



PREBOARDING: 'VOORAF EEN KIKKJE
ACHTER DE SCHERMEN'

Innovatieve interventie opdracht

DIGITALE COMPANY TOUR

De digitale company tour leidt nieuwe medewerkers rond in de organisatie aan de hand van tekstuele en visuele informatie. De nieuwe medewerker maakt op deze manier kennis met de verschillende afdelingen van de organisatie. Hierbij wordt de nieuwe medewerker begeleidt door zijn persoonlijke buddy.

Evy van Gool

Fontys Hogeschool HRM en Psychologie

13 mei 2016

PREBOARDING: ‘VOORAF EEN KIJKJE ACHTER DE SCHERMEN’

INNOVATIEVE INTERVENTIE OPDRACHT

Evvy van Gool
2206402

13 mei 2016

Stageorganisatie:
Selko Feed Additives
Afdeling HR

Begeleider:
Rob Voorhoeve

Fontys Hogeschool HRM en Psychologie

Management Summary

Met betrekking tot verschillende maatschappelijke ontwikkelingen, zoals de War for Talent, wordt het voor organisaties steeds belangrijker om nieuwe medewerkers in een vroeg stadium aan de organisatie te binden. Veel organisaties worstelen echter met het opstellen van een effectief preboardingprogramma dat nieuwe medewerkers aan de organisatie verbindt.

De ontwikkelde interventie biedt een oplossing voor dit probleem. De interventie richt zich op het aan boord halen en houden van nieuwe medewerkers vanaf het moment van het tekenen van de arbeidsovereenkomst. Dit wordt ook wel de preboarding van nieuwe medewerkers genoemd. Het doel van de innovatieve interventie opdracht is het opstellen van een interventie die vanuit meerdere invalshoeken het onderwerp preboarding benaderd.

Gedurende de ontwikkeling van de interventie is er op verschillende manieren data verzameld. Er hebben brainstormsessies plaatsgevonden met de afdeling HR. Daarnaast zijn er gesprekken gevoerd met de Business Unit HR Manager, de HR Officer en de HR-medewerker die vanuit de moederorganisatie (mede)verantwoordelijk is voor het ontwikkelen van het wereldwijde onboardingprogramma. Tenslotte is er een gesprek gevoerd met de collega die e-learnings ontwikkelt binnen de stageorganisatie.

Naast het voeren van diverse gesprekken en het houden van brainstormsessies is gebruik gemaakt van verschillende bronnen om de interventie te onderbouwen. Er is gebruik gemaakt van zowel internetbronnen als boeken. Ook het onderzoek dat gedurende de eerste helft van de stageperiode is uitgevoerd heeft een grote rol gespeeld. De aanbevelingen die uit dit onderzoek naar voren zijn gekomen hebben mede geleid tot het ontwikkelen van deze interventie.

De interventie die ontwikkeld is naar aanleiding van mijn persoonlijke interesses, maatschappelijke ontwikkelingen zoals de War for Talent en de dataverzameling, bestaat uit een spin-off (bijproduct) voor het onboardingprogramma dat start vanaf de eerste werkdag van de nieuwe medewerker.

De interventie is bedoeld om het gat tussen de uitgebreide werving- en selectieprocedure en de start van de nieuwe medewerker op de eerste werkdag te dichten. Alleen op deze manier kan de organisatie het verschil maken met betrekking tot het binnenhalen van nieuwe medewerkers en hen in een vroeg stadium verbinden aan de organisatie. De interventie is voorafgaand aan de eerste werkdag al toegankelijk voor alle nieuwe medewerkers, waardoor deze band al vroeg vormgegeven kan worden.

De interventie bestaat hierbij uit een digitale company tour waarbij de medewerker al voor de eerste dag rond kan kijken in de organisatie en kennis kan maken met de verschillende afdelingen en collega's. De company tour bestaat uit een digitale omgeving die medewerkers aan de hand van tekstuele en visuele informatie kennis laat maken met de verschillende afdelingen van de organisatie. Hierbij wordt de nieuwe medewerker begeleidt door zijn persoonlijke buddy. Deze begeleidt hem door de hele company tour en is ook daadwerkelijk dezelfde persoon als zijn 'echte' buddy die hij op de eerste dag leert kennen.

De digitale company tour is van toegevoegde waarde voor de brede HR-beroepspraktijk omdat het een aanvulling betreft op een huidig onboardingprogramma. Met de invoering van de interventie ontstaat een veelomvattend onboardingprogramma, waar de nieuwe medewerker zelf mee aan de slag gaat. Het programma is zowel qua onderwerpen als qua vormgeving erg uitgebreid en vernieuwend. De digitale company tour is bruikbaar binnen iedere organisatie en is daarom ook van toegevoegde waarde voor de brede HR-beroepspraktijk.

Om de digitale company tour daadwerkelijk te kunnen implementeren is een implementatieplan opgesteld. In dit plan komen verschillende fasen van de implementatie aan bod, zoals de ontwerpfase, de afstemmingfase, de communicatie- en promotiefase, de introductiefase en de reviewfase. Het effect en de haalbaarheid van de digitale company tour zijn getoetst door middel van een pilotversie en een enquête. Door middel van de enquête en de pilotversie is bewijslast verzameld die laat zien dat de interventie doet wat deze beoogt te doen.

De doelgroep bestond uit medewerkers die hooguit een half jaar in dienst zijn, leidinggevendenden die nieuwe medewerkers in hun team hebben, collega's die hebben meegewerkt aan de pilotversie en de afdeling HR. Daarnaast is de enquête toegestuurd aan twee HR-medewerkers buiten de stage organisatie. Op deze manier is de potentie van de digitale company tour voor de brede HR-beroepspraktijk getoetst.

Voorwoord

Voor u ligt het verantwoordingsverslag van de ontwikkelde interventie 'Preboarding: *Vooraf* een kijkje *achter* de schermen'. Dit verantwoordingsverslag is opgesteld in het kader van mijn afstudeerjaar van de opleiding Human Resource Management aan Fontys Hogeschool HRM en Psychologie te Tilburg. Dit verslag maakt onderdeel uit van de innovatieve interventie die ik in het kader van mijn afstudeerjaar heb ontwikkeld.

Van september 2015 tot en met juni 2016 loop ik stage bij Selko Feed Additives te Tilburg. Ontwikkelingen die in deze organisatie spelen hebben naast mijn persoonlijke voorkeuren omtrent HR-onderwerpen geleid tot het ontwerpen van een interventie met betrekking tot de preboarding van nieuwe medewerkers.

Deze interventie is ontwikkeld in de periode van februari tot en met mei 2016. In deze periode heb ik veel steun gehad aan diverse collega's binnen Selko Feed Additives. Ik wil daarom mijn HR-collega's Lisette van Gorkum en Alexander van de Meeberg bedanken voor het luisterend oor, het meedenken en het geven van feedback. Ook wil ik mijn andere collega's van Selko Feed Additives die hebben meegewerkt aan deze opdracht bedanken voor hun enthousiasme en positieve reacties. Tenslotte wil ik mijn familie en vrienden heel erg bedanken voor de steun die zij mij in de afgelopen periode altijd hebben geboden en de feedback die zij mij hebben gegeven.

Ik wens u veel leesplezier toe,

Evvy van Gool

Tilburg, mei 2016

Inhoudsopgave

Management Summary	2
Voorwoord	3
Hoofdstuk 1: Inleiding	5
§ 1.1 Aanleiding innovatieve interventie	5
§ 1.2 Maatschappelijke context	6
§ 1.3 Probleemanalyse en definitie vraagstuk.....	7
§ 1.4 Doelstelling innovatieve interventie	7
§ 1.5 Doelgroep	8
§ 1.6 Verband HRM.....	8
§ 1.7 Leeswijzer	9
Hoofdstuk 2: Verantwoording innovatieve interventie	10
§ 2.1 Methodische verantwoording	10
§ 2.2 Theoretische verantwoording	12
§ 2.3 Verantwoording samenstelling product in relatie tot theorie	13
Hoofdstuk 3: Samenstelling innovatieve interventie.....	22
§ 3.1 Opbouw product	22
§ 3.2 Toelichting gemaakte keuzes	26
Hoofdstuk 4: Beargumentatie relevantie interventie	28
§ 4.1 Relatie sociale innovatie	28
§ 4.2 Innovatieve kracht interventie	30
§ 4.3 Toegevoegde waarde interventie	31
§ 4.4 HRM-spanningsdriehoek	33
Hoofdstuk 5: Implementatie	35
§ 5.1 Implementatieplan	35
§ 5.2 Kritische succesfactoren.....	36
§ 5.3 Bewijslast.....	38
Hoofdstuk 6: Mijn visie.....	42
Literatuurlijst	43
Bijlagen	45
Bijlage 1: Welkomstbrief voor nieuwe medewerkers.....	45
Bijlage 2: Vragenlijst oningevuld.....	47
Bijlage 3: Vragenlijst ingevuld.....	48
Bijlage 4: Link naar digitale company tour.....	58
Bijlage 5: Ephorus check	59

Hoofdstuk 1: Inleiding

In dit hoofdstuk wordt de aanleiding van de innovatieve interventie beschreven. Daarnaast wordt het thema van de interventie beschreven in de maatschappelijke context. Verder komen de probleemanalyse, de definitie, de doelstelling en de doelgroep van de interventie aan bod. Tenslotte wordt het thema van de interventie beschreven in relatie tot het HR-beroepsdomein.

§ 1.1 Aanleiding innovatieve interventie

Tijdens mijn stageperiode bij Selko Feed Additives is het onderwerp introductie van nieuwe medewerkers ofwel 'onboarding' een zeer hot topic. Onboarding staat voor het proces wat nieuwe medewerkers doorlopen om vanaf het moment van het tekenen van de arbeidsovereenkomst een goede start te krijgen. Het gaat hierbij om zowel alle formele als informele activiteiten in dit proces.

Selko Feed Additives is een groeiende organisatie en voor het jaar 2015 hebben zij voldaan aan de doelstelling van minstens 20% groei in 2015 (Selko, 2016).

Dit betekent ook dat het personeelsbestand erg wordt uitgebreid om deze groei te kunnen blijven realiseren. Hierdoor is het personeelsbestand in 2015 met maar liefst 14,6% gegroeid.

In 2016 zijn in het eerste kwartaal al 4 nieuwe medewerkers gestart en er zullen er gedurende dit jaar nog vele volgen. Onder andere naar aanleiding van deze enorme groei die Selko doormaakt, is het van belang om nieuwe medewerkers een effectief introductieprogramma aan te bieden (Gool, 2016).

Bovengenoemde cijfers zijn naar voren gekomen uit het onderzoeksrapport dat ik gedurende de eerste helft van mijn stageperiode geschreven heb. Ik heb ervoor gekozen om het onderwerp van de innovatieve interventie opdracht aan te laten sluiten op het onderwerp van het onderzoeksrapport, namelijk de onboarding van nieuwe medewerkers bij Selko Feed Additives.

Het onderzoeksrapport en de aanbevelingen uit de adviespresentatie zijn zeer goed ontvangen door de organisatie. Organisatieleden die aanwezig waren bij de adviespresentatie gaven aan dat ze de aanbevelingen om onder andere het onboardingprogramma op een meer gestructureerde wijze vorm te geven ter harte namen en hier ook daadwerkelijk mee aan de slag wilden gaan.

Mede naar aanleiding van de positieve ontvangst van de aanbevelingen in de organisatie heb ik besloten om de door mij opgestelde adviezen zelf in de praktijk te gaan brengen en een interventie te ontwerpen die aansluit op het onderwerp onboarding van nieuwe medewerkers.

Daarnaast heb ik ook in mijn persoonlijke omgeving te maken met het onderwerp onboarding.

Een naaste bekende van mij is na een aantal jaren gedetacheerd te zijn geweest teruggekeerd naar zijn inmiddels totaal veranderde 'eigen' organisatie.

Bij de terugkeer in deze organisatie bleek dat er voor hem niets geregeld was ten aanzien van zijn herintroductie. In diverse gesprekken gaf hij mij aan dat hij zich bij zijn terugkeer niet welkom voelde en dat hij hierdoor in de eerste weken met een zeer slecht en vooral verloren gevoel rondliep in de organisatie. Dit heeft er naar zijn zeggen mede toe geleid dat de start in zijn nieuwe rol met veel strubbelingen en irritaties is verlopen.

De ervaringen die ik in mijn persoonlijke omgeving en op mijn praktijkstage heb opgedaan, hebben mij aan het denken gezet omtrent het onderwerp onboarding van nieuwe medewerkers. Het onderwerp onboarding spreekt mij aan omdat ik het geven van een warm welkom erg belangrijk vind. Ik vind het belangrijk dat nieuwe medewerkers welkom zijn en dat zij het gevoel krijgen dat zij als nieuwe collega gewaardeerd worden in de organisatie. Deze motivatie heeft betrekking op de beginfase van een onboardingprogramma. Deze passie heeft ertoe geleid dat ik een interventie heb bedacht om nieuwe of terugkerende medewerkers al voor de start op hun eerste werkdag kennis te laten maken met de organisatie.

De interventie is gebaseerd op het thema preboarding en dient als aanvulling op het gehele onboardingprogramma. Bij de onboarding van nieuwe medewerkers is het erg van belang om medewerkers vanaf het moment van het tekenen van de arbeidsovereenkomst, waarbij je ze aan boord haalt, ook aan boord te houden. Dit wordt ook wel preboarding genoemd.

De interventie richt zich dan ook op de preboarding van nieuwe medewerkers als spin-off (bijproduct) voor het onboardingprogramma dat start vanaf de eerste werkdag van de nieuwe medewerker.

§ 1.2 Maatschappelijke context

Het thema preboarding komt ook veelvuldig voor in een bredere context. Uit het onderzoeksrapport dat ik gedurende het eerste half jaar van mijn stageperiode heb opgesteld blijkt namelijk het volgende: Jaarlijks kiest ruim een op de tien werknemers voor een nieuwe baan en verandert een op de vijf medewerkers van functie. Ook wordt beweging op de arbeidsmarkt en de start in een nieuwe baan bevordert door de overheid door middel van verschillende transitiemaatregelen (Ministerie SZW, 2015). In totaal wisselen in Nederland op deze manier per jaar ongeveer 2,2 miljoen mensen van werk (AI, 2008, p. 11).

Tegelijkertijd blijkt hierbij uit onderzoek dat gemiddeld 16% van de nieuwe medewerkers binnen het eerste jaar uit deze nieuwe baan vertrokken is (Dijkstra, J. & Hoekstra, H., 2007). Hierbij beslist een nieuwe medewerker vaak al na ongeveer drie weken of hij zich thuis voelt in de organisatie (AI, 2008, p. 19).

Naar aanleiding van bovenstaande feiten is het van belang om medewerkers een warm welkom te geven, zodat ze zich direct thuis voelen in de organisatie. Het thema preboarding is hierop gericht en de interventie kan hierbij gezien worden als spin-off voor het verdere onboardingprogramma.

Het thema preboarding sluit ook aan op de arbeidsmarkttrend die ook wel de War for Talent wordt genoemd. Het HR-werkveld zal hier in toenemende mate rekening mee moeten houden, zo ook bij de preboarding van nieuwe medewerkers als vervolg op het werving en selectietraject. De arbeidsmarkt trekt in de afgelopen jaren weer aan en hiermee ontstaat een War for Talent. Onderzoekers zeggen dat deze trend zich naar verwachting verder doorzet in 2016 (RTLnieuws, 2015). Professionals die op zoek zijn naar een nieuwe baan zullen door deze War for Talent kort op de arbeidsmarkt zijn voor zij een nieuw contract aangeboden krijgen. Hierbij hebben zij steeds vaker ook meerdere aanbiedingen waaruit zij kunnen kiezen, vanwege deze aantrekkelijke arbeidsmarkt. Organisaties kunnen het zich in de huidige arbeidsmarkt niet veroorloven om tijd en geworven talenten te verspillen; veranderingen volgen elkaar namelijk in hoog tempo op en de prestatiedruk is erg hoog, dit blijkt uit onderzoek van Aberdeen Group (2011). Het kwijtraken van geworven talenten leidt voor de organisatie dan ook tot extra kosten. Zo moet er bijvoorbeeld opnieuw een wervings- en selectietraject gestart worden en moet de nieuw geworven medewerker opnieuw ingewerkt worden.

Werkgevers zullen met betrekking tot de aantrekkelijke arbeidsmarkt en de War for Talent unieke manieren moeten vinden om hun organisatie aan de kandidaten te verkopen om deze kandidaten uiteindelijk ook binnen te halen (P&O Actueel, 2016).

Door uniek te zijn in het verkopen van de organisatie aan de kandidaten, bindt de werkgever de nieuwe medewerker op een zo vroeg mogelijk moment aan de organisatie. Hierbij is het met name van belang dat de organisatie in een vroeg stadium, bijvoorbeeld tijdens de preboarding, start met het aan boord halen en houden van hun talentvolle nieuwe medewerkers (Sullivan, 2015). Een effectieve preboarding draagt bij aan het binden van een talentvolle medewerker aan de organisatie in een zo vroeg mogelijk stadium (Sullivan, 2015). Ook reduceert een effectieve preboarding hiermee 'no-shows'. Dit zijn nieuwe medewerkers die uiteindelijk niet op komen dagen op hun eerste werkdag, of na het tekenen van de arbeidsovereenkomst alsnog besluiten dat ze niet zullen starten bij de organisatie. Door de War for Talent en de hoeveelheid aanbiedingen die talentvolle medewerkers steeds vaker zullen hebben, vormen deze 'no-shows' een reëel risico waar rekening mee gehouden dient te worden in het HR-beleid.

Een andere trend waar HR steeds meer op in dient te spelen is de technologisering en digitalisering. Technologisering kan gedefinieerd worden als de voortschrijdende invloed van de techniek op de mens en maatschappij (Overdenken, z.j.). Ook binnen het HR-werkveld wordt technologie en digitalisering een steeds belangrijker onderwerp. Voor HR-managers van grote organisaties is digitalisering zelfs de belangrijkste prioriteit, zo blijkt uit onderzoek van Ricoh (P&O Actueel, 2015). De innovatieve interventie speelt in op deze trend door een belangrijk HR-thema als preboarding te combineren met digitalisering en technologie. Wat betreft recruitment en selectie van nieuwe medewerkers wordt in het HR-werkveld al vaak gebruik gemaakt van technologie (CBinsights, 2016). Echter bij de volgende stap, de preboarding is gebruik maken van technologie nog veel minder bekend binnen HR.

§ 1.3 Probleemanalyse en definitie vraagstuk

Binnen de stageorganisatie wordt veel aandacht besteed aan het werven en selecteren van de juiste nieuwe medewerkers. De organisatie is erg groeiend, waardoor veel nieuwe medewerkers in de organisatie nodig zijn. Een belangrijke doelstelling voor HR is dan ook de instroom van nieuwe medewerkers in de organisatie, zodat de organisatie kan blijven groeien.

Als deze nieuwe medewerkers eenmaal binnen zijn, is het van belang dat deze medewerkers aan de organisatie gebonden worden en dat zij een goede start in hun nieuwe baan krijgen.

Om deze goede start te kunnen garanderen wordt er vanuit het moederbedrijf van de organisatie een wereldwijd onboardingprogramma ontwikkeld. Dit programma bestaat uit een aantal standaarden en templates die iedere operating company zelf verder moet gaan inrichten. Dit programma richt zich op de onboarding van nieuwe medewerkers vanaf de eerste werkdag.

Onder andere naar aanleiding van bovengenoemde trends is het echter voor zowel de organisatie als voor de nieuwe medewerker van belang dat dit startmoment van introductie naar voren wordt gehaald, zodat op een zo vroeg mogelijk moment een band kan ontstaan tussen beiden.

De interventie is dan ook bedoeld om dit gat tussen de uitgebreide werving- en selectieprocedure en de start van de nieuwe medewerker op de eerste werkdag te dichten. Alleen op deze manier kan de organisatie inspelen op de diverse benoemde trends en het verschil maken met betrekking tot het binnenhalen van nieuwe medewerkers en hen verbinden aan de organisatie.

Om dit startmoment daadwerkelijk naar voren te halen is een interventie bedacht die voorafgaand aan de eerste werkdag toegankelijk is voor alle nieuwe medewerkers, waardoor deze band al vroeg vormgegeven kan worden.

De interventie bestaat hierbij uit een digitale company tour waarbij de medewerker al voor de eerste dag rond kan kijken in de organisatie en kennis kan maken met de verschillende afdelingen en collega's. De digitale company tour bestaat uit een digitale tool die medewerkers aan de hand van tekstuele en visuele informatie kennis laat maken met de verschillende afdelingen van de organisatie. Hierbij wordt de nieuwe medewerker begeleidt door zijn persoonlijke buddy. De buddy dient hierbij als aanspreekpunt voor alle vragen die de nieuwe medewerker kan hebben omtrent zijn indiensttreding bij de organisatie. Hij begeleidt de nieuwe medewerker door de hele company tour en is ook daadwerkelijk dezelfde persoon als zijn 'echte' buddy die hij op de eerste dag leert kennen.

De medewerker kan door de digitale omgeving als het ware zelf rondlopen in de organisatie en wordt uitgenodigd om proactief de organisatie te leren kennen.

Op welke manier dit vormgegeven wordt, zal uitgebreid beschreven worden in de volgende hoofdstukken.

§ 1.4 Doelstelling innovatieve interventie

Om het gat tussen de uitgebreide werving- en selectieprocedure en de start van de nieuwe medewerker op de eerste werkdag te dichten is het van belang dat een interventie wordt opgesteld die zich richt op de preboarding van de nieuwe medewerker in de organisatie.

Deze preboarding ontbreekt zoals gezegd in het huidige programma en is een waardevolle toevoeging om het overall programma compleet te maken.

Het doel van deze interventie is niet het opstellen van een volledig onboardingprogramma voor nieuwe medewerkers binnen de organisatie, maar het ontwerpen van een aanvulling op dit programma.

De interventie richt zich hierbij op de periode voordat de medewerker in dienst is, de preboardingperiode, om op deze manier al in een zo vroeg mogelijk stadium winst te behalen. Voor de organisatie draagt een effectieve preboarding onder andere bij aan een snelle inzetbaarheid van de nieuwe medewerker. De nieuwe medewerker kan door middel van de interventie goed voorbereid starten op zijn eerste werkdag. Hij krijgt door middel van de digitale company tour al voor de eerste werkdag de kans om kennis te maken met de organisatie en de kernwaarden van het bedrijf.

Het doel van de innovatieve interventie opdracht is het opstellen van een interventie die vanuit meerdere invalshoeken het onderwerp preboarding benaderd. Bij preboarding is van belang dat er op diverse terreinen aandacht wordt besteed aan de nieuwe medewerker. Er dient zowel aandacht te worden besteed aan het zakelijke als het sociale aspect van onboarding. Onder het zakelijke aspect kan hierbij bijvoorbeeld het kennismaken met de organisatiewaarden worden verstaan. Onder het sociale aspect valt bijvoorbeeld het kennismaken met de (directe) collega's en het welkom heten vanuit de organisatie.

§ 1.5 Doelgroep

De interventie wordt enerzijds ontwikkeld voor de organisatieleden die te maken hebben met de preboarding van nieuwe medewerkers binnen de organisatie. Zij dienen de medewerkers alle informatie te verstrekken die zij nodig hebben voor een goede start in hun nieuwe baan.

De interventie biedt hen handvatten om het huidige onboardingprogramma uit te breiden. De start van het programma wordt door het inzetten van de interventie naar voren gehaald. De organisatieleden kunnen dus eerder starten met het aanbieden van een volledige onboardingprogramma. Hierbij is de ontworpen interventie de start van dit programma.

Anderzijds richt de ontwikkelde interventie zich uiteraard op alle nieuwe medewerkers binnen de organisatie. Zij zullen daadwerkelijk gebruik gaan maken van de digitale company tour. Door het invoeren van de digitale company tour starten zij op een eerder moment met het kennismaken met de organisatie. Dit draagt bij aan een snelle inzetbaarheid en goede start op de eerste werkdag.

De interventie richt zich op een diverse doelgroep en is dus zowel gericht op het medewerkers- als het organisatieperspectief. De interventie moet zowel werkbaar zijn voor de organisatieleden die de digitale company tour gaan aanbieden, als voor de nieuwe medewerkers zelf. Met deze beide perspectieven wordt dan ook rekening gehouden bij de uitwerking van de interventie.

Een uitgebreidere toelichting van de manier waarop bij de uitwerking van de interventie rekening wordt gehouden met deze perspectieven wordt verder beschreven in de volgende hoofdstukken.

In het eerste opzicht is de interventie gericht op een afgebakende doelgroep binnen één organisatie. Uiteindelijk zal de interventie echter bruikbaar zijn voor diverse organisatieleden die te maken hebben met de preboarding van nieuwe medewerkers en nieuwe medewerkers die gaan starten binnen vergelijkbare organisaties.

§ 1.6 Verband HRM

Algemeen

Het thema preboarding is erg belangrijk voor HR. Het dicht zoals gezegd het gat tussen de uitgebreide werving- en selectieprocedure en de start van de nieuwe medewerker op de eerste werkdag.

Daarnaast speelt de interventie in op de genoemde trend de War for Talent. De digitale company tour is erop gericht om de nieuwe medewerker vanaf het tekenen van de arbeidsovereenkomst aan de organisatie te binden door in een vroeg stadium kennis te maken met de organisatie. Dit is een unieke manier om de organisatie aan de nieuwe medewerker te verkopen en hem enthousiast te maken om als nieuwe collega te starten in de organisatie.

Ook is de interventie gericht op de trend van technologisering en digitalisering. Door middel van de interventie wordt technologie gebruikt om nieuwe medewerkers kennis te laten maken met de organisatie. Er wordt een digitale tool ingezet om de preboarding van nieuwe medewerkers vorm te geven. Het gebruik van technologie is gericht op de toekomst en op innovatie binnen HR.

Stageorganisatie

Uit een groot engagementsurvey dat in 2013 is gehouden onder leidinggevers en HR-medewerkers van het moederbedrijf Nutreco is gebleken dat de onboarding van nieuwe medewerkers flink verbeterd diende te worden (Selko, 2013). Door de uitkomsten van dit onderzoek en de groei die de organisatie sinds de afgelopen jaren doormaakt is vanuit Nutreco besloten om te werken aan een wereldwijd onboardingprogramma voor nieuwe medewerkers.

Binnen de stageorganisatie Selko Feed Additives en de grote moederorganisatie Nutreco wordt daarom volop gezocht naar oplossingen en innovaties om nieuwe medewerkers een effectief onboardingprogramma aan te bieden. Vanuit het moederbedrijf Nutreco is zoals gezegd een wereldwijd onboardingprogramma ontwikkeld dat half mei 2016 gelanceerd zal worden.

De organisatie is dus volop bezig om het onboardingprogramma voor nieuwe medewerkers in deze groeiende organisatie te verbeteren.

Het thema preboarding van de innovatieve interventie opdracht sluit dan ook aan op bovenstaande ontwikkelingen binnen de wereldwijde organisatie Nutreco en de stageorganisatie Selko Feed Additives. De innovatieve interventie zal mede invulling kunnen geven aan het lokale programma dat opgesteld wordt voor alle nieuwe medewerkers die binnen deze organisatie zullen starten. Nieuwe medewerkers kunnen op deze manier voorafgaand aan hun eerste werkdag kennis maken met de organisatie.

§ 1.7 Leeswijzer

De volgende onderwerpen zullen aan bod komen in dit verantwoordingsverslag. In hoofdstuk twee is ten eerste de methodische verantwoording van de opdracht beschreven. Ten tweede volgt de theoretische verantwoording en ten derde de verantwoording van de samenstelling van de innovatieve interventie. Daarbij wordt beschreven op welke aspecten van preboarding de gekozen interventie zich richt in relatie met relevante theoretische modellen.

In hoofdstuk 3 wordt toegelicht hoe de interventie is samengesteld en op welke manier de interventie is opgebouwd. Ook worden de keuzes toegelicht die in de opbouw en samenstelling van de digitale company tour zijn gemaakt.

In hoofdstuk 4 wordt besproken wat de relevantie van de preboarding tool is voor de HR-beroepspraktijk. Hierbij komt de relatie van de interventie met sociale innovatie aan bod. Ook worden de innovatieve kracht, de toegevoegde waarde en de praktische relevantie voor de brede HR-beroepspraktijk van de digitale company tour beschreven. Tenslotte wordt de waarde van de digitale company tour beschreven aan de hand van de HRM-spanningsdriehoek.

In hoofdstuk 5 wordt beoordeeld in hoeverre de interventie geïmplementeerd kan worden in de HR-beroepspraktijk. Hierbij komen het implementatieplan, de kritische succesfactoren en de bewijslast aan bod.

In hoofdstuk 6 wordt tenslotte de eigen visie op het HRM-beroepsdomein in relatie tot de ontwikkelde interventie beschreven.

Hoofdstuk 2: Verantwoording innovatieve interventie

In dit hoofdstuk wordt de methodische verantwoording van de opdracht beschreven. Daarna volgt de theoretische verantwoording en de verantwoording van de samenstelling van de innovatieve interventie. Tenslotte wordt beschreven op welke aspecten van preboarding het ontwikkelde product zich richt in relatie met relevante theoretische modellen.

§ 2.1 Methodische verantwoording

In deze paragraaf is beschreven op welke manier de interventie tot stand is gekomen en op welke manier de dataverzameling en analyse heeft plaatsgevonden. Daarnaast zijn het plan van aanpak en de concrete werkwijze beschrijven. Ook is beschreven op welke manier de interventie getoetst wordt.

Hoe is de interventie tot stand gekomen?

De genoemde ervaringen in de inleiding zijn aanleiding geweest voor het ontwikkelen van een interventie omtrent het onderwerp preboarding van nieuwe medewerkers. Het hoge instroompercentage van nieuwe medewerkers bij Selko Feed Additives is hierbij de grootste trigger geweest. Naar aanleiding van dit hoge instroompercentage en het onderzoek dat gedurende de eerste helft van de stageperiode is uitgevoerd hebben er brainstormsessies plaatsgevonden omtrent het onderwerp introductie van nieuwe medewerkers. Deze brainstormsessies hebben plaatsgevonden gedurende het wekelijkse werkoverleg dat met de afdeling HR gevoerd wordt. Hierbij heb ik het initiatief genomen om alle ideeën omtrent het onderwerp introductie van nieuwe medewerkers te bespreken. Hierbij is onder andere bekeken wat er vanuit het organisatieperspectief in de huidige situatie aan nieuwe medewerkers aangeboden wordt en welke aanpassingen of toevoegingen deze introductie zouden kunnen verbeteren. Hieruit kwam naar voren dat in het huidige programma een algemeen gedeelte ontbreekt, wat alle nieuwe medewerkers op dezelfde manier aangeboden krijgen en waarin zij informatie krijgen over de organisatie in het algemeen. Deze uitkomst is dan ook meegenomen in bij de ontwikkeling van de interventie.

Ook is in deze brainstormsessies nagedacht over waar een nieuwe medewerker tegenaan loopt als hij nieuw binnenkomt bij een organisatie: Waar heeft deze nieuwe medewerker behoefte aan? Wat moet een nieuwe medewerker voorafgaand aan de eerste werkdag al weten? Welke informatie is voor hem direct van toepassing en welke informatie is juist later pas van belang?

Naar aanleiding van deze brainstormsessie is nogmaals bekeken hoe het huidige onboardingprogramma voor nieuwe medewerkers is vormgegeven binnen de organisatie. Hierbij heb ik me ingeleefd in het perspectief van een nieuwe medewerker. Dit heb ik gedaan door terug te kijken naar mijn eigen eerste dagen binnen de organisatie en te refereren aan de interviews die ik voor het onderzoeksrapport heb gehouden met alle nieuwe medewerkers die in 2015 zijn gestart.

Op basis van deze brainstormsessie is het idee ontstaan om met betrekking tot de introductie van nieuwe medewerkers een interventie te bedenken, die zich richt op de fase voorafgaand aan de eerste werkdag; de preboardingfase. Hier ligt binnen de organisatie en het huidige introductieprogramma namelijk geen focus op.

Uiteindelijk heb ik er naar aanleiding van de brainstormsessies voor gekozen om aan de slag te gaan met het onderwerp preboarding van nieuwe medewerkers als aanvulling op het huidige onboardingprogramma. Dit onderwerp ligt dicht bij mij als persoon. Het spreekt mij aan omdat ik zorg wil dragen voor een persoonlijk en warm welkom voor nieuwe medewerkers, zodat zij zich direct op hun plaats voelen in een voor hen nieuwe organisatie.

Om te zorgen dat nieuwe medewerkers zich op hun plaats voelen en om hen een warm welkom te kunnen geven, is het van belang dat zij zich zeker voelen over hun keuze om te starten binnen de organisatie. Ook is het van belang dat zij weten waar zij aan toe zijn wanneer zij starten op de eerste werkdag. Om nieuwe medewerkers hierbij te helpen, is een interventie ontworpen die medewerkers voorafgaand aan de eerste werkdag kennis te laat maken met de organisatie. Hierbij maken zij ten eerste kennis met hun persoonlijke buddy, maar ook met diverse andere collega's. Daarnaast maken zij kennis met alle verschillende afdelingen in de organisatie, zodat zij zich voor de eerste dag een beeld kunnen vormen van hoe de organisatie er uitziet. Wanneer de medewerker nu op zijn eerste dag bij de organisatie gaat starten, herkent hij al diverse collega's en verschillende afdelingen.

Procedure dataverzameling

Om het product vorm te kunnen geven zijn gesprekken gevoerd met de Business Unit HR Manager en de HR Officer. Hierbij is besproken op welke manier het product aan kan sluiten bij de huidige HR-strategie. De huidige strategie is onder andere gericht op het uitrollen van een wereldwijd onboardingprogramma. Hier kan een product gebaseerd op het thema preboarding prima bij aansluiten, zo bleek uit deze gesprekken.

Daarnaast is er diverse keren overleg gevoerd met de HR-medewerker die vanuit de moederorganisatie (mede)verantwoordelijk is voor het ontwikkelen van het wereldwijde onboardingprogramma dat uitgerold wordt binnen de gehele organisatie. Hieruit is naar voren gekomen dat dit wereldwijde programma met name dient als een basis onboardingprogramma en dat elke operating company deze basis zelf verder in dient te vullen. Hij zag hierbij een product met het thema preboarding als een verrijking voor het volledige onboardingprogramma binnen de organisatie. Ook is er een gesprek gevoerd met de collega die e-learnings ontwikkelt binnen de organisatie, om te kijken op welke manier de interventie vormgegeven kan worden. Zij gaf aan dat de interventie vormgegeven kon worden in het programma waarmee zij de e-learnings maakt. Dit programma heet Storyline en heeft erg veel mogelijkheden om informatie zowel visueel als tekstueel vorm te geven. Voor dit programma is echter een licentie nodig en deze is erg duur. De collega die binnen de organisatie de e-learnings maakt, is vlak na dit gesprek met zwangerschapsverlof gegaan, zij kon mij dus niet helpen met betrekking tot de vormgeving van de interventie. Zij is echter de enige binnen de organisatie die toegang heeft tot de volledige licentie. Daarom heb ik ervoor gekozen om de interventie vorm te geven in de proefversie van het programma Storyline. Dit betekent dat dit programma 30 dagen gratis gebruikt kan worden. In deze 30 dagen heb ik de pilotversie van het programma vormgegeven en deze getoond in de organisatie, zodat er eventueel nog aanpassingen gedaan konden worden.

Daarnaast is gebruik gemaakt van diverse bronnen om de interventie te onderbouwen. Er is gebruik gemaakt van zowel internetbronnen als boeken. Omtrent het onderwerp preboarding is de belangrijkste bron een artikel van Dr. J. Sullivan (2015) geweest. Hieruit is naar voren gekomen dat een effectieve preboarding bijdraagt aan het binden van een talentvolle medewerker aan de organisatie in een zo vroeg mogelijk stadium. Omtrent de vormgeving van de interventie zijn diverse theorieën gebruikt, die allemaal betrekking hebben op een deel van de interventie. Deze bronnen zijn bijvoorbeeld de leerpiramide van Bales (1996), de leerstijlen van Kolb (1983) en het ui-model voor organisatiecultuur van Sanders en Neuijen (1989).

Ook is gebruik gemaakt van het onderzoeksrapport dat is opgesteld gedurende het eerste halfjaar van de stageperiode. De aanbevelingen die hieruit naar voren zijn gekomen hebben zoals gezegd mede geleid tot het ontwikkelen van deze interventie en worden dan ook gezien als waardevolle input. Naast de aanbevelingen is ook veel theorie uit het theoretisch kader van het onderzoeksrapport gebruikt als input voor de innovatieve interventie opdracht. Dit theoretisch kader was met name gebaseerd op het overkoepelende thema onboarding, maar is ook waardevol geweest als naslagwerk voor de theoretische verantwoording van de innovatieve interventie opdracht.

Onderstaand is het proces van de dataverzameling vormgegeven in een kort plan van aanpak. De concrete doelstelling van de innovatieve interventie opdracht zal door middel van dit plan van aanpak bereikt kunnen worden. De concrete doelstelling is eerder al aan bod gekomen in hoofdstuk 1. Deze luidt als volgt: Het opstellen van een innovatieve interventie die vanuit meerdere invalshoeken het onderwerp preboarding benaderd, in de periode 15 februari tot 13 mei.

Plan van Aanpak Innovatieve Interventie Opdracht		
Kalenderweek	Schoolweek	Actie
7: 15 – 18 februari	Week 1	Vooronderzoek: Brainstormen onderwerp IIO
8: 22 – 26 februari	Week 2	Vooronderzoek: Brainstormen + bespreken onderwerp in organisatie
9: 29 feb – 4 mrt	Week 3	Onderwerp vaststellen: Afspraak verantwoordelijke Global onboarding programma
10: 7 – 11 maart	Week 4	Idee uitwerken + theorie zoeken
11: 14 – 18 maart	Week 5	Idee uitwerken + theorie zoeken + afspraak verantwoordelijke e-learnings
12: 21 – 25 maart	Week 6	Inleiding + methodische en theoretische verantwoording
13: 28 mrt – 1 apr	Week 7	Inleiding + methodische en theoretische verantwoording
14: 4 – 8 april	Week 8	Interventie omschrijven en beargumenteren

15: 11 – 15 april	Week 9	Interventie omschrijven en beargumenteren + pilotversie ontwerpen
16: 18 – 22 april	Week 10	Feedback Rob verwerken en aanpassen in verslag + pilotversie ontwerpen
17: 25 – 29 april	Week 1	Pilot verspreiden binnen organisatie
18: 2 – 6 mei	Meivakantie	Feedback uit organisatie pilot verwerken
19: 9 – 13 mei	Week 2	Afwerking + inleveren IIO 13 mei

Toetsing interventie

De interventie wordt getoetst door een pilotversie van de digitale company tour op te stellen en deze binnen de organisatie te verspreiden.

Deze pilot is door mijzelf vormgegeven met behulp van een gratis proefversie van het programma Storyline. Om de pilotversie van de interventie in te richten is gebruik gemaakt van de bestaande plattegrond van de organisatie. Aan deze plattegrond zijn in de pilotversie alle namen van de verschillende afdelingen toegevoegd. In de definitieve versie kan de nieuwe medewerker op al deze afdelingen klikken, zodat hij van iedere afdeling informatie krijgt. In de pilotversie is er wegens technische beperkingen en tijdgebrek (de proefversie van het programma is maar 30 dagen beschikbaar) voor gekozen om één afdeling hierbij in zijn geheel uit te werken, zodat een goed beeld ontstaat van de mogelijkheden van de interventie wanneer alle afdelingen uitgewerkt zijn.

Deze pilotversie wordt in combinatie met achtergrondinformatie uit hoofdstuk 3.1 getoond aan diverse collega's binnen de organisatie. De groep die de pilotversie beoordeelt bestaat ten eerste uit collega's die hebben meegewerkt bij de vormgeving van de interventie, zoals een collega die de video omtrent de welkomstboodschap heeft ingesproken, een collega die de welkomstvideo van de afdeling Management Support heeft ingesproken en de HR-medewerker die vanuit de moederorganisatie (mede)verantwoordelijk is voor het ontwikkelen van het wereldwijde onboardingprogramma.

Ten tweede bestaat deze groep uit twee collega's van de HR-afdeling binnen de organisatie. De groep bestaat ten derde uit twee managers die te maken hebben met nieuwe medewerkers in hun team en ten vierde uit drie medewerkers die maximaal een half jaar werkzaam zijn in de organisatie.

Op deze manier komt de pilot het dichtst bij de werkelijke doelgroep, namelijk medewerkers die gaan starten binnen de organisatie en organisatieleden die te maken hebben met de introductie van nieuwe medewerkers.

Aan de hand van een korte vragenlijst wordt bekeken of de interventie een effectieve aanvulling is op het huidige onboardingprogramma en of de interventie voldoende potentie heeft om daadwerkelijk geïmplementeerd te worden in de organisatie en de brede HR-beroepspraktijk. Deze evaluatievragenlijst is opgenomen in bijlage 2. De ingevulde vragenlijsten zijn opgenomen in bijlage 3. De uitkomst hiervan wordt verder besproken in hoofdstuk 5, de implementatie.

§ 2.2 Theoretische verantwoording

In deze paragraaf wordt beschreven op basis van welke relevante theorieën de innovatie is gebaseerd. Deze informatie is deels naar voren gekomen uit het onderzoeksrapport dat ik gedurende het eerste half jaar van de stageperiode geschreven heb. Deze theoretische bronnen sluiten aan op het onderwerp preboarding.

Preboarding

Het aanbieden van wel of geen effectief onboardingprogramma voor nieuwe medewerkers heeft direct invloed op de organisatie. In de inleiding bleek al dat een nieuwe medewerker vaak al na ongeveer drie weken beslist of hij zich thuis voelt in de organisatie en dat dit snelle vertrek van nieuwe medewerker voor de organisatie uiteindelijk leidt tot extra kosten (Al, 2008, p. 19).

Er zijn dus voldoende argumenten aan te dragen om als werkgever een effectief onboardingprogramma aan te bieden als schakel tussen het werving- en selectietraject en de groei en ontwikkeling van de (nieuwe) medewerker in de organisatie.

De eerste weken en maanden zijn hierbij essentieel om de kernwaarden en normen over te dragen en de nieuwe medewerker een gevoel van thuis te geven. Op deze manier kan er een betere 'fit' ontstaan tussen de nieuwe medewerker en de organisatie (Romme, 2008) (Broek, L. Van den & Verhoeven, H., 2009, p. 232).

Een effectieve introductie zorgt er daarnaast uiteraard voor dat de medewerker zich welkom voelt in zijn nieuwe werkomgeving. Ook bevordert een effectief introductieprogramma de productiviteit en voorkomt het onnodige fouten (Schoenmakers, I. & Koopmans, F., 2012, p. 81).

Medewerkers kunnen sneller bijdragen aan het succes en het concurrentievoordeel van de organisatie wanneer zij de in de beginfase van hun introductieperiode specifieke kennis over de organisatie aangeboden krijgen, de cultuur leren begrijpen en unieke aspecten van de organisatie leren herkennen (Klein H.J., & Polin. B., & Sutton K. L., 2015). Medewerkers zijn op deze manier sneller volledig inzetbaar en de loyaliteit en betrokkenheid wordt hierdoor gestimuleerd (Al, 2008, p. 20).

Veel bedrijven starten op een ander moment met het onboardingproces, dit loopt uiteen vanaf een start van het introductieprogramma gedurende het recruitmentproces tot het starten van het introductieprogramma pas na het succesvol doorlopen van de proeftijd (SHRM, 2011).

Er vallen echter veel argumenten aan te dragen om het onboardingproces al te starten voor de eerste werkdag. Dit wordt dan ook wel preboarding genoemd. Enerzijds zal de organisatie bij preboarding al voor de eerste werkdag starten met het regelen van interne processen zoals het aanvragen van toegang tot systemen en het klaarmaken van de werkplek.

Anderzijds leveren preboardingactiviteiten voor de nieuwe medewerker ook voordelen op. Hij kan zijn indiensttredingsformulieren al invullen en krijgt al voor de eerste werkdag de kans om kennis te maken met de organisatie en de kernwaarden van het bedrijf. Dit zorgt voor een goede voorbereiding en snelle inzetbaarheid van de werknemer.

Onderzoek van Aberdeen Group (Onboarding, the Path to Productivity, 2011) toont aan dat 76% van de ondervraagde 'best-in-class' organisaties het onboardingproces start op of voor de eerste werkdag, waarvan 46% al start voor de eerste werkdag of vanaf het doen van het aanbod. Hier valt dus nog veel winst te behalen.

Het belang van preboarding

Het starten met de onboarding van de nieuwe medewerker voor de eerste werkdag wordt dus ook wel preboarden genoemd. Preboarding is de fase van onboarding die begint wanneer de arbeidsovereenkomst door de nieuwe medewerker wordt ondertekent en eindigt op zijn eerste werkdag.

Met het aanbieden van een preboarding programma zorgt de werkgever ervoor dat zijn nieuwe medewerkers al voor de eerste werkdag vertrouwd raken met hun nieuwe werkomgeving (Klok-huis, 2015). Het aanbieden van preboarding activiteiten neemt twijfels en vragen voor de start op de eerste werkdag weg (Sullivan, 2015). Door deze vragen te beantwoorden en twijfels weg te nemen wordt een belangrijke eerste stap gezet in de betrokkenheid en binding met de nieuwe medewerker (Klok-huis, 2015). Op deze wijze ontstaat in een zeer vroeg stadium een band tussen werkgever en werknemer.

Preboarding is daarnaast bedoeld om nieuwe medewerkers klaar te stomen voor de start in hun nieuwe rol en werkomgeving (Sullivan, 2015). Preboarding activiteiten richten zich onder andere op het verstrekken van informatie, het aanbieden en onderhouden van contacten tussen de nieuwe medewerker en de organisatie, het verzorgen van (verplichte) opleidingen, het overbrengen van de organisatiecultuur en het creëren van binding en betrokkenheid bij de organisatie voor de medewerker daadwerkelijk start in zijn nieuwe baan (Sullivan, 2015).

§ 2.3 Verantwoording samenstelling product in relatie tot theorie

In deze paragraaf wordt beschreven op welke aspecten van preboarding de gekozen interventie zich richt in relatie met relevante theoretische modellen.

De innovatieve interventie die ontstaan is naar aanleiding van het vooronderzoek is een virtuele company tour in een digitale omgeving genaamd:

'Preboarding: Vooraf een kijkje achter de schermen'

De interventie bestaat uit een digitaal programma dat nieuwe medewerkers voorafgaand aan de eerste werkdag de kans biedt om via een virtuele company tour kennis te maken met de organisatie. De medewerker krijgt op diverse manieren tekstuele en visuele informatie aangeboden omtrent de organisatie en kan als het ware zelf 'rondlopen' in de organisatie. De aangeboden informatie wordt aan het einde van de virtuele company tour kort getoetst. Door middel van een quiz wordt dan bekeken of de medewerker de belangrijkste zaken van de rondleiding onthouden heeft.

Preboarding

De interventie richt zich hierbij op de preboarding van de nieuwe medewerker: de introductie van de nieuwe medewerker nog voor de eerste werkdag.

Zoals eerder besproken is er gekozen voor het onderwerp preboarding om de nieuwe medewerkers in een vroeg stadium aan de organisatie te binden. Hierbij is het van belang dat zij een persoonlijk en warm welkom krijgen, zodat zij zich direct op hun plaats voelen.

Ook kan door middel van een preboardingprogramma algemene informatie over de organisatie op eenzelfde manier aangeboden worden aan alle nieuwe medewerkers.

De interventie richt zich hierbij op het informeren van de nieuwe medewerker door tekstuele en visuele informatie aan te bieden die de nieuwkomer leert wat hij moet weten om succesvol te kunnen starten in de organisatie.

De interventie is daarnaast gericht op het welkom heten van de nieuwe medewerker. De interventie speelt hierbij in op het ontwikkelen van sociaal kapitaal en de emotionele behoeften van de nieuwe medewerker. De nieuwe medewerker ontmoet via de digitale omgeving zijn buddy en leert een deel van zijn collega's kennen. Hierbij wordt hem direct het gevoel gegeven dat hij welkom is in de organisatie.

Tenslotte richt de interventie zich ook op het rondleiden en begeleiden van de nieuwe medewerker. De medewerker krijgt via de digitale omgeving een beeld van hoe de organisatie er uit ziet en uit welke afdelingen en structuur de organisatie bestaat. Daarnaast maakt hij ook kennis met de heersende organisatiecultuur. Hierbij wordt hij vanaf het begin van de kennismaking bijgestaan door zijn buddy. De interventie is dus veelomvattend en richt zich op verschillende invalshoeken van preboarding.

De digitale omgeving wordt tweetalig ontworpen. De interventie wordt namelijk in eerste instantie ontworpen voor een internationale organisatie. Het wordt echter niet van elke medewerker verwacht dat zij communiceren in het Engels, vandaar dat er zowel een Nederlandstalige als een Engelstalige versie ontworpen zal worden. Op deze manier is de digitale omgeving voor elke nieuwe medewerker toegankelijk. Dit sluit aan bij de doelgroep, namelijk alle nieuwe medewerkers die starten binnen de organisatie.

Interventie als aanvulling

De interventie is echter niet bedoeld als volledig onboardingprogramma voor nieuwe medewerkers, maar als een aanvulling op het huidige programma. De keuze om de interventie te ontwerpen als aanvulling op het programma is gemaakt omdat een onboardingprogramma niet volledig digitaal kan plaatsvinden. Nieuwe medewerkers moeten juist ook fysiek de organisatie in gaan om kennis te maken met collega's en de diverse aspecten van het werkveld.

Een volledige digitale omgeving voldoet hierbij niet als compleet onboardingprogramma. Deze digitale omgeving dient dus echt als een eerste kennismaking met de organisatie en de collega's, voorafgaand aan de 'real life' kennismaking met de organisatie vanaf de eerste werkdag.

Digitale omgeving

De interventie is digitaal ontworpen omdat de company tour op deze manier voor alle nieuwe medewerkers al voorafgaand aan de eerste werkdag toegankelijk is.

Via een persoonlijk bericht en een welkomstbrief in het introductiepakket wordt er contact opgenomen met de nieuwe medewerker. Dit persoonlijke bericht wordt opgenomen op de usb-stick die de nieuwe medewerker in zijn introductiepakket ontvangt.

Via het persoonlijke bericht van de buddy en de welkomstbrief op de usb-stick komt de nieuwe medewerker terecht bij de link die leidt naar de digitale omgeving. De medewerker klikt op deze link waardoor de omgeving wordt geopend. De vormgeving van deze kennismaking met de buddy en de verwijzing naar de link worden opgenomen in het volgende hoofdstuk, de samenstelling van de interventie.

De digitale company tour is daarnaast door zijn digitale bereikbaarheid vaker terug te kijken, waardoor het leer- en onthoudeffect wordt vergroot. Als kennis voldoende wordt herhaald, kan men deze kennis namelijk vrijwel in zijn geheel blijven onthouden waarvoor slechts een minimale inspanning nodig is, zo blijkt uit onderzoek van Ebbinghaus naar de vergeetcurve (1885) (Brysbaert, 2006, p. 259-260).



Figuur 1 Leerpiramide Bales (1996)

De interventie is gebaseerd op zowel passieve- als actieve leermethoden en op diverse didactische vormen, namelijk: horen en zien, demonstreren, ervaren en evalueren.

Medewerkers ervaren op diverse manieren hoe de organisatie er uitziet. Daarbij krijgen zij zowel tekstuele als visuele informatie. Zij krijgen bijvoorbeeld video's te zien waarbij collega's vertellen over de organisatie. Zij ervaren ook op diverse manieren op welke wijze de organisatie in elkaar zit, namelijk via een overall plattegrond, via een 360°-beeld en via documenten zoals de huisregels, het organogram en diverse foto's.

Tenslotte evalueren en herhalen zij de kennis die zij hebben opgedaan door middel van een korte quiz.

- 5% van wat we horen
- 10% van wat we zien
- 20% van wat we horen en zien
- 30% van wat gedemonstreerd wordt
- 50% van wat we met anderen bespreken
- 75% van wat we ervaren en evalueren
- 90% van wat we anderen uitleggen

Welkom heten

Door middel van de kennismaking voorafgaand aan de eerste werkdag krijgen medewerkers het gevoel dat zij welkom zijn in de organisatie en dat hun komst gewaardeerd wordt.

Medewerkers worden in de digitale omgeving op diverse manieren welkom geheten. Dit begint al met de persoonlijke boodschap van de buddy. Deze boodschap staat op de usb-stick die de medewerker bij zijn introductiepakket ontvangt.

In de digitale omgeving komt de medewerker daarna terecht bij alle verschillende afdelingen. Op deze afdelingen wordt de medewerker welkom geheten door collega's van deze afdelingen.

Deze collega's geven informatie over de afdeling en nodigen de nieuwe medewerker uit om kennis te komen maken zodra ze aan de slag gaan bij de organisatie. Op welke manier dit gebeurt wordt toegelicht in het volgende hoofdstuk bij de opbouw en samenstelling van de interventie.

Door kennis te maken en uitgenodigd te worden, krijgt de nieuwe medewerker het gevoel bij de organisatie te horen en deel uit te maken van het team.

Deze insteek borduurt voort op de behoeftepiramide van Maslow (1970) (Akker, 2012), een theorie waarbij de behoeften van mensen in kaart zijn gebracht. Hierbij dient eerst aan de basisbehoeften voldaan te zijn, voordat de ruimte en behoefte ontstaat om de volgende behoeften te realiseren. De piramide van Maslow onderscheidt hierin 5 niveaus.



Figuur 2 Piramide van Maslow (1970) hiërarchie van behoeften

In de situatie van de nieuwe medewerker wordt aangenomen dat is voldaan aan de eerste (basis)behoeften. Hierdoor is ruimte ontstaan voor het tweede niveau. Voor dit niveau zoekt de nieuwe medewerker o.a. naar zekerheid ten aanzien van zijn werk en inkomen. Ook aan deze voorwaarde wordt in de situatie van de nieuwe medewerker voldaan; de medewerker kan zorgdragen voor inkomen, hij heeft immers zijn contract getekend en verwerft inkomen met zijn nieuwe baan.

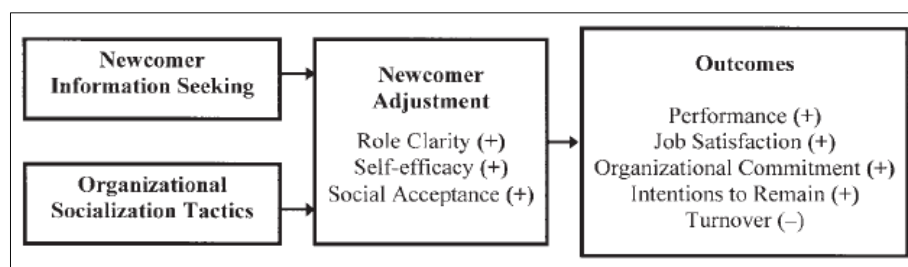
Doordat wordt voldaan aan het tweede behoefteniveau, ontstaat ruimte voor het derde behoefteniveau. Dit niveau heeft betrekking op de behoefte aan sociale contacten, het gevoel ergens bij te horen. Hier kan de ontworpen interventie aan bijdragen.

Doordat de nieuwe medewerker via de digitale omgeving kennismaakt met zijn collega's en uitgenodigd wordt om bij de start in zijn nieuwe werkomgeving contact te zoeken met deze collega's krijgt hij het gevoel deel uit te maken van de organisatie en het team.

Wanneer wordt voldaan aan het derde behoefteniveau, ontstaan de behoeften van het vierde niveau. Dit niveau heeft betrekking op de behoefte aan waardering en erkenning. De interventie draagt hieraan bij doordat de nieuwe medewerker persoonlijk welkom geheten wordt door middel van diverse welkomstvideo's, ingesproken door de collega's en de buddy van de nieuwe medewerker.

In deze welkomstvideo's spreken de collega's en buddy hun waardering uit voor de nieuwe medewerker, wensen ze hem succes in zijn nieuwe rol en geven ze informatie die van belang is om succesvol te kunnen starten in de organisatie. Dit draagt bij aan het gevoel van de nieuwkomer dat hij gewaardeerd wordt als nieuwe collega en welkom is in de organisatie en het team.

Het welkom heten en uitnodigen van de nieuwe medewerker gedurende de preboarding periode is dus erg belangrijk om hem het gevoel te geven dat hij bij de organisatie hoort. Dit wordt ook wel 'social acceptance' genoemd. Dit is een van de drie key-indicatoren voor de socialisatie van de nieuwe medewerker (Bauer, Bodner, Erdogan, Truxillo, & Tucker, 2007). Wanneer de medewerker het gevoel krijgt dat hij geaccepteerd wordt, draagt dit bij aan een snelle introductie, wat zich vertaalt in onder andere een goede performance, werktevredenheid en betrokkenheid bij de organisatie (binding). Het is dus zowel voor de nieuwe medewerker als voor de organisatie erg belangrijk dat de interventie hier voldoende aan bijdraagt. De uitkomsten hiervan zijn immers voor beide partijen van belang.



Figuur 3 Newcomer adjustment socialization, three key indicators of newcomer adjustment (Bauer et al, 2007)

Zekerheid en zelfvertrouwen

De interventie draagt ook bij aan het wegnemen van twijfels van de nieuwe medewerker omtrent de eerste werkdag. Een eerste werkdag gaat altijd gepaard met spanning en twijfels. Door medewerkers voorafgaand aan de eerste werkdag een reëel beeld te geven van hoe de organisatie er uit ziet en wat zij op de eerste dag kunnen verwachten, kunnen deze twijfels en vragen (deels) weggenomen worden. De nieuwe medewerker bouwt zo al wat zelfvertrouwen op en voelt zich zekerder bij de start in zijn nieuwe baan (Imhoff, 2011).

Het verkrijgen van vertrouwen in de nieuwe rol wordt ook wel self-efficacy genoemd (Bauer et al, 2007). Onder self-efficacy wordt hierbij het vertrouwen verstaan dat iemand heeft om adequaat, efficiënt en succesvol te handelen in een gegeven situatie, zoals de start in een nieuwe baan (Psychisch en werk, 2008). Ook dit vertrouwen is een van de drie key-indicatoren voor de socialisatie van de nieuwe medewerker en hiermee dus een erg belangrijke factor waar de interventie gericht op preboarding aan bij dient te dragen.

Buddy

Voor elke nieuwe medewerker wordt een buddy aangewezen voor de gehele onboardingperiode.

De functie van deze buddy is enerzijds het vertrouwt maken van de nieuwe medewerker met de organisatie, maar anderzijds ook het monitoren en nagaan wat de ervaringen van de nieuwe medewerker zijn. Voelt hij zich op zijn plek, of loopt hij ergens tegen aan?

Dit is representatief voor de organisatie en past bij de kernwaarden van de organisatie. Een van de kernwaarden van de organisatie is 'caring'. Deze kernwaarde houdt in dat de organisatie ernaar streeft anderen te helpen hun prestaties te verbeteren in een meer comfortabele, rendabele, duurzame manier. Dit geldt zowel voor klanten en leveranciers als voor (nieuwe) medewerkers. Caring staat voor aandacht besteden aan anderen, proactief betrokken zijn en interesse tonen in anderen (Selko, 2016). Een andere kernwaarde van de organisatie is 'collaborative'. Deze kernwaarde staat voor samenwerken in de breedste zin van het woord. Iedereen werkt aan dezelfde missie en samen kunnen manieren gevonden worden om het werk beter te doen. Het is van belang dat medewerkers

teamspelers zijn, dat zij kennis en expertise delen en dat zij er altijd voor anderen zijn wanneer dat nodig is (Selko, 2016). In deze kernwaarden van de organisatie is terug te zien dat samenwerken en klaarstaan voor anderen erg belangrijk is binnen de organisatie. Een buddy voor een nieuwe medewerker is hier een goed voorbeeld van.

De buddy betreft bij elke nieuwe medewerker een andere collega, die op basis van de selectieprocedure wordt gekoppeld aan de nieuwe medewerker. Om deze koppeling te kunnen maken gaan de leidinggevende en de HR-verantwoordelijke die bij de selectieprocedure aanwezig was in gesprek over welke medewerker binnen de organisatie van toegevoegde waarde zou kunnen zijn als buddy voor de nieuwe medewerker.

Hierbij is het van belang dat enerzijds gekeken wordt naar het karakter van de nieuwe medewerker en wat hij of zij nog zou moeten leren: als de nieuwe medewerker een verlegen en introvert persoon is, is het juist goed om een meer uitbundige, extraverte buddy hieraan te koppelen. De nieuwe medewerker kan hier dan van leren, aldus de Business Unit HR Manager. Anderzijds is het van belang dat de buddy veel kennis heeft van de gang van zaken binnen de organisatie, zodat de nieuwe medewerker met al zijn vragen terecht kan bij zijn buddy.

De buddy zal altijd een medewerker zijn buiten de directe collega's van de nieuwe medewerker. Op deze manier leert nieuwe medewerker vanaf het begin diverse contactpersonen van verschillende afdelingen kennen.

De buddy dient hierbij als aanspreekpunt voor alle vragen die de nieuwe medewerker kan hebben omtrent zijn indiensttreding bij de organisatie. Het gaat dan niet om functie gerelateerde vragen, maar juist om alles waar hij tegenaan kan lopen bij de start in zijn nieuwe baan.

Voor functie gerelateerde zaken kan hij dan altijd terecht bij zijn directe collega's of bij zijn leidinggevende. Voor alle overige zaken kan hij bij deze buddy terecht.

De nieuwe medewerker maakt kennis met zijn buddy door middel van een persoonlijke videoboodschap. Deze videoboodschap wordt geplaatst op de usb-stick die de nieuwe medewerker voorafgaand aan zijn eerste werkdag in zijn introductiepakket krijgt. De buddy heet de nieuwe medewerker in deze boodschap welkom en stelt zichzelf voor. Door middel van deze persoonlijke boodschap krijgt de nieuwe medewerker direct een persoonlijk welkom. Een persoonlijke boodschap biedt een warm welkom en zorgt ervoor dat de nieuwe medewerker direct vertrouwd raakt met zijn buddy.

Verder houdt de medewerker contact met zijn buddy door de digitale company tour heen. In de digitale company tour kan de nieuwe medewerker op elk gewenst moment de contactgegevens van zijn buddy bekijken. Hij kan op deze manier direct contact opnemen met de buddy via Skype, mail of telefoon. De nieuwe medewerker kan via deze kanalen op een eenvoudige manier persoonlijk contact opnemen met zijn buddy, waardoor hij zijn vragen die hij op dat moment heeft aan de buddy kan stellen. Hierdoor groeit de onderlinge band tussen de nieuwe medewerker en zijn buddy.

Dit snelle contact op een eenvoudige manier is erg toekomstgericht. Communicatie zal namelijk steeds meer gericht zijn op korte berichten met snelle beantwoording, aldus de BU HR Manager. Audiovisuele communicatie wordt al steeds vaker gebruikt in organisaties en ook de bereikbaarheid is door bijvoorbeeld zakelijke e-mail op een tablet of telefoon enorm uitgebreid (Over e-hrm, z.j.).

Na de start van de nieuwe medewerker in de organisatie blijft de buddy het aanspreekpunt voor al zijn vragen. Door de kennismaking vooraf heeft de buddy al een vertrouwensband op kunnen bouwen met de nieuwe medewerker. Dit zorgt ervoor dat de medewerker bij zijn start in de organisatie makkelijker vragen durft te stellen (Massachusetts Institute of Technology, z.j.). De kennismaking met de buddy voorafgaand aan de eerste werkdag zorgt tenslotte ook voor een koppeling tussen de preboarding en het verdere onboardingprogramma dat start op de eerste werkdag.

Organisatiecultuur

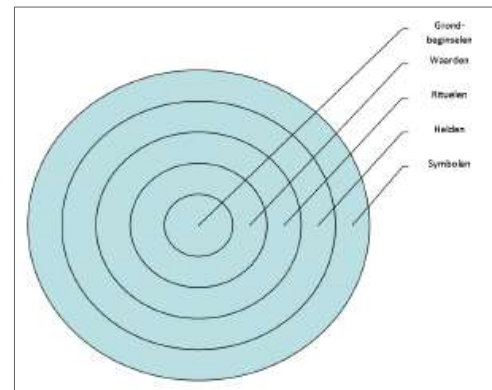
In het preboardingprogramma dient de nieuwe medewerker ook kennis te maken met de heersende organisatiecultuur van de organisatie. Door het kennismaken met collega's leren nieuwe medewerkers de cultuuruitingen van de organisatie kennen. Ze leren hoe ze dingen moeten aanpakken om hun werk op een effectieve en efficiënte manier te kunnen doen binnen de 'cultuurregels' van de organisatie (Marcus & Dam, van, p. 477).

Kenmerken van de organisatiecultuur binnen de organisatie zijn flexibiliteit en innovatie. Dit komt naar voren in de werkwijze van de medewerkers.

Naast kennismaking met de organisatiecultuur door zijn collega's en buddy, maakt de nieuwe medewerker in de digitale rondleiding ook op andere manieren kennis met de organisatiecultuur.

Sanders en Neuijen (1989) stellen hierbij de verschillende onderdelen van organisatiecultuur voor als de lagen van een ui, waarbij de lagen een voor een af te pellen zijn (Desmidt & Heene, 2005). Hoe dichter een laag bij de kern van de ui ligt, hoe moeilijker deze waar te nemen is. De kern van de organisatiecultuur, die bestaat uit de waarden en grondbeginselen, is niet direct zichtbaar en voelbaar via de digitale company tour maar kan wel worden afgeleid aan de hand van diverse uitingsvormen en de expliciete cultuurcomponenten.

Uitingsvormen van organisatiecultuur zijn bijvoorbeeld de symboliek in de organisatie, maar ook kenmerkende helden en rituelen. Deze uitingsvormen komen terug in de virtuele company tour. Op deze manier kan de nieuwe medewerker kennis maken met de heersende organisatiecultuur.



Figuur 4 Ui-model, Sanders & Neuijen (1989)

Symbolen die de organisatiecultuur laten zien zijn zichtbaar door de huisstijl; de gebouwen, het logo en het kleurgebruik. De uitwerking van de digitale company tour is gebaseerd op deze huisstijl. De digitale company tour laat de nieuwe medewerker de gebouwen zien, zowel van de buitenkant als van de binnenkant. Ook is het logo van de organisatie te zien in de uitwerking van de interventie. Tenslotte is in de uitwerking van de interventie gebruik gemaakt van de kleuren van de huisstijl van de organisatie, namelijk groen en blauw. Deze kleuren komen in de organisatie zowel in de inrichting van de gebouwen als in het logo terug. In de interventie worden deze kleuren in elk scherm gebruikt. Rituelen binnen de organisatie worden getoond door gedrag patronen, regels (geschreven en ongeschreven) en gewoonten (zoals bijvoorbeeld met verjaardagen van collega's). Deze uitingsvormen komen in de digitale company tour terug door middel van de verschillende documenten die per afdeling opgenomen worden in de company tour. Een voorbeeld hiervan zijn de huisregels die de nieuwe medewerker kan vinden wanneer hij in de digitale company tour terecht komt bij de afdeling Management Support. Dit voorbeeld is opgenomen in de pilotversie en wordt verder toegelicht in hoofdstuk 3, de samenstelling en opbouw van de interventie.

Tenslotte doet de interventie een beroep op de proactiviteit van de nieuwe medewerker. De medewerker moet zelf aan de slag gaan om de organisatie te leren kennen, door langs alle afdelingen te gaan om informatie te verzamelen.

Dat proactiviteit erg belangrijk is, is ook voortgekomen uit het onderzoeksrapport dat gedurende het eerste half jaar van de stageperiode is opgesteld. Proactiviteit van medewerkers is ook een uitingsvorm van de organisatiecultuur. Proactiviteit sluit aan bij de centrale kernwaarde van de organisatie, namelijk 'innovative'. Bij alles wat binnen de organisatie gedaan wordt, wordt ernaar gestreefd om dit beter te doen: Binnen de organisatie zijn medewerkers hierdoor bereid om zichzelf uit te dagen en dingen in een nieuw perspectief te plaatsen. Hierbij denken zij buiten de gestelde kaders en zetten zij zich actief in om de beste oplossingen voor vraagstukken te vinden (Selko, 2016).

Organisatiestructuur

Door middel van de digitale company tour maakt de nieuwe medewerker naast de organisatiecultuur ook kennis met de organisatiestructuur. Door middel van het 'rondlopen' in de organisatie, maakt de nieuwe medewerker kennis met alle gebouwen en afdelingen.

Ook komen belangrijke documenten terug in de rondleiding, zoals het organogram. Het organogram is een vereenvoudigde weergave van de organisatiestructuur (Marcus & Dam, van, p. 424) en helpt de nieuwe medewerker om een goed overzicht van de verschillende afdelingen en functies te krijgen. Daarnaast maakt de medewerker kennis met richtlijnen en procedures door verschillende documenten zoals het huisreglement en veiligheidsvoorschriften. Deze zijn op de verschillende afdelingen te vinden en kunnen hier bekeken worden. In de pilotversie van de interventie wordt enkel het huisreglement opgenomen. Dit document hoort bij de afdeling Management Support en enkel deze afdeling zal wegens tijdgebrek en technische beperkingen in de pilotversie uitgewerkt worden.

De andere documenten zoals het organogram en de veiligheidsvoorschriften zullen in de definitieve versie opgenomen worden bij de bijbehorende afdelingen, namelijk de afdeling HR en de afdeling Quality and Regulatory Affairs (QRA).

Door middel van deze documenten krijgt de nieuwe medewerker een overzichtelijk beeld van de structuur van de organisatie.

Quiz

Op elke afdeling in de digitale company tour waar de medewerker informatie verzamelt, worden korte vragen gesteld om de nieuwe medewerker aan te sporen de informatie te onthouden. Door vragen te stellen blijft de informatie beter hangen omdat de informatie herhaaldelijk en op verschillende manieren aangeboden wordt (Bales, 1996).

De korte vragen hebben betrekking op de informatie die de nieuwe medewerker op die afdeling kan vinden. De vragen kunnen op verschillende manieren gesteld worden, bijvoorbeeld door een meerkeuzevraag of door het beantwoorden van een stellingsvraag met waar of niet waar.

Aan het einde van de virtuele company tour wordt daarnaast getoetst of de nieuwe medewerker alle afdelingen heeft gezien en heeft begrepen wat deze afdelingen doen. Door middel van een quiz wordt bekeken of de medewerker de belangrijkste zaken van de rondleiding onthouden heeft.

De korte quiz herhaalt hierbij op een speelse wijze de tekstuele en visuele informatie die de nieuwe medewerker gedurende de company tour heeft verkregen. Het gaat dan om algemene informatie omtrent de verschillende afdelingen en hun plaats in de organisatie. De quiz moet voor elke nieuwe medewerker in iedere functie relevant zijn, om deze reden is ervoor gekozen om de quizvragen algemeen te houden en niet diep in te gaan op afdelingsspecifieke informatie.

Door de belangrijkste algemene informatie aan het einde van de tour nog eens kort te herhalen, wordt het leereffect vergroot en onthoudt de nieuwe medewerker deze informatie beter (Brysbaert, 2006, p. 259-260). Aan de quiz zit geen puntensysteem verbonden. Wanneer de medewerker een fout antwoord geeft en dus niet de juiste combinaties maakt, kan hij andere combinaties proberen, net zo lang tot hij de juiste combinaties gevonden heeft. De quiz is enkel bedoeld om het leereffect te vergroten en moet aansluiten bij de laagdrempeligheid van de interventie.

Voorbeeldvragen die in de quiz aan bod komen zijn onder andere:

- Waar in de organisatie vindt het testen van de producten plaats?
 - Afdeling Quality and Regulatory Affairs
 - Afdeling laboratorium
 - Afdeling Planning
 - In de fabriek

Ook worden korte omschrijvingen en quotes van afdelingen die in de diverse teksten en video's benoemd zijn getoond. De medewerker linkt deze quotes dan aan de namen van de verschillende afdelingen, zodat de juiste combinaties ontstaan. Deze voorbeeldvraag is opgenomen in de pilotversie van de interventie.

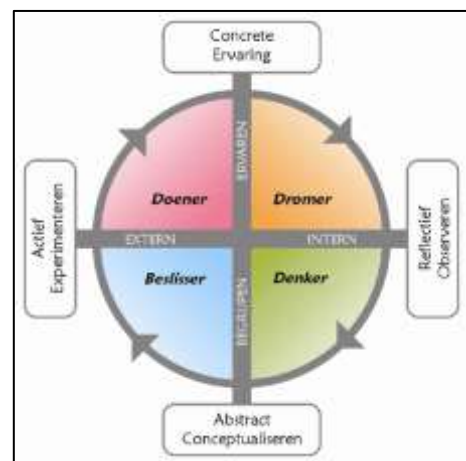
Brede doelgroep: voor alle nieuwe medewerkers

Leerstijlen zijn verschillende manieren van leren. Kolb (1983) onderscheidt hierbij vier leerstijlen en fasen, namelijk de dromer, de denker, de beslisser en de doener.

Kolb beschrijft de vier fasen als een cyclus, waarbij de fasen zich herhalen. Kolb stelt hierbij ook dat een leerproces waarbinnen alle vier de fasen van de leercyclus worden doorlopen een beter leerresultaat oplevert.

Iedereen heeft hierbij zijn eigen leerstijl. Als mensen vanuit hun eigen leerstijl kunnen werken, zal de motivatie ook verbeteren (Profcoaches, z.j.).

De interventie moet voor elke nieuwe medewerker in iedere functie een leereffect op kunnen leveren. De interventie moet dus een goed uitgewerkt leerproces zijn waarbij alle vier de fasen van de leercyclus (Kolb, 1983) worden doorlopen.



Figuur 5 Model leerstijlen Kolb (1983)

De dromer: Een nieuwe medewerker met deze leerstijl heeft een voorkeur voor een combinatie van concrete ervaringen en reflectief observeren. Een dromer heeft een groot voorstellingsvermogen en ziet verschillende invalshoeken. Ook zoekt hij naar persoonlijke betekenisgeving. Dromers zijn goed in het toe-eigenen van nieuwe ervaringen en het genereren van nieuwe ideeën. Interesse en gevoel voor persoonlijke aspecten gaan vaak samen met deze leerstijl (Profcoaches, z.j.).

Centraal voor de dromer staan emotie, voorstellingsvermogen, zintuigen en observeren.

Didactische werkvormen die passen bij deze leerstijl zijn bijvoorbeeld het werken binnen een thema en verschillende verhalen en activiteiten gericht op zintuigen zoals kijken en luisteren naar video's. Sfeer en het gebruik van kleuren zijn bij deze activiteiten van belang. Het aangeboden materiaal moet er sfeervol en aantrekkelijk uit zien. Ook het aanbieden van activiteiten door middel van diverse bronnen zoals tekst, video's, etc. levert leerresultaat op voor nieuwe medewerkers met een voorkeur voor deze leerstijl.

In de uitwerking van de digitale company tour wordt door middel van het terugkerende gebruik van de kleuren in de huisstijl, groen en blauw rekening gehouden met deze leerstijl. Ook worden activiteiten door middel van diverse bronnen aangeboden, namelijk door middel van tekstuele informatie, video's, plattengronden en quizvragen. De dromer kan op deze manier gebruik maken van verschillende zintuigen.

De denker: Een nieuwe medewerker met deze leerstijl heeft een voorkeur voor een combinatie van reflectief observeren en abstract conceptualiseren. De kracht van de denker ligt in zijn analytische vermogen. Hij richt zich op informatie, feiten en begrippen die nodig zijn om een onderwerp of activiteit conceptueel te begrijpen. Daarbij zoekt hij naar logische samenhang en intellectuele uitdaging. Een denker heeft vooral interesse voor de modellen zelf, ten koste van eventuele interesse in mensen of in praktische zaken (Profcoaches, z.j.).

Voor de denker is het van belang dat hij intellectueel wordt uitgedaagd. Feiten, begrippen en informatie zijn hierbij van belang. De denker is gericht op het verzamelen van informatie, ook is hij op zoek naar de samenhang tussen de informatie en heeft hij graag de mogelijkheid om vragen te stellen om meer informatie los te krijgen en zo een duidelijk beeld te vormen.

Voor de denker is het van belang dat er structuur en context in de aangeboden materialen en activiteiten zit. Het aanbieden van (achtergrond)informatie in een bredere context is voor hem een stimulans.

Ervaringen omtrent deze leerstijl worden verwerkt in de digitale company tour door middel van het gebruik van een overall plattegrond. Deze plattegrond is een model-uitwerking van de organisatie in zijn geheel en daagt de nieuwe medewerker uit om op basis van deze plattegrond de informatie omtrent de verschillende afdelingen te verzamelen. De informatie die hij gedurende de digitale company tour verzamelt hangt samen met de quiz die hij aan het einde van de company tour krijgt, het is dus een uitdaging zo veel mogelijk informatie te onthouden.

Ook kan de nieuwe medewerker tijdens de digitale company tour vragen stellen aan zijn buddy om meer informatie te verzamelen en zijn beeld over de organisatie te verduidelijken.

De beslisser: Een nieuwe medewerker met deze leerstijl richt zich op de vertaling van die theorie in de praktijk. De beslisser heeft een voorkeur voor een combinatie van abstract conceptualiseren en actief experimenteren. Zijn kwaliteit is probleemoplossend denken; beslissingen nemen, routes uitstippelen en praktische vertalingen maken van ideeën. De beslisser heeft hierbij aandacht voor efficiëntie, zakelijkheid en technische aspecten. Hij heeft hierbij vaak het lef om nieuwe wegen in te slaan (Profcoaches, z.j.).

Didactische werkvormen die passen bij de leerstijl van de beslisser zijn gericht op het probleemoplossend denken en uitproberen van theorie in de praktijk. Een quiz om feiten te checken is hier een goed voorbeeld van. Ook maakt de beslisser graag zijn eigen keuzes, bijvoorbeeld aan de hand van afstreeplijsten.

Activiteiten gebaseerd op deze leerstijl worden verwerkt in de digitale company tour door middel van korte vragen die in quizvorm gesteld worden per afdeling en aan het einde van de tour. Ook kan de nieuwe medewerker gedurende de digitale company tour zijn eigen keuze maken met betrekking tot de afdeling die hij wil ontdekken. Hier zit geen vaste volgorde in, maar er wordt wel bijgehouden welke afdeling de nieuwe medewerker gehad heeft, dit kan dus gezien worden als een soort afstreeplijst. Op welke manier dit uitgewerkt wordt, is beschreven in hoofdstuk 3.

De doener: Een nieuwe medewerker met deze leerstijl heeft een voorkeur voor een combinatie van actief experimenteren en het opdoen van concrete ervaringen. Hij is gericht op het ondergaan van nieuwe ervaringen op actieve wijze, hierbij zoekt hij naar kansen en is hij bereid risico's te nemen. Zijn talent ligt in het realiseren van plannen en opdrachten. Zijn interesse is vaak gericht op actie, invloed en nieuwe ervaringen (Profcoaches, z.j.).

Afwisseling en het opdoen van nieuwe ervaringen zijn belangrijk binnen de leerstijl van de doener. Het materiaal moet voorzien zijn van diverse vormen van informatie zoals verschillende beelden en korte en bondige teksten. Het aanbieden van informatie via beeld en geluid heeft de voorkeur boven het aanbieden via tekst. Ook het aanbieden van informatie via een persoon, zoals een collega die iets vertelt of een rondleiding geeft werkt goed binnen deze leerstijl. De doener is ook gericht op het verkrijgen van nieuwe ervaringen zoals rondleidingen en interviews. De aangeboden informatie moet tenslotte slaan op de dagelijkse praktijk.

De interventie is gericht op deze leerstijl door middel van de praktische toepasbaarheid in de praktijk. De digitale company tour slaat direct terug op de praktijk binnen de organisatie, de medewerker wordt namelijk rondgeleid door de echte organisatie. Ook wordt in de digitale company tour gebruik gemaakt van verschillende ervaringen. De nieuwe medewerker krijgt door middel van diverse vormen informatie aangeboden, bijvoorbeeld door korte teksten, video's van collega's en uitgebreidere documenten. In de uitwerking van de interventie wordt hierbij ook veel gebruik gemaakt van beeld en geluid. Alle tekstuele informatie zal namelijk in de uitwerking van de digitale company tour ook te beluisteren zijn. De nieuwe medewerker kan de informatie hierdoor op zijn eigen manier verwerken.

Samengevat worden in de digitale company tour op diverse manieren activiteiten verwerkt die gericht zijn op elke leerstijl:

Met betrekking tot de leerstijl van de dromer wordt de informatie aangeboden door middel van diverse bronnen zoals video's en tekstuele informatie. Ook wordt veel gebruik gemaakt van sfeerelementen zoals het kleurgebruik in de vormgeving.

Met betrekking tot de leerstijl van de denker wordt in de uitwerking van de interventie een overall plattegrond getoond als model van de organisatie. Daarnaast wordt de denker uitgedaagd de verzamelde informatie te onthouden door middel van een quiz. Tenslotte kan de denker gedurende de digitale company tour vragen stellen aan zijn buddy om meer informatie te verzamelen.

Met betrekking tot de leerstijl van de beslisser wordt het probleemoplossend denken en het uitproberen van theorie in de praktijk verwerkt door middel van een quiz. Ook kan de beslisser zijn eigen keuzes maken in de volgorde van de digitale company tour. Hij kan zelf beslissen welke afdeling hij wil bekijken en welke informatie hij hierbij als eerste wil zien.

Met betrekking tot de leerstijl van de doener komt met name de praktische toepasbaarheid van de digitale rondleiding in de praktijk naar voren. Ook wordt informatie in afwisselende vormen aangeboden. Hierbij kan alle tekstuele informatie ook beluisterd worden, informatie door middel van beeld en geluid voert hierbij dus de boventoon.

Doordat alle vier de leerstijlen vertegenwoordigd zijn in de uitwerking van de interventie wordt het leereffect vergroot. Ook is de interventie op deze manier toegankelijk voor alle nieuwe medewerkers in iedere functie.

Hoofdstuk 3: Samenstelling innovatieve interventie

In dit hoofdstuk wordt toegelicht hoe de interventie is samengesteld en op welke manier het product is opgebouwd.

§ 3.1 Opbouw product

Het introductiepakket

Iedere nieuwe medewerker krijgt na het tekenen van zijn arbeidsovereenkomst een introductiepakket toegestuurd. Dit introductiepakket bestaat naast de diverse formulieren (zoals de arbeidsovereenkomst en de pensioenovereenkomst) die de medewerker moet ondertekenen voor zijn indiensttreding uit: Een Nutreco opbergmapje, een kladblok, een Selko pen, een welkomsthandboek voor nieuwe medewerkers en een usb-stick. Een voorbeeld van dit introductiepakket is te zien op afbeelding 6. Dit introductiepakket is in de huidige situatie al onderdeel van het onboardingprogramma.



Figuur 6 Introductiepakket

Met de invoering van de interventie wordt ook een welkomstbrief opgenomen in het introductiepakket. Een voorbeeld van deze welkomstbrief is opgenomen in bijlage 1. Deze welkomstbrief verwijst de nieuwe medewerker naar het openen van de usb-stick, waarop een persoonlijke boodschap en de digitale company tour te vinden zijn.

Kennismaking met de buddy

Deze persoonlijke boodschap wordt opgenomen door de persoonlijke buddy van de nieuwe medewerker. De koppeling van een buddy aan de nieuwe medewerker is ook onderdeel van de invoering van de interventie en is nieuw voor het gehele onboardingprogramma.

Op basis van de sollicitatieprocedure wordt de nieuwe medewerker gekoppeld aan een persoonlijke buddy als onderdeel van het overall onboardingprogramma. Deze buddy wordt aan elke nieuwe medewerker toegewezen en dient als aanspreekpunt voor alle vragen die de nieuwe medewerker kan hebben omtrent zijn indiensttreding bij de organisatie.

Op de usb-stick die bijgevoegd is in het introductiepakket wordt een persoonlijke videoboodschap opgenomen van deze buddy aan de nieuwe medewerker. De buddy heet de nieuwe medewerker in deze boodschap welkom en stelt zichzelf voor. Een voorbeeld van zo'n videoboodschap is opgenomen in de pilotversie op de usb-stick.

Door middel van deze persoonlijke boodschap krijgt de nieuwe medewerker direct een persoonlijk welkom. De buddy begeleidt de nieuwe medewerker bij alle vragen die hij maar kan hebben gedurende zijn eerste jaar binnen de organisatie en is daarom de aangewezen persoon om dit eerste contact tussen de nieuwe medewerker en de organisatie tot stand te brengen. Een persoonlijke boodschap biedt een warm welkom en zorgt ervoor dat de nieuwe medewerker direct vertrouwd raakt met zijn buddy.

Digitale company tour

Naast deze boodschap wordt de medewerker door middel van de welkomstbrief gewezen op het openen van de digitale company tour (bijlage 4). Hierbij komt de medewerker terecht in de digitale organisatie waar hij rond kan kijken en alle afdelingen en diverse collega's kan leren kennen. Doordat de nieuwe medewerker voorafgaand aan zijn eerste werkdag kennismaat met de organisatie, kan hij goed voorbereid starten en is hij sneller volledig inzetbaar.

Wanneer de nieuwe medewerker de digitale company tour opent, krijgt hij eerst de voorpagina te zien zoals afgebeeld op afbeelding 7. Op deze voorpagina is een foto van de buddy afgebeeld. In de pilotversie is dit wegens technische beperkingen in het programma Storyline geen foto van de buddy, maar een virtueel character. Deze foto is direct al in het startscherm opgenomen, zodat de nieuwe medewerker nogmaals welkom wordt geheten door zijn persoonlijke buddy en hij deze buddy ook door middel van het programma weer kan bereiken.

De buddy geeft de volgende boodschap aan: 'Welkom in onze organisatie! Ik ben je buddy en zal je helpen met al je vragen. Klik op mijn foto om contact met me op te nemen'. Deze boodschap is zowel te lezen als te beluisteren. Wanneer de medewerker op het luidsprekericoon klikt, zal de tekst voorgelezen worden. In de pilotversie is dit niet opgenomen wegens technische beperkingen.

Wanneer de medewerker nu op de foto van de buddy klikt, verschijnen de contactgegevens van de buddy en kan de nieuwe medewerker direct contact opnemen met de buddy via Skype, mail of telefoon. In de pilotversie zal dit echter enkel nog via e-mail zijn, wegens technische beperkingen. Dit welkomstbericht is erg belangrijk, om de nieuwe medewerker daadwerkelijk het gevoel te geven dat hij echt welkom is in de organisatie en dat zijn komst gewaardeerd wordt.

Naast het welkomstbericht van zijn buddy ziet de nieuwe medewerker een foto van het vooraanzicht van Selko. Deze foto is gekozen om de nieuwe medewerker nogmaals de organisatie te laten zien. Wanneer de medewerker nu op de start-button klikt, gaat de digitale company tour van start.

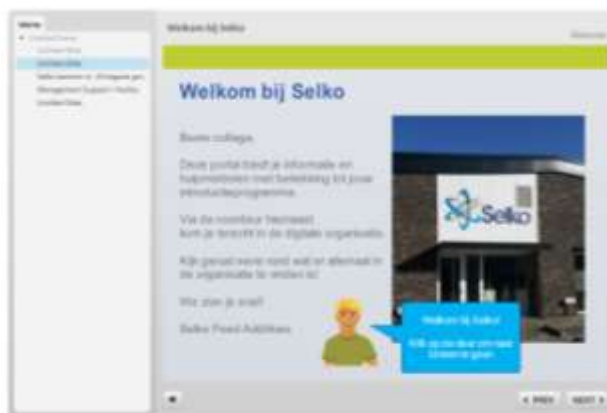


Figuur 7 Startscherm interventie

Op afbeelding 8 is te zien hoe de openingspagina van de virtuele company tour er uit ziet. Op deze pagina is het logo van de organisatie zichtbaar, dit draagt bij aan de kennismaking van de nieuwe medewerker met de organisatiecultuur.

De openingspagina nodigt de nieuwe medewerker daarnaast uit om een kijkje te nemen in de organisatie. Deze uitnodiging draagt direct bij aan de socialisatie van de nieuwe medewerker, hij krijgt direct het gevoel dat hij welkom is en dat hij geaccepteerd wordt als nieuwe collega. De tekst die opgenomen is op deze pagina vertelt het volgende:

'Beste collega, deze portal biedt je informatie en hulpmiddelen met betrekking tot jouw introductieprogramma. Via de voordeur hiernaast kom je terecht in de digitale organisatie. Kijk gerust eens rond wat er allemaal in de organisatie te vinden is! We zien je snel! Selko Feed Additives.'



Figuur 8 Openingspagina company tour

Op dit scherm is dus een algemene boodschap te zien die kort weergeeft wat de nieuwe medewerker van de digitale rondleiding kan verwachten. In deze boodschap wordt ook aan de nieuwe medewerker duidelijk aangegeven dat het gaat om een aanvulling op het gehele introductieprogramma.

De foto/virtueel karakter van de buddy blijft zichtbaar in elk scherm. Wanneer de nieuwe medewerker op deze foto klikt, kan hij zoals gezegd contact opnemen met zijn buddy. Op deze manier kan de nieuwe medewerker op elk gewenst moment contact zoeken met zijn buddy en alle vragen stellen die bij hem

opkomen. Dit directe contact is van belang voor de band tussen de buddy en de nieuwe medewerker. Het is vernieuwend voor een preboardingprogramma dat dit contact voorafgaand aan de eerste werkdag al zo intensief is, wanneer de nieuwe medewerker hier behoefte aan heeft. De buddy geeft tenslotte aan dat wanneer de nieuwe medewerker op de voordeur van de organisatie klikt, hij de digitale organisatie binnen gaat.

Kennismaken met de afdelingen

Wanneer de medewerker de digitale omgeving binnen is gegaan, ziet hij het scherm zoals afgebeeld op afbeelding 9. Hierop is een uitleg te zien, naast de plattegrond van de organisatie. De buddy geeft de volgende uitleg: 'De organisatie bestaat uit verschillende afdelingen, klik op de afdelingsbuttons voor meer informatie'. Als de medewerker nu op de plattegrond klikt, verschijnen de diverse afdelingen (afbeelding 10).



Figuur 9 Plattegrond Selko



Figuur 10 Plattegrond afdelingsbuttons

Wanneer de medewerker met zijn muis over de verschillende pulserende informatie icoontjes gaat, ziet hij een korte omschrijving van de afdeling (afbeelding 11). De icoontjes zijn in de pilotversie opgenomen en trekken de aandacht van de nieuwe medewerker door te pulseren, zodat hij weet dat hij achter dit icoontje meer informatie kan vinden.



Figuur 11 Roll-over afdelingsbuttons

De omschrijving van de afdeling is bedoeld om een kort, duidelijk beeld te geven van de afdeling. In dit informatieblok wordt kort benoemd wat de afdeling doet en welke plaats deze inneemt in het grotere organisatiegeheel. In de definitieve versie zal van elke afdeling een informatieblok beschikbaar zijn, in de pilotversie is wegens tijdgebrek enkel de afdeling Management Support uitgewerkt.

Wanneer de medewerker op een van de afdelingsbuttons klikt, gaat hij daadwerkelijk naar de afdeling (afbeelding 12).

In de definitieve versie kan de medewerker uiteraard op alle afdelingen klikken, waardoor

hij van elke afdeling een uitgebreid beeld krijgt. In de pilotversie is ervoor gekozen om enkel één van de afdelingen uit te werken. In de pilotversie kan de nieuwe medewerker enkel kiezen voor de afdeling Management Support.

Afdeling: Management Support

Op de verschillende afdelingen krijgt de nieuwe medewerker informatie door middel van diverse bronnen. Hij kan ten eerste rondkijken in de organisatie door een overall video van de afdeling. In de pilotversie gaat het hierbij om een gewone video waarbij de hele afdeling in beeld is gebracht (afbeelding 13).

In de definitieve versie zal een 360°-beeld opgenomen worden, waarin de medewerker zelf kan klikken en in- en uit kan zoomen.

Dit beeld zal gemaakt worden met behulp van 3d-foto's. Een voorbeeld hiervan is de website van Technum, een centrum voor technisch onderwijs. Op deze website is het mogelijk om

aan de hand van een 360°-beeld de organisatie te ontdekken. De link naar dit voorbeeld is



opgenomen in de literatuurlijst. Deze impressie geeft een goed beeld van de mogelijkheden omtrent de 360°-beelden en 3d-foto's.

Door middel van een overall video, 360°-beelden en foto's die bij elke afdeling opgenomen worden, krijgt de nieuwe medewerker een realistisch beeld van de organisatiecultuur door middel van de huisstijl, de gebouwen en het logo. Door middel van deze 360°-beelden krijgt de nieuwe medewerker gevoel bij de organisatie en voelt het alsof hij al daadwerkelijk rond kan lopen in de organisatie.



Figuur 13 Overall afdelingsvideo



Figuur 14 Welkomstvideo afdeling

Ten tweede is in de digitale company tour op iedere afdeling een video opgenomen waarin een collega uitlegt wat de afdeling doet, waar de afdeling verantwoordelijk voor is en voor welke zaken de nieuwe medewerker bij deze afdeling terecht kan (afbeelding 14).

De tekst die de collega vertelt verschijnt hierbij ook in een verkorte versie op het scherm, zodat de medewerker de tekst zowel kan lezen als beluisteren. In pilotversie is deze tekstuele versie niet opgenomen wegens technische beperkingen. Ook wordt de nieuwe medewerker in de video uitgenodigd om kennis te komen maken met zijn collega's, zodra hij in dienst is. Het welkom heten van de nieuwe medewerker en hem uitnodigen om kennis te komen maken op de eerste werkdag lopen als een rode draad door de digitale company tour. Deze uitnodigingen zijn erg van belang en zorgen voor een warm welkom voor de nieuwe medewerker. Hij voelt zich hierdoor geaccepteerd en krijgt het gevoel dat hij deel uitmaakt van de organisatie.

Een voorbeeld van een afdelingsvideo met betrekking tot de afdeling Management Support is opgenomen in de pilotversie.

Ten derde worden op de afdelingen verschillende documenten opgenomen die uitleg geven over gebruiken en rituelen zoals de bedrijfswaarden en de huisregels. De eerste weken zijn essentieel om de kernwaarden en normen over te dragen en de nieuwe medewerker een gevoel van thuis te geven. Deze documenten zijn dus erg belangrijk om aan de nieuwe medewerker in een vroeg stadium te tonen. Met betrekking tot de afdeling Management Support zijn de huisregels van de organisatie opgenomen in de pilot van de digitale company tour.

Ten vierde worden bij elke afdeling korte vragen gesteld om de nieuwe medewerker aan te sporen de informatie daadwerkelijk te onthouden. Door korte vragen te stellen blijft de informatie beter hangen doordat de informatie herhaaldelijk en op verschillende manieren aangeboden wordt.



Figuur 15 Plattegrond afdelingsbutton gekleurd

Wanneer de medewerker klaar is met rondkijken op de afdeling, keert hij weer terug naar de overzichtspagina met de plattegrond van de organisatie (afbeelding 15). De afdelingsbutton van de afdeling waar de medewerker net is geweest, heeft nu een andere kleur gekregen zodat de medewerker weet dat hij op deze afdeling al is geweest. Nu kan hij een andere afdeling gaan ontdekken. Ook hier wordt hij weer aangemoedigd door zijn buddy om de organisatie verder te gaan ontdekken.

Er is geen vaste volgorde die de medewerker moet volgen om langs alle afdelingen te gaan. De medewerker kiest zelf welke afdeling hij beter wil leren kennen en gaat op deze manier proactief aan de slag om de organisatie te leren kennen. Iedere medewerker heeft andere belangen en kan dus op zo op zijn eigen manier en tempo de organisatie leren kennen.



Figuur 16 Voorbeeld quizvragen

Als de nieuwe medewerker alle afdelingen heeft gezien, volgt tenslotte een korte quiz. Door middel van deze quiz wordt bekeken of de medewerker de belangrijkste zaken van de rondleiding onthouden heeft.

Het gaat dan bijvoorbeeld om de korte omschrijvingen en quotes van afdelingen die in de diverse teksten en video's benoemd zijn (afbeelding 16). De medewerker linkt deze quotes dan aan de verschillende afdelingen, zodat de juiste combinaties ontstaan.

Deze korte quiz herhaalt op een speelse wijze de tekstuele en visuele informatie die de nieuwe medewerker gedurende de company tour heeft verkregen.

Door de belangrijkste algemene informatie aan het einde van de tour nog eens kort te herhalen, wordt het leereffect vergroot en onthoudt de nieuwe medewerker deze informatie beter. Aan deze quiz zit geen

puntensysteem verbonden. Wanneer de medewerker een fout antwoord geeft en dus niet de juiste combinaties maakt, kan hij andere combinaties proberen, net zo lang tot hij de juiste combinaties gevonden heeft. De quiz is enkel bedoeld om het leereffect te vergroten en moet aansluiten bij de laagdrempeligheid van de interventie.



Figuur 17 Einde company tour

Wanneer de nieuwe medewerker de quiz heeft afgerond, is hij bij het einde van de digitale company tour aangekomen (afbeelding 17).

Hij krijgt hier nogmaals een persoonlijke boodschap van zijn buddy die zegt: 'Je hebt het einde van de digitale company tour bereikt! Hopelijk heeft het je een duidelijk beeld van de organisatie en verschillende afdelingen gegeven.

We zien je snel op je eerste werkdag en mocht je nog vragen hebben, aarzel niet om contact met me op te nemen!'

Als de nieuwe medewerker op de einde-button klikt, verlaat hij de digitale omgeving.

§ 3.2 Toelichting gemaakte keuzes

In de opbouw en samenstelling van de digitale company tour zijn bepaalde keuzes gemaakt, die het product onderbouwen en versterken. Deze keuzes worden in onderstaande paragraaf toegelicht.

Er is gekozen voor het ontwerpen van een rondleiding in de organisatie omdat een rondleiding direct van belang is als je de organisatie in een organisatie gaat starten. Nieuwe medewerkers willen weten hoe de organisatie er vanbinnen uit ziet, welke afdelingen er zijn, waar ze deze afdelingen kunnen vinden en voor welke informatie ze bij deze afdelingen terecht kunnen. Ook is het voor nieuwe medewerkers van belang te weten welke sleutelpersonen er binnen de organisatie zijn en voor welke vragen of informatie ze bij de diverse collega's terecht kunnen.

De uitwerking en het gebruik van de interventie zijn digitaal. Dit verhoogt de beschikbaarheid van de interventie. De interventie is op deze manier in dit digitale tijdperk voor iedere nieuwe medewerker beschikbaar. Door het gebruik van een usb-stick heeft de nieuwe medewerker voorafgaand aan zijn eerste werkdag toegang tot de digitale company tour van de organisatie. Daarnaast is de company

tour vaker te bekijken, juist omdat hij digitaal beschikbaar is. Door de company tour vaker te bekijken wordt tenslotte het leer- en onthoudeffect van de interventie vergroot.

De interventie wordt tweetalig ontworpen, omdat de organisatie waarvoor de interventie ontworpen wordt erg internationaal is. Bij de uitwerking van de interventie is echter gekozen voor een Nederlandse pilotversie om het ontwerpgemak te verhogen. De definitieve versie zal beschikbaar zijn in zowel het Nederlands als het Engels, zodat deze voor iedere nieuwe medewerker bruikbaar is.

Met betrekking tot het kleurgebruik is bij de uitwerking van de digitale company tour gekozen voor de kleuren die terugkomen in de huisstijl van de organisatie. Deze kleuren zijn een uiting van de organisatiecultuur. De organisatiecultuur wordt geuit door het gebruik van symbolen, het gebruik van het logo en de huisstijl in de uitvoering van de interventie zijn hier voorbeelden van.

De buddy die gedurende de gehele interventie terugkomt is onderdeel van het gehele onboardingprogramma. Het idee om een buddy te koppelen aan een nieuwe medewerker komt voort uit dit global programma, maar de invoering op lokaal niveau is nieuw voor de organisatie en komt voort uit (de pilotversie van) deze interventie. Het idee om de nieuwe medewerker en de buddy voorafgaand aan de eerste werkdag kennis te laten maken is geheel nieuw voor de organisatie en dient als aanvulling op het eerdergenoemde global onboardingprogramma. Deze kennismaking zal dus naar aanleiding van deze interventie het eerste contact zijn dat de nieuwe medewerker na het tekenen van zijn arbeidsovereenkomst met de organisatie heeft.

Ook de theorie omtrent de leerstijlen van Kolb (Profcoaches, z.j.) zijn bij de uitwerking van de interventie betrokken. De interventie wordt ontworpen om nieuwe medewerkers kennis te laten maken met de organisatie. De interventie dient hierbij de nieuwe medewerkers te leren op welke manier de organisatie in elkaar zit, welke afdelingen er in de organisatie zijn en met welke vragen hij op welke afdeling terecht kan.

Om dit leereffect van de interventie te vergroten, is het van belang dat de interventie voor elke leerstijl een leereffect oplevert. In de uitwerking van de interventie is daarom met betrekking tot iedere leerstijl rekening gehouden met de vormgeving en activiteiten. Doordat alle leerstijlen in de interventie verwerkt zijn, wordt het leereffect vergroot. Ook is de interventie op deze manier toegankelijk voor alle nieuwe medewerkers in iedere functie.

Op elke afdeling worden video's verwerkt in de digitale company tour. Deze video's zijn voor de nieuwe medewerker van zeer toegevoegde waarde. Ze laten hem kennismaken met de afdeling en met de diverse collega's van deze afdeling. Dit draagt zoals benoemd in de voorgaande hoofdstukken, bij aan de socialisatie van de nieuwe medewerker.

Anderzijds zijn deze video's ook update gevoelig. Wanneer de organisatie van uiterlijk verandert, er interne verhuizingen plaatsvinden of wanneer collega's de organisatie verlaten, zullen deze video's geüpdatet moeten worden om de nieuwe medewerker een realistisch beeld te geven.

Naar verwachting zal dit nadeel in de praktijk opwegen tegen de voordelen die de interventie voor de nieuwe medewerker oplevert. De video's zijn erg kort en kunnen op een gemakkelijke manier opnieuw gemonteerd worden. Dit opnieuw monteren van de video's in de digitale company tour kost met behulp van het programma Storyline erg weinig tijd. Daarnaast is het verloop in de organisatie erg laag en zullen er dus niet snel nieuwe video's opgenomen hoeven te worden, omdat collega's de organisatie verlaten.

Hoofdstuk 4: Beargumentatie relevantie interventie

In dit hoofdstuk wordt besproken wat de relevantie van het preboardingprogramma is voor de HR-beroepspraktijk. Hierbij komt het volgende aan bod: de relatie van de interventie met sociale innovatie, de digitale company tour als oplossing voor een vraagstuk binnen het HR-beroepsdomein, de innovatieve kracht van de digitale company tour, de toegevoegde waarde en praktische relevantie van de interventie voor de brede HR-beroepspraktijk en tenslotte de waarde van de digitale company tour bekeken aan de hand van de HRM-spanningsdriehoek.

§ 4.1 Relatie sociale innovatie

Sociale innovatie heeft als doel het verhogen van de arbeidsproductiviteit en de bevologenheid in de organisatie (Effectory, 2016). Het gaat hierbij om het investeren in zowel de medewerkers als de organisatie. Sociale innovatie gaat over het slimmer, flexibeler en meer dynamisch organiseren binnen de organisatie, om op deze manier het beste uit de medewerkers en het werk te halen (MVO Nederland, 2016).

De innovatieve interventie draagt bij aan sociale innovatie door zich te richten op het belang van zowel de organisatie als de medewerkers. Een organisatie kan niet zonder haar medewerkers. De medewerkers zijn voor de organisatie een erg waardevolle bron om het werk te kunnen uitvoeren en deze uitvoering naar een hoger niveau te tillen. Voor de organisatie is het dus van groot belang om deze gewaardeerde medewerkers niet kwijt te raken.

Bij de introductie van nieuwe medewerkers heeft de organisatie maar één kans om een eerste indruk te maken. Zoals al eerder beschreven vertrekt 16% van de nieuwe medewerkers binnen het eerste jaar uit hun nieuwe baan (Dijkstra, J. & Hoekstra, H., 2007). Hierbij beslist de nieuwe medewerker vaak al na ongeveer drie weken of hij zich thuis voelt in de organisatie (Al, 2008, p. 19).

Voor zowel de organisatie als de nieuwe medewerker is het dus van belang dat de organisatie in een zo vroeg mogelijk stadium goed voor zijn nieuwe medewerkers zorgt door middel van een preboardingprogramma, zodat zij hun nieuwe medewerkers niet kwijtraken.

De interventie als oplossing voor een vraagstuk binnen het HRM-beroepsdomein

De interventie richt zich op aanbieden van een preboardingprogramma voor nieuwe medewerkers. Veel organisaties worstelen met het vormgeven van een effectief onboardingprogramma, zo blijkt uit het onderzoeksrapport dat gedurende het eerste half jaar van de stageperiode is opgesteld. Hoewel preboarding een onderdeel is van het gehele onboardingprogramma, draagt de interventie hiermee uiteraard wel bij aan het vormgeven van een effectief onboardingprogramma.

Als organisatie krijg je namelijk maar één kans om een goede indruk op je nieuwe medewerkers te maken. Door gebruik te maken van de ontworpen preboarding tool kunnen organisaties deze kans in een zeer vroeg stadium benutten. Op deze manier kunnen zij hun nieuwe medewerkers een warm welkom bieden, waarbij deze voorafgaand aan de eerste werkdag kennis maken met verschillende facetten van de organisatie.

De interventie biedt een duurzame oplossing voor het HR-vraagstuk omtrent preboarding van nieuwe medewerkers. De digitale company tour is namelijk vaker te gebruiken en kan op deze manier bij elke nieuwe medewerker in iedere functie ingezet worden. Hierbij is het van belang dat de organisatie de werking van de interventie blijft monitoren. Hierbij dienen zij feedback te vragen aan de nieuwe medewerkers; wat vinden zij van de tool? Werkt deze prettig? Draagt deze voldoende bij aan hun onboarding?

In de basis is de ontworpen interventie dus een duurzame oplossing voor het HR-vraagstuk omtrent preboarding. De oplossing is hierbij geschikt voor alle nieuwe medewerkers en is gericht op de toekomst.

Zowel op macro-, meso- als op microniveau spelen relevante ontwikkelingen met betrekking tot bovengenoemd vraagstuk. Deze ontwikkelingen zullen in onderstaande tekst nader toegelicht worden. Ook wordt toegelicht op welke manier de ontworpen interventie van toegevoegde waarde is voor het HRM-beroepsdomein naar aanleiding van deze ontwikkelingen.

Macroperspectief (internationale samenleving)

De toegevoegde waarde van de digitale company tour voor het HRM-beroepsdomein wordt aan de hand van 3 ontwikkelingen op macroniveau toegelicht. Met betrekking tot de internationale samenleving spelen hierbij onder andere de trends benoemd in hoofdstuk 1 een rol bij de uitwerking en invoering van de preboardingtool.

Zoals in hoofdstuk 1 al benoemd, zullen professionals die op zoek zijn naar een nieuwe baan door de War for Talent kort op de arbeidsmarkt zijn voor zij een nieuw contract aangeboden krijgen. Organisaties kunnen het zich hierbij niet veroorloven om tijd en geworven talenten te verspillen, door veranderingen die elkaar in hoog tempo opvolgen en de prestatiedruk die erg hoog is. Het kwijtraken van geworven talenten leidt voor de organisatie namelijk tot extra kosten. Werkgevers moeten met betrekking tot de aantrekkende arbeidsmarkt en de War for Talent unieke manieren vinden om nieuwe medewerkers aan de organisatie te binden. Een effectieve preboarding draagt bij aan het binden van een talentvolle medewerker aan de organisatie in een zo vroeg mogelijk stadium (Sullivan, 2015). De interventie zorgt ervoor dat nieuwe medewerkers zich in dit zeer vroege stadium al erg welkom voelen in de organisatie. Daarnaast leren zij de organisatie al kennen, waardoor zij zich op de eerste werkdag al meer verbonden voelen met de organisatie.

Naast de War for Talent speelt individualisering in de huidige samenleving een steeds grotere rol. Veel mogelijkheden liggen open en men kan steeds meer zelf kiezen uit deze mogelijkheden. Een voorbeeld hiervan is dat met name jongere werknemers steeds meer mogelijkheden hebben, wanneer zij op zoek gaan naar een baan. Zij kiezen voor een organisatie omdat die hen aanspreekt en wanneer zij zich niet verder kunnen ontplooien, zullen zij sneller verder zoeken. Hierdoor is in de huidige samenleving ook geen sprake meer van een baan voor het leven, maar van meerdere banen in kortere periodes. Mede hierdoor zullen medewerkers wellicht minder binding hebben met organisaties waar zij voor gaan werken. De ontworpen interventie speelt in op deze trend door al in een zeer vroeg stadium te starten met het binden van nieuwe medewerkers aan de organisatie. Het binden van nieuwe medewerkers aan de organisatie is een belangrijk doel van de preboarding van deze nieuwe medewerkers. De ontworpen digitale company tour draagt bij aan dit doel door hen in een vroeg stadium te verwelkomen.

Een derde ontwikkeling die in hoofdstuk 1 al aan bod kwam, is de steeds verdergaande technologisering en digitalisering. Ook binnen het HR-werkveld worden technologisering en digitalisering steeds belangrijker. De preboardingtool speelt in op deze trend door een belangrijk HR-thema als preboarding te combineren met digitalisering en technologie. Bij de preboarding van nieuwe medewerkers wordt binnen het HR-werkveld nog niet vaak gebruik gemaakt van technologie. De ontworpen interventie speelt op een innovatieve manier in op deze technologisering. Hoewel de ontworpen interventie daarbij enerzijds bijdraagt aan de verdergaande digitalisering, is de interventie anderzijds niet ontworpen om de 'real life' preboarding en onboarding van nieuwe medewerkers te vervangen voor een volledig digitaal programma. Een volledige digitale omgeving voldoet niet als compleet onboardingprogramma. Deze digitale company tour dient dan ook echt als digitale bijdrage aan het 'real life' onboardingprogramma zodat het menselijke en persoonlijke aspect niet uit het oog verloren worden.

Mesoperspectief (organisatieomgeving)

Naast de toegevoegde waarde op macroniveau is de digitale company tour ook op mesoniveau van toegevoegde waarde voor het HRM-beroepsdomein.

Met het invoeren van de digitale company tour als aanvulling op het huidige onboardingprogramma biedt de organisatie zijn nieuwe medewerkers een compleet, allesomvattend programma aan. De interventie levert hierbij voor de organisatie nieuwe medewerkers op die sneller inzetbaar zijn. Door de digitale company tour in te zetten als preboardingprogramma zorgt de organisatie ervoor dat zij hun nieuwe medewerkers goed voorbereiden op hun eerste werkdag. Ze laat haar nieuwe medewerkers kennismaken met de organisatie, zodat zij op hun eerste werkdag een goed beeld hebben van hoe de organisatie in elkaar zit.

Daarnaast bindt de interventie de medewerkers in een vroeg stadium aan de organisatie. Dit zorgt voor meer gemotiveerde nieuwe medewerkers. De effectieve preboardingtool zal door zijn verbindende effect ook 'no-shows' tegengaan. Dit zijn nieuwe medewerkers die uiteindelijk niet op komen dagen op hun eerste werkdag, of na het tekenen van de arbeidsovereenkomst alsnog besluiten dat ze niet zullen starten bij de organisatie.

Microperspectief (organisatie en individuele medewerker)

De toegevoegde waarde van de digitale company tour voor het HRM-beroepsdomein op microniveau heeft betrekking op het beter functioneren van de individuele nieuwe medewerker.

Deze nieuwe medewerker is door het gebruik van de digitale company tour beter voorbereid op zijn eerste werkdag. Hij heeft de organisatie van binnen kunnen bekijken en heeft kennis gemaakt met de

verschillende afdelingen en collega's. Daarbij wordt hij begeleidt door zijn persoonlijke buddy, die hij op de eerste dag zal ontmoeten. Hierdoor voelt hij zich zekerder bij de start in zijn nieuwe baan. Ook draagt de interventie bij aan het gevoel van de nieuwkomer dat hij gewaardeerd wordt als nieuwe collega en welkom is in de organisatie en het team.

§ 4.2 Innovatieve kracht interventie

De interventie 'Preboarding: Vooraf een kijkje achter de schermen' is op meerdere terreinen vernieuwend voor de HR-beroepspraktijk.

Door middel van de digitale company tour kunnen nieuwe medewerkers al voorafgaand aan de eerste werkdag kennismaken met de organisatie en de collega's. Dit is erg vernieuwend en laat de innovatieve kracht van de interventie zien. Door preboarding in te zetten als HR-instrument kan voorafgaand aan de eerste werkdag al gewerkt worden aan de relatie tussen de organisatie en de nieuwe medewerker. Weinig organisaties zetten preboarding van nieuwe medewerkers in als HR-instrument. Uit de vorige hoofdstukken blijkt echter dat het inzetten van preboardingactiviteiten veel op kan leveren voor zowel de nieuwe medewerker als de organisatie.

De interventie is vernieuwend omdat de digitale company tour een aanvulling betreft op het huidige onboardingprogramma. De interventie is niet bedoelt als vervanging van een huidig programma, maar juist om het huidige programma uit te breiden, zodat dit nog beter aan zal sluiten bij de introductie en socialisatie van nieuwe medewerkers. Door de interventie in te zetten als spin-off voor het onboardingprogramma dat start op de eerste werkdag, kan een vliegende start van de nieuwe medewerker gegarandeerd worden. Zo zal hij op de eerste werkdag zowel de organisatie als diverse collega's al herkennen en dit draagt onder andere bij aan een sneller inwerkproces.

De interventie richt zich daarnaast op diverse invalshoeken van onboarding, namelijk zowel de sociale invalshoek als de zakelijke invalshoek. Hierbij richt de interventie zich op het informeren, verwelkomen, begeleiden en rondleiden van de nieuwe medewerker.

Hoewel de interventie gericht is op meerdere invalshoeken, is hij met name gericht op het sociale aspect van preboarding in combinatie met het verstrekken van algemene informatie. Ook dit is uniek voor een introductieprogramma. Veel bedrijven zijn erop gericht om de nieuwe medewerker zo snel mogelijk in te werken en overladen hen met (functie specifieke) informatie. Deze interventie richt zich juist op de sociale kant van introductie en preboarding, zodat de medewerker zich sneller thuis voelt en zijn talenten eerder naar voren komen. Dit sociale aspect komt naar voren doordat de medewerker kennismakt met collega's en zijn buddy. Het buddieschap wordt hierbij al geïntroduceerd vanaf de allereerste kennismaking met de organisatie, namelijk na het ondertekenen van het contract. De nieuwe medewerker houdt hierbij gedurende de hele digitale company tour contact met zijn buddy, doordat de buddy diverse zaken in de interventie uitlegt en er met één druk op de knop direct persoonlijk contact gelegd kan worden tussen de nieuwe medewerker en de buddy. Het fenomeen van het buddieschap zelf wordt in meerdere organisaties al gebruikt, maar juist omdat dit in de interventie al in een zo vroeg mogelijk stadium geïntroduceerd wordt en dit contact in de beginfase erg vaak terug komt is het erg innovatief.

Tenslotte biedt de interventie de nieuwe medewerker een erg persoonlijk en warm welkom. Elke buddy neemt een korte videoboodschap op die persoonlijk is opgenomen voor de nieuwe medewerker. Ook kan de nieuwe medewerker op deze manier voorafgaand aan zijn eerste werkdag al vragen stellen aan zijn buddy, waardoor het vertrouwen tussen deze twee kan groeien. De nieuwe medewerker neemt contact op met zijn buddy door middel van Skype, e-mail of telefoon, ook dit bevordert weer die persoonlijke benadering. De persoonlijke band die op deze manier al voorafgaand aan de eerste werkdag kan ontstaan is erg vernieuwend en past perfect binnen de boodschap die de organisatie de nieuwe medewerker wil meegeven en de cultuur die binnen de organisatie heerst.

Samenvattend is de interventie erg innovatief doordat er met de invoering van de interventie een veelomvattend onboardingprogramma ontstaat waar de nieuwe medewerker zelf mee aan de slag gaat. Het programma is zowel qua onderwerpen als qua vormgeving erg uitgebreid en vernieuwend. Wat betreft de onderwerpen maakt de medewerker kennis met de organisatiecultuur en –structuur en wordt hij welkom geheten door zijn buddy en collega's, waardoor direct een band kan ontstaan tussen de nieuwe medewerker en de organisatie in zijn geheel.

Hoewel de interventie voor de gehele HR-beroepspraktijk vernieuwend is, past hij ook perfect binnen de organisatiecultuur van de stageorganisatie Selko Feed Additives. De organisatie wil zijn nieuwe

medewerkers echt een warm welkom bieden en ziet de introductieperiode zeker niet als een verplicht nummer.

De interventie gaat tenslotte ook verder dan een eerste opvang en introductie van nieuwe medewerkers. Het biedt nieuwe medewerkers een houvast door middel van een volwaardige rondleiding voorafgaand aan de eerste werkdag. Wanneer binnen de HR-beroepspraktijk gebruik gemaakt wordt van de interventie, kan gesteld worden dat de organisatie zijn (nieuwe) medewerkers hoog in het vaandel heeft staan en dit zeker getuigt van goed werkgeverschap richting de nieuwe medewerker. Dat deze boodschap zo sterk naar voren komt in de preboarding is vernieuwend voor de HR-beroepspraktijk en kan veel opleveren voor de organisatie.

§ 4.3 Toegevoegde waarde interventie

In deze paragraaf wordt de toegevoegde waarde van de digitale company tour toegelicht voor zowel de stageorganisatie als de brede HR-beroepspraktijk. Ook wordt de toegevoegde waarde van de gebruikte modellen en theorieën toegelicht.

Toegevoegde waarde digitale company tour

De digitale company tour dient als preboardingprogramma voor nieuwe medewerkers. De digitale company tour zorgt voor een warm en persoonlijk welkom van nieuwe medewerkers en laat hen voorafgaand aan de eerste werkdag kennismaken met de organisatie. Hierbij worden zij begeleidt door hun persoonlijke buddy.

De ontworpen digitale company tour is hierbij van toegevoegde waarde voor de brede HR-beroepspraktijk omdat het een aanvulling betreft op een huidig onboardingprogramma. Met de toevoeging van de interventie aan een huidig onboardingprogramma ontstaat een veelomvattend programma dat overtuigend bijdraagt aan de introductie en socialisatie van de nieuwe medewerker in een zo vroeg mogelijk stadium.

Nieuwe medewerkers maken hierbij voorafgaand aan de eerste werkdag op een proactieve manier kennis met de organisatie. Door middel van de interventie krijgen alle nieuwe medewerkers hierbij op eenzelfde manier algemene informatie over de organisatie aangeboden.

Daarnaast wordt hen een zeer warm welkom geboden door de diverse collega's en met name door (de begeleiding van) de persoonlijke buddy.

De digitale company tour is bruikbaar binnen iedere organisatie en is daarom ook qua uitwerking van toegevoegde waarde voor de brede HR-beroepspraktijk. De interventie kan namelijk toegevoegd worden aan een bestaand onboardingprogramma binnen elke organisatie. De uitwerking van de company tour zal hierbij aangepast moeten worden aan de omgeving van deze andere organisaties, maar het concept zal in iedere organisatie waar nieuwe medewerkers aangenomen worden kunnen werken. Hierbij dient echter wel rekening gehouden te worden met de sfeer en organisatiecultuur van de organisatie. De interventie is namelijk erg gericht op het persoonlijk welkom heten van de nieuwe medewerker en dit moet wel passen binnen de organisatie waarin de interventie gebruikt gaat worden. De interventie moet als preboardingprogramma namelijk symbool staan voor de sfeer en cultuur die binnen de organisatie heerst om de nieuwe medewerker een eerlijk beeld te geven van de organisatie.

Ook met betrekking tot de uitwerking van de digitale company tour is de interventie van toegevoegde waarde voor de brede HR-beroepspraktijk.

Na onderzoek op internet te hebben gedaan naar vergelijkbare introductieactiviteiten voor nieuwe medewerkers, ben ik tot de conclusie gekomen dat het digitaal kennismaken van nieuwe medewerkers met de organisatie in enige mate gebruikt wordt binnen organisaties. Een voorbeeld hiervan is ICT-dienstenbedrijf CTG, dat nieuwe medewerkers verwelkomt via een online onboarding platform (Luna, 2014).

Het digitaal kennismaken van nieuwe medewerkers met de organisatie wordt hierbij vaker gebruikt binnen organisaties, maar echter pas wanneer de werknemer daadwerkelijk start. Organisaties maken hier veel minder gebruik van gemaakt voorafgaand aan de eerste werkdag, in de preboardingperiode. Verder is een digitale kennismaking in andere organisaties vooral gericht op het kennismaken met de bedrijfskernwaarden en het overbrengen van (functie specifieke) informatie. CTG richt zich hierbij bijvoorbeeld onder andere op het overbrengen van de manier waarop CTG hun klanten bedient en op welke manier je een carrière bij CTG opbouwt (Luna, 2016). Dit online onboarding platform richt zich dus minder op de sociale aspecten van preboarding, zoals het welkom heten van de nieuwe medewerker en het kennismaken met de organisatieomgeving en de verschillende afdelingen en collega's.

In de uitwerking van de definitieve versie van de digitale company tour wordt daarnaast gebruik gemaakt van 360°-beelden. Van deze beelden wordt vaker gebruik gemaakt, maar nog niet binnen organisaties om medewerkers voorafgaand aan hun eerste werkdag een beeld te geven van hoe de organisatie er uitziet.

Deze beelden worden met name gebruikt bij makelaars(organisaties) om kopers voorafgaand aan de bezichtiging en de eventuele koop een beeld te geven van het aangeboden huis.

De 360°-beelden kunnen echter ook gebruikt worden om nieuwe medewerkers voorafgaand aan de eerste werkdag een beeld te geven van hun toekomstige werkplek. Deze beelden zijn een voorbeeld van de toegevoegde waarde van het gebruik van technologisering binnen de HRM-beroepspraktijk. Tenslotte is naar eigen inzicht bij de uitwerking van de interventie gebruik gemaakt van de plattegrond van de organisatie als modelweergave van de organisatie. Een plattegrond geeft een overzichtelijk beeld van de organisatie. De nieuwe medewerker kan op deze manier in één oogopslag alle afdelingen en hun plaats in de organisatie overzien. Het gebruik van modelweergaven van afdelingen of organisaties is niet nieuw binnen onboardingprogramma's, toch is de modelweergave zoals deze gebruikt is in de interventie van toegevoegde waarde voor een preboardingprogramma omdat het de nieuwe medewerker in één opslag een duidelijk overzicht geeft van de gehele organisatie.

Toegevoegde waarde gebruikte literatuur

Bij het ontwerp en de uitwerking van de digitale company tour is gebruik gemaakt van verschillende modellen en theorieën. Deze modellen en theorieën zijn eerder al aan bod gekomen in hoofdstuk 2. In onderstaande tekst wordt de toegevoegde waarde van deze modellen en theorieën toegelicht.

De theorie omtrent het onderwerp preboarding heeft inzicht gegeven in de inhoud en het belang van preboarding voor zowel de organisatie als de nieuwe medewerker. Met het aanbieden van een preboarding programma zorgt de werkgever er onder andere voor dat zijn nieuwe medewerkers al voor de eerste werkdag vertrouwd raken met hun nieuwe werkomgeving. Dit levert voor de organisatie als voordeel op dat de nieuwe medewerkers sneller volledig inzetbaar zijn en dus sneller kunnen bijdragen aan het succes van de organisatie.

Naast theorie omtrent preboarding is gebruik gemaakt van verschillende modellen bij het ontwerp van de interventie.

De leerpiramide van Bales (1996) laat zien dat het leereffect wordt vergroot wanneer gebruik wordt gemaakt van diverse didactische werkvormen. Hierbij wordt een verschil gemaakt tussen passieve- en actieve leermethoden. De interventie is gebaseerd op zowel passieve- als actieve leermethoden en op diverse didactische vormen, namelijk: horen en zien, demonstreren, ervaren en evalueren. Door informatie op diverse manieren aan te bieden, zal de nieuwe medewerker de informatie beter op nemen en onthouden.

Het model van Bauer e.a. (2007) laat zien dat er drie key-indicatoren zijn met betrekking tot de socialisatie van nieuwe medewerkers. De interventie speelt in op twee van deze indicatoren, namelijk social acceptance en self-efficacy. Het welkom heten en uitnodigen van de nieuwe medewerker door middel van de digitale company tour is van belang voor de preboarding van de nieuwe medewerker om hem het gevoel te geven dat hij bij de organisatie hoort. Dit wordt ook wel 'social acceptance' genoemd. De nieuwe medewerker bouwt daarnaast door het gebruik van de digitale company tour zelfvertrouwen op, doordat twijfels en vragen omtrent de kennismaking met de organisatie weggenomen worden. Hierdoor voelt hij zich zekerder bij de start in zijn nieuwe baan. Het verkrijgen van vertrouwen in de nieuwe rol wordt ook wel self-efficacy genoemd.

De uitwerking van het ui-model van Sanders en Neuijen (1989) draagt bij aan het kennismaken van de nieuwe medewerker met de organisatiecultuur. Het ui-model stelt de verschillende onderdelen van organisatiecultuur voor als de lagen van een ui. De kern van de organisatiecultuur, die bestaat uit de waarden en grondbeginselen, is niet direct zichtbaar en voelbaar via de digitale company tour maar kan wel worden afgeleid aan de hand van diverse uitingvormen en de expliciete cultuurcomponenten. Uitingvormen van organisatiecultuur zijn zichtbaar door de symboliek in de organisatie. Deze uitingvormen komen terug op verschillende manieren terug in de digitale company tour. De interventie is bijvoorbeeld vormgegeven in de kleuren van de huisstijl van de organisatie en er is gebruik gemaakt van kenmerkende symbolen zoals het logo. Op deze manier maakt de nieuwe medewerker kennis met de heersende organisatiecultuur.

De theorie van Kolb (1983) met betrekking tot leerstijlen laat zien dat er verschillende manieren van leren zijn. Kolb onderscheidt vier leerstijlen en fasen, namelijk de dromer, de denker, de beslisser en de doener. Deze fasen vormen een cyclus, waarbij de fasen zich herhalen. Een leerproces waarbinnen alle vier de fasen van de leercyclus worden doorlopen levert een beter leerresultaat op.

Iedereen heeft hierbij zijn eigen leerstijl en als mensen vanuit hun eigen leerstijl kunnen werken, zal de motivatie ook verbeteren. De interventie is ontworpen omtrent deze theorie. De digitale company tour moet voor elke nieuwe medewerker in iedere functie een leereffect op kunnen leveren. De interventie vormt daarom een goed uitgewerkt leerproces, waarbij alle vier de fasen van de leercyclus aan bod komen.

§ 4.4 HRM-spanningsdriehoek

In deze paragraaf wordt de innovatieve en toegevoegde waarde van de ontworpen digitale company tour bekeken vanuit de HRM-spanningsdriehoek. Op afbeelding 18 is deze spanningsdriehoek afgebeeld.

Samenleving

De digitale company tour zal bij ingebruikname door organisaties van betekenis zijn voor de samenleving. De ontworpen interventie draagt namelijk bij aan de doelstelling van de Nederlandse overheid omtrent Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO). De Nederlandse overheid verwacht van bedrijven dat zij zich inzetten om (internationaal) maatschappelijk verantwoord te ondernemen.

Dit houdt in dat organisaties zich bewust moeten zijn van de eventuele negatieve effecten, zowel rechtstreeks als via leveranciers of afnemers. MVO gaat hierbij over een integrale visie op duurzame bedrijfsvoering. MVO heeft betrekking op alle bedrijfsprocessen, zo ook op het HR-beroepsdomein en richt zich hierbij ook op de winst op sociaal gebied (MVO Nederland, 2016).

De interventie draagt bij aan deze winst op sociaal gebied door middel van de zorg voor (nieuwe) medewerkers. De arbeidsmarkt is aan het veranderen, dit kwam al naar voren in de benoemde arbeidsmarkt trend met betrekking tot de War for Talent. Organisaties hebben er in deze veranderende arbeidsmarkt veel belang bij om de juiste nieuwe medewerkers aan het bedrijf te binden. Medewerkers maken het verschil en voor het voortbestaan en de ontwikkeling van de organisatie is het dan ook van groot belang om de juiste medewerkers aan te trekken en aan de organisatie te binden.

De digitale company tour speelt in op de doelstelling omtrent MVO door medewerkers in een vroeg stadium welkom te heten en aan de organisatie te binden. Door het gebruik van de interventie laten organisaties zien dat zij zich inzetten om maatschappelijk verantwoord te ondernemen op sociaal gebied. Hierbij waarderen zij hun nieuwe medewerkers en kunnen zij in een vroeg stadium gebruik maken van de snelle inzetbaarheid en de (vernieuwende) kennis en kunde van deze nieuwe medewerkers.

Organisatie

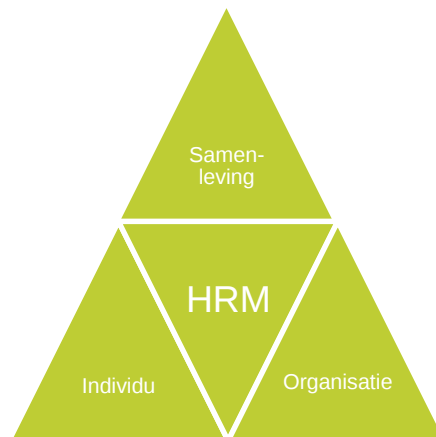
Als de organisatie de digitale company tour toevoegt aan het huidige onboardingprogramma, zal de interventie betekenis krijgen voor de gehele organisatie.

Het invoeren van de interventie is haalbaar in de praktijk van de stageorganisatie. De organisatie is erg positief en ziet de toegevoegde waarde van de interventie. Zij willen dan ook zeker aan de slag gaan om het huidige onboardingprogramma uit te breiden met deze interventie.

De organisatie gaat medio mei 2016 invulling geven aan het wereldwijde onboardingprogramma op lokaal niveau. De interventie kan prima bijdragen aan deze lokale invulling en op deze manier het onboardingprogramma binnen de lokale organisatie naar een hoger niveau tillen.

De organisatie zal hiervoor moeten investeren in de definitieve uitwerking van de digitale company tour. Alle afdelingen binnen de organisatie zullen in kaart gebracht moeten worden, waarbij de belangrijkste algemene informatie getoond moet worden in diverse tekstuele en visuele boodschappen. Deze (IT-gerelateerde) zaken zullen voor de organisatie tijd en geld kosten. Naar verwachting zullen deze investeringen echter terugverdiend worden door middel van de snelle inzetbaarheid, motivatie en tevredenheid van (nieuwe) medewerkers.

Ook zal de organisatie bij zijn medewerkers moeten nagaan wie als buddy wil fungeren voor nieuwe medewerkers. Niet alle collega's zullen hiervoor openstaan en de organisatie zal naar verwachting weerstand ervaren van collega's wanneer buddy's aangewezen worden. Om dit te voorkomen zal een communicatieplan opgesteld moeten worden om managers en medewerkers te informeren over het



Figuur 18 HRM-spanningsdriehoek

belang van de digitale company tour en het buddieschap. Dit communicatieplan zal draagvlak creëren binnen de organisatie en op deze manier zal de weerstand kunnen verminderen of zelfs verdwijnen. Wanneer de interventie volgens plan ingevoerd wordt, zal deze uiteindelijk voor de gehele organisatie voordeel opleveren, door middel van snel inzetbare en gemotiveerde nieuwe medewerkers.

Individu

Wanneer de organisatie de digitale company tour als preboardingprogramma introduceert, zal de innovatieve interventie voor de individuele medewerker van betekenis zijn.

De digitale company tour draagt dan bij aan het beter functioneren van de nieuwe medewerker. De nieuwe medewerker zal door middel van de digitale company tour gestimuleerd worden om de organisatie op een proactieve manier te leren kennen. Het kennismaken met de organisatie en collega's in een vroeg stadium draagt bij aan de snelle inzetbaarheid van de nieuwe medewerker, waardoor hij zich gemotiveerd en gewaardeerd voelt.

De digitale company tour kan ook een nadeel opleveren voor de individuele medewerker. Van hem wordt namelijk verwacht dat hij voorafgaand aan zijn eerste werkdag het preboardingprogramma doorloopt. De nieuwe medewerker ziet dit wellicht als een verplichting waarvoor hij voorafgaand aan zijn eerste werkdag tijd voor moet uittrekken. Het kan zo zijn dat deze nieuwe medewerker op dat moment nog bezig is met het afronden van de werkzaamheden in zijn vorige functie, waardoor het preboardingprogramma door zijn omvang als een last wordt ervaren.

Ethisch dilemma

De innovatieve interventie zou een ethisch dilemma kunnen opleveren bij de invoering in de organisatie. Om dit ethisch dilemma te demonstreren wordt een korte casus geschetst.

Op 1 juni 2016 zal medewerker A starten op de afdeling Customer Service. De leidinggevende weet hiervan en hem wordt door de afdeling HR verzocht om een concreet inwerkprogramma voor zijn nieuwe medewerker op te stellen. De indiensttreding van medewerker A wordt voorbereid en hij krijgt toegang tot de digitale company tour.

Op de eerste werkdag van medewerker A leidt de leidinggevende de medewerker kort rond door de organisatie en wijst hem daarna zijn werkplek. De rest van de week ziet medewerker A zijn leidinggevende niet en heeft hij geen concreet programma waar hij mee aan de slag kan. Wanneer hij dit bij zijn buddy navraagt, besluiten ze om samen naar de leidinggevende te gaan om te vragen hoe dit zit. Wanneer zij navraag doen bij de leidinggevende geeft hij aan dat de nieuwe medewerker de eerste week rustig de organisatie kan leren kennen, door middel van de digitale company tour. Ook bij andere vragen van zijn nieuwe medewerker wijst hij hem voor antwoorden telkens terug naar de digitale company tour.

De leidinggevende is in deze casus van mening dat de digitale company tour het complete onboardingprogramma vervangt en dat hij als leidinggevende geen persoonlijke invulling meer hoeft te geven aan dit programma. Dit is echter niet juist. De digitale company tour zal geïntroduceerd worden als een aanvulling op het onboardingprogramma, waarbij de persoonlijke touch niet uit het oog verloren mag worden.

De leidinggevende blijft verantwoordelijk voor de introductie van zijn nieuwe medewerker in de organisatie. De introductie kan hierbij niet enkel vormgegeven worden aan de hand van de digitale omgeving, in dit geval zal de persoonlijke touch van het complete programma uit het oog worden verloren. De leidinggevende moet er in deze casus op gewezen worden dat de digitale company tour een aanvulling betreft en dat hij erop moet aansturen dat de nieuwe medewerker zelf de organisatie in gaat om informatie te halen en kennis te maken met de diverse collega's en afdelingen.

Hoofdstuk 5: Implementatie

In dit hoofdstuk wordt beoordeeld in hoeverre de interventie geïmplementeerd kan worden in de HR-beroepspraktijk. Ten eerste is hiervoor een concreet implementatieplan opgesteld. Ten tweede worden de kritische succesfactoren met betrekking tot de interventie benoemd. Ten derde wordt bewijslast aan de hand van enquêtes geleverd die de invoering van de interventie in de stageorganisatie en de brede HR-beroepspraktijk ondersteunt.

§ 5.1 Implementatieplan

In het implementatieplan komen verschillende fasen van de implementatie aan bod, zoals de ontwerpfase, de afstemmingfase, de communicatie- en promotiefase, de introductiefase en de reviewfase.

1. Ontwerpfase

De eerste fase van het implementatieplan bestaat uit de ontwerpfase. In deze fase wordt de interventie ontworpen en vormgegeven. Deze fase heeft deels al plaatsgevonden in de afgelopen periode. In deze periode heb ik als bedenker van de interventie een pilotversie opgesteld. Deze pilotversie heb ik samengesteld aan de hand van de proefversie van het programma Storyline. Deze proefversie is 30 dagen geldig en wanneer de definitieve versie van de digitale company tour vormgegeven wordt, zal een volledige licentie voor Storyline aangevraagd moeten worden. Deze licentie kost eenmalig ongeveer €1000,-. Aan de hand van dit programma zal de definitieve versie van de digitale company tour vormgegeven kunnen worden.

Om deze definitieve versie vorm te geven zal van elke afdeling informatie verzameld moeten worden, die in de digitale company tour getoond zal worden. Van iedere afdeling dient dan het volgende aangeleverd te worden: een korte beschrijving van de afdeling, een 360°-beeld van de afdeling aan de hand van 3d-foto's, een welkomstvideo opgenomen door een collega van de afdeling, documenten die bij de afdeling horen en van belang zijn voor nieuwe medewerkers (zoals de huisregels of het organogram) en tenslotte korte, algemene quizvragen die betrekking hebben op de verschillende afdelingen.

Ook dient voor elke nieuwe medewerker een buddy aangewezen te worden. Om het draagvlak binnen de organisatie zo groot mogelijk te maken, zal het communicatieplan omtrent dit onderdeel echter eerst afgestemd worden in onder andere het managementteam.

2. Afstemmingsfase

De tweede fase van het implementatieplan bestaat uit de afstemmingsfase. In deze fase zal afstemming in het managementteam plaatsvinden. Deze fase is bedoeld om het draagvlak binnen de organisatie te vergroten. Het is van belang dat het managementteam achter de implementatie van de intervisie staat, zodat zij de werking ervan met enthousiasme kan uitdragen naar de medewerkers. In de afstemmingsfase zal in het managementteam het buddyschap extra toegelicht worden. Het is namelijk van belang dat het managementteam achter dit onderdeel staat, omdat dit onderdeel naar verwachting de meeste weerstand binnen de organisatie zal opleveren.

3. Communicatie- en promotiefase

De derde fase van het implementatieplan bestaat uit de communicatie- en promotiefase. In deze fase zal (de werking van) de digitale company tour gepresenteerd worden aan leidinggevend en huidige medewerkers binnen de organisatie. De leidinggevend zijn binnen de organisatie (mede)verantwoordelijk voor de onboarding van nieuwe medewerkers binnen hun team. Het is van groot belang dat de leidinggevend de toegevoegde waarde van de interventie zien, zodat zij deze ook daadwerkelijk gaan gebruiken bij de onboarding van hun nieuwe medewerkers. Wanneer zij achter het product staan kunnen zij ook andere medewerkers in hun team aansporen een bijdrage te leveren in de vorm van het buddyschap. Ook is het van belang dat de huidige medewerkers meegenomen worden in deze communicatiefase, zodat zij op de hoogte zijn van deze ontwikkeling en geen weerstand geven bij de invoering van de interventie.

4. Pilotfase

De vierde fase van het implementatieplan bestaat uit de pilotfase. In deze fase wordt een pilotversie van de digitale company tour verspreid in de organisatie. De werking van de interventie wordt hierbij getoetst door een pilotversie van de digitale company tour te tonen aan een diverse doelgroep.

Deze doelgroep bestaat uit medewerkers die hooguit een half jaar in dienst zijn, leidinggevend en die nieuwe medewerkers in hun team hebben, collega's die hebben meegewerkt aan de pilotversie en de afdeling HR. Wanneer er in deze pilotfase nieuwe medewerkers starten binnen de organisatie worden deze ook meegenomen in de pilot. Zij vormen namelijk de meest waardevolle bron van informatie omtrent de werking van de digitale company tour.

In deze pilotfase wordt bekeken of de interventie een effectieve aanvulling is op het huidige onboardingprogramma. Hiervoor wordt de pilotversie van de digitale company tour beschikbaar gesteld voor de benoemde doelgroep. Zij kunnen dan door middel van een link naar een Dropbox de digitale company tour openen.

In de definitieve versie zal de digitale company tour geplaatst worden op het Learning Management Systeem (LMS) van de organisatie. Alle nieuwe medewerkers hebben na de ondertekening van de arbeidsovereenkomst en de aanmelding voor dit systeem door IT/HR, toegang tot de digitale company tour op het LMS.

De pilotfase heeft deels al plaatsgevonden in de organisatie. Van deze fase heb ik als bedenker namelijk gebruik gemaakt om bewijslast te genereren omtrent de werking van de interventie. Deze bewijslast wordt toegelicht in paragraaf 5.3.

5. Reviewfase

In de vijfde fase van het implementatieplan zal een review van de pilot plaatsvinden. In deze fase zullen de ervaringen omtrent de pilot verzameld worden. Hierbij zal de feedback van de doelgroep meegenomen worden voor de ontwikkeling van de definitieve versie van de digitale company tour. De ervaringen omtrent de pilotversie vormen een goede input voor het ontwikkelen van de definitieve versie. In de pilotversie zijn wellicht zaken naar voren gekomen die ontbreken of op een andere manier ingericht moeten worden, deze feedback kan dan in de definitieve versie verwerkt worden. Op deze manier wordt nieuwe medewerkers direct een effectieve preboarding aangeboden, die uitgebreid binnen de organisatie is getest.

6. Concrete implementatie

Na de reviewfase en de verwerking van de feedback in de definitieve versie kan de digitale company tour geïmplementeerd worden in de organisatie. Dit houdt in dat de digitale company tour toegevoegd kan worden aan het huidige onboardingprogramma. Het is hierbij wel van belang dat de organisatie de werking van de interventie blijft monitoren en zo nodig aanpast wanneer er zaken in de organisatie veranderen.

Wanneer het implementatieplan gevolgd wordt, zal de interventie geïmplementeerd kunnen worden in de stageorganisatie. Daarnaast is de digitale company tour te generaliseren binnen de brede HR-beroepspraktijk wanneer deze in de ontwerpfase aangepast wordt aan de kenmerken van de organisatie. Zoals benoemd worstelen veel organisaties met het vormgeven van een effectief onboardingprogramma en de ontworpen interventie zal een bijdrage kunnen leveren aan het oplossen van dit probleem voor de brede HR-beroepspraktijk.

§ 5.2 Kritische succesfactoren

In deze paragraaf wordt beschreven wat de kritische succesfactoren zijn voor de implementatie van de interventie, op welke manier voor draagvlak wordt gezorgd en welke actoren bij de implementatie van de interventie betrokken zijn.

Kritische succesfactoren

Er zijn verschillende kritische succesfactoren te benoemen waaraan voldaan moet worden om de digitale company tour te laten slagen als preboardingprogramma.

Op organisatieniveau moeten verschillende actoren zoals de afdeling HR en de leidinggevend en binnen de organisatie open staan om met de interventie te gaan werken. De afdeling HR dient zoals benoemd in het implementatieplan het programma voldoende te promoten in de organisatie en leidinggevend en bij te staan wanneer zij vragen hebben over de onboarding van hun nieuwe medewerkers.

De leidinggevend en dienen zich hierbij te realiseren dat de interventie een aanvulling betreft op het huidige onboardingprogramma. De interventie zal het huidige programma dus niet vervangen en de leidinggevend en dienen zich hiervan bewust te zijn.

De organisatie kan nagaan of aan deze kritische succesfactor wordt voldaan door bijvoorbeeld in een vergadering na te gaan of alle leidinggevend en op de hoogte zijn van de functie van het preboardingprogramma.

Daarnaast is het van belang dat er voldoende medewerkers in de organisatie bereid zijn om als persoonlijke buddy op te treden voor de nieuwe medewerkers. Medewerkers zullen tijd vrij moeten maken om deze taak op een juiste manier uit te voeren. Vanuit het organisatieperspectief is het hierbij van belang dat deze medewerkers begeleid en gesteund worden bij de uitvoering van deze buddy-rol. De organisatie kan nagaan of aan deze kritische succesfactor wordt voldaan door in gesprek te gaan met potentiële buddy's. In dit gesprek kan getoetst worden hoe de potentiële buddy's tegenover een rol als buddy staan.

Tenslotte is een erg praktische succesfactor te benoemen. Deze factor heeft betrekking op de IT-gerelateerde kant van de interventie. Zoals benoemd in het implementatieplan zal de digitale company tour pas beschikbaar zijn voor de nieuwe medewerker wanneer de toegang tot het LMS door HR is aangevraagd en door IT is verleend. Mocht er in dit proces nu iets fout lopen, heeft de medewerker voorafgaand aan zijn eerste werkdag geen toegang tot dit systeem en kan hij dus niet starten met de digitale company tour.

Om deze kritische succesfactor te ondervangen wordt de digitale company tour net als in de pilotversie daarom ook altijd beschikbaar gesteld via een link naar een Dropbox. Op deze manier kan de nieuwe medewerker dus altijd voorafgaand aan zijn eerste werkdag starten met de digitale company tour.

Draagvlak creëren

Om de interventie in de organisatie te laten slagen is het ook van belang dat er draagvlak gecreëerd wordt binnen de organisatie. Om dit draagvlak te creëren is het van belang dat eventuele weerstand in de organisatie overwonnen wordt.

Om weerstand te overwinnen moeten de actoren ten eerste weten wat het doel van de invoering van de interventie is en wat dit concreet voor hen betekent. Ten tweede is het van belang dat zij betrokken zijn bij de invoering en uitvoering van de interventie en dat ze vertrouwen hebben in de werking van de interventie. Ten derde is het van belang dat de actoren ervaren dat zij kunnen werken met de interventie en de tijd krijgen om hier aan deze nieuwe manier van werken te wennen (Vavia, z.j.).

Aan deze drie voorwaarden wordt voldaan door alle actoren vanaf het beginstadium mee te nemen in de communicatie omtrent de interventie. In het implementatieplan komt dit terug in de tweede en derde fase, de afstemmingsfase en de communicatie/promotiefase. In deze fases moet helder worden toegelicht welke rol iedere actor heeft. Door de verschillende actoren vanaf het begin mee te nemen in de communicatie voelen zij zich betrokken bij de invoering van de interventie. Door middel van de pilotfase worden zij daarnaast betrokken bij de uitvoering van de interventie. In deze pilotfase kunnen de actoren tenslotte aangeven of zij kunnen werken met de interventie, ook kunnen zij in deze periode wennen aan de nieuwe manier van werken.

Actoren

Bij de implementatie van de digitale company tour spelen diverse actoren een rol. Ten eerste is al in een vroeg stadium een rol weggelegd voor de afdeling HR en in het bijzonder voor de HR-manager. De afdeling HR dient de implementatie van de interventie uit te voeren. Hierbij zal de HR-manager zorgen voor de afstemming omtrent de digitale company tour in het managementteam.

Ten tweede zal de afdeling IT in samenwerking met de afdeling HR zorgen voor de werking van de definitieve versie van de digitale company tour en de toegang voor de nieuwe medewerkers tot het learning management systeem voorafgaand aan de eerste werkdag.

Ten derde is de rol van het managementteam erg belangrijk gedurende de implementatie van de digitale company tour. Zij moeten na de afstemmingsfase een positief beeld uitstralen naar de rest van de organisatie omtrent de invoering van de interventie. Enkel wanneer het managementteam achter de implementatie staat, zal deze kunnen slagen.

Ten vierde spelen de leidinggevenden een rol gedurende de implementatie. De leidinggevenden zijn (mede)verantwoordelijk voor het onboardingprogramma van hun nieuwe medewerkers. Zij zullen de digitale company tour dus in het onboardingprogramma dat zij aanbieden aan hun nieuwe medewerker moeten verwerken.

Ten vijfde is de rol van de buddy erg van belang bij de implementatie van de interventie. De buddy begeleidt de nieuwe medewerker door de digitale company tour en is het eerste aanspreekpunt van de nieuwe medewerker bij alle vragen die hij maar kan hebben omtrent zijn indiensttreding. De buddy zal daarom voldoende tijd vrij moeten maken om de nieuwe medewerker te begeleiden. De afdeling HR en de leidinggevenden zullen de buddy begeleiden en ondersteunen in deze rol.

Ten slotte is uiteraard de rol van nieuwe medewerkers van belang bij de implementatie van de digitale company tour. Deze nieuwe medewerkers zullen daadwerkelijk aan de slag gaan met het

preboardingprogramma. Hun mening is erg belangrijk en zal dan ook een grote rol spelen in het monitoren en reviewen van de digitale company tour.

§ 5.3 Bewijslast

In deze paragraaf wordt beschreven of de implementatie van de interventie haalbaar en of interventie doet wat deze beoogt te doen binnen zowel de stageorganisatie als de brede HR-beroepspraktijk. Ook wordt beschreven op welke manier dit getoetst is.

Enquête

Het effect en de haalbaarheid van de digitale company tour zijn getoetst door middel van het verspreiden van enquêtes omtrent de werking digitale company tour onder relevante actoren. De doelgroep bestond hierbij zoals benoemd in de voorgaande paragraaf uit medewerkers die hooguit een half jaar in dienst zijn, leidinggevend en die nieuwe medewerkers in hun team hebben, collega's die hebben meegewerkt aan de pilotversie en de afdeling HR. Er is gekozen voor deze doelgroep omdat de interventie op deze manier vanuit verschillende perspectieven bekeken wordt, namelijk het perspectief van de nieuwe medewerkers zelf, het perspectief van de leidinggevend, het perspectief van collega's en het perspectief van HR. Op deze manier is de gehele organisatie vertegenwoordigd. Daarnaast is ervoor gekozen om de enquête toe te sturen aan twee HR-medewerkers buiten de stage organisatie. Deze medewerkers zijn werkzaam bij Nutreco, de overkoepelende moederorganisatie van Selko Feed Additives en bij A.S. Watson (Health & Beauty Benelux; Kruidvat, Trekpleister, ICI Paris XL). Op deze manier is de potentie van de digitale company tour voor de brede HR-beroepspraktijk getoetst.

Door middel van de enquêtes is bewijslast verzameld die laat zien dat de interventie doet wat deze beoogt te doen. De genoemde doelgroep heeft hierbij een vragenlijst ingevuld waarin zij beoordeelden of de digitale company tour potentie heeft. De oningevulde vragenlijst is terug te vinden in bijlage 2, de ingevulde vragenlijsten zijn terug te vinden in bijlage 3.

Om deze enquête in te kunnen vullen is aan de deelnemers binnen de stageorganisatie de pilotversie van de digitale company tour voorgelegd met daarnaast hoofdstuk 3 van dit verantwoordingsrapport. Hiervoor is gekozen omdat de pilotversie nog niet in zijn geheel afgewerkt was. Om de deelnemers toch een goed beeld te geven van de werking van de interventie is aan hen naast de pilotversie dan ook hoofdstuk 3 van dit verslag voorgelegd. Door middel van deze combinatie hebben zij zich een beeld kunnen vormen van de opbouw van het product en de keuzes die bij de samenstelling van het product gemaakt zijn. Aan de deelnemers van buiten de stageorganisatie is enkel hoofdstuk 3 van dit verantwoordingsverslag voorgelegd, in verband met de organisatie specifieke informatie.

De enquête bestond uit 5 meerkeuzevragen en 3 open vragen. Deze vragen hadden betrekking op de implementatie, de toepasbaarheid en de uitvoerbaarheid van de interventie.

Uitslag enquête

Om de uitslagen van de enquêtevragen in beeld te brengen, is het gemiddelde cijfer berekend dat de deelnemers gaven bij de beantwoording van de meerkeuzevragen uit de enquête. Bij de beantwoording van deze vragen is gebruik gemaakt van een vijfpunts-Likertschaal, hierbij stond 1 voor de laagste score en 5 voor de hoogste score. In onderstaande tabel zijn de vijf meerkeuzevragen opgenomen, met daar naast de gemiddelde beoordeling van de deelnemers.

Enquêtevraag:	Gem. beoordeling
In welke mate is de interventie naar jouw idee te implementeren?	4,1
Is de interventie toepasbaar en uitvoerbaar binnen de organisatie?	4,0
In hoeverre verwacht je dat er in de organisatie daadwerkelijk gebruik gemaakt gaat worden van de interventie?	3,9
In hoeverre verwacht je dat er door nieuwe medewerkers daadwerkelijk gebruik gemaakt gaat worden van de interventie?	4,1
In hoeverre verwacht je dat de interventie nieuwe medewerkers zal helpen bij hun introductie?	4,6

Met betrekking tot de implementatie van de interventie (vraag 1) gaven de deelnemers aan dat zij verwachten dat de interventie in ruim voldoende mate (gemiddeld 4,1) te implementeren is. Bij de toelichting op deze vraag werd door een leidinggevende van de stageorganisatie aangegeven dat de hele organisatie meegenomen dient te worden in de digitale company tour. Dit is ook zeker de bedoeling bij de definitieve versie van de tour. In de pilotversie is echter enkel één van de vier gebouwen meegenomen en is enkel één afdeling uitgewerkt wegens technische beperkingen en tijdgebrek.

Een andere opmerking die naar voren kwam bij de toelichting op deze vraag heeft betrekking op de IT-kant van de implementatie. De HR-medewerker van Nutreco gaf aan dat het van cruciaal belang is dat de nieuwe medewerker zijn inloggegevens voor het learning management systeem voorafgaand aan de eerste werkdag ontvangt. Om deze factor te ondervangen wordt daarom de link naar de Dropbox ook toegestuurd aan de nieuwe medewerker, zodat hij in het geval van het ontbreken van de inloggegevens toch kan starten met de digitale company tour.

Met betrekking tot de toepasbaarheid en uitvoerbaarheid van de interventie (vraag 2) beoordeelden de deelnemers deze ook met een ruime voldoende (gemiddeld 4,0). In de toelichting op deze vraag gaven meerdere deelnemers echter aan dat zij bang zijn dat de buddy niet genoeg tijd krijgt of neemt om de nieuwe medewerker daadwerkelijk (intensief) te begeleiden. Om deze terechte opmerking te ondervangen is het van groot belang dat in de communicatie- en promotiefase van het implementatieplan voldoende aandacht wordt besteed aan het belang van de persoonlijke buddy. Ook is het van belang dat medewerkers die deze buddyrol op zich nemen voldoende ondersteund en begeleid worden in deze rol.

Daarnaast werd door collega's uit de organisatie aangegeven dat een buddy niet voor elke functie toepasbaar is. Dit is wellicht een terechte opmerking. Echter zal een vast aanspreekpunt in elke functie van belang zijn en juist omdat de buddy op basis van het recruitmentproces wordt gekoppeld aan de nieuwe medewerker, zal dit in elke functie een goede match zijn. Wel zal het zo zijn dat de buddy in de praktijk andere vragen zal krijgen van nieuwe medewerkers in de verschillende functies. Ook werd aangedragen dat een buddy wellicht beter iemand van dezelfde afdeling kan zijn. Dit is echter juist niet de bedoeling. Een buddy kan zorgen voor verbinding van de nieuwe medewerker met de verschillende afdelingen. Wanneer een buddy op dezelfde afdeling aangewezen wordt, zal de nieuwe medewerker minder snel contacten over de afdelingen heen leggen dan wanneer zijn buddy op een andere afdeling werkt.

Tenslotte gaf een van de nieuwe medewerkers aan dat de preboardingtool niet als vervanging van de 'echte' introductie mag dienen. Dit is ook zeker niet de bedoeling van de interventie en het is van belang dat alle betrokken actoren hier goed van op de hoogte zijn.

De vraag die betrekking had op het gebruik van de interventie door de organisatie (vraag 3) beoordeelden de deelnemers ook met een ruime voldoende (gemiddeld 3,9). Hierbij gaven zij aan dat zij verwachten dat de interventie in organisaties gebruikt gaat worden als overige medewerkers hier niet te veel werk aan hebben. Enkele deelnemers van binnen de stageorganisatie zijn bang dat het opzetten en bijhouden van de digitale company tour veel tijd voor de organisatie gaat kosten, waardoor het wellicht in de loop van de tijd minder gebruikt gaat worden. De eerste opzet van de digitale company tour zal inderdaad voor een organisatie behoorlijk wat tijd kosten. Het bijhouden en aanpassen van de company tour kost echter voor de organisatie weinig tijd. De verouderde video's en documenten zijn namelijk zeer gemakkelijk te vervangen. Ook de videoboodschap die de buddy voor de nieuwe medewerker opneemt is erg kort, ook dit hoeft dus niet veel tijd te kosten.

Daarnaast gaven de deelnemer uit de organisatie aan dat het programma zowel in het Nederlands als in het Engels te volgen moet zijn. Dit zal in de definitieve versie van de digitale company tour dan ook mogelijk zijn.

Tenslotte gaven zowel nieuwe medewerkers als leidinggevenden aan dat de digitale company tour een belangrijk uitgangspunt is voor het daar op volgende onboardingprogramma. Elke nieuwe medewerker krijgt door middel van de digitale company tour dezelfde input waarop voortgeborduurd kan worden in de onboarding.

De vraag die betrekking had op het gebruik van de interventie door de nieuwe medewerkers (vraag 4) beoordeelden de deelnemers met een gemiddeld cijfer van 4,1. Alle deelnemers gaven aan dat wanneer de organisatie de interventie daadwerkelijk implementeert, de nieuwe medewerkers naar verwachting ook gebruik zullen maken van de interventie. Hierbij geven zowel deelnemers vanuit de stageorganisatie als van buiten de stageorganisatie aan dat de interventie een mooie gelegenheid biedt om het bedrijf te leren kennen. Twee deelnemers vanuit de stageorganisatie gaven daarnaast

aan dat de company tour niet door iedere nieuwe medewerker even uitgebreid bekeken zal worden en dat dit afhankelijk zal zijn van de functie.

De vraag met betrekking op het gewenste effect van de interventie (vraag 5), namelijk of de interventie nieuwe medewerkers zal helpen bij hun introductie, werd door de deelnemers het hoogst beoordeeld (gemiddeld 4,6). Alle deelnemers gaven aan dat de digitale company tour zal helpen bij de introductie. Ook gaven zij aan dat de interventie de nieuwe medewerkers voorafgaand een duidelijk beeld van de organisatie geeft, waardoor ze goed voorbereid zijn. De interventie zal de binnenkomst en eerste kennismaking met de organisatie op deze manier makkelijker maken, waardoor de eerste dag rustiger zal verlopen.

Tenslotte gaven zowel nieuwe medewerkers als leidinggevend en HR-collega's van binnen en buiten de stageorganisatie aan dat de interventie een grote bijdrage zal leveren aan het welkome gevoel dat de nieuwe medewerker op deze manier ervaart. De digitale company tour is hierbij volgens de deelnemers erg toegankelijk en innovatief.

Overige opmerkingen

In de enquête is ook gevraagd naar de eventuele weerstand die de interventie zou kunnen oproepen. De deelnemers geven hierbij aan dat zij verwachten dat de interventie geen weerstand zal oproepen bij de nieuwe medewerkers of de leidinggevend en.

Zij verwachten echter wel dat de interventie weerstand zou kunnen oproepen bij de collega's die als buddy gaan fungeren. Verschillende deelnemers geven aan dat het lastig kan zijn om voldoende geschikte buddy's te vinden, die tijd vrij willen en kunnen maken om de nieuwe medewerkers te begeleiden. Dit is een terechte kanttekening waar rekening mee gehouden dient te worden bij de implementatie van de digitale company tour. Er dient hiervoor in de afstemmingsfase van het implementatieplan voldoende aandacht besteed te worden aan dit vraagstuk.

Een goede buddy moet voldoende kennis van de organisatie hebben en bereid zijn om deze kennis te delen met de nieuwe medewerker. Daarnaast moet hij voldoende tijd vrij kunnen maken om de nieuwe medewerker te helpen bij zijn start in de organisatie. Om medewerkers in deze buddyrol te helpen zal de organisatie dan ook voldoende moeten inspelen op de begeleiding en ondersteuning van de buddy's.

Tenslotte gaf de HR-adviseur van A.S. Watson aan dat de huidige medewerkers ook voldoende meegenomen moeten worden in de introductie en implementatie van de interventie. Het is van belang hen enthousiast te maken, zodat zij geen weerstand geven bij de invoering van de interventie. Om hen enthousiast te maken kunnen zij (indien gewenst) zelf de interventie doorlopen. Ook voor hen kan dit een helder beeld geven over wat er op elke afdeling gedaan wordt.

Overige opmerkingen die de deelnemers benoemden bij het invullen van de enquête hebben betrekking op de invulling van de video's, de werking van de interventie voor de verschillende functies en de controle van de uitvoering door de nieuwe medewerkers.

Deelnemers aan de enquête gaven aan dat het lastig kan zijn om steeds nieuwe video's op te nemen voor nieuwe medewerkers door de buddy's. Deze opmerking is echter niet terecht, het opnemen van deze welkomstvideo kost zoals eerder benoemd zeer weinig tijd, maar levert een groot effect op. De persoonlijke boodschap is voor de nieuwe medewerker van grote toegevoegde waarde en geeft hem een erg welkom gevoel.

Daarnaast gaven enkele deelnemers aan de enquête aan dat de interventie wellicht niet voor alle functies geschikt zou zijn. Zij verwachten dat de interventie voor de hogere functies minder van toegevoegde waarde zal zijn. De digitale company tour biedt echter een helder en tastbaar beeld van de gehele organisatie en is hierbij visueel erg sterk. Dit zal voor elke nieuwe medewerker, ook in de hogere functies van toegevoegde waarde kunnen zijn om de binnenkomst in de organisatie te vergemakkelijken en de organisatie snel te leren kennen.

Tenslotte gaven verschillende deelnemers aan dat gecontroleerd zou moeten worden of nieuwe medewerkers de digitale company tour doorlopen hebben. Op deze manier kan ook nagegaan worden hoe medewerkers het programma ervaren hebben en welke zaken eventueel verbeterd kunnen worden. Om deze controle te waarborgen wordt de digitale company tour beschikbaar gesteld via het LMS van de organisatie. Dit systeem traceert vorderingen en houdt daarmee toezicht op de vorderingen en het leerproces van de nieuwe medewerkers. Naar aanleiding van de vastlegging van de voortgang in dit systeem kan bij de nieuwe medewerkers nagegaan worden hoe zij het preboardingprogramma ervaren hebben. Om deze evaluatie vast te leggen, kan gebruik gemaakt worden van een evaluatieformulier dat na het afronden van de company tour aan de nieuwe medewerkers verstuurd wordt.

Conclusie

De implementatie van de digitale company tour is volgens de deelnemers aan de enquête haalbaar. Het is hierbij wel van belang dat de medewerkers toegang hebben tot het LMS en dat er voldoende medewerkers als buddy kunnen en willen fungeren. Zowel deelnemers van binnen de stageorganisatie als deelnemers van buiten de organisatie zijn enthousiast over (de werking van) de digitale company tour en zien dit als een toegevoegde waarde aan het onboardingprogramma. Zij geven hierbij aan dat de interventie modern en vernieuwend is voor de HR-beroepspraktijk. Ook doet de interventie volgens de deelnemers wat deze beoogt te doen. Het geeft nieuwe medewerkers een zeer welkom gevoel en dit is erg belangrijk voor een goede start in een organisatie.

Hoofdstuk 6: Mijn visie

In dit hoofdstuk komt mijn visie aan bod met betrekking tot het HRM-beroepsdomein, in relatie tot de ontwikkelde interventie.

Wat spreekt mij aan binnen het HRM-beroepsdomein?

Zoals in de inleiding aan bod is gekomen, spreekt het onderwerp onboarding van nieuwe medewerkers mij erg aan. Ik vind de zorg voor medewerkers vanuit de organisatie belangrijk en met name de zorg voor nieuwe medewerkers spreekt mij hierbij erg aan.

Ik vind het belangrijk dat nieuwe medewerkers zich welkom voelen en dat zij zich gewaardeerd voelen. Wanneer de nieuwe medewerkers zich op hun plek voelen, zijn zij daarnaast sneller volledig inzetbaar en kunnen zij bijdragen aan het succes van de organisatie.

Met de benoemde ontwikkelingen in de maatschappij, zoals de War for Talent, de technologisering en de individualisering wordt het voor organisaties steeds belangrijker om (nieuwe) medewerkers in een vroeg stadium aan de organisatie te binden, om zo al vroegtijdig het verschil te kunnen maken ten opzichte van (concurrerende) organisaties.

Ik vind het mooi om bij te kunnen dragen aan het binden van deze nieuwe medewerkers en ze daarbij een warm en persoonlijk welkom te geven, dit zie ik dan ook als mijn persoonlijke doelstelling.

Het menselijke en sociale aspect vind ik hierbij met name van belang en hier zet ik mij dan ook graag voor in.

Hoe draagt de interventie hieraan bij?

De interventie die ik heb ontwikkeld draagt bij aan mijn persoonlijke doelstelling om medewerkers een warm en persoonlijk welkom te geven in combinatie met het leren kennen van de organisatie.

Door middel van de ontwikkelde digitale company tour leren nieuwe medewerkers in een zeer vroeg stadium de organisatie op een speelse manier kennen. Dit draagt bij aan een snelle introductie.

In de uitwerking van de interventie komt daarnaast ook duidelijk het menselijke en sociale aspect naar voren. Er wordt goed voor de nieuwe medewerker gezorgd, door middel van het koppelen van een persoonlijke buddy waarmee continue contact opgenomen kan worden.

Ook het welkom heten van de nieuwe medewerker en het zorgen dat hij zich gewaardeerd voelt komt duidelijk naar voren in de digitale company tour. De nieuwe medewerker wordt op verschillende manieren welkom geheten en ook wordt hij door collega's uitgenodigd om op zijn eerste dag verder kennis te maken.

Reflectie

Wanneer ik terugkijk op het proces dat zich met betrekking tot de innovatieve interventie opdracht heeft afgespeeld in het afgelopen half jaar, kijk ik terug op een geslaagde ontwikkeling.

In deze periode heb ik een interventie mogen ontwikkelen die dicht bij mij als persoon ligt en die daarnaast echt van toegevoegde waarde kan zijn binnen de onboardingprogramma's van organisaties. Zoals het er op dit moment voor staat, zal de stageorganisatie de ontwikkelde interventie ook daadwerkelijk gaan implementeren in het huidige onboardingproces. Ik ben erg trots op deze ontwikkeling en ben blij dat ik heb kunnen bijdragen aan het optimaliseren van dit onboardingproces voor nieuwe medewerkers in deze organisatie.

Literatuurlijst

Boeken

Akker, T. van den (2012). *Verandermanagement, basisprincipes en praktijk*, 1^e druk. Zaltbommel: Van Haren publishing

Al, T. (2008). *De introductiegids, 49 tips voor het inwerken van nieuwe medewerkers*, 1e druk. Zaltbommel: Haystack

Broek, L. Van den & Verhoeven, H., (2009) *Alles over werven en selecteren*, 1e druk. Assen: Koninklijke van Gorcum

Brysbaert, M. (2006). *Psychologie*, 1e druk. Gent: Academia Press

Desmidt, S. & Heene, A. (2005). *Strategie en organisatie van publieke organisaties*, 1^e druk. Tiel: Lannoo

Dijkstra, J. & Hoekstra, H., (2007). *Recruitment Kengetallen*, 1e druk. Deventer: Wolters Kluwer

Marcus, J. & Dam, van, N. (2009). *Een praktijkgerichte benadering van organisatie en management*, 6^e druk. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers

Romme, M. (2008). *P&OM-fit theorie bekeken in relatie tot vertrekgedrag van medewerkers*.

Schoenmakers, I. & Koopmans, F., (2012) *Operationeel personeelsmanagement*, 3e druk. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers

Websites

CB Insights (2016). 125 Startups Transforming Human Resources Across Recruiting, Benefits, Payroll, And More. Geraadpleegd op 25-04-2016
https://www.cbinsights.com/blog/hr-tech-market-map-company-list/?utm_source=CB+Insights+Newsletter&utm_campaign=3c59d44c8c-edit_3_29_2016&utm_medium=email&utm_term=0_9dc0513989-3c59d44c8c-86564257

Effactory (z.j.). De kracht van sociale innovatie. Geraadpleegd op 28-04-2016
<https://www.effactory.nl/globalassets/de-kracht-van-sociale-innovatie.pdf>

Klok-huis (2015). *Pre-boarden, please do it!* Geraadpleegd op 24-02-2016
<http://www.klok-huis.nl/index.php/peter-blog/53-mijn-blog-preboarden>

Luna (2014). *Gamification als tool om starters snellere start te geven. Starters leren CTG spelenderwijs kennen via online onboarding platform en business game*. Geraadpleegd op 31-03-2016 <http://www.luna.be/en/client-references/58-persberichten-klanten/1064-gamification-als-tool-om-starters-snellere-start-te-geven>

Managementgoeroes (2013). *Piramide van Maslow*. Geraadpleegd op 07-03-2016
<http://www.managementgoeroes.nl/management-modellen/piramide-van-maslow/>

Massachusetts Institute of Technology (z.j.) *Buddy Guidelines for Human Resources and Hiring Managers*. Geraadpleegd op 20-02-2016 <https://welcome.mit.edu/managers/tools/buddy>

MVO Nederland (z.j.). Arbeidsmarkt. Geraadpleegd op 04-05-2016
<http://mvonederland.nl/arbeidsmarkt/nut-en-noodzaak>

Over e-hrm (z.j.). *Strategische rol HRM bij opkomende groei sociale technologie*. Geraadpleegd op 14-04-2016 <http://overehrm.nl/strategische-rol-hrm-bij-opkomende-groei-sociale-technologie/>

Overdenken (z.j.) *Technologisering*. Geraadpleegd op 29-03-2016
<https://overdenken.wordpress.com/technologisering/>

P&O Actueel (2016). Aantrekkelijke arbeidsmarkt is uitdaging voor HR. Geraadpleegd op 20-03-2016
<http://www.penoactueel.nl/Recruitment/Algemeen/2016/1/Aantrekkelijke-arbeidsmarkt-is-uitdaging-voor-HR-2745607W/>

Profcoaches (z.j.). *David Kolb en de leerstijlen*. Geraadpleegd op 20-02-2016
<http://s01.qind.nl/userfiles/271/File/Kolb%20leerstijlen%20en%20werkvormen%20.pdf>.

Psychisch en werk (z.j.). Het vergroten van Self-Efficacy: een sleutel tot snellere werkhervatting.
Geraadpleegd op 16-04-2016 <http://www.psychischenwerk.nl/pw/article.php?id=5690>

Rijksoverheid (2015) *Beleidsprioriteiten*. Geraadpleegd op 30-9-2015
http://www.rijksbegroting.nl/2015/voorbereiding/begroting,kst199404_6.html

RTL Nieuws (2015). War for talent in financiële sector breekt los. Geraadpleegd op 06-03-2016
<http://www.rtlnieuws.nl/economie/home/war-talent-financiele-sector-breekt-los>

Selko (2016). Selko. Geraadpleegd op 23-03-2016
<http://www.selko.com/en/about-selko/>

Sullivan J. (2015). *Preboarding stops New Hires from walking away from already accepted offers*.
Geraadpleegd op 24-02-2016
<http://www.ere-media.com/ere/preboarding-stops-new-hires-from-walking-away-from-already-accepted-offers/>

Vallop virtuele meesters (z.j.). *Virtuele tour Technum*. Geraadpleegd op 30-03-2016
<http://www.vallop.nl/tour/tourTechnum/TechnumTour.html>

Vavia (z.j.). Hoe krijg ik ze mee, weerstand en betrokkenheid. Geraadpleegd op 06-05-2016
<http://www.vavia.nl/verandermanagement/hoe-krijg-ik-ze-mee-weerstand-en-betrokkenheid/>

Onderzoeken

Aberdeen Group (2011). *'Onboarding 2011, the Path to Productivity'*. Geraadpleegd op de website van Talentwise: http://www.talentwise.com/files/Onboarding_2011_-_The_Path_to_Productivity.pdf

Bauer, T.N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D.M., & Tucker, J.S. (2007). Newcomer Adjustment During Organizational Socialization: A Meta-Analytic Review of Antecedents, Outcomes, and Methods. Geraadpleegd op de website van Portland State University Library
http://pdxscholar.library.pdx.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1026&context=busadmin_fac

Gool, Evy van (2016). *Welcome aboard! Onderzoek naar een effectief onboardingprogramma voor Selko feed additives*

Imhoff, J. van (2011). *'Socialisatie van Nieuwkomers in Groepen'*. Geraadpleegd op de website van Digital Academic Repository - UBA - University of Amsterdam:
<http://dare.uva.nl/cgi/arno/show.cgi?fid=336439>

Klein H.J., & Polin, B., & Sutton K. L. (2015). *Specific Onboarding Practices for the Socialization of New Employees*. Geraadpleegd op de website van Researchgate:
https://www.researchgate.net/publication/281174513_Specific_Onboarding_Practices_for_the_Socialization_of_New_Employees?ev=srch_pub&_sg=1J5cunhwt5tPG3IFbECovf5mMYThY4ZOsjFQaxSDXlQun9NDJ_MUAcffCni-ZB.JNAJZnZ7qE2iPGjrYX7B53sycex-XcVq8RhhvTokwmix069vqUr6abe6fSfunWyA._fRAfh-guGQoSkyL95ASsfwi88p1eOEWiyFl18i32jul8VWfk2e7S1WXcFcJxXep

Nutreco (2013) *Engagementsurvey 2013*. Geraadpleegd via gedeelde documenten op het intranet van Nutreco

Society for Human Resource Management (2011) *Survey Findings: Onboarding Practices*. Geraadpleegd op de website van SHRM:
<http://www.shrm.org/research/surveyfindings/articles/pages/onboardingpractices.aspx>

Bijlagen

Bijlage 1: Welkomstbrief voor nieuwe medewerkers



Mevrouw A. Nieuw
Werkstraat 128A
5432 AB TILBURG

Selko BV
Jellinghausstraat 24
5048 AZ Tilburg
P.O. Box 4217
5004 JE Tilburg
The Netherlands

T: +31 13 468 03 33
info@selko.com
www.selko.com

Datum
13 mei 2016

Beste mevrouw A. Nieuw,

Welkom als nieuwe Selko collega!

Via deze welkomstbrief willen we je namens het managementteam en alle collega's van Selko Feed Additives van harte welkom heten onze organisatie.

In dit introductiepakket vind je jouw indiensttredingsformulieren. Het is van belang dat je deze goed doorneemt, waar nodig aanvult en deze ondertekend meebrengt op je eerste werkdag. Heb je hier vragen over, neem dan gerust contact op met de afdeling HR.

Daarnaast vind je in dit introductiepakket een aantal gadgets. Een van deze gadgets is een usb-stick. Op deze usb-stick is een persoonlijke boodschap voor jou opgenomen. Via deze boodschap maak je kennis met je persoonlijke buddy, Marco van Berkel. Je kunt bij hem terecht met al je vragen omtrent je indiensttreding.

Daarnaast kom je via onderstaande link terecht op de digitale omgeving van de organisatie. Via deze link kun je alvast een kijkje nemen in de organisatie, om deze beter te leren kennen. Deze link is ook opgenomen op de usb-stick.
<https://dl.dropboxusercontent.com/u/102450739/Preboarding%20Vooraf%20een%20kijkje%20achter%20de%20schermen%20-%20Storyline%20output/story.html>
Veel plezier met deze digitale kennismaking!

We kijken uit naar je komst en we zien je snel op je eerste werkdag!

Met vriendelijke groet,

A. Van de Meeberg
Business Unit HR Manager Feed Additives

Koninklijke Bank of Scotland Amsterdam • SWIFTCODE: KBUOAN22 • IBANCODE: NL00000000000000000000 • Trade register no: 18022024 Tilburg • KvK no: NL00000000000000000000

Bijlage 2: Vragenlijst oningevuld

Beste collega,

In het kader van mijn afstudeeropdracht voor de opleiding Human Resource Management te Tilburg wil ik je vragen om bijgevoegde vragenlijst in te vullen.

Voor deze afstudeeropdracht heb ik een interventie ontworpen die aansluit bij het introductieprogramma van nieuwe medewerkers.

In de bijlage van deze mail vind je de beschrijving van de ontworpen interventie. Om te achterhalen of dit product voldoende potentie heeft om daadwerkelijk geïmplementeerd te worden, wil ik je vragen om een korte vragenlijst in te vullen.

De vragen zijn te beantwoorden door een beoordeling met een cijfer. Hierbij kun je kiezen uit de cijfers 1 t/m 5, waarbij 1 staat voor de laagste score en 5 voor de hoogste score. Ook wordt bij iedere vraag om een toelichting gevraagd.

Zou je de vragenlijst zo snel mogelijk, maar uiterlijk 9 mei 12.00u naar mij terug willen mailen?

Alvast bedankt!

Met vriendelijke groet,

Evy van Gool

Korte omschrijving interventie

De interventie bestaat uit een digitale company tour waarbij de nieuwe medewerker al voor de eerste dag rond kan kijken in de organisatie. Hij kan hierbij kennis maken met de verschillende afdelingen en collega's.

De company tour bestaat uit een digitale tool die medewerkers aan de hand van tekstuele en visuele informatie kennis laat maken met de verschillende afdelingen van de organisatie. De medewerker kan door de digitale tool als het ware zelf rondlopen in de organisatie en wordt uitgenodigd om proactief de organisatie te leren kennen.

Hierbij wordt de nieuwe medewerker begeleidt door zijn persoonlijke buddy. Deze begeleidt hem door de hele company tour en is ook daadwerkelijk dezelfde persoon als zijn 'echte' buddy die hij op de eerste dag bij Selko leert kennen.

Bijlage 2: Vragenlijst oningevuld

Vragenlijst 'Preboarding: *Vooraf* een kijkje *achter* de schermen':

1. In welke mate is de interventie naar jouw idee te implementeren?				
1	2	3	4	5
Toelichting:				
2. Is de interventie toepasbaar en uitvoerbaar binnen de organisatie?				
1	2	3	4	5
Toelichting:				
3. In hoeverre verwacht je dat er in de organisatie daadwerkelijk gebruik gemaakt gaat worden van de interventie?				
1	2	3	4	5
Toelichting:				
4. In hoeverre verwacht je dat er door nieuwe medewerkers daadwerkelijk gebruik gemaakt gaat worden van de interventie?				
1	2	3	4	5
Toelichting:				
5. In hoeverre verwacht je dat de interventie nieuwe medewerkers zal helpen bij hun introductie?				
1	2	3	4	5
Toelichting:				
6. Verwacht je dat de interventie weerstand op kan leveren, zo ja van wie en waarom?				
7. Welke nadelen en/of kanttekeningen bestaan er bij de interventie of de uitvoering daarvan?				
8. Overige tips, aanvullingen of opmerkingen:				

Bijlage 3: Vragenlijst ingevuld

Vragenlijst 'Preboarding: *Vooraf* een kijkje *achter* de schermen':

Daniëlle Smeitink – Nieuwe medewerker binnen de organisatie (6 maanden in dienst)				
1. In welke mate is de interventie naar jouw idee te implementeren?				
1	2	3	4	5
Toelichting:				
2. Is de interventie toepasbaar en uitvoerbaar binnen de organisatie?				
1	2	3	4	5
Toelichting: Ik denk dat het kan zolang de buddy hiervoor genoeg tijd krijgt.				
3. In hoeverre verwacht je dat er in de organisatie daadwerkelijk gebruik gemaakt gaat worden van de interventie?				
1	2	3	4	5
Toelichting: Ik verwacht dat het aanstellen van een buddy wel goed gaat, maar dat er geen tijd vrij gemaakt wordt.				
4. In hoeverre verwacht je dat er door nieuwe medewerkers daadwerkelijk gebruik gemaakt gaat worden van de interventie?				
1	2	3	4	5
Toelichting:				
5. In hoeverre verwacht je dat de interventie nieuwe medewerkers zal helpen bij hun introductie?				
1	2	3	4	5
Toelichting: Ik denk dat dit zeker helpt met het leren kennen van mensen en van je taak. Maar ook bij simpele dingen als, hoe kom ik op het print netwerk. En waar vind ik de telefoonnummers van mensen.				
6. Verwacht je dat de interventie weerstand op kan leveren, zo ja van wie en waarom?				
Ja vooral van de mensen die erg druk zijn maar wel een goede kandidaat zijn om buddy te worden.				
7. Welke nadelen en/of kanttekeningen bestaan er bij de interventie of de uitvoering daarvan?				
Is het niet te belastend voor 1 buddy? Hoeveel tijd is de buddy hier aan kwijt?				
8. Overige tips, aanvullingen of opmerkingen:				
Tot hoe lang blijft een buddy een buddy? Komt er in de digitale toer ook een smoelenboek, zodat je makkelijker alle namen onthoud (ik ken namelijk nog niemand van de factuur en planning afdeling). Komt er een duidelijke lijst met doelstellingen die de nieuwe werknemer gedaan moet worden waaraan de buddy ook kan zien hoever de nieuwe werknemer is met ingewerkt worden?				

Vragenlijst 'Preboarding: *Vooraf* een kijkje *achter* de schermen':

Nienke de Groot – Nieuwe medewerker binnen de organisatie (4 maanden in dienst)				
1. In welke mate is de interventie naar jouw idee te implementeren?				
1	2	3	4	5
Toelichting: Ik denk dat de voorbereiding wat tijd kost, maar wanneer de organisatie staat zal het weinig moeite kosten om interventie te implementeren				
2. Is de interventie toepasbaar en uitvoerbaar binnen de organisatie?				
1	2	3	4	5
Toelichting: Doordat de meeste medewerkers binnen de organisatie een redelijk grote werkdruk hebben, moet het zo min mogelijk tijd kosten zodat er gebruik van gemaakt wordt. Dus de voorbereiding moet goed op orde zijn en zo efficiënt mogelijk (ik bedoel de filmpjes opnemen etc.)				
3. In hoeverre verwacht je dat er in de organisatie daadwerkelijk gebruik gemaakt gaat worden van de interventie?				
1	2	3	4	5
Toelichting: Wanneer de interventie goed wordt voorbereid zodat de huidige medewerkers er niet te veel werk aan hebben, zal de interventie zeker gebruikt worden!				
4. In hoeverre verwacht je dat er door nieuwe medewerkers daadwerkelijk gebruik gemaakt gaat worden van de interventie?				
1	2	3	4	5
Toelichting: Voor de nieuwe medewerkers is dit een mooie gelegenheid om het bedrijf te leren kennen. Verder toont het aan dat we een innovatief en 'jong' bedrijf zijn.				
5. In hoeverre verwacht je dat de interventie nieuwe medewerkers zal helpen bij hun introductie?				
1	2	3	4	5
Toelichting: Handig, leuk en toegankelijk. De nieuwe medewerkers zullen goed voorbereid komen en al een gezicht bij het bedrijf hebben.				
6. Verwacht je dat de interventie weerstand op kan leveren, zo ja van wie en waarom?				
Nee.				
7. Welke nadelen en/of kanttekeningen bestaan er bij de interventie of de uitvoering daarvan?				
Het opzetten kan wat tijd kosten, en niet iedereen heeft die tijd of gunt zichzelf de tijd hiervoor.				
8. Overige tips, aanvullingen of opmerkingen:				
Misschien een idee om naast de gebouwen ook een kijkje te nemen in de fabriek tijdens de virtuele tour.				

Vragenlijst 'Preboarding: *Vooraf* een kijkje *achter* de schermen':

Audrey van Hooren – Nieuwe medewerker binnen de organisatie (2 maanden in dienst)				
1. In welke mate is de interventie naar jouw idee te implementeren?				
1	2	3	4: X	5
Toelichting: technisch gezien zal het idee goed te implementeren zijn. Het is in ieder geval een "zeer welkom" voor de nieuwe medewerker. Mijn ervaring is dat het welkom gevoel zeer belangrijk is voor een goede start.				
2. Is de interventie toepasbaar en uitvoerbaar binnen de organisatie?				
1	2	3: X	4	5
Toelichting: ik denk wel dat het toepasbaar gaat zijn echter moet je denk oppassen dat een "echte" introductie in de vorm van kennismakingsgesprekken e.d. erbij in schiet. Daarnaast zal het toewijzen van een buddy wellicht niet voor elke functie toepasbaar zijn.				
3. In hoeverre verwacht je dat er in de organisatie daadwerkelijk gebruik gemaakt gaat worden van de interventie?				
1	2	3	4: X	5
Toelichting: denk wel dat de organisatie gebruik gaat maken hiervan. Belangrijk is dan dat voor elke nieuwe medewerker een standaard introductieprogramma gevolgd wordt waar de interventie onderdeel van is. Vervolgens ook controle op het uitvoeren van het introductieprogramma.				
4. In hoeverre verwacht je dat er door nieuwe medewerkers daadwerkelijk gebruik gemaakt gaat worden van de interventie?				
1	2	3	4: X	5
Toelichting: als de interventie onderdeel van het introductieprogramma is zal dit ook gebruikt worden door de nieuwe medewerkers.				
5. In hoeverre verwacht je dat de interventie nieuwe medewerkers zal helpen bij hun introductie?				
1	2	3	4	5: X
Toelichting: het zal nieuwe medewerkers goed helpen bij de introductie en vooral vanwege het "welkom" gevoel.				
6. Verwacht je dat de interventie weerstand op kan leveren, zo ja van wie en waarom?				
Ik verwacht geen tegenstand.				
7. Welke nadelen en/of kanttekeningen bestaan er bij de interventie of de uitvoering daarvan?				
Het zal gezien moeten worden als extra, niet als vervanging van een daadwerkelijke introductie na indiensttreding.				
8. Overige tips, aanvullingen of opmerkingen:				
Wat ik gemist heb tijdens mijn eigen introductie en wel gewend was is een trainingsprogramma op bijvoorbeeld documenten en werkzaamheden. Vanuit kwaliteitsoogpunt denk ik dat het wel noodzakelijk is om aan te kunnen tonen dat de medewerkers getraind zijn op bepaalde werkzaamheden, documenten en bijvoorbeeld zaken als hoe te handelen bij calamiteiten. Uit ervaring weet ik ook dat een dergelijke vastlegging alleen goed werkt als dit bedrijfsbreed opgezet is en dus de verschillende managers niet hier een eigen invulling aan geven. Wellicht is het vastleggen van trainingen in deze branche niet heel belangrijk maar er zal wel iets genoteerd moeten worden. Voor mijzelf heeft Denisse een overzicht gemaakt wat afgevinkt is (en nog wordt) maar hierin ontbreken wel data en criteria. Wellicht is dit een punt waar bedrijfsbreed nog een keer naar gekeken kan worden.				

Vragenlijst 'Preboarding: *Vooraf* een kijkje *achter* de schermen':

Jeannette Vullingshs – Facility Officer (Heeft meegewerkt aan video Management Support)				
1. In welke mate is de interventie naar jouw idee te implementeren?				
1	2	3	4	5
Toelichting: Een goed doordachte universele digitale company tour op USB-stick moet zeker te implementeren zijn en is een waardevolle aanvulling op de huidige onboardingsprocedure. Ook voor alle internationale medewerkers die van ver over onze landsgrenzen worden geworven.				
2. Is de interventie toepasbaar en uitvoerbaar binnen de organisatie?				
1	2	3	4	5
Toelichting: Ja dat is hij zeker.				
3. In hoeverre verwacht je dat er in de organisatie daadwerkelijk gebruik gemaakt gaat worden van de interventie?				
1	2	3	4	5
Toelichting: Als er 1 universeel concept ontwikkeld wordt (zowel NL- en ENG-talig) dan zou dit moeten kunnen.				
4. In hoeverre verwacht je dat er door nieuwe medewerkers daadwerkelijk gebruik gemaakt gaat worden van de interventie?				
1	2	3	4	5
Toelichting: Selko is een boeiende maar tegelijkertijd complexe organisatie. Het is prettig als je van tevoren al kennis kunt nemen van de afdelingen en hun betekenis voor het totaalproduct van Selko. Een nieuwe medewerker is zich hier van bewust en zal een tool als deze zeker aangrijpen.				
5. In hoeverre verwacht je dat de interventie nieuwe medewerkers zal helpen bij hun introductie?				
1	2	3	4	5
Toelichting: De verschillende afdelingen van Selko zijn verspreid over 4 gebouwen. Voor een snelle opstart helpt het als je vooraf kennis kunt nemen 'wie waar zit'.				
6. Verwacht je dat de interventie weerstand op kan leveren, zo ja van wie en waarom?				
Wellicht dat het beantwoorden van vragen irritatie oproept wanneer hoogopgeleide medewerkers de digitale tour maken.				
7. Welke nadelen en/of kanttekeningen bestaan er bij de interventie of de uitvoering daarvan?				
Een persoonlijke buddy voor elke nieuwe medewerker betekent dat er telkens een nieuw filmpje gemaakt moet worden. Dit gaat in de praktijk waarschijnlijk niet werken.				
8. Overige tips, aanvullingen of opmerkingen:				
Ik zou voor een introductie filmpje gaan dat universeel is, waarin algemene informatie wordt gedeeld over de verschillende afdelingen van Selko en waarin met name duidelijk wordt op welke manier een afdeling bijdraagt aan het totaal product dat Selko levert (bv wat doet Registratie nu precies, wat doet Procurement, wat doet Dosing Equipment etc.)				

Vragenlijst 'Preboarding: Vooraf een kijkje achter de schermen':

Marco van Berkel – Productie planning en inkoop (Heeft meegewerkt aan video buddy)				
1. In welke mate is de interventie naar jouw idee te implementeren?				
1	2	3	4	5
Toelichting: Goed denk ik. Voor zover ik het kan inschatten is het goed voorbereid en dan kan Selko het starten.				
2. Is de interventie toepasbaar en uitvoerbaar binnen de organisatie?				
1	2	3	4	5
Toelichting: Zeker wel, het is modern en vernieuwend en dat past wel bij de stijl van Selko.				
3. In hoeverre verwacht je dat er in de organisatie daadwerkelijk gebruik gemaakt gaat worden van de interventie?				
1	2	3	4	5
Toelichting: In het begin zeker, maar meestal is het lastig om vol te blijven houden. Dit omdat het toch wat extra tijd kost bij de indiensttreding van een nieuwe medewerker.				
4. In hoeverre verwacht je dat er door nieuwe medewerkers daadwerkelijk gebruik gemaakt gaat worden van de interventie?				
1	2	3	4	5
Toelichting: Ik verwacht dat iedereen het in ieder geval zal bekijken. Afhankelijk van de functie waar iemand voor aangenomen is, zal het meer of minder toevoegen en er dus meer of minder gebruik van worden gemaakt.				
5. In hoeverre verwacht je dat de interventie nieuwe medewerkers zal helpen bij hun introductie?				
1	2	3	4	5
Toelichting: Het maakt de eerste binnenkomst en kennismaking sowieso makkelijker. Je kunt op een makkelijke manier al allerlei gegevens delen met een nieuwe medewerker. Dit maakt de 'standaard hele drukke eerste dag' als het goed is rustiger. Ik denk wel dat het door bv. operators meer gebruikt zal worden dan door MT-functies. Dit omdat het visueel sterk is en 'tastbaar'. Het vergemakkelijkt de eerste binnenkomst bij een bedrijf. Voor de hogere functies verwacht ik dat de toegevoegde waarde lager is.				
6. Verwacht je dat de interventie weerstand op kan leveren, zo ja van wie en waarom?				
In principe verwacht ik dit niet. Het zou evt. lastig kunnen zijn om voldoende buddy's te krijgen als je telkens een andere wilt.				
7. Welke nadelen en/of kanttekeningen bestaan er bij de interventie of de uitvoering daarvan?				
Zoals bij 6 aangegeven, voldoende buddy's kan lastig zijn. Zeker ook omdat je goede buddy's wilt hebben zodat medewerkers er ook wat aan hebben. Niet alle medewerkers zullen hiervoor geschikt zijn. Maar misschien kun je met een paar vaste buddy's uit de voeten die dit dan als soort van aanvulling op hun eigen werkzaamheden hebben.				
8. Overige tips, aanvullingen of opmerkingen:				
Geen, ik heb te weinig kennis van de rest van Evy's project.				

Vragenlijst 'Preboarding: Vooraf een kijkje achter de schermen':

Hans Emmen – Plant manager (Heeft meerdere nieuwe medewerkers in zijn team)				
1. In welke mate is de interventie naar jouw idee te implementeren?				
1	2	☒	4	5
Toelichting: Voor algemene zaken is dit goed te implementeren, denk ik. (bv HR, facility, maar ook IT-zaken.), maar ook zaken die je via Nutranet kunt doen/ vinden. Wellicht zou hier ook een tour voor gemaakt kunnen worden. Afdeling specifieke zaken wordt lastiger. Wel graag voor heel Selko, dus ook de afdelingen op nr 22, 29 en 31 toevoegen. (Ik zie nu alleen zaken die over nr24 gaan) De digitale tour langs de afdelingen is zeer handig. (Ook als naslagwerk).				
2. Is de interventie toepasbaar en uitvoerbaar binnen de organisatie?				
1	2	3	☒	5
Toelichting: Ja, waarom niet. Als we het zo gaan doen, dan is het dat. Wellicht 'de Buddy' (zeker als het iemand van een andere afdeling is) nog eens heroverwegen. Ik zou dan eerder voor een directe collega als Buddy gaan.				
3. In hoeverre verwacht je dat er in de organisatie daadwerkelijk gebruik gemaakt gaat worden van de interventie?				
1	2	3	☒	5
Toelichting: Als je elektronisch gaat bijhouden of tour en quiz door de nieuwe medewerker gedaan zijn zal deze wel gebruikt moeten worden. (Je kunt hem/ haar vragen of ze de tour al gedaan heeft en indien niet, waarom nog niet?). Het is een gestructureerde werkwijze om een indruk te krijgen van alle afdelingen binnen Selko. Iedereen krijgt dezelfde input. Mogelijk dat er nog een evaluatie aan toegevoegd kan worden. Op deze manier kom je te weten van de nieuwe medewerkers hoe zij het ervaren hebben en of er mee doorgedaan moet worden.				
4. In hoeverre verwacht je dat er door nieuwe medewerkers daadwerkelijk gebruik gemaakt gaat worden van de interventie?				
1	2	☒	4	5
Toelichting: Dat hebben de grotendeels zelf in de hand. Desnoods op de eerste werkdag 1 uur inruimen om de tour en quiz te doen. Voor de een zal het waardevoller/efficiënter zijn dan voor de ander. Mogelijk dat er nog een evaluatie aan toegevoegd kan worden. Op deze manier kom je te weten van de nieuwe medewerkers hoe zij het ervaren hebben en of er mee doorgedaan moet worden.				
5. In hoeverre verwacht je dat de interventie nieuwe medewerkers zal helpen bij hun introductie?				
1	2	3	☒	5
Toelichting: Dit zal hun een goed beeld geven welke afdelingen er zijn en waar ze voor staan. Een eerste dag zit toch al vol met nieuwe zaken, veel namen, indrukken en veel informatie. Onmogelijk om alles te onthouden. Belangrijk dat het naslagwerk er is en is terug te lezen.				
6. Verwacht je dat de interventie weerstand op kan leveren, zo ja van wie en waarom?				
Wie kan er Buddy zijn en hoe komt de keuze van wie Buddy is voor wie tot stand? Niet iedereen zit te wachten om Buddy te zijn, omdat iedereen veel werk heeft en niet lastiggevallen wil worden met dit soort zaken. Niet iedereen heeft alle kennis van de organisatie paraat en dit kan weer extra werk(tijd) kosten.				
7. Welke nadelen en/of kanttekeningen bestaan er bij de interventie of de uitvoering daarvan?				
Zie vorige opmerking. Als een Buddy niet of te laat reageert gaat de nieuwe medewerker de info elders halen. Iedereen moet dan hieraan mee willen werken.				
8. Overige tips, aanvullingen of opmerkingen:				
Het organigram mis ik. Daarnaast zie ik alleen nr 24 in de plaatjes. Ik neem aan dat Nr22, 29 en 31 nog toegevoegd gaan worden? Uitleg vergaderruimtes? IT-zaken? Veiligheidsregels/gedragsregels? Selko in relatie met Nutreco/ SHV). Allemaal algemene zaken. Een buddy op een andere afdeling lijkt me niet handig. Veel vragen van nieuwe medewerkers worden aan de directe collega's of leidinggevende gesteld en beantwoord. Als een Buddy op een andere afdeling zit, vind ik dat niet uitnodigend en een extra drempel. (Buddy zit misschien niet de hele dag op zijn plek en vragen worden ook niet opgespaard). De digitale kennismaking per afdeling is wel goed. Op deze manier krijgt de nieuwe medewerker een goed beeld wie wat doet. Iedereen dezelfde informatie. Kortom, dit heeft zeker een toegevoegde waarde.				

Vragenlijst 'Preboarding: *Vooraf* een kijkje *achter* de schermen':

Silvian Nanarjaïn – HR-medewerker Nutreco Corporate / Global onboardingprogramma				
1. In welke mate is de interventie naar jouw idee te implementeren?				
1	2	3	4	5
Toelichting: Het is realiseerbaar omdat we een LMS-systeem hebben. Wel moet je ervoor zorgen dat de medewerker zijn IT gegevens vooraf heeft, want hij moet in Nutranet kunnen en in LMS kunnen. Heb verder wel de vraag hoe je het kan personaliseren op Buddy niveau (contact gegevens als je erop klikt per buddy). Daarnaast heeft de medewerker een laptop nodig om op het Nutreco netwerk te komen (wellicht om het als eerste dag stap te doen?)				
2. Is de interventie toepasbaar en uitvoerbaar binnen de organisatie?				
1	2	3	4	5
Toelichting: Zie opmerkingen hierboven				
3. In hoeverre verwacht je dat er in de organisatie daadwerkelijk gebruik gemaakt gaat worden van de interventie?				
1	2	3	4	5
Toelichting: Als het allemaal werkt blijkt het een hele goede tool te zijn en verwacht ik wel dat er gebruik van gemaakt word.				
4. In hoeverre verwacht je dat er door nieuwe medewerkers daadwerkelijk gebruik gemaakt gaat worden van de interventie?				
1	2	3	4	5
Toelichting: Afhankelijk van vraag 3, alles wat er geïnitieerd wordt zou de medewerker doen waarschijnlijk. Dus als 3 gedaan wordt zal 4 ook gedaan worden.				
5. In hoeverre verwacht je dat de interventie nieuwe medewerkers zal helpen bij hun introductie?				
1	2	3	4	5
Toelichting: Heel veel, het geeft een duidelijk beeld van de vestiging via een gemakkelijke manier. Plus het is innovatief, waarbij de medewerker een goed beeld krijgt van de organisatie in zijn geheel.				
6. Verwacht je dat de interventie weerstand op kan leveren, zo ja van wie en waarom?				
Van de medewerker of manager niet, wellicht IT / HR om alles zeer op tijd te regelen (inlog gegevens, zorgen dat hij of zij toegang heeft)				
7. Welke nadelen en/of kanttekeningen bestaan er bij de interventie of de uitvoering daarvan?				
Zie punten bij vraag 1 vooral op IT vlak om alles vóór de eerste dag gereed te hebben, weet ook niet of het mag/kan.				
8. Overige tips, aanvullingen of opmerkingen:				
Zie andere vragen.				

Vragenlijst 'Preboarding: *Vooraf* een kijkje *achter* de schermen':

Alexander van de Meeberg – Business Unit HR Manager Selko Feed Additives				
1. In welke mate is de interventie naar jouw idee te implementeren?				
1	2	3	4	5 X
Toelichting: Praktisch prima uitvoerbaar en voldoende commitment om te lanceren				
2. Is de interventie toepasbaar en uitvoerbaar binnen de organisatie?				
1	2	3	4	5 X
Toelichting:				
3. In hoeverre verwacht je dat er in de organisatie daadwerkelijk gebruik gemaakt gaat worden van de interventie?				
1	2	3	4	5 X
Toelichting: Relatief simpel te implementeren en vergt weinig inspanning van de lijn.				
4. In hoeverre verwacht je dat er door nieuwe medewerkers daadwerkelijk gebruik gemaakt gaat worden van de interventie?				
1	2	3	4	5 X
Toelichting: Nieuwe medewerkers zullen hier zeker naar kijken daar ze ernaar uitkijken om te starten.				
5. In hoeverre verwacht je dat de interventie nieuwe medewerkers zal helpen bij hun introductie?				
1	2	3	4	5 X
Toelichting: Men gaat vooraf notie nemen van de organisatie en een aantal collega's wat de introductie zal versnellen.				
6. Verwacht je dat de interventie weerstand op kan leveren, zo ja van wie en waarom?				
7. Welke nadelen en/of kanttekeningen bestaan er bij de interventie of de uitvoering daarvan? Onderhoud en geval van wijzigingen				
8. Overige tips, aanvullingen of opmerkingen: Manual hoe te onderhouden				

Vragenlijst 'Preboarding: *Vooraf* een kijkje *achter* de schermen':

Lisette van Gorkum – HR Officer Selko Feed Additives				
1. In welke mate is de interventie naar jouw idee te implementeren?				
1	2	3	4	5
Toelichting: Is prima en relatief gemakkelijk te implementeren binnen het huidige introductieprogramma. Daarnaast past het prima binnen de digitaal beschikbare training op de HR Portal. Mooie aanvulling!				
2. Is de interventie toepasbaar en uitvoerbaar binnen de organisatie?				
1	2	3	4	5
Toelichting: Zie bovenstaand.				
3. In hoeverre verwacht je dat er in de organisatie daadwerkelijk gebruik gemaakt gaat worden van de interventie?				
1	2	3	4	5
Toelichting: Er is behoefte aan een meer uitgebreidere introductie van nieuwe medewerkers. Dit past daar al mooi in en bindt nieuwe medewerkers al voor hun start.				
4. In hoeverre verwacht je dat er door nieuwe medewerkers daadwerkelijk gebruik gemaakt gaat worden van de interventie?				
1	2	3	4	5
Toelichting: Ik weet zeker dat nieuwe medewerkers dit gaan gebruiken. Het is erg vernieuwend en dit triggert een nieuwe medewerker tot uitproberen.				
5. In hoeverre verwacht je dat de interventie nieuwe medewerkers zal helpen bij hun introductie?				
1	2	3	4	5
Toelichting: Het zal zeker bijdragen aan de introductie met name omdat het heel herkenbaar is (medewerkers zijn herkenbaar, plus de omgeving).				
6. Verwacht je dat de interventie weerstand op kan leveren, zo ja van wie en waarom?				
Dat verwacht ik niet.				
7. Welke nadelen en/of kanttekeningen bestaan er bij de interventie of de uitvoering daarvan?				
Tijdgebrek (of de angst daarvoor) Denk dat het qua tijd weinig druk legt bij de betreffende medewerkers, maar men zal er wel huiverig voor zijn. Goede communicatie vooraf is essentieel.				
8. Overige tips, aanvullingen of opmerkingen:				
Goede duidelijke communicatie vooraf is belangrijk.				

Vragenlijst 'Preboarding: Vooraf een kijkje achter de schermen':

Kim van Roon – HR-adviseur A.S. Watson				
1. In welke mate is de interventie naar jouw idee te implementeren?				
1	2	3	4	5
Toelichting: 4: Het implementeren van een dergelijke interventie lijkt me zeker haalbaar. De vraag is echter wel in hoeverre het haalbaar is om daadwerkelijk per afdeling met "echte personen uit de praktijk" te werken? Mocht er verloop binnen de organisatie zijn dan is dit wellicht minder realistisch. Het type afdeling en de aard van de werkzaamheden kunnen natuurlijk wel uitvoerig worden toegelicht.				
2. Is de interventie toepasbaar en uitvoerbaar binnen de organisatie?				
1	2	3	4	5
Toelichting: 4: De interventie is zeker toepasbaar. De uitvoering zal echter goed over nagedacht dienen te worden. (Zie antwoord vraag 1).				
3. In hoeverre verwacht je dat er in de organisatie daadwerkelijk gebruik gemaakt gaat worden van de interventie?				
1	2	3	4	5
Toelichting: 5: Dit dient als een verplicht onderdeel van de introductie te worden beschouwd. Controle of de interventie heeft plaatsgevonden (voorafgaand aan de eerste werkdag) is echter wel belangrijk.				
4. In hoeverre verwacht je dat er door nieuwe medewerkers daadwerkelijk gebruik gemaakt gaat worden van de interventie?				
1	2	3	4	5
Toelichting: 5: Er dient geen sprake te zijn van vrijblijvendheid. Als een nieuwe medewerker zich conformeert aan een baan binnen een organisatie, is dit een wezenlijk onderdeel van het "onboarden".				
5. In hoeverre verwacht je dat de interventie nieuwe medewerkers zal helpen bij hun introductie?				
1	2	3	4	5
Toelichting: 5: Het geeft een nieuwe medewerker direct een warm welkom en een gevoel van "erbij horen". Er ontstaat direct een duidelijk beeld over wat hij/ zij kan verwachten en binnen wat voor organisatie iemand gaat starten.				
6. Verwacht je dat de interventie weerstand op kan leveren, zo ja van wie en waarom?				
Voor nieuwe medewerkers verwacht ik zeker geen weerstand. Er zal echter wel goed nagedacht moeten worden over het inzetten van: "Wie is de buddy"? Is hij/ zij bereid (en geschikt) om een videoboodschap in te spreken? Zittende collega's zouden mogelijk weerstand kunnen geven.				
7. Welke nadelen en/of kanttekeningen bestaan er bij de interventie of de uitvoering daarvan?				
Zie eerdere antwoorden.				
8. Overige tips, aanvullingen of opmerkingen:				
Introduceer de nieuwe interventie ook goed bij de zittende medewerkers. Maak hen enthousiast en laat hen, indien gewenst, zelf de interventie ook doorlopen. Ook voor hen kan het een helder beeld geven over wat er binnen welke afdeling wordt gedaan.				

Bijlage 4: Link naar digitale company tour

De onderstaande link leidt naar de ontworpen interventie, de digitale company tour:

<https://dl.dropboxusercontent.com/u/102450739/Preboarding%20Vooraf%20een%20kijkje%20achter%20de%20schermen%20-%20Storyline%20output/story.html>

Deze link is daarnaast ook opgenomen op de usb-stick die te vinden is in het introductiepakket voor nieuwe medewerkers.

Bijlage 5: Ephorus check

Dear Evy van Gool,

Your document has been handed in successfully and your teacher R. Voorhoeve (r.voorhoeve@fontys.nl) has been notified.

This is your confirmation. You can print or save this e-mail for future reference.

Your confirmation:

Unique code: 95aca8fe-ffcc-488a-bc9c-58c69d2cf38e

Handin-code: HRM4IIO-RVO-154-T4E

Date: Thursday, May 12, 2016 12:27:58 PM CEST

Your teacher:

Name: R. Voorhoeve

E-mail address: r.voorhoeve@fontys.nl

Your information:

Name: Evy van Gool

Student number: 2206402

E-mail address: e.vangool@student.fontys.nl

Comment: Inleversie IIO-verslag