

MASTER'S THESIS

Human Resource Allocatie

Gevalideerde kwaliteitsfactoren bij het succesvol uitvoeren van human resource allocatie.

Knijn, A.L.B.

Award date:
2021

[Link to publication](#)

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at:

pure-support@ou.nl

providing details and we will investigate your claim.

Downloaded from <https://research.ou.nl/> on date: 09. Sep. 2021

Open Universiteit
www.ou.nl



Human Resource Allocatie

Gevalideerde kwaliteitsfactoren bij het succesvol uitvoeren van human resource allocatie.

Opleiding:	Open Universiteit, faculteit Management, Science & Technology Masteropleiding Business Process Management & IT
Programma:	Open University of the Netherlands, faculty of Management, Science & Technology Master Business Process Management & IT
Cursus:	IM0602 Voorbereiden Afstuderen BPMIT IM9806 Afstudeeropdracht Business Process Management and IT
Student:	A.L.B. Knijn
Identiteitsnummer:	
Datum:	31-01-2021
Afstudeerbegeleider	prof. dr. R.J. Kusters
Meelezer	dr. ir. H. Martin
Derde beoordelaar	<indien aanwezig>
Versie nummer:	1.0
Status:	definitief

Abstract

Uit literatuuronderzoek blijkt dat veel bedrijven moeite hebben met het succesvol uitvoeren van de human resource allocatie binnen hun portfolio- en projectmanagement. Dit onderzoek heeft tot doel het ontwikkelen en valideren in de praktijk van een referentiemodel aan kwaliteitsfactoren voor een succesvolle invulling van human resource allocatie in een multi-project omgeving. Het referentiemodel aan kwaliteitsfactoren is ontwikkeld en gevalideerd middels een casestudie. Het resultaat van dit onderzoek presenteert een referentiemodel aan kwaliteitsfactoren welke voor organisaties als richtinggevend kunnen worden gebruikt bij de invulling van hun human resource allocatie in een multi-project omgeving.

Sleutelbegrippen

Resource allocatie, Human resource allocatie, Kwaliteitsfactoren, Kwaliteitscriteria, project portfolio management , Multi-project omgeving, Casestudie.

Samenvatting

Dit onderzoek gaat over het proces van mensen toewijzen aan projecttaken en de problemen die daarbij zijn gevonden in de wetenschappelijke literatuur. Het proces van mensen toewijzen aan projecttaken wordt human resource allocatie genoemd. Uit verschillende literatuuronderzoeken blijkt dat veel bedrijven moeite hebben met het succesvol uitvoeren van de human resource allocatie binnen hun portfolio- en projectmanagement. Het probleem hierbij is dat het human resource allocatie proces momenteel niet goed wordt uitgevoerd en dit heeft negatieve gevolgen ten aanzien van de bedrijfsvoering. Er is onderzoek nodig om te ontdekken waaraan het succesvol uitvoeren van human resource allocatie kan worden herkend. Dit onderzoek speelt hierop in middels een literatuuronderzoek naar het identificeren en valideren in de praktijk van potentiële kwaliteitsfactoren welke verband hebben met succesvolle uitvoering van human resource allocatie in een multi-project omgeving. Literatuur is gezocht middels de Open Search en Snowball Search methodiek. De geïdentificeerde kwaliteitsfactoren uit de literatuur zijn middels de Open Card Sorting methodiek geclassificeerd in 13 unieke kwaliteitsfactoren. Middels interviews zijn belangrijke stakeholders van human resource allocatie ondervraagd naar de validatie van de kwaliteitsfactoren.

Het resultaat uit dit onderzoek geeft aan dat acht van de dertien kwaliteitsfactoren enkel validatie 's hebben ontvangen voor het gebruik ervan in de praktijk. Deze acht kwaliteitsfactoren worden daarom ook aanbevolen te gebruiken bij human resource allocatie.

De overige vijf kwaliteitsfactoren hebben ook validatie 's tegen het gebruik ervan ontvangen. Dit houdt in dat één of meerdere geïnterviewde stakeholders redenen hebben benoemd waarom deze kwaliteitsfactor niet te gebruiken of niet zou willen gebruiken bij human resource allocatie. Gezien er bij deze vijf kwaliteitsfactoren daarnaast ook meerdere validatie 's voor het gebruik van deze kwaliteitsfactoren benoemd hebben gekregen, worden deze vijf kwaliteitsfactoren alsnog aanbevolen bij gebruik van human resource allocatie, maar krijgen daarbij wel een kanttekening waarop gelet moet worden. Door het opvolgen van de kanttekening, wordt er rekening gehouden met de benoemde validatie tegen het gebruik van de kwaliteitsfactor.

De volgende acht kwaliteitsfactoren worden aanbevolen te gebruiken bij human resource allocatie in een multi-project omgeving, gezien deze geen validatie tegen het gebruik ervan hebben ontvangen;

1.1 Titel : Capaciteitsbalans in de portfolio

1.4 Titel : Beperkt gelijktijdig werken aan meerdere projecten door een medewerker

2.1 Titel : Juiste kennis en vaardigheden

2.2 Titel : Juiste hoeveelheid uren toegewezen

2.3 Titel : Juiste projectleider

2.5 Titel : Voldoende vaardigheden in het project aanwezig zodat samenwerking op voldoende niveau kan plaatsvinden

3.2 Titel : Opleidingen, Trainingen en Werkrotatie

3.3 Titel : Beheersing werklust

De volgende vijf kwaliteitsfactoren worden aanbevolen te gebruiken bij human resource allocatie in een multi-project omgeving, mits rekening wordt gehouden met de vermelde kanttekening:

1.2 Titel: Vertrouwen door portfolio management in het projectteam

Kanttekening: Let bij gebruik van deze kwaliteitsfactor op dat er geen sprake is van te veel verschillende projecten, taken en teams.

1.3 Titel: Vaste bezetting projectteams

Kanttekening: Let bij gebruik van deze kwaliteitsfactor op dat er geen ongelijke werkverdeling of werkdruk ontstaat tussen de projectteams.

2.4 Titel: Voldoende vaardigheden in het project aanwezig zodat communicatie op voldoende niveau kan plaatsvinden

Kanttekening: Let bij gebruik van deze kwaliteitsfactor op dat er niet te veel vergaderingen worden gepland en de vergadering niet te lang duurt.

3.4 Titel: Motivatie medewerker

Kanttekening: Let bij gebruik van deze kwaliteitsfactor op dat de werksfeer niet te negatief wordt beïnvloed door enkel te focussen op de beste mogelijk indeling van medewerkers aan taken.

3.1 Titel: Vrije ruimte voor eigen /onofficiële projecten voor medewerkers

Waarschuwing: Gebruik deze kwaliteitsfactor enkel in tijden van weinig werk. De hoeveelheid vrije ruimte te besteden aan onofficiële projecten komt volgens belangrijke stakeholders al snel ten nadelen van de algehele planning.

Inhoudsopgave

Abstract	2
Sleutelbegrippen	2
Samenvatting	3
Inhoudsopgave	5
1. Introductie	7
1.1. Achtergrond	7
1.2. Gebiedsverkenning	7
1.3. Probleemstelling	8
1.4. Opdrachtformulering	8
1.5. Motivatie / relevantie	9
1.6. Hoofdpijnen vervolg onderzoek.....	9
2. Theoretisch kader	10
2.1. Onderzoeksaanpak.....	10
2.2. Uitvoering.....	11
2.3. Resultaten en conclusies.....	12
2.4. Doel van het vervolgonderzoek	13
3. Methodologie.....	14
3.1. Conceptueel ontwerp: keuze van classificatie onderzoeksmethode(n)	14
3.2. Technisch ontwerp: uitwerking van de classificatie methode.....	15
3.3. Gegevensanalyse classificatie	15
3.4. Conceptueel ontwerp: keuze van validatie onderzoeksmethode(n).....	16
3.5. Technisch ontwerp: uitwerking van de validatie methode	17
3.6. Gegevensanalyse validatie.....	17
3.7. Reflectie t.a.v. validiteit, betrouwbaarheid en ethische aspecten	19
4. Resultaten	21
4.1. Resultaten classificatie kwaliteitsfactoren.....	21
4.2. Resultaten validatie kwaliteitsfactoren	24
5. Discussie, conclusies en aanbevelingen.....	30
5.1. Discussie – reflectie.....	31
5.2. Conclusies	32
5.3. Aanbevelingen voor de praktijk.....	33
5.4. Aanbevelingen voor verder onderzoek.....	34
6. Bijlagen.....	35

Bijlage 1: Vragenlijst stakeholders t.b.v. human resource allocatie	35
Bijlage 2: Tabel Codering Interviews.....	1
Referenties	1

1. Introductie

Dit onderzoek gaat over het proces van mensen toewijzen aan projecttaken en de problemen die daarbij zijn gevonden in de wetenschappelijke literatuur.

1.1. Achtergrond

Een projectorganisatie heeft vaak meerdere projecten lopen waarbij de mensen, ook wel "menselijke middelen" genoemd, moeten worden toegewezen aan taken. Volgens L. D. P. Dye, James S. (2000) zorgt het proces van menselijke middelen toewijzen aan taken voor een dagelijkse strijd tussen projectmanagers, gezien de menselijke middelen schaars zijn. Het proces van toewijzen van menselijke middelen aan taken wordt ook wel "human resource allocatie" genoemd (Jonas, 2010). De human resource allocatie gebeurt vaak niet efficiënt, maar vind in de praktijk veelal plaats door middel van politiek of koehandel (Engwall & Jerbrant, 2003; Laslo & Goldberg, 2008). De complexiteit van het human resource allocatie proces neemt toe als de beschikbaarheid van middelen schaars is (Engwall & Jerbrant, 2003). Daarnaast worden ook voortdurend nieuwe projecten toegevoegd of gewijzigd, wat de complexiteit van de human resource allocatie vergroot (L. D. P. Dye, James S., 2000). Er lijkt dus een probleem te zijn waarbij organisaties het human resource allocatie proces niet goed uitvoeren.

1.2. Gebiedsverkenning

In bovenstaande alinea bevindt het human resource allocatie proces zich in een multi-project omgeving. Een multi-projectomgeving wordt gedefinieerd als een reeks projecten welke dezelfde (menselijke) resources gebruiken. Wanneer organisaties meerdere projecten tegelijkertijd uitvoeren, maar ieder project dezelfde menselijke resources deelt, wordt de human resource allocatie niet optimaal verdeelt. Hoe meer projecten erbij betrokken zijn en hoe specifiek de vaardigheden en kennis die voor elk project zijn vereist, hoe belangrijker en moeilijker de human resource allocatie is (L. D. Dye & Pennypacker, 2000).

Het gelijktijdig managen van deze meerdere projecten wordt portfolio management genoemd (Meskendahl, 2010), waarbij een portfolio wordt gedefinieerd als een groep van projecten binnen een organisatie (Jonas, 2010; Meskendahl, 2010). Het doel van portfolio management is onder andere het aannemen van nieuwe projecten, rekening houdend met de capaciteiten (aantal resources) van de organisatie (Meskendahl, 2010). Het proces van human resource allocatie wordt vervolgens uitgevoerd door het projectmanagement van de organisatie en gebeurt op basis van de aangegeven prioritering vanuit het portfolio management. De kwaliteit van het human resource allocatie proces hangt af van een effectieve en efficiënte verdeling van de human resources over het gehele portfolio (Jonas, 2010). In dit onderzoek ligt de focus op het human resource allocatie proces in een multi-project omgeving.

Het succesvol uitvoeren van de human resource allocatie wordt in dit onderzoek gedefinieerd als de mate waarin kwaliteitsfactoren worden meegenomen. Kwaliteitsfactoren definiëren wij hier als iets wat de mate van "succes" bij human resource allocatie beschrijft, waarbij "succes" wordt gedefinieerd als de mate waarin de stakeholders van het human resource allocatie proces tevreden zijn. Een stakeholder is iemand die invloed ondervindt (positief of negatief) of zelf invloed kan uitoefenen op het human resource allocatie proces. Het succesvol uitvoeren van human resource allocatie is het doel van het projectmanagement en dient daarvoor continue te worden heroverwogen bij wijziging van prioritering van de lopende projecten.

1.3. Probleemstelling

Uit onderzoeken van Cooper, Edgett, and Kleinschmidt (2004) en L. D. P. Dye, James S. (2000) blijken dat veel bedrijven moeite hebben met het succesvol uitvoeren van de human resource allocatie binnen hun portfolio- en projectmanagement. Hervredelingen in prioritering van projecten, waardoor het human resource allocatie proces moet worden aangepast, blijkt uit onderzoek van Engwall and Jerbrant (2003) vaak negatieve effecten te veroorzaken op andere projecten binnen het portfolio. Dit resulteert in reactief gedrag en resulteert in enkel focus voor korte termijn oplossingen van problemen. Een multi-project omgeving bevat vaak een te veel aan lopende projecten in relatie met de maximaal beschikbare human resources (Engwall & Jerbrant, 2003). Het conflicterende belang voor schaarse human resources maakt het moeilijk voor projectmanagers om de human resource allocatie succesvol uit te voeren. Het slecht uitvoeren van de human resource allocatie schaadt de algemene prestaties van de organisatie (Repenning, 2001). Onderzoek van Cooper et al. (2004) toont aan dat slechts 25% van de onderzochte organisaties een goede balans heeft tussen de lopende projecten en een succesvolle human resource allocatie. Het probleem is dus dat het human resource allocatie proces momenteel niet goed wordt uitgevoerd door projectmanagement en dit heeft negatieve gevolgen ten aanzien van de bedrijfsvoering. Er is onderzoek nodig om te ontdekken waaraan het succesvol uitvoeren van human resource allocatie kan worden herkend.

1.4. Opdrachtformulering

Dit onderzoek heeft tot doel het identificeren en valideren in de praktijk van potentiële kwaliteitsfactoren welke verband houden met het succesvol uitvoeren van human resource allocatie binnen een multi-project omgeving. Het ontwikkelen van een referentiemodel van kwaliteitsfactoren voor human resource allocatie kan voor organisaties als richtinggevend worden gebruikt bij de invulling van hun human resource allocatie voor projecten binnen een multi-project omgeving.

Om het onderzoeksdoel te bereiken is de volgende onderzoeksvraag opgesteld:

Onderzoeksvraag:

Hoe ziet een referentiemodel van kwaliteitsfactoren, voor de belangrijke stakeholders, eruit voor human resource allocatie in een multi-project omgeving?

Deelvragen

1. Welke stakeholders zijn volgens de theorie belangrijk bij human resource allocatie in een multi-project omgeving?
2. Welke potentiële kwaliteitsfactoren worden er, bij human resource allocatie in een multi-project omgeving, in de literatuur benoemd?
3. Wat is het inhoudelijke resultaat van het ontwerpen van een referentiemodel van kwaliteitsfactoren voor human resource allocatie in een multi project omgeving op basis van de gevonden potentiële kwaliteitsfactoren?
4. Wat is het resultaat van het valideren in de praktijk van het ontworpen referentiemodel van kwaliteitsfactoren voor human resource allocatie in een multi-project omgeving?

1.5. Motivatie / relevantie

Organisaties blijken het succesvol uitvoeren van human resource allocatie nog niet optimaal te beheersen. Het doel van dit onderzoek biedt organisaties een referentiemodel aan kwaliteitsfactoren ten behoeve van hun human resource allocatie. Daarnaast lijkt er nog geen referentiemodel in de literatuur vindbaar voor het succesvol uitvoeren van human resource allocatie in een multi project omgeving, waaraan kwaliteitsfactoren zijn gevonden en gevalideerd. Het onderzoek biedt hier een wetenschappelijke toevoeging aan te kunnen geven door antwoord te geven op de gestelde onderzoeksvraag. Een overzicht van kwaliteitsfactoren in de vorm van een referentiemodel kan hierbij richtinggevend zijn voor zowel de wetenschap als de maatschappelijke relevantie.

1.6. Hoofdlijnen vervolg onderzoek

In dit hoofdstuk zijn de gebiedsverkenning, probleemstelling, motivatie en opdrachtformulering opgesteld. Het volgende hoofdstuk bestaat uit een literatuuronderzoek naar potentiële kwaliteitsfactoren voor succesvolle human resource allocatie. Hoofdstuk drie omvat de te volgen onderzoeksmethodiek voor het uitvoeren voor het onderzoek, waarna hoofdstuk vier de resultaten van de onderzoeksmethodiek laat zien waarbij het ontwikkelde referentiemodel van kwaliteitsfactoren wordt gevalideerd. In hoofdstuk vijf wordt de conclusie getrokken en een reflectie op het uitgevoerde onderzoek geschreven.

2. Theoretisch kader

2.1. Onderzoeksaanpak

In hoofdstuk één van dit onderzoek is gebleken dat slechts 25% van de onderzochte organisaties het human resource allocatie proces goed uitvoert. Om kwaliteitsfactoren te kunnen vinden wordt er in dit hoofdstuk een literatuuronderzoek naar potentiële kwaliteitsfactoren bij het human resource allocatie proces uitgevoerd. Met de resultaten uit het literatuuronderzoek wordt geprobeerd de eerste en tweede deelvraag te beantwoorden:

- Deelvraag 1. Welke stakeholders zijn volgens de theorie belangrijk bij human resource allocatie in een multi-project omgeving?
- Deelvraag 2. Welke potentiële kwaliteitsfactoren worden er, bij human resource allocatie in een multi-project omgeving, in de literatuur benoemd?

Het doel van dit hoofdstuk betreft daarmee de belangrijke stakeholders én potentiële kwaliteitsfactoren, behorende bij het succesvol uitvoeren van human resource allocatie, in de literatuur te vinden. Om de zoektocht naar literatuur te vergroten, is het literatuuronderzoek in overleg met de begeleider verdeeld in vier invalshoeken;

1. Resource allocatie
2. Multi-project management
3. IT project portfoliomanagement
4. HRM resource allocatie

De vier invalshoeken zijn gezamenlijk met de begeleider van dit onderzoek verdeeld over vier studenten. De resultaten van de vier literatuuropdrachten komen uiteindelijk samen en worden met elkaar vergeleken en geanalyseerd in hoofdstuk vier. Dit onderzoek behandelt de derde literatuuropdracht en zoekt daarom op "IT project portfoliomanagement" in de literatuur en probeert daaruit kwaliteitsfactoren en stakeholders te vinden die verband houden met human resource allocatie.

Er is gebruik gemaakt van twee methoden voor het vinden van literatuur. De eerste methode betreft de "Online Search", waarbij wordt gezocht naar wetenschappelijke literatuur voor de invalshoek van dit onderzoek. De tweede methode betreft de "Snowball Search", waarbij gevonden literatuur in de eerste methode als uitgangspunt wordt gebruikt voor het vinden van nieuwe literatuur. Dit gebeurt door raadpleging van de bibliografie van de gevonden literatuur, alsmede de literatuur welke naar het desbetreffende artikel verwijst. Bij de Online Search wordt in dit onderzoek enkel gebruikt gemaakt van de universiteitsbibliotheek van de Open Universiteit (OU), gezien daar gemakkelijk "peer reviewed" artikelen (wetenschappelijke artikelen getoetst op kwaliteit en betrouwbaarheid) kunnen worden gefilterd uit de resultaten. De inclusiecriteria voor het vinden van literatuurartikelen betreffen:

- Enkel Peer-reviewed publicaties.
- Krantenartikelen en boekreviews zijn uitgesloten.
- Enkel Engelstalige publicaties
- Volledige abstract en tekst gratis beschikbaar via OU universiteitsbibliotheek

- Na beoordeling titel of abstract, indien het artikel hint op de onderzoeksvraag en/of de kernwoorden; "success", "quality", "criteria" "problems", "factors", "issues" voor Project Portfoliomanagement in human resource allocatie betreft. Deze kernwoorden filteren de resultaten in literatuurartikelen op mogelijke verwijzingen naar kwaliteitsfactoren.
- Publicatieperiode binnen de afgelopen vijf jaar

Gezien de relatief korte tijdspanne waarin dit onderzoek moet worden opgeleverd (binnen één jaar), moet de zoekopdracht vrij specifiek worden ingesteld om niet te veel literatuurartikelen als resultaat te moeten lezen, vandaar ook o.a. de publicatiedatum van vijf jaar. Deze vijf jaar geldt echter alleen voor de Online Search methode, zodat via de Snowball Search alsnog de oudere artikelen aan bod zullen/kunnen komen. De kernwoorden zijn samen met de begeleider van dit onderzoek opgesteld.

In de Online search wordt de gevonden literatuur als eerst de titel en de eerste twee regels van de samenvatting gelezen. Indien er in de titel en eerste twee regels van de samenvatting iets wordt vermeld dat mogelijk verwant is aan human resource allocatie of de verwantbare kernwoorden, wordt dit artikel meegenomen naar stap twee. Stap twee houdt in dat de gehele samenvatting wordt gelezen waarbij wordt gelet of het nog steeds lijkt alsof er in dit artikel iets over human resource allocatie wordt gezegd en hoe dat goed of juist fout gaat. Indien nog steeds interessant voor dit onderzoek, wordt als derde stap het artikel in geheel gelezen en gezocht op mogelijk kwaliteitsfactoren en stakeholders bij human resource allocatie.

2.2. Uitvoering

Doormiddel van een iteratief proces is, op basis van bovenstaande zoektermen, op drie April 2020 de volgende query ontstaan:

("Project portfolio management") AND ((SubjectTerms:(succes)) OR (SubjectTerms:(quality)) OR (SubjectTerms:(issues)) OR (SubjectTerms:(problems)) OR (SubjectTerms:(factor)) OR (SubjectTerms:(criteria)))

De bovenstaande query heeft geresulteerd in een lijst van 62 mogelijk interessante wetenschappelijke artikelen.

De 62 resulterende artikelen zijn op basis van de beschreven stappen in de Online Search beoordeeld. Na de eerste stap in de Online Search, waarbij de titel en eerste twee regels van de samenvatting worden gelezen, hadden 33 artikelen geen vermelding van human resource allocatie . Van de 29 resulterende artikelen zijn na de 2^{de} stap van Online Search, waarbij de samenvatting geheel wordt doorgelezen, 14 artikelen afgevallen vanwege geen heldere vermelding van succesvol uitvoeren van human resource allocatie. De 15 overgebleven artikelen zijn tot slot in de 3e stap volledig doorlezen waarbij er uiteindelijk nog eens 12 artikelen zijn afgevallen. De drie overgebleven artikelen betreffen ieder minimaal één kwaliteitsfactor en vormen de basis voor dit onderzoek. De uitkomsten van de kwaliteitsfactoren en stakeholders zijn in hoofdstuk 2.3 genoteerd.

Middels de Snowball Search zijn allereerst de drie overgebleven artikelen onderzocht of in de artikelen wordt verwezen naar mogelijk interessante andere wetenschappelijke artikelen waarvan de titel lijkt te gaan over human resource allocatie. Indien gevonden zijn de verwezen artikelen opgehaald en beoordeeld op wederom eerste de titel en samenvatting om te bepalen of het mogelijk resource allocatie theorie kan bevatten. Eventueel is vervolgens in het artikel gezocht op de woorden

“resource” en/of “allocation” (of vergelijkbare woorden zoals “used”; “assigned”) om snel potentiële kwaliteitsfactoren en stakeholders te kunnen identificeren.

Als tweede stap van de Snowball Search zijn de drie artikelen uit de Online Search onderzocht of de artikelen zelf zijn verwezen in andere artikelen. Wederom zijn eerst de titel en samenvatting van de gevonden artikelen onderzocht naar mogelijke verbanden met human resource allocatie. Eventueel is vervolgens in het artikel specifiek gezocht op de woorden “resource” en/of “allocation” (of vergelijkbare woorden voor allocation als “used”; “assigned”) om snel potentiële kwaliteitsfactoren te kunnen identificeren. De artikelen resulterend uit de Snowball Search betreffen vier artikelen. De kwaliteitsfactoren gevonden middels de snowball search zijn eveneens meegenomen en genoteerd in hoofdstuk 2.3. De Online Search en de Snowball Search tezamen hebben geresulteerd in dus totaal zeven wetenschappelijke artikelen welke potentiële kwaliteitsfactoren bij succesvolle human resource allocatie bevatten.

2.3. Resultaten en conclusies

De resultaten van de zeven wetenschappelijke artikelen zijn weergegeven in tabel 1, waarbij de potentiële kwaliteitsfactoren en stakeholders, samen met de vermelding van de artikelen en brontekst. De kwaliteitsfactoren zijn in de originele Engelse tekst weergegeven, om samen met de brontekst geen informatie in de vertaalslag te verliezen.

Kwaliteitsfactoren	Stakeholder	Artikel	Brontekst
Sharing resources among projects without time constraint	Project Manager	<u>Padovani and Carvalho (2016)</u>	“...when resources are shared among several projects and the project manager fails to negotiate the necessary time for the resource with the managers of the other ongoing projects.”
Support team building for the resources	Project Manager	<u>Padovani and Carvalho (2016)</u>	“The issues of team building... .. are key in project portfolio management. Team building of human resources is essential for good project performance.”
Herzien van projectbelang i.v.m. efficiënt gebruik van resources.	-	<u>(Kopmann, Kock, Killen, & Gemünden, 2017)</u>	“Implementation control refers to questions about whether or not strategic projects should be continued. Such ‘stop-or-go’ decisions foster the alignment of the portfolio with the strategy in two ways: by ensuring that ongoing projects remain aligned with corporate strategy and strategic goals, and by terminating projects and unlocking additional resources that can then be allocated to more strategically aligned projects.”
Niet meer projecten selecteren als beschikbare resources	-	<u>Siew and Siew (2016)</u>	“project portfolio management is defined as the process of selecting projects which do not violate constraints or exceed resources”
Correct Balancing resources	Project Management	<u>Cooper, Edgett, and Kleinschmidt (2000)</u>	“Resource demands usually exceed supply, as management has difficulty balancing the resources of projects with resource availability”
No project overload for resources / No over committing resources	-	<u>Cooper et al. (2000)</u>	“Human resources are often allocated to multiple projects and are committed 150 percent of their time. This implicated that there are insufficient resources on key projects, which in turn results in project teams short-cutting key activities, but also the stress levels of people go up and the morale suffers. ”
Don’t allocate resources thinly over many projects.	-	<u>Cooper et al. (2000)</u>	“When human resources spread very thinly across projects, resources are starting to cut corners and execute in haste. Project quality start to suffer from this.”
No overlooking of projects	Senior Management	<u>Cooper et al. (2000)</u>	“All the big-hit projects were on the top of the to-do list, and the small projects were at the bottom. The big-hit projects consumed however large amounts of the resources, leaving none the smaller ones. This results in a failed efficient allocation of resources.” “The same goes for too many small projects taking all the resources. A certain proportion of your resources must be committed to bolder projects that promise breakthroughs (i.e. new products)”

Use of workpackets and audits	Project Manager Project leader	<u>Belout and Gauvreau (2004)</u>	“project managers allocate human resources by work packets and audit them (among other things) in order to avoid human resource surpluses or shortages during the project’s execution (levelling out of resources)...” “... project leaders and their teams concentrate on breaking down projects into work packets (structural planning, or Work Breakdown Structure) in order to allocate the resources (including human resources) to the project before executing it... ”
No unclear project priorities and conflicting interests of projects	-	<u>Engwall and Jerbrant (2003)</u>	“There was a continuously ongoing game of negotiations concerning access to available resources and the allocation of certain individuals to specific projects. Due to ambiguous cause-effects relationships, unclear project priorities, and conflicting interests between different projects and departments, unsettled issues were frequently boosted up through the organizational hierarchy to be resolved by portfolio management. Consequently, portfolio management level was overloaded with problems.”
Rotate resources in order to spread knowledge and workload	Project workers / experts	<u>Elonen and Artto (2003)</u>	“Project work is frequently on the shoulders of the same experts. Experts suffer from resource shortage but the other staff are involved in the project work only occasionally... ...Workload of the projects is concentrated in tasks of few experts. Too many roles in too many projects per an expert... ”
Properly manage competencies from resources	Project manager	<u>Elonen and Artto (2003)</u>	Project personnel’s competencies are not managed properly. It is difficult to identify the persons capable of performing a required task

Tabel 1: Potentiele kwaliteitsfactoren gevonden uit literatuuronderzoek

Als voorlopige conclusie uit de literatuuropdracht kan worden getrokken dat er al een overlap is te zien in de ontdekte stakeholders. De “Project Manager” is veel genoemd en moet dus wel een echte rol hebben bij het human resource allocatie proces. Daarnaast is bij sommige potentiele kwaliteitsfactoren een lichte overlap te zien; zoals “don’t allocate resources thinly” en “no project overload”, gezien deze beiden gaan over voldoende human resources inzetten per taak van een project.

2.4. Doel van het vervolgonderzoek

De doelstelling van het vervolgonderzoek betreft het beschrijven van de methodiek voor het ontwerpen van het referentiemodel van kwaliteitsfactoren en het valideren in de praktijk van het referentiemodel aan kwaliteitsfactoren van succesvolle human resource allocatie in een multi-project omgeving.

3. Methodologie

Dit hoofdstuk beschrijft de voorgestelde onderzoeksmethodiek. In dit onderzoek wordt een Design Science strategie gebruikt. Design Science strategie richt zich namelijk op het ontwikkelen van kennis ter ondersteuning van effectief handelen in de praktijk, iets wat in dit onderzoek ook gebeurt zoals het ontwikkelen van een referentiemodel van kwaliteitsfactoren ter ondersteuning voor zowel de wetenschap als organisaties. Een Design Science strategie wordt uitgevoerd volgens de stappen; (1) classificatie, (2) ontwerp referentiemodel, (3) validatie en (4) heranalyse/herontwerp referentiemodel. Deze stappen zien we terug in de subhoofdstukken.

3.1. Conceptueel ontwerp: keuze van classificatie onderzoeksmethode(n)

De eerste stap van Design Science strategie betreft de classificatie. In dit deel van het onderzoek wordt de classificatiemethode beschreven welke zal worden gehanteerd om de derde deelvraag te beantwoorden;

Deelvraag 3. Wat is het inhoudelijke resultaat van het ontwerpen van een referentiemodel van kwaliteitsfactoren voor human resource allocatie in een multi project omgeving op basis van de gevonden potentiële kwaliteitsfactoren?

Het doel van dit deel van het onderzoek betreft het ontwerpen van een referentiemodel aan kwaliteitsfactoren. Om dit doel te bereiken zijn de gegevens uit de literatuuronderzoeken van alle vier de studenten benodigd. Iedere student heeft meerdere potentiële kwaliteitsfactoren gevonden welke te maken hebben met het succesvol uitvoeren van human resource allocatie. De gevonden kwaliteitsfactoren dienen te worden samengevoegd met de resultaten van de andere drie invalshoeken. Hiermee wordt een compleet beeld gevormd omtrent de kwaliteitsfactoren in de vorm van een referentiemodel. Om een referentiemodel te vormen moeten de resultaten samengevoegd worden op een transparante, traceerbare en verantwoorde manier. Om de vier verschillende lijsten met potentiële kwaliteitsfactoren samen te voegen dient rekening te worden gehouden met mogelijke overlappen in de resultaten. Om overlappen in potentiële kwaliteitsfactoren te filteren dient er een classificatie stap te worden uitgevoerd. Er zijn volgens Saunders, Lewis, and Thornhill (2016) verschillende methoden beschikbaar welke resultaten samen kunnen voegen middels classificatie. De meest algemeen erkende en veelal gebruikte methode om structuur aan te brengen aan classificatie betreft de "Card Sorting" methode. In dit onderzoek wordt daarom ook gekozen voor deze methode, gezien Card Sorting een gebruikersgerichte ontwerp methode is om te classificeren. Het proces omvat het sorteren van een reeks kaarten, elk gelabeld met een kwaliteitsfactor, welke daarna in categorieën worden ingedeeld.

De Card Sorting methode kent een drietal benaderingen;

- Open; er zijn nog geen categorieën bekend
- Closed; alle categorieën zijn bekend
- Hybrid; enkele categorieën zijn bekend, maar er kunnen er gaandeweg nog een aantal categorieën bijkomen.

Gezien er in ons geval er nog geen categorieën bekend zijn vanaf de start van het proces, wordt in dit onderzoek de Open Card Sorting benadering gevolgd.

3.2. Technisch ontwerp: uitwerking van de classificatie methode

Bij de Open Card Sorting techniek zijn er, indien er meerdere deelnemers beschikbaar zijn, drie principes om Card Sorting uit te voeren:

- Together: alle deelnemers zitten samen en sorteren samen de kaart.
- Parallel: alle deelnemers voeren de kaart-sortering individueel uit en de resultaten worden samengevoegd.
- In sequence: een eerste deelnemer doet de kaartsortering en geeft de resultaten vervolgens door aan de volgende deelnemer, die de resultaten kan wijzigen voordat deze aan een volgende deelnemer wordt overgedragen.

De classificatie methode Open Card Sorting, variant "Together" gaat uit van het houden van een classificatie waarbij de resultaten van iedere literaturopdracht van de vier studenten met elkaar worden vergeleken en daarbij uiteindelijk één complete lijst van kwaliteitscriteria en stakeholders uitkomt (Spencer & Warfel, 2004). Om discussie over gevonden potentiële kwaliteitsfactoren te kunnen voeren en in welke categorieën ze in te delen, is de together variant van Card Sorting het meest geschikt. De vier studenten uit de literatuurstudie hebben ieder meerdere potentiële kwaliteitsfactoren gevonden en beschikken daarbij over de nodige achtergrond kennis. Door het proces van Open Card Sorting samen uit te voeren wordt de discussie over de inhoud van kwaliteitsfactoren en in welke categorie ze in te delen gestimuleerd. De gevonden stakeholders worden beschouwd als attribuut bij het Card Sorting proces, waarbij elke gevonden variant van kwaliteitsfactor wordt toebedeeld aan een bepaalde rol van een stakeholder.

3.3. Gegevensanalyse classificatie

Om te beginnen met het proces van Open Card Sorting dient iedere gevonden kwaliteitsfactor van de vier studenten te worden genoteerd op een kaartje tot alle gevonden kwaliteitsfactoren zijn genoteerd. In deze eerste stap hoeft er nog geen rekening gehouden te worden met eventuele dubbele gevonden potentiële kwaliteitsfactoren die men tegenkomt, gezien deze in een later stadium zullen worden gescheiden. Alle kaarten worden op een stapel gelegd, waarna de eerste kaart wordt gepakt en voorgelezen aan de groep door de begeleider van dit onderzoek. Deze eerste kaart vormt het begin van categorie één. Elke volgende kaart wordt wederom voorgelezen en de beslissing wordt samen met de vier studenten en de begeleider genomen om deze toe te voegen aan een bestaande categorie of om een nieuwe categorie te starten. Indien de kaart/kwaliteitsfactor overeenkomt met een bestaande categorie, wordt deze daar geplaatst. Zo niet, dan vormt deze kaart een nieuwe categorie. Dit proces herhaalt zich tot de laatste kaart is toegewezen aan een bestaande of nieuwe categorie. Het Open Card Sorting proces zal resulteren in een lijst met een aantal categorieën aan kwaliteitsfactoren (Spencer & Warfel, 2004). De kwaliteitsfactor categorieën die tijdens de gegevensanalyse zijn samengesteld, moeten aan verschillende criteria voldoen (Babchuk, 2017):

- categorieën moeten reageren op het doel van het onderzoek (beantwoord de onderzoeksvragen);
- categorieën moeten volledig zijn (voldoende categorieën om alle relevante gegevens te omvatten);
- categorieën moeten elkaar uitsluiten (alle relevante gegevenseenheden kunnen in slechts één categorie worden geplaatst);
- categorieën moeten sensibiliserend zijn (de naamgeving van de categorie moet zo gevoelig mogelijk zijn voor wat er in de gegevens staat);

- categorieën moeten conceptueel congruent zijn (alle categorieën bevinden zich op hetzelfde conceptuele niveau).

Iedere categorie aan kwaliteitsfactoren vormt vervolgens weer zijn eigen unieke, samengestelde kwaliteitsfactor. De unieke samengestelde kwaliteitsfactor wordt door de groep van vier studenten en de begeleider tezamen allesomvattend geformuleerd op basis van de behorende kwaliteitsfactoren in die categorie. Het totaal aan unieke samengestelde kwaliteitsfactoren, op basis van iedere categorie, vormt het referentiemodel aan kwaliteitsfactoren.

3.4. Conceptueel ontwerp: keuze van validatie onderzoeksmethode(n)

Nu de classificatie stap en het ontwerp van het referentiemodel is beschreven, dient de derde stap uit de Design Science methode te worden beschreven. In dit deel van het onderzoek wordt de validatie methode beschreven welke zal worden gehanteerd om de vierde deelvraag te beantwoorden;

- Deelvraag 4. Wat is het resultaat van het valideren in de praktijk van het ontworpen referentiemodel van kwaliteitsfactoren voor human resource allocatie in een multi-project omgeving?

Het doel van dit deel van het onderzoek betreft het valideren van het referentiemodel van kwaliteitsfactoren in de praktijk. De informatie welke benodigd is om dit doel te bereiken ligt bij de stakeholders van het human resource allocatie proces, waarbij gezocht wordt of de stakeholders de gevonden potentiële kwaliteitsfactoren herkennen in de praktijk, of geloven dat dit in de praktijk zou helpen bij een succesvolle uitvoering van de human resource allocatie.

De benodigde informatie ten behoeve van het valideren van het referentiemodel aan kwaliteitsfactoren kan gevonden worden bij de stakeholders van human resource allocatie in een multi project omgeving (organisatie), waarbij sprake is van een gedeelde resources. Het human resource allocatie proces moet groot genoeg zijn zodat iedere gevonden type stakeholder aanwezig is. Naast de informatie welke te verkrijgen is via de stakeholders, biedt documentatie binnen de organisatie over human resource allocatie ook een bron van informatie voor het onderzoek. Om doelgericht te werk te gaan wordt documentatie enkel meegenomen indien stakeholders binnen de organisatie specifiek hiernaar verwijzen.

Volgens Saunders et al. (2016) doen de volgende methoden aan valideren;

- Survey
- Casestudie
- Enquête

In dit onderzoek is gekozen voor de casestudie aanpak, gezien de informatie welke benodigd is voor het onderzoek relatief diep in de organisatie verscholen zit. Via de methoden survey en enquête kan er niet dieper op antwoorden van stakeholders worden ingegaan, gezien niemand erbij zit om eventuele verdiepvragen, zoals "waarom", "hoe komt dat" of "waar blijkt dat uit", te stellen. De methoden survey en enquêtes geven een grotere kans dat er niet diep genoeg in de organisatie wordt gegraven naar de benodigde informatie. Survey en enquêtes zijn meer geschikt om de "wat, wie, waar

en hoeveel vragen” te stellen, terwijl wij opzoek zijn naar de “waarom” vragen, gezien dit de validatie van het referentiemodel van kwaliteitsfactoren goed aantoont. Bij een casestudie wordt één organisatie benaderd en kunnen de verdiepingsvragen wel worden gesteld. Door bij de case studie gebruik te maken van interviews kan er doorgevraagd worden bij onduidelijke antwoorden en kan er dieper worden ingegaan op bepaalde uitspraken van stakeholders. Dit betreft de voornaamste reden dat er voor interviews is gekozen in dit onderzoek. Interviews zijn daarnaast ook relatief eenvoudig te houden zijn en leveren veel diepgaande nuttige informatie in een korte tijdspanne (Yin, 2003), iets wat in dit onderzoek van groot belang is. De eenheid van analyse voor dit onderzoek betreft het human resource allocatie proces in een multi project omgeving.

3.5. Technisch ontwerp: uitwerking van de validatie methode

Om het referentiemodel van kwaliteitsfactoren te toetsen in de praktijk, worden de stakeholders middels interviews ondervraagd naar de kwaliteitsfactoren en of deze al dan niet worden herkend. Om een gedegen beeld te krijgen van de validatie van de kwaliteitsfactoren is door de begeleider geadviseerd om minimaal vijf interviews te houden met zoveel mogelijke verschillende rollen van stakeholders.

Saunders et al. (2016) stelt dat het uitvoeren van semigestructureerd interviews de mogelijkheid biedt om een aantal vaste vragen te stellen, maar het gebruik en de volgorde ervan kan worden afgeweken indien nodig. In ons onderzoek komt deze aanpak goed van pas, gezien er mogelijk na de eerste vragen naar kwaliteitsfactoren al een helder antwoord wordt gegeven, en het niet meer nodig is om erop door te vragen. In dat geval kan er worden afgeweken van de volgorde. Daarnaast biedt een semi gestructureerd interview protocol ook de mogelijkheid om de interviews te repliceren en zo goed mogelijk dezelfde resultaten uit alle stakeholders te krijgen. De semigestructureerde vragenlijst is te vinden in bijlage 1. De vragen zijn zo opgesteld, dat er per kwaliteitsfactor meerdere verdiepingsvragen aanwezig zijn om uiteindelijk echt te kunnen bepalen waarom een kwaliteitsfactor ook echt herkend wordt. De vragen in bijlage 1 laten dan ook de verdiepingsvragen zien, waarmee de benodigde informatie kan worden verkregen. Om de interviews te kunnen analyseren dienen deze alvorens te worden uitgeschreven in transcripts. Na het transcriberen worden de uitkomsten eerst geanonimiseerd teruggestuurd naar de stakeholders om te valideren of de uitkomsten kloppen met de wat de stakeholder heeft gezegd/bedoeld. Er zal een proefinterview worden gehouden om de effectiviteit van de vragen te beoordelen. Interviews zullen worden opgenomen middels een recorder.

3.6. Gegevensanalyse validatie

Na de houden van interviews met stakeholders, dienen de transcripts van deze interviews te worden geanalyseerd. Hierin wordt bepaald of de kwaliteitsfactoren zijn gevalideerd, ofwel herkend door de stakeholders als een belangrijk iets in het proces van human resource allocatie en waarom dat zo is. Volgens Saunders et al. (2016) zijn de volgende methoden beschikbaar om kwalitatieve data uit transcripts te analyseren;

- Thematic analysis
- Themplate analysis (soort variant op Thematic analysis)
- Grounded Theory

Thematic Analysis gaat uit van het identificeren van thema's uit een dataset door middel van codering. De eerste stap houdt in dat de student de interviews zelf transcribeert, waardoor de student al bekend wordt met de te analyseren data. Vervolgens wordt de getranscribeerde interviews door middel van

codering gecategoriseerd. Codering wordt gebruikt om data met overeenkomende betekenissen te categoriseren. Een code betreft hier een enkel woord of een korte zin wat weergeeft wat er wordt gezegd. Themplate analysis lijkt veel op Thematic analysis, echter wordt er bij Themplate analysis uitgegaan dat alle data eerst wordt gecodeerd voordat er wordt gezocht op thema's, patronen of relaties. Om gestructureerd te werken en niet tijdens de codering al deels te gaan categoriseren, wordt in dit onderzoek gekozen voor Themplate Analysis methode. De Grounded theory Methode wordt niet gekozen gezien deze uitgaat van focused coding, axial coding en selective coding, waarvoor uitgegaan wordt voor een langere periode van data collectie, wat in dit onderzoek niet mogelijk is. Daarnaast is de Grounded theory methode een complete onderzoeksmethode, niet alleen een data analyse methode, waardoor het onlogisch is om de grounded theory nu toe te gaan passen, zonder dat wij het daarvoor hebben gebruikt.

Met behulp van the methode Themplate Analysis wordt er open codering gebruikt. Open codering wordt in dit onderzoek gebruikt om de mate van validatie van kwaliteitsfactor te identificeren. Bij open codering worden codes aan de tekst bevestigd indien deze een reden / een waarom bevatten ten behoeve van een validatie voor een kwaliteitsfactor. Na het aanbrenge van alle codes kan er geprobeerd worden overeenkomsten van validatie 's te identificeren uit de codes. Een handzaam hulpmiddel bij het identificeren van de validatie van de kwaliteitsfactor is volgens Miles and Huberman (1994) het gebruik van een data matrix. In de datamatrix zetten we op de kolommen de respondenten (stakeholders) en op de rijen de vragen/de onderwerpen uit het interview. In de cellen zetten we de kern van de antwoorden, in ons geval de gevonden codes met woorden of een korte zin. Als we dat voor alle stakeholders hebben gedaan, is het gemakkelijker om bepaalde overeenkomsten in codes te herkennen, en daarmee de mate van de gevalideerde kwaliteitsfactoren te beoordelen. Indien uit de resultaten van de interviews blijkt dat er overeenkomende redenen worden gegeven waarom een kwaliteitsfactor wordt gebruikt, versterkt dit de mate van validatie van de kwaliteitsfactor. Indien een kwaliteitsfactor door minimaal twee stakeholders wordt gevalideerd wordt deze betrouwbaar beschouwd. Wanneer een kwaliteitsfactor door maar één stakeholder wordt gevalideerd dan wordt deze als niet betrouwbaar beschouwd. Het resultaat van de data matrix en de open codering maakt inzichtelijk op basis van welke argumenten (waarom) de kwaliteitsfactoren zijn gevalideerd, en in welke mate.

3.7. Reflectie t.a.v. validiteit, betrouwbaarheid en ethische aspecten

In dit deel van het onderzoek wordt onderbouwt waarom het onderzoek op een zo goed mogelijke verantwoorde manier is opgezet (construct validiteit), waarom de redeneerlijn van data tot conclusie zo goed mogelijk is gedaan (interne validiteit) en hoe de resultaten ook stand houden buiten het afgebakende gebied van het onderzoek (externe validiteit). Tevens wordt er getracht het onderzoek dermate op te zetten dat herhaalbaarheid van het onderzoek mogelijk is (betrouwbaarheid) (Saunders et al., 2016).

Validiteit

Construct validiteit houdt in ons onderzoek in dat het onderzoek zo verantwoord mogelijk is opgezet, en dat de resultaten werkelijk een indicatie geven over de validatie van kwaliteitsfactoren. Dit is geprobeerd door o.a. gebruikt te maken van verschillende bronnen, zoals onze meerdere stakeholders, en indien mogelijk ook verschillende soorten bronnen, zoals documentatie. Verder wordt er in dit onderzoek wat betreft construct validiteit rekening gehouden met zo correct mogelijke acties. Dit is gedaan door onder andere vooraf bepaalde en zorgvuldig geselecteerde methoden in het conceptueel ontwerp voor classificatie uit te leggen, net als welke stakeholders zullen worden gebruikt om gegevens te verzamelen via interviews. Om te voorkomen dat stakeholders gewenste antwoorden geven, wordt de stakeholders absolute anonimiteit gegarandeerd (Saunders et al., 2016). Er zal een neutrale houding worden aangenomen als onderzoeker zodat zo veel mogelijk beïnvloeding tijdens de interviews wordt voorkomen. Bij sociaal wenselijke antwoorden, wordt zoveel mogelijk getracht de vraag meerdere keren te stellen in een ander format. De te interviewen stakeholders worden zo veel mogelijk "at random" geselecteerd, en iteratieve ondervraging wordt gedaan op basis van de vooraf semigestructureerde interviews. Tot slot wordt er zo veel mogelijk vereenvoudiging in bewoording toegepast om misinterpretatie te voorkomen.

Interne validiteit houdt in ons onderzoek in dat de mate waarin het redeneren binnen ons onderzoek correct is uitgevoerd. Het gebruiken van algemeen erkende onderzoeksmethode als de Template analysis ondersteunt volgens Saunders et al. (2016) daarmee de interne validiteit. Het afwegen van de te nemen onderzoeksmethode, maar ook hoe de data wordt verzameld is in ons onderzoek ook zo helder mogelijk beargumenteerd. Triangulatie speelt een rol bij interne validiteit door het effect van bias door de onderzoeker te verminderen, waarbij in dit onderzoek triangulatie wordt gedaan door meerdere interviews te houden (meerdere bronnen), en ook te zoeken naar andere bronnen als documentatie (meer soorten bronnen).

Externe validiteit houdt in ons onderzoek in de resultaten van een bepaald onderzoek of een test te generaliseren zijn. Gezien het feit dat dit onderzoek een single casestudie bevat, zal de externe validiteit in dit onderzoek een zwak punt zijn. Echter beschrijft Yin (2003) dat bij single casestudies toch ook wel wat aan externe validiteit kunnen meebrengen. Dit wordt zo veel mogelijk geprobeerd door veel achtergrondgegevens van dit onderzoek te delen en de te bepalen casestudie te verstrekken. De achtergrond gegevens samen met een gedetailleerde beschrijving van de probleemstelling van dit onderzoek bieden toch iets aan externe validiteit.

Betrouwbaarheid

Volgens Saunders et al. (2016) gaat betrouwbaarheid over de mate waarin technieken voor het verzamelen van gegevens consistente bevindingen opleveren en vergelijkbare waarnemingen zouden worden gedaan. De graadmeter voor de betrouwbaarheid in dit onderzoek betreft dat de gebruikte methodologie uitgebreid wordt uitgelegd om replicatie te ondersteunen. Bij iedere methode is gedetailleerd uitgelegd wat er gebeurt en wat er wordt bedoeld. Het gedetailleerd uitleggen waarom er voor bepaalde methodes zijn gekozen draagt hieraan bij, gezien het onderzoek daarmee reproduceerbaar wordt. Tot slot worden de te interviewen stakeholders zo veel mogelijk at random geselecteerd om een representatief beeld te krijgen van de groep die werkt met het human resource allocatie proces.

Ethische aspecten

Het is belangrijk dat procedures voor interviews schriftelijk worden vastgelegd en duidelijk worden uitgelegd aan de deelnemers voordat de interviews starten (Saunders et al., 2016). Er zal getracht worden op ethische wijze de gegevens te verzamelen en te analyseren door rekening te houden met individuele vereisten en gegevensbescherming (veilig opslaan van interviewgegevens) (Yin, 2003). Respondenten worden uitgelegd dat zij op elk gewenst moment mogen stoppen met de interviews. Interviews worden daarnaast gehouden in privé ruimten, om de respondenten de ruimte te geven om vrijuit te spreken, zonder dat andere collega mee kunnen luisteren.

4. Resultaten

In dit deel van het onderzoek worden de resultaten van de beschreven methodieken in hoofdstuk 3 gepresenteerd.

4.1. Resultaten classificatie kwaliteitsfactoren

De classificatie van de gevonden potentiële kwaliteitsfactoren zijn, zoals beschreven in hoofdstuk 3.3, middels de Open Card Sorting methode samen met de studenten en de begeleider uitgevoerd. De geïdentificeerde kwaliteitsfactoren uit de literatuur van alle studenten zijn elk op een kaart geschreven. Vervolgens is elke kaart op basis van inhoudelijke discussie toegewezen tot een bestaande of nieuwe categorie. Na het toebedelen van de laatste kaart, zijn de ontstane categorieën nog eens samen inhoudelijk beoordeeld om vast te stellen dat de kwaliteitscategorieën voldoen aan de gestelde criteria zoals beschreven in hoofdstuk 3.3. Iedere student heeft vervolgens een aantal categorieën toebedeeld gekregen om deze alles omvattend te formuleren in de vorm van een naam en een definitie. Vervolgens is samen met de studenten en de begeleider elke formulering inhoudelijk beoordeeld en waar mogelijk aangepast. Hiermee zijn er in totaal 13 unieke categorieën aan kwaliteitsfactoren ontstaan. Iedere categorie vormt een eigen unieke kwaliteitsfactor. De 13 kwaliteitsfactoren zijn in overleg met de studenten en de begeleider in drie groepen geplaatst. Het creëren van groepen creëert een overzichtelijker geheel. Er is hiermee gemakkelijker te zien welke kwaliteitsfactoren enigszins met elkaar verband houden.

Groep algemeen bestaat uit vier unieke kwaliteitsfactoren. Groep Juiste team bestaat uit vijf unieke kwaliteitsfactoren. Groep Lange termijn Ontwikkeling Medewerkers en Organisatie bevat vier kwaliteitsfactoren. Zie de groepen en unieke kwaliteitsfactoren hieronder opgesomd.

Groep Algemeen

1.1 Titel : Capaciteitsbalans in de portfolio

Definitie : De resources zijn goed toegewezen als:

- Verdeling van de resources heeft plaatsgevonden op basis van bedrijfsstrategie (strategisch belang), het belang en de waarde van het project voor het bedrijf.
- Rekening is gehouden met de capaciteiten van de organisatie. (kwaliteiten / vaardigheden die de resources bezitten)
- Niet meer projecten worden uitgevoerd dan de organisatie aan kan.
- Een deel van de resources is toegewezen aan gewaagdere projecten die doorbraken beloven.
- De resource toewijzing heeft bijgedragen aan gemiddeld projectsucces over alle projecten in de portfolio.

1.2 Titel : Vertrouwen door portfolio management in het projectteam

Definitie : Resourceallocatie moet teams opleveren die bij het portfoliomanagement het vertrouwen geven dat succesvolle uitvoering mogelijk is.

1.3 Titel : Vaste bezetting projectteams

Definitie : Een projectleider is verantwoordelijk voor een project van het begin tot het einde. Een project heeft een vaste bezetting met dezelfde projectleider en projectteam van het begin tot het einde.

1.4 Titel : Beperkt gelijktijdig werken aan meerdere projecten door een medewerker

Definitie : Het aantal projecten (en taken) waar een medewerker gelijktijdig aan werkt is beperkt. Dit vergroot de efficiëntie en toewijding van de medewerker. Indien, door een inefficiënte verdeling

van medewerkers over projecten, projecten ook gedwongen zijn meerdere medewerkers aan één taak toe te wijzen vergroot dit bovendien de projectteams.

Groep Juiste team

2.1 Titel : Juiste kennis en vaardigheden

Definitie : In een projectteam zijn alle benodigde kennis en vaardigheden aanwezig

Aandachtspunten:

- Kennis en vaardigheden die nodig zijn voor een taak, worden op die taak ingezet
- Ingezet resources in lijn met hun kennis, hun vaardigheden en hun motivatie
- Kennis en vaardigheden zijn effectief en efficiënt (niet te weinig of te veel) verdeeld over verschillende projecten

2.2 Titel : Juiste hoeveelheid uren toegewezen

Definitie : De resources moeten aan een team worden toegevoerd en moeten worden gecommitteerd voor het aantal uren dat nodig is om de taken in het project uit te voeren.

Aandachtspunten zijn:

- Projectactiviteiten opsplitsen in werkpakketten t.b.v. juiste hoeveelheid uren
- (Gedeelde) Resources worden niet ingezet zonder exacte tijdsafspraken

2.3 Titel : Juiste projectleider

Definitie : De projectleider moet in staat zijn om de relatie met de omgeving kunnen bewaken en qua kwaliteiten geschikt voor het type project. De projectleider moet de teamleden motiveren en enthousiasmeren.

2.4 Titel: Voldoende vaardigheden in het project aanwezig zodat communicatie op voldoende niveau kan plaatsvinden

Definitie: In elk projectteam zijn communicatievaardigheden aanwezig die ervoor zorgen dat de communicatie in het team, tussen de teams en met de stakeholders efficiënt en effectief plaatsvindt

Aandachtspunten:

- Informatie-uitwisseling tussen de verschillende eenheden (teamleden, teams en stakeholders)
- Eenheden op de hoogte van elkaars werkzaamheden en eisen, wensen en behoefte
- Open communicatie
- Informatie-uitwisseling vindt frequent plaats

2.5 Titel : Voldoende vaardigheden in het project aanwezig zodat samenwerking op voldoende niveau kan plaatsvinden

Definitie: In elk projectteam zijn samenwerkingsvaardigheden aanwezig die ervoor zorgen dat de samenwerking in het team, tussen de teams en met de stakeholders efficiënt en effectief plaatsvindt

Aandachtspunten:

- Goede samenwerking tussen de verschillende eenheden (teamleden, teams en stakeholders)
- Goede coördinatie tussen eenheden
- Problemen en knelpunten (conflicten) worden snel opgelost

Groep Lange termijn Ontwikkeling Medewerkers en Organisatie

3.1 Titel: Vrije ruimte voor eigen /onofficiële projecten voor medewerkers

Definitie: Ten behoeve van de motivatie van de medewerker, en als baat voor de lange termijn van de organisatie, kunnen medewerkers eigen tijd besteden aan creatieve en onofficiële projecten.

3.2 Titel: Opleidingen, Trainingen en Werkrotatie

Definitie: Zorg dat de competenties, die van belang zijn voor het bedrijf, van resources zijn/worden verhoogd door opleiding, cross training (in teams en over teams heen) en werkrotatie.

3.3 Titel: Beheersing werklast

Definitie: Plan resources niet meer in dan hun maximale capaciteit zodat resources voldoening uit hun werk kunnen halen en activiteiten niet in haast worden uitgevoerd (en daarmee de kwaliteit van het werk daalt).

3.4 Titel: Motivatie medewerker

Definitie: Om medewerkers te motiveren zijn er de volgende aandachtspunten;

- Motiveer medewerkers door ze geregeld in te plannen op zowel taken passend bij hun beste competenties
- Motiveer medewerkers door ze in te plannen op taken welke zij nog niet goed beheersen waardoor zij zich persoonlijk kunnen ontwikkelen en kennis verspreiden
- Plan medewerkers geregeld samen met collega's waar zij een goede band mee hebben
- Verschaf een goede werkomgeving met verantwoordelijkheidsgevoel en voldoende ruimte voor creativiteit in het werk
- Geef medewerkers vertrouwen, respect en waardeer het werk wat wordt uitgevoerd.

4.2. Resultaten validatie kwaliteitsfactoren

Bij de validatie van de kwaliteitsfactoren is er een extra stap genomen welke niet beschreven stond als methodiek in hoofdstuk 3. Deze extra stap betreft het uniform maken van de interviewopzet. Iedere student heeft een eigen opzet van het interview voorbereid. Een verschillende interviewopzet zou het gevolg hebben dat de resultaten uit de interviews tussen studenten niet onderling te vergelijken zijn. Een dergelijk vergelijk is alleen mogelijk wanneer de interviewvragen en volgorde identiek zijn. Om deze reden is na overleg met de begeleider besloten het interviewopzet met vragen uniform op te stellen.

Zoals beschreven in hoofdstuk 3.4 is er een casestudie uitgevoerd. Om de casestudie te kunnen uitvoeren is er gezocht naar een organisatie waar de validatie van het referentiemodel aan kwaliteitsfactoren kan worden uitgevoerd. De organisatie moet voldoen aan de volgende voorwaarden om in aanmerking te komen als praktijkonderdeel voor dit onderzoek;

- Hanteren van een human resources allocatie omgeving
- Verschillende stakeholders nauw betrokken bij de human resource allocatie
- Bereidwillig om minimaal vijf stakeholder te kunnen interviewen na ondertekening van het geheimhoudingsformulier.
- Minimaal aantal werknemers van 500 FTE. Bij een organisatie met een dergelijk minimaal aantal FTE is het human resource allocatie proces waarschijnlijk voldoende ontwikkeld welke kan fungeren voor het praktijkonderzoek.

Een organisatie welke voldoet aan bovenstaande eisen is gevonden uit de contactenkring van de student en is bereidwillig gevonden om deel te nemen aan dit onderzoek. De organisatie zal in dit onderzoek wegens privacy redenen organisatie A worden genoemd.

Het valideren van referentiemodel aan kwaliteitsfactoren is bij vijf stakeholders van organisatie A uitgevoerd middels interviews. In overleg met de begeleider van dit onderzoek is bepaald dat er minimaal vijf stakeholders dienen te worden geïnterviewd om een representatief beeld te kunnen verkrijgen. Hierbij is van belang dat er zo veel mogelijk verschillende rollen worden geïnterviewd. De functies van deze stakeholders zijn als volgt;

- Project Manager
- Project Leider
- Resource Planner
- Detail resourceplanner 1
- Detail resourceplanner 2

De interviewopzet is bij alle interviews volledig doorlopen. De ervaring met het interviewen leert dat de eerste interviews wat beter gaan als de laatste interviews. Tevens is er in de interviews ervaren dat tegen het einde van het interview een aantal stakeholders iets wat ongeduldig werden en weer terug naar hun werk wilden gaan. Desondanks is niet de indruk verkregen dat dit consequenties voor de kwaliteit van het onderzoek heeft omdat alle gestelde verdiepvragen vragen wel volledig zijn beantwoord.

Het transcriberen van de interviews is uitgevoerd zoals beschreven in hoofdstuk 3.5. Vervolgens zijn de transcripties middels de Themplate analysis methodiek, zoals in hoofdstuk 3.6 beschreven, geanalyseerd. Hierbij is gebruik gemaakt van open codering, wat in dit onderzoek wordt gebruikt om de mate van validatie van een kwaliteitsfactor te identificeren. Het coderen houdt in dat er in de tekst

wordt gezocht naar de validatie (waarom redenen) dat een kwaliteitsfactor al dan niet wordt gebruikt. De gevonden validatie is daarmee een code.

In hoofdstuk 3.6 is beschreven dat er gebruik zou worden gemaakt van een Data Matrix om de codes uit interviews te kunnen identificeren. Dit is echter niet nodig gebleken. Het gebruik van de Data Matrix is vervangen door een tabel. Dit werkte gemakkelijker. Deze tabel bestaat uit 2 kolommen, waarbij de linker kolom de interviewvragen en antwoorden van stakeholder bevat, en de rechterkolom de codes waarin de validatie wordt aangegeven. Er is hier per kwaliteitsfactoren alle antwoorden van de vijf stakeholders genoteerd. De complete tabel is opgenomen in bijlage 2.

De gevonden codes uit de tabel zouden ook worden geclassificeerd volgens de Data Matrix, echter door de eenvoud van de Open Card Sorting methodiek is er besloten de classificatie van de codes volgens wederom de methodiek Open Card Sorting uit te voeren.

Alle gevonden codes binnen een kwaliteitsfactor van het referentiemodel zijn wederom genoteerd op een kaartje. In deze eerste stap hoeft er nog geen rekening gehouden te worden met eventuele dubbele gevonden codes die men tegenkomt, gezien deze in een later stadium zullen worden gescheiden. Alle kaarten worden op een stapel gelegd, waarna de eerste kaart wordt gepakt. Deze eerste kaart vormt het begin van categorie één aan codes. Elke volgende kaart wordt wederom gelezen en de beslissing wordt genomen om deze toe te voegen aan een bestaande categorie of om een nieuwe categorie te starten. Indien de kaart/code overeenkomt met een bestaande categorie, wordt deze daar geplaatst. Zo niet, dan vormt deze kaart een nieuwe categorie. Dit proces herhaalt zich tot de laatste kaart is toegewezen aan een bestaande of nieuwe categorie. Het Open Card Sorting proces zal resulteren in een lijst met unieke categorieën aan codes voor en tegen de kwaliteitsfactor uit het referentiemodel (Spencer & Warfel, 2004). De categorieën die tijdens de gegevensanalyse zijn samengesteld, moeten wederom aan de volgende criteria voldoen (Babchuk, 2017):

- categorieën moeten reageren op het doel van het onderzoek (beantwoord de onderzoeksvragen);
- categorieën moeten volledig zijn (voldoende categorieën om alle relevante gegevens te omvatten);
- categorieën moeten elkaar uitsluiten (alle relevante gegevenseenheden kunnen in slechts één categorie worden geplaatst);
- categorieën moeten sensibiliserend zijn (de naamgeving van de categorie moet zo gevoelig mogelijk zijn voor wat er in de gegevens staat);
- categorieën moeten conceptueel congruent zijn (alle categorieën bevinden zich op hetzelfde conceptuele niveau).

Iedere categorie aan codes, vormt vervolgens weer zijn eigen unieke, samengestelde validatie. De unieke samengestelde validatie zijn allesomvattend geformuleerd op basis van de behorende codes in die categorie.

Bovenstaand beschreven methodiek heeft geresulteerd in de gevonden validatie's voor óf tegen de kwaliteitsfactoren uit het referentiemodel, welke een deel van het resultaat van het onderzoek vormen. Hieronder is het resultaat van de gevonden voor óf tegen validatie's per kwaliteitsfactor uit het referentiemodel opgesomd;

Groep Algemeen

1.1 Titel: Capaciteitsbalans in de portfolio

Validatiecategorie vóór de kwaliteitsfactor

1. Hanteren van de capaciteitsbalans in de portfolio draagt bij aan het verkopen van haalbare levertijden aan klanten. Hiermee worden er niet meer projecten verkocht dan wij aan kunnen en worden boetes voor te laat leveren zoveel mogelijk voorkomen.
2. Hanteren van de capaciteitsbalans in de portfolio zorgt voor rust en voorkomt stress op de werkvloer. Daarmee zijn projecten beter te begeleiden en worden minder fouten gemaakt.
3. Hanteren van capaciteitsbalans in de portfolio draagt bij aan de continuïteit van de organisatie. De capaciteit wordt verdeeld over mogelijke doorbraak projecten, als ook aan klanten met groot potentieel aan toekomstige orders.
4. Hanteren van capaciteitsbalans in de portfolio zorgt ervoor dat de belangrijke klanten voorrang kunnen krijgen en daarmee sneller tevreden worden gehouden. Deze klanten betalen daarom op tijd, en het risico op een boete wordt verlaagd.

Validatiecategorie tegen de kwaliteitsfactor

5. geen

1.2 Titel: Vertrouwen door portfolio management in het projectteam

Validatiecategorie vóór de kwaliteitsfactor

1. Vertrouwen door portfolio management in het projectteam geeft rust in de organisatie. Medewerkers vinden dit prettig werken, waardoor zij zich niet bemoeien met andermans taken.
2. Door vertrouwen door portfolio management in het projectteam kan het vertrouwen eerlijk uitgesproken worden naar klant

Validatiecategorie tegen de kwaliteitsfactor

3. Door te veel verschillende projecten en taken en wisselende teams is het vertrouwen door portfolio management in het projectteam niet uitvoerbaar

1.3 Titel : Vaste bezetting projectteams

Validatiecategorie vóór de kwaliteitsfactor

1. Door vaste bezetting projectteams blijft het project overzichtelijk en beter te plannen.
2. Door vaste bezetting projectteams worden fouten en vertragingen voorkomen, welke anders mogelijk tot boetes zouden leiden
3. Vaste bezetting van projectteams voorkomt communicatieproblemen.

Validatiecategorie tegen de kwaliteitsfactor

4. Door vaste bezetting projectteams kan er ongelijk werkverdeling/ werkdruk ontstaan binnen of tussen de projectteams.

1.4 Titel : Beperkt gelijktijdig werken aan meerdere projecten door een medewerker

Validatiecategorie vóór de kwaliteitsfactor

1. Het beperken van gelijktijdig werken aan projecten / taken voorkomt reactief werkgedrag. Het zorgt juist voor overzicht en focus op de taak en deze goed te kunnen volbrengen.
2. Het beperken van gelijktijdig werken aan projecten / taken geeft een hogere werkbevrediging van de medewerker.
3. Door gelijktijdig werken aan projecten / taken te beperken wordt tijdsverlies en fouten voorkomen. Medewerkers hoeven dan niet constant te wisselen tussen taken door, waardoor de medewerker voor iedere taak weer opnieuw moet inkomen en opstarten voor hij weer verder kan gaan.

Validatiecategorie tegen de kwaliteitsfactor

4. geen

Groep Juiste team

2.1 Titel : Juiste kennis en vaardigheden

Validatiecategorie vóór de kwaliteitsfactor

1. De Juiste kennis en vaardigheden in een projectteam zorgen ervoor dat medewerkers met voldoende vertrouwen het werk kunnen uitvoeren. Hiermee wordt ook helder wie welke taken uitvoert. Dit geeft rust en zorgt er voor dat zowel de medewerkers als de organisatie vertrouwen houdt in het verloop van het project.
2. De juiste kennis en vaardigheden verdeeld over de projectteams draagt bij aan een optimale werkverdeling. Er zijn niet te veel of te weinig werknemers ingedeeld waardoor sommige werknemers te weinig uitvoeren en andere overspannen kunnen raken. Dit resulteert in vertraging, enerzijds door verloren tijd van werknemers die niks te doen hebben, anderzijds verloren tijd door te veel taken op te weinig man.
3. De juiste kennis en vaardigheden voorkomt dat taken in een project niet goed kunnen worden uitgevoerd door een gebrek aan de juiste kennis en vaardigheden. Hierdoor zou anders de kwaliteit van het werk dalen is het verloop van het project niet meer betrouwbaar.

Validatiecategorie tegen de kwaliteitsfactor

4. geen

2.2 Titel : Juiste hoeveelheid uren toegewezen

Validatiecategorie vóór de kwaliteitsfactor

1. Juiste hoeveelheid uren toegewezen draagt bij aan het halen van de opleverdatum, waarmee een leverboete wordt voorkomen en kan de factuur op tijd de deur uit.
2. Door de juiste hoeveelheid uren toe te wijzen zorg je ervoor dat het project op tijd kan worden gestart en het project overzichtelijk blijft. Dit geeft een overzichtelijk en beter te plannen project, waarop de organisatie op tijd kan bijsturen wanneer nodig.

Validatiecategorie tegen de kwaliteitsfactor

3. geen

2.3 Titel: Juiste projectleider

Validatiecategorie vóór de kwaliteitsfactor

1. Het selecteren van de juiste projectleider bevordert de verstandshouding met de werknemers. Werknemers zijn veelal bereid iets meer te doen / aan te nemen en dat bevordert de motivatie van de werknemers.
2. Door de juiste, meer ervaren projectleider te koppelen aan een wat uitgebreider project, wordt er voor gezorgd dat de projecten de juiste begeleider krijgen om ze tot een succes te brengen. Problemen worden op tijd opgemerkt en opgelost.
3. Het selecteren van de juiste projectleider bij het project geeft de klant ook een positief beeld. Deze heeft dan 1 contactpersoon die volledig met zijn project bezig is. Dit wordt als prettig ervaren bij klanten.

Validatiecategorie tegen de kwaliteitsfactor

4. geen

2.4 Titel: Voldoende vaardigheden in het project aanwezig zodat communicatie op voldoende niveau kan plaatsvinden

Validatiecategorie vóór de kwaliteitsfactor

1. Voldoende vaardigheden in het project aanwezig zodat communicatie op voldoende niveau kan plaatsvinden zorgt ervoor dat men continue op de hoogte is van de status van het project, waardoor onvoorziene dingen sneller opgemerkt worden en kan worden bijgestuurd.
2. Voldoende vaardigheden in het project aanwezig zodat communicatie op voldoende niveau kan plaatsvinden geeft iedereen de vrijheid om informatie te delen, wat de sfeer onderling tussen medewerkers bevordert.
3. Voldoende vaardigheden in het project aanwezig zodat communicatie op voldoende niveau kan plaatsvinden draagt bij dat iedereen op de hoogte waardoor men weet wat er van iedereen wordt. Alle koppen staan dezelfde kant op, dit neemt veel vragen weg en geeft rust waarmee er ook minder fouten worden gemaakt.
4. Voldoende vaardigheden in het project aanwezig zodat communicatie op voldoende niveau kan plaatsvinden zorgt ervoor dat er geen informatie verloren gaat bij het wegvallen van een medewerker. Taken raken niet in vergetelheid en daarmee wordt vertraging voorkomen.

Validatiecategorie tegen de kwaliteitsfactor

5. Voldoende vaardigheden in het project aanwezig zodat communicatie op voldoende niveau kan plaatsvinden zorgt ervoor dat ieder team van elkaar ook op de hoogte moet zijn van de taken. Dit zorgt er alleen wel voor er veel vergadert moet worden en dat vergadering veel te lang duren. Hierdoor verslapt de aandacht, mensen raken afgeleid en alle koppen staan niet meer dezelfde kant op.

2.5 Titel : Voldoende vaardigheden in het project aanwezig zodat samenwerking op voldoende niveau kan plaatsvinden

Validatiecategorie vóór de kwaliteitsfactor

1. Voldoende vaardigheden in het project aanwezig zodat samenwerking op voldoende niveau kan plaatsvinden zorgt ervoor dat conflicten snel worden opgelost wat weer een positieve invloed heeft op de onderlinge sfeer en haalt onnodige spanning weg. doe je dit niet, dan kunnen medewerkers te overspannen hiervan worden.
2. Voldoende vaardigheden in het project aanwezig zodat samenwerking op voldoende niveau kan plaatsvinden draagt bij aan de positieve energie van het team, als alles lekker loopt dan ga je door.
3. Voldoende vaardigheden in het project aanwezig zodat samenwerking op voldoende niveau kan plaatsvinden zorgt dat alles efficiënt loopt, vertragingen worden voorkomen en is een project op tijd klaar.

Validatiecategorie tegen de kwaliteitsfactor

4. geen

Groep Lange termijn Ontwikkeling Medewerkers en Organisatie

3.1 Titel: Vrije ruimte voor eigen /onofficiële projecten voor medewerkers

Validatiecategorie vóór de kwaliteitsfactor

1. Vrije ruimte voor eigen /onofficiële projecten voor medewerkers stimuleert de creativiteit, en draagt bij aan een fijne werksfeer. Medewerkers zijn minder snel geneigd weg te gaan bij de organisatie.
2. Vrije ruimte voor eigen /onofficiële projecten voor medewerkers zorgt ervoor dat de gedachten van de medewerkers even van werk af kunnen en haalt je uit de dagelijkse sleur van het werk. Medewerkers krijgen zo een frisse blik en raken er gemotiveerd van.

Validatiecategorie tegen de kwaliteitsfactor

3. Vrije ruimte voor eigen /onofficiële projecten voor medewerkers kost te veel tijd / geld, het weegt niet op tegen extra verkregen motivatie.

3.2 Titel: Opleidingen, Trainingen en Werkrotatie

Validatiecategorie vóór de kwaliteitsfactor

1. Het verzorgen van Opleidingen, Trainingen en Werkrotatie zorgt ervoor dat medewerkers zich kunnen ontwikkelen en daardoor ook meer plezier in hun werk beleven. Dit komt de motivatie ten goede gezien medewerkers zich meer gewaardeerd voelen.
2. Het verzorgen van Opleidingen, Trainingen en Werkrotatie zorgt ervoor dat medewerkers breder inzetbaar zijn, waardoor er makkelijker gepland kan worden. Hierdoor wordt ook een vertragingrisico weggenomen in geval van ziekte, andere kunnen het werk overnemen.
3. Het verzorgen van opleidingen, Trainingen en Werkrotatie werkt kosten besparend in vergelijking met de inhuur van externe krachten.

Validatiecategorie tegen de kwaliteitsfactor

4. geen

3.3 Titel: Beheersing werklast

Validatiecategorie vóór de kwaliteitsfactor

1. Beheersing werklast zorgt ervoor dat medewerkers niet te veel werkdruk ervaren. Een te hoge werkdruk heeft mogelijk het gevolg dat medewerkers uitvallen (burnouts) of dat zij een andere baan gaan zoeken.
2. Beheersing werklast voorkomt dat werknemers met een te hoge werkdruk het werk gaan afraffelen, waardoor medewerkers fouten gaan maken en vertragingen ontstaan.

Validatiecategorie tegen de kwaliteitsfactor

3. geen

3.4 Titel: Motivatie medewerker

Validatiecategorie vóór de kwaliteitsfactor

1. Door het verschaffen van een goede werkomgeving en goede werkapparatuur kunnen medewerkers goed en lekker aan het werk gaan. Taken kunnen kwalitatief goed worden uitgevoerd. Dit draagt bij aan de motivatie van de medewerker. Tevens kom je hiermee niet in de knel met de Arbowet.
2. Door medewerkers waar mogelijk samen met collega's waarmee zij een goede band hebben in te plannen, haalt iemand voldoening uit zijn/haar dag. Dit draagt bij aan de Motivatie van medewerkers
3. Vermijd waar mogelijk medewerkers in te plannen op taken die zij niet goed beheersen, iemand kan dan niet met vertrouwen werken en voelt zich niet prettig waardoor de motivatie naar beneden gaat. Probeer daarom zoveel mogelijk in te plannen op taken die medewerkers wel goed beheersen.

4. Door medewerkers vertrouwen, respect en waardering voor hun werk te geven, zijn medewerkers meer betrokken bij de organisatie, zijn gelukkiger en de motivatie stijgt. Zij blijven vaak langer bij de organisatie zitten waardoor kennis ook niet snel verloren gaat.

Validatiecategorie tegen de kwaliteitsfactor

5. De beste indeling van medewerkers aan taken gaat boven de werksfeer. Indien je te veel focust op een goede sfeer zorgt dit ervoor dat er mogelijk niet de beste mensen op de beste taken zitten omdat ze elkaar niet mogen. Hierdoor verlies je mogelijk kwaliteit / snelheid in het werk.

Een ander resultaat uit het onderzoek betreft het inzicht hoe vaak een kwaliteitsfactor wordt gebruikt of wel of niet relevant gevonden wordt. In tabel 2 is het resultaat hiervan te zien.

Kwaliteitsfactor	gebruikt / relevant (5 = alle stakeholders)
1.1	5x relevant
1.2	3x relevant
1.3	5x relevant
1.4	5x relevant
2.1	5x relevant
2.2	5x relevant
2.3	4x relevant
2.4	4x relevant
2.5	5x relevant
3.1	3x relevant
3.2	4x relevant
3.3	5x relevant
3.4	4x relevant

Tabel 2.

Een laatste resultaat uit dit onderzoek betreft de eenduidigheid van de begrippen en de duidelijkheid van de omschrijvingen van de kwaliteitsfactoren. In de validatie van de kwaliteitsfactoren uit de interviews is gebleken dat de kwaliteitsfactoren 1.1, 2.4 en 3.4 te groot zijn. Bij deze kwaliteitsfactoren bleek het moeilijk een eenduidig antwoord als validatie te verkrijgen. Zo zijn er twee stakeholders welke bij kwaliteitsfactor 3.4 zowel voor als tegen validatie 's hebben benoemd. Dit versterkt de indruk dat deze kwaliteitsfactor te groot is. Deze kwaliteitsfactor zou moeten worden opgeknipt in meerdere unieke kwaliteitsfactoren welke vervolgens nogmaals geïnterviewd zouden moeten worden.

Bij de kwaliteitsfactoren 1.2, 2.3 en 3.2 is geconstateerd dat één stakeholder de definitie niet goed heeft begrepen. Dit heeft ervoor gezorgd dat de antwoorden van die stakeholder op deze kwaliteitsfactor niet zijn meegenomen in het onderzoek om de betrouwbaarheid te waarborgen. In een vervolg onderzoek zou de duidelijkheid van de begrippen mogelijk herschreven moeten worden.

5. Discussie, conclusies en aanbevelingen

In dit deel van het onderzoek wordt de reflectie, conclusie en aanbevelingen voor vervolg onderzoek besproken.

5.1. Discussie – reflectie

Het noteren van genomen stappen in de Online – en Snowball search zoals beschreven in hoofdstuk 2.1 en 2.2 is in beginsel goed uitgevoerd. Het nauwkeurig noteren maakt het voor de onderzoeker gemakkelijk om later terug te lezen waarom literatuur artikelen wel of niet meegenomen worden. Echter naarmate het eind, voornamelijk bij de snowball search, is er minder consequent genoteerd waaruit welk literatuur artikel is gevonden. Dit bemoeilijkt het om later helder terug te lezen wat en waarom iets is gedaan. Uiteindelijk zijn de gevonden literatuurartikelen nog goed voldoende terug kunnen vinden, maar een leerzame les is hierbij dat het zaak is niet te verslappen in het noteren van alle stappen in de zoektocht naar bruikbare wetenschappelijke literatuur. Dit kost anders onnodig veel tijd om terug te zoeken.

Er zijn bij de Online - en Snowball Search methode interessante literatuurartikelen gevonden welke zelf geen kwaliteitsfactoren bevatten, maar wel nuttige informatie. Deze informatie kon worden gebruikt bij de beschrijving van de achtergrond informatie, gebiedsverkenning en probleemstelling van dit onderzoek. Dit was een handige bijkomstigheid.

Alvorens de classificering van de gevonden kwaliteitsfactoren van de studenten zijn er via de begeleider van dit onderzoek extra kwaliteitsfactoren ingebracht. Deze extra kwaliteitsfactoren zijn afkomstig van een onderzoek van een promovendus welke op dat moment ook onderzoek doet naar human resource allocatie. De kwaliteitsfactoren van de promovendus zijn meegenomen in de classificering van de gevonden kwaliteitsfactoren van de studenten. Dit heeft een toevoeging gehad in het totaal aantal geresulteerde unieke kwaliteitsfactoren.

Alvorens de kwaliteitsfactoren te valideren in de praktijk, is er besloten de interviewopzet uniform te maken. Deze keuze heeft geresulteerd dat het mogelijk is om de uitkomsten met elkaar te kunnen vergelijken, gezien exacte dezelfde vragen zijn gesteld in dezelfde volgorde. Een identiek interviewopzet en vragen geeft een betrouwbaarder resultaat onderling de studenten.

Tijdens de classificatie en analyse van de resultaten uit de interviews bleek dat er een enkele keer niet goed doorgevraagd was, waardoor mogelijk de echt waarom-reden niet voldoende naar boven is gekomen. Om de betrouwbaarheid van het onderzoek te waarborgen is besloten deze antwoorden niet mee te nemen in het onderzoek. Tevens is bij enkele vragen gebleken dat de vraag niet goed is begrepen en dat ik als de onderzoeker dat ook niet voldoende door had op dat moment. Ook hier is besloten om deze antwoorden niet mee te nemen in het onderzoek om nog de betrouwbaarheid te waarborgen. De vragen waar dit bij speelde is te zien in bijlage 2 en konden helaas niet worden overgedaan door de korte tijdspanne van dit onderzoek. De interviews konden maar één keer worden afgenomen.

Tijdens de interviews is gebleken dat de geïnterviewde stakeholders in dit onderzoek geen documentatie beschikbaar hadden om in te zien. Dit zal een mogelijk negatief effect hebben op de construct validiteit van dit onderzoek gezien er minder verschillende bronnen gebruikt konden worden als beschreven in hoofdstuk 3.7.

Tijdens de interviews is gemerkt dat na één uur te interviewen, sommige stakeholders ongeduldig werden. Als er dan alsnog een verdiepingsvraag moest worden gesteld werden enkele stakeholders wat ongeduldig. Naar de stakeholders is gecommuniceerd dat de tijdsduur van een interview ongeveer één uur betreft. Wanneer het langer duurde was te merken dat enkele stakeholders wat ongeduldiger werden. Het advies voor een volgend onderzoek is hierbij meer tijd te communiceren dan je echt denkt benodigd te hebben. Hierdoor worden de stakeholders mogelijk minder ongeduldig. Er is gelukkig niet het idee ontstaan dat dit enigszins de resultaten heeft kunnen beïnvloeden.

Tijdens het transcriberen van de interviews is niet goed ingeschat hoeveel tijd dit in beslag neemt. Een leerzame les is hierbij dat het zaak is alle mogelijke beschikbare uren in een dag hieraan te besteden. Hoe sneller dit is gegaan hoe minder stress en meer tijd voor de classificering en analyse.

Tevens is er ook veel verschil gemerkt in eerste interviews en de laatste. De laatste gingen voor het gevoel een stuk soepeler.

Tot slot is de datamatrix in hoofdstuk 3.6 geschrapt uit het onderzoek. Het bleek niet nodig te zijn na het coderen gezien het benodigde overzicht gemakkelijk kon worden gemaakt door alle codes in een tabel te verwerken naast de transcripties van de interviews. Er is daarnaast wel een classificering stap toegevoegd, dit betreft wederom de methode Open Card Sorting, waarmee de classificering van de codes is gemaakt.

5.2. Conclusies

In de probleemstelling van dit onderzoek is beschreven dat er onderzoek benodigd is om te ontdekken waaraan het succesvol uitvoeren van human resource allocatie kan worden herkend. Het doel van dit onderzoek was daarbij het identificeren en valideren in de praktijk van kwaliteitsfactoren welke verband houden met het succesvol uitvoeren van human resource allocatie binnen een multi-project omgeving. Het doel van het onderzoek is hiermee gehaald; er zijn kwaliteitsfactoren van human resource allocatie in de literatuur gevonden en middels interviews op gebruik of relevantie onderzocht. Dit heeft geresulteerd in een in de praktijk gevalideerd referentiemodel van 13 unieke kwaliteitsfactoren. Hierbij zijn er verschillende validatie categorieën vóór en tegen de kwaliteitsfactoren gevonden.

Acht van de dertien kwaliteitsfactoren hebben geen tegen-validatie ontvangen. Dit houdt in dat iedere geïnterviewde stakeholder deze acht kwaliteitsfactoren gebruikt of zou willen gebruiken. Hieruit kan de conclusie worden getrokken om deze acht kwaliteitsfactoren te gebruiken bij human resource allocatie, gezien er geen redenen uit dit onderzoek komen om het niet te doen.

De overige vijf kwaliteitsfactoren hebben wel tegen validatie 's ontvangen. Dit betekent dat één of meer stakeholders hebben aangegeven deze kwaliteitsfactor niet te gebruiken en ook niet relevant te vinden bij human resource allocatie. Bij de kwaliteitsfactoren 1.2, 2.4, 3.2 en 3.4 heeft er één van de vijf stakeholder een tegen-validatie benoemd. Conclusie hierbij is voorzichtig te zijn bij het gebruik in de praktijk van deze vijf kwaliteitsfactoren bij human resource allocatie.

Bij de kwaliteitsfactor 3.1 hebben er twee van de vijf stakeholders een tegen-validatie benoemd. Conclusie hierbij is erg voorzichtig te zijn bij het gebruik van deze kwaliteitsfactor. In hoofdstuk 5.3 wordt dieper ingegaan welke kwaliteitsfactoren waarom en hoe worden aanbevolen te gebruiken in de praktijk.

5.3. Aanbevelingen voor de praktijk

In dit deel van het onderzoek worden de aanbevelingen van de kwaliteitsfactoren beschreven.

Zoals in hoofdstuk 5.2 is beschreven zijn bij acht van de dertien kwaliteitsfactoren geen tegen validatie 's ontvangen tegen het gebruik ervan in de praktijk. Dit houdt in dat geen van de geïnterviewde stakeholder een reden heeft benoemd waarom deze kwaliteitsfactor niet te gebruiken of niet zou willen gebruiken bij human resource allocatie. Om deze reden wordt aanbevolen de volgende acht kwaliteitsfactoren te gebruiken bij het human resource allocatie proces.

1.1 Titel : Capaciteitsbalans in de portfolio

1.4 Titel : Beperkt gelijktijdig werken aan meerdere projecten door een medewerker

2.1 Titel : Juiste kennis en vaardigheden

2.2 Titel : Juiste hoeveelheid uren toegewezen

2.3 Titel : Juiste projectleider

2.5 Titel : Voldoende vaardigheden in het project aanwezig zodat samenwerking op voldoende niveau kan plaatsvinden

3.2 Titel : Opleidingen, Trainingen en Werkrotatie

3.3 Titel : Beheersing werklust

Voor de overige vijf kwaliteitsfactoren is er wel een tegen-validatie bij het gebruik benoemd door één van de stakeholders. Gezien er bij vier kwaliteitsfactoren wel meerdere validaties voor het gebruik van deze kwaliteitsfactoren zijn benoemd, worden deze 'vier kwaliteitsfactoren aanbevolen te gebruiken mét een kanttekening erbij vermeld. De kanttekening houdt hierbij rekening waar op gelet moet worden bij het gebruik van de kwaliteitsfactor. Door het opvolgen van de kanttekening, wordt er rekening gehouden met de benoemde validatie tegen het gebruik van de kwaliteitsfactor. Bij één kwaliteitsfactor (3.1) is er een waarschuwing bij het gebruik genoteerd, gezien hier twee stakeholders tegen-validatie 's hebben benoemd. Zie hieronder de aanbevelingen.

1.2 Titel: Vertrouwen door portfolio management in het projectteam

Kanttekening: Let bij gebruik van deze kwaliteitsfactor op dat er geen sprake is van te veel verschillende projecten, taken en teams.

1.3 Titel: Vaste bezetting projectteams

Kanttekening: Let bij gebruik van deze kwaliteitsfactor op dat er geen ongelijke werkverdeling of werkdruk ontstaat tussen de projectteams.

2.4 Titel: Voldoende vaardigheden in het project aanwezig zodat communicatie op voldoende niveau kan plaatsvinden

Kanttekening: Let bij gebruik van deze kwaliteitsfactor op dat er niet te veel vergaderingen worden gepland en de vergadering niet te lang duren.

3.4 Titel: Motivatie medewerker

Kanttekening: Let bij gebruik van deze kwaliteitsfactor op dat de werksfeer niet te negatief wordt beïnvloed door enkel te focussen op de beste mogelijk indeling van medewerkers aan taken.

3.1 Titel: Vrije ruimte voor eigen /onofficiële projecten voor medewerkers

Waarschuwing: Gebruik deze kwaliteitsfactor enkel wanneer er niet veel werk is. De hoeveelheid vrije ruimte te besteden aan onofficiële projecten komt volgens belangrijke stakeholders al snel ten nadelen van de algehele planning.

Bovenstaande aanbevolen kwaliteitsfactoren vormen het ontwikkelde en gevalideerde referentiemodel van kwaliteitsfactoren voor human resource allocatie in een multi-project omgeving. Dit referentiemodel aan kwaliteitsfactoren kan voor organisaties als richtinggevend worden gebruikt bij het succesvol invulling geven van hun human resource allocatie voor projecten binnen een multi-project omgeving.

5.4. Aanbevelingen voor verder onderzoek

In dit onderzoek zijn de validatie 's uit de interviews niet met elkaar vergeleken. Een vergelijk tussen de praktijkonderzoeken van de studenten geeft een breder en betrouwbaarder beeld. Wanneer de drie verschillende resultaten worden vergeleken op correlaties wijkt mogelijk het gevalideerde referentiemodel af van wat in dit onderzoek is ontstaan.

Zoals eerder beschreven in hoofdstuk 5.1 zijn tijdens de interviews zijn enkele vragen achteraf niet goed begrepen door de stakeholders. Deze vragen zijn om die reden niet meegenomen in het onderzoek. Het opnieuw onderzoeken van die vragen biedt mogelijkheid als vervolg onderzoek.

Uit de interviews met de stakeholders is aangegeven dat de onderzoek geen kwaliteitsfactoren hebben welke gaan over overmacht. Een recent voorbeeld is de huidige coronaontwikkeling en het thuiswerken van medewerkers. De stakeholders melden dat de huidige Corona Lock Down zeer waarschijnlijk invloed op de motivatie van mensen. Wat voor invloed is echter nog te onduidelijk. Volgens de stakeholders is de behoefte van medewerkers iets gewijzigd gezien deze elkaar minder vaak zien. De invloed van grote veranderingen "overmacht" op human resource allocatie bied mogelijkheid voor vervolg onderzoek.

Uit de interviews is gebleken dat er bij een drietal kwaliteitsfactoren de definitie onduidelijk was. De antwoorden van de stakeholder zijn om die reden niet meegenomen in het onderzoek. Als vervolgonderzoek biedt dit mogelijkheid om de definities van deze kwaliteitsfactoren te herschrijven en opnieuw te valideren in de praktijk.

Tevens zijn er in hoofdstuk vier een drietal kwaliteitsfactoren waarvan uit de transcripties van de interview de indruk is ontstaan dat deze te groot zijn en beter opgeknipt kunnen worden in meerdere unieke kwaliteitsfactoren. Dit biedt de mogelijkheid voor vervolgonderzoek door de kwaliteitsfactoren op te knippen in meerdere unieke kwaliteitsfactoren welke opnieuw gevalideerd zouden moeten worden.

Tot slot is er in hoofdstuk 5.1 beschreven dat er in dit onderzoek is gebleken dat er geen documentatie beschikbaar was, wat een negatief effect heeft op de construct validiteit. Dit biedt de mogelijkheid voor vervolg onderzoek naar de overeenkomsten van de resultaten uit dit onderzoek en beschikbare documentatie van organisaties op dit gebied.

6. Bijlagen

Bijlage 1: Vragenlijst stakeholders t.b.v. human resource allocatie

Bij de interviews wordt er eerst naar de ervaring van stakeholders over de gevonden potentiële kwaliteitsfactor gevraagd. Door eerst naar de ervaring te vragen, wordt meteen duidelijk of deze kwaliteitsfactor ook in de organisatie wordt gebruikt / herkend en geeft het beste de validatie aan. Indien er bij stakeholders geen ervaring blijkt met de desbetreffende kwaliteitsfactor, wordt er vervolgens naar de mening van de stakeholders gevraagd om te kijken of zij de kwaliteitsfactor wel zouden willen toepassen in de organisatie of het een belangrijke kwaliteitsfactor vinden. De kwaliteitsfactor kan op deze manier dan alsnog worden gevalideerd.

Wanneer de stakeholder heeft aangegeven ervaring te hebben met de kwaliteitsfactor, hoeft de mening vraag niet meer te worden gesteld, gezien deze dan al reeds is gevalideerd door de ervaring vragen. Het is dan belangrijk helder te krijgen waarom deze kwaliteitsfactor wordt herkend en gebruikt. Hiervoor zijn er de verdiepingsvragen voor opgesteld. Deze verdiepingsvragen kunnen overigens zowel bij de ervaring als de mening vragen worden toegepast.

Algemene vragen die aan het begin van het interview gesteld worden:

- Bent u zelf een stakeholder van resource allocatie op projecten en welke belangen heeft u bij resource allocatie

Vragen per criterium:

Is het u, op basis van de beschrijving en de definitie, duidelijk wat er met dit criterium wordt bedoeld?

Gebaseerd op uw kennis en ervaring, wordt dit criterium in de organisatie gebruikt?

- o Zo ja
 - Door wie en waarom?
 - Hoe wordt dit criterium gebruikt/toegepast in de organisatie
 - Aan welke van de door u genoemde belangen draagt het bij en waarom?
 - Is hier documentatie voor beschikbaar en mag ik die inzien?
 - Wat is uw ervaring met dit criterium?
- o Zo nee
 - Waarom niet?
 - Zou het volgens u nuttig kunnen zijn voor de organisatie en waarom?

Nadat alle criteria behandeld zijn:

- Worden er, op basis van uw kennis en ervaring, criteria in de organisatie gebruikt die we niet behandeld hebben?
 - o Zo ja
 - Welke zijn dat
 - Door wie worden deze gebruikt en waarom?
 - Is hier documentatie voor beschikbaar en mag ik die inzien?

Verdiepingsvragen

- En waarom is dat zo?
- Kan je dat meer uitleggen?
- Hoe komt dat?
- Waar blijkt dat uit?

Bijlage 2: Tabel Codering Interviews

Zie hieronder de open codering van kwaliteitsfactor 1.1.

1.1 Titel : Capaciteitsbalans in de portfolio

Definitie : De resources zijn goed toegewezen als:

Interviews

Codering validatie (waarom)

<p>Project Manager</p> <ul style="list-style-type: none">- Verdeling van de resources heeft plaatsgevonden op basis van bedrijfsstrategie (strategisch belang), het belang en de waarde van het project voor het bedrijf. <p>A: gebaseerd op uw kennis en ervaring, wordt dit criterium in de organisatie gebruikt?</p> <p>P: Ja hier maak ik gebruik van.</p> <p>A: Door wie en waarom?</p> <p>P: Door mij en de planners en omdat wij belangrijkere klanten graag willen behouden en wat voortrekken.</p> <p>A: welk belang?</p> <p>P: als wij bijvoorbeeld nog geld moeten ontvangen, of er zit meer potentie in die klant, dan geven wij die meer aandacht. En dat doen wij omdat de belangrijkere klanten meer als partnerships worden gezien. Die leveren niet alleen nu een order, maar in de toekomst ook. Dus echt kijkend van wat kan er nog uit deze klant gehaald worden, daar behandelen wij hem ook op. Maar niet dat wij onbelangrijke klanten slecht behandelen ofzo, maar de focus verschilt.</p> <p>A: Gebaseerd op uw kennis en ervaring, wordt dit criterium in de organisatie gebruikt;</p> <ul style="list-style-type: none">- Rekening is gehouden met de capaciteiten van de organisatie. (kwaliteiten / vaardigheden die de resources bezitten) <p>P: Dit wordt toegepast.</p> <p>A: Wie en waarom wordt dit toegepast?</p> <p>P: Door mijzelf en de planners. En gezien wij niet iemand toewijzen op iets die dat niet kan. Als ik een projectleider of engineer op een klus zet waarbij hij helemaal geen kennis heeft van dat land en de lokale regels, terwijl ik wel iemand heb die dat wel heeft, dan zet ik iemand in de daar reeds kennis van heeft. Puur omdat het op die manier beter te begeleiden en uit te voeren is. Zowel voor diegene, hij heeft wat minder moeite / stress, als voor ons, wij krijgen wat betere kwaliteit.</p>	<p>Voor: Dat doen wij omdat de belangrijkere klanten meer als partnerships worden gezien. Die leveren niet alleen nu een order, maar in de toekomst ook.</p> <p>Voor: omdat het op die manier beter te begeleiden en uit te voeren is. Zowel voor diegene, hij heeft wat minder moeite / stress, als voor ons, wij krijgen wat betere kwaliteit.</p> <p>Voor: Zodat wij een zo effectief mogelijke verdeling krijgen van onze resources. Dat waar ze op ingedeeld zijn ook echt kunnen en prettig bij voelen.</p>
---	---

A: Welk van de door u genoemde belangen draagt dit bij en waarom?

P: Zodat wij een zo effectief mogelijke verdeling krijgen van onze resources. Dat waar ze op ingedeeld zijn ook echt kunnen en prettig bij voelen.

A: Gebaseerd op uw kennis en ervaring, wordt dit criterium in de organisatie gebruikt;

- Niet meer projecten worden uitgevoerd dan de organisatie aan kan.

P: ja dat is iets wat wij beter zouden kunnen doen.

A: waarom gebeurt dit niet?

P: Omdat ons hoger management niet makkelijk nee verkoopt. Dus ja

A; Zou het volgens u nuttig kunnen zijn voor de organisatie en waarom?

P: Ja persoonlijk wel, het zou meer rust creëren in de organisatie. Je merkt dat in een rustigere periode, er minder stress is op de werkvloer, mensen zijn gelukkiger en reageren wat minder heftig.

A: Gebaseerd op uw kennis en ervaring, wordt dit criterium in de organisatie gebruikt;

- Een deel van de resources is toegewezen aan gewaagdere projecten die doorbraken beloven.

P: Ja dat doen wij ook hier.

A: waarom wordt dit toegepast?

P: Zonder doorbraak dan stopt het bedrijf met groeien en wordt je vroeg of laat ingehaald door concurrenten.

A; Welke Belang?

P: Dus om de continuïteit van de organisatie te waarborgen wordt hier tijd in gestoken.

A: Gebaseerd op uw kennis en ervaring, wordt dit criterium in de organisatie gebruikt;

- De resource toewijzing heeft bijgedragen aan gemiddeld projectsucces over alle projecten in de portfolio.

P: Ja ik herken dit wel ja.

A: Wie en Waarom gebeurt dit?

P: Omdat alles wat je doet invloed heeft op het project. Ik bepaal in dit geval zelfs wie en hoeveel tijd ik besteed aan het project. Dat is direct invloed natuurlijk. Zet ik minder tijd erop, dan wordt het minder snel afgeleverd, zet ik er meer tijd op dan is het sneller klaar, in principe.

A: welk belang?

P: Wanneer ik de toewijzing goed doe, heeft dit een direct invloed want het project loopt goed en geen vertraging. Wanneer ik een slechte toewijzing doe, dan zullen er waarschijnlijk wel problemen ontstaan en is het daarmee krijgt het project vertraging. En dat wil ik zo min mogelijk.

A; is hier documentatie over beschikbaar?

P: nee volgens mij niet

Voor: het zou meer rust creëren in de organisatie. Je merkt dat in een rustigere periode, er minder stress is op de werkvloer, mensen zijn gelukkiger en reageren wat minder heftig.

Voor: om de continuïteit van de organisatie te waarborgen wordt hier tijd in gestoken.

<p>- Niet meer projecten worden uitgevoerd dan de organisatie aan kan. P: Dit gebeurt zeker wel, er is constant een overload van projecten. Hierdoor worden projecten wel afgeraffeld. A: waarom gebeurt dit en door wie? P: Dit gebeurt door planning en met de reden dat er rekening wordt gehouden met een flexibele schil aan inleners welke kunnen worden opgeroepen. Of er kan nog worden overgewerkt. A; Zou het volgens u nuttig kunnen zijn voor de organisatie en waarom? P: absoluut, dit heeft zeker nut, zoals ik al zei zouden projecten niet worden afgeraffeld in haast. De kwaliteit van het werk gaat simpel weg dan omhoog doordat er meer rust is. A: Gebaseerd op uw kennis en ervaring, wordt dit criterium in de organisatie gebruikt; - Een deel van de resources is toegewezen aan gewaagdere projecten die doorbraken beloven. P: Ja zeker, bij belangrijkere klanten, of klant die ene nieuwe machine voor het eerst afnemen is de eerste project veel zeggend over hoe het werkt. A: waarom wordt dit toegepast? P: Dit wordt gedaan om te blijven innoveren en daardoor de concurrentie aan te kunnen gaan. We zijn marktleider, maar dat willen wij op bepaalde vlakken ook blijven. A; welk belang? P: Dit zodat wij kunnen blijven bestaan, als we niet extra aandacht besteden aan doorbraken dan hebben we geen toekomst. Dus de engineering afdeling besteed ook echt wel flink wat uren aan die doorbraak projecten A: is hier documentatie voor beschikbaar? P: Nee</p>	<p>Voor: zouden projecten niet worden afgeraffeld in haast. De kwaliteit van het werk gaat simpel weg dan omhoog doordat er meer rust is.</p> <p>Voor: Dit zodat wij kunnen blijven bestaan, als we niet extra aandacht besteden aan doorbraken dan hebben we geen toekomst.</p>
<p>Resource detailplanner 2 - Verdeling van de resources heeft plaatsgevonden op basis van bedrijfsstrategie (strategisch belang), het belang en de waarde van het project voor het bedrijf. B: Ja dat wordt toegepast. A: Wie en Waarom gebruiken jullie dit? B: Dat doen wij omdat sommige klanten meer potentie hebben als andere klanten A: kan je dat meer uitleggen? B: Als een klant een proeforder neerlegt bij ons bijvoorbeeld dan doen we er extra ons best op en zorgen dat die order ook echt op tijd is. Als we dan iets waar maken dan is het zo dat wij mogelijk meer orders kunnen ontvangen. A: Met welk belang? B: Met het belang dat er toekomstige orders worden verzekerd A; is hier documentatie over beschikbaar? B: nee</p>	<p>Voor; Met het belang dat er toekomstige orders worden verzekerd</p>

- Rekening is gehouden met de capaciteiten van de organisatie. (kwaliteiten / vaardigheden die de resources bezitten)

B; Ja zeker wel, ik houd bijvoorbeeld wel rekening met de max die ik kan inplannen. Ik ga daar niet overheen.

A; Wie en waarom?

B: anders weet ik op voorhand al dat iets vertraging gaat krijgen en vertraging leid veelal tot te late uitgeleverde orders naar klanten. En als ik vaak de planning niet haal die ik opgeef, dan gaan ze mij ook raar aankijken natuurlijk. Zo van bij hem weet je zeker dat het uitloopt ofzo.

A; welk belang heeft dit?

B: dat wij als organisatie niet te veel naar klanten hoeven te gaan met het nieuws dat iets vertraagd is daar worden ze niet blij van. en een niet blij klant, daar is het risico dat hij niet meer terugkomt.

A; is hier documentatie over beschikbaar?

B: nee

A: Gebaseerd op uw kennis en ervaring, wordt dit criterium in de organisatie gebruikt;

- Niet meer projecten worden uitgevoerd dan de organisatie aan kan.

B: Er zijn vaak wel te veel projecten dan we aan kunnen. Het bedrijf zelf neemt wel te veel projecten aan. En ik wordt ook wel veel geforceerd om ze aan te nemen

A; waarom wordt hier geen rekening mee gehouden?

B: Omdat ze geen nee willen verkopen het hoort niet, maar gebeurt wel.

A: zou het wel nuttig zijn om hier rekening mee te houden.

B: Ja 100%. Kijk te veel projecten aannemen geeft stress in de werkplaats, ik zet zelfs al soms draaiers op 2 machines in. Het kan wel, maar de focus gaat van het project af. Als er iets gebeurt is het niet goed te herstellen door de draaier omdat het foutje al te erg is geworden. Hij is er niet op tijd bij en er iets bijvoorbeeld iets te veel gefreesd of er zit een handtekening in. Dat is overigens een kras, of iets wat er niet hoort.

A: Gebaseerd op uw kennis en ervaring, wordt dit criterium in de organisatie gebruikt;

- Een deel van de resources is toegewezen aan gewaagdere projecten die doorbraken beloven.

B: Nou dat gebeurt hier wel hoor. Moet wel zeggen dat we momenteel niet iets hebben lopen maar gebeurt wel.

A: Wie en waarom is dit belangrijk?

B: Wordt vanuit management bepaald en voer ik en de hoofdplanner uit. Als iets een doorbraak beloofd kan dat veel marktaandeel opleveren bijvoorbeeld.

A: Welk Belang?

B: Meer omzet en meer winst. Er zit in ieder geval veel potentieel en daarom wordt daar aandacht aan besteed.

A; is hier documentatie over beschikbaar?

Voor: Dat wij als organisatie niet te veel naar klanten hoeven te gaan met het nieuws dat iets vertraagd is daar worden ze niet blij van. en een niet blij klant, daar is het risico dat hij niet meer terugkomt.

Voor": te veel projecten aannemen geeft stress in de werkplaats

Voor: meer omzet en meer winst. Er zit in ieder geval veel potentieel en daarom wordt daar aandacht aan besteed

<p>B: nee volgens mij niet</p> <p>A: Gebaseerd op uw kennis en ervaring, wordt dit criterium in de organisatie gebruikt;</p> <ul style="list-style-type: none"> - De resource toewijzing heeft bijgedragen aan gemiddeld projectsucces over alle projecten in de portfolio. <p>B:Jeetje, ja daar ga ik wel van uit.</p> <p>A: kan je dat uitleggen?</p> <p>B: Ja ik wijs natuurlijk zo goed en verstandig als ik kan de resources toe. En dat met het idee om het project in ieder geval zo succesvol mogelijk te ondersteunen. In de vorm van kwalitatief goed werk en op tijd af.</p> <p>A: en waarom doe je dit op deze manier?</p> <p>B:Omdat dat bijdraagt het overall project. Wanneer alle taken goed zijn uitgevoerd dan is op het eind het project ook op tijd klaar. Dan is de klant blij. En hebben wij sneller ons geld als dan we vertraging hebben veroorzaakt. Dat is waar je het voor doet natuurlijk, je centen om het eind van de maand.</p> <p>A: welk belang</p> <p>B: In het belang van het bedrijf, tevreden klant, die komt terug, die betaald op tijd, wilt meer zaken doen. een succesvol project afsluiten daar heb je iedere afdeling voor nodig. Als iedereen zijn werk doet, en waaronder ik dus met de planning, dan komt dat werk op tijd af en de deur uit. En dan is de klant tevreden, wij krijgen geen eventuele boete voor te late levering ect.</p> <p>A; is hier documentatie over beschikbaar?</p> <p>B: nee</p>	<p>Voor: met het idee om het project in ieder geval zo succesvol mogelijk te ondersteunen. In de vorm van kwalitatief goed werk en optijd af.. dat geeft</p> <p>Voor: Dan is de klant blij. En hebben wij sneller ons geld als dan we vertraging hebben veroorzaakt. Dat is waar je het voor doet natuurlijk, je centen om het eind van de maand.</p> <p>Voor: , tevreden klant, die komt terug, die betaald optijd, wilt meer zaken doen. een succesvol project afsluiten daar heb je iedere afdeling voor nodig. En dan is de klant tevreden, wij krijgen geen eventuele boete voor te late levering ect.</p>
<p>Resource Detailplanner 1</p> <ul style="list-style-type: none"> - Verdeling van de resources heeft plaatsgevonden op basis van bedrijfsstrategie (strategisch belang), het belang en de waarde van het project voor het bedrijf. <p>B: Ja dat wordt wel toegepast hier. De projecten met grotere bedrijf strategisch belang krijgen wel wat voorrang.</p> <p>A: Waarom gebruiken jullie dit?</p> <p>B: Omdat wanneer een grote strategische klant meer potentie heeft dan een andere klant, dan geven wij die strategische klant wat meer aandacht.</p> <p>A; welk belang?</p> <p>B: Dat is puur met het oog op wat voor potentieel er in zit en wat dat voor het bedrijf betekent. Dus wanneer directie zegt van die klant heeft haast, als we die klant goed helpen is de kans zeer groot dat er veel meer uit komt rollen. En</p>	<p>Voor: op wat voor potentieel er in zit en wat dat voor het bedrijf betekent. Dus echt voor de langere termijn, welke klanten wil je hebben / behouden en willen je opdrachten geven.</p>

dan plaatsten we wel als eerst de resources op dat project voordat we de andere gaan indelen. Dus echt voor de langere termijn, welke klanten wil je hebben / behouden en willen je opdrachten geven.

A; is hier documentatie over beschikbaar?

B: nee

- Rekening is gehouden met de capaciteiten van de organisatie. (kwaliteiten / vaardigheden die de resources bezitten)

B: Ja uiteraard dat wel, ik kan moeilijk meer man inplannen als ik heb en wat ze kunnen.

A: Waarom is dat zo?

B: Omdat als ik mensen inplan op een taak, maar die beheersen die taak niet, dan zal die taak niet goed kunnen worden voltooid. En dan krijg ik problemen met de overall planning.

A: Kan je uitleggen wat voor gevolgen dat heeft / belang?

B: Nou omdat dan de planning achterloopt en vertraging oplevert. En vertraging betekent dat je later een factuur kan sturen naar de klant, maar ook dat de klant niet blij is met ons. Tenzij je gaat overwerken, maar dan ballast je weer de organisatie meer, wat op de duur ook niet bevorderlijk is voor de werksfeer en voldoening van personeel.

A; is hier documentatie over beschikbaar?

B: nee

A: Gebaseerd op uw kennis en ervaring, wordt dit criterium in de organisatie gebruikt;

- Niet meer projecten worden uitgevoerd dan de organisatie aan kan.

B: Daar moet ik dan op zeggen dat het vaak wel te veel projecten zijn dan we aan kunnen. Is wel een beetje tegenstrijdig misschien van wat ik net zei op je vorige vraag, maar daar bedoelde ik dus meer van dat ik rekening houdt met het inplannen van mijn resources. Alleen het bedrijf zelf neemt wel te veel projecten aan. Ik plan ze als het ware niet in (geen resources) maar ik krijg wel het management op mijn nek.

A; waarom wordt hier geen rekening mee gehouden?

B: Ja goede vraag, naar mijn mening wilt het management geen nee verkopen aan klanten. En dat is niet de goede manier moet ik zeggen, verkoop dan ja, maar geef een lange levertijd op. I.p.v. de organisatie ermee lastig vallen.

A: zou het wel nuttig zijn om hier rekening mee te houden.

B: absoluut, zoals ik net zei ballast je de organisatie hier alleen maar mee wanneer je hier geen rekening mee houdt. Het veroorzaakt stress en dan verlies je overzicht van alle taken. En je gaat misschien ook wel fouten maken.

A: Gebaseerd op uw kennis en ervaring, wordt dit criterium in de organisatie gebruikt;

- Een deel van de resources is toegewezen aan gewaagdere projecten die doorbraken beloven.

Voor: omdat dan de planning achterloopt en vertraging oplevert. En vertraging betekent dat je later een factuur kan sturen naar de klant, maar ook dat de klant niet blij is met ons.

Voor: Door meer projecten uit te voeren dan je aan kan, ballast je de organisatie hier alleen maar mee wanneer je hier geen rekening mee houdt. Het veroorzaakt stress en dan verlies je overzicht van alle taken. En je gaat misschien ook wel fouten maken.

Voor: dus veel verkoop potentieel en daarom wordt daar aandacht aan besteed.

<p>B: nou moeilijk. Dat niet perse denk ik. Wel het strategisch belang wat je net zei, maar doorbraken. Nou ja er wordt toevallig momenteel wel tijd besteed aan een nieuwe versie van een machine. Dus in die zin wel denk ik. Het is ook niet zo dat het veel voorkomt dat we iets doen wat doorbraken kan geven. Dus vandaar dat ik het niet zo snel zie denk ik, maar bij toeval zijn we er nu dus wel mee bezig. En daar wordt wel aandacht aan besteed.</p> <p>A: waarom is dit belangrijk?</p> <p>B: Nou ja als iets als een doorbraak wordt gezien, kan dat het bedrijf veel opleveren neem ik aan. Bijvoorbeeld die nieuwe versie van die machine, verwachting is dat daar veel bestaande klanten en nieuwe klanten hun machine park willen upgraden met deze machine. Daar zit dus veel potentieel en daarom wordt daar aandacht aan besteed.</p> <p>A; is hier documentatie over beschikbaar?</p> <p>B: nee</p>	
<p>Resource Planner</p> <ul style="list-style-type: none"> - Verdeling van de resources heeft plaatsgevonden op basis van bedrijfsstrategie (strategisch belang), het belang en de waarde van het project voor het bedrijf. - Rekening is gehouden met de capaciteiten van de organisatie. (kwaliteiten / vaardigheden die de resources bezitten) <p>RP: JA. Je kan het natuurlijk op heel gedetailleerd niveau zeg maar iemand zijn kwaliteiten specificeren, en dan daar taken aan hangen / gaan koppelen. Maar wat wij hebben is heel generalistisch, je bent monteur. Maar we zeggen niet je bent monteur voor specifieke machines. Ik doe dus echt de overall planning op hoger niveau. En de detailplanners doen het op detail.</p> <p>A: Wie en waarom?</p> <p>RP: Nou het kan natuurlijk best zo zijn dat die ene monteur wat beter is dan de andere, maar wij als planners hebben gewoon een potje van 10 monteurs. En dan zorgen wij gewoon dat wij voor 10 man werk hebben. En dan kan het op detail niveau nog wel eens verschillen van welke monteur welke taak krijgt, omdat iemand misschien wat meer of minder ervaring heeft. Dus wij wijzen het wel zeg maar toe, maar op het echte dag en dagelijkse niveau bepaald eigenlijk de detail resource planning. Dit gaat echt over de planning, echt wat we vast leggen, de overall planning. Wij plannen echt per activiteit. En het kan best zo zijn dat wij voor de activiteit een of meerdere monteurs hebben. Dus het gaat op een bepaald niveau, maar wij zijn redelijk betrouwbaar met dat vastleggen.</p> <p>A: Welk belang?</p> <p>RP: dat komt omdat wij eigenlijk willen is dat een project op tijd klaar is, en we willen ook zorgen dat alle mensen die wij hebben rondlopen wel altijd iets te doen hebben.</p> <p>A: Kan je dat meer uitleggen?</p> <p>RP: ja het is dus dat wij aan de ene kan niet te veel werk inplannen, maar aan de andere kant ook niet te weinig. Want als je teveel inplant, ga je te laat leveren. Taken worden niet gehaald en dit levert een vertraging op. En als je</p>	<p>Voor: dat komt omdat wij eigenlijk willen is dat een project optijd klaar is, en we willen ook zorgen dat alle mensen die wij hebben rondlopen wel altijd iets te doen hebben. gewoon zo efficiënt mogelijk je resources te benutten.</p>

te weinig inplant, dan heb je mensen die alleen maar geld kosten en niet productief zijn, dat is heel zonde. Dus gewoon zo efficiënt mogelijk je resources te benutten, plannen we dat zo op detail niveau in.

A: is hier documentatie voor beschikbaar?

RP: nee dat niet volgens mij

A: Gebaseerd op uw kennis en ervaring, wordt dit criterium in de organisatie gebruikt;

- Niet meer projecten worden uitgevoerd dan de organisatie aan kan.
- Een deel van de resources is toegewezen aan gewaagdere projecten die doorbraken beloven.
- De resource toewijzing heeft bijgedragen aan gemiddeld projectsucces over alle projecten in de portfolio.

RP: Ja, bij ons bedrijf tot op zeker hoogte.

A: Waarom gebeurt dit op zekere hoogte?

RP: Dat komt omdat ik zelf nog nooit heb gehoord stop maar met verkopen. Stel we zitten vol, dan gaan we het wel uitbesteden of inhuren of wat dan ook. De levertijden zullen dan iets langer worden. Dus in die zin wordt het werk dan wat meer verspreid. We hebben het maximum ook niet zo vaak bereikt, maar als wij het wel bereiken dan gaan we langere levertijden proberen te verkopen.

A: Ok, wat houdt dat dan in voor dit criterium?

RP: Dus bij een overload aan werk proberen wij zoveel mogelijk te voorkomen dat dit de productie ingaat. Voor zover wij het kunnen overzien en inplannen, geven wij gewoon echt langere levertijden af voor projecten in dat geval.

A: Door wie en waarom?

RP: Dat komt omdat wanneer we het toch zouden gaan inplannen en dat een overload in de productie veroorzaakt, komen projecten te laat.

A; welk belang?

RP: Taken komen niet optijd af en veroorzaken vertraging. En met klanten hebben wij vaak penalty's / boetes voor te laat leveren, en die willen wij echt voorkomen. Dus door niet meer projecten in te plannen dan de organisatie aan kan voorkomen wij dat wij penalty's moeten betalen aan klanten. We willen een haalbare levertijden verkopen en een mooie afgevlakte planning hebben. Op die manier blijft het behandelbaar. Dan hou je de doorlooptijden een beetje grip op.

A: is hier documentatie voor beschikbaar?

RP: nee dat niet volgens mij

Voor: Taken komen niet optijd af en veroorzaken vertraging. En met klanten hebben wij vaak penalties / boetes voor te laat leveren, en die willen wij echt voorkomen. We willen een haalbare levertijden verkopen en een mooie afgevlakte planning hebben. Op die manier blijft het behandelbaar. Dan hou je de doorlooptijden een beetje grip op.

De gevonden codes zijn volgens de Open Card Sorting samengevoegd. Hierbij zijn er bij deze kwaliteitsfactor vier unieke validatiecategorïeën voor de kwaliteitsfactor en nul validatiecategorïeën tegen de kwaliteitsfactor gevonden.

Validatiecategorie vóór de kwaliteitsfactor

1. Hanteren van de capaciteitsbalans in de portfolio draagt bij aan het verkopen van haalbare levertijden aan klanten. Hiermee worden er niet meer projecten verkocht dan wij aan kunnen en worden boetes voor te laat leveren zoveel mogelijk voorkomen.
2. Hanteren van de capaciteitsbalans in de portfolio zorgt voor rust en voorkomt stress op de werkvloer. Daarmee zijn projecten beter te begeleiden en worden minder fouten gemaakt.
3. Hanteren van capaciteitsbalans in de portfolio draagt bij aan de continuïteit van de organisatie. De capaciteit wordt verdeeld over mogelijke doorbraak projecten, als ook aan klanten met groot potentieel aan toekomstige orders.
4. Hanteren van capaciteitsbalans in de portfolio zorgt ervoor dat de belangrijke klanten voorrang kunnen krijgen en daarmee sneller tevreden worden gehouden. Deze klanten betalen daarom op tijd, en het risico op een boete wordt verlaagd.

Validatiecategorie tegen de kwaliteitsfactor

5. -

Zie hieronder de open codering van kwaliteitsfactor 1.2.

1.2 Titel : Vertrouwen door portfolio management in het projectteam

Definitie : Resourceallocatie moet teams opleveren die bij het portfoliomanagement het vertrouwen geven dat succesvolle uitvoering mogelijk is.

Interviews

Codering validatie (waarom)

<p>Projectleider A: Gebaseerd op uw kennis en ervaring, wordt dit criterium in de organisatie gebruikt; P: Nee, er wordt ons niet actief gevraagd of wij akkoord gaan met de kwaliteiten van het projectteams. A; waarom en wie? P: Er wordt aangenomen dat het akkoord is omdat die mensen hier allemaal werken. Als we minder projecten zouden doen en meer on site, dan zou het zeker wel nuttig zijn om er invloed op te hebben. Maar omdat je zo veel verschillende projecten hebt is het ook niet te doen, ik zit bijv. van 8 tot 9 aan 1 project en dan van 9 tot 10 weer aan een ander, ect. Ik heb dus zoveel teams als het ware, dat is niet te doen om ons voor alles te vragen of wij er vertrouwen in hebben. Dat wordt gewoon aangenomen. A: Zou het nuttig zijn in de organisatie? P: In onze organisatie is het niet echt nuttig denk ik, dat komt dus omdat je zoveel verschillende taken en projecten hebt dat je daardoor ook telkens een andere team hebt te maken krijgt. Het ene project is weer net wat anders als het andere. Het is te verspreid hier. Het ligt dus echt wel aan de organisatie.</p>	<p>Tegen: Omdat je zo veel verschillende projecten hebt is het niet te doen om ons voor alles te vragen of wij er vertrouwen in hebben. Tegen: je zoveel verschillende taken en projecten hebt dat je daardoor ook telkens een andere team hebt te maken krijgt. Het ene project is weer net wat anders als het andere.</p>
<p>Resource Planner A: Gebaseerd op uw kennis en ervaring, wordt dit criterium in de organisatie gebruikt; RP: Dat hebben wij niet zo heel erg. A: waarom niet? RP: Wij hebben het toewijzen van de mensen die het project gaan doen, dat gebeurt allemaal binnen operations, de detail resource planning. Bij ons. De hoofd planning, is het zo dat de projectleider besteld bij ons een machine als het ware, en hoe die wordt gemaakt zijn ze niet zo heel erg in betrokken. Zij wijzen daarnaast veel mee mensen toe wat betreft engineering, software, nazorg. A: en hoe geldt dit dan voor jou? RP: Als we kijken naar wat wij zelf in huis maken, dus echt mijn werk, dan wordt dit niet rekening mee gehouden. A: zou het nuttig zijn om dit wel te doen?</p>	<p>Heeft het achteraf niet heel goed begrepen, argumenten niet bruikbaar</p>

<p>RP: Weet ik niet, niet echt want dit zou echt meer met projecten zijn, dat je echt 1 projectmonteur hebt, 1 projectengineer, ect. En dat is zeker nuttig! Vaste aanspreekpunten. Echter het lastige bij ons. Is dat die projectmonteur is er vaak niet. die moet vaak weer naar andere projecten en daar taken uitvoeren. Dus dat is echt heel lastig in de operations. Vandaar dat wij het niet doen, en voor ons ook niet echt nuttig zou zijn. Het systeem is niet zo ingericht.</p>	
<p>Detail resource planner 1</p> <p>A: Gebaseerd op uw kennis en ervaring, wordt dit criterium in de organisatie gebruikt; dat succesvolle uitvoering mogelijk is.</p> <p>B: Ja, ik moet zeggen ik kan niet altijd voor projectleiding spreken, maar het moet mij bijvoorbeeld ook het vertrouwen geven dat het goed komt. Dus ik let daar juist op, dat is eigenlijk wel het meest waar ik naar zoek.</p> <p>A: waarom doe jij dit?</p> <p>B: Ja, dat is een lastige vraag. Ik heb gewoon de ervaring van wie ik waar wil zetten. Het is ook een automatisme geworden. Ik wil mijn werk goed doen en daar een goed gevoel over krijgen. Zonder vertrouwen ga ik me zorgen maken, ga ik op iedereen hun nek zitten om te controleren. Daar worden de medewerkers niet blij van, daar wordt ik niet blij van. daarom doe ik dat.</p> <p>A: Welk belang?</p> <p>B: omdat ik dan mijn energie in dingen ga steken waar ik niet mee bezig wil zijn. Ik moet de taken goed plannen op detail niveau, niet iedereen controleren. En als ik vertrouwen heb ik het team kan ik dat uitstralen naar de projectleider, en dan kan die dat weer uitstralen naar de klant ect. Zo hoort het ook, dan voelt de klant zich ook beter lijkt mij.</p> <p>A; is hier documentatie over beschikbaar?</p> <p>B: nee</p>	<p>Voor: Zonder vertrouwen ga ik me zorgen maken, ga ik op iedereen hun nek zitten om te controleren. Daar worden de medewerkers niet blij van, daar wordt ik niet blij van.</p> <p>Voor: Als ik vertrouwen heb ik het team kan ik dat uitstralen naar de projectleider, en dan kan die dat weer uitstralen naar de klant ect. Zo hoort het ook, dan voelt de klant zich ook beter lijkt mij.</p>
<p>Detail resourceplanner 2</p> <p>A: Gebaseerd op uw kennis en ervaring, wordt dit criterium in de organisatie gebruikt;</p> <p>B: Nou het hoeven bij mij in ieder geval niet perse teams op te leveren die vertrouwen moeten geven aan het portfolio management</p> <p>A: waarom niet?</p> <p>B: Ze moeten mij het vertrouwen geven dat het lukt.</p> <p>A: welk belang draagt dit bij voor de organisatie?</p>	<p>Voor: Dus in die zin dat het rust creëert in de organisatie</p> <p>Voor: Dat er tegen de klant eerlijk kan worden gezegd, ja wij hebben het vertrouwen dat het project optijd af komt.</p>

<p>B: Dat ik het gevoel heb dat het goed gaat komen, dat als ze mij vragen lukt het komt het goed, komt het op tijd af. En dat ik dan kan zeggen ja het komt optijd af. Ik heb het idee het gevoel dat het wel op tijd gaat lukken. Dus in die zin dat het rust creëert in de organisatie. In die zin geef ik het portfoliomanagement natuurlijk wel vertrouwen. Dus de teams die ik samenstel geven mij het vertrouwen, welke op hun beurt weer het portfoliomanagement vertrouwen geeft.</p> <p>A: waarom is dit belangrijk?</p> <p>B: nou ja nogmaals dat er rust in de organisatie heerst. En dat er tegen de klant eerlijk kan worden gezegd, ja wij hebben het vertrouwen dat het project op tijd af komt.</p> <p>A; is hier documentatie over beschikbaar?</p> <p>B: nee</p>	
<p>Project manager</p> <p>A: Gebaseerd op uw kennis en ervaring, wordt dit criterium in de organisatie gebruikt;</p> <p>P: Ja als ik dan vooral naar mijzelf kijk wel. Ik wil het vertrouwen krijgen.</p> <p>A: Wie en waarom is dit zo?</p> <p>P: Dat doe ik en de resource planner. En omdat ik vind dat wanneer ik vertrouwen heb gekregen in het team, dat dat rust geeft in de organisatie. Dan kan ik ook oprecht mijn vertrouwen uitspreken naar het hoger management. En zei weer naar de klant. Het creëert rust.</p> <p>A; Welke belang?</p> <p>P: Rust is belangrijk in de organisatie. Het zorgt ervoor dat mensen niet gaan stressen, met dingen gaan bemoeien, stiekem dingen zelf gaan regelen. Het werkt prettiger en je kan daardoor beter nadenken over het project. Het voorkomt vaak fouten die vertraging opleveren.</p> <p>A; is hier documentatie over beschikbaar?</p> <p>P: nee niet dat ik weet</p>	<p>Voor: Omdat ik vind dat wanneer ik vertrouwen heb gekregen in het team, dat dat rust geeft in de organisatie.</p> <p>Voor: Dan kan ik ook oprecht mijn vertrouwen uitspreken naar het hoger management. En zei weer naar de klant.</p> <p>Voor: Het creert rust.</p> <p>Voor: Rust is belangrijk in de organisatie. Het zorgt ervoor dat mensen niet gaan stressen, met dingen gaan bemoeien, stiekem dingen zelf gaan regelen.</p> <p>Voor: Het werkt prettiger en je kan daardoor beter nadenken over het project.</p>

De gevonden codes zijn volgens de Open Card Sorting samengevoegd. Hierbij zijn er bij deze kwaliteitsfactor twee unieke validatiecategoríeën voor de kwaliteitsfactor en één validatiecategoríe tegen de kwaliteitsfactor gevonden. Tevens is er gebleken dat het interview met de resource planner niet betrouwbaar is geweest gezien het lijkt alsof het kwaliteitsfactor niet goed is begrepen.

Validatiecategoríe vóór de kwaliteitsfactor

1. Vertrouwen door portfolio management in het projectteam geeft rust in de organisatie. Medewerkers vinden dit prettig werken, waardoor zij zich niet bemoeien met andermans taken.
2. Door vertrouwen door portfolio management in het projectteam kan het vertrouwen eerlijk uitgesproken worden naar klant

Validatiecategoríe tegen de kwaliteitsfactor

3. Door te veel verschillende projecten en taken en wisselende teams is het vertrouwen door portfolio management in het projectteam niet uitvoerbaar

Zie hieronder de Open codering van kwaliteitsfactor 1.3.

1.3 Titel : Vaste bezetting projectteams

Definitie : Een projectleider is verantwoordelijk voor een project van het begin tot het einde. Een project heeft een vaste bezetting met dezelfde projectleider en projectteam van het begin tot het einde.

Interviews	Coding validatie (waarom)
<p>Resource planner</p> <p>A: Gebaseerd op uw kennis en ervaring, wordt dit criterium in de organisatie gebruikt;</p> <p>RP: Ja dat proberen wij wel.</p> <p>A: Door wie en waarom?</p> <p>RP: Nou wat betreft projectleider hebben wij dat zeker wel. Die is van begin tot eind bij het project. De project engineer is ook vast toegewijd aan het project. Dat is echt op naam genoteerd zodat iedereen weet bij wie die moet zijn. Alleen daarna gaat het via werkvoorbereiding en planning, en de rest van de organisatie zeg maar, en dan heb je niet meer een vast team van begin tot eind. Je hebt niet opeens een vaste inkoper, een vaste lasser of iets dergelijks.</p> <p>A: waarom gebeurt dit deel wel en deels niet zoals je beschrijft?</p> <p>RP: ja dat komt omdat er dan ongelijke werkverdeling ontstaat. Het ene project is groter als het ander en daarvoor is er gekozen dat het werk per afdeling wel goed en eerlijk verdeelt is. En dan zie je dat het niet mogelijk is om per project een vast iemand op te zetten. Anders heeft de ene inkoper het veel drukker als de ander bijvoorbeeld. Die hebben een eigen verdeling wat beter werkt. Maar nogmaals waar mogelijk gebeurt dit wel, laten we dat voorop stellen. En wat dat betreft dus wel een ja.</p> <p>A: Welk belang?</p> <p>RP: nou om het overzicht te houden en om het plan baar te houden. Bijvoorbeeld de projectengineer als vast persoon voor een project, dan kan hij moeilijk nog 3 andere dingen gaan zitten doen. Die taken zijn daar weer dermate groot en vergen behoorlijk wat uren. Dan is het handig als hij zich kan focussen op dat ene project samen met de projectleider, en niet de aandacht te snel verlies. Dat kunnen er fouten ontstaan natuurlijk. Er moeten natuurlijk mijlpalen gehaald worden per project. En als je dat niet goed plant en toewijst dan ga je je deadline niet halen en loop je ook uiteindelijk weer naar zo een leverpenalty.</p> <p>A: is hier documentatie voor beschikbaar?</p> <p>RP: nee dat niet volgens mij</p>	<p>Tegen: ja dat komt omdat er dan ongelijke werkverdeling ontstaat. Anders heeft de ene inkoper het veel drukker als de ander bijvoorbeeld.</p> <p>Voor: om het overzicht te houden en om het planbaar te houden.</p> <p>Voor: Die taken zijn daar weer dermate groot en vergen behoorlijk wat uren. Dan is het handig als hij zich kan focussen op dat ene project samen met de projectleider. , en niet de aandacht te snel verlies. Dat kunnen er fouten ontstaan natuurlijk.</p> <p>Voor: als je dat niet goed plant en toewijst dan ga je je deadline niet halen en loop je ook uiteindelijk weer naar zo een leverpenalty.</p>
<p>Detail Resource planner 1</p> <p>A: Gebaseerd op uw kennis en ervaring, wordt dit criterium in de organisatie gebruikt;</p>	<p>Voor: Omdat je anders ruis krijgt in de communicatie, wijzigingen in plannen</p>

<p>B: Ja eens, als ik telkens een andere projectleider heb, dan heb ik net iets afgestemd met die projectleider over de status van het project en hoe we het gaan doen, en dan een nieuwe projectleider is het er niet mee eens en dan gaan we alles omgooien. Nee 1 contactpersoon is altijd het best.</p> <p>A: waarom is dat het beste?</p> <p>B: Omdat je anders ruis krijgt in de communicatie, wijzigingen in plannen ect. En dat gaat ten kosten van de efficiency in de communicatie. De koppen moet dezelfde kant op staan zeg maar, en bij een continue wisseling van de wacht is dat moeilijk te handhaven.</p> <p>A; is hier documentatie over beschikbaar?</p> <p>B: nee</p>	<p>ect. En dat gaat ten kosten van de efficiency in de communicatie.</p>
<p>Detail resourceplanner 2</p> <p>A: Gebaseerd op uw kennis en ervaring, wordt dit criterium in de organisatie gebruikt;</p> <p>B Ja daar ben ik het mee eens. En dat gebeurt hier ook wel.</p> <p>A: Wie en waarom?</p> <p>B: Omdat er bij projectleiding anders telkens iemand anders verantwoordelijk is. Er ontstaat communicatieproblemen ect. Als iemand anders het moet overnemen dan moet iedereen zich telkens weer inlezen en dat schiet niet op.</p> <p>A: Welk belang draagt hieraan bij?</p> <p>B: Dan gaat informatie verloren en daarmee gaat de snelheid uit het project. En als een project niet volgens het normale schema verloopt is er grote kans op vertraging.</p> <p>A; is hier documentatie over beschikbaar?</p> <p>B: nee</p>	<p>Voor: Er ontstaat communicatieproblemen ect. Als iemand anders het moet overnemen dan moet iedereen zich telkens weer inlezen en dat schiet niet op</p> <p>Voor: Dan gaat informatie verloren en daarmee gaat de snelheid uit het project. En als een project niet volgens het normale schema verloopt is er grote kans op vertraging.</p>
<p>Project leider</p> <p>A: Gebaseerd op uw kennis en ervaring, wordt dit criterium in de organisatie gebruikt;</p> <p>1.3 Titel : Vaste bezetting projectteams</p> <p>Definitie : Een projectleider is verantwoordelijk voor een project van het begin tot het einde. Een project heeft een vaste bezetting met dezelfde projectleider en projectteam van het begin tot het einde.</p> <p>P: Ja dit vindt ik dus wel echt essentieel, maar dat is helaas niet de realiteit. Wanneer je dit niet hebt en er komen veel nieuwe mensen in het team zorgt dat voor heel veel ruis.</p> <p>A'': waarom gebeurt dit niet in de organisatie?</p> <p>P: Dat weet ik niet zo goed, maar het komt gewoon te vaak voor. De planning verschuift ook wel eens en dan komt er weer iemand anders bij of moet er weg.</p> <p>A: Zou het nuttig zijn?</p>	<p>Voor: Ja absoluut, omdat wanneer je dit niet hebt, er weer een goede overdracht moet zijn, en daar gaat het vaak fout. Informatie gaat verloren. Mensen moeten zich toch weer inlezen</p>

<p>P: Ja absoluut, omdat wanneer je dit niet hebt, er weer een goede overdracht moet zijn, en daar gaat het vaak fout. Informatie gaat verloren. Mensen moeten zich toch weer inlezen. Als je dit kan wegnemen, en alleen maar medewerkers hebt voor 1 project die zich erin kunnen vastbijten gaat de kwaliteit omhoog.</p> <p>A: is hier documentatie voor beschikbaar?</p> <p>P: Nee</p>	
<p>Project Manager</p> <p>A: Gebaseerd op uw kennis en ervaring, wordt dit criterium in de organisatie gebruikt;</p> <p>1.3 Titel : Vaste bezetting projectteams</p> <p>Definitie : Een projectleider is verantwoordelijk voor een project van het begin tot het einde. Een project heeft een vaste bezetting met dezelfde projectleider en projectteam van het begin tot het einde.</p> <p>P: Ja zeer belangrijk</p> <p>A'': Wie en waarom?</p> <p>P: Omdat wij als projectleiders 1 contactpersoon willen. En dat wilt de klant ook.</p> <p>A: Leg dat eens uit? Welk belang?</p> <p>P: 1 contactpersoon zorgt ervoor dat hij of zij zich voor de volle 100% kan focussen op een taak / project. Want bij overdracht van de een naar de ander wordt altijd wel wat vergeten. En daarnaast een nieuwe verantwoordelijke ziet dingen anders en wilt halverwege het project dingen omgooien. Dat werkt dus niet.</p> <p>A; is hier documentatie over beschikbaar?</p> <p>P: Ja er is hier wel wat over geschreven in de arbeidscontracten van projectleiders en in memo's denk ik. Maar de redenen heb ik hier al wel gegeven. De documentatie gaat je niet veel meer vertellen.</p>	<p>Voor: Bij overdracht van de een naar de ander wordt altijd wel wat vergeten.</p> <p>Voor: En daarnaast een nieuwe verantwoordelijke ziet dingen anders en wilt halverwege het project dingen omgooien. Dat werkt dus niet.</p>

De gevonden codes zijn volgens de Open Card Sorting samengevoegd. Hierbij zijn er bij deze kwaliteitsfactor drie unieke validatiecategoríeën voor de kwaliteitsfactor en één validatiecategoríe tegen de kwaliteitsfactor gevonden.

Validatiecategoríe vóór de kwaliteitsfactor

1. Door vaste bezetting projectteams blijft het project overzichtelijk en beter te plannen.
2. Door vaste bezetting projectteams worden fouten en vertragingen voorkomen, welke anders mogelijk tot boetes zouden leiden
3. Vaste bezetting van projectteams voorkomt communicatieproblemen.

Validatiecategoríe tegen de kwaliteitsfactor

4. Door vaste bezetting projectteams kan er ongelijk werkverdeling/ werkdruk ontstaan binnen of tussen de projectteams.

Zie hieronder de Open codering van kwaliteitsfactor 1.4.

1.4 Titel : Beperk gelijktijdig werken aan meerdere projecten door een medewerker

Definitie : Het aantal projecten (en taken) waar een medewerker gelijktijdig aan werkt is beperkt. Dit vergroot de efficiëntie en toewijding van de medewerker. Indien, door een inefficiënte verdeling van medewerkers over projecten, projecten ook gedwongen zijn meerdere medewerkers aan één taak toe te wijzen vergroot dit bovendien de projectteams.

Interviews	Codering validatie (waarom)
<p>Projectleider</p> <p>A: Gebaseerd op uw kennis en ervaring, wordt dit criterium in de organisatie gebruikt;</p> <p>P: Ja eens.</p> <p>A; waarom en wie?</p> <p>P: Ik zou bijvoorbeeld 10 taken / project als max willen. Ik heb er nu meer en wat je dan krijg tis het gevolg van die overkill, ga ik heel veel hap snap doen. Heel reactief. Ene klacht van een klant los ik op, maar ik zorg niet dat die klacht de volgende keer kan worden voorkomen. Met te veel taken / projecten is het echt heel moeilijk om het overzicht te bewaren en dat zorgt ervoor dat mijn werkbevrediging naar beneden gaat. Je hebt het idee dat je telkens in vergadering overgaat. Dus ik ben het hier zeker mee eens, dit heeft invloed. Ik weet ook van een collega engineer, als hij te vaak gestoord wordt door andere taken, kost het weer veel tijd om in je oude flow te komen. Als je er te veel uit wordt gehaald ga je fouten maken.</p> <p>A: welk belang?</p> <p>P: Taken worden minder snel / minder nauwkeurig afgemaakt. Dit leid tot mogelijk vertraging door of tijd of door foutjes die weer hersteld moeten worden. En het werkt voor de medewerkers zelf ook niet erg prettig, dus de motivatie zou ook wel aangetast kunnen worden.</p> <p>A: is hier documentatie voor beschikbaar?</p> <p>P: Nee</p>	<p>Ik begreep het eerste antwoord verkeerd, de projectleider ervaart dit niet. maar de antwoorden zijn echter nog wel te gebruiken.</p> <p>Voor: je dan krijg tis het gevolg van die overkill, ga ik heel veel hap snap doen. Heel reactief. ik zorg niet dat die klacht de volgende keer kan worden voorkomen.</p> <p>Voor: moeilijk om het overzicht te bewaren en dat zorgt ervoor dat mijn werkbevrediging naar beneden gaat.</p> <p>Voor: Taken worden minder snel / minder nauwkeurig afgemaakt. Dit leid tot mogelijk vertraging. En de motivatie zou ook wel aangetast kunnen worden.</p>
<p>Resource planner</p> <p>A: Gebaseerd op uw kennis en ervaring, wordt dit criterium in de organisatie gebruikt;</p>	

<p>RP: Ja dat hangt van af over welke afdeling je het hebt bij ons. Je moet het zo zien een projectmonteur is ene hele week met een taak bezig. Die is aan het bouwen ect, maar een engineer is natuurlijk zo zijn dat wat offertes heeft opgevraagd en dat hij dan even moet wachten op antwoord, en in de tussentijd gaat hij met een ander project bezig.</p> <p>A; Wat betreft die monteur, daar is het volgens jou wel echt nodig?</p> <p>RP: Ja daar wel. Daar zeggen wij gewoon hij wordt 40 uur ingepland om aan die taak te besteden en dan is hij ook echt bezig. Tenzij er natuurlijk iets voorvalt, hij heeft niet al ze spullen. Maar dat heeft niks met planning te maken, dat moet je even buiten beschouwing laten.</p> <p>A: Door wie en waarom?</p> <p>RP: Dat is omdat wanneer wij iemand zetten op een taak, dan maakt hij die eerst af. Je moet het zo zien en die man begint ergens aan te sleutelen, en dan is het natuurlijk super irritant als hij iets half af heeft en daarna gaat hij wat anders doen en iemand anders moet het afmaken.</p> <p>A; Welk belang?</p> <p>RP: omdat anders de kwaliteit achteruit gaat, die andere man weet niet wat er al is vastgedraaid of wij hij nog precies moet doen. Dat is waardeloos. Die mannen moeten ergens aan beginnen en ook afmaken. Anders is het veel te foutgevoelig en tijdrovend.</p> <p>A: is hier documentatie voor beschikbaar?</p> <p>RP: nee</p>	<p>Voor: super irritant als hij iets half af heeft en daarna gaat hij wat anders doen en iemand anders moet het afmaken.</p> <p>Voor: omdat anders de kwaliteit achteruit gaat, Anders is het veel te foutgevoelig en tijdrovend/</p>
<p>Resource detailplanner 1</p> <p>A: Gebaseerd op uw kennis en ervaring, wordt dit criterium in de organisatie gebruikt;</p> <p>B: Ja eens ook en dat hanteer ik ook. Een monteur of lasser of draaier ga ik niet op meerdere taken tegelijk zetten. Ik kan wel zeggen eerst die taak en dan die taak, maar niet tegelijkertijd uitvoeren. Iedere taak heeft een tijdsplan voor zich.</p> <p>A: waarom gebeurt dit op die manier?</p> <p>B: Ja omdat als ik iemand inzet op 2 of meer taken tegelijk dan ben je de focus kwijt. Je zit bijvoorbeeld lekker te werken aan een taak die 18 uur duurt bijvoorbeeld. En dan na 6 uur moet je even switchen naar een andere taak van 4 uur. En dan daarna weer na een andere taak en vervolgens weer verder met de eerste taak. Dan moet je weer alles opnieuw instellen voor die eerste taak. Dan heb je dus al 2x insteltijd voor een taak die eigenlijk maar 1x instel tijd benodigd had. Dus je verliest in feite tijd daarmee. En daarnaast werk je ook sneller als je de focus op 1 taak behoudt. Je maakt die dan sneller af en voor het gevoel van de medewerkers is dat ook prettiger. Eerst iets af, dan ben je daar in de hoofd ook klaar mee en dat iets anders.</p> <p>A; is hier documentatie over beschikbaar?</p> <p>B: nee</p>	<p>Voor: dan ben je de focus kwijt</p> <p>Voor: Dan heb je dus al 2x insteltijd voor een taak die eigenlijk maar 1x instel tijd benodigd had. Dus je verliest in feite tijd daarmee</p>

<p>Resource Detailplanner 2</p> <p>A: Gebaseerd op uw kennis en ervaring, wordt dit criterium in de organisatie gebruikt;</p> <p>B: Ja zeker weten. Ik plan nooit iemand in met veel taken.</p> <p>A: waarom doe jij dit?</p> <p>B: Omdat als ik iemand inplan op veel taken tegelijk dat werkt gewoon niet prettig voor die werknemer. En als hij kan gaan van taak 1 af en volgende taak wordt ingepland dan is dat veel overzichtelijk. Hij kan dan de focus behouden en alle aandacht aan 1 taak tegelijk richten.</p> <p>A: welk belang voor de organisatie heeft dit?</p> <p>B: het belang dat de organisatie goed werk aflevert aan klanten, zo weinig mogelijk fouten. Iedereen is goed bezig met wat hij zij moet doen.</p> <p>A; is hier documentatie over beschikbaar?</p> <p>B: nee</p>	<p>.</p> <p>Voor: veel overzichtelijk. Hij kan dan de focus behouden en alle aandacht aan 1 taak tegelijk richten.</p>
<p>Project Manager</p> <p>A: Gebaseerd op uw kennis en ervaring, wordt dit criterium in de organisatie gebruikt;</p> <p>P: Ja zeker ook dit is belangrijk.</p> <p>A: Wie en Waarom is dit zo?</p> <p>P: Dit bepaald ik en de planners. Een te veel aan verschillende taken brengt je van de focus af. En zoals ik net al zei, focus zorgt ervoor dat je taken goed kunt afmaken. En dat je dit vaak ook sneller doet dan wanneer je tussentijd iets anders gaat doen en vervolgens weer even moet inkomen in de eerste taak. Hier werken wij daardoor graag taak voor taak.</p> <p>A; welke belang?</p> <p>P: zodat er zo min mogelijk fouten worden gemaakt en daarmee vertraging voorkomen. Ook werkt het prettiger.</p> <p>A; is hier documentatie over beschikbaar?</p> <p>P: nee</p>	<p>Voor: Een te veel aan verschillende taken brengt je van de focus af. En zoals ik net al zei, focus zorgt ervoor dat je taken goed kunt afmaken. En dat je dit vaak ook sneller doet dan wanneer je tussentijd iets anders gaat doen en vervolgens weer even moet inkomen in de eerste taak</p>

De gevonden codes zijn volgens de Open Card Sorting samengevoegd. Hierbij zijn er bij deze kwaliteitsfactor drie unieke validatiecategorïeën voor de kwaliteitsfactor en geen validatiecategorie tegen de kwaliteitsfactor gevonden.

Validatiecategorie vóór de kwaliteitsfactor

1. Het beperken van gelijktijdig werken aan projecten / taken voorkomt reactief werkgedrag. Het zorgt juist voor overzicht en focus op de taak en deze goed te kunnen volbrengen.
2. Het beperken van gelijktijdig werken aan projecten / taken geeft een hogere werkbevredestiging van de medewerker.
3. Door gelijktijdig werken aan projecten / taken te beperken wordt tijdsverlies en fouten voorkomen. Medewerkers hoeven dan niet constant te wisselen tussen taken door, waardoor de medewerker voor iedere taak weer opnieuw moet inkomen en opstarten voor hij weer verder kan gaan.

Validatiecategorie tegen de kwaliteitsfactor

4. -

Zie hieronder de Open codering van kwaliteitsfactor 2.1.

2.1 Titel : Juiste kennis en vaardigheden

Definitie : In een projectteam zijn alle benodigde kennis en vaardigheden aanwezig

Aandachtspunten: zie hieronder

Interviews

Codering validatie (waarom)

<p>Project Manager</p> <p>A: Gebaseerd op uw kennis en ervaring, wordt dit criterium in de organisatie gebruikt;</p> <ul style="list-style-type: none">- Kennis en vaardigheden die nodig zijn voor een taak, worden op die taak ingezet <p>P: Voornamelijk wel! Er zijn wel eens taken waar we niet altijd over de kennis beschikken en dan moeten we dat snel aanleren. Een voorbeeld hiervan is software. Wij hebben daar momenteel niemand voor en huren telkens iemand in. Maar die kan soms ook niet altijd i.v.m. andere klussen elders. Dat is een zwak punt.</p> <p>A: waarom is die kennis er niet?</p> <p>P: We hebben gewoon te weinig mensen daarvoor, ik ga daar eigenlijk niet over.</p> <p>A: zou het wel nuttig zijn volgens jou?</p> <p>P: Ja als we alle kennis die we nodig zouden hebben in huis hebben, dan is dat super natuurlijk. Alleen is dat ook niet altijd mogelijk. Dus ja het is nuttig, maar ik begrijp dat het soms niet kan. Financieel gezien bijvoorbeeld.</p> <p>A: Gebaseerd op uw kennis en ervaring, wordt dit criterium in de organisatie gebruikt;</p> <ul style="list-style-type: none">- Ingezet resources in lijn met hun kennis, hun vaardigheden en hun motivatie <p>P: Ja logisch en dat doen wij ook zoveel mogelijk. Ik zet mijn projectleiders wel in op projecten die bij hun passen en wat ze kunnen en graag willen.</p> <p>A: Wie en waarom doe je dit?</p> <p>P: Als iemand ingedeeld wordt waar hij graag wilt ingedeeld worden, dan is de drive om het goed te doen er al. Iemand die zich prettig voelt bij een indeling van een project, dat is goed voor diegene en voor de organisatie. Daarmee krijg ik dus weer vertrouwen, waar we het net over hadden en dat vertrouwen geeft rust.</p> <p>A; welk belang?</p> <p>P: Omdat die rust dus belangrijk in de organisatie. Mensen gaan niet stressen , met dingen bemoeien of stiekem dingen regelen. Het werkt prettig.</p> <p>A; is hier documentatie over beschikbaar?</p> <p>P: nee</p> <p>A: Gebaseerd op uw kennis en ervaring, wordt dit criterium in de organisatie gebruikt;</p>	<p>Voor: Wij hebben daar momenteel niemand voor en huren telkens iemand in. Maar die kan soms ook niet altijd ivm andere klussen elders. Dat is een zwak punt.</p> <p>Voor: Iemand die zich prettig voelt bij een indeling van een project, dat is goed voor diegene en voor de organisatie. Daarmee krijg ik dus weer vertrouwen, waar we het net over hadden en dat vertrouwen geeft rust. Als iemand ingedeeld wordt waar hij graag wilt ingedeeld worden, dan is de drive om het goed te doen er al. Iemand die zich prettig voelt bij een indeling van een project, dat is goed voor diegene en voor de organisatie. Daarmee krijg ik dus weer vertrouwen, waar we het</p>
---	---

<p>- Kennis en vaardigheden zijn effectief en efficiënt (niet te weinig of te veel) verdeeld over verschillende projecten</p> <p>P: Ja ik ben van mening van wel. Wij hebben een mooie gelijkmatige verdeling van de resources over de taken.</p> <p>A: Wie en Waarom hebben jullie dit?</p> <p>P: Dat doen wij omdat wij bij een gelijkmatige verdeling, of eerder eigenlijk een efficiënt verdeling er niet te veel of te weinig mensen op een taak zitten. Te veel resources op een taak geeft de resources de mogelijkheid om maar even achterover te leunen, en daardoor gaat kostbare tijd verloren. Maar te weinig resources zorgt ervoor dat men taken in haast gaat uitvoeren, en dan krijg je dat ze fouten gaan maken of dingen afraffelen, Althans de kans dat dat gebeurt is groter.</p> <p>A: aan welk belang draagt dit bij?</p> <p>P: Dat projecten op tijd worden afgerond, en dat er geen tijd verloren gaat van resources die achterover kunnen leunen</p> <p>A; is hier documentatie over beschikbaar?</p> <p>P: nee</p>	<p>net over hadden en dat vertrouwen geeft rust.</p> <p>Voor: veel resources op een taak geeft de resources de mogelijkheid om maar even achterover te leunen, en daardoor gaat kostbare tijd verloren. Maar te weinig resources zorgt ervoor dat men taken in haast gaat uitvoeren, en dan krijg je dat ze fouten gaan maken of dingen afraffelen</p>
<p>Projectleider</p> <p>- Kennis en vaardigheden die nodig zijn voor een taak, worden op die taak ingezet</p> <p>P: Er is nog wel geregeld zo is dat het niet zo is, zoals software talen waar wij niet handig in zijn. Dit kost dus of veel tijd of het gebeurt niet effectief of niet goed. Maar ook proceskennis is er ook niet erg veel, deze kennis is best wel dun bezaaid over de organisatie. Het is ook niet altijd nodig, maar het is wel nuttig om te hebben wanneer er problemen ontstaan, dan kan je dit meteen aanpakken. Maar nu kom je met heel veel omwegen toch uit bij 1 of personen. Ook als voorbeeld, op juridisch valk is er weinig kennis, er is ook zelfs geen bedrijfsjurist. sommige kennis is dus erg laag.</p> <p>A: waarom is die kennis er niet?</p> <p>P: Dat weet ik niet, die mensen hebben wij gewoon niet in huis / niet voldoende om ieder team mee in te vullen.</p> <p>A: zou het wel nuttig zijn volgens jou?</p> <p>P: Ja Absoluut, Bij bijvoorbeeld het juridische deel, ik heb projecten lopen van Japan tot Maleisië, en daar gaan er best nog wel eens brieven de deur uit over geschillen van schades of betalingen. Dit wordt nu dor mij geschreven maar ik heb daar eigenlijk geen voldoende kennis van. Ik weet dus ook niet of wat ik in die brieven schrijf wel correct is of handig is. Als de kennis er wel zou zijn zou dit mij een hoop gedoe afnemen.</p> <p>A: Gebaseerd op uw kennis en ervaring, wordt dit criterium in de organisatie gebruikt;</p> <p>- Ingezet resources in lijn met hun kennis, hun vaardigheden en hun motivatie</p>	<p>Voor: daar gaan er best nog wel eens brieven de deur uit over geschillen van schades of betalingen. Dit wordt nu dor mij geschreven maar ik heb daar eigenlijk geen voldoende kennis van. Ik weet dus ook niet of wat ik in die brieven schrijf wel correct is of handig is.</p>

<p>P: Op kennis en vaardigheden wel redelijk (elektriciens niet inzetten bij mechanische taken), op motivatie weet ik niet zo goed.</p> <p>A; waarom?</p> <p>P: Wat betreft motivatie is er niet altijd over nagedacht, bijvoorbeeld bij de resources van sales support is er een indeling gemaakt in continenten. Die verantwoordelijke voor een continent is dus altijd, of die wil of niet, gebonden aan alle projecten die daarin afspelen, of die het goed kan vinden of niet met die mensen. Dus daar wordt weinig rekening gehouden met motivatie, maar wel met de kennis en ervaring.</p> <p>A: Welk belang?</p> <p>P: Het is belangrijk dat het voor het team duidelijk is wie welke taken behandelt, vaste taken, heldere communicatie in wie wat doet. Het creëert overzicht en rust en het is daarmee gemakkelijker te managen.</p> <p>A: is hier documentatie voor beschikbaar?</p> <p>P: Nee</p> <p>A: Gebaseerd op uw kennis en ervaring, wordt dit criterium in de organisatie gebruikt;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kennis en vaardigheden zijn effectief en efficiënt (niet te weinig of te veel) verdeeld over verschillende projecten <p>P: In de assemblage als voorbeeld gebeurt dit zeker wel, iedereen wordt wel opgeleid om alles te kunnen. Op kantoor is dit minder, je bent minder snel een allround office medewerker als een allround monteur. Ik denk dat werkroulatie hier bijvoorbeeld wel in kan helpen. Dit versterkt de kennis en positie van een organisatie. Kennis zou dan niet snel verloren gaan.</p> <p>A: Waarom wordt het soms wel en soms niet gedaan?</p> <p>P: dat ligt ook wel aan de functie. Waar heb gedaan kan worden wordt het ook wel gedaan moet ik zeggen.</p> <p>A: wat is de reden dat het wordt gebruikt in de organisatie?</p> <p>P: het is belangrijk kennis te verspreiden, zodat bij uitval andere dit kunnen opvangen.</p> <p>A: waarom is het belangrijk dat andere mensen dit kunnen opvangen?</p> <p>P: zodat er geen vertraging ontstaat in de planning. Vertraging is altijd lastig mee om te gaan met plannen, als een ding uitloopt kan dat een kettingreactie veroorzaken en dat wil je voorkomen. Dus puur om het project op tijd af te kunnen ronden.</p> <p>A: is hier documentatie voor beschikbaar?</p> <p>P: Nee</p>	<p>Voor: Het is belangrijk dat het voor het team duidelijk is wie welke taken behandelt, vaste taken, heldere communicatie in wie wat doet. Het creëert overzicht en rust en het is daarmee gemakkelijker te managen.</p> <p>Voor: het is belangrijk kennis te verspreiden, zodat bij uitval andere dit kunnen opvangen. zodat er geen vertraging ontstaat in de planning. Vertraging is altijd lastig mee om te gaan met plannen, als een ding uitloopt kan dat een kettingreactie veroorzaken en dat wil je voorkomen. Dus puur om het project optijd af te kunnen ronden.</p>
<p>Resource Detailplanner 2</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kennis en vaardigheden die nodig zijn voor een taak, worden op die taak ingezet 	<p>Voor: Want fouten maken kost geld, in vertraging maar ook dat iets weer</p>

<p>- Ingezet resources in lijn met hun kennis, hun vaardigheden en hun motivatie</p> <p>B: Ja dat wordt hier ook gebruikt</p> <p>A: hoe wordt dit gebruikt?</p> <p>B: als ik weet die draaier pakt altijd zeer goed een bepaald moeilijk smeedstuk op. En dat doet hij echt goed, dan zet ik hem ook graag weer op die taak. Hij weet hoe het moet en de fout kans wordt daarmee ook kleiner. Want fouten maken kost geld, in vertraging maar ook dat iets weer opnieuw moet worden gekocht, tijd wordt eraan besteed, planning loopt uit en moet indien nodig worden aangepast ect.</p> <p>A; welk belang heeft dit voor de organisatie?</p> <p>B: het belang dat hiermee taken en projecten in geheel zo goed als mogelijk worden uitgevoerd. Een gemotiveerd iemand en die de kennis heeft, heeft hart voor de zaak en let goed op wat er met gebeuren. Dus als pietje gemotiveerd is voor dit klusje en klaas voor die andere taak, dan deel ik ze daar op in. Zodat de taken met goede aandacht worden afgehandeld. En dat draait bij aan de optijd levering van het algehele project. En optijd leveren betekent een tevreden klant, maar ook interne klant natuurlijk, en optijd de factuur de deur uit.</p> <p>A; is hier documentatie over beschikbaar?</p> <p>B: nee</p> <p>A: Gebaseerd op uw kennis en ervaring, wordt dit criterium in de organisatie gebruikt;</p> <p>- Kennis en vaardigheden zijn effectief en efficiënt (niet te weinig of te veel) verdeeld over verschillende projecten</p> <p>B: Ook hier wordt rekening mee gehouden, ik verdeel natuurlijk netjes de mensen over de taken.</p> <p>A: waarom wordt dit gehanteerd?</p> <p>B: Omdat ander 1 taak te overbezet is en de andere geen aandacht krijgt. Dan weet je zeker dat je achter de feiten aan blijft lopen.</p> <p>A: kan je dit wat meer uitleggen? Welk belang draagt hieraan bij?</p> <p>B: omdat je anders mensen op een taak gaat zetten die dat niet aan kunnen. Als 5 man nodig zijn voor een klus, en ik zet er 3 op. Gaan ze het afraffelen. En de foutkans gaat omhoog. Het is echt heel belangrijk dat je prieses een goede hoeveelheid man zet op een klus. Als ik te veel man zet, zitten er een aantal niks te doen. dan is er tijd verloren gegaan, is ook niet goed. Je moet precies de goede balans hanteren zodat je het project optijd kan uitleveren. Dat je betrouwbaar bent in de planning.</p> <p>A; is hier documentatie over beschikbaar?</p> <p>B: nee</p>	<p>opnieuw moet worden gekocht, tijd wordt eraan besteed, planning loopt uit en moet indien nodig worden aangepast ect.</p> <p>Voor: het belang dat hiermee taken en projecten in geheel zo goed als mogelijk worden uitgevoerd. Een gemotiveerd iemand en die de kennis heeft, heeft hart voor de zaak en let goed op wat er met gebeuren.</p> <p>Boor: En optijd leveren betekent een tevreden klant, maar ook interne klant natuurlijk, en optijd de factuur de deur uit.</p> <p>Voor: Dat je betrouwbaar bent in de planning.</p> <p>Voor: Als ik te veel man zet, zitten er een aantal niks te doen. dan is er tijd verloren gegaan, is ook niet goed.</p>
Resource Detailplanner 1	

<p>- Kennis en vaardigheden die nodig zijn voor een taak, worden op die taak ingezet</p> <p>- Ingezet resources in lijn met hun kennis, hun vaardigheden en hun motivatie</p> <p>B: ja eens! Dat gebruik ik. Zo veel mogelijk</p> <p>A: Wie en waarom wordt dit gebruikt?</p> <p>B: van tevoren weet ik welke taken er nodig zijn voor volgende week of die week erna. Ik weet hoe de huidige week eruit ziet en wanneer mensen weer vrij komen om in te plannen. Ik zet dan een moeilijk stuk om te assembleren in op iemand die dat ook kan. Die dus de vaardigheid heeft om dat te doen.</p> <p>A: waarom gebeurd dat?</p> <p>B: Omdat ik dan weet dat je tijd die ik op heb gekregen ook wordt gehaald. Dat is een stuk van efficiënte indeling van mensen. Dat er geen vertraging ontstaat, of zo min mogelijk natuurlijk.</p> <p>A; Welk belang?</p> <p>B: Omdat uitlopen op de planning ervoor zorgt dat er stress ontstaat op de werkvloer. En als die vertraging niet kan worden ingehaald dan kan natuurlijk het project niet optijd de deur uit. Dan krijgt die klant het product later, maar als het niet mee zit heeft dit misschien ook wel een domino effect op andere projecten. En je moet de klanttevreden houden.</p> <p>A; is hier documentatie over beschikbaar?</p> <p>B: nee</p> <p>A: Gebaseerd op uw kennis en ervaring, wordt dit criterium in de organisatie gebruikt;</p> <p>- Kennis en vaardigheden zijn effectief en efficiënt (niet te weinig of te veel) verdeeld over verschillende projecten</p> <p>B: Ook hier wordt rekening mee gehouden, het is niet dat wij 10 man zetten op ene klus van en daardoor te weinig mag overhouden voor een andere, nee</p> <p>A: Door wie en waarom wordt dit gehanteerd?</p> <p>B: Omdat de tijd die ik en de andere planners hebben, daar pas je de behoefte op aan. Dus stel je weet voor deze taak hebben we 40 uur de tijd, maar de taak duurt maar 20 uur om te volbrengen. Hij moet alleen binnen de week af zijn bijvoorbeeld. Dan kan ik 1 man inzetten voor direct heel 3 dagen, of 10 man inzetten en iedereen een kwartiertje. Die 10 man zijn te veel natuurlijk.</p> <p>A: ok, en waarom zou je dit niet doen?</p> <p>B: omdat je anders mensen weer te veel taken gaat geven, het is moeilijk overzichtelijk te houden. Als 1 of 2 man op een klus werken, en er gaat iets fout is het goed voor hun na te gaan bij wie of waar het fout is gegaan. Met 10 man op een klus is dit wat onoverzichtelijker. En daarnaast de voornaamste reden is ook dat mensen een beetje</p>	<p>Voor: Omdat uitlopen op de planning ervoor zorgt dat er stress ontstaat op de werkvloer. En als die vertraging niet kan worden ingehaald dan kan natuurlijk het project niet optijd de deur uit. Dan krijgt die klant het product later, maar als het niet mee zit heeft dit misschien ook wel een domino effect op andere projecten.</p> <p>Voor: Ja omdat 1 iemand dan te overspannen of om komt in het werk . Dus die mensen gaan misschien overhaast te werk en fouten maken door werkdruk</p>
--	---

<p>gaan lante vanten. Dus van die 10 man doet 6 man echt het werk en die andere 4 wat minder. Valt wat minder op bijvoorbeeld. Je hebt wat meer grip en controle op wat er gebeurt.</p> <p>A; Welke belang?</p> <p>B: Ja omdat 1 iemand dan te overspannen of om komt in het werk. Als ik te weinig man zet op een taak, dan betekent dat dus dat de mensen die ik op die taak heb ingedeeld het werk niet af zullen krijgen. Anders heb je geen te weinig man. Dus die mensen gaan misschien overhaast te werk en fouten maken door werkdruk. Iets duurt 80 uur, maar ik heb maar man voor 60 uur erop ingedeeld. Maar het moet wel af! Dan krijg je fout kans en vertraging. En dat heeft weer invloed op de klant uiteindelijk.</p> <p>A; is hier documentatie over beschikbaar?</p> <p>B: nee</p>	
<p>Resource Planner</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kennis en vaardigheden die nodig zijn voor een taak, worden op die taak ingezet - Ingezet resources in lijn met hun kennis, hun vaardigheden en hun motivatie - Kennis en vaardigheden zijn effectief en efficiënt (niet te weinig of te veel) verdeeld over verschillende projecten <p>A: Gebaseerd op uw kennis en ervaring, wordt dit criterium in de organisatie gebruikt;</p> <p>RP: Ja de een heeft wat meer ervaring op wat gebieden dan de andere. En bij ons is dat op bepaalde afdelingen, hebben wij mensen die alles kunnen. Maar als je kijkt naar een monteur, dan hebben wij wel voorkeuren. En ik denk niet dat dan iemand die als een machine in bedrijf stelt, dat je die in eens moet vragen om een andere machine op te bouwen waar hij geen of weinig ervaring mee heeft. Dan duurt het veel langer. Over het algemeen wordt er dus gewoon gekozen waar iemand ervaring mee heeft. Maar ook welke landen wilt hij wel of niet naar toe. Dus wat betreft motivatie ook. Er zijn monteurs die willen niet zo ver van huis, dus daar proberen we wel rekening mee te houden. Je hebt monteur die echt graag vaak naar het buitenland gaan, maar je hebt er ook alleen maar de korte klusjes willen.</p> <p>A: waarom wordt hier rekening meer gehouden?</p> <p>RP: Ja kijk ik kan mij best voorstellen dat wanneer je tegen iemand zegt van je moet naar Azië voor 4 weken, dat hij dan ook denkt dat vind ik niet leuk. Dus dan is hij niet gemotiveerd voor die taak en wellicht jaag je hem ook nog weg van het bedrijf als je dat te vaak doet. En wat betreft ervaring is de reden dat het zo snel mogelijk wordt afgerond en goed gebeurt.</p> <p>A; Welk belang?</p> <p>RP: Allemaal om alles optijd af te hebben en kwalitatief goed.</p> <p>A: is hier documentatie voor beschikbaar?</p>	<p>Voor: van je moet naar Azie voor 4 weken, dat hij dan ook denkt dat vind ik niet leuk. Dus dan is hij niet gemotiveerd voor die taak en wellicht jaag je hem ook nog weg van het bedrijf als je dat te vaak doet</p>

RP: nee	
---------	--

De gevonden codes zijn volgens de Open Card Sorting samengevoegd. Hierbij zijn er bij deze kwaliteitsfactor drie unieke validatiecategorieën voor de kwaliteitsfactor en geen validatiecategorie tegen de kwaliteitsfactor gevonden.

Validatiecategorie vóór de kwaliteitsfactor

1. De Juiste kennis en vaardigheden in een projectteam zorgen ervoor dat medewerkers met voldoende vertrouwen het werk kunnen uitvoeren. Hiermee wordt ook helder wie welke taken uitvoert. Dit geeft rust en zorgt er voor dat zowel de medewerkers als de organisatie vertrouwen houdt in het verloop van het project.
2. De juiste kennis en vaardigheden verdeeld over de projectteams draagt bij aan een optimale werkverdeling. Er zijn niet te veel of te weinig werknemers ingedeeld waardoor sommige werknemers te weinig uitvoeren en andere overspannen kunnen raken. Dit resulteert in vertraging, enerzijds door verloren tijd van werknemers die niks te doen hebben, anderzijds verloren tijd door te veel taken op te weinig man.
3. De juiste kennis en vaardigheden voorkomt dat taken in een project niet goed kunnen worden uitgevoerd door een gebrek aan de juiste kennis en vaardigheden. Hierdoor zou anders de kwaliteit van het werk dalen is het verloop van het project niet meer betrouwbaar.

Validatiecategorie tegen de kwaliteitsfactor

4. -

Zie hieronder de Open codering van kwaliteitsfactor 2.2.

2.2 Titel : : Juiste hoeveelheid uren toegewezen

Definitie : De resources moeten aan een team worden toegevoerd en moeten worden gecommiteerd voor het aantal uren dat nodig is om de taken in het project uit te voeren.

Interviews

Codering validatie (waarom)

<p>Resource Detailplanner 2</p> <ul style="list-style-type: none"> - Projectactiviteiten opsplitsen in werkpakketten t.b.v. juiste hoeveelheid uren - (Gedeelde) Resources worden niet ingezet zonder exacte tijdafspraken <p>A: Gebaseerd op uw kennis en ervaring, wordt dit criterium in de organisatie gebruikt;</p> <p>B: Ook dit is een hele belangrijke en doe ik ook.</p> <p>A: waarom gebeurd dit?</p> <p>B: te grote taken, bijvoorbeeld 800 uur zijn niet te overzien. Veel te groot en de voortgang is onduidelijk. Als je die 800 uur opdeelt in 10 taken bijvoorbeeld van 80 uur. Dan is het veel nauwkeuriger te volgen voor mij als planner en ook veel aangenamer als resource. Als je aan een taak begint van 800 uur denk je ook mijn god. Terwijl als je deze week 1 taak heb is het goed te overzien, en in feite doe je natuurlijk in totaal heus wel die 800 uur. Alleen je hebt tussendoor die momenten van yes deze taak is klaar. Dat voelt goed voor een medewerkers.</p> <p>A;; welk belang draagt dit bij?</p> <p>B: het belang dat het beter te plannen is, beter bij te houden is wat de status is van een project. En informatie is key. Daarmee kan je optijd bijsturen waar nodig.</p> <p>A; is hier documentatie over beschikbaar?</p> <p>B: nee</p>	<p>Voor: het belang dat het beter te plannen is, beter bij te houden is wat de status is van een project. En informatie is key. Daarmee kan je optijd bijsturen waar nodig.</p>
<p>Resource Detailplanner 1</p> <ul style="list-style-type: none"> - Projectactiviteiten opsplitsen in werkpakketten t.b.v. juiste hoeveelheid uren - (Gedeelde) Resources worden niet ingezet zonder exacte tijdafspraken <p>A: Gebaseerd op uw kennis en ervaring, wordt dit criterium in de organisatie gebruikt;</p> <p>B: zeker, project activiteiten worden opgesplitste in werkpakketen. De resource planner doet dit omdat het voor mij dan overzichtelijker wordt. Ik splits soms nog wel pakket op om het overzichtelijker te maken. stel ik heb een taak 240 uur assembleren lijn 2. Dat is wel een flinke taak. Die kan ik beter opsplitsen in 3 taken van 80 uur. Als bijvoorbeeld dan 1 van de 3 taken klaar is, kan ik precies de huidige stand doorgeven aan de planning en projectleider. En ik kan makkelijker indelen wat betreft aantal mensen, meer directer. Het creëert meer overzicht</p>	<p>Voor: omdat het voor mij dan overzichtelijker wordt.</p>

<p>voor mij. En dan het tweede punt; uiteraard iedereen heeft een strikte tijdsafspraken. Ook dit geeft veel overzicht en zonder tijdsafspraken is iets niet te plannen.</p> <p>A: waarom gebeurd dit?</p> <p>B: Uitloopt wordt dan niet optijd opgemerkt, wordt niet doorgegeven. Management en projectleiding staat met de mond vol tanden naar de klant want die weten niks. Ik weet niks. Dus ja dat is onacceptabel.</p> <p>A; is hier documentatie over beschikbaar?</p> <p>B: nee</p>	<p>Voor: Ook dit geeft veel overzicht en zonder tijdsafspraken is iets niet te plannen.</p>
<p>Resource Planner</p> <p>A: Gebaseerd op uw kennis en ervaring, wordt dit criterium in de organisatie gebruikt;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Projectactiviteiten opsplitsen in werkpakketten t.b.v. juiste hoeveelheid uren - (Gedeelde) Resources worden niet ingezet zonder exacte tijdafspraken <p>RP: Ja in de productie splits je alles op en zet je achter elkaar. Ik probeer zo bijvoorbeeld ook al het lassen van een project in een bepaalde periode te zetten. Het hangt er wel een beetje van af hoe ingewikkeld een onderdeel is. Bij bijvoorbeeld de long leads, deze worden al opgeknipt en in werkpakketten eerder vrij gegeven. Op die manier kunnen die onderdelen al besteld worden. En pas daarna ga je de delen uitwerken die kleiner zijn en later pas nodig zijn.</p> <p>A: Wie en waarom splits je de project activiteiten op?</p> <p>RP: vooral om optijd te kunnen starten. Omdat we wel eens delen hebben die hele lange doorlooptijden heeft. En sommige dingen moet je echt optijd mee beginnen. dat doe je omdat het op die manier beter te plannen is. Zoals ik al zei, de grotere onderdelen van een projecten, die moeten als eerst worden gepland en vrijgegeven zodat het project al loopt. De kleine piefjes en pafies hoe je nog niet erbij vrij te geven, dat is nog niet nodig. Als je die ook al als ene grote bulk vrijgeeft, dan besteden ze daar al werk aan, wat pas over 3 maanden klaar hoefde te zijn. Dan had je beter die tijd kunnen besteden aan een ander project, wat wel nu nodig was. Dus het splitsten draagt bij aan de te halen oplevertermijn van het project. En optijd leveren betekent geen boete, en je geld optijd ontvangen</p> <p>A: is hier documentatie voor beschikbaar?</p> <p>RP: nee</p>	<p>Voor: vooral om optijd te kunnen starten.</p> <p>Voor: Het splitsten draagt bij aan de te halen oplevertermijn van het project. En optijd leveren betekent geen boete, en je geld optijd ontvangen</p>
<p>Project Manager</p> <ul style="list-style-type: none"> - Projectactiviteiten opsplitsen in werkpakketten t.b.v. juiste hoeveelheid uren - (Gedeelde) Resources worden niet ingezet zonder exacte tijdafspraken <p>P: ja ook dit gebeurd hier.</p> <p>A: Wie en Waarom wordt dat toegepast?</p> <p>P: De simpele reden dat het ik en de planners het niet anders kunnen plannen.</p>	<p>Voor: zorgt dit ervoor dat er beter gepland kan worden</p>

<p>A; kan je dat wat meer uitleggen? P: door grote taken op te delen in kleine taken (werkpakketten) zorgt dit ervoor dat er beter gepland kan worden. Je kan mensen op specifiekere dingen inplannen dan enkel het gehele project. Het kan namelijk zo zijn dat een project uit meerdere specifieke kennis vaardigheden bestaat. Als je die uit elkaar trekt kan je makkelijk 1 iemand voor die taak inzetten en een ander voor die andere taak.</p> <p>A; welk belang draagt dit bij? P: dat er overzicht wordt gecreëerd in de planning en dat er daarmee beter de voortgang van het project kan worden gevolgd.</p> <p>A; is hier documentatie over beschikbaar? P: nee</p>	
<p>Project Leader</p> <ul style="list-style-type: none"> - Projectactiviteiten opsplitsen in werkpakketten t.b.v. juiste hoeveelheid uren - (Gedeelde) Resources worden niet ingezet zonder exacte tijdafspraken <p>P: Ja dat wordt toegepast.</p> <p>A: En Waarom wordt dat toegepast? P: De reden hiervoor is de taken beter te verdelen zijn, en deze beter kan toewijzen aan degene die ervoor geschikt is. Via een Gant chart wordt er een planning overzicht gemaakt en daarin komen de kleine taken (werkpakketten) in terug.</p> <p>A; welk belang? P: Dit zorgt ervoor dat er dan veel beter gepland worden, veel overzichtelijker. En dat geeft de organisatie meer grip op de situatie, meer controle om tijdig in te kunnen grijpen / aan te sturen.</p> <p>A: is hier documentatie voor beschikbaar? P: Nee</p>	<p>Voor: De reden hiervoor is de taken beter te verdelen zijn, en deze beter kan toewijzen aan degene die ervoor geschikt is.</p> <p>Voor: Dit zorgt ervoor dat er dan veel beter gepland worden, veel overzichtelijker. En dat geeft de organisatie meer grip op de situatie, meer controle om tijdig in te kunnen grijpen / aan te sturen.</p>

De gevonden codes zijn volgens de Open Card Sorting samengevoegd. Hierbij zijn er bij deze kwaliteitsfactor twee unieke validatiecategoriën voor de kwaliteitsfactor en geen validatiecategoriën tegen de kwaliteitsfactor gevonden.

Validatiecategorië vóór de kwaliteitsfactor

1. Juiste hoeveelheid uren toegewezen draagt bij aan het halen van de opleverdatum, waarmee een leverboete wordt voorkomen en kan de factuur op tijd de deur uit.
2. Door de juiste hoeveelheid uren toe te wijzen zorg je ervoor dat het project op tijd kan worden gestart en het project overzichtelijk blijft. Dit geeft een overzichtelijk en beter te plannen project, waarop de organisatie op tijd kan bijsturen wanneer nodig.

Validatiecategorië tegen de kwaliteitsfactor

3. -

Zie hieronder de Open codering van kwaliteitsfactor 2.3.

2.3 Titel : : Juiste projectleider

Definitie : De projectleider moet in staat zijn om de relatie met de omgeving kunnen bewaken en qua kwaliteiten geschikt voor het type project. De projectleider moet de teamleden motiveren en enthousiasmeren.

Interviews	Codering validatie (waarom)
<p>Resource Detailplanner 2</p> <p>A: Gebaseerd op uw kennis en ervaring, wordt dit criterium in de organisatie gebruikt;</p> <p>B: Ja op zich wel eens. Maar merk ik te weinig. Ik zie eigenlijk de projectleider amper.</p> <p>A: Waarom wordt dit niet gebruikt?</p> <p>B: geen idee. Hij komt waarschijnlijk aan ze info via de hoofdplanner. Maar echte detail info heeft hij niet. misschien heeft hij dat ook helemaal niet echt nodig.</p> <p>A; zou het nuttig zijn?</p> <p>B; ja ik denk het wel, als je weet wat er speelt, kan je ook meer duidelijkheid verschaffen. Of juist iets terug vragen aan de klant. De klant heeft dan ook het idee van deze projectleider of dit bedrijf is wel echt aandachtig bezig met mijn project. En dat geeft de klant weer een goed gevoel over het bedrijf.</p>	<p>Voor: meer duidelijkheid verschaffen. De klant heeft dan ook het idee van deze projectleider of dit bedrijf is wel echt aandachtig bezig met mijn project. En dat geeft de klant weer een goed gevoel over het bedrijf.</p>
<p>Resource Detailplanner 1</p> <p>A: Gebaseerd op uw kennis en ervaring, wordt dit criterium in de organisatie gebruikt;</p> <p>B: pff dit is een lastige vind ik. De projectleider moet inderdaad wel instaat zijn om de relatie met de omgeving te bewaken, maar ook weer niet perse hoor. De planning moet dit doen, in ieder geval wat ik doe hier. Wel hoort de projectleider de engineers on site goed aansturen en in die zin moet hij dat zeker wel kunnen. Dus ja wel eens hiermee. En ik denk dat dat ook wel gebeurd. En wat betreft motiveren ook wel hoor.</p> <p>A: Kan je daar een voorbeeld van geven waarom dit gebeurd? En hoe?</p> <p>B: is wat lastig hoor, maar ik weet dat de projectleider nauw in contact zit met zijn resources on site zeg maar en dat er wel altijd overleg is hoe het gaat en waarom iets moet worden gedaan. Dit brengt in ieder geval wel bewustzijn bij de resources waarvoor ze ergens mee bezig zijn. Dus dat doet de motivatie den goede. Verder weet ik het niet echt.</p> <p>A; is hier documentatie over beschikbaar?</p> <p>B: nee</p>	<p>Niet betrouwbaar om mee te nemen in het onderzoek</p>
<p>Resource planner</p> <p>A: Gebaseerd op uw kennis en ervaring, wordt dit criterium in de organisatie gebruikt;</p>	<p>Voor: Een gestructureerde projectleider kan een groter project wat beter aan en</p>

<p>RP: Ja dat kunnen ze sowieso. Ja dat wordt wel geprobeerd, maar daar zullen ze ongetwijfeld rekening mee houden.</p> <p>A; en waarom gebeurd dat?</p> <p>RP: nou omdat bijvoorbeeld een verkoper heeft iets verkocht, dan wordt er bijvoorbeeld gekeken van nou dat lijkt mij meer een project voor die en die, wat die heeft daar meer ervaring in of die ligt ook goed met die klant. Dat geeft vaak veel rust bij de klant. Een ander voorbeeld is dat er een flink groot project bij zit en dat die wordt gegeven aan een projectleider omdat die heel gestructureerd werkt. Die kan een groter project wat beter aan en op die manier geef je de beste kwaliteiten aan het project. Op die manier komt een project bij iemand die het ook goed kan begeleiden. Niet dat een project dan grotere kans heeft om te mislukken bijvoorbeeld.</p> <p>A: is hier documentatie voor beschikbaar?</p> <p>RP: nee</p>	<p>op die manier geef je de beste kwaliteiten aan het project. Op die manier komt een project bij iemand die het ook goed kan begeleiden. Niet dat een project dan grotere kans heeft om te mislukken bijvoorbeeld</p>
<p>Project manager</p> <p>A: Gebaseerd op uw kennis en ervaring, wordt dit criterium in de organisatie gebruikt;</p> <p>P: Ja dat klopt wel, is hier ook.</p> <p>A: Wie en waarom wordt dit gebruikt?</p> <p>P: Nou ja, een projectleider moet geen vijanden maken in ieder geval, hij moet door 1 deur kunnen met een hoop mensen omdat hij toch afhankelijk is van iedereen. Zelf doet hij geen taak maar volgt ij alles wel nauwkeurig. Dus in die zin zit hij mensen een beetje op hun nek. Maar als hij een goede verstandsrelatie kan onderhouden dan zijn de resources wat meer bereid om iets te doen. als je iemand mag dan ben je sneller bereid om voor diegene even iets te regelen. En dat is nodig. Vaak motiveert dat op zich ook al. ,</p> <p>A: welk belang draagt dit bij?</p> <p>P: Aan dat de projectleider veel dingen gedaan kan krijgen, dat de projectleider er boven op zit, dus totale controle en overzicht van het project. Hij weet ook waar de problemen zich voordoen, omdat hij met de resources praat en een goede verstandhouding heeft. Dus het overzicht wordt hiermee ondersteunt.</p> <p>A; is hier documentatie over beschikbaar?</p> <p>P: nee</p>	<p>Voor: als hij een goede verstandsrelatie kan onderhouden dan zijn de resources wat meer bereid om iets te doen. Vaak motiveert dat opzich ook al.</p> <p>Voor: totale controle en overzicht van het project. Hij weet ook waar de problemen zich voordoen, omdat hij met de resources praat en een goede verstandhouding heeft. Dus het overzicht wordt hiermee ondersteunt</p>
<p>Project Leider</p> <p>A: Gebaseerd op uw kennis en ervaring, wordt dit criterium in de organisatie gebruikt;</p> <p>P: Ja eens, je komt met zoveel verschillende rollen in aanraking en je moet toch wel met iedereen overweg kunnen. Kan je dit niet dan zou dat wel een probleem kunnen geven.</p> <p>A: heb je het gevoel dat dit dit in de organisatie wordt gebruikt?</p> <p>P: ja dat wel, ik zelf ben wel bevraagd op dit soort kwaliteiten in mijn sollicitatie en proefperiode.</p> <p>A: waarom gebeurd dit?</p>	<p>Voor: Ervoor te zorgen dat ieder project wel de juiste aandacht krijgt om het project ook goed te begeleiden en tot een succes te brengen. Geen boze klanten.</p>

P: De reden stond eigenlijk al in het criterium, omdat je als projectleider wel een project moet kunnen dragen. Een junior projectleider kan moeilijk een groot project al aan, die heeft nog niet de kwaliteiten, de know how, om die goed te begeleiden, hier wordt bijvoorbeeld al rekening mee gehouden. Evenals de relatie met de omgeving. Een groot project vergt meer relationeel vermogen en als ervaren projectleider en kan je wat meer op mensen inpraten, motiveren en enthousiasmeren om iets te doen.

A: welk belang?

P: Ervoor te zorgen dat ieder project wel de juiste aandacht krijgt om het project ook goed te begeleiden en tot een succes te brengen. Geen boze klanten.

A: is hier documentatie voor beschikbaar?

P: Nee

De gevonden codes zijn volgens de Open Card Sorting samengevoegd. Hierbij zijn er bij deze kwaliteitsfactor drie unieke validatiecategorïen voor de kwaliteitsfactor en geen validatiecategorie tegen de kwaliteitsfactor gevonden. Tevens is er gebleken dat het interview met de resource detail planner 2 niet betrouwbaar is geweest gezien het lijkt alsof het kwaliteitsfactor niet goed is begrepen.

Validatiecategorie vóór de kwaliteitsfactor

1. Het selecteren van de juiste projectleider bevordert de verstandshouding met de werknemers. Werknemers zijn veelal bereid iets meer te doen / aan te nemen en dat bevordert de motivatie van de werknemers.
2. Door de juiste, meer ervaren projectleider te koppelen aan een wat uitgebreider project, wordt er voor gezorgd dat de projecten de juiste begeleider krijgen om ze tot een succes te brengen. Problemen worden op tijd opgemerkt en opgelost.
3. Het selecteren van de juiste projectleider bij het project geeft de klant ook een positief beeld. Deze heeft dan 1 contactpersoon die volledig met zijn project bezig is. Dit wordt als prettig ervaren bij klanten.

Validatiecategorie tegen de kwaliteitsfactor

4. -

Zie hieronder de Open codering van kwaliteitsfactor 2.4.

2.4 Titel : Voldoende vaardigheden in het project aanwezig zodat communicatie op voldoende niveau kan plaatsvinden

Definitie : In elk projectteam zijn communicatievaardigheden aanwezig die ervoor zorgen dat de communicatie in het team, tussen de teams en met de stakeholders efficiënt en effectief plaatsvindt

Interviews

Codering validatie (waarom)

<p>Resource Detailplanner 2</p> <p>A: Gebaseerd op uw kennis en ervaring, wordt dit criterium in de organisatie gebruikt;</p> <ul style="list-style-type: none">- Informatie-uitwisseling tussen de verschillende eenheden (teamleden, teams en stakeholders)- Eenheden op de hoogte van elkaars werkzaamheden en eisen, wensen en behoefte <p>B: Ja goede. Bij mij in mijn werk wel. Maar van een projectleider weet ik niet echt. Maar bij mij hoor en dat ik voor mij het belangrijkste.</p> <p>A; waarom?</p> <p>B: omdat dit belangrijk is om bij de sturen, iemand is klaar: oke mooi goed gedaan, je nieuwe taak staat al klaar. of iemand gaat over de tijd heen: wat is er aan de hand, is er iets niet goed? Ik kan gelijk bijsturen. A: welk belang draagt dit bij?</p> <p>B: zo voorkom ik vertragingen die te laat ontdekt worden.</p> <p>A; is hier documentatie over beschikbaar?</p> <p>B: nee</p> <p>- Open communicatie</p> <p>B: ja dat wordt hier ook gehanteerd. Iedereen mag tegen mij praten, ik heb geen rangen of iets, de communicatie is gewoon open.</p> <p>A: waarom is dit?</p> <p>B: Een open communicatie geeft iedereen de mogelijkheid te zeggen wat die wil zeggen. Dat geeft de medewerkers een goed gevoel normaliter. Als ze ergens mee zitten of ideeën hebben, en ze hebben het gevoel dat ze dat ook kunnen delen, is dat alleen maar goed. Dan help je elkaar beter te worden en dingen uit te spreken / uit te leggen.</p> <p>A: welk belang draaft dit bij van de org?</p> <p>B: Omdat als er gepraat wordt kunnen dingen worden uitgesproken. Op die manier behoud je ook je medewerkers.</p> <p>A; is hier documentatie over beschikbaar?</p> <p>B: nee</p>	<p>Voor: omdat dit belangrijk is om bij de sturen en zo voorkom ik vertragingen die te laat ontdekt worden.</p> <p>Voor: Een open communicatie geeft iedereen de mogelijkheid te zeggen wat die wil zeggen. Dat geeft de medewerkers een goed gevoel normaliter. Omdat als er gepraat wordt kunnen dingen worden uitgesproken. Op die manier behoud je ook je medewerkers.</p>
--	--

<p>- Informatie-uitwisseling vindt frequent plaats B: ja ook erg belangrijk en ervaar ik hier ook zo. A: waarom is dit belangrijk? B: Dat komt omdat je dan continue weet wat de status is van projecten. Als ik maar 1x per maand een vergadering heb met mijn resources, en dan hoor ik pas dat iets va 2 weken geleden niet goed ging en is blijven liggen, dan ben ik al te laat. Dus dat is zeer belangrijk om frequent informatie uit te wisselen. A: welk belang voor de organisatie heeft dit? B: Als de klant bijvoorbeeld ook een toevoeging wilt hebben, en ik hoor dat 2 weken later pas. Dan kan het zo zijn dat het werk waar het voor geldt als is gestart of klaar is. En dan kan het al niet meer aangepast worden, terwijl management het al heeft toegezegd. Dan zouden we geld verliezen bijvoorbeeld. En dat is zonde. A; is hier documentatie over beschikbaar? B: nee</p>	<p>Voor: omdat je dan continue weet wat de status is van projecten zeer belangrijk om frequent informatie uit te wisselen</p>
<p>Resource Detailplanner 1 A: Gebaseerd op uw kennis en ervaring, wordt dit criterium in de organisatie gebruikt; Aandachtspunten: - Informatie-uitwisseling tussen de verschillende eenheden (teamleden, teams en stakeholders) - Eenheden op de hoogte van elkaars werkzaamheden en eisen, wensen en behoefte B: er gebeurt zeker wel informatie uitwisseling ja. A: waarom gebeurt dit? B: omdat op die manier iedereen op de hoogte is van elkaar. A: welk belang heeft de organisatie hierbij? B: Als ik de status doorkoppel aan de Projectleider, en die koppelt het weer door aan verkoop en die aan de klant, dan is iedereen op de hoogte. En dan staan al de koppen dezelfde kant op. En stel ik ben ziek of er is iets, dan weet iemand anders in ieder geval wat de laatste status was. Zodat men wel verder kan als er iemand wegvalt. Dan gaat er geen informatie verloren. A; is hier documentatie over beschikbaar? B: nee - Open communicatie B: ja dat wordt hier ook gehanteerd. Er wordt naar mijn idee geen informatie achtergehouden. A; Door wie en waarom? B: Omdat ieder teamlid anders niet op de hoogte is van alles, en daarmee wellicht dingen dubbel doet,</p>	<p>Voor: dan staan al de koppen dezelfde kant op Voor: En stel ik ben ziek, dan kan men wel verder als er iemand wegvalt. Dan gaat er geen informatie verloren. Voor: Omdat ieder teamlid anders niet op de hoogte is van alles, en daarmee wellicht dingen dubbel doet Voor; open communicatie sfeer geeft iedereen de vrijheid om te communiceren</p>

<p>A: welk belang heeft dit voor de organisatie?</p> <p>B: Een open communicatie sfeer geeft iedereen de vrijheid om te communiceren met iedereen, dan zijn mensen ook wat sneller bereid iets te delen. Mensen die niet praten is vervelend. Stel iemand heeft een idee hoe iets goed kan worden gemonteerd dan profiteert een ander daarvan zo van he dat is handige tip. En doordat die open communicatie bestaat dan profiteert de organisatie daar van in zo een soort geval.</p> <p>A; is hier documentatie over beschikbaar?</p> <p>B: nee</p> <p>- Informatie-uitwisseling vindt frequent plaats</p> <p>B: ja ook erg belangrijk en ervaar ik hier ook zo.</p> <p>A: waarom is dit belangrijk?</p> <p>B: omdat je continue op de hoogte wilt zijn van de status van dingen. Als je 1x per maand wordt geïnformeerd bijvoorbeeld, wat ik weinig vind, dan loop je achter de wagen aan.</p> <p>A: welk belang voor de organisatie heeft dit?</p> <p>B: Zodat men snel kan acteren op de huidige status, meten is weten zeggen ze altijd. En daarop kan worden gestuurd. Zonder frequente updates van info kan een organisatie niet sturen.</p> <p>A; is hier documentatie over beschikbaar?</p> <p>B: nee</p>	<p>met iedereen, dan zijn mensen ook wat sneller bereid iets te delen. Mensen die niet praten is vervelend.</p> <p>Voor; omdat je continue op de hoogte wilt zijn van de status van dingen. Als je 1x per maand wordt geïnformeerd bijvoorbeeld, wat ik weinig vind, dan loop je achter de wagen aan</p> <p>Voor: Zonder frequente updates van info kan een organisatie niet sturen.</p>
<p>Resource planner</p> <p>A: Gebaseerd op uw kennis en ervaring, wordt dit criterium in de organisatie gebruikt;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Informatie-uitwisseling tussen de verschillende eenheden (teamleden, teams en stakeholders) - Eenheden op de hoogte van elkaars werkzaamheden en eisen, wensen en behoefte - Informatie-uitwisseling vindt frequent plaats <p>RP: ja dat is wel redelijk. Wij hebben een planning waarin je kan zie wie wat doet, wanneer mensen op vakantie willen ect.</p> <p>A: Door wie en waarom:</p> <p>RP: als ik kijk naar een bepaalde afdeling, dat werk dat daar is ingepland moet verdeeld worden. Mensen moeten op vakantie kunnen ect. En op die planning zie je wat iedereen aan het doen is en hoe lang dat duurt. Dan wanneer iemand weg is, ziek of vakantie, dan weet de rest wel wat hij aan het doen is en kan het worden opgepakt / overgenomen. Zodat taken niet in de vergetelheid raken en er vertraging oplevert. Je</p>	<p>Voor; Zodat taken niet in de vergetelheid raken en er vertraging oplevert</p> <p>Voor: dan weet iedereen bij wie die moet zijn om een antwoord te krijgen. Dat werkt efficiënt.</p>

<p>moet gewoon weten wie verantwoordelijk is voor welke taken. Dit is ook handig als er een vraag komt , dan weet iedereen bij wie die moet zijn om een antwoord te krijgen. Dat werkt efficiënt.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Open communicatie <p>RP: Ja dat gebeurt hier zeker. De planningen hangen overal, dus wat dat betreft is er al open communicatie. Het is bedrijfs breed gedeeld.</p> <p>A: waarom gebeurt dit?</p> <p>RP: dan weet iedereen van elkaar wat hij doet, en ook weet iedereen hoe ver het project ermee staat. En mensen hebben dan ook inzicht wat er van zich verwacht wordt. Dat haalt ook veel vragen weg in de organisatie en het creëert rust. Rust is belangrijk.</p> <p>A: Welk belang?</p> <p>RP: omdat rust ervoor zorgt dat je lekker kan werken, en het haalt fout kansen weg, althans er worden minder fouten gemaakt. Als iemand de planning in een schriftje heeft geschreven en niemand weet ergens vanaf, dan wordt diegene constant gestoord. Dan ben je vele afgeleid en werkt minder lekker. Rust is belangrijk.</p>	<p>Voor: mensen hebben dan ook inzicht wat er van zich verwacht wordt. Dat haalt ook veel vragen weg in de organisatie en het creëert rust. Rust is belangrijk. omdat rust ervoor zorgt dat je lekker kan werken, en het haalt fout kansen weg, althans er worden minder fouten gemaakt.</p>
<p>Project manager</p> <p>A: Gebaseerd op uw kennis en ervaring, wordt dit criterium in de organisatie gebruikt;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Informatie-uitwisseling tussen de verschillende eenheden (teamleden, teams en stakeholders) - Eenheden op de hoogte van elkaars werkzaamheden en eisen, wensen en behoefte - Open communicatie - Informatie-uitwisseling vindt frequent plaats <p>P: Ja niet perse. Is hier ook niet echt zo ingericht want de projectleider spreekt de teams onderling, maar niet met de teams bij elkaar.</p> <p>A; waarom gebeurt dit niet?</p> <p>P: omdat de vergaderingen dan wel te groot zouden worden ook. Te veel gekibbel. Mensen raken afgeleid als het hun niet perse aangaat en gaan praten.</p> <p>A: Denk je dat het nuttig zou zijn als dit wel overal gebeurde?</p> <p>P: Kijk het is natuurlijk nuttig als alle koppen dezelfde kant op staat, maar het is erg lastig hoor. Ik denk dat het over het algemeen zeer nuttig kan zijn, maar we moeten er nog een goede manier voor vinden. Momenteel is het ons nog niet gelukt om bijvoorbeeld meerdere teams bij elkaar te krijgen. Dan wordt het een vergadering van 3 uur en de aandacht verslapt dan.</p>	<p>Tegen: omdat de vergaderingen dan wel te groot zouden worden ook. Te veel gekibbel. Mensen raken afgeleid als het hun niet perse aangaat en gaan praten.</p> <p>Tegen: Dan wordt het een vergadering van 3 uur en de aandacht verslapt dan.</p>
<p>Project Leider</p> <p>A: Gebaseerd op uw kennis en ervaring, wordt dit criterium in de organisatie gebruikt;</p>	

- Informatie-uitwisseling tussen de verschillende eenheden (teamleden, teams en stakeholders)
- Eenheden op de hoogte van elkaars werkzaamheden en eisen, wensen en behoefte
- Open communicatie

P: Dat gebeurt wel, maar te weinig. Daar is nog heel veel te halen in de uitvoering van onze projecten. Als je jezelf als onderdeel van projectteam beschouwd, en jij weet niet wat je moet inkopen, dan is het communicatiekanaal bij ons een IOC (internal Order Card) Daar staat alles op. Dus als je dat niet hebt dan is het zeker onwerkbaar. Bij ons is bijvoorbeeld de terugkoppeling van field engineers niet goed. Daar is nu niet goed over nagedacht, hoe koppelt hij dat terug? Echter bij een FAT afname in de productie is het weer wel helemaal afgekaderd en weet iedereen ervan. En dan heb je ook nog klanten erbij die willen graag bellen, de een wilt graag mailen of via teams. En andere klanten heb je een vertaler benodigd. Die stromen moeten ook wel goed samenkomen zodat iedereen op de hoogte is van elkaar. Dat kan hier nog wel beter.

A: Denk je dat het nuttig zou zijn als dit wel overal gebeurde?

P: ja zeker, dan zou iedereen meer en beter op de hoogte van elkaar zijn en dat leid tot een betere planning voor mij voor het project. Onvoorziene dingen heb je dan sneller in de gaten en kan je sneller op acteren om vertraging tegen te gaan.

A: Gebaseerd op uw kennis en ervaring, wordt dit criterium in de organisatie gebruikt;

- Informatie-uitwisseling vindt frequent plaats

P: Er zijn zeker wekelijkse project overleggen, maar de dingen niet iedereen zit daar dus bij. De field engineers niet, monteurs bij klanten, ect. Dus de informatie-uitwisseling vindt wel frequent plaats, maar niet met iedereen erbij, dus eigenlijk niet echt. Dat is zonde gezien de planning daardoor dus weer niet rekening kan worden gehouden met onvoorziene dingen.

A; zou het nuttig zijn?

P: ja zeker zou nuttig zijn, met de reden die ik net heb genoemd

Voor: Onvoorziene dingen heb je dan sneller in de gaten en kan je sneller op acteren om vertraging tegen te gaan.

De gevonden codes zijn volgens de Open Card Sorting samengevoegd. Hierbij zijn er bij deze kwaliteitsfactor vier unieke validatiecategorien voor de kwaliteitsfactor en één validatiecategorie tegen de kwaliteitsfactor gevonden.

Validatiecategorie vóór de kwaliteitsfactor

1. Voldoende vaardigheden in het project aanwezig zodat communicatie op voldoende niveau kan plaatsvinden zorgt ervoor dat men continueop de hoogte is van de status van het project, waardoor onvoorziene dingen sneller opgemerkt worden en kan worden bijgestuurd.
2. Voldoende vaardigheden in het project aanwezig zodat communicatie op voldoende niveau kan plaatsvinden geeft iedereen de vrijheid om informatie te delen, wat de sfeer onderling tussen medewerkers bevordert.

3. Voldoende vaardigheden in het project aanwezig zodat communicatie op voldoende niveau kan plaatsvinden draagt bij dat iedereen op de hoogte waardoor men weet wat er van iedereen wordt. Alle koppen staan dezelfde kant op, dit neemt veel vragen weg en geeft rust waarmee er ook minder fouten worden gemaakt.
4. Voldoende vaardigheden in het project aanwezig zodat communicatie op voldoende niveau kan plaatsvinden zorgt ervoor dat er geen informatie verloren gaat bij het wegvallen van een medewerker. Taken raken niet in vergetelheid en daarmee wordt vertraging voorkomen.

Validatiecategorie tegen de kwaliteitsfactor

5. Voldoende vaardigheden in het project aanwezig zodat communicatie op voldoende niveau kan plaatsvinden zorgt ervoor dat ieder team van elkaar ook op de hoogte moet zijn van de taken. Dit zorgt er alleen wel voor er veel vergadert moet worden en dat vergadering veel te lang duren. Hierdoor verslapt de aandacht, mensen raken afgeleid en alle koppen staan niet meer dezelfde kant op.

Zie hieronder de Open codering van kwaliteitsfactor 2.5.

2.5 Titel : Voldoende vaardigheden in het project aanwezig zodat samenwerking op voldoende niveau kan plaatsvinden

Definitie : In elk projectteam zijn samenwerkingsvaardigheden aanwezig die ervoor zorgen dat de samenwerking in het team, tussen de teams en met de stakeholders efficiënt en effectief plaatsvindt

Interviews

Codering validatie (waarom)

<p>Project Leider</p> <p>A: Gebaseerd op uw kennis en ervaring, wordt dit criterium in de organisatie gebruikt;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Goede samenwerking tussen de verschillende eenheden (teamleden, teams en stakeholders) - Goede coördinatie tussen eenheden <p>P: niet helemaal, vaak is er nog wel sprake van eilandjes. De ene afdeling heeft iets af en gooit het over de schutting.</p> <p>A: waarom gebeurd dit?</p> <p>P: het is moeilijk tegen te gaan, zeker wanneer het wat drukker is. Iedereen wilt zijn straatje graag schoonvegen.</p> <p>A: zou het nuttig zijn als er meer samengewerkt zou worden?</p> <p>P: Ja uiteraard. Het zou vertraging en onduidelijkheden schelen in ieder geval. Als er meer sprake is van samenwerken tussen de eenheden dan zou het een stuk efficiënter lopen en waarschijnlijk een project ook sneller afgerond worden.</p> <p>A: Kan je wat meer uitleggen?</p> <p>P: hoe efficiënter iets loopt, hoe minder problemen er kunnen ontstaan. Hoe minder problemen hoe minder kans op vertragingen in het project. Vertragingen die de levertijd van het project in gevaar brengen. En als een project later wordt geleverd kost dat geld, in de vorm van een boete maar ook de factuur gaat later de deur uit.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Problemen en knelpunten (conflicten) worden snel opgelost <p>P: Ja ik ben van mening van wel.</p> <p>A: Waarom en wie?</p> <p>P: door iedereen wel hoor denk ik. Wij hebben een open organisatie en problemen kunnen en worden gezegd wanneer ze kenbaar zijn denk ik. Dit is ook belangrijk om wederom optijd ergens bij te zijn en nog bij te kunnen sturen.</p> <p>A; welk belang?</p> <p>P: Dat projecten niet onnodig vertraging lopen. Als problemen of knelpunten niet optijd worden benoemd dat wordt de kans groter dat ze vertraging opleveren. Wellicht kan het nog dat er bij optijd melden nog iets kan worden bijgestuurd en zo weinig mogelijk tijd verloren gaat. Dan hoeft er geen slecht nieuws gesprek met de klant worden gehouden en blijft de klant blij. En een blijde klant komt terug.</p>	<p>Voor: Het zou vertraging en onduidelijkheden schelen in ieder geval. Als er meer sprake is van samenwerken tussen de eenheden dan zou het een stuk efficiënter lopen en waarschijnlijk een project ook sneller afgerond worden.</p> <p>Voor: hoe efficiënter iets loopt, hoe minder problemen er kunnen ontstaan. Hoe minder problemen hoe minder kans op vertragingen in het project. Vertragingen die de levertijd van het project in gevaar brengen. En als een project later wordt geleverd kost dat geld, in de vorm van een boete maar ook de factuur gaat later de deur uit.</p>
--	--

<p>A: is hier documentatie voor beschikbaar? P: Nee</p>	<p>Voor; Dat projecten niet onnodig vertraging lopen. Dan hoeft er geen slecht nieuws gesprek met de klant worden gehouden en blijft de klant blij. En een blije klant komt terug.</p>
<p>Project Manager A: Gebaseerd op uw kennis en ervaring, wordt dit criterium in de organisatie gebruikt; - Goede samenwerking tussen de verschillende eenheden (teamleden, teams en stakeholders) - Goede coördinatie tussen eenheden P: Ik heb wel het idee dat de samenwerking / coördinatie goed verloopt hier. A: waarom is dit belangrijk? P: Dat is wel een voor de hand liggende vraag. Zonder samenwerking verlopen de taken niet zo lekker toch? Dan krijg je onhandigheden, het welbekende over de schutting kiepen en zoek het maar uit. A: Zou je kunnen uitleggen waarom dit belangrijk is / welk belang? P: Bij ons is het belangrijk omdat de ene taak opvolgt aan de andere taak. Mensen moeten daarbij op de hoogte zijn van wat de volgende in de lijn benodigd heeft, hoe dit het product graag wilt ontvangen. Dit zorgt voor een efficiënte en effectieve overgang. En dit geeft een boost aan het optijd klaar zijn van het project, maar ook de voldoening van resources. Als alles lekker loopt dan krijg je daar energie van en heb je zin om ook lekker te knallen, dan kom je in een flow. A; is hier documentatie over beschikbaar? P: nee A: Gebaseerd op uw kennis en ervaring, wordt dit criterium in de organisatie gebruikt; - Problemen en knelpunten (conflicten) worden snel opgelost P: Ja gebeurd hier redelijk. Tuurlijk worden conflicten opgelost, anders kan je op een gegeven moment niet verder. A: waarom is dit belangrijk? P: omdat wanneer er conflicten niet worden opgelost dit gevolgen heeft voor de voortgang van het project. En daarnaast onopgeloste conflicten, of te langzaam opgeloste conflicten geven ook onnodige spanning tussen werknemers. A; welk belang?</p>	<p>Voor: Als alles lekker loopt dan krijg je daar energie van en heb je zin om ook lekker te knallen, dan kom je in een flow. Voor: wanneer er conflicten niet worden opgelost dit gevolgen heeft voor de voortgang van het project. En daarnaast onopgeloste conflicten, of te langzaam opgeloste conflicten geven ook onnodige spanning tussen werknemers Voor: als het te vaak gebeurt dan kan er zo een burnout ontstaan. Dus wat voor</p>

<p>P: Nou vergis je niet als het te vaak gebeurt dan kan er zo een burnout ontstaan. Dus wat voor conflicten er zijn, het is zaak ze tijdig te tackelen. Een burnout ben je iemand zo een half jaar kwijt, dus in het belang van het bedrijf is het zaak om dat voor te zijn. Anders heb je kosten en geen werk.</p> <p>A; is hier documentatie over beschikbaar?</p> <p>P: nee ook niet.</p>	<p>conflicten er zijn, het is zaak ze tijdig te tackelen. Een burnout ben je iemand zo een half jaar kwijt, dus in het belang van het bedrijf is het zaak om dat voor te zijn. Anders heb je kosten en geen werk.</p>
<p>Resource Planner</p> <p>A: Gebaseerd op uw kennis en ervaring, wordt dit criterium in de organisatie gebruikt;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Goede samenwerking tussen de verschillende eenheden (teamleden, teams en stakeholders) - Goede coördinatie tussen eenheden - Problemen knelpunten worden snel opgelost. <p>RP: ja en nee.</p> <p>A; waarom niet / nee?</p> <p>RP: Knelpunten worden wel opgelost, maar dat is vaak toch te laat. Later dan je had gewild. We zijn er niet optijd bij, vaak 1 of 2 weken te laat met opleveren van een mijlpaal en dat is toch zonde.</p> <p>A: zou het nuttig zijn om dit wel te hebben, dat samenwerkingsvaardigheden</p> <p>RP: Ja natuurlijk. Kijk ik maak de planning dus wat dat betreft is iedereen op de hoogte. En wanneer als je daarin knelpunten of problemen tegenkomt en die worden gemeld. Dan zie je zo optijd aankomen en kan je nog wat regelen dat het wel lukt. Dus vertraging voorkomen.</p> <p>A: is hier documentatie voor beschikbaar?</p> <p>RP: nee</p>	<p>Voor: vertraging voorkomen</p>
<p>Resource Detailplanner 1</p> <p>A: Gebaseerd op uw kennis en ervaring, wordt dit criterium in de organisatie gebruikt;</p> <p>Aandachtspunten:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Goede samenwerking tussen de verschillende eenheden (teamleden, teams en stakeholders) - Goede coördinatie tussen eenheden - Problemen knelpunten worden snel opgelost. <p>B: Nou dit zie ik vaak genoeg toch niet helemaal gebeuren.</p> <p>A: Waarom gebeurt dit niet?</p>	<p>Voor: geeft een prettigere werksfeer. Knelpunten wordne dan automatisch</p>

<p>B: Dat weet ik niet echt, merk dat iedereen zijn eigen taak wel netjes doet, maar een samenwerking niet, het zijn ook meer eilandjes geworden. Mijn taak is af en klaar. Niet dat je weet de volgende die hieraan moet werken, de volgende taak die moet het product schoon hebben. Dat schoon staat dan bijvoorbeeld niet in taak opgenomen, maar het wordt dan ook niet even afgenomen ofzo. Wordt gewoon gedropt bij de volgende in de rij bij wijze van spreken.</p> <p>A: zou het nuttig zijn voor de organisatie?</p> <p>B: absoluut, dan zou het echt een team zijn, een team dat samenwerkt en werk voor andere gemakkelijker maakt.</p> <p>A: waarom zou het nuttig zijn?</p> <p>B: geeft een prettigere werksfeer. Knelpunten worden dan automatisch opgelost omdat je er meer mee bezig bent in plaats van het is niet mijn probleem. En dit doet het verloop van het project ten goede. Geen onnodige vertragingen.</p>	<p>opgelost omdat je er meer mee bezig bent in plaats van het is niet mijn probleem. En dit doet het verloop van het project ten goede. Geen onnodige vertragingen.</p>
<p>Resource Detailplanner 2</p> <p>A: Gebaseerd op uw kennis en ervaring, wordt dit criterium in de organisatie gebruikt;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Goede samenwerking tussen de verschillende eenheden (teamleden, teams en stakeholders) - Goede coördinatie tussen eenheden - Problemen knelpunten worden snel opgelost. <p>B: Deze kan ik wel in ze geheel beantwoorden. Samenwerking is natuurlijk heel belangrijk hier. Mijn afdeling zit vaak een stap voor de afdeling van een collega detailplanner die de monteur aanstuurt. Als ik meld dat een groot product klaar is op die en die tijd, dan kan ik afstemmen dat het bij mijn afdeling wordt afgehaald en vertrekt. Dan kan ik weer aan een nieuwe taak beginnen die op die bank is vrijgekomen. En dan kan de afdeling waar het halffabricaat naar toe gaat, ook meteen klaar staan om eraan verder te gaan.</p> <p>A; welk belang draagt dit bij van de organisatie?</p> <p>B: het belang dat er efficiënt kan worden gewerkt. Dat er geen vertragingen ontstaan tussen taken in. De taak bij mijn resources is bijvoorbeeld wel af, maar voor hij aan de andere taak kan beginnen moet zijn bank wel klaar zijn voor gebruik. En als die afdeling het product niet kwijt kan hij niet aan ene andere taak beginnen. Dit echt wederom om geen vertragingen te laten ontstaan, waardoor het project te laat wordt opgeleverd.</p> <p>A; is hier documentatie over beschikbaar?</p> <p>B: nee</p>	<p>Voor: het belang dat er efficiënt kan worden gewerkt. Dat er geen vertragingen ontstaan tussen taken in. Hierdoor kan het project te laat worden opgeleverd.</p>

De gevonden codes zijn volgens de Open Card Sorting samengevoegd. Hierbij zijn er bij deze kwaliteitsfactor drie unieke validatiecategorïen voor de kwaliteitsfactor en geen validatiecategorie tegen de kwaliteitsfactor gevonden.

Validatiecategorie vóór de kwaliteitsfactor

1. Voldoende vaardigheden in het project aanwezig zodat samenwerking op voldoende niveau kan plaatsvinden zorgt ervoor dat conflicten snel worden opgelost wat weer een positieve invloed heeft op de onderlinge sfeer en haalt onnodige spanning weg. doe je dit niet, dan kunnen medewerkers te overspannen hiervan worden.
2. Voldoende vaardigheden in het project aanwezig zodat samenwerking op voldoende niveau kan plaatsvinden draagt bij aan de positieve energie van het team, als alles lekker loopt dan ga je door.
3. Voldoende vaardigheden in het project aanwezig zodat samenwerking op voldoende niveau kan plaatsvinden zorgt dat alles efficiënt loopt, vertragingen worden voorkomen en is een project optijd klaar.

Validatiecategorie tegen de kwaliteitsfactor

4. -

Zie hieronder de Open codering van kwaliteitsfactor 3.1.

3.1 Titel: Vrije ruimte voor eigen /onofficiële projecten voor medewerkers

Definitie : Ten behoeve van de motivatie van de medewerker, en als baat voor de lange termijn van de organisatie, kunnen medewerkers eigen tijd besteden aan creatieve en onofficiële projecten.

Interviews

Codering validatie (waarom)

<p>Project Leider</p> <p>A: Gebaseerd op uw kennis en ervaring, wordt dit criterium in de organisatie gebruikt;</p> <p>P: Bij projectmanagement proberen ze wel wat dingen op poten te zetten, maar of het nou echt vrije projecten of vrije interpretatie is weet ik niet.</p> <p>A: kan je dat meer uitleggen?</p> <p>P: Ik heb bijvoorbeeld wel een procestraining gekregen, iets wat niet direct bij mijn functie hoort, maar wel baat heeft voor de organisatie en ook voor jezelf, dat je wat meer begrijpt wat er gebeurd en waar het over gaat. Maar er worden ook wel proefpanels gedaan. Dat is ook niets te maken met het werk zelf, maar is leuk en een bepaalde afdeling heeft er baat bij (dus de organisatie). Dit zijn overigens niet zelf verzonden projecten, maar kunnen wel als onofficieel worden gezien. Maar er wordt niet 4 uur vrijgespeeld om te hobby'en, dat niet.</p> <p>A: Waarom wordt dat gedaan?</p> <p>P: Dat is naar mijn idee puur uit kennis verspreiden en daarmee de motivatie ook verhogen.. een onofficieel iets heeft natuurlijk wel iets om even je gedachten aan kwijt te kunnen. Het geeft wat rust en je wordt even uit je dagelijkse sleur gehaald.</p> <p>A: welk belang?</p> <p>P: Een frisse blik op iets anders kan positief effect hebben op je werk en ook op motivatie van medewerkers. Dat geldt ook voor mijzelf. Dus in die zin, het vergroot de motivatie van de mensen, wat goed is voor de organisatie gezien gemotiveerde medewerkers vaak ook blijven bij de organisatie, en graag een stapje extra zetten.</p> <p>A; is hier documentatie van?</p> <p>P: nee dat niet.</p>	<p>Voor: een onofficieel iets heeft natuurlijk wel iets om even je gedachten aan kwijt te kunnen. Het geeft wat rust en je wordt even uit je dagelijkse sleur gehaald. Een frisse blik op iets anders kan positief effect hebben op je werk en ook op motivatie van medewerkers. Dat geldt ook voor mijzelf.</p> <p>Voor: het vergroot de motivatie van de mensen, wat goed is voor de organisatie gezien gemotiveerde medewerkers vaak ook blijven bij de organisatie, en graag een stapje extra zetten.</p>
<p>Project manager</p> <p>A: Gebaseerd op uw kennis en ervaring, wordt dit criterium in de organisatie gebruikt;</p> <p>P: Dat gebeurt hier niet.</p> <p>A: Waarom niet?</p> <p>P: Omdat daar helaas te weinig tijd voor is. Management neemt al vaak te veel projecten aan en op die manier is er tijd te kort.</p> <p>A: zou het nuttig zijn?</p>	<p>Voor; mensen raken wel gemotiveerd van eigen tijd denk ik. Op die manier kunnen ze wellicht ook eigen tijd besteden aan eigen projecten die uiteindelijk zouden kunnen helpen voor het bedrijf. Maar dat het de</p>

<p>P: ja ik denk het wel, mensen raken wel gemotiveerd van eigen tijd denk ik. Op die manier kunnen ze wellicht ook eigen tijd besteden aan eigen projecten die uiteindelijk zouden kunnen helpen voor het bedrijf. Maar dat het de motivatie ten goede komt dat geloof ik wel. Ik zie het hier alleen niet snel gebeuren.</p>	<p>motivatie ten goede komt dat geloof ik wel.</p>
<p>Resource Planner A: Gebaseerd op uw kennis en ervaring, wordt dit criterium in de organisatie gebruikt; RP: Nee wordt niet gebruikt. Er is niet heel veel tijd voor. A: Zou het nuttig zijn om dit wel te doen? RP: Ja dat wel, het zou de samenwerking bevorderen en de creativiteit wordt gestimuleerd.. je weet het zelf als je bijvoorbeeld een aantal uur met collega's een onofficieels doet, dan tuurlijk komt dat de relaties onderling ten goede. A; En waarom zou dat nuttig zijn? RP: nou ik denk voornamelijk de motivatie en de samen werkings kwaliteiten van de medewerkers. Een fijne werksfeer met je collega's dan voelt de medewerkers zich ook blij. Hij wordt gemotiveerd, gaat graag weer een nieuwe week tegemoet en blijft ook lang, of sneller wat langer bij de organisatie. Kijk als je elke week wordt afgebeeld, je moet veel werken zonder echte leuke dingen zeg maar, dan gaat zo een medewerkers sneller in op een baanaanbod elders als dat hij het echt naar zijn zin heeft. Want stel er vertrekken ineens veel medewerkers, dan zitten we echt wel met een probleem. Het werk wat gedaan moet worden kan dan niet meer of gaat langzamer, de medewerkers die er nog wel zitten komen nog meer om in het werk en dan kom je in een vicieuze cirkel terecht. Het is in het belang van de lange termijn dat je voldoende personeel hebt rondlopen die het werk kunnen uitvoeren. Zeker in de huidige tijd van schaarste aan productiepersoneel is het belangrijk dat je ze wel hebt en behoud.</p>	<p>Voor: het zou de samenwerking bevorderen en de creativiteit wordt gestimuleerd</p> <p>Voor; als je bijvoorbeeld een aantal uur met collega's een onofficieels doet, dan tuurlijk komt dat de relaties onderling ten goede</p> <p>Voor: Een fijne werksfeer met je collega's dan voelt de medewerkers zich ook blij. Hij wordt gemotiveerd, gaat graag weer een nieuwe week tegemoet en blijft ook lang, of sneller wat langer bij de organisatie</p>
<p>Resource Detailplanner 1 A: Gebaseerd op uw kennis en ervaring, wordt dit criterium in de organisatie gebruikt; B: Nou, nee dat is hier niet het geval. A: waarom wordt dit niet gebuikt? B: Ja omdat het toch als zonde wordt bestempelt. Als je hier wekelijks wat uurtjes bijvoorbeeld moet spenderen aan eigen tijd, dat is toch op jaarbasis veel hoor. Daarom niet. A: zou het nut hebben voor de organisatie? B: ik weet dat dit de motivatie van de medewerkers ten goede komt, maar nee ik denk van niet. want het kost je ook veel geld. Als je dit afweegt tegen op jaarbasis wat het kost om zoveel tijd te besteden aan eigen tijd, kan je zo een extra project in afronden bijvoorbeeld. Dus nee geen nut denk ik.</p>	<p>Tegen: Als je dit afweegt tegen op jaarbasis wat het kost om zoveel tijd te besteden aan eigen tijd, kan je zo een extra project in afronden bijvoorbeeld. Dus nee geen nut denk ik.</p>
<p>Resource Detailplanner 2</p>	

<p>A: Gebaseerd op uw kennis en ervaring, wordt dit criterium in de organisatie gebruikt;</p> <p>B.: Nou nee dat gebruiken wij hier niet.</p> <p>A: waarom niet?</p> <p>B: dat lijkt mij te veel tijd kosten.</p> <p>A: zou het wel nuttig zijn om te gebruiken?</p> <p>B: nee ook niet perse moet ik zeggen. Ik begrijp als resources per maand even iets voor hunzelf kunnen doen, maar de tijd is gewoon te kostbaar. Dus hier is het wel dat we gewoon werken de volle 40 uur per week.</p>	<p>Tegen: Ik begrijp als resources per maand even iets voor hunzelf kunnen doen, maar de tijd is gewoon te kostbaar.</p>
---	--

De gevonden codes zijn volgens de Open Card Sorting samengevoegd. Hierbij zijn er bij deze kwaliteitsfactor twee unieke validatiecategorïen voor de kwaliteitsfactor en één validatiecategorie tegen de kwaliteitsfactor gevonden.

Validatiecategorie vóór de kwaliteitsfactor

1. Vrije ruimte voor eigen /onofficiële projecten voor medewerkers stimuleert de creativiteit, en draagt bij aan een fijne werksfeer. Medewerkers zijn minder snel geneigd weg te gaan bij de organisatie.
2. Vrije ruimte voor eigen /onofficiële projecten voor medewerkers zorgt ervoor dat de gedachten van de medewerkers even van werk af kunnen en haalt je uit de dagelijkse sleur vna het werk. Medewerkers krijgen zo een frisse blik en raken er gemotiveerd van.

Validatiecategorie tegen de kwaliteitsfactor

3. Vrije ruimte voor eigen /onofficiële projecten voor medewerkers kost te veel tijd / geld, het weegt niet op tegen extra verkregen motivatie.

Zie hieronder de Open codering van kwaliteitsfactor 3.2.

3.2 Titel: Opleidingen, Trainingen en Werkrotatie

Definitie : Zorg dat de competenties, die van belang zijn voor het bedrijf, van resources zijn/worden verhoogd door opleiding, cross training (in teams en over teams heen) en werkrotatie.

Interviews

Codering validatie (waarom)

<p>Project Leider</p> <p>A: Gebaseerd op uw kennis en ervaring, wordt dit criterium in de organisatie gebruikt;</p> <p>P: Er zijn wel eens wat trainingen her en der, zoals VCA. Maar dat zijn ook wel must's. Maar ook wel langzaam software trainingen worden gehouden, daar worden externe mensen voor ingehuurd. Dus in die zin gebeurd er zeker wel wat.</p> <p>A: Waarom en wie?</p> <p>P: dit gebeurd voornamelijk doordat wij relatief weinig kennis hebben op dat vlak. Daarmee proberen we de organisatie te versterken in kennis. Zodat wij bijvoorbeeld zelf de manschappen hebben om software taken uit te voeren.</p> <p>A: Welk belang?</p> <p>P: Dit is goedkoper en bespaard een hoop geld wanneer we externe moeten inhuren. Maar ga je opleidingen doen, dat kan je er niet omheen. Dat gebeurt dan ook weinig.</p> <p>A; moet ik het als een ja of nee invullen?</p> <p>P: ik denk eigenlijk een nee, want het meeste gebeurt niet of te weinig.</p> <p>A; zou het nuttig zijn?</p> <p>P: ja uiteraard, meer kennis is meer macht. Medewerkers voelen zich daardoor ook wel gewaardeerd gezien er in ze wordt geïnvesteerd. Je krijgt er dus niet alleen meer kennis voor terug, maar ook een stuk motivatie. En motivatie zorgt ervoor dat medewerkers langer bij een organisatie blijven en niet zo snel job hoppen.</p>	<p>Voor: Dit is goedkoper en bespaard een hoop geld wanneer we externe moeten inhuren.</p> <p>Voor: meer kennis is meer macht. Medewerkers voelen zich daardoor ook wel gewaardeerd gezien er in ze wordt geïnvesteerd.</p> <p>Voor: Je krijgt er dus niet alleen meer kennis voor terug, maar ook een stuk motivatie. En motivatie zorgt ervoor dat medewerkers langer bij een organisatie blijven en niet zo snel job hoppen.</p>
<p>Project Manager</p> <p>A: Gebaseerd op uw kennis en ervaring, wordt dit criterium in de organisatie gebruikt;</p> <p>P: Ja dat is niet echt aan de orde hier hoor</p> <p>A: wat is de reden dat dit niet wordt gedaan?</p> <p>P: dat weet ik niet zo goed. Ik merk dat het budget niet wordt opgesteld hiervoor. Er is wel eens werkrotatie maar om nou te zeggen ja dit wordt echt gebruikt nee. Ik weet dat niet zo goed.</p> <p>A; zou het nuttig zijn>?</p>	<p>Voor; Een breder inzetbaar resourcepool geeft voordelen. Je kan mensen breder inzetten in taken, het is gemakkelijker plannen, en bij ziekte of afwezigheid kunnen anders het werk opvangen. Er zal dan wel at vertraging zijn maar ze weten in ieder geval</p>

<p>P: ja ik denk van wel. Een breder inzetbaar resourcepool geeft voordelen. Je kan mensen breder inzetten in taken, het is gemakkelijker plannen, en bij ziekte of afwezigheid kunnen anders het werk opvangen. Er zal dan wel at vertraging zijn maar ze weten in ieder geval hoe het moet, dus de vertraging blijft dat beperkt.</p>	<p>hoe het moet, dus de vertraging blijft dat beperkt.</p>
<p>Resource planner A: Gebaseerd op uw kennis en ervaring, wordt dit criterium in de organisatie gebruikt; RP: dat doen we wel wat, maar nog niet heel veel. Het begint wel te komen maar nog niet momenteel. A: waarom niet? RP: geen idee eigenlijk. Ik beslis dat niet. A: het zou wel nuttig zijn? RP: mensen moeten zich een beetje kunnen ontwikkelen, lol in je werk hebben. En voor het bedrijf is dit natuurlijk ook nuttig, ze zijn breder inzetbaar. Mensen krijgen meer inzicht in wat belangrijk is voor andere, en niet alleen je eigen eilandje.</p>	<p>Voor: mensen moeten zich een beetje kunnen ontwikkelen, lol in je werk hebben. En voor het bedrijf is dit natuurlijk ook nuttig, ze zijn breder inzetbaar. Mensen krijgen meer inzicht in wat belangrijk is voor andere, en niet alleen je eigen eilandje.</p>
<p>Resource Detailplanner 1 A: Gebaseerd op uw kennis en ervaring, wordt dit criterium in de organisatie gebruikt; B: Ja, maar wel beperkt. A: Waarom wordt dit gedaan? B: opleiding wordt niet gedaan, crosstraining ook niet echt werkrotatie dan wel. Dus vandaar beperkt. En ik moet zeggen opleiding en cross training moet echt budget voor worden ingesteld, en daar wordt vanuit management niet op gefocust momenteel. Dat komt ook denk ik omdat we voor het meeste wel werkrotatie voldoende vinden. A; zou het wel nut hebben? We vinden de huidige bezetting over het algemeen wel prima en we hebben relatief veel all round monteurs ook. Dus nee dit wordt niet echt gebruikt in de organisatie. Dus nou niet echt nut nee voor ons momenteel.</p>	<p>De resource planner 1 het niet helemaal goed begrepen te hebben, de antwoorden kunnen niet als betrouwbaar worden beschouwd.</p>
<p>Resource Detailplanner 2 A: Gebaseerd op uw kennis en ervaring, wordt dit criterium in de organisatie gebruikt; opleiding, cross training (in teams en over teams heen) en werkrotatie. B: Ja en nee. Opleiding gebruiken wij hier weinig en cross training ook. Werkrotatie is beperkt. Dus eigenlijk niet echt. A; waarom niet? B: ik krijg daar helaas te weinig tijd voor vanuit management. A: zou het nuttig zijn? B: ja ik zou het graag wel willen doen. het is namelijk dat ik dan mensen breder kan inzetten. En niet bij bepaalde taken hoeft te leunen op 1 of 2 man die die taak kunnen uitvoeren. Da tis een risico. Maar ja het zou wel nuttig zijn dus.</p>	<p>Voor: het is namelijk dat ik dan mensen breder kan inzetten. En niet bij bepaalde taken hoeft te leunen op 1 of 2 man die die taak kunnen uitvoeren. Da tis een risico. Maar ja het zou wel nuttig zijn dus</p>

De gevonden codes zijn volgens de Open Card Sorting samengevoegd. Hierbij zijn er bij deze kwaliteitsfactor drie unieke validatiecategorïen voor de kwaliteitsfactor en geen validatiecategorie tegen de kwaliteitsfactor gevonden. Tevens is er gebleken dat het interview met de resource detail planner 1 niet betrouwbaar is geweest gezien het lijkt alsof het kwaliteitsfactor niet goed is begrepen.

Validatiecategorie vóór de kwaliteitsfactor

1. Het verzorgen van Opleidingen, Trainingen en Werkrotatie zorgt ervoor dat medewerkers zich kunnen ontwikkelen en daardoor ook meer plezier in hun werk beleven. Dit komt de motivatie ten goede gezien medewerkers zich meer gewaardeerd voelen.
2. Het verzorgen van Opleidingen, Trainingen en Werkrotatie zorgt ervoor dat medewerkers breder inzetbaar zijn, waardoor er makkelijker gepland kan worden. Hierdoor wordt ook een vertragingsrisico weggenomen in geval van ziekte, andere kunnen het werk overnemen.
3. Het verzorgen van opleidingen, Trainingen en Werkrotatie werkt kosten besparend in vergelijking met de inhuur van externe krachten.

Validatiecategorie tegen de kwaliteitsfactor

4. -

Zie hieronder de Open codering van kwaliteitsfactor 3.3.

3.3 Titel : Beheersing werklust

Definitie : Plan resources niet meer in dan hun maximale capaciteit zodat resources voldoening uit hun werk kunnen halen en activiteiten niet in haast worden uitgevoerd (en daarmee de kwaliteit van het werk daalt).

Interviews	Codering validatie (waarom)
<p>Project Leider</p> <p>A: Gebaseerd op uw kennis en ervaring, wordt dit criterium in de organisatie gebruikt;</p> <p>P: Dit wordt niet gebruikt. en dat is niet goed. Er heerst bij veel afdelingen een overload en daardoor gaat de kwaliteit achteruit. Ik weet dat bijvoorbeeld sales support omkomt in het werk. Als dit niet zo zou zijn zouden de processen en het werk zo veel beter en kwalitatief hoger lopen. Het wordt hier niet gebruikt, maar het zou eigenlijk wel moeten. Ook engineering zit erg vol. en door overload maak je snel meer fouten en die vind je later bij de productie of bij de leverancier terug. Dit levert alleen maar verstoring op. Ene structureel probleem hier, en ik kan mij voorstellen dat de werkplezier ook negatief wordt beïnvloed</p> <p>A: wat is de reden dat dit criterium niet wordt gebruikt?</p> <p>P: Dat komt omdat er momenteel ieder project wordt aangenomen door verkoop, maar verkoop hanteert niet altijd de correcte levertijden op basis van onze planning. Iets duurt normaal 10 weken, maar als we erg vol zitten duurt dat vaak wel 13 weken. Verkoop hanteert dan vaak per ongeluk alsnog 10 weken en daar heb je het. Dit is dus ook het communicatie en samenwerkingsvaardigheden punt van net waar het fout gaat.</p> <p>A: Zou dit nuttig zijn als dit criterium wel wordt gebruikt?</p> <p>P: 100 %, dan zouden we niet iets verkopen wat we niet kunnen waarmaken en daarmee een rustigere planning kunnen hanteren. Iedereen voelt de druk, de overload, en daardoor ga je fouten in maken wat de planning nog meer kan vertragen.</p>	<p>Voor; door overload maak je snel meer fouten en die vind je later bij de productie of bij de leverancier terug. Dit levert alleen maar verstoring op.</p> <p>Voor: Iedereen voelt de druk, de overload, en daardoor ga je fouten in maken wat de planning nog meer kan vertragen</p>
<p>Project Manager</p> <p>A: Gebaseerd op uw kennis en ervaring, wordt dit criterium in de organisatie gebruikt;</p> <p>P: Volgens mij doen wij dat hier ook ja. Ik in ieder geval wel.</p> <p>A: waarom is dit belangrijk?</p> <p>P: Iemand meer inzetten als 100% dan weet je op voorbaat al dat je vertraging krijgt. vertraging is juist iets wat je moet voorkomen lijkt mij. En daarnaast geef je de resources ook een overload mee he, als je dit constant doet is er kans op overspanning, of mensen zoeken een andere baan.</p> <p>A; welk belang?</p> <p>P: bedrijf kan resources kwijtraken. En bij burnout ben je ze kwijt en het kost je nog steeds geld.</p> <p>A; is hier documentatie over beschikbaar?</p>	<p>Voor: bedrijf kan resources kwijtraken. En bij burnout ben je ze kwijt en het kost je nog steeds geld</p>

<p>P: nee</p> <p>Resource Planner</p> <p>A: Gebaseerd op uw kennis en ervaring, wordt dit criterium in de organisatie gebruikt;</p> <p>RP: Daar streven we naar, maar wordt niet gehaald.</p> <p>A: OK, en wat is de praktijk?</p> <p>RP: je moet het zo zien, we hebben nu bijvoorbeeld in de productie mooi vol de planning. Zodat ze 40 uur per week kunnen maken en dan worden er 3 ziek. En dan moet je dat werk verdelen over anderen. Die moeten gaan overwerken, ect om toch het werk af te krijgen. Dus eigenlijk gebeurt het momenteel wel dat het over het maximale gaat. En dat is niet een incident hoor. Gebeurt vaak dat dingen uitlopen en tegen zitten en dan hebben we opeens te veel werk. Dus nee dit wordt eigenlijk niet goed gebruikt.</p> <p>A: waarom wordt dit niet gebruikt?</p> <p>RP: omdat de insteek van de directie is dat alles voor 100% wordt ingepland.</p> <p>A: zou het wel nuttig zijn om hier niet meer als 100% in te plannen?</p> <p>RP: ja het liefst wil ik niet 100% inplannen zodat je iets meer lucht krijgt, zodat als er wat tegen zit er nog ruimte is om het op te vangen. Zodat er geen vertragingen zijn. Het liefst hebben we natuurlijk reserve keepers als het ware, dat beetje lucht in de planning.</p>	<p>Voor: : ja het liefst wil ik niet 100% inplannen zodat je iets meer lucht krijgt, zodat als er wat tegen zit er nog ruimte is om het op te vangen. Zodat er geen vertragingen zijn. Het liefst hebben we natuurlijk reserve keepers als het ware, dat beetje lucht in de planning.</p>
<p>Resource Detailplanner 1</p> <p>A: Gebaseerd op uw kennis en ervaring, wordt dit criterium in de organisatie gebruikt;</p> <p>B: Ja dit is key vind ik. Gebruik ik ook echt.</p> <p>A: waarom?</p> <p>B: omdat wanneer ik over de 100% heen ga, ik problemen met kwaliteit ga krijgen, mensen gaan werk afraffelen, ontevreden medewerkers, vertraging in projecten. Kortom gewoon veel dingen die je niet wilt. Een keer overwerken prima, maar in principe niet. overwerk is natuurlijk duur, zeker wanneer de organisatie dit niet heeft ingeschat / ingecalculeerd.</p> <p>A; welk Belang?</p> <p>B: werk afraffelen betekent meer fouten maken, hoger foutkans. Dit soort dingen kosten veel geld en daarnaast komt het niet optijd af.</p> <p>A; is hier documentatie over beschikbaar?</p> <p>B: nee</p>	<p>Voor: wanneer ik over de 100% heen ga, ik problemen met kwaliteit ga krijgen, mensen gaan werk afraffelen, ontevreden medewerkers, vertraging in projecten.</p> <p>Voor: werk afraffelen betekent meer fouten maken, hoger fout kans. Dit soort dingen kosten veel geld en daarnaast komt het niet optijd af.</p>
<p>Resource Detailplanner 2</p> <p>A: Gebaseerd op uw kennis en ervaring, wordt dit criterium in de organisatie gebruikt;</p> <p>B: Ja 100% eens haha.</p>	<p>Voor: dat ik anders medewerkers kwijt ga raken aan burnouts of dat</p>

<p>A; wie en waarom? B: Als ik over de 100% iemand plan, ten eerste die gene zelf denkt van huh hoe dan , dus ik krijg vragen van wat doe je nou? Hij gaat taken niet af kunnen maken als ik hem 110% inzet. Dus dan zou hij 44 uur werk hebben terwijl hij 40 uur heeft. Als ik dan blijf pushen dan raakt hij gestrest. En als ik dit te lang doe raakt hij overspannen en gaat dingen fout.</p> <p>A; welk belang heeft dit voor de org? B: dat ik anders medewerkers kwijt ga raken aan burnouts of dat taken fout zijn gegaan. En daarmee erge vertraging in het project ga krijgen. Dit moet zo veel mogelijk wordt voorkomen.</p> <p>A; is hier documentatie over beschikbaar? B: nee</p>	<p>taken fout zijn gegaan. En daarmee erge vertraging in het project ga krijgen. Dit moet zo veel mogelijk wordt voorkomen</p>
---	--

De gevonden codes zijn volgens de Open Card Sorting samengevoegd. Hierbij zijn er bij deze kwaliteitsfactor twee unieke validatiecategoríeën voor de kwaliteitsfactor en geen validatiecategoríe tegen de kwaliteitsfactor gevonden.

Validatiecategoríe vóór de kwaliteitsfactor

1. Beheersing werklast zorgt ervoor dat medewerkers niet te veel werkdruk ervaren. Een te hoge werkdruk heeft mogelijk het gevolg dat medewerkers uitvallen (burnouts) of dat zij een andere baan gaan zoeken.
2. Beheersing werklast voorkomt dat werknemers met een te hoge werkdruk het werk gaan afracfen, waardoor medewerkers fouten gaan maken en vertragingen ontstaan.

Validatiecategoríe tegen de kwaliteitsfactor

3. -

Zie hieronder de Open codering van kwaliteitsfactor 3.4.

3.4 Titel : Motivatie medewerker

Definitie : Om medewerkers te motiveren zijn er de volgende aandachtspunten;

Interviews

Codering validatie (waarom)

<p>Project Leider</p> <p>A: Gebaseerd op uw kennis en ervaring, wordt dit criterium in de organisatie gebruikt;</p> <ul style="list-style-type: none">- Motiveer medewerkers door ze geregeld in te plannen op zowel taken passend bij hun beste competenties <p>P: Gebeurt wel, maar er wordt niet zozeer naar competenties gekeken, maar meer naar behoefte van werken. Dat gaat boven de motivatie en ontwikkelingsmogelijkheden.</p> <p>A: Waarom gebeurt dat niet voldoende?</p> <p>P: Dat weet ik niet echt, zo is dat altijd hier gedaan.</p> <p>A: zou het nuttig zijn om hier wel rekening mee te houden?</p> <p>P: Ik denk het wel, als we daar meer rekening mee houden dan zou dit de resourceallocatie waarschijnlijk wel ten goede komen. Als er bijvoorbeeld een eenvoudig overzicht ofzo zou zijn waarop iedereen zijn beste competenties op zouden staan, ik noem maar wat hoor, dan kan daar in ieder geval rekening mee gehouden worden. Ik denk dat de kwaliteit dan wat hoger zou zijn van het werk, maar misschien ook de voldoening van de medewerkers zelf. Als ze iets doen waar ze goed ik zijn dan denk ik dat dat wel lekkerder werkt.</p> <ul style="list-style-type: none">- Motiveer medewerkers door ze in te plannen op taken welke zij nog niet goed beheersen waardoor zij zich persoonlijk kunnen ontwikkelen en kennis verspreiden <p>P: Dat gebeurt hier heel weinig vind ik.</p> <p>A: Kan je dat uitleggen?</p> <p>P: Als voorbeeld bij projectmanagement is er geen eens een handleiding over hoe een project goed te managen. Allemaal specifieke zaken die je moet weten / kunnen. Het was meer van dit is je email, dit is je account en vraag maar veel wat je niet weet. Bij de productie gebeurt dit wel wat meer, maar ik vraag mij af of ze ook echt bewust worden ingezet om deze reden.</p> <p>A: waarom gebeurt dat niet?</p> <p>P: Er is vaak de ruimte niet voor, de planning zit best strak, er lopen veel projecten tegelijkertijd. Als je dan medewerkers gaat inzetten op taken die ze nog niet goed beheersen weet je bijna zeker dat de planning gaat uitlopen, dat duurt dan gewoon langer.</p> <p>A: zou het wel nuttig zijn als dit wel zo werd gepland?</p>	<p>Voor; Ik denk dat de kwaliteit dan wat hoger zou zijn van het werk, maar misschien ook de voldoening van de medewerkers zelf. Als ze iets doen waar ze goed ik zijn dan denk ik dat dat wel lekkerder werkt.</p> <p>Voor: Er is vaak de ruimte niet voor, de planning zit best strak, er lopen veel projecten tegelijkertijd. Als je dan medewerkers gaat inzetten op taken die ze nog niet goed beheersen weet je bijna zeker dat de planning gaat uitlopen, dat duurt dan gewoon langer.</p> <p>Voor: Ja in de long run wel, dat maakt juist het plannen vervolgens gemakkelijker. Je moet alleen bereid zijn de tijd er in het begin voor te willen investeren, of eigenlijk de organisatie moet dat willen en de ruimte ervoor geven om ook daarmee te kunnen plannen.</p>
---	---

P: Ja in de long run wel, dat maakt juist het plannen vervolgens gemakkelijker. Je moet alleen bereid zijn de tijd er in het begin voor te willen investeren, of eigenlijk de organisatie moet dat willen en de ruimte ervoor geven om ook daarmee te kunnen plannen.

- Plan medewerkers geregeld samen met collega's waar zij een goede band mee hebben

P: Nee dit gebeurt hier ook niet, het is eerder behoefte naar wat nodig is dan echt hier rekening mee houdend. Dit is ook niet perse altijd nodig denk ik, bij uitzonderingen nagelaten. Bijvoorbeeld wanneer monteurs naar het buitenland worden gestuurd is het wel leuk als die zo worden gepland met mensen die ze graag mogen. Maar er wordt denk ik eerder rekening gehouden dat iemand niet samen wordt gepland met iemand die hij niet mag / ruzie heeft.

A: waarom gebeurt dit niet in deze organisatie?

P; Ik denk dat het logischer is om iemand niet in te plannen met iemand die hij niet mag. Je werk is natuurlijk wel gewoon je werk. Ik begrijp dat het leuk zou zijn om samen een taak te doen met wie je een goede band hebt, maar het is belangrijker om ervoor te zorgen dat je iemand niet inplant met wie die geen goede band heeft.

A: Waarom? Kan je dat wat meer uitleggen?

P: Nou ja ik vraag mij af hoeveel tijd dit zal innemen bij het plannen, en ik kijk meer naar wie wil ik waar hebben, dus echt kijkend naar de organisatie en het beste wat betreft planning. Ik denk dat als je daar mee rekening houdt dat je dan ook wellicht belemmerd wordt in hoe je iemand eigenlijk anders had willen inplannen. Maar nu ik erover nadenk, ja wanneer de mogelijkheid bestaat is wel waarschijnlijk wel nuttig om iemand in te plannen met iemand met wie hij een goede band heeft. Dit bevordert ook wel de sfeer en of iemand graag naar het werk komt.

A: Oke klopt het dan dat je het wel nuttig zou vinden om dit mee te nemen in de planning?

P: Ja als de mogelijkheid het toelaat dan geeft dat de medewerkers wel meer motivatie. Als hij het leuk op het werk heeft, dan komt hij natuurlijk graag terug en zou ook minder snel naar een andere bedrijf stappen denk ik. Dus ja toch wel nuttig.

- Verschaf een goede werkomgeving met verantwoordelijkheidsgevoel en voldoende ruimte voor creativiteit in het werk

P: Ja dat gebeurt hier wel.

A; waarom?

P: ik merk het aan mij zelf en aan andere dat het verantwoordelijkheidsgevoel er wel is. En wat betreft goede werkomgeving wordt dat hier ook wel gedaan. Alles ziet er netjes uit, open indeling, planten, de goede apparatuur, ect. Uiteraard computer bureau en telefoon is aanwezig en er wordt gelet op een goede werkhouding

A; welk belang?

P: Dat is natuurlijk de basis om lekker aan het werk te gaan. Alles is er, alles werkt, alles klopt. Dan kom je ook gelijk lekker in je werk, je focus. Met een halfgare computer bijvoorbeeld, apparatuur of kapotte middelen is het

Voor; als de mogelijkheid het toelaat dan geeft dat de medewerkers wel meer motivatie. Als hij het leuk op het werk heeft, dan komt hij natuurlijk graag terug en zou ook minder snel naar een andere bedrijf stappen denk ik.

Voor: Dat is natuurlijk de basis om lekker aan het werk te gaan. Alles is er, alles werkt, alles klopt. Dan kom je ook gelijk lekker in je werk, je focus. Met een halfgare computer bijvoorbeeld, apparatuur of kapotte middelen is het al snel afgelopen en beginnen de mensen al te vloeken. Dit levert te veel irritatie op en dat gaat ten koste van de snelheid van werken.

<p>al snel afgelopen en beginnen de mensen al te vloeken. Dit levert te veel irritatie op en dat gaat ten koste van de snelheid van werken.</p> <p>A: is hier documentatie voor beschikbaar? P: Nee</p> <p>- Geef medewerkers vertrouwen, respect en waardeer het werk wat wordt uitgevoerd. P: Ik vind dat heel belangrijk. En naar mijn mening gebeurt dat ook zeker hier A; waarom? P.: De reden om dit te doen is dat je de werknemers behoudt, dat ze blijvend goed werk leveren doordat ze horen dat het werk wordt gewaardeerd. Dat geeft de medewerkers een voldaan gevoel. Als een medewerker dat niet heeft dan voelt hij zich niet op zijn plek denk ik en heb je het risico dat je hem haar kwijt raakt. En een medewerkers die lang in dienst is betekent dat veel kennis verloren zou kunnen gaan.</p> <p>A: is hier documentatie voor beschikbaar? P: Nee</p> <p>A; Bedankt voor je antwoorden! We zijn alweer door de vragen heen. P: Dat is mooi te horen, we zijn nog binnen het uur gebleven volgens mij. A; Ja dat klopt! Ik zal de opname overigens gelijk stoppen.</p>	<p>Voor; De reden om dit te doen is dat je de werknemers behoudt, dat ze blijvend goed werk leveren doordat ze horen dat het werk wordt gewaardeerd. Dat geeft de medewerkers een voldaan gevoel. Als een medewerker dat niet heeft dan voelt hij zich niet op zijn plek denk ik en heb je het risico dat je hem haar kwijt raakt. En een medewerkers die lang in dienst is betekent dat veel kennis verloren zou kunnen gaan.</p>
<p>Project Manager</p> <p>A: Gebaseerd op uw kennis en ervaring, wordt dit criterium in de organisatie gebruikt; aandachtspunten;</p> <p>- Motiveer medewerkers door ze geregeld in te plannen op zowel taken passend bij hun beste competenties P: Ja dat proberen wij wel A: Waarom is dit belangrijk? P: Voor een resource is het fijn om ingepland te worden op taken die ze goed kunnen. Het is fijn voor de medewerkers maar ook voor de organisatie omdat de organisatie dan goed werk geleverd krijgt, hij kan het tenslotte goed. A; welk belang draagt dit bij? P: dat taken goed worden volbracht, op tijd, netjes en kwalitatief hoog. Daarmee is er geen onnodig risico op vertraging in welke vorm dan ook. A; is hier documentatie over beschikbaar? P: nee</p>	<p>Voor; dat taken goed worden volbracht, op tijd, netjes en kwalitatief hoog. Daarmee is er geen onnodig risico op vertraging in welke vorm dan ook.</p>

- Motiveer medewerkers door ze in te plannen op taken welke zij nog niet goed beheersen waardoor zij zich persoonlijk kunnen ontwikkelen en kennis verspreiden

P: ja dat is dan het tegenovergestelde. Maar ook hier houden wij wel eens rekening mee, naar mate dit de situatie toelaat.

A: Kan je dat uitleggen? Wie en waarom?

P: Als er taak is die niet veel voorkomt en maar 1 iemand kan dat, dan neig ik wel graag naar die 1 iemand. Alleen risico is wel dat het dan maar die 1 iemand blijft die die taak kan uitvoeren. Dus in die speciale gevallen kiezen we er soms voor om die 1^e iemand met iemand anders erop te zetten zodat de volgende keer 2 mensen het kunnen uitvoeren.

A: waarom is dat belangrijk / belang?

P: Nou stel er wordt iemand ziek, die ene bijvoorbeeld. Dan moet ik iemand anders op die tak zetten die het nog nooit heeft gedaan. Die heeft dan logischer wijs langer nodig als iemand die het al wel kon. Daarnaast is de kans groot dat er iets fout zou kunnen gaan. Kortom dit zijn allemaal vertragende factoren. En die wil je zo min mogelijk.

A; is hier documentatie over beschikbaar?

P: nee

- Plan medewerkers geregeld samen met collega's waar zij een goede band mee hebben

A: waarom gebeurt dit niet in deze organisatie?

- Verschaf een goede werkomgeving met verantwoordelijkheidsgevoel en voldoende ruimte voor creativiteit in het werk

P: Ja uiteraard.

A; wie en waarom?

P:Verantwoordelijkheids gevoel is belangrijk. Ik leg bijvoorbeeld uit dat het stukje wat een resource maakt, dat komt uiteindelijk terecht in die en die machine en die gaat naar Afrika bijvoorbeeld. Dus ze weten vaak waar het terecht komt en voor wordt gebruikt. Dat geeft als een stuk verantwoordelijkheid mee. En als er daar dan iets fout wordt ontdekt wat hier is gebeurd, dan kost ons dat veel geld. Ook dan breng je verantwoordelijkheid mee. En een goede werkomgeving is de basis om überhaupt lekker aan het werk te gaan.

A; Welke belang?

P: omdat zonder goede apparatuur kun jij je werk niet goed uitvoeren. Een goede afzuiging die stofdeeltjes wegzuigt, als dat niet goed werkt, krijg jij al die deeltjes in je longen. Ten eerst is dat mega slecht, en ten tweede

Voor: Nou stel er wordt iemand ziek, die ene bijvoorbeeld. Dan moet ik iemand anders op die tak zetten die het nog nooit heeft gedaan. Die heeft dan logischer wijs langer nodig als iemand die het al wel kon. Daarnaast is de kans groot dat er iets fout zou kunnen gaan. Kortom dit zijn allemaal vertragende factoren.

Voor; omdat zonder goede apparatuur kun jij je werk niet goed uitvoeren. Een goede afzuiging die stofdeeltjes wegzuigt, als dat niet goed werkt, krijg jij al die deeltjes in je longen. Ten eerst is dat mega slecht, en ten tweede hij kan überhaupt niet meer werken. Een goede werkomgeving is essentieel om je werk lekker uit te kunnen voeren.

<p>hij kan überhaupt niet meer werken. Een goede werkomgeving is essentieel om je werk lekker uit te kunnen voeren. En je krijgt te maken met de Arbowet wellicht als die ook erachter komen.</p> <p>A; is hier documentatie over beschikbaar?</p> <p>P: Ja in de cao, en wellicht in het personeelshandboek?</p> <p>- Geef medewerkers vertrouwen, respect en waardeer het werk wat wordt uitgevoerd.</p> <p>P: altijd</p> <p>A; waarom is dit belangrijk?</p> <p>P: omdat dit hun motiveert. Een bedankje, en vertrouwen geven dat bind mensen vaak aan je vast, dan blijven medewerkers vaak langer bij de zaak, ze komen graag naar het werk, gaan met een lekker gevoel naar huis.</p> <p>A: welk belang?</p> <p>P: Op die manier zijn ze ook gecommitteerd aan het werk aan het bedrijf. Dan werken ze ook wel eens een keer over als het nodig is. Je krijgt er veel voor terug, veel inzet en goodwill.</p> <p>A; is hier documentatie over beschikbaar?</p> <p>P: nee</p>	<p>Voor: En je krijgt te maken met de arbowet wellicht als die ook erachterkomen.</p> <p>Voor: Een bedankje, en vertrouwen geven dat bind mensen vaak aan je vast, dan blijven medewerkers vaak langer bij de zaak, ze komen graag naar het werk, gaan met een lekker gevoel naar huis.</p> <p>Voor; Je krijgt er veel voor terug, veel inzet en goodwill.</p>
<p>Resource Planner</p> <p>A: Gebaseerd op uw kennis en ervaring, wordt dit criterium in de organisatie gebruikt;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Motiveer medewerkers door ze geregeld in te plannen op zowel taken passend bij hun beste competenties - Motiveer medewerkers door ze in te plannen op taken welke zij nog niet goed beheersen waardoor zij zich persoonlijk kunnen ontwikkelen en kennis verspreiden <p>RP: is meer bij de detailplanning, maar ik weet dat het wel gebeurt. Bijv. projectmonteur, die gaan regelmatig naar klussen waar ze het beste in zijn. het gebeurt wel dat monteur worden ingepland op klussen die ze nog niet zo goed kunnen, maar dat is niet met de reden perse om zich te kunnen ontwikkelen. Dat is meer omdat iemand anders die je zou willen al is ingepland. Dus eigenlijk is dit een Nee.</p> <p>A: Waarom gebeurt dit niet?</p> <p>RP: Dat komt omdat we gewoon net te weinig mensen hebben om die nog met iemand anders mee te laten draaien.</p> <p>A: Zou dit wel nuttig kunnen zijn om dit toch te doen?</p> <p>RP: Ja dat wel. Iemand die weinig verstand heeft van een bepaalde taak, die zou eigenlijk een keer mee moeten met iemand die dat wel al kan. Om te zien hoe die dat doet. Zodat de kennis wat meer verspreid raakt en mensen breder inzetbaar zijn. Als er dan ooit een medewerker vertrekt gaat niet te veel kennis verloren en voorkom je problemen in de kwaliteit en duur van uit te voeren taken.</p>	<p>Voor; Zodat de kennis wat meer verspreid raakt en mensen breder inzetbaar zijn. Als er dan ooit een medewerker vertrekt gaat niet te veel kennis verloren en voorkom je problemen in de kwaliteit en duur van uit te voeren taken.</p>

<p>- Plan medewerkers geregeld samen met collega's waar zij een goede band mee hebben</p> <p>RP: ook dat is echt meer detail planning, daar wijzen we niet echt namen toe. Dat gebeurt meer bij detail om eerder te zijn.</p> <p>A; weet jij toevallig of dit wordt gebruikt?</p> <p>RP: Ja ik weet wel dat ze dat zo veel mogelijk doen, met de reden om iemand prettig te laten samenwerken, een voldoening uit zijn dag te laten halen. En daarnaast gaan ze natuurlijk niet twee mensen op een klus sturen die mekaar niet kunnen zien of luchten.</p> <p>- Verschaf een goede werkomgeving met verantwoordelijkheidsgevoel en voldoende ruimte voor creativiteit in het werk</p> <p>RP: ja tuurlijk. Zonder goede werkapparatuur en veilige beschermingsmiddelen kan je niet lekker werken. En wat betreft verantwoordelijkheidsgevoel. Ja dat is wel zo.</p> <p>A: waarom en wie?</p> <p>RP: het verantwoordelijkheids gevoel wordt wel neergelegd bij de mensen zelf zodat ze betrokken blijven. We leggen bijvoorbeeld uit dat de taken die ze uitvoeren, de producten eigenlijk, dat die overal ter wereld terecht komen. Als je iemand verteld bij welke klant dit terecht komt geeft dat wel een verantwoordelijkheids gevoel hoor. En dat wordt ook verwacht van ze.</p> <p>A: Welk belang?</p> <p>RP: Het verantwoordelijkheidsgevoel zorgt ervoor dat mensen zorgen dat ze het product ook goed willen maken. dat ze trots kunnen zijn op het bedrijf en het stukje werk wat ze hebben geleverd. Dat ze gemotiveerd raken om aan de slag te gaan.</p> <p>A: is hier documentatie voor beschikbaar?</p> <p>RP: nee</p> <p>- Geef medewerkers vertrouwen, respect en waardeer het werk wat wordt uitgevoerd.</p> <p>RP: Ja zeker wel. Dit gebeurt ook hoor. Nogmaals je moet medewerkers wel het gevoel geven dat je om ze geeft als het ware, dat zij zich veilig voelen, gerespecteerd voelen gewaardeerd voelen.</p> <p>A: waarom is dit belangrijk?</p> <p>RP: Als een medewerkers geen vertrouwen en respect voelt, dan denk ik dat ze het werk ook niet zo serieus meer gaan nemen. Dan denken ze ook van he dit is eigenlijk niet goed gemonteerd bijvoorbeeld maar dat niet vertellen.</p> <p>A; welk belang?</p> <p>RP: dat mensen niet zomaar weg gaan, of expres slecht kwalitatief werk leveren. Dan kan je niet bouwen op mensen.</p>	<p>Voor; met de reden om iemand prettig te laten samenwerken, een voldoening uit zijn dag te laten halen.</p> <p>Voor; zodat ze betrokken blijven.</p> <p>Voor; Het verantwoordelijkheidsgevoel zorgt ervoor dat mensen zorgen dat ze het product ook goed willen maken. dat ze trots kunnen zijn op het bedrijf en het stukje werk wat ze hebben geleverd. Dat ze gemotiveerd raken om aan de slag te gaan.</p> <p>Voor; Als een medewerkers geen vertrouwen en respect voelt, dan denk ik dat ze het werk ook niet zo serieus meer gaan nemen. Dan denken ze ook van he dit is eigenlijk niet goed gemonteerd bijvoorbeeld maar dat niet vertellen</p>
--	--

<p>A: is hier documentatie voor beschikbaar? RP: nee</p>	
<p>Resource Detailplanner 1</p> <p>A: Gebaseerd op uw kennis en ervaring, wordt dit criterium in de organisatie gebruikt;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Motiveer medewerkers door ze geregeld in te plannen op zowel taken passend bij hun beste competenties <p>B: ja dat pas ik toe, en met de reden dat de medewerkers dan inderdaad zich prettig voelen bij het werk. Als je iets goed kan, dan vind je dat meestal dan wel leuk om te doen. In ieder geval leuker als iets wat je gewoon niet kan en meer fouten maakt. Niemand vind het leuk om fouten te maken</p> <p>A: wat voor belang heeft de organisatie hierbij?</p> <p>B: Dat het werk wat wordt gedaan, ook met zo min mogelijk fouten wordt uitgevoerd, en daarmee weinig vertraging factoren voor het project. En daarnaast dat medewerkers zich prettig voelen gemotiveerd voelen. Dan blijven de medewerkers ook vaker wat langer bij je i.p.v. dat ze opzoek gaan naar werk wat ze wel leuk vinden.</p> <p>A; is hier documentatie over beschikbaar?</p> <p>B: nee</p> <ul style="list-style-type: none"> - Motiveer medewerkers door ze in te plannen op taken welke zij nog niet goed beheersen waardoor zij zich persoonlijk kunnen ontwikkelen en kennis verspreiden <p>B: Ja dat wordt hier gedaan, maar niet te veel. Als ik ze continue op taken inplan die ze nog niet goed beheersen dan maken ze eerst relatief veel fouten en daar worden ze niet gemotiveerd van heb ik gemerkt. Dus ik doe dit sporadisch.</p> <p>A: waarom gebeurd dit?</p> <p>B: zodat ze meer het gevoel hebben van ja lekker gewerkt en nog een klein iets geleerd. En voor specifiek dat iets nieuws erbij geleerd is belangrijk zodat mijn resources breder inzetbaar worden, waarbij ik in geval van ziekte of iets anders ik nog wel resources heb lopen die het werk kunnen overnemen. Maar ook echt goed kunnen overnemen, niet halfbakken met veel fouten.</p> <p>A; Welk belang?</p> <p>B: echt voor een bredere inzetbaarheid van resources van het bedrijf. Dat het werk dus niet stilstaat op vertraging ondervind omdat hier van tevoren rekening mee is gehouden.</p> <p>A; is hier documentatie over beschikbaar?</p> <p>B: nee</p> <ul style="list-style-type: none"> - Plan medewerkers geregeld samen met collega's waar zij een goede band mee hebben 	<p>Voor: Dat het werk wat wordt gedaan, ook met zo min mogelijk fouten wordt uitgevoerd, en daarmee weinig vertraging factoren voor het project.</p> <p>Voor: En daarnaast dat medewerkers zich prettig voelen gemotiveerd voelen. Dan blijven de medewerkers ook vaker wat langer bij je ipv dat ze opzoek gaan naar werk wat ze wel leuk vinden.</p> <p>Voor: Echt voor een bredere inzetbaarheid van resources van het bedrijf. Dat het werk dus niet stilstaat op vertraging ondervind omdat hier van tevoren rekening mee is gehouden.</p>

B: ja dat is hier niet heel veel van toepassing. Ik let er wel een beetje op, maar we hebben een goede groep monteurs en iedereen kan wel met iedereen overweg, althans dat ervaar ik zo.

A: waarom gebeurt dit niet?

B: nou omdat we dus een goede groep hebben, ik zou eerder letten op mensen die elkaar niet mogen en die dan juist niet zo snel bij elkaar zetten. Maar ook eerst die mensen het probleem laten oplossen, voor zover mogelijk.

A; zou dit nuttig zijn voor de organisatie?

B: nou nee voor ons niet in ieder geval, omdat iedereen dus elkaar sowieso wel mag dus ik hoeft er niet op te letten.

- Verschaf een goede werkomgeving met verantwoordelijkheidsgevoel en voldoende ruimte voor creativiteit in het werk

B; ja dat heel belangrijk. Zonder de goede apparatuur kan je niet goed werken en zeker raak je gedemotiveerd ervan. Als jij zelf bijvoorbeeld een laag bureau krijgt niet verstelbaar, dan denk ook wat is dit nou. Ze kunnen niet eens een fatsoenlijk bureau voor mij verzorgen dan denk jij toch ook ik ga niet continue werken en me rug wordt verpest. Geld hetzelfde in de productie.

A: hoe wordt dit gedaan?

B: door goede apparatuur en voorzieningen te verschaffen, merk schoenen naar keuze bijvoorbeeld. Dus in die zin creativiteit haha. Nee hoor creativiteit is relatief weinig maar goede werkomgeving zeker!

A: welk belang?

B: ja de werkomgeving is de basis voor het leveren van kwalitatief goed werk. Werk waar de klant tevreden mee is en waarmee de klant terug blijven komen.

A; is hier documentatie over beschikbaar?

B: nee

- Geef medewerkers vertrouwen, respect en waardeer het werk wat wordt uitgevoerd.

B: Ja natuurlijk, als ik dat niet toon raak je toch ook niet gemotiveerd.

A: Door wie en waarom?

B: als ik zou zeggen tegen een monteur, wat heb jij slecht werk geleverd zeg, had je net zo goed niet kunnen aannemen. Wat denk je dat hij dan zegt? Of gaat doen? dan denkt hij wat krijgen we nou? Ik ben er klaar mee ik doe mijn ding tot ik een andere job vind. Dus ja anders gaan mensen weg. Dus nee dit is belangrijk hoor

A; is hier documentatie over beschikbaar?

B: nee

Tegen: omdat iedereen dus elkaar sowieso wel mag dus ik hoeft er niet op te letten. ik zou eerder letten op mensen die elkaar niet mogen en die dan juist niet zo snel bij elkaar zetten.

Voor: Zonder de goede apparatuur kan je niet goed werken en zeker raak je gedemotiveerd ervan.

Voor: de werkomgeving is de basis voor het leveren van kwalitatief goed werk. Werk waar de klant tevreden mee is en waarmee de klant terug blijven komen.

Voor: anders gaan mensen weg

Resource Detailplanner 2

A: Gebaseerd op uw kennis en ervaring, wordt dit criterium in de organisatie gebruikt;

3.4 Titel : Motivatie medewerker

Definitie : Om medewerkers te motiveren zijn er de volgende aandachtspunten;

- Motiveer medewerkers door ze geregeld in te plannen op zowel taken passend bij hun beste competenties

B: Ja dat houdt ik wel rekening mee. Als ik weet dat iemand goed weet een hoe een product te frezen, ik noem maar wat hoor, dan zet ik hem wel, als het kan , op die taak.

A: Wie en waarom doe je dit?

B: Dan weet ik in ieder geval dat die taak goed zal worden uitgevoerd en dat wij daar geen vertraging in zullen krijgen doordat het fout is gegaan bijvoorbeeld.

A; welk belang?

B: Dat mensen gelukkig zijn in hun werk, en gelukkige mensen blijven vaak wat langer bij het bedrijf.

A; is hier documentatie over beschikbaar?

B: nee

- Motiveer medewerkers door ze in te plannen op taken welke zij nog niet goed beheersen waardoor zij zich persoonlijk kunnen ontwikkelen en kennis verspreiden

B: Ja dit vind ik een hele goede. Ik doe ik ook waar mogelijk. Ik moet natuurlijk zorgen dat niet 1 iemand een product goed kan frezen, maar dat ik meerdere mensen heb die dat kunnen uitvoeren.

A: waarom is dat belangrijk?

B: dat is belangrijk omdat stel die ene man wordt ziek of gaat weg bij het bedrijf. Dan heb ik opeens niet iemand anders die die taak goed kan uitvoeren.

A: welk belang van de org draagt hieraan bij?

B: Dat ik zo min mogelijk risico loopt in het inzetten van resources aan taken die ze niet kunnen volbrengen. Op die manier stel je in ieder geval veilig dat de kennis die er in veilig wordt gesteld door ze bij meerdere mensen te verspreiden. Dat er geen informatie verloren gaat.

A; is hier documentatie over beschikbaar?

B: nee

- Plan medewerkers geregeld samen met collega's waar zij een goede band mee hebben

B: Uhm ja, dat is een lastige. Ik doe dat niet heel bewust momenteel.

A: waarom?

Voor: Dat mensen gelukkig zijn in hun werk, en gelukkige mensen blijven vaak wat langer bij het bedrijf.

Voor: Dat ik zo min mogelijk risico loopt in het inzetten van resources aan taken die ze niet kunnen volbrengen. Op die manier stel je in ieder geval veilig dat de kennis die er in veilig wordt gesteld door ze bij meerdere mensen te verspreiden.

Voor: Dat er geen informatie verloren gaat.

B: omdat dat niet mijn eerste prioriteit is, mijn prioriteit is de juiste mensen met de juiste kennis op de juiste taken te zetten. Dit allemaal om het project zo goed mogelijk erdoorheen te begeleiden. En als ik een goed en ervaren iemand niet op een taak kan zetten omdat hij die andere man niet mag, nee daar houd ik dan geen rekening mee.

A: Zou het nuttig zijn om het wel te doen?

B: ja tuurlijk je zorgt wel dat de sfeer goed is als je er rekening mee houdt, maar dat moet allemaal wel eerst passen in de originele plan. Dus ik vind het niet op plek 1 staan. Dus het heeft alleen nut als het toevallig ook uitkomt.

- Verschaf een goede werkomgeving met verantwoordelijkheidsgevoel en voldoende ruimte voor creativiteit in het werk

B; ja zonder goede werkomgeving kom je nergens.

A; Waarom wordt hier rekening mee gehouden?

B: Als ik niet een goed werkende bank heb voor een medewerker dan is het wel erg lastig de taak goed uit te voeren. En een taak die niet goed kan worden uitgevoerd, krijg problemen en vertraging, wat weer leid tot een ontevreden klant die niet of minder wilt betalen. En we eten allemaal uit dezelfde korf, dus als een klant niet betaald of optijd betaald, kan de organisatie uiteindelijk wellicht ons niet betalen.

A; is hier documentatie over beschikbaar?

B: nee

- Geef medewerkers vertrouwen, respect en waardeer het werk wat wordt uitgevoerd.

B: Ja natuurlijk, als ik dat niet toon raak je toch ook niet gemotiveerd.

A; Wie en waarom gebruik je dit?

B: ja dat zijn gewoon de basis normen en waarden die ik heb. Als ik iemand niet met respect behandel kan ik het terugverwachten. Die denkt ook ik ga mijn best niet meer doen voor deze organisatie. Ik vind het prima. Dus het is belangrijk om iedereen te respecteren en te waarderen. Ik zeg altijd op vrijdag middag, jongens bedankt weer voor jullie inzet. Dan gaan ze toch naar huis van he ik wordt opgemerkt. En dan raken ze ook gemotiveerd om weer de volgende week aan de bak te gaan en kwaliteit te leveren.

A; is hier documentatie over beschikbaar?

B: nee

Tegen: je zorgt wel dat de sfeer goed is als je er rekening mee houdt, maar dat moet allemaal wel eerst passen in de originele plan. Dus ik vind het niet op plek 1 staan. Dus het heeft alleen nut als het toevallig ook uitkomt.

Voor: Als ik niet een goed werkende bank heb voor een medewerker dan is het wel erg lastig de taak goed uit te voeren. En een taak die niet goed kan worden uitgevoerd, krijg problemen en vertraging, wat weer leid tot een ontevreden klant die niet of minder wilt betalen.

Voor: . Als ik iemand niet met respect behandel kan ik het terugverwachten. Die denkt ook ik ga mijn best niet meer doen voor deze organisatie . Dan raken ze ook gemotiveerd om weer de volgende week aan de bak te gaan en kwaliteit te leveren.

De gevonden codes zijn volgens de Open Card Sorting samengevoegd. Hierbij zijn er bij deze kwaliteitsfactor vier unieke validatiecategoríeën voor de kwaliteitsfactor en één validatiecategoríe tegen de kwaliteitsfactor gevonden.

Validatiecategoríe vóór de kwaliteitsfactor

1. Door het verschaffen van een goede werkomgeving en goede werkapparatuur kunnen medewerkers goed en lekker aan het werk gaan. Taken kunnen kwalitatief goed worden uitgevoerd. Dit draagt bij aan de motivatie van de medewerker. Tevens kom je hiermee niet in de knel met de Arbowet.
2. Door medewerkers waar mogelijk samen met collega's waarmee zij een goede band hebben in te plannen, haalt iemand voldoening uit zijn/haar dag. Dit draagt bij aan de Motivatie van medewerkers
3. Vermijd waar mogelijk medewerkers in te plannen op taken die zij niet goed beheersen, iemand kan dan niet met vertrouwen werken en voelt zich niet prettig waardoor de motivatie naar beneden gaat. Probeer daarom zoveel mogelijk in te plannen op taken die medewerkers wel goed beheersen.
4. Door medewerkers vertrouwen, respect en waardering voor hun werk te geven, zijn medewerkers meer betrokken bij de organisatie, zijn gelukkiger en de motivatie stijgt. Zij blijven vaak langer bij de organisatie zitten waardoor kennis ook niet snel verloren gaat.

Validatiecategoríe tegen de kwaliteitsfactor

5. De beste indeling van medewerkers aan taken gaat boven de werksfeer. Indien je te veel focust op een goede sfeer zorgt dit ervoor dat er mogelijk niet de beste mensen op de beste taken zitten omdat ze elkaar niet mogen. Hierdoor verlies je mogelijk kwaliteit / snelheid in het werk.

Referenties

- Babchuk, W. A. (2017). Book Review: Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation (4th ed.), by S. B. Merriam and E. J. Tisdell. In (Vol. 67, pp. 71-73). Los Angeles, CA: SAGE Publications.
- Belout, A., & Gauvreau, C. (2004). Factors influencing project success: the impact of human resource management. *International Journal of Project Management*, 22(1), 1-11. doi:10.1016/S0263-7863(03)00003-6
- Cooper, R. G., Edgett, S. J., & Kleinschmidt, E. J. (2000). New Problems, New Solutions: Making Portfolio Management More Effective. *Research-Technology Management*, 43(2), 18-33. doi:10.1080/08956308.2000.11671338
- Cooper, R. G., Edgett, S. J., & Kleinschmidt, E. J. (2004). Benchmarking Best NPD Practices—I. *Research-Technology Management*, 47(1), 31-43. doi:10.1080/08956308.2004.11671606
- Dye, L. D., & Pennypacker, J. S. (2000). *Project portfolio management and managing multiple projects: two sides of the same coin?* Paper presented at the Project Management Institute Annual Seminars & Symposium, Houston, TX. Newtown Square.
- Dye, L. D. P., James S. (2000). Project portfolio management and managing multiple projects: two side of the same coin? *Project Management Institute Annual Seminars & Symposium, Houston, TX.*
- Elonen, S., & Artto, K. A. (2003). Problems in managing internal development projects in multi-project environments. *International Journal of Project Management*, 21(6), 395-402. doi:10.1016/S0263-7863(02)00097-2
- Engwall, M., & Jerbrant, A. (2003). The resource allocation syndrome: the prime challenge of multi-project management? *International Journal of Project Management*, 21(6), 403-409. doi:[https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(02\)00113-8](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(02)00113-8)
- Jonas, D. (2010). Empowering project portfolio managers: How management involvement impacts project portfolio management performance. *International Journal of Project Management*, 28(8), 818-831. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2010.07.002>
- Kopmann, J., Kock, A., Killen, C. P., & Gemünden, H. G. (2017). The role of project portfolio management in fostering both deliberate and emergent strategy. In (Vol. 35, pp. 557-570). OXFORD: Elsevier Ltd.
- Laslo, Z., & Goldberg, A. I. (2008). Resource allocation under uncertainty in a multi-project matrix environment: Is organizational conflict inevitable? *International Journal of Project Management*, 26(8), 773-788. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2007.10.003>
- Meskendahl, S. (2010). The influence of business strategy on project portfolio management and its success — A conceptual framework. *International Journal of Project Management*, 28(8), 807-817. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2010.06.007>
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*: sage.
- Padovani, M., & Carvalho, M. M. (2016). Integrated PPM Process: Scale Development and Validation. *International Journal of Project Management*, 34(4), 627-642. doi:10.1016/j.ijproman.2016.01.006
- Repenning, N. P. (2001). Understanding fire fighting in new product development*. *Journal of Product Innovation Management*, 18(5), 285-300. doi:10.1111/1540-5885.1850285
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). *Research methods for business students*. Harlow, England: Pearson Education limited.
- Siew, R. Y. J., & Siew, R. Y. J. (2016). Integrating sustainability into construction project portfolio management. *KSCSE Journal of Civil Engineering*, 20(1), 101-108. doi:10.1007/s12205-015-0520-z
- Spencer, D., & Warfel, T. (2004). Card sorting: a definitive guide. *Boxes and arrows*, 2, 1-23.
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. In.