis en vaardigheden kan toepassen' is daarentegen lager dan 2,50 ( $x = 1,68$ ;  $t = -6,53$ ;  $df = 30$ ;  $p < .001$ ). Dit betekent dat leidinggevendenden aangeven dat zij medewerkers in beperkte mate opdrachten geven waarin zij het geleerde kunnen toepassen. Ook het item 'Mijn medewerker kan niet altijd toepassen wat hij heeft geleerd, omdat er te weinig personeel is' wordt in beperkte mate herkend ( $x = 1,90$ ;  $t = 3,66$ ;  $df = 30$ ;  $p = .001$ ). Dit houdt in dat leidinggevendenden aangeven dat er geen sprake is van een tekort aan personeel waardoor medewerkers het geleerde niet zouden kunnen toepassen. Verder geven leidinggevendenden aan dat volgens hen medewerkers in beperkte mate genoeg tijd hebben om geleerde dingen te gebruiken. ( $x = 2,13$ ;  $t = 7,62$ ;  $df = 30$ ;  $p = .004$ ).

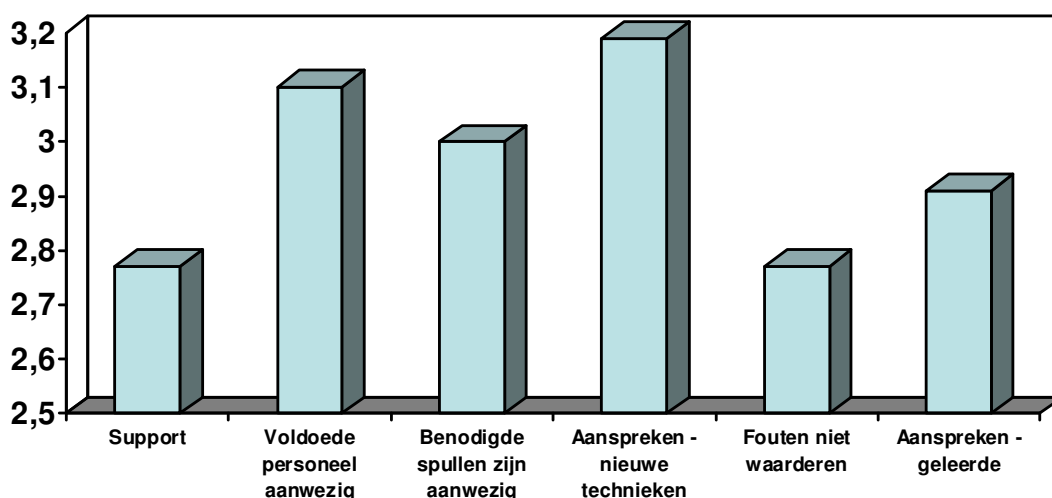
### ***Persoonlijke uitkomsten negatief***

Het gemiddelde van de items uit de categorie persoonlijke uitkomsten negatief zijn alle drie significant hoger dan 2,5. Dit betekent dat leidinggevendenden aangeven dat zij medewerkers aanspreken als zij geen gebruik maken van nieuwe technieken ( $x = 3,19$ ;  $t = 5,33$ ;  $df = 30$ ;  $p < .001$  ) of als zij niet toepassen wat zij hebben geleerd ( $x = 2,84$ ;  $t = 4,82$ ;  $df = 30$ ;  $p < .001$ ). Ook waarden leidinggevendenden het niet als hun medewerkers fouten maken ( $x = 2,74$ ;  $t = 4,15$ ;  $df = 30$ ;  $p = .041$  ).

### **Conclusie deelvraag 1**

De eerste deelvraag van dit onderzoek is "Welke, in de literatuur genoemde transferbevorderende factoren, die in dit onderzoek gemeten worden, worden het meest herkend door Sodexo medewerkers?". Met behulp van een One-Sample T-toets is onderzocht welke constructen en losse items aanwezig zijn. Deze resultaten zijn vertaald in histogram 2.

**Histogram 2: Overzicht aanwezigheid losse items en constructen**



De bevindingen laten allereerst zien dat leidinggevenden van mening zijn dat zij hun medewerkers ondersteuning bieden. Verder geven leidinggevenden aan dat indien medewerkers het geleerde niet toepassen dit voor hen negatieve gevolgen heeft. Daarnaast geven leidinggevenden aan, dat de spullen die medewerkers nodig hebben om het geleerde toe te passen, aanwezig zijn. Ook blijken leidinggevenden te ervaren dat er voldoende personeel is, om het geleerde te kunnen toepassen.

### **Resultaten deelvraag 2**

In dit onderdeel worden de resultaten gepresenteerd voor de leidinggevenden aangaande de tweede onderzoeksvraag

*Wat is de bijdrage van de, in de literatuur genoemde transferbevorderende factoren, die in dit onderzoek gemeten worden, aan een verbetering in het werkgedrag?*

Om tot een antwoord op deze vraag te komen wordt allereerst onderzocht in hoeverre het werkgedrag van de medewerkers volgens de leidinggevenden is verbeterd. Vervolgens wordt er onderzocht in hoeverre de verbetering in het werkgedrag samenhangt met de gemeten constructen en losse items. Ten slotte worden er regressie analyses uitgevoerd om te onderzoeken in welke mate

een combinatie van verschillende variabelen samen een verbetering in het werkgedrag kunnen voorspellen.

### **Verbetering werkgedrag**

Om te bepalen in welke mate het werkgedrag van de medewerkers is veranderd volgens de leidinggevendenden, is er naar de gemiddelden gekeken. Bij het interpreteren van de gemiddelden worden dezelfde uitgangspunten gehanteerd als bij de constructen en losse items.

Uit onderstaande tabel blijkt dat het gemiddelde van het construct transfer significant lager is dan 2,50 ( $x = 1,99$ ;  $t = -5,30$ ;  $df = 30$ ;  $p < .001$ ). Dit betekent dat leidinggevendenden aangeven dat het werkgedrag van hun medewerkers in beperkte mate is verbeterd.

*Tabel 28: Beschrijvende statistiek One-Sample T-Toets voor het construct transfer*

	M	Min.	Max.	SD	$\Delta M$	Sig.	Aanwezigheid
Transfer	1,99	1,00	2,75	0,53	-0,51	.000	+/-

## **Correlaties**

### **Correlaties transfer en gemeten constructen, leeftijd en geslacht**

Er is een Pearson's product-moment correlatie uitgevoerd om te meten in welke mate er samenhang bestaat tussen de verbetering in het werkgedrag en de gemeten factoren. In deze analyse zijn de factoren mate van voorbereidheid en support en transfer als schaal meegenomen. Uit de schaalanalyse bleek dat een aantal items niet de veronderstelde schalen vormden. Deze items zijn los geanalyseerd. Onderstaande tabel geeft inzicht in samenhang tussen de factor transfer en mate van voorbereidheid en support.

*Tabel 29: Correlaties tussen transfer en mate van voorbereidheid, support en leeftijd en geslacht*

Mate van voorbereidheid	Correlation Coefficient	,469**
	Sig. (1-tailed)	,004
	n	31
Support	Correlation Coefficient	,556**
	Sig. (1-tailed)	,001
	n	31
Leeftijd	Correlation Coefficient	-,344*
	Sig. (1-tailed)	,044
	N	27
Geslacht	Correlation Coefficient	,041
	Sig. (1-tailed)	,419
	N	27

\* Correlatie is significant op een 0,05 level, \*\* Correlatie is significant op een 0,01 level

Er blijkt een gematigd positief verband te bestaan tussen transfer en mate van voorbereidheid ( $r = .47$ ;  $p = .004$ ;  $n = 31$ ). Dit betekent hoe meer de leidinggevende de medewerker voorbereidt, hoe hoger de mate van transfer. Transfer blijkt tevens sterk samen te hangen met support ( $r = .56$ ;  $p = .001$ ;  $n = 31$ ). Hoe meer de leidinggevende de medewerker ondersteunt hoe meer de medewerker het geleerde toepast in de praktijk. Er blijkt tevens een zwak negatief verband te bestaan tussen leeftijd en transfer ( $r = -.34$ ;  $p = .004$ ;  $n = 27$ ). Dit betekent dat hoe jonger de leidinggevendenden, hoe hoger transfer.

### **Correlaties losse items**

Van de losse items blijken drie items samen te hangen met verbetering in werkgedrag. Deze zijn hieronder schematisch weergegeven:

*Tabel 30: Correlaties tussen transfer en losse items uit de schalen motivatie, persoonlijke uitkomsten negatief en mogelijkheid tot toepassen*

Ik merkte aan mijn medewerker dat hij enthousiast was om de nieuwe kennis te gebruiken (motivatie)	Correlation Coefficient	,414*
	Sig. (1-tailed)	,010
	n	31
Als mijn medewerker niet toepast wat hij heeft geleerd dan spreek ik hem daarop aan (Persoonlijke uitkomsten negatief)	Correlation Coefficient	-,361*
	Sig. (1-tailed)	,025
	n	31
Mijn medewerker heeft genoeg tijd om de dingen die zijn geleerd te gebruiken (Mogelijkheid tot toepassen)	Correlation Coefficient	,325*
	Sig. (1-tailed)	,037
	n	31

\* *Correlatie is significant op een 0,05 level*

Er blijkt een gematigd positief significant verband te bestaan tussen transfer en de mate waarin de leidinggevende merkte dat zijn medewerker enthousiast was om nieuwe kennis te gebruiken ( $r = .34$ ;  $p = .029$ ;  $n = 31$ ). Dit houdt in dat hoe meer de leidinggevende enthousiasme waarneemt, hoe hoger de mate van transfer. Er bestaat een zwak negatief verband tussen transfer en de mate waarin de leidinggevende zijn medewerker aanspreekt als deze niet toepast wat hij heeft geleerd ( $r = -.36$ ;  $p = .025$ ;  $n = 31$ ). Dit betekent dat hoe meer de leidinggevende de medewerker aanspreekt op het feit dat de medewerker het geleerde niet toepast, hoe lager de transfer. Ten slotte blijkt er ook een zwak positief verband te bestaan tussen transfer en de mate waarin de leidinggevende aangeeft dat de medewerker genoeg tijd heeft om het geleerde te gebruiken ( $r = ,33$ ;  $p = ,037$ ;  $n = 31$ ). Dit houdt in dat hoe meer tijd de medewerker heeft (volgens de leidinggevende), hoe hoger transfer.



**Correlaties factoren onderling**

Er blijkt ook samenhang te zijn tussen de twee factoren onderling. De mate van samenhang is te lezen in tabel 31. Hierin zijn enkel de significante gegevens meegenomen.

*Tabel 31: Correlatie tussen de schalen support en motivatie en pers.uit.negatief*

	Support
Mate van voorbereidheid	,358*

\* *Correlatie is significant op een 0,05 level*

Er blijkt een zwak positief verband te bestaan tussen mate van voorbereidheid en support ( $r = .36$ ;  $p < .05$ ;  $n = 31$ ). Dus, hoe meer de leidinggevende support biedt aan een medewerker, hoe meer de leidinggevende zijn medewerker voorbereidt.

Ten slotte is er ook gekeken naar de onderlinge samenhang tussen de losse items en de schalen. Het gaat te ver om alle verbanden binnen het kader van dit onderzoek afzonderlijk te toe te lichten. Een schematische weergave van de correlaties is weergegeven in tabel 32.

Tabel 32: Correlaties tussen constructen en losse items<sup>3</sup>

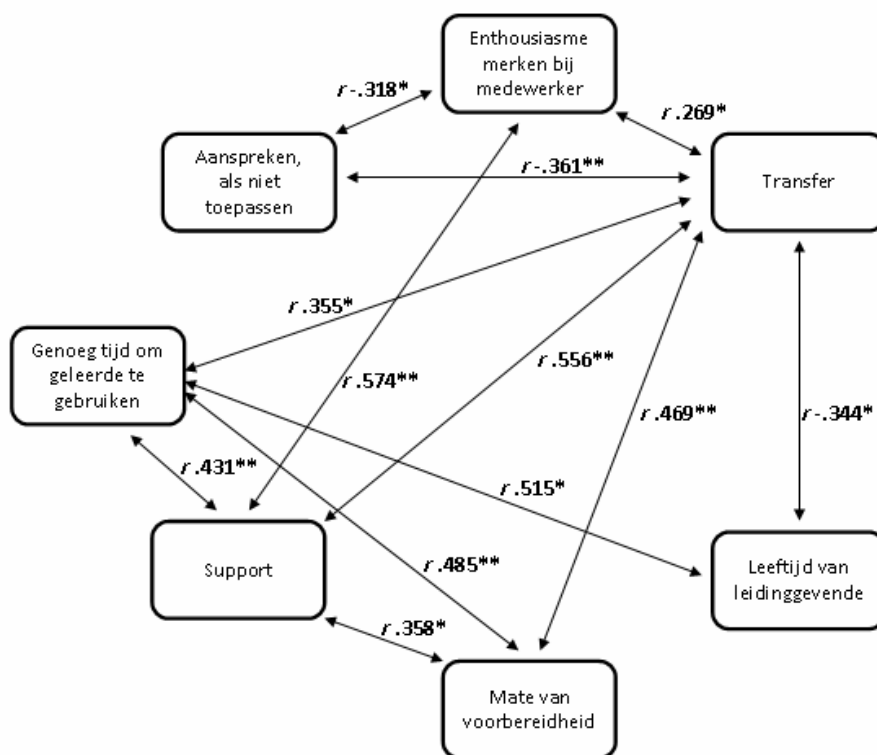
	Motivatie1	Motivatie2	Pers.Uit.Neg1	Pers.Uit.Neg2	Pers.Uit.Neg3	Support Gem.	Voorbereid Gem.	Mog.Tot.Toe2	Mog.Tot.Toe3	Mog.Tot.Toe4	Mog.Tot.Toe5
Motivatie1	1.000										
Motivatie2	.758 **	1.000									
Pers.Uit.Neg1	-.208	-.390 *	1.000								
Pers.Uit.Neg2	.094	.180	-.038	1.000							
Pers.Uit.Neg3	-.166	-.318 *	.345 *	.373	1.000						
Support Gem.	.697 **	.574 **	.097	.396	-.042	1.000					
Voorbereid. Gem.	.203	.013	.070	.268	.031	.358 *	1.000				
Mog.Tot.Toe2	.206	.004	.112	-.159	.161	.104	-.030	1.000			
Mog.Tot.Toe3	.108	-.112	-.105	-.490	-.247	-.103	.226	.526 **	1.000		
Mog.Tot.Toe4	.119	.042	.030	.539	.059	.431 **	.485 **	.166	.186	1.000	
Mog.Tot.Toe5	.103	-.234	.455 **	.113	.587 **	.000	.160	.219	.149	.123	1.000

<sup>3</sup> In verband met leesbaarheid zijn de items hier afgekort. In bijlage 2 zijn alle items voluit geschreven.

## Deelconclusie correlaties

In figuur 9 is de samenhang tussen transfer en de gemeten constructen en losse items schematisch weergegeven. Hierin is tevens de onderlinge samenhang gepresenteerd. Uit de figuur blijkt dat transfer samenhangt met twee constructen; 1) support en 2) mate van voorbereidheid. Daarnaast hangt transfer ook samen met leeftijd en met drie losse items: 1) Als mijn medewerker het geleerde niet toepast, dan spreek ik hem daarop aan; 2) Ik merk dat mijn medewerker enthousiast is om het geleerde toe te passen en 3) Mijn medewerker heeft genoeg tijd om de dingen die hij heeft geleerd te gebruiken. Verder blijkt support samen te hangen met de mate van voorbereidheid en de items 'Ik merk dat mijn medewerker enthousiast is om het geleerde toe te passen' en 'Mijn medewerker heeft genoeg tijd om de dingen die hij heeft geleerd te gebruiken'. Het construct mate van voorbereidheid blijkt samen te hangen met het item 'Mijn medewerker heeft genoeg tijd om de dingen die hij heeft geleerd te gebruiken'. Daarnaast hangt leeftijd ook samen met het item 'Mijn medewerker heeft genoeg tijd om de dingen die hij heeft geleerd te gebruiken'. Ten slotte hangen de items 'Als mijn medewerker het geleerde niet toepast, dan spreek ik hem daarop aan' en 'Ik merk dat mijn medewerker enthousiast is om het geleerde toe te passen'.

**Figuur 9:** Correlatiemodel leidinggevenden



## Regressie

Net als bij de medewerkers zijn twee multiple regressie analyses uitgevoerd, te weten een hiërarchische en een stapsgewijze regressie analyse.

### *Hiërarchische regressie*

De resultaten van de hiërarchische regressie zijn weergegeven in onderstaande tabel.

*Tabel 33: Hiërarchische regressie analyse voor transfer*

	Model 1		Model 2		Model 3	
	B	Beta	B	Beta	B	Beta
Leeftijd	-.03	-.34	-.05	-.66**	-.07	1.03**
Geslacht	.16	.15	-.08	-.08	-.03	-.02
Mate van voorbereidheid			.35	.51**	.44	.63**
Support			.78	.49**	.50	.31
Ik merkte dat mijn medewerker stond te popelen om toe te passen wat hij had geleerd					.02	.03
Ik merkte dat mijn medewerker enthousiast was om het geleerde toe te passen					.24	.31
Als mijn medewerker geen gebruik maakt van de geleerde technieken, dan spreek ik hem daarop aan					-.20	-.15
Ik waardeer het niet als mijn medewerker fouten maakt					-.48	-.57**
Als mijn medewerker het geleerde niet toepast, dan spreek ik hem daarop aan					.27	.23
Mijn medewerker kan niet altijd toepassen wat hij heeft geleerd, omdat er te weinig personeel is					.19	.32**
Ik geef mijn medewerker opdrachten waarin hij zijn nieuwe kennis en vaardigheden kan toepassen					-.16	-.21
Mijn medewerker heeft genoeg tijd om nieuwe dingen te gebruiken					.52	.65**
De spullen die mijn medewerker nodig heeft het geleerde toe te passen zijn aanwezig					-.21	-.15
Correlatie (R)		.37		.82		.95
Verklaarde variantie (R <sup>2</sup> )		.14		.67**		.90**

\* Correlatie is significant op een 0,05 level, \*\* Correlatie is significant op een 0,01 level

In tabel 33 is te lezen dat transfer eerst is voorspeld op basis van de variabelen leeftijd en geslacht. In tabel 33 is te lezen dat dit een correlatie levert van .37. Daarna zijn de twee constructen; mate van voorbereidheid en support hieraan toegevoegd. Dit levert een correlatie op van .82. Ten slotte zijn daar ook alle losse items aan toegevoegd. Dit model levert een correlatie op van .98.

In tabel 33 is tevens te lezen dat model 1 14 % van de variantie verklaart in de schaal transfer. Dit betekent dat 14 procent van de verschillen in transfer verklaard kan worden door leeftijd en geslacht. Model 1 blijkt niet significant ( $p = .18$ ). Wanneer de constructen daaraan worden toegevoegd stijgt de verklaarde variantie naar 67 %. Dit betekent dat 67 % van de verschillen in transfer worden verklaard in model 2. Dit model blijkt significant ( $p < .001$ ). Wanneer daar ten slotte de losse items aan toegevoegd worden stijgt het percentage naar 90 %. Dit betekent dat model 3 90 % van de verschillen in transfer verklaart. Dit model is significant ( $p < .001$ ).

Uit tabel 33 blijkt tevens dat vijf variabelen significant voorspellende coëfficiënten hebben. In tabel 34 is hun afzonderlijke verklaringkracht schematisch weergegeven.

Tabel 34: Verklaringskracht enkele variabelen

Item	Verklaringskracht (t)	Significantie
<b>Model 1</b>	-	-
<b>Model 2</b>		
Leeftijd	-5,00	.000
Mate van voorbereidheid	3,19	.004
Support	3,44	.002
<b>Model 3</b>		
Leeftijd	-6,72	.000
Mate van voorbereidheid	4,34	.001
Ik waardeer het niet als mijn medewerker fouten maakt	-2,93	.012
Mijn medewerker kan niet altijd toepassen wat hij heeft geleerd, omdat er te weinig personeel is	2,26	.042
Mijn medewerker heeft genoeg tijd om nieuwe dingen te gebruiken	4,12	.001

Uit tabel 34 blijkt dat zowel leeftijd als het item “Ik waardeer het niet als mijn medewerker fouten maakt” een negatief effect hebben op transfer. Verder valt op dat het effect van support op transfer verdwijnt wanneer de losse items aan het model worden toegevoegd.

### Stapsgewijze regressie analyse

Daarnaast is er ook een stapsgewijze multiple regressie analyse (Methode: Stepwise) uitgevoerd met enkel de variabelen die significant blijken samen te hangen met transfer (leeftijd, voorbereidGem, supportGem, motivatie2, perUitNeg3 en mogTotToe4). Hierin is transfer eerst voorspeld op basis van de mate van voorbereidheid. Dit model leverde een correlatie op van .47. Daarna is hieraan de variabele leeftijd toegevoegd. Dit model leverde een correlatie op van .69. Het toevoegen van het construct support doet de correlatie stijgen naar .82.

Tabel 35: Stapsgewijze regressie analyse voor transfer

	Model 1		Model 2		Model 3	
	B	Beta	B	Beta	B	Beta
Mate van voorbereidheid	.33	.47*	.44	.63**	.32	.47**
Leeftijd			-.04	-.53**	-.05	-.65**
Support					.80	.50**
Correlatie (R)		.22		.69		.82
Verklaarde variantie (R <sup>2</sup> )		.14		.47**		.67**

\* Correlatie is significant op een 0,05 level

\*\* Correlatie is significant op een 0,01 level

In bovenstaande tabel is te lezen dat model 1 22 % van de variantie verklaart in de schaal transfer. Dit betekent dat 22 % van de verschillen in transfer verklaard kunnen worden door de mate van voorbereidheid. Model 1 blijkt significant ( $p = .014$ ). Wanneer de variabele leeftijd daaraan wordt toegevoegd stijgt de verklaarde variantie naar 47 %. Dit betekent dat 47 % van de verschillen in transfer wordt verklaard door model 2. Dit model blijkt ook significant ( $p < .001$ ). Wanneer ten slotte het construct support aan het model wordt toegevoegd stijgt de verklaarde variantie naar 67 %. Dit betekent dat 67 % van de verschillen in transfer worden verklaard door model 3.

### Conclusie deelvraag 2

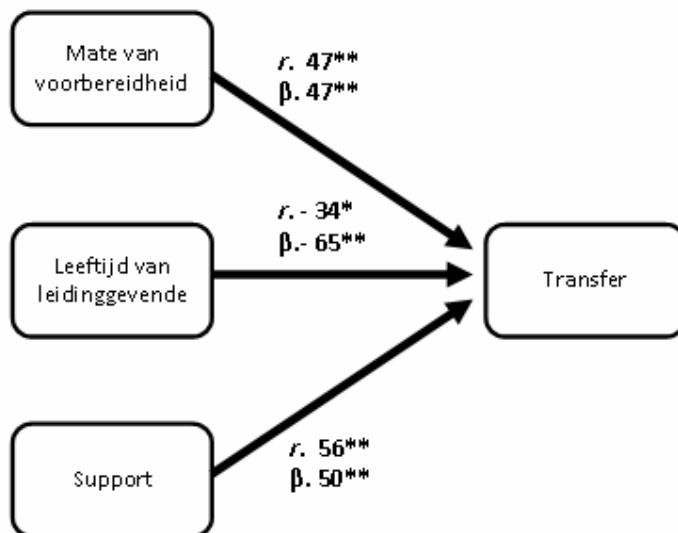
Deelvraag 2 is: "Wat is de bijdrage van de, in de literatuur genoemde transferbevorderende factoren, die in dit onderzoek gemeten worden, aan een verbetering in het werkgedrag?". Allereerst is er onderzocht in hoeverre het werkgedrag volgens leidinggevendenden is verbeterd. Leidinggevendenden geven aan dat het werkgedrag van hun medewerkers volgens hen in beperkte mate is verbeterd. Vervolgens is er gekeken in hoeverre de verbetering in het werkgedrag samenhangt met de gemeten constructen en losse items. Ten slotte zijn er twee multiple regressie analyses uitgevoerd om te

onderzoeken in welke mate een combinatie van verschillende variabelen samen een verbetering in het werkgedrag kunnen voorspellen.

De resultaten uit de twee regressie analyses geven een complex beeld weer. Met name de hoge verklaarde variante ( $R^2 = .90$ ) in de hiërarchische regressie analyse valt op. Verder blijken een aantal variabelen die niet samenhangen met transfer in de hiërarchische regressie wel een effect te hebben op transfer. Dit gaat op voor de items “Ik waardeer het niet als mijn medewerker fouten maakt” en “Mijn medewerker kan niet altijd toepassen wat hij heeft geleerd, omdat er te weinig personeel is”. Verder onderzoek zou moeten uitwijzen wat dit betekent.

Om schematisch inzichtelijk te maken op welke manier variabelen samen een verbetering in het werkgedrag kunnen voorspellen, is er voor gekozen om model 3 uit de stapsgewijze regressie analyse te gebruiken. Dit model geeft immers het beste inzicht in de relatieve invloed van de variabelen. Dit leidt tot onderstaand procesmodel:

**Figuur 10: Procesmodel leidinggevenden**



In huidig onderzoek zien leidinggevenden die aangeven dat zij hun medewerkers in hoge mate hebben voorbereid op de training een grotere groei in het werkgedrag van hun medewerkers. Er blijkt dus een effect te zijn van het construct mate van voorbereidheid op transfer. Er wordt ook een effect gezien van support op transfer. Leidinggevenden die aangeven hun medewerkers in hoge mate te ondersteunen zien een grotere verbetering in het werkgedrag van hun medewerkers. Ten slotte

blijkt er een negatief effect te zijn van de leeftijd van de leidinggevende op transfer. Jongere leidinggevendens zien een grotere verbetering in het werkgedrag van hun medewerkers dan de oudere doelgroep.

### 5.3 Een vergelijking tussen medewerkers en leidinggevendens

Er is een T-toets uitgevoerd om te onderzoeken of er verschillen zijn tussen leidinggevendens en medewerkers als het gaat de aanwezigheid van transferbevorderende factoren. Het gaat binnen de kaders van dit onderzoek te ver om de verschillen afzonderlijk te bespreken.

Tabel 36: Vergelijking op aanwezigheid constructen en losse items tussen medewerkers en leidinggevendens<sup>4</sup>

	Gemiddelden Medewerkers	Gemiddelden Leidinggevendens	$\Delta M$	Sig.
<i>Motivatie</i>				
Motivatie 1	3,22	2,48	0,73	.000**
Motivatie 2	2,88	2,32	0,56	.002**
<i>Persoonlijke uitkomsten negatief</i>				
Pers. Uit. Neg1	2,25	3,19	-0,94	.000**
Pers. Uit. Neg2	1,74	2,74	-1,00	.000**
Pers. Uit. Neg3	1,95	2,84	-0,89	.000**
<i>Support</i>				
Support (schaal)	2,39	2,76	-0,36	.002**
<i>Transfer</i>				
Transfer (schaal)	2,25	1,99	0,26	.089
<i>Mate van voorbereidheid</i>				
Mate van voorbereidheid1	2,61	2,65	-0,03	.843
Mate van voorbereidheid2	3,07	2,87	0,20	.204
Mate van voorbereidheid3	3,1	2,74	0,35	.041*
Mate van voorbereidheid4	2,98	1,93	1,05	.000**
<i>Mogelijkheid tot toepassen</i>				
Mogelijkheid tot toepassen2	1,82	1,90	-0,09	.658
Mogelijkheid tot toepassen3	2,02	1,68	0,34	.085
Mogelijkheid tot toepassen4	2,48	2,13	0,35	.041*
Mogelijkheid tot toepassen5	2,91	3,00	-0,09	.393

\* Verschil is significant op 0,05 level

\*\* Verschil is significant op 0,01 level

<sup>4</sup> In verband met de leesbaarheid van de tabel zijn de items hier afgekort. De uitgeschreven items zijn te vinden in bijlage 1 en 2



#### ***5.4 Resultaten interviews opleidingscoördinatoren***

Er zijn twee interviews afgenomen om verdieping te geven aan de kwantitatieve resultaten. Het hele verslag van de twee interviews is te lezen in bijlage 3. Op basis van de interviews kan geconcludeerd worden dat beide opleidingscoördinatoren de inhoud van hun training aan laten sluiten bij de organisatiedoelen. Echter, uit hun antwoorden blijkt dat deze aansluiting min of meer gevoelsmatig tot stand komt. Uit de interviews met beide opleidingscoördinatoren blijkt dat zij een gedegen behoefte analyse maken en hierbij interviews en een diagnosemodel gebruiken. Echter, de personen waarmee de gesprekken gevoerd worden blijken vaak de opleidingsvraag niet helder te hebben. Zij voeren de interviews vaker met de betreffende leidinggevenden dan met de trainee zelf.

Verder blijkt dat beide opleidingscoördinatoren goed op de hoogte zijn van de werkzaamheden van medewerkers uit de catering. Zij maken geen analyse indien zij een opleidingsvraag krijgen uit de cateringkant van Sodexo. Indien zij opleidingsvragen krijgen die niet cateringgerelateerde zijn dan voeren zij interviews uit. M geeft aan dat zij ook meeloopt om zicht te krijgen op de werkzaamheden. Beide opleidingscoördinatoren geven aan dat zij gebruik maken van situaties uit de praktijk. Het feit dat de trainers werkervaring hebben in de catering kan ook gezien worden als een voordeel als het gaat om inhoudsvaliditeit. Zowel K als M geven aan dat oefenen een prominente plek in hun trainingsontwerp inneemt. Ook stellen zowel K als M duidelijke doelen en komen aan het einde van de training hierop terug en bepalen of ze behaald, dan wel beantwoord zijn.

Verder blijkt uit het interview dat zowel K en M afwisseling belangrijk vinden. Het blijkt uit het interview niet precies hoe zij deze afwisseling toepassen. Ook geven zowel K als M geven feedback een belangrijke plek in de training.

## 6. Conclusie

### 6.1 Conclusie deelvraag 1

Huidig onderzoek had als doel te onderzoeken welke van de door Sodexo medewerkers gepercipieerde transferbevorderende factoren, hebben bijgedragen aan een verbetering in het werkgedrag. Deze doelstelling liet zich vertalen in twee deelvragen. De eerste deelvraag was:

*Welke, in de literatuur genoemde transferbevorderende factoren, die in dit onderzoek gemeten worden, worden het meest herkend door Sodexo medewerkers?*

Om een antwoord op deze vraag te kunnen formuleren zijn vergelijkbare vragenlijsten afgenomen bij zowel medewerkers als hun leidinggevenden. Dit geeft de mogelijkheid om de beleving van beide doelgroepen met elkaar te vergelijken. De verslaglegging van de verschillen tussen medewerkers en leidinggevenden is te vinden in tabel 36.

Indien constructen of items zowel door leidinggevenden als medewerkers herkend worden en de scores op deze constructen of items vergelijkbaar zijn (niet significant verschillen) dan kan geconcludeerd worden dat dit item aanwezig is. Opvallend genoeg is dit slechts voor twee items het geval. Enkel als het gaat om de aanwezigheid van personeel en spullen zijn medewerkers en leidinggevenden het met elkaar eens. Dit betekent dat medewerkers en leidinggevenden in vergelijkbare mate aangeven dat er voldoende personeel is en dat de spullen die nodig zijn om het geleerde toe te passen, aanwezig zijn. Geconcludeerd kan worden dat er binnen Sodexo voldoende personeel aanwezig is en de benodigde spullen aanwezig zijn, om de medewerkers in staat te stellen het geleerde toe te passen.

Over de overige onderwerpen blijken medewerkers en leidinggevenden anders te denken. Motivatie is hier een voorbeeld van. Medewerkers geven aan dat zij gemotiveerd zijn om het geleerde toe te passen in de praktijk. Leidinggevenden blijken hier significant anders over te denken. Zij geven aan dat zij in beperkte mate enthousiasme herkennen in hun medewerkers. Ook over de mate waarin leidinggevenden ondersteuning bieden blijken beide doelgroepen anders te denken. Deze factor wordt duidelijk herkend door leidinggevenden. Zij geven aan dat zij hun medewerkers stimuleren en bekrachtigen. Medewerkers geven daarentegen aan dat zij zich in beperkte mate ondersteund voelen door hun leidinggevenden. Deze opvallende verschillen zijn mogelijk te wijten aan een sociaal wenselijke invulling van de vragenlijsten. Motivatie is een onderwerp wat iets zegt over medewerkers en daar zijn zij significant positiever over. Support is een onderwerp wat iets zegt over de leidinggevenden en daar zijn zij significant positiever over.

Ook over wat er gebeurt als een medewerker het geleerde niet toepast zijn medewerkers en leidinggevenden het niet eens. Leidinggevenden geven aan dat zij medewerkers aanspreken als zij het geleerde niet toepassen of nieuwe technieken niet gebruiken. Medewerkers zijn denken hier anders over. Zij geven aan dat ze deze items slechts beperkt herkennen. Dit verschil is significant. Het verschil kan mogelijk verklaard worden door een verschil in interpretatie van het woord *aanspreken*. De medewerkers zijn over het algemeen lager geschoold dan de leidinggevenden. Mogelijk heeft dit er voor gezorgd dat het woord aanspreken anders is geïnterpreteerd.

Ten slotte ervaren medewerkers en leidinggevenden de voorbereiding voorafgaand aan de training anders. Deze verschillen zijn echter minder groot. Daarnaast zijn de items die de mate van voorbereiding meten lastiger te vergelijken vanwege de vraagstelling. De items die de mate van voorbereiding meten worden duidelijk herkend door medewerkers. Zij geven duidelijk aan dat ze op de hoogte zijn van het belang van de training en hoe de training hun werk kan verbeteren. In het geval van de leidinggevenden is het construct niet significant aanwezig.

Er kan geconcludeerd worden dat er tussen de medewerkers en leidinggevenden geen consensus bestaat aangaande de gepercipieerde aanwezigheid van de gemeten transferbevorderende factoren. Dit heeft tot gevolg dat het lastig is om een eenduidig beeld te vormen over de aanwezigheid van transferbevorderende factoren binnen Sodexo. Wel kan geconcludeerd worden dat over de gehele populatie heen de volgende factoren herkend worden: 1) support; 2) motivatie; 3) het belang van de training weten; 4) aanspreken als geleerde niet wordt toegepast; 5) aanspreken als nieuwe technieken niet worden toegepast 6) fouten niet waarderen; 7) weten hoe de training het werk verbetert; 8) de training zelf willen volgen; 9) aanwezigheid voldoende spullen; 10) aanwezigheid voldoende personeel.

## 6.2 Conclusie deelvraag 2

In dit onderzoek is eveneens onderzocht in welke mate de verbetering in het werkgedrag is toe te schrijven aan de factoren die gemeten zijn. De tweede deelvraag die hierbij hoort is:

*Wat is de bijdrage van de, in de literatuur genoemde transferbevorderende factoren, die in dit onderzoek gemeten worden, aan een verbetering in het werkgedrag?*

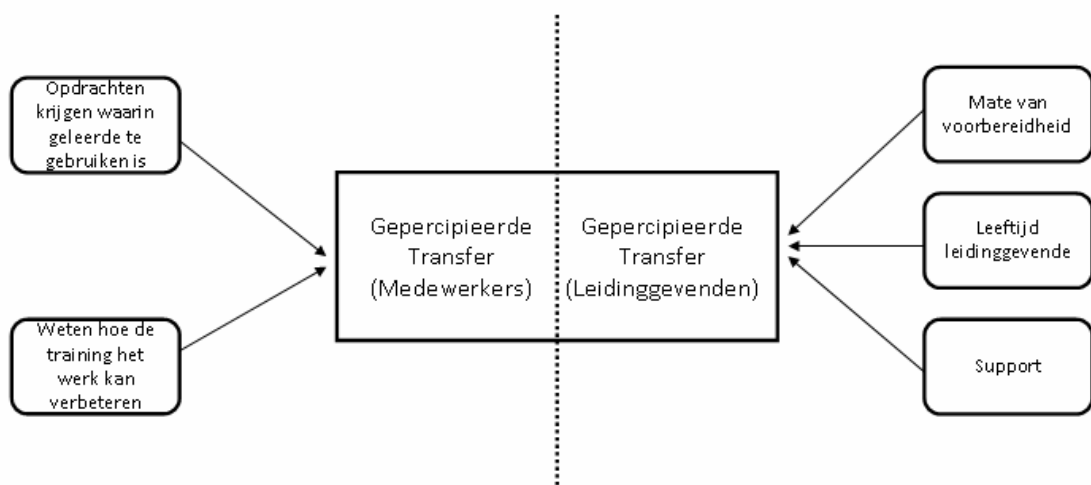
Ook aangaande de tweede onderzoeksvraag is het mogelijk om de resultaten van de medewerkers en van de leidinggevenden met elkaar te vergelijken. Wat opvalt is dat in beide gevallen de mate waarin medewerkers zijn voorbereid van invloed is op het werkgedrag. In het geval van de medewerkers blijkt dat medewerkers die weten hoe de training hun werk kan verbeteren een grotere groei in hun werkgedrag zien, dan medewerkers die dat niet weten. In het leidinggevenden onderdeel is de mate van voorbereidheid als factor meegenomen. Leidinggevenden die aangeven dat zij hun medewerkers in hoge mate hebben voorbereid op de training zien een grotere groei in het werkgedrag van hun medewerkers. Er kan geconcludeerd worden dat de mate waarin medewerkers worden voorbereid op een training een positief effect heeft op het werkgedrag. Er worden verder geen overeenkomstige effecten gezien tussen medewerkers en leidinggevenden aangaande de bijdragen van transferbevorderende factoren.

In de studie onder medewerkers blijken medewerkers, die opdrachten krijgen waarin ze het geleerde kunnen toepassen, een grotere groei in hun werkgedrag te ervaren, dan medewerkers die deze opdrachten niet krijgen. Er wordt daarmee een positief effect gezien van het krijgen van opdrachten en het werkgedrag.

In de studie onder leidinggevenden wordt een positief effect gezien van support op transfer. Leidinggevenden die aangeven hun medewerkers in hoge mate te ondersteunen zien een grotere verbetering in het werkgedrag van hun medewerkers. Ten slotte blijkt er een negatief effect te zijn van leeftijd op transfer. Jongere leidinggevenden zien een grotere verbetering in het werkgedrag van hun medewerkers dan de oudere doelgroep.

Geconcludeerd kan worden dat er, net als in het geval van de aanwezigheid van de transferbevorderende factoren, andere resultaten gevonden worden bij beide doelgroepen. Dit is ook begrijpelijk daar er in deze studie onderzoek is gedaan naar de perceptie van de factoren en de perceptie van het werkgedrag. Om toch tot een model te komen is het daartoe belangrijk onderscheid te maken tussen de perceptie van de medewerkers en de perceptie van de leidinggevenden. In onderstaande figuur is dat gedaan met behulp van de stippellijn. Deze lijn moet duidelijk maken dat het in huidig onderzoek niet mogelijk is om tot een compleet beeld te komen van construct transfer en de constructen die daarop van invloed zijn.

**Figuur 11:** *Gecombineerd transfermodel medewerkers en leidinggevenden*



### 6.3 Conclusie hoofdvraag

De centrale vraagstelling van dit onderzoek was:

*Welke, in de literatuur genoemde transferbevorderende factoren, die in dit onderzoek gemeten worden, worden het meest herkend door Sodexo medewerkers en dragen bij aan een verbetering in het werkgedrag?*

Om tot een antwoord te komen op de hoofdvraag moeten de twee deelconclusies naast elkaar gelegd worden. Hiermee wordt de vraag beantwoord worden welke constructen, dan wel losse items, aanwezig zijn en tevens een positieve bijdrage leveren aan transfer. Deze vraag wordt voor beide doelgroepen apart beantwoord.

Allereerst kan er geconcludeerd worden dat er in de studie onder de medewerkers slechts één item is die door hen herkend wordt en tevens een positieve bijdragen blijkt te leveren aan transfer. Dit

betreft het item: "Voorafgaand aan de training wist ik hoe dit mijn werk kon verbeteren". Het ander item (mijn leidinggevende geeft mij opdrachten waarin ik mijn nieuwe kennis en vaardigheden kan toepassen) wat positief blijkt bij te dragen aan transfer wordt niet herkend door de medewerkers.

In het onderzoek onder de leidinggevenden blijkt één construct herkend te worden door de leidinggevenden en een positieve bijdrage te leveren aan transfer. De mate waarin leidinggevenden hun medewerkers hebben voorbereid blijkt positief bij te dragen aan een verbetering in het werkgedrag, maar blijkt tegelijkertijd niet herkend te worden door de leidinggevenden.

Er kan geconcludeerd worden dat in het geval van de medewerkers enkel het item "mijn leidinggevende geeft mij opdrachten waarin ik mijn nieuwe kennis en vaardigheden kan toepassen" en in het geval van de leidinggevenden het construct support zowel herkend worden als positief bijdragen aan een verbetering in het werkgedrag.

## 7. Discussie

### ***Kanttekeningen bij onderzoeksmethode***

Een belangrijke beperking bij de gebruikte onderzoeksmethode heeft te maken met de manier waarop het construct transfer is benaderd. Alliger et al. (1998) geven aan dat transfer enkel gemeten kan worden door vaardigheden en gedrag een ruime periode na de training te meten op de werkvloer. In huidig onderzoek is het construct transfer echter geoperationaliseerd door een vijftal items op een vragenlijst, waarin de respondent wordt gevraagd in hoeverre het werkgedrag na de training is verbeterd in vergelijking met het werkgedrag voor de training. Hoewel in de vragenlijsten wordt gemeten in hoeverre het daadwerkelijke gedrag volgens de respondenten veranderd is, wordt dit gedrag niet gemeten aan de hand van een daadwerkelijke observatie. Mogelijk is hiermee geen goed beeld gecreëerd van de mate van transfer.

Ditzelfde geldt voor de meting voor van de transferbevorderende factoren. Ook deze zijn met behulp van een vragenlijst gemeten. Om tot een compleet en objectief beeld te komen van het transfermodel binnen de context van Sodexo is het aan te raden om in vervolgonderzoek de constructen op een meer objectieve manier te meten.

Daarnaast brengt het gebruik maken van een vragenlijst mogelijk als risico met zich mee dat de respondenten zichzelf hebben overschat en een positiever beeld van zichzelf hebben neergezet. Verder geven Alliger et al. (1998) aan dat er idealiter gebruikt wordt gemaakt van twee metingen om de directe kennis (wat weet de trainee direct na de training) en de onthouden kennis te meten. Door een beperkt tijdbestek kon transfer niet op de door Alliger et al. veronderstelde manier gemeten worden.

Een tweede belangrijke kanttekening kan geplaatst worden bij de respondentenselectie. In huidig onderzoek is gekozen om vragenlijsten af te nemen bij cateringmedewerkers en cateringmanagers. Het opleidingsniveau van cateringmedewerkers is over het algemeen laag. Daarnaast is een groot deel van deze doelgroep van allochtone afkomst. Mogelijk hebben deze twee factoren invloed gehad op de mate waarin de medewerkers de vragen hebben begrepen en daarmee correct hebben ingevuld.

Daarnaast is het mogelijk dat de respondenten subjectief zijn. Ondanks het feit dat de vragenlijsten anoniem zijn ingevuld is het mogelijk dat de mening van de respondenten het invullen heeft gekleurd. Daarnaast is de onderzoekster van het huidige onderzoek werkzaam bij Sodexo. Het is mogelijk dat het ook haar objectiviteit heeft beïnvloed.

In het geval van de leidinggevenden heeft de afname per e-mail plaatsgevonden. Het invullen van de vragenlijsten was vrijwillig. Mogelijk heeft dit een bepaald soort leidinggevenden geselecteerd en had een verplichte deelname een ander beeld gegeven.

Een andere beperking is het feit dat er niet gecontroleerd is voor de invloed van de trainer. Om een grote groep respondenten in een beperkt tijdsbestek te kunnen bereiken zijn de trainees van alle OCC-B trainingen, ongeacht trainer, meegenomen in het onderzoek. In vervolgonderzoek is het raadzaam om wel rekening te houden met dit effect.

#### ***Kanttekeningen bij het theoretisch kader***

Het geheel aan transferbevorderende factoren is complex en interactief. In dit onderzoek zijn alleen de transferbevorderende factoren meegenomen waar Sodexo als organisatie invloed op kan uitoefenen. Dit is een beperkte weergave van het gehele theoretisch model.

Verder is het gebruikte theoretisch model deels gebaseerd op onderzoek dat is uitgevoerd in niet Europese landen. Mogelijk is de beïnvloeding van de transferbevorderende factoren buiten Europa anders van aard. Bij het ontwerpen van het theoretische kader is hier geen rekening mee gehouden. Het is daarom mogelijk dat het gebruikte theoretische kader geen representatieve weergave is van het transfermodel. Vervolgonderzoek zou moeten uitwijzen of de invloed van transferbevorderende factoren contextgebonden is.

#### ***Algemene kanttekeningen***

Een voordeel van huidig onderzoek is dat vergelijkbare vragenlijsten zijn afgenomen bij zowel leidinggevenden als hun medewerkers. Dit stelt de onderzoeker in staat om de resultaten van beide doelgroepen met elkaar te vergelijken. Echter, doordat er gekozen is voor een anonieme afname is het niet mogelijk geweest om de resultaten van de leidinggevenden direct aan zijn medewerker te koppelen. Een andere keuze had mogelijk waardevolle informatie opgeleverd over de organisatie. Het onderzoek is afgenomen in de specifieke context van een organisatie, te weten Sodexo. Hierdoor zijn de bevindingen van dit onderzoek beperkt generaliseerbaar naar andere contexten.



## 8. Praktische aanbevelingen voor Sodexo

Op basis van de gevonden resultaten kunnen een aantal aanbevelingen geformuleerd worden.

Allereerst blijkt dat er een discrepantie bestaat tussen de perceptie van de leidinggevenden en de perceptie van de medewerkers aangaande de aanwezigheid van transferbevorderende factoren. Een aantal van deze discrepanties verdienen extra aandacht. Bijvoorbeeld de discrepantie op het gebied van support. Uit de resultaten blijkt dat leidinggevenden het gevoel hebben dat zij hun medewerkers ondersteuning bieden. Echter, medewerkers ervaren deze ondersteuning niet. De aanbeveling die hieruit geformuleerd kan worden is dat leidinggevenden hun ondersteuning nog meer zichtbaar moeten maken, op zo'n manier dat de medewerkers deze ook ervaren. Dit zelfde geldt voor de mate waarin leidinggevenden hun medewerkers aanspreken indien zij het geleerde niet gebruiken. Ook dit mogen leidinggevenden actiever en meer zichtbaar doen.

Het huidige onderzoek heeft laten zien dat een aantal factoren positief bijdragen aan transfer (1. het geven van opdrachten waarin geleerde geoefend kan worden; 2. informeren over hoe de training het werk kan verbeteren; 3. mate van voorbereidheid en 4. support). Twee daarvan (mate van voorbereidheid en het geven van opdrachten waarin geleerde geoefend kan worden) blijken niet herkend te worden door de medewerkers, dan wel leidinggevenden. Het advies is dat Sodexo een meer stimulerende rol aanneemt aangaande deze twee factoren. Concreet betekent dit dat er aangestuurd moet worden op het adequaat informeren van de trainee, voorafgaand aan de training. Ook moet Sodexo er op aansturen dat medewerkers meer de gelegenheid krijgen om het geleerde toe te passen in de praktijk. Leidinggevenden zouden medewerkers meer concrete opdrachten moeten geven waarin zij het geleerde direct kunnen gebruiken.

De resultaten van de vragenlijsten laten zien dat zowel de medewerkers als de leidinggevenden ervaren dat de tijd om het geleerde te gebruiken in beperkte mate aanwezig is. Ook in interviews met de opleidingscoördinatoren komt het onderwerp tijdsgebrek aan de orde. Een advies richting Sodexo is om meer tijd te creëren voor het ontwikkelen en opleiden van medewerkers.

## 9. Referenties

- Arthur Jr., W., Bennett Jr., W., Edens, P., & Bell, S. T. (2003). Effectiveness of training in organizations: A meta-analysis of design and evaluation features. *Journal of Applied Psychology, 88*(2), 234–245.
- Axtell, C., Maitlis, S., & Yearta, S. (1997). Predicting immediate and longer-term transfer of training. *Personnel Review, 26* (3), 201-212.
- Baarda, D.B., de Goede, M.P.M., & Teunissen, J. (2005). *Basisboek Kwalitatief Onderzoek*. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff.
- Baldwin, T. T., & Ford, J. K. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel Psychology, 41*, 63–105.
- Bandura, A., & Cervone, D. (1983). Self-evaluative and self-efficacy mechanisms governing the motivational effects of goal systems. *Journal of Personality and Social Psychology, 45*, 1017–1028.
- Bates, R. A. (2003). *Managers as transfer agents: Improving learning transfer in organizations*. In E. F. Holton III & T. T. Baldwin (Eds.), *Improving learning transfer in organizations* (pp. 243–270). San Francisco: Jossey-Bass.
- Baumgartel, H. J., Reynolds, M. J. I., & Pathan, R. Z. (1984). How personality and organizational climate variables moderate the effectiveness of management development programmes: A review and some recent research findings. *Management and Labour Studies, 9*(1), 1–16.
- Berk, J. (2008). The manager's responsibility for employee learning. *Chief Learning Officer, 7*(7), 46–48.
- Bersin, J. (2008). *The High-Impact Learning Organization: What works in the Management, Governance and Operations of Modern Corporate Training*. Bersin & Associates Industry report v.1.0.
- Brinkerhoff, R. O., & Montesino, M. U. (1995). Partnerships for training transfer: Lessons from a corporate study. *Human Resource Development Quarterly, 6*, 263–274
- Burke, L. A., & Baldwin, T. T. (1999). Workforce training transfer: A study of the effect of relapse prevention training and transfer. *Human Resource Management, 38*, 227–243.
- Burke, L. A., & Hutchins, H. M. (2007). Training transfer: An integrative literature review. *Human Resource Development Review, 6*(3), 263–296.
- Burke, L. A., & Hutchins, H. M. (2008). A study of best practices in training transfer and proposed model of transfer. *Human Resource Development Quarterly, 19*, 107–128

- Broad, M. L., & Newstrom, J. (1992). *Transfer of training: Action-packed strategies to ensure payoff from training investments*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Brown, T. (2005). Effectiveness of distal and proximal goals as transfer of training intervention: A field experiment. *Human Resource Development Quarterly*, 16(3), 369–387.
- Cannon-Bowers, J. A., Salas, E., Tannenbaum, S. I., & Mathieu, J. E. (1995). Toward theoretically based principles of training effectiveness: A model and initial empirical investigation. *Military Psychology*, 7, 141–164.
- Chiaburu, D. S., & Marinova, S. V. (2005). What predicts skill transfer? An exploratory study of goal orientation, training self-efficacy and organizational supports. *International Journal of Training and Development*, 9, 110–123.
- Clark, S. C., Dobbins, G. H., & Ladd, R. T. (1993). Exploratory field study of training motivation: Influence of involvement, credibility, and transfer climate. *Group & Organization Management*, 18, 292–307.
- Clarke, N. (2002). Job/work environment factors influencing training effectiveness within a human service agency: Some indicative support for Baldwin and Ford's transfer climate construct. *International Journal of Training and Development*, 6, 146–162.
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Noe, R. A. (2000). Toward an integrative theory of training motivation: A meta-analytic path analysis of 20 years of research. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 678–707.
- Dolezalek, H. (2005). *The 2005 industry report. Training*. USA, NA: Voced Plus.
- Facteau, J. D., Dobbins, G. H., Russell, J. E. A., Ladd, R. T., & Kudisch, J. D. (1995). The influence of general perceptions of the training environment on pre-training motivation and perceived training transfer. *Journal of Management*, 21, 1–25.
- Foxon, M. J. (1997). The influence of motivation to transfer, action planning, and manager support on the transfer process. *Performance Improvement Quarterly*, 10(2), 42–63.
- Hawley, J. D., & Barnard, J. K. (2005). Work environment characteristics and implications for training transfer: A case study of the nuclear power industry. *Human Resource Development International*, 8(1), 65–80.
- Holton, E.F. (1996) . The flawed four-level evaluation model. *Human resource development quarterly*, 7(1) , 5-21.
- Holton, E. F., Bates, R. A., & Ruona, W. E. A. (2000). Development of a generalized learning transfer system inventory. *Human Resource Development Quarterly*, 11, 333–360.
- Huselid, M.A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academic Management Journal*. 38, 635-672.

- Kontoghiorghes, C. (2001a). Factors affecting training effectiveness in the context of the introductions of new technology- a US case study. *International Journal of Training and Development*, 5(4), 248-260.
- Kontoghiorghes, C. (2001b). A holistic approach toward motivation to learn in the workplace. *Performance Improvement Quarterly*, 14(4), 3-17.
- Kontoghiorghes, C. (2002). Predicting motivation to learn and motivation to transfer learning back to the job in a service organisation; A new systemic model for training effectiveness. *Performance Improvement Quarterly*. 15(3), 114-129.
- Kraiger, K., Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (1995). Measuring knowledge organization as a method for assessing learning during training. *Human Factors*, 37, 804–816.
- LaPorte, R., & Nath, R. (1976). Role of performance goals in prose learning. *Journal of Educational Psychology*, 68, 260–264.
- Latham, G. P., & Seijts, G. H. (1997). Overcoming models that limit research on transfer of training in organizational settings. *Applied Psychology: An International Review*, 46, 371–375.
- Lim, D. H., & Johnson, S. D. (2002). Trainee perceptions of factors that influence learning transfer. *International Journal of Training and Development*, 6, 36–48.
- Lim, D. H., & Morris, M. L. (2006). Influence of trainee characteristics, instructional satisfaction, and organizational climate on perceived learning and training transfer. *Human Resource Development Quarterly*, 17(1), 85-115.
- Machin, M. A., & Fogarty, G. J. (2004). Assessing the antecedents of transfer intentions in a training context. *International Journal of Training & Development*, 8(3), 222–236.
- Martocchio, J. J., & Baldwin, T.T. (1997). Relationship between conscientiousness and learning in employee training; mediating influences of self-deception and self-efficacy. *Journal of applied Psychology*. 82, 764-773.
- McKinsey Global Survey. (2010). Building organizational capabilities: McKinsey Global Survey results. McKinsey Quarterly, maart 2010.
- Montesino, M. U. (2002). Strategic alignment of training, transfer-enhancing behaviors and training usage: a posttraining study. *Human Resource Development Quarterly*, 13(1), 89-108.
- Noe, R. (1986). Trainees' attributes and attitudes: Neglected influences on training effectiveness. *Academy of Management Review*, 11, 736-749.
- Rothkopf, E., & Billington, M. (1979). Goal-guided learning from text: Inferring a descriptive processing model from inspection times and eye movements. *Journal of Educational Psychology*, 71, 310–327.
- Rouiller, J. Z., & Goldstein, I. L. (1993). The relationship between organizational transfer climate and positive transfer of training. *Human Resources Development Quarterly*, 4, 377–390.

- Rummler, G. A., & Brache, A. P. (1995). *Improving performance: How to manage the white space on the organizational chart*. San Francisco: Jossey-Bass Publisher
- Salas, E. & Cannon-Bowers, J. A. (2001). The science of training: A decade of progress. *Annual Review of Psychology*, *52*, 471-499.
- Tracey, J. B., Tannenbaum, S. I., & Kavanagh, M. J. (1995). Applying trained skills on the job: The importance of the work environment. *Journal of Applied Psychology*, *80*, 239–252.
- Tziner, A., Haccoun, R. R. & Kadish, A. (1991). Personal and situational characteristics influencing the effectiveness of transfer of training improvement strategies. *Journal of Occupational Psychology*, *64*, 167–177.
- Velada, R., Caetano, A., Michel, J. W., Lyons, B. D., & Kavanagh, M. J. (2007). The effects of training design, individual characteristics and work environment on transfer of training. *International Journal of Training and Development*, *11*(4), 282–294.

**Bijlage 1: Voorbeeld vragenlijst medewerkers**

Beste collega,

Allereerst bedankt dat je deze vragenlijst wilt invullen!

De afdeling Opleidingen doet onderzoek naar het effect van trainingen. We willen graag weten waardoor jij wel of juist niet het geleerde uit de training kan gebruiken in je werk.

Je hoeft je naam niet in te vullen. Hierdoor blijft wat jij invult dus anoniem.

Lees de vragen goed. Als je iets niet begrijpt, vraag de trainer dan om hulp.

Leeftijd:
Geslacht:

De eerste vier vragen gaan over de manier waarop je voorbereid was op deze training.

**Geef aan in welke mate onderstaande stellingen voor jou gelden:**

**Mate van voorbereidheid**

	Geldt niet voor mij	Geldt een beetje voor mij	Geldt voor mij	Geldt helemaal voor mij
1. Ik wist wat ik van deze training kon verwachten	0	1	2	3
2. Ik weet wat het belang van deze training is	0	1	2	3
3. Voorafgaand aan de training wist ik hoe dit mijn werk kon verbeteren	0	1	2	3
4. Ik wilde deze training zelf volgen	0	1	2	3

**Geef aan in welke mate onderstaande stellingen voor jou gelden****Motivatie voor transfer**

	Geldt niet voor mij	Geldt een beetje voor mij	Geldt voor mij	Geldt helemaal voor mij
1. Ik ben enthousiast om mijn nieuwe kennis te gebruiken	0	1	2	3
2. Ik vind het belangrijk om, hetgeen wat ik heb geleerd, in mijn werk toe te passen	0	1	2	3
3. Ik ben van plan om de dingen die ik heb geleerd, te gaan toepassen in mijn werk	0	1	2	3
4. Ik sta te popelen om toe te passen wat ik had geleerd	0	1	2	3

**De volgende vragen gaan over jouw werkplek.**

**Geef aan in welke mate onderstaande stellingen in jouw werksituatie van toepassing zijn:**

**Persoonlijke uitkomsten negatief**

	Niet van toepassing	Een beetje van toepassing	Van toepassing	Geheel van toepassing
1. Als ik <b>geen</b> gebruik maak van de nieuwe technieken, dan word ik daar op aangesproken	0	1	2	3
2. Mijn leidinggevende waardeert het niet als ik fouten maak	0	1	2	3
3. Als ik <b>niet</b> toepas wat ik heb geleerd word ik daarop aangesproken	0	1	2	3

**Mogelijkheid tot toepassen**

1. Ik zou willen dat ik de tijd had om de dingen te doen, zoals ik weet dat ze gedaan moeten worden	0	1	2	3
2. Omdat er te weinig personeel is, kan ik niet toepassen wat ik heb geleerd	0	1	2	3
3. Mijn leidinggevende geeft mij opdrachten waarin ik mijn nieuwe kennis en vaardigheden kan toepassen	0	1	2	3
	0	1	2	3

4. Ik heb genoeg tijd om de dingen die ik heb geleerd te gebruiken				
5. De spullen die ik nodig heb, om wat ik heb geleerd toe te passen, zijn aanwezig	0	1	2	3
<b>Support leidinggevende</b>				
1. Mijn leidinggevende en ik bespreken regelmatig hoe ik kan toepassen wat ik heb geleerd	0	1	2	3
2. Tijdens mijn beoordelingsgesprekken bespreken mijn leidinggevende en ik hoe ik het geleerde heb toegepast	0	1	2	3
3. Mijn leidinggevende geeft mij complimenten als ik het geleerde toepas	0	1	2	3
4. Als ik iets nieuws toepas, dan krijg ik feedback van mijn leidinggevende	0	1	2	3
5. Mijn leidinggevende vertelt mij regelmatig hoe ik mijn werk kan verbeteren	0	1	2	3
6. Mijn leidinggevende stimuleert mij om nieuwe kennis te gebruiken	0	1	2	3
7. Op basis van de training spreek ik doelen af met mijn leidinggevende	0	1	2	3
8. Mijn leidinggevende vervult voor mij een voorbeeldrol	0	1	2	3
9. Mijn leidinggevende toont interesse in wat ik heb geleerd	0	1	2	3
10. Mijn leidinggevende vindt mijn training belangrijk	0	1	2	3



Met de laatste vijf vragen kun je aangeven in hoeverre je gedrag op je werk is veranderd **na de eerste bijeenkomst.**

Let op: de vragenlijst is anoniem. Vul de vragen dus alsjeblieft eerlijk in.

**Geef aan in welke mate onderstaande stellingen voor jou gelden:**

## Verbetering Werkgedrag

	Geldt niet voor mij	Geldt een beetje voor mij	Geldt voor mij	Geldt helemaal voor mij
1. Na de training ben ik hygiënischer gaan werken	0	1	2	3
2. Ik controleer de temperatuur van het eten vaker dan dat ik voor de training deed	0	1	2	3
3. Ik werk beter volgens de First-in-first-out (FIFO) regel, dan voor de training	0	1	2	3
4. Ik controleer een levering beter dan dat ik voor de training deed	0	1	2	3
5. Ik volg de instructies van de veiligheidskaarten (van reinigingsmiddelen) beter op, dan dat ik voor de training deed	0	1	2	3

**Bijlage 2: Voorbeeld vragenlijst leidinggevenden**

Beste collega,

Je wordt gevraagd deze vragenlijst in te vullen omdat een van je medewerkers onlangs is gestart aan de OCC-B training.

Deze vragenlijst maakt deel uit van een onderzoek naar de effectiviteit van trainingen. Het doel van het onderzoek is om zicht te krijgen op de factoren die het effect van de trainingen kunnen beïnvloeden.

Je hoeft je naam niet in te vullen. Hierdoor blijft alles wat je invult anoniem.

Mocht je nog vragen hebben, neem dan gerust contact op met Marieke van den Ende, opleidingscoördinator

Leeftijd:
Geslacht:

De eerste vier vragen gaan over de manier waarop je je medewerker hebt voorbereid op de training OCC-B.

**Geef aan in welke mate onderstaande stellingen voor jou gelden:**

	Geldt niet voor mij	Geldt een beetje voor mij	Geldt voor mij	Geldt helemaal voor mij
<b>Mate van voorbereidheid</b>				
1. Ik heb mijn medewerker geïnformeerd over wat hij/zij kon verwachten van de training	0	1	2	3
2. Ik heb mijn medewerker verteld wat het belang is van de training	0	1	2	3
3. Ik heb mijn medewerker verteld hoe deze training zijn/haar werk kan verbeteren	0	1	2	3

Je medewerker heeft de eerste bijeenkomst van OCC-B al gevolgd. De volgende vragen gaan over het gedrag van je medewerker na deze training.

**Geef aan in welke mate onderstaande stellingen voor jou gelden:**

## Motivatie voor transfer

	Geldt niet voor mij	Geldt een beetje voor mij	Geldt voor mij	Geldt helemaal voor mij
1. Ik merkte aan mijn medewerker dat hij/zij stond te popelen om toe te passen wat hij/zij had geleerd	0	1	2	3
2. Ik merkte aan mijn medewerker dat hij/zij enthousiast was om de nieuwe kennis te gebruiken	0	1	2	3

**De volgende vragen gaan over de werkplek van jou en je medewerker.**

**Geef aan in welke mate onderstaande stellingen in jouw werksituatie van toepassing zijn:**

## Persoonlijke uitkomsten negatief

	Niet van toepassing	Een beetje van toepassing	Van toepassing	Geheel van toepassing
1. Als mijn medewerker <b>geen</b> gebruik maakt van de nieuwe technieken, dan geef ik een waarschuwing	0	1	2	3
2. Ik waardeer het niet als mijn medewerker fouten maakt	0	1	2	3
3. Als mijn medewerker <b>niet</b> toepast wat hij/zij heeft geleerd dan spreek ik hem/haar daarop aan	0	1	2	3

## Mogelijkheid tot toepassen

1. Mijn medewerker kan niet altijd toepassen wat hij/zij heeft geleerd, omdat er te weinig personeel is	0	1	2	3
2. Ik geef mijn medewerker opdrachten waarin hij/zij de nieuwe kennis en vaardigheden kan toepassen	0	1	2	3
3. Mijn medewerker heeft de tijd om nieuwe dingen te gebruiken	0	1	2	3
4. De spullen die mijn medewerker nodig heeft om het geleerde toe te passen zijn aanwezig	0	1	2	3

## Support leidinggevende

1. Ik bespreek regelmatig met mijn medewerker hoe hij/zij kan toepassen wat hij/zij heeft geleerd	0	1	2	3
2. Tijdens de beoordelingsgesprekken bespreken mijn medewerker en ik hoe hij/zij het geleerde heeft toegepast	0	1	2	3
3. Ik geef mijn medewerker complimenten als hij/zij het geleerde toepast	0	1	2	3
4. Als mijn medewerker iets nieuws toepast, dan geef ik feedback	0	1	2	3
5. Ik vertel mijn medewerker regelmatig hoe hij/zij het werk kan verbeteren	0	1	2	3
6. Ik stimuleer mijn medewerker om nieuwe kennis te gebruiken	0	1	2	3
7. Op basis van de training spreek ik doelen af met mijn medewerker	0	1	2	3
8. Ik vervul een voorbeeldrol voor mijn medewerker	0	1	2	3
9. Ik toon interesse in wat mijn medewerker heeft geleerd	0	1	2	3
10. Ik vind de training van mijn medewerker belangrijk	0	1	2	3

Met de laatste vijf vragen kun je aangeven in hoeverre het gedrag van je medewerker is veranderd **na de eerste bijeenkomst.**

Let op: de vragenlijst is anoniem. Vul de vragen dus alsjeblieft eerlijk in.

**Geef aan in welke mate onderstaande stellingen voor jou gelden:**

## Verbetering Werkgedrag

	Geldt niet voor mij	Geldt een beetje voor mij	Geldt voor mij	Geldt helemaal voor mij
1. Na de training is mijn medewerker hygiënischer gaan werken	0	1	2	3
2. Mijn medewerker is veiliger gaan werken, dan voor de training	0	1	2	3
3. Mijn medewerker vult de checklist ontvangst goederen beter in	0	1	2	3
4. Mijn medewerker kan gasten met speciale voedingswensen (bijvoorbeeld o.b.v. geloofsovertuiging) beter advies geven	0	1	2	3
5. Mijn medewerker vult de registratieformulieren beter in dan voor de training	0	1	2	3

### ***Bijlage 3: Verslag semi-gestructureerd interview opleidingscoördinatoren***

#### ***Behoefteanalyse***

*Op welke manier zorg je ervoor dat de inhoud van de training aansluit bij de organisatiedoelen?*

1) M geeft aan dat vanuit de directie de opdracht duidelijk is dat in trainingen die door Sodexo ontwikkeld worden de kernwaarden en ethische principes terug moeten komen. Tijdens het ontwikkelen van een training probeert M hierbij aan te sluiten. Vaak doet ze dit achteraf en doet ze dit op haar gevoel. Ze doet dit op haar gevoel omdat de kernwaarden zelf ook gevoelsmatig zijn. Het zijn geen duidelijk meetbare doelstellingen en daardoor ook moeilijk meetbaar te maken in een training. Daarnaast geeft ze aan dat het ook afhangt van het soort opleidingsvraag. Soms is het niet nodig om de kernwaarden van Sodexo in een training terug te laten komen. Ze noemt hierbij het voorbeeld van een Excel training.

2) K geeft aan dat hij werkt met kernoefeningen. Deze moeten in dienst staan van de organisatie doelstellingen. Deze zijn voor hem voorafgaand aan de training duidelijk. Hij geeft aan dat ze op papier staan.

*Op welke manier analyseer je de trainingsbehoefte, voorkennis, opleiding, leer- en ontwikkelbehoefte van de trainee?*

1) M geeft aan dat ze een doelgroepanalyse maakt. Dit doet ze op twee manieren. Allereerst maakt ze een cijfermatige analyse van de gegevens die te vinden zijn in het administratie systeem. Hierin zoekt ze bijvoorbeeld naar leeftijd, geslacht en functie. Deze gegevens vult ze aan met interviews met de trainees. Hierin vraagt ze de voorkennis en behoeftes uit. M geeft aan dat ze dit niet altijd doet, ze laat dit afhangen van de omvang van de doelgroep. Dit heeft te maken met het feit dat het afnemen van interviews tijdrovend is. In dergelijke grote trajecten vormt ze ook een klankbordgroep waarin ze de inhoud toetst met de trainees.

In het geval van kleinere trajecten voert ze het interview uit bij de direct leidinggevende (de CM) en de leidinggevende daarboven (de CRM). In dat geval vraagt ze de behoeftes uit aan hen. Ze probeert in het gesprek de huidige situatie vast te stellen en daarnaast de gewenste situatie en vraagt daarbij wat een medewerker moet weten of kunnen om naar de gewenste situatie te komen.

Als de CM zelf deel uitmaakt van de doelgroep voert ze het gesprek met de CRM. Hierbij geeft M aan dat de CRM vaak niet alle juiste informatie hebben. Zij kunnen de opleidingsvraag vaak moeilijk concreet maken. De vraag is vaak vaag.

M geeft aan dat ze ook vaak een mystery visit inzet om de zere plek bloot te leggen. M geeft aan dat een terugkoppeling van de resultaten van dit bezoek vaak leidt tot bewustwording.

2) Net als M heeft ook K een achtergrond in de catering, dus wanneer hij een training ontwikkelt voor cateringmedewerkers heeft hij de benodigde kennis vaak al in huis. Betreft het een andere doelgroep dan vraagt hij bij de leidinggevende naar de benodigde informatie. In deze gesprekken maakt K gebruik van het diagnose model van Karin de Galan. Hieraan voegt K toe dat hij het ook belangrijk vindt om te kijken wanneer iemand zijn vooropleiding heeft afgerond. Iemand die zijn opleiding langere tijd geleden heeft afgerond heeft volgens hem meer herhaling nodig. Voor deze doelgroep is het tevens belangrijker dat de informatie direct toepasbaar is.

### ***Inhoudsvaliditeit***

*Op welke manier analyseer je de huidige werkzaamheden?*

1) Veelal ontwerpt M opleidingstrajecten voor cateringmedewerkers. Omdat zij zelf in de catering heeft gewerkt is zij goed op de hoogte van de inhoud van de werkzaamheden. In het geval ze een opleidingsvraag krijgt die niet cateringgerelateerd is dan streeft ze ernaar om mee te lopen op de betreffende afdeling. Of ze interviewt personen uit de doelgroep. Uiteindelijk maakt ze een taakanalyse met een verdeling van de werkzaamheden naar Kennis, Vaardigheden en Gedrag.

2) Net als M heeft K een achtergrond in de cateringwereld. Indien het een opleidingsvraag uit de catering betreft heeft K kennis van de werkzaamheden. Hij weet wat medewerkers in de catering moeten weten en kunnen. In overige trajecten maakt K gebruik van interviews om werkzaamheden te onderzoeken. K geeft aan dat hij dit niet altijd doet omdat daar niet altijd tijd voor is.

*Hoe zorg je ervoor dat de inhoud van de training aansluit bij de werkzaamheden/ werkwijze van de trainee?*

1) M onderscheidt in haar ontwerp drie stappen. 1) het overbrengen van de theorie; 2) oefenen in praktijksituaties. Vaardigheden leren door te oefenen. 3) opdrachten meegeven naar de werkplek en laat zelfreflecties schrijven.

2) K geeft aan dat hij de inhoud van de training laat aansluiten bij de werkzaamheden door gebruik te maken van praktijksituaties. Deze vraagt hij uit bij de leidinggevende. Dit doet hij altijd. Hierbij geeft hij aan dat het feit dat Sodexo werkt met trainers die uit het werkveld komen, positief werkt. Omdat zij zelf jaren in de catering hebben gewerkt, kunnen zij in hun trainingen hier altijd op terugvallen en voorbeelden gebruiken.

### ***Transferontwerp***

*Op welke manier leg je de algemene principes van de theorie uit en/of laat je deze in de training terug komen?*

1) M: Theorie uitleggen doet M elke keer anders (gebruik power point of presenteren). Ze geeft aan dat ze geen groot voorstander is om theorie te laten presenteren door een trainer. Liever kiest ze ervoor om de trainees de kennis zelf te laten ontdekken aan de hand van een oefening/opdracht waarin de kennis verborgen zit. Soms gebruikt ze een test of een quiz aan het einde van de training om te bepalen of de kennis begrepen is.

2) K geeft aan dat hij informatie zoekt en deze vertaalt naar de doelgroep. Dit laat hij volgen door oefening. Soms draait hij het om en laat hij de trainees eerst de pijn voelen door een opdracht en laat dit vervolgens volgen door uitleg van de theorie. K benoemt verder het gebruik van de successpiraal.

*Op welke manier maak je gebruik van doelen/doelstellingen?*

1) M zorgt er voor dat in een training de doelen altijd met de trainees gedeeld worden aan het begin van de training. Aan het einde van de training komt de trainer terug op de doelstellingen en bepaalt of de doelstellingen behaald en beantwoord zijn.

2) K laat de doelen altijd aan het begin van een training bespreken. Aan het einde van de training laat hij deze terugkomen. De trainer bespreekt de doelen en bepaalt samen met de trainees of de doelstellingen behaald zijn. K geeft aan dat hij dit altijd doet.

*In hoeverre oefen je in gevarieerde contexten?*

1) M geeft aan dat ze creativiteit en afwisseling in werkvormen belangrijk vindt. In de keuze voor werkvormen gebruikt M de theorie van Kolb.

2) Met de timing van oefeningen houdt K rekening met de fase waarin de groep zich bevindt. In het begin van een training bouwt hij onverwachtse oefeningen in, waarbij trainees niet bewust oefenen en zo langzaam op hun gemak raken. Als er sprake is van weerstand wordt deze ook langzaam afgebouwd. Verder vindt K het belangrijk om de manier van oefenen ook rustig op te bouwen. Eerst laat hij in tweetallen oefenen, dan in iets grotere groepjes en dan laat hij trainees iets presenteren voor de groep (indien relevant).

*In hoeverre wordt er feedback gegeven bij de oefeningen?*



1) M geeft aan dat ze feedback een belangrijke plek geeft in de trainingen die zij ontwerpt. Ze stimuleert trainees om elkaar feedback te geven. Als voorbeeld hier noemt ze het werken in groepjes waarbij de trainees de opdracht geeft om van elkaar te benoemen wat goed en slecht ging. In het ontwerp bouwt M ruimte in om te discussiëren.

2) K geeft aan dat hij feedback erg belangrijk vindt. Hij laat in een training een uitleg over het feedback model snel aan bod komen. Hierbij staat hij stil wat feedback is, waarom je feedback geeft en hoe je dat het beste kan doen. Hij laat de trainer feedback geven op de trainees en ook de trainees op elkaar. Hij geeft aan dat dat heel natuurlijk gaat en de juiste aandacht krijgt in de trainingen.

*In hoeverre maak je gebruik van gastsprekers over het gebruik van de theorie in de praktijk?*

1) M geeft aan dat ze er naar streeft iedere training/traject te laten openen door opdrachtgever. Zij vindt het belangrijk dat deze persoon aan de start van de training het belang, nut, aanleiding en doel van de training benadrukt/uitlegt.

2) K maakt veel gebruik van sprekers tijdens trainingen. Dit zijn veelal mensen uit de organisatie die hoger in de hiërarchie staan. Hij geeft aan dat hij dit een goede afwisseling biedt in werkvormen. Dat het de trainees motiveert en inspireert. Hij geeft aan dat dit erg goed werkt.

