

Vakmanschap is meesterschap



Een goed begin is 't halve werk

Toolbox flexibel introductiebeleid

Naam: Ilse Helmer
Studentnummer: 2122550
Opleiding: Fontys Hogeschool HRM en Psychologie
Docent: Monique van Gorkum
Plaats: Tilburg
Datum: 11 april 2012

¹ www.urbanusteamtraining.nl

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Management samenvatting	4
Inleiding	6
Hoofdstuk 1: Onderzoeksplan	7
1.1. Probleemanalyse	7
1.2. Probleemdefinitie	7
Hoofdstuk 2: Methodische verantwoording	8
2.1. Vooronderzoek	8
2.2. Literatuuronderzoek	8
2.3. Best practices	8
2.4. Enquête	8
2.5. Resultaatstelling	8
2.6. Planning	8
Hoofdstuk 3: Literatuurverkenning	9
3.1. Definitie introductiebeleid	9
3.2. Introductie in fasen	9
3.3. Introductie typologie	10
3.4. HRM-instrumenten	10
3.5. Effectief introductiebeleid	11
3.6. Wetgeving	11
Hoofdstuk 4: Best practices	12
4.1. IKEA Nederland	12
4.2. Corus	13
Hoofdstuk 5: Enquête	14
5.1. Eerste deel van de enquête	14
5.2. Tweede deel van de enquête	16
Hoofdstuk 6: Het flexibele introductiebeleid	18
6.1. Wat is het?	18
6.2. Waarom?	18
6.3. Doel van het introductiebeleid	19
6.4. Introductiebeleid afstemmen op capaciteiten nieuwe werknemer	19
Hoofdstuk 7: Toolbox flexibel introductiebeleid	20
7.1. Hoe werkt het?	20
7.2. Toolbox flexibel introductiebeleid	20
Hoofdstuk 8: Onderdelen toolbox	23
8.1. Basis onderdelen	23
8.2. Flexibele onderdelen	25
Hoofdstuk 9: Pilot Agristo Tilburg	28
Bronnenlijst	33
Bijlagen	34

Voorwoord

Bij het schrijven van dit voorwoord realiseer ik me dat mijn afstudeerjaar van de opleiding Personeel en Arbeid van de Fontys Hogeschool te Tilburg er bijna op zit. De laatste opdracht gaat ingeleverd worden en ik ben benieuwd naar de reacties.

Het is een lange zoektocht geweest voordat ik een onderwerp te pakken had dat mij echt aansprak. In eerste instantie wilde ik graag mijn Vakmanschap is Meesterschap opdracht aan laten sluiten op mijn adviesopdracht. Helaas kwam ik halverwege vast te zitten in de materie en had ik onvoldoende inspiratie om verder te gaan. Dit heeft mij doen besluiten om een geheel ander onderwerp aan te snijden. In maart 2012 kwam ik een interessant artikel tegen op de website van P&O Actueel. In dit artikel kwam naar voren dat ruim een derde van de Nederlandse organisaties geen gebruik maakt van een introductiebeleid. Deze nieuwe werknemers moeten alles zelf leren van hun collega's en tijdens het werk². Kijkende naar mijn eigen inwerkperiodes kan ik concluderen dat ik zelf nog nooit een introductieprogramma heb doorlopen.

Dit heeft mij aan het denken gezet. Hoe kan ik ervoor zorgen dat organisaties eenvoudig en doelgericht aan de slag kunnen met een effectief introductiebeleid? Met deze afstudeeropdracht heb ik laten zien dat ik gegroeid ben in mijn professionaliteit en dat ik in staat ben om innovatieve instrumenten te ontwikkelen die van toegevoegde waarde kunnen zijn voor het HR werkveld.

Als laatste wil ik graag Janneke Kersten bedanken omdat ik altijd bij haar terecht kan met vragen en om met haar te sparren over mijn gedachtes. Ik heb dit als zeer prettig ervaren.

Ilse Helmer
April 2012

² www.penoactueel.nl/management/starter-krijgt-nauwelijks-begeleiding-2021.html, verkregen op 2 maart 2012

Management samenvatting

Inleiding

30% van de Nederlandse bedrijven geeft aan geen introductiebeleid te hebben en van de 70% die wel een introductiebeleid heeft bestaat dit ongeveer voor de helft uit het bekende rondje door het bedrijf, welkomstpraatje van de directeur en een paar woorden van het hoofd personeelszaken. In de literatuur is voldoende geschreven over het belang van een introductiebeleid en het introductiebeleid is vaak opgenomen in Cao's³.

Waar de literatuur minder aandacht aan besteed zijn de verschillen tussen werknemers. De ene werknemer heeft veel werkervaring en de andere komt rechtstreeks van school af. Een standaard introductiebeleid dat nieuwe werknemers volgen is niet voor iedere nieuwe werknemer effectief. Toch kiezen veel organisaties voor een standaard introductiebeleid omdat dit minder tijd consumeert dan een persoonlijk en op maat gemaakt introductieprogramma dat onderdeel is van het introductiebeleid.

De vraag die centraal heeft gestaan tijdens dit onderzoek is de volgende:

Hoe kan een organisatie eenvoudig en doelmatig aan de slag met het ontwikkelen en uitvoeren van een flexibel en persoonlijk introductiebeleid?

Onderzoek

Aan de hand van een kwalitatief en kwantitatief onderzoek, zal er antwoord gegeven worden op bovenstaande vraag. Verschillende aspecten van het onderwerp het introduceren van nieuwe werknemers zijn belicht tijdens dit onderzoek. Zo heeft er een literatuur verkenning plaatsgevonden, zijn best practices bestudeerd en is er een enquête uitgezet om te inventariseren hoe de nieuwe werknemers zelf hun eigen introductieperiode hebben ervaren en wat zij graag veranderd en of toegevoegd zien in hun volgende introductieperiode bij een nieuwe werkgever.

Na het bestuderen van de verschillende invalshoeken is het flexibel introductiebeleid tot stand gekomen. Nieuwe werknemers kunnen sterk van elkaar verschillen, zoals hierboven al is beschreven. Een effectief en succesvol introductiebeleid moet rekening kunnen houden met deze verschillen. Het flexibele introductiebeleid is gericht op een op maat gemaakte introductieperiode. De onderdelen van het introductiebeleid zijn flexibel en kunnen samengesteld worden op basis van de kennis en ervaring van de nieuwe werknemer en de wensen van de organisatie.

Een effectief introductiebeleid geeft een nieuwe werknemer een gevoel van zekerheid en bevordert de binding en identificatie met het bedrijf. Geen introductiebeleid of een minder passend introductiebeleid kan vroegtijdig verloop, ziekteverzuim, motivatieproblemen en in het algemeen, minder optimale werkprestaties veroorzaken. Het is als werkgever dan ook belangrijk niet alleen aandacht te besteden aan de werving- en selectieprocedure van nieuwe werknemers, maar zeker ook aan een op maat gesneden introductiebeleid⁴. Op basis van deze gegevens is de toolbox flexibel introductiebeleid tot stand gekomen.

³ Kluytmans Dr. F., (2005), *Leerboek personeelsmanagement*, Groningen-Houten: Uitgeverij Wolters-Noordhoff, pag. 164

⁴ Ards J. (2003), *Introductiebeleid, vorm geven aan de ontdekkingsreis van nieuwe medewerkers*, Assen, Koninklijke Van Gorcum BV, pag 3

Toolbox flexibel introductiebeleid

Geconcludeerd kan worden dat een effectief introductiebeleid flexibel van aard is en rekening houdt met de wensen en capaciteiten van de nieuwe werknemer en de wensen van de organisatie. Het ontwerpen van een effectief en hiermee flexibel introductie kan een tijdrovende klus zijn. Voor dit probleem is de toolbox flexibel introductiebeleid ontworpen.

De toolbox flexibel introductiebeleid behandelt alle facetten van het introductiebeleid. Hierdoor kan de ontwerper van het introductiebeleid makkelijk alle informatie tot zich nemen zonder diverse literatuur en artikelen te onderzoeken. Door alle informatie en mogelijkheden met betrekking tot het introductiebeleid te bundelen op een USB stick kan er veel tijd bespaard worden. Daarnaast zorgt het programma ervoor dat er geen belangrijke zaken vergeten kunnen worden die tot de kern van het introductiebeleid behoren. Op deze manier wordt de kwaliteit van het introductiebeleid gewaarborgd.

De toolbox flexibel introductiebeleid is getoetst binnen de eigen beroepspraktijk aan de hand van een pilot binnen Agristo Tilburg. Met deze pilot is getoetst op de haalbaarheid van de toolbox en de toegevoegde waarde voor de beroepspraktijk. Naar aanleiding van deze pilot kan geconcludeerd worden dat het samenstellen van een flexibel introductieprogramma sterk vereenvoudigd kan worden door gebruik te maken van de toolbox flexibel introductiebeleid. Daarnaast kan het programma veel structuur bieden bij het ontwerpen en opvolgen van het introductieprogramma.

Door deze toolbox flexibel introductiebeleid te gebruiken kan er veel tijd en energie bespaard worden. Professionals hoeven niet op zoek naar relevante theorieën of praktijkvoorbeelden van organisaties. De toolbox is samengesteld aan de hand van literatuur, best practices en de wensen van nieuwe werknemers. Daarnaast waarborgt de toolbox dat er geen belangrijke zaken vergeten worden voor, tijdens en na de introductieperiode. Met name de checklists en overzichten zijn makkelijk in gebruik en overzichtelijk.

De toolbox flexibel introductiebeleid maakt het ontwerpen van persoonlijke en flexibele introductieprogramma's eenvoudig en doelgericht. Door alle stappen van het programma te doorlopen kunnen er geen zaken vergeten worden waardoor de kwaliteit van het introductiebeleid gewaarborgd wordt. Door de tijd en energie die bespaard wordt is het voor de HR-professionals interessant geworden om een flexibel introductieprogramma te ontwerpen.

[Benieuwd geworden naar de toolbox flexibel introductiebeleid? Ik vertel u er graag alles over tijdens mijn performance!](#)

Inleiding

30% van de Nederlandse bedrijven geeft aan geen introductiebeleid te hebben en van de 70% die wel een introductiebeleid heeft bestaat dit ongeveer voor de helft uit het bekende rondje door het bedrijf, welkomstpraatje van de directeur en een paar woorden van het hoofd personeelszaken. Organisaties zijn niet verplicht om een introductiebeleid te voeren maar de werkgever moet zich wel als een goed werkgever gedragen (art. 7:611 BW). In de literatuur is voldoende geschreven over het belang van een introductiebeleid en het introductiebeleid is vaak opgenomen in Cao's⁵.

Waar de literatuur minder aandacht aan besteed zijn de verschillen tussen werknemers. De ene werknemer heeft veel werkervaring en de andere komt rechtstreeks van school af. Een standaard introductiebeleid dat nieuwe werknemers volgen is niet voor iedere nieuwe werknemer effectief. Een effectief introductiebeleid moet flexibel en persoonlijk zijn om rekening te kunnen houden met deze verschillen. Toch kiezen veel organisaties voor een standaard introductiebeleid omdat dit minder tijd consumeert dan een persoonlijk en op maat gemaakt introductieprogramma dat onderdeel is van het introductiebeleid.

De vraag die centraal heeft gestaan tijdens dit onderzoek is de volgende:

Hoe kan een organisatie eenvoudig en doelmatig aan de slag met het ontwikkelen en uitvoeren van een flexibel en persoonlijk introductiebeleid?

Voor dit actueel probleem binnen het HRM werkveld is de toolbox flexibel introductiebeleid ontwikkeld. Deze toolbox is een hulpmiddel voor werkgevers, leidinggevenden en P&O'ers die interesse hebben in een flexibel en persoonlijk introductiebeleid binnen de organisatie. Door gebruik te maken van de toolbox flexibel introductiebeleid kan er veel tijd bespaard worden zonder kwaliteit te verliezen.

“Je krijgt nooit een tweede kans om een eerste indruk te maken”

W. Triesthof (1944-)

Leeswijzer

In hoofdstuk 1 wordt het onderzoeksplan beschreven met daarin de probleemanalyse en de probleemdefinitie. De methodische verantwoording is te vinden in hoofdstuk 2. In hoofdstuk 3 wordt de relevante literatuur voor dit onderzoek besproken. Hoofdstuk 4 bevat best practices en in hoofdstuk 5 zijn de uitslagen uit de enquête behandeld. In hoofdstuk 6 wordt het flexibele introductiebeleid geïntroduceerd en in hoofdstuk 7 wordt de toolbox flexibel introductiebeleid beschreven. In hoofdstuk 8 worden de basis en flexibele onderdelen van de toolbox verder toegelicht en hoofdstuk 9 bevat het verslag van de pilot die binnen Agristo Tilburg heeft plaatsgevonden. Het geheel wordt afgesloten met een bronnenlijst en de bijlagen waar naar verwezen wordt in dit onderzoek.

⁵ Kluytmans Dr. F., (2005), *Leerboek personeelsmanagement*, Groningen-Houten: Uitgeverij Wolters-Noordhoff, pag. 164

Hoofdstuk 1: Onderzoeksplan

In dit hoofdstuk volgt het onderzoeksplan waarbij in zal worden gegaan op de probleemanalyse en de probleemdefinitie.

1.1. Probleemanalyse

De afgelopen jaren hebben bedrijven door de krappe arbeidsmarkt veel energie en geld in de werving en selectie van nieuwe werknemers gestoken. En juist dat is volgens Toine Al (*auteur van De introductiegids*) een van de redenen waarom het misgaat. 'Door veel te investeren in de sollicitatieprocedure geven bedrijven nieuwe medewerkers het gevoel dat ze bijzonder zijn. Maar als het contract eenmaal getekend is, valt de aandacht voor de nieuwkomer vaak weg. Die ervaart dat als een deceptie⁶.'

Het belang van een goed doordacht en uitgewerkt introductieprogramma wordt beschreven in verschillende Cao's. Hierdoor lijkt het belang van een introductieprogramma binnen een organisatie algemeen erkend te zijn. De praktijk komt toch niet overeen met deze gedachte. 30% van de Nederlandse bedrijven geeft aan geen introductiebeleid te hebben en van de 70% die wel een introductiebeleid heeft bestaat dit ongeveer voor de helft uit het bekende rondje door het bedrijf, welkomstpraatje van de directeur en een paar woorden van het hoofd personeelszaken⁷.

Een goed introductiebeleid geeft een nieuwe werknemer een gevoel van zekerheid en bevordert de binding en identificatie met de organisatie. Geen introductiebeleid of een minder passend introductiebeleid kan vroegtijdig verloop, ziekteverzuim, motivatieproblemen en in het algemeen, minder optimale werkprestaties veroorzaken. Het is als organisatie dan ook belangrijk niet alleen zorg te besteden aan de werving- en selectie van nieuwe werknemers, maar zeker ook aan een op maat gesneden introductiebeleid dat past binnen de organisatie⁸.

1.2. Probleemdefinitie

Hoe kan een organisatie eenvoudig en doelmatig aan de slag met het ontwikkelen en uitvoeren van een flexibel en persoonlijk introductiebeleid?"

Tijdens dit onderzoek staat de bovenstaande probleemdefinitie centraal. Om onduidelijkheid te voorkomen worden een aantal zaken uit de probleemdefinitie omschreven.

Eenvoudig: makkelijk te begrijpen, niet ingewikkeld⁹.

Doelmatig: met zo weinig mogelijk geld of tijd en zoveel mogelijk resultaat¹⁰.

Flexibel: aan te passen aan de situatie als die verandert¹¹.

Persoonlijk: van één persoon, niet van iedereen¹².

⁶ www.depers.nl/economie/259735/De-deceptie-van-de-eerste-werkdag.html, verkregen op 10 maart 2012

⁷ Kluytmans Dr. F., (2005), *Leerboek personeelsmanagement*, Groningen-Houten: Uitgeverij Wolters-Noordhoff, pag. 164

⁸ Ards J. (2003), *Introductiebeleid, vorm geven aan de ontdekkingsreis van nieuwe medewerkers*, Assen, Koninklijke Van Gorcum BV, pag 3

⁹ www.encyclo.nl, verkregen op 8 april 2012

¹⁰ www.encyclo.nl, verkregen op 8 april 2012

¹¹ www.encyclo.nl, verkregen op 8 april 2012

¹² www.encyclo.nl, verkregen op 8 april 2012

Hoofdstuk 2: Methodische verantwoording

In dit hoofdstuk zal de methodische verantwoording voor dit onderzoek toegelicht worden. Er zal uitleg gegeven worden over de methodes die gekozen zijn om de probleemstelling te kunnen beantwoorden. Voor dit onderzoek is gekozen om gebruik te maken van een kwalitatief en kwantitatief onderzoek.

2.1. Vooronderzoek

Aan de hand van het vooronderzoek zijn de probleemanalyse en probleemdefinitie tot stand gekomen. Tijdens het vooronderzoek is een enquête uitgezet om te inventariseren waar nieuwe werknemers behoefte aan hebben tijdens hun introductieperiode en ook welke onderdelen er aanwezig waren tijdens hun eigen introductieperiode. Daarnaast heb ik de literatuur bestudeerd met betrekking tot het introduceren van nieuwe werknemers en zijn er een aantal best practices ingezet als vergelijkingsmateriaal.

2.2. Literatuuronderzoek

Literatuuronderzoek heeft als doel gehad om de kennis aangaande het onderwerp introduceren van nieuwe werknemers te vergroten. Het literatuuronderzoek heeft tevens plaatsgevonden om relevante theorieën rondom het onderwerp het introduceren van nieuwe werknemers te onderzoeken.

2.3. Best practices

Een best practice is een techniek, werkmethode, proces of activiteit die zich als effectiever heeft bewezen dan enige andere techniek of methode¹³. Uit deze best practices is te herleiden welke onderdelen belangrijk zijn voor het ontwikkelen van een introductiebeleid. Door gebruik te maken van deze best practices kan gekeken worden hoe andere organisaties succesvol een introductiebeleid opgebouwd en uitgevoerd hebben.

2.4. Enquête

Voor dit onderzoek is er via sociale media (Facebook en LinkedIn) een enquête uitgezet. Daarnaast is deze enquête ook verspreid onder diverse netwerken. Deze enquête heeft als doel gehad te inventariseren hoe de nieuwe werknemers zelf hun eigen introductieperiode hebben ervaren en wat zij graag veranderd en of toegevoegd zien in hun volgende introductieperiode bij een nieuwe werkgever. Deze enquête is onderdeel geweest van het vooronderzoek dat ik verricht heb om meer inzicht te verwerven in het onderwerp het introduceren van nieuwe werknemers. Daarnaast is er vanuit de literatuur veel beschreven over de visie van de werkgever. Door het afnemen van deze enquête wordt ook de visie van de werknemer in kaart gebracht.

2.5. Resultaatstelling

Op basis van de uitkomsten van dit onderzoek zal er een innovatief product ontwikkeld worden dat in de toekomst een bijdrage kan leveren aan de HR-professionals in het werkveld.

2.6. Planning

Week 4 t/m 9	Onderzoek naar een onderwerp
Week 10	Onderwerp bepalen
Week 11	Onderzoeksplan opstellen & enquête uitzetten
Week 12 & 13	Literatuur verkenning & uitwerken tool
Week 14	Afronding VIM
Week 15	Inleveren VIM
Week 19 & 20	VIM performances

¹³ http://nl.wikipedia.org/wiki/Best_practice, verkregen op 1 april 2012

Hoofdstuk 3: Literatuurverkenning

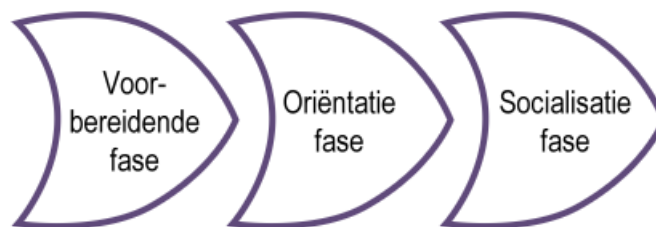
3.1. Definitie introductiebeleid

Joost Ards beschrijft de volgende definitie van het introductiebeleid: “Omschrijving van de activiteiten die het bedrijf gebruikt om nieuwe werknemers te introduceren, alsmede de doelen die het bedrijf via deze activiteiten wil realiseren. Ook bevat het introductiebeleid een omschrijving van de relatie met het eigen Human Resourcebeleid”¹⁴.

3.2. Introductie in fasen

De introductie van een nieuwe werknemer kan opgesplitst worden in drie fasen: een voorbereidende fase, een oriënterende fase en een socialisatie fase.

Figuur 1: Introductie in fasen



De drie verschillende fasen geven duidelijk weer dat de introductieperiode zich over een langere tijd uitstrekt. Na indiensttreding duurt het introductieproces ongeveer zes tot tien maanden.

De voorbereidende fase vindt plaats tijdens de werving en selectieprocedure. Tijdens deze fase kan al gebruik gemaakt worden van informatieoverdracht via de website van de organisatie, de vacature en andere media. In de voorbereidende fase is de nieuwe werknemer met name geïnteresseerd in beeldvormend materiaal rondom het imago van de organisatie, de ontwikkelmogelijkheden en de aantrekkelijkheid van de functie.

In de oriënterende fase hebben werknemers naast alle praktische arbeidsgerelateerde informatie ook behoefte aan informatie over de normen en waarden, de bedrijfscultuur, de omgangsvormen en de andere aspecten van het werkklimaat. Het is de taak van de werkgever om deze informatie toegankelijk te maken voor de nieuwe werknemer.

Als laatste is er de socialisatiefase. Nieuwe werknemers hebben tijdens deze fase met name behoefte aan feedback en informatie omtrent de eigen voortgang. Tijdens deze fase wordt er gewerkt aan het voortzetten van gewenst gedrag en attitude. Belangrijke instrumenten tijdens deze fase zijn: functionerings- en beoordelingsgesprekken, evaluatiegesprekken en loopbaanbegeleiding¹⁵.

¹⁴ Ards J. (2003), *Introductiebeleid, vorm geven aan de ontdekkingsreis van nieuwe medewerkers*, Assen, Koninklijke Van Gorkum BV pag. 3

¹⁵ Ards J. (2003), *Introductiebeleid, vorm geven aan de ontdekkingsreis van nieuwe medewerkers*, Assen, Koninklijke Van Gorkum BV pag. 30 & 31

3.3. Introductie typologie

In de literatuur zijn drie verschillende typen van introductie te vinden. De typering geeft een duidelijk onderscheid tussen de verschillende manieren waarop een nieuwe werknemer in een organisatie geïntroduceerd en ingewerkt kan worden. Er zijn geen foute of goede typeringen maar op basis van het onderstaande schema kan gekeken worden of een type introductie passend is binnen een organisatie of juist niet¹⁶.

Tabel 1: kenmerken van de drie typen introductie

	Type 1: Overlaten	Type 2: Faciliteren	Type 3: Overnemen
Verdeling verantwoordelijkheid	80% werknemer 20% werkgever	50% werknemer 50% werkgever	20% werknemer 80% werkgever
Typerende onderdelen introductie	Geen structuur Ad hoc Op initiatief van werknemer	Structuur om leerproces te faciliteren Ruimte eigen initiatief Rolmodellen als vraagbaak	Collectief Sterk gestructureerd Rolmodellen als ideaalbeeld
Eindresultaat introductie	Lage organisatie betrokkenheid Innovatief rolgedrag	Hoge organisatie betrokkenheid Innovatief rolgedrag	Hoge organisatie betrokkenheid Weinig innovatief rolgedrag
Vrijheid werknemer tijdens introductie	Veel	Binnen kaders	Weinig
Passend voor	Commerciële functies	Diverse functies	Militair, agent of procesoperator
Typering houding werkgever	Sink-or-swim	Facilitator	Tell-and-sell

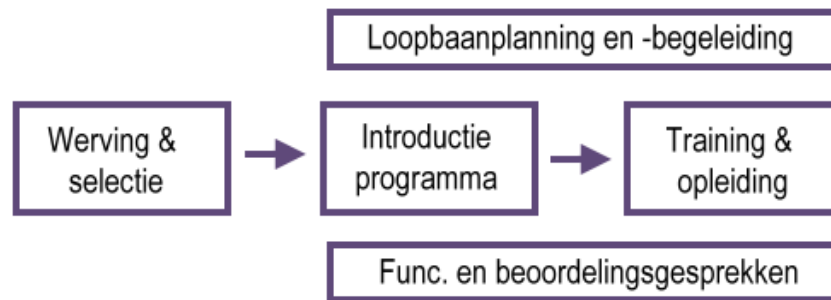
3.4. HRM-instrumenten

Er zijn twee redenen om introductie te betrekken in het bredere kader van Human Resource Management. De eerste reden is omdat het introductieprogramma één van de instrumenten is om informatie over te brengen. Nieuwe werknemers hebben ongeveer zes tot tien maanden nodig om zich volledig ingewerkt en thuis te voelen binnen een organisatie. Werving en selectie, training en opleiding, functionerings- en beoordelingsgesprekken en loopbaanplanning en loopbaanbegeleiding zijn tijdens de introductieperiode belangrijke informatiebronnen en afstemmingsmomenten voor nieuwe werknemers. De tweede reden is omdat het introductieprogramma aan moet sluiten bij de verwachtingen van de nieuwe werknemer die zijn ontstaan tijdens de werving en selectieprocedure. Verder moet het introductieprogramma een geheel vormen met de andere HRM-instrumenten. Het komt er dus op neer dat het introductieprogramma moet passen in het bredere kader van het HRM-beleid¹⁷.

¹⁶ Ardts J. (2003), *Introductiebeleid, vorm geven aan de ontdekkingsreis van nieuwe medewerkers*, Assen, Koninklijke Van Gorkum BV pag. 20

¹⁷ Ardts J. (2003), *Introductiebeleid, vorm geven aan de ontdekkingsreis van nieuwe medewerkers*, Assen, Koninklijke Van Gorkum BV pag. 25

Figuur 2: HRM-instrumenten voor in- en doorstroom



3.5. Effectief introductiebeleid

Uit onderzoek is naar voren gekomen dat organisaties die geen effectief introductiebeleid hebben veel meer werknemers hebben die rondlopen met vertrekplannen dan organisaties die wel een effectief introductiebeleid voeren. Werknemers die vertrekplannen hebben zijn minder productief, minder betrokken bij de organisatie en vormen geen goede reclame voor de organisatie. Voor elke vertrokken werknemer moet er weer een nieuwe gezocht worden. In dit proces gaat veel tijd en geld in zitten en ook de opvolger moet weer geïntroduceerd worden. Een effectief en goed uitgevoerd introductiebeleid verdient zichzelf uiteindelijk zeker terug¹⁸.

Zeven grootste voordelen van een effectief introductiebeleid¹⁹

1. Snel de werknemers volledig inzetten
2. Verhoogt de continuïteit en verlaagt het verloop
3. Vermindert de kans op vroegtijdig vertrek van de werknemer
4. Talenten van de werknemer beter inzetten
5. Stimuleren van loyaliteit en betrokkenheid
6. Vergroot de interne samenwerking en de loopbaankansen
7. Organisatie wordt aantrekkelijker als werkgever

3.6. Wetgeving

In Nederland is een organisatie niet verplicht om een introductiebeleid te hebben. In het Burgerlijk Wetboek is wel opgenomen dat een werkgever verplicht is zich als een goed werkgever te gedragen (en een werknemer is verplicht zich te gedragen als een goed werknemer). art. 7:611 BW. Goed werkgeverschap draait met name om duidelijk communiceren. Een werkgever moet duidelijk uitspreken wat er van een werknemer verwacht wordt in termen van gedrag en gewenste resultaten. Er zijn een aantal redenen om hiermee vanaf dag één mee te beginnen oftewel begin ermee tijdens de introductieperiode:

- Je geeft de nieuwe werknemer de kans om zijn gedrag aan te passen naar het gewenste gedrag
- Je kunt beoordelen of de nieuwe werknemer binnen de organisatie past
- De nieuwe werknemer kan op het goede spoor gezet worden en daar houden

¹⁸ Al T. (2008), *De introductiegids*, Zaltbommel, Uitgeverij Haystack pag. 18 t/m 22

¹⁹ Al T. (2008), *De introductiegids*, Zaltbommel, Uitgeverij Haystack pag. 20 t/m 22

Hoofdstuk 4: Best practices

In dit hoofdstuk worden twee best practices besproken die met succes een introductiebeleid opgesteld hebben en deze uitvoeren binnen de organisatie. Deze best practices geven goed weer welke onderdelen verwerkt zijn in een succesvol en flexibel introductiebeleid.

4.1. IKEA Nederland²⁰

Bij IKEA staat de introductie van de nieuwe werknemer hoog op de agenda. Wij zijn ervan overtuigd dat dit ons helpt om ons te kunnen onderscheiden van onze concurrenten. Het ontwikkelen van kennis en vaardigheden heeft bij IKEA sowieso prioriteit. Een goede introductie is ook een middel om nieuwe mensen aan te trekken en ze aan de organisatie te binden. We willen zowel voor klanten als voor werknemers aantrekkelijk zijn. We beloven onze klanten mooi ontworpen meubels voor een redelijke prijs. En we beloven onze werknemers dat zij zich bij IKEA verder kunnen ontwikkelen.

Belangrijkste doelen:

- Werknemer moet zich zo snel mogelijk zeker voelen
- Werknemer moet zo snel mogelijk naar het juiste functieniveau gebracht worden
- Het IKEA concept moet van Groningen tot en met Limburg hetzelfde worden uitgevoerd

Het introductietraject in de praktijk

De werknemer krijgt voorafgaand aan zijn eerste werkdag het boekje “Eerste werkdag”. Daarin staat onder andere wie wij zijn, waar IKEA voor staat en welke waarden we hier hoog houden. Afhankelijk van de zwaarte van de functie duurt het introductieprogramma bij IKEA enkele weken tot enkele maanden. Het bestaat uit een algemeen deel dat voor iedereen gelijk is en een deel dat afhankelijk is van de specifieke functie. Daarnaast is er voor iedere nieuwe werknemer de zogenaamde vestigingsintroductie. Deze duurt drie dagen en brengt de werknemer alles over het IKEA concept bij. Het belangrijkste is dat de nieuwe werknemer leert wat IKEA zo uniek maakt in de wereld. Hij moet het gevoel krijgen dat hij een goede keus gemaakt heeft door bij IKEA te gaan werken. Hij moet gaan denken: wat een gaaf bedrijf is dit! Verder worden nieuwe werknemers wegwijs gemaakt in de veiligheidsregels, wat hun taken zijn, hoe zij kunnen samenwerken, welke afdelingen er zijn enzovoort. Er is een workshop fysieke belasting, zowel voor bureauwerknemers als voor verkopers. Er zijn klantrainingen, kassatrainingen, enzovoort. We maken daarvoor onder meer gebruik van e-learningmodules. Ook krijgt iedere nieuwe werknemer een mentor. Het risico is dat mensen te snel beginnen en daardoor pas na langere tijd op niveau komen. De nieuwe werknemer moet daarom eerst over alle vereiste kennis en vaardigheden beschikken. De mentor beoordeelt - aan de hand van een checklist - wat iemands niveau is en waar eventueel nog aandacht aan besteed moet worden.

²⁰ Al T. (2008), *De introductiegids*, Zaltbommel, Uitgeverij Haystack pag. 133 t/m 135

4.2. Corus²¹

Het introductieprogramma van Corus is nergens direct gericht op het binden van werknemers maar impliciet heeft het wel dat effect. Verder loopt bij Corus veiligheid als een rode draad door alle introductietrajecten.

Belangrijkste doelen:

- De werknemer moet zo snel mogelijk op de hoogte zijn van de veiligheidsregels
- De werknemer een compleet beeld geven van de productiecyclus
- Informeren over rechten en plichten op het gebied van gezondheid, werktijden, ziekmelden enzovoort.
- Jonge, hoogopgeleide werknemers persoonlijke aandacht geven zodat zij zich snel thuis voelen
- Nieuwe werknemers bewust maken van de vele mogelijkheden voor loopbaanontwikkeling

Het introductietraject in de praktijk

De introductie bij Corus bestaat uit een algemeen gedeelte voor alle nieuwe werknemers en een afdelingsgedeelte, afhankelijk van de functie en afdeling van de nieuwe werknemer. De algemene introductie gebeurt in gemengde groepen op de eerste en de vijftiende dag van de maand. Dan krijgen werknemers informatie over rechten en plichten op het gebied van gezondheid, werktijden, ziekmelden, medezeggenschap enzovoort. Veiligheid heeft daarbij de hoogste prioriteit.

Dan volgt de nieuwe werknemer, afhankelijk van het bedrijfsonderdeel waar hij gaat werken, de zogenaamde PIC-cursus, waarbij PIC staat voor "productinformatiecyclus". Deze cursus duurt vier hele dagen en bevat gedetailleerde uitleg van de complete productcyclus van het product. Dus vanaf de fase dat de ruwe grondstoffen via de haven of het spoor op het Corus terrein komen tot en met het moment waarop het eindproduct het terrein weer verlaat. Dit wordt gevolgd door een bezichtiging ter plekke van de verschillende installaties op het terrein. Daar komen nog uitgebreide instructies bij o ver het dragen van beschermende kleding en hoe te handelen om de risico's zo klein mogelijk te houden.

Voor jonge hoogopgeleiden is er een aparte introductiecursus van een aantal dagdelen verdeeld over een á twee weken. Zij krijgen naast het bovenstaande ook nog uitgebreide informatie over hoe de organisatie werkt, de informatiesystemen, de technische dienst, de afdeling personeelsmanagement en alle loopbaanmogelijkheden die er binnen Corus zijn. Vervolgens verzorgt de afdeling een specifiek introductieprogramma. Onderdeel daarvan is bijvoorbeeld de kennismaking met de werkplek. Dit gebeurt op basis van een standaard checklist die voor het hele bedrijf gelijk is. Daarnaast werkt Corus met een buddysysteem, hierdoor krijgt de nieuwe werknemer de zekerheid dat hij bij een onafhankelijke persoon aan kan kloppen.

²¹ Al T. (2008), *De introductiegids*, Zaltbommel, Uitgeverij Haystack pag. 125 t/m 128

Hoofdstuk 5: Enquête

In dit hoofdstuk zullen de belangrijkste en meest opvallende resultaten die uit de enquête naar voren zijn gekomen besproken worden. Om niet alleen inzicht te verwerven in wat de literatuur schrijft over het introductiebeleid is het ook belangrijk om te weten hoe de nieuwe werknemers zelf hun eigen introductieperiode hebben ervaren en wat zij graag veranderd en of toegevoegd zien in hun volgende introductieperiode bij een nieuwe werkgever. [De volledige enquête is terug te vinden in bijlage 1: Enquête.](#)

De enquête is uitgezet via sociale media en in diverse netwerken. Aangezien de doelgroep (de nieuwe werknemer binnen een organisatie) groot is, is er voor deze methode gekozen. Via sociale media is het mogelijk om de diverse doelgroep te bereiken. Bij het verwerken van de gegevens die verkregen zijn uit de enquête blijkt dat de strategie om de enquête uit te zetten via sociale media succesvol is geweest. Van de 48 ingevulde enquêtes waren er 2 afkomstig van mensen met een denk- en werkniveau op het niveau van het middelbaar onderwijs, 12 mensen met het werk- en denkniveau op het niveau van het MBO, 27 mensen met het werk- en denkniveau op het niveau van het HBO en 7 mensen hebben een universitair werk- en denkniveau. De enquête heeft gelopen van 10 maart 2012 tot en met 1 april 2012.

5.1. Eerste deel van de enquête

In dit onderdeel van de enquête is geïnventariseerd hoe verschillende organisaties het introductiebeleid georganiseerd hebben. De onderstaande resultaten zijn enigszins opvallend of hebben een toegevoegde waarde voor het onderzoek.

Tijdens mijn introductie:

Waren zaken met betrekking tot de werkplek en bedrijfskleding goed geregeld

Ja  36 (75 %)

Nee  12 (25 %)

Binnen veel organisaties is de werkplek en de bedrijfskleding goed geregeld. Opvallend is dat er organisaties zijn die hier niet goed op scoren. Van de 48 ondervraagden waren er 12 ondervraagden waarbij de werkplek en of de bedrijfskleding niet goed geregeld was op de eerste werkdag. Dit komt neer op een percentage van 25% waarbij de werkplek en of de bedrijfskleding niet in orde was op de eerste werkdag.

Kreeg ik voldoende kans kennis te maken met collega's

Ja  34 (70.83 %)

Nee  14 (29.17 %)

Een ander opmerkelijk resultaat uit de enquête is het feit dat 29,71% van de ondervraagden aangeven onvoldoende kans te hebben gekregen om kennis te maken met collega's. Er is verder niet onderzocht waar dit aan heeft gelegen. Het kan zijn dat de organisatie zeer formeel is of dat nieuwe werknemers niet verder worden geïntroduceerd dan de eigen afdeling. Heeft de nieuwe werknemer alle kansen gepakt om kennis te maken met nieuwe collega's? Ondanks deze vragen is het toch een bijzondere uitslag en zou ook hier meer aandacht aan besteed mogen worden door organisaties.

Zijn er evaluatiemomenten geweest

Ja  36 (75 %)

Nee  12 (25 %)

In de literatuur wordt geschreven over het belang van evaluatiemomenten binnen een introductieperiode. Ondanks dat de evaluatie een belangrijk onderdeel is van de introductie (je kan met tijdig evalueren het introductieproces sturen mocht het niet gaan zoals gepland) blijkt dat bij 25% van de ondervraagden helemaal nooit een evaluatiemoment heeft gehad tijdens de introductieperiode.

Kreeg ik een persoonlijke buddy/mentor toegewezen

Ja  16 (33.33 %)

Nee  32 (66.67 %)

Naast de belangrijke evaluatiemomenten wordt er ook veel geschreven over de zogenaamde “buddyfilosofie”. Met een persoonlijke buddy of mentor zou een nieuwe werknemer beter en sneller ingewerkt kunnen worden. Daarnaast staat persoonlijke begeleiding hoog in het vaandel bij de “buddyfilosofie”. Van de ondervraagden heeft 66,67% aangegeven geen buddy of mentor gehad te hebben. Dit duidt erop dat nog niet veel organisaties gebruik maken van de buddy of mentor binnen de organisatie.

Heb ik tussen het tekenen van het contract en de eerste werkdag contact met...

Ja  30 (62.5 %)

Nee  18 (37.5 %)

Tussen het tekenen van het arbeidscontract en het starten van de werkzaamheden op de eerste werkdag zit vaak een tijd tussen. 62,5% van de ondervraagden geeft aan dat er tussen deze twee momenten contact is geweest met de organisatie. Op deze manier wordt het contact tussen werkgever en werknemer in de tussentijd warm gehouden. Bij 37,5% van de ondervraagden is er geen contact geweest tussen het tekenen van het arbeidscontract en het starten op de eerste werkdag.

Kreeg ik een welkomspresentje van de organisatie

Ja  6 (12.5 %)

Nee  42 (87.5 %)

In de literatuur wordt het welkomspresentje aangekaart als één van de vele onderdelen van een introductieperiode. Het welkomspresentje biedt de nieuwe werknemer het gevoel gewaardeerd te worden binnen de organisatie. Voorbeelden van welkomspresentjes kunnen een verse bos bloemen op het bureau zijn maar ook een kaart die afkomstig is van alle directe collega's. Opmerkelijk is dat slechts 12,5% van de ondervraagden een welkomspresentje heeft ontvangen op de eerste werkdag.

5.3. Tweede deel van de enquête

In dit onderdeel van de enquête is geïnventariseerd waar nieuwe werknemers tijdens hun introductieperiode behoefte aan hebben. De onderstaande resultaten zijn enigszins opvallend of hebben een toegevoegde waarde voor het onderzoek.

In hoeverre u het eens bent met onderstaande uitspraken over een introductieperiode.

Ik vind in mijn introductietijd een persoonlijke buddy/mentor belangrijk

Helemaal mee eens  14 (29.17 %)

Mee eens  16 (33.33 %)

Neutraal  14 (29.17 %)

Niet mee eens  4 (8.33 %)

Helemaal niet mee eens  0 (0 %)

Meer dan een kwart van de ondervraagden heeft aangegeven het helemaal eens te zijn met de stelling “Ik vind in mijn introductietijd een persoonlijke buddy/mentor belangrijk”. 33,33% van de ondervraagden geeft aan het eens te zijn met de stelling. Concreet houdt dit in dat 30 van de 48 ondervraagden behoefte heeft aan een buddy of mentor tijdens de inwerkperiode. 29,17% geeft aan neutraal te zijn tegenover de buddyfilosofie en 8,33% geeft aan geen interesse te hebben in een buddy of mentor tijdens de inwerkperiode. Hier is duidelijk zichtbaar dat er verschillende meningen zijn als het gaat om de eigen introductieperiode.

Ik ontdek het liefst zelf wat mijn taken en verantwoordelijkheden zijn

Helemaal mee eens  4 (8.33 %)

Mee eens  10 (20.83 %)

Neutraal  16 (33.33 %)

Niet mee eens  18 (37.5 %)

Helemaal niet mee eens  0 (0 %)

De resultaten op de stelling “Ik ontdek het liefst zelf wat mijn taken en verantwoordelijkheden zijn” laat duidelijk zien hoe verschillend nieuwe werknemers zijn. 14 van de 48 ondervraagden geeft aan dit inderdaad het liefste zelf uit te zoeken tegen 18 van de 48 die dit liever niet zelf doen. 33,33% van de ondervraagden geeft aan neutraal te zijn op dit onderwerp. Uit deze resultaten kan geconcludeerd worden dat een persoonlijk en op maat gemaakt introductiebeleid een must is voor iedere organisatie aangezien er veel verschil is tussen de ene nieuwe werknemer en de andere.

Een gesprek aan het einde van de eerste werkdag met mijn leidinggevende vind ik belangrijk

Helemaal mee eens  4 (8.33 %)

Mee eens  36 (75 %)

Neutraal  6 (12.5 %)

Niet mee eens  2 (4.17 %)

Helemaal niet mee eens  0 (0 %)

40 van de 48 ondervraagden vindt een gesprek aan het einde van de eerste werkdag met de leidinggevende belangrijk. Een evaluatiegesprek met de leidinggevende kan zowel de nieuwe werknemer als de leidinggevende helpen bij het sturen van de introductieperiode.

Een rondleiding hoort een onderdeel te zijn van de introductieperiode

Helemaal mee eens 32 (66.67 %)

Mee eens 10 (20.83 %)

Neutraal 6 (12.5 %)

Niet mee eens 0 (0 %)

Helemaal niet mee eens 0 (0 %)

Een rondleiding is een essentieel onderdeel van de introductieperiode. 42 van de 48 ondervraagden is het hiermee eens. Door een rondleiding te geven krijgt de nieuwe werknemer een beter inzicht in de organisatie en hoe de werkprocessen opgezet zijn en uitgevoerd worden.

Een persoonlijk op maat gemaakte introductieperiode ervaar ik als prettig

Helemaal mee eens 2 (4.17 %)

Mee eens 24 (50 %)

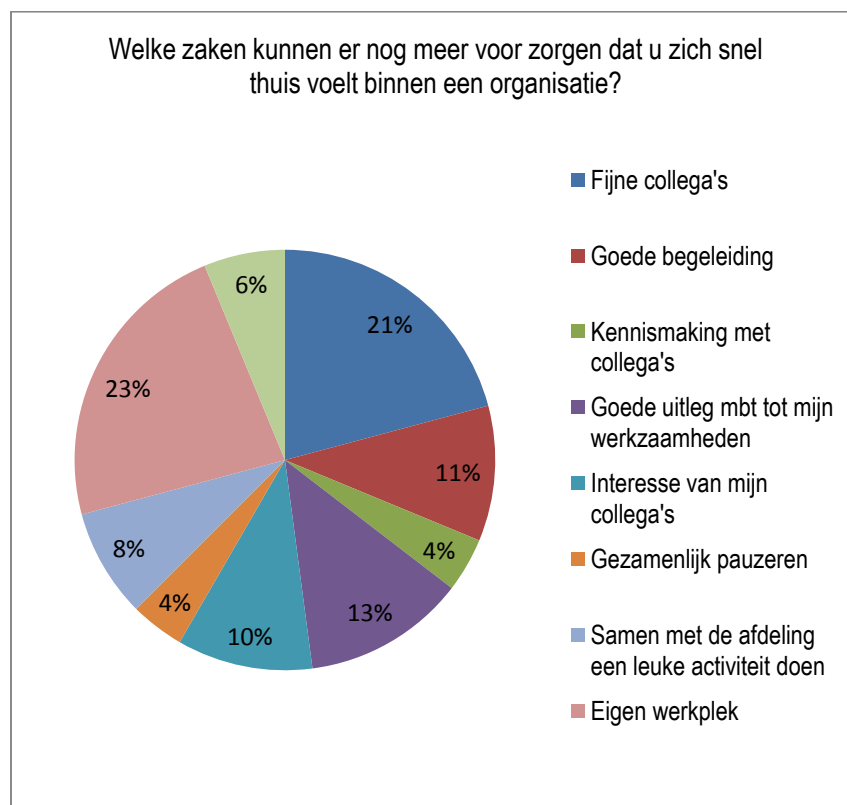
Neutraal 18 (37.5 %)

Niet mee eens 4 (8.33 %)

Helemaal niet mee eens 0 (0 %)

De meeste ondervraagden, 54,17%, ziet een op maat gemaakte introductieperiode wel zitten. 37,5% blijft neutraal op de stelling en maar 8,33% ziet een op maat gemaakte introductieperiode niet zitten. Aangezien dit een zeer laag percentage is, is het raadzaam om als organisatie te starten met een flexibel en persoonlijk introductiebeleid.

Aan het einde van de enquête is ook de volgende vraag gesteld: Welke zaken kunnen er nog meer voor zorgen dat u zich snel thuis voelt binnen een organisatie? De antwoorden van de ondervraagden zijn in categorieën onderverdeeld en zijn zichtbaar in onderstaande cirkel grafiek.



Hoofdstuk 6: Het flexibele introductiebeleid

6.1. Wat is het?

Nieuwe werknemers kunnen sterk van elkaar verschillen, de een heeft veel werkervaring en andere komt rechtstreeks van school af. Daarnaast kan de ervaring die de nieuwe werknemers met zich meebrengen ook sterk verschillen net als hun opleidingsniveau. Een effectief en succesvol introductiebeleid moet rekening kunnen houden met deze verschillen. Een flexibel introductiebeleid is afgestemd op de specifieke doelgroep of nieuwe werknemer en kan hierdoor inspelen op de verschillen in nieuwe werknemers.

Een flexibel introductiebeleid is opgebouwd uit verschillende onderdelen. Sommige onderdelen zijn een must voor een effectieve en goede introductie andere onderdelen kunnen meer gericht zijn op de wensen en behoeften van de nieuwe werknemer of de organisatie. Daarnaast kunnen onderdelen ook functiespecifiek zijn of gericht zijn op bepaalde ervaring van de nieuwe werknemer.

“Aandacht” voor de nieuwe werknemer is een belangrijke factor tijdens de introductieperiode. Een werknemer die nieuw is binnen een organisatie, voelt zich vaak onzeker en onwennig. Het is van belang, dat de nieuwe werknemer zich snel thuis voelt en weet wat er van hem wordt verwacht. Een werknemer die zich thuis voelt binnen een organisatie zal zich betrokken voelen bij het werk, zal gemotiveerder zijn en zal uiteindelijk betere prestaties leveren²².

Het flexibele introductiebeleid is gericht op een op maat gemaakte introductieperiode. De onderdelen van het introductiebeleid zijn samengesteld op basis van de kennis en ervaring van de nieuwe werknemer en de wensen van de organisatie. Hiermee kan er gesteld worden dat met het flexibele introductiebeleid er veel aandacht geschonken kan worden aan de wensen van de nieuwe werknemer maar ook aan de wensen van de organisatie.

6.2. Waarom?

Het introductiebeleid is een onmisbaar instrument van het HRM-beleid. Steeds meer organisaties zien het belang in van een introductiebeleid, als een onmisbare schakel tussen de voorbereidende fase en de socialisatie fase. Het introductiebeleid als tussenschakel is cruciaal: als een nieuwe werknemer snel afhaakt, is de werving en selectie voor niets geweest en valt er voor de organisatie ook weinig te socialiseren en te ontwikkelen²³.

Een goed introductiebeleid geeft een nieuwe werknemer een gevoel van zekerheid en bevordert de binding en identificatie met het bedrijf. Geen introductiebeleid of een minder passend introductiebeleid kan vroegtijdig verloop, ziekteverzuim, motivatieproblemen en in het algemeen, minder optimale werkprestaties veroorzaken. Het is als werkgever dan ook belangrijk niet alleen aandacht te besteden aan de werving- en selectieprocedure van nieuwe werknemers, maar zeker ook aan een op maat gesneden introductiebeleid²⁴.

Uit de enquête is naar voren gekomen dat 26 van de 48 ondervraagden een op maat gemaakt introductiebeleid wel zien zitten. 18 van de 48 ondervraagden blijft neutraal bij het idee van een op maat gemaakt introductiebeleid. Deze cijfers benadrukken nogmaals het belang van een flexibel introductiebeleid.

²² www.ras.nl/content/files/Handleiding%20leidinggevende.pdf, verkregen op 25 maart 2012

²³ Al T. (2008), *De introductiegids*, Zaltbommel, Uitgeverij Haystack pag. 11

²⁴ Ards J. (2003), *Introductiebeleid, vorm geven aan de ontdekkingsreis van nieuwe medewerkers*, Assen, Koninklijke Van Gorcum BV, pag 3

6.3. Doel van het introductiebeleid

Een flexibel introductiebeleid kan verschillende doelen hebben. Deze doelen kunnen afgestemd worden op de ervaring en kennis van de nieuwe werknemer of juist op de wensen van de organisatie. Het is belangrijk om als organisatie te bepalen wat er precies bereikt moet worden met het introductiebeleid. Hieronder staan een aantal doelen die bereikt kunnen worden met een flexibel introductiebeleid:

- ✓ *De nieuwe werknemer moet zich welkom en gewaardeerd voelen*
- ✓ *De nieuwe werknemer weet snel de weg binnen de organisatie*
- ✓ *De inwerkperiode van de nieuwe werknemer wordt verkort*
- ✓ *Het introductiebeleid moet verloop voorkomen*
- ✓ *Binnen het introductiebeleid moet kennisdeling plaatsvinden*
- ✓ *De interne procedures en de manier van werken worden duidelijk²⁵*

Bovenstaande doelen dienen als voorbeeld. De organisatie moet zelf bepalen wat er met het introductiebeleid bereikt moet worden. Door het vastleggen van het hoofddoel en eventueel bijkomende doelen kan er achteraf geëvalueerd worden of de doelen ook daadwerkelijk bereikt zijn.

6.4. Introductiebeleid afstemmen op capaciteiten nieuwe werknemer

Het flexibele introductiebeleid wordt gekenmerkt door een persoonlijke introductieperiode. Dit houdt in dat de inwerkperiode geheel is afgestemd op de nieuwe werknemer. Om nog een stapje verder te gaan is het mogelijk om het introductieprogramma te ontwikkelen naar aanleiding van de uitslag van een capaciteitentest. Deze mogelijkheid is met name aantrekkelijk als er tijdens het werving- en selectieproces al een capaciteitentest is afgenomen van de nieuwe werknemer. De resultaten van deze capaciteitentest zijn zeer bruikbaar om het introductieprogramma volledig af te stemmen op de capaciteiten van de nieuwe werknemer.

Door de uitslag van de capaciteitentest met de nieuwe werknemer te bespreken krijg je direct inzicht in de mogelijkheden van de nieuwe werknemer. Pakt de nieuwe werknemer zaken snel op? Kan de nieuwe werknemer zelfstandig werken? Toont de nieuwe werknemer vaak initiatief of heeft de nieuwe werknemer hier hulp bij nodig²⁶? Op basis van deze gegevens kan een persoonlijk introductieprogramma nog beter aansluiten op de capaciteiten van de nieuwe werknemer.

²⁵ www.diverscity.be/uploads/documentenbank/0c48f62c2b804406852d266832d2e2fd.pdf, verkregen op 25 maart 2012

²⁶ www.testuwpersoneel.nl/Introductie-Nieuwe-Medewerker/IntroductieProgrammaNieuweMedewerker.aspx, verkregen op 31 maart

Hoofdstuk 7: Toolbox flexibel introductiebeleid

De toolbox introductiebeleid is een handig hulpmiddel voor de werkgevers, leidinggevenden en P&O'ers van nu die behoefte hebben aan een (nieuw) introductiebeleid. De toolbox wordt gebundeld op een USB stick om direct aan de slag te kunnen met het ontwerpen van een persoonlijk introductiebeleid.

7.1. Hoe werkt het?

De toolbox flexibel introductiebeleid zal geleverd worden op een USB stick. Op deze USB stick staat een programma waarmee alle facetten van het introductiebeleid worden behandeld. Op deze manier kan de ontwerper van het introductiebeleid makkelijk alle informatie tot zich nemen zonder diverse literatuur en artikelen te onderzoeken. Door alle informatie en mogelijkheden met betrekking tot het introductiebeleid te bundelen op een USB stick kan er veel tijd bespaard worden. Daarnaast zorgt het programma ervoor dat er geen belangrijke zaken vergeten kunnen worden die tot de kern van het introductiebeleid behoren. Op deze manier wordt de kwaliteit van het introductiebeleid gewaarborgd.

In het programma is het mogelijk persoonlijke introductieprogramma's te ontwerpen voor individuele werknemers maar ook introductieprogramma's die gekoppeld zijn aan functies binnen de organisatie. De laatste optie is met name handig als een organisatie binnen korte tijd veel nieuwe werknemers (voor dezelfde functie) binnen haalt.

Het programma is in vijf onderdelen opgesplitst namelijk, doelen bepalen, onderdelen kiezen, draaiboek opstellen, uitvoeren en evalueren. Deze onderdelen zullen hieronder toegelicht worden.

7.2. Toolbox flexibel introductiebeleid

Het programma start op met een korte maar krachtige toelichting van het flexibele introductiebeleid. Hierna zullen de stappen van het programma één voor één toegelicht worden. Op deze manier wordt de persoon die het programma gaat gebruiken alvast voorbereid op de stappen die zullen komen in het programma.

In figuur 3 zijn de stappen van het programma schematisch weergegeven. Als eerste in het programma zullen de doelen van het introductieprogramma bepaald worden. Hierna kunnen de onderdelen gekozen worden die passend zijn voor het bereiken van het doel. Naar aanleiding van de doelen en de onderdelen zal het draaiboek opgesteld worden. Het programma zal zoveel mogelijk informatie samenvatten uit de voorgaande verzamelde gegevens. Op basis van deze verzamelde gegevens kan de persoon die het introductieprogramma ontwerpt het draaiboek samen stellen en eventueel aanvullingen doen. Hierna volgt de uitvoering van het introductieprogramma. Deze periode zal gemiddeld zes tot tien maanden in beslag gaan nemen (afhankelijk van de organisatie en de nieuwe werknemer). De uitvoering omvat zowel de oriëntatie als de socialisatie fase van de introductie. Als afsluiting van het programma zal de evaluatie van het introductieprogramma behandeld worden.

Figuur 3: Stappen bij het ontwerpen van het introductieprogramma



Stap 1: Doelen bepalen

De eerste stap die gemaakt moet worden bij het ontwikkelen van een introductieprogramma is het doel van het introductieprogramma bepalen. In het programma worden meerdere voorbeelden van doelen aangereikt daarnaast is het mogelijk om zelf doelstellingen in te voeren in het programma. De doelen moeten bepaald worden voordat de volgende stap gemaakt kan worden. Zonder doelen kan er geen evaluatie plaatsvinden. [Een visueel voorbeeld van deze stap is terug te vinden in bijlage 2. Toolbox flexibel introductiebeleid.](#)

Stap 2: Onderdelen kiezen

In de tweede stap van het programma worden de onderdelen voorgesteld. Als eerste komen de basis onderdelen naar voren. Van de basis onderdelen kan niet worden afgeweken omdat deze onderdelen essentieel zijn voor een introductieprogramma. Er moet wel gekozen worden welke inwerkmethode gebruikt zal gaan worden. Deze inwerkmethode is afhankelijk van de functie en wensen van de nieuwe werknemer. Het programma kan een toelichting geven over de inwerkmethodes zodat er een overwogen keuze gemaakt kan worden. Door te klikken op één van de inwerkmethodes komt de informatie over de gekozen inwerkmethode naar voren. De informatie die naar voren komt in het programma is beschreven in paragraaf 3.3. Introductie typologie. [De checklist waarover gesproken wordt in het programma is terug te vinden in bijlage 3. Checklist nieuwe werknemer\(s\)](#)

Na de basis onderdelen volgen de flexibele onderdelen. De flexibele onderdelen zijn met name bedoeld als aanvulling op de basis onderdelen en hier kan wel gekozen worden om ze in te zetten in het introductieprogramma of juist niet. Voor alle onderdelen is het mogelijk om erop te klikken voor extra toelichting en eventueel leuke en interessante tips. De informatie die zichtbaar wordt door te klikken op de onderdelen is beschreven in Hoofdstuk 8: Onderdelen toolbox. [Een visueel voorbeeld van deze stap is terug te vinden in bijlage 2. Toolbox flexibel introductiebeleid.](#)

Stap 3: Draaiboek

In de derde stap wordt door het programma het draaiboek samengesteld. Het draaiboek is een samenvatting van de eerder gemaakte keuzes in het programma. De opgestelde doelen komen nogmaals in beeld en de basisonderdelen en de gekozen flexibele onderdelen worden weergegeven. In deze stap is het mogelijk om aan de onderdelen een budget en planning te koppelen. Op deze manier wordt inzichtelijk gemaakt wanneer er gestart moet worden met het organiseren/uitvoeren van een bepaald onderdeel en hoeveel geld er voor ieder onderdeel van het introductieprogramma nodig of beschikbaar is. In het programma is een printknop aanwezig zodat deze samenvatting ook makkelijk geprint kan worden. Aan de hand van het draaiboek kan vastgesteld worden of het introductieprogramma aansluit op het HRM-beleid. [Een visueel voorbeeld van deze stap is terug te vinden in bijlage 2. Toolbox flexibel introductiebeleid.](#)

Stap 4: Uitvoering

De vierde stap in het programma is de uitvoering. De naam geeft het al aan, in deze stap gaat het om de uitvoering van het introductieprogramma. De doelen van het introductieprogramma zijn bepaald, hierop zijn de onderdelen gekozen en nu moeten deze onderdelen ingezet worden tijdens het introductieprogramma.

Het programma biedt een overzicht van belangrijke gegevens zoals de naam van de nieuwe werknemer, de inwerkmethode en de naam van de mentor. Daarnaast wordt er gewezen op de periodieke evaluatiemomenten die plaats moeten vinden om het introductieprogramma op de rails te houden of eventueel nog tussentijds aan te passen.

De stap van de uitvoering biedt ook een checklist naar aanleiding van de gekozen onderdelen. De checklist kan bijgewerkt worden wanneer er een onderdeel of taak volbracht is. Hierdoor is het in één oogslag duidelijk wat de status van het introductieprogramma is. [Een visueel voorbeeld van deze stap is terug te vinden in bijlage 2. Toolbox flexibel introductiebeleid.](#)

Stap 5: Evaluatie

De vijfde stap, die plaatsvindt na zes maanden, zal eerst de gekozen doelen aanhalen die zijn vastgelegd bij de start van het programma. In deze stap kan er aangegeven worden of het doel wel of juist niet bereikt is. Daarnaast raadt het programma aan om in gesprek te treden met de nieuwe werknemer om te kijken of er vanuit het oogpunt van de nieuwe werknemer er nog verbeteringen mogelijk zijn. Het programma geeft de mogelijkheid om een evaluatie vragenlijst te downloaden om te gebruiken tijdens dit gesprek met de nieuwe werknemer. [De volledige vragenlijst evaluatie is terug te vinden in bijlage 4: Vragenlijst evaluatie.](#)

Als laatste kunnen de verbeterpunten die vanuit de organisatie en de nieuwe werknemer(s) komen opgesomd worden. Zodra het programma de volgende keer weer opgestart wordt, zal het programma eerst deze verbeterpunten naar voren brengen. Op deze manier wordt de volgende gebruiker van het programma direct gewezen op de verbeterpunten die tijdens het vorige introductieprogramma naar voren zijn gekomen. [Een visueel voorbeeld van deze stap is terug te vinden in bijlage 2. Toolbox flexibel introductiebeleid.](#)

Hoofdstuk 8: Onderdelen toolbox

In dit hoofdstuk worden de elementen besproken die in de toolbox introductiebeleid zitten. Er wordt een onderscheid gemaakt tussen de basis onderdelen en de flexibele onderdelen binnen de toolbox introductiebeleid. De basis onderdelen zijn de onderdelen die niet mogen ontbreken in een introductiebeleid. Het gaat hier dan met name over elementen die ervoor zorgen dat de nieuwe werknemer aan de slag kan met zijn werk. De flexibele onderdelen zijn met name bedoeld als aanvulling op de basis onderdelen. Je kan hierbij denken aan zaken die verband houden met de functie van de nieuwe werknemer, het opleidingsniveau of gewoon iets extra's van de werkgever. Uit een combinatie van deze elementen is het mogelijk om een introductieprogramma op maat te maken.

De informatie die hieronder beschreven is, is de informatie die de toolbox introductiebeleid kan weergeven door te klikken op de verschillende beschikbare links in het programma.

8.1. Basis onderdelen

1) Bepaal de doelstellingen van de introductieperiode en de inwerkmethode

Bepaal wat het belangrijkste doel is van de introductieperiode. Een introductieperiode kan meerdere doelen hebben maar er is één hoofddoel, andere doelstellingen zijn hieraan ondergeschikt²⁷. Maak een keuze over de inwerkmethode die past bij de nieuwe werknemer. Er kan gekozen worden uit drie inwerkmethode's: sink-or-swim, facilitator of tell-and-sell²⁸.



Tip: De facilitator inwerkmethode is passend voor de meeste functies. Overweeg goed welke inwerkmethode het beste is voor de nieuwe werknemer(s)!

2) Zorg ervoor dat de organisatie klaar is voor de nieuwe werknemer

Nadat de keuze op een nieuwe werknemer is gevallen kan er begonnen worden met een op maat gemaakt introductiebeleid. Zorg ervoor dat wanneer de nieuwe werknemer aan zijn eerste werkdag begint, zijn kleding klaar ligt, dat de nieuwe werknemer op de hoogte is van de huishoudelijke regels (deze worden meestal opgenomen in een personeelshandboek), dat de werkplek volledig en werkbaar is ingericht en dat de arbeidsovereenkomst en andere administratieve zaken met betrekking tot de indiensttreding geregeld zijn. De beschikbare checklist kan ondersteuning bieden voor dit onderdeel. [De checklist is terug te vinden in bijlage 3. Checklist nieuwe werknemer\(s\).](#)

Het is verstandig om de nieuwe werknemer na de selectieprocedure en vóór de eerste werkdag nog een keer uit te nodigen (bij de leidinggevende of de afdeling HR) voor een gesprek. Tijdens dit gesprek kan de arbeidsovereenkomst in orde gemaakt worden, de bedrijfskleding kan gepast en besteld worden, de datum van aanvang van de eerste werkdag kan besproken worden en de nieuwe werknemer krijgt de kans om vragen te stellen nog voordat hij in dienst treedt. In een ideale situatie zal deze afspraak gepland worden minimaal twee weken voor het aanvangen van de eerste werkdag van de nieuwe werknemer.

²⁷ www.amcinfo.nl/index.php?module=announce&ANN_id=143&ANN_user_op=view, verkregen op 25 maart 2012

²⁸ Ardts J. (2003), *Introductiebeleid, vorm geven aan de ontdekkingsreis van nieuwe medewerkers*, Assen, Koninklijke Van Gorkum BV pag. 20



Tip: Zorg ervoor dat het bekend is wie het introductieprogramma ontwerpt en wie de communicatie naar de nieuwe werknemer en de collega's verzorgt. Vaak zal dit gedaan worden door een HR-medewerker. Mocht de organisatie geen een HR-afdeling hebben dan is de leidinggevende de aangewezen persoon om het introductieprogramma te ontwerpen en te begeleiden. Breng van te voren ook de collega's op de hoogte van de komst van de nieuwe werknemer.

3) Zorg dat de nieuwe collega opgevangen wordt door de direct leidinggevende

De eigen leidinggevende is de aangewezen persoon om de nieuwe werknemer te verwelkomen. Als dat onverhoopt niet mogelijk is, is een medewerker van de HR afdeling degene die deze taak op zich neemt. Voor het eerste gesprek moet de tijd worden genomen. Als de nieuwe werknemer tijd kan doorbrengen op de eerste werkdag met zijn eigen leidinggevende, zal hij zich sneller thuis voelen. De leidinggevende kan dit moment gebruiken om de belangrijkste informatie te verstrekken aan de nieuwe werknemer²⁹.

4) Rondleiding door de organisatie

Een rondleiding door de organisatie zorgt ervoor dat de nieuwe werknemer sneller wegwijs zal zijn binnen de organisatie. Het is verstandig om de rondleiding te geven voordat de eerste werkdag begint. Dit maakt de eerste echte werkdag zelf minder vol. Daarnaast kan de nieuwe werknemer redelijk anoniem door het gebouw lopen omdat hij nog niet persoonlijk aan zijn toekomstige collega's wordt voorgesteld. De rondleiding kan bij voorkeur gecombineerd worden met het gesprek dat plaatsvindt na de selectieprocedure en voor de eerste werkdag. Mocht dit niet mogelijk zijn dan wordt er geadviseerd om hier een nieuwe afspraak voor in te plannen. Door de nieuwe afspraak wordt meteen het contact met de nieuwe werknemer warm gehouden³⁰.

5) Kennis maken met nieuwe collega's

Een van de belangrijkste taken van een nieuwe werknemer is het kennismaken met de nieuwe collega's en het vinden van de juiste weg binnen de organisatie. Kortom, de nieuwkomer moet leren bewegen in een nieuwe omgeving, ontdekken wie er belangrijk voor hem zijn en wie hij nodig heeft om de pas verworven functie succesvol uit te kunnen voeren³¹. Voldoende tijd nemen voor kennismaking kan een zeer nuttige investering zijn.



Tip: Maak een contactplanning. Hierin wordt vastgelegd met wie (wanneer en waar) de nieuwe werknemer kennis zal maken, in het kader van de in te vullen functie, ofwel met het oog op de toekomst. De contactplanning wordt direct bij binnenkomst overhandigd aan de nieuwe werknemer.

6) Kennis maken met de nieuwe werkplek

De nieuwe werknemer wordt op de hoogte gesteld van werkprocedures en de diensten die geleverd worden. Ook kunnen praktische zaken als werktijden, werkkleding en pauzes hierbij besproken worden.

²⁹ Templar R. (2001), *Tips & Trucs: Anderen inwerken*, Velp, TFC TrainingsMedia, pag. 44

³⁰ Al T. (2008), *De introductiegids*, Zaltbommel, Uitgeverij Haystack pag. 81

³¹ www.diverscity.be/uploads/documentenbank/0c48f62c2b804406852d266832d2e2fd.pdf, verkregen op 25 maart 2012

7) Evaluatie introductiebeleid

Tijdens het introductieprogramma dienen er regelmatig evaluatiegesprekken plaats te vinden over de manier waarop de nieuwe werknemer de oriëntatie en socialisatie fase in de organisatie ervaart. De evaluatiegesprekken kunnen gebruikt worden om de nieuwe werknemer te wijzen op zaken die goed of minder goed gaan.

De evaluatie zou moeten plaatsvinden³²:

- na de eerste werkdag;
- gedurende de eerste maand wekelijks;
- daarna maandelijks (tot en met de zesde maand)

Door regelmatig te evalueren kan voorkomen worden dat de nieuwe werknemer zich teveel op zichzelf aangewezen voelt. Mocht het introductieprogramma niet naar wens verlopen dan kan het introductieprogramma tussentijds bijgesteld worden.



Tip: Het introductieprogramma stopt niet bij het kennismaken met de organisatie en het overdragen van werk. Evaluatie, zowel tussentijds als ook na afloop, levert informatie op waarmee tussentijdse aanpassing, bijsturing, of intensivering van het introductieprogramma mogelijk is.

8.2. Flexibele onderdelen

1) Mentor systeem

Een aantal organisaties kiezen voor een mentor systeem (ook wel de “buddy”-filosofie genoemd). De nieuwe werknemer heeft veel aan dit systeem en het inwerken gaat hierdoor sneller en effectiever. De mentor begeleidt de nieuwe werknemer en is beschikbaar voor het beantwoorden van de vragen van de nieuwe werknemer. De mentor vervult een belangrijke rol om de nieuwe werknemer te helpen zich snel thuis te voelen binnen de organisatie en de mentor bekleedt een voorbeeldrol voor de nieuwe werknemer.

Er zijn echter wel een aantal basisregels voor het mentor systeem:

- De mentor moet ongeveer dezelfde leeftijd hebben als de nieuwe werknemer
- De mentor moet ongeveer een gelijke status hebben als de nieuwe werknemer, maar zeker geen lagere
- De mentor rol is slechts van tijdelijke aard, na het introductieprogramma stopt de rol van mentor
- De mentor moet vrijwillig zijn rol als mentor vervullen en niet gedwongen zijn door de organisatie
- De mentor moet een aanvaard teamlid zijn, geen outsider of onpopulair teamlid
- De mentor moet vriendelijk, spontaan en zelfverzekerd zijn

Het bovenstaande lijstje bevat geen harde eisen maar is een wensenlijst. Zorg ervoor dat de mentor aan zoveel mogelijk punten voldoet. Meestal na de ontvangst van de nieuwe werknemer door de leidinggevende zal de mentor de nieuwe werknemer verder begeleiden tijdens de introductieperiode³³. Het mentor systeem sluit goed aan op de tell-and-sell inwerkmethode.

³² www.vng.nl/Praktijkvoorbeelden/AP/2011/Waalwijk_introductiebeleid_2011.pdf, verkregen op 12 maart 2012

³³ Templar R. (2001), *Tips & Trucs: Anderen inwerken, Velp, TFC TrainingsMedia*, pag. 40 t/m 42

2) Interne opleiding

De interne opleiding die aan de introductieperiode wordt gekoppeld is vaak een algemene vakinhoudelijke opleiding. Tijdens deze interne opleiding kan kennis worden overgedragen met betrekking tot de onderwerpen die spelen binnen de organisatie. Daarnaast kan het ook een functiegerelateerde opleiding zijn die zorgt voor verdieping.

De interne opleiding kan de betrokkenheid van de nieuw werknemer vergroten. Door een interne opleiding is de nieuwe werknemer sneller in staat zijn eigen werk zelfstandig uit te voeren. Door te investeren in de nieuwe werknemer zal de hij zich sneller thuis voelen binnen de organisatie³⁴.

3) Fun element

De introductieperiode wordt meestal omschreven als een leerzame periode die in het teken staat de nieuwe werknemer zo snel mogelijk wegwijs te maken binnen de organisatie. Om de nieuwe werknemer snel te laten socialiseren met collega's tijdens de introductieperiode kan er gekozen worden voor een informele activiteit. Er kan hier gedacht worden aan een etentje met de collega's van de afdeling of een actieve teambuilding dag.

4) Meeloopdag

Voor de nieuwe werknemer kan het in bepaalde gevallen verstandig zijn om eerst een meeloopdag te organiseren. Voor een nieuwe werknemer kan het lastig zijn om tijdens de introductieperiode een beeld te krijgen van de afdelingen waar hij mee gaat samenwerken. Onbekendheid met de werkzaamheden en geleverde diensten van andere afdelingen kunnen wederzijds onbegrip opleveren en dit bemoeilijkt de samenwerking. Een meeloopdag bij de afdelingen die in functionele zin belangrijk zijn voor de nieuwe werknemer kan veel goed doen³⁵.

5) Welkomstpresentje

Een welkomstpresentje op de eerste werkdag kan de nieuwe werknemer het gevoel geven dat hij speciaal is en dat zijn aanwezigheid gewaardeerd wordt. Voorbeelden van welkomstpresentjes zijn: verse bloemen op het bureau, een cadeaubon voor een avondje uit eten op kosten van de werkgever of een welkomstkaart met de namen van de collega's van de afdeling³⁶.



Tip: "Hoera! Ik heb een nieuwe baan" geschreven door Marie-Anne Borst-van der Pas is een leuk boek om te geven aan een nieuwe werknemers. Het boek bevat alle praktische tips voor een goede start bij een nieuwe werkgever. Het boek kan gebruikt worden als leidraad en als naslagwerk voor en tijdens een nieuwe baan.

³⁴ www.diverscity.be/uploads/documentenbank/0c48f62c2b804406852d266832d2e2fd.pdf, verkregen op 25 maart 2012

³⁵ Ardts J. (2003), *Introductiebeleid, vorm geven aan de ontdekkingsreis van nieuwe medewerkers*, Assen, Koninklijke Van Gorcum BV pag. 41

³⁶ Al T. (2008), *De introductiegids*, Zaltbommel, Uitgeverij Haystack pag. 91

6) Bekendmaking nieuwe collega intranet / personeelsblad/ memo

Maak bekend binnen de organisatie dat er een nieuwe werknemer gaat starten. Geef aan wanneer en in welke functie de nieuwe werknemer zal starten. Er zijn diverse manieren om de nieuwe werknemer voor te stellen binnen de organisatie. Er kan gebruik gemaakt worden van het intranet, het personeelsblad of van een interne memo. De collega's worden op deze manier op de hoogte gebracht van de komst van de nieuwe werknemer.



Tip: Ontwerp een smoelenboek binnen de organisatie. Dit is niet alleen handig voor nieuwe werknemers maar alle werknemers binnen de organisatie kunnen hier gebruik van maken. Een smoelenboek helpt de nieuwe werknemer om gemakkelijker kennis te maken met collega's en sneller te onthouden wie wie is en wie wat doet binnen de organisatie³⁷.

7) Gezamenlijke introductie

Als er binnen een korte periode veel nieuwe werknemers instromen is het handig om een algemene introductiebijeenkomst te organiseren. Tijdens deze bijeenkomst kan er veel informatie over de organisatie overgebracht worden aan de nieuwe werknemers. Mocht de organisatie continu een stroom van nieuwe werknemers hebben is het aan te raden om elke vier maanden een introductiebijeenkomst te organiseren voor de nieuwe werknemers.

³⁷ Al T. (2008), *De introductiegids*, Zaltbommel, Uitgeverij Haystack pag. 106

Hoofdstuk 9: Pilot Agristo Tilburg

Om de toolbox flexibel introductiebeleid te kunnen toetsen in de eigen beroepspraktijk heeft er een pilot plaatsgevonden binnen Agristo Tilburg. Met deze pilot is getoetst op de haalbaarheid van de toolbox en de toegevoegde waarde voor de beroepspraktijk. Voor de pilot is gekozen om gebruik te maken van een fictief persoon die in dienst zal treden bij Agristo Tilburg in de functie van Inpakoperator.

Taken en verantwoordelijkheden Inpakoperator:

Als Inpakoperator heb je een belangrijke rol. Je bent samen met je collega's verantwoordelijk voor de inpaklijnen. Je zorgt voor het instellen, opstarten en bedienen van de verschillende lijnen. Je bewaakt de werking van de lijnen en indien nodig stuur je bij. Daarnaast borg je de kwaliteit en voer je kwaliteitscontroles uit om de productkwaliteit te verzorgen. De doelstelling van de functie is het zo optimaal mogelijk laten draaien van de inpaklijnen³⁸.



Agristo

Agristo is een Belgische onderneming met het hoofdkantoor in Harelbeke (België) en productievestigingen in Harelbeke, Nazareth (België) en Tilburg. Agristo is gespecialiseerd in het vervaardigen van private label diepgevroren en voorgebakken aardappelproducten³⁹. Agristo is een echt familiebedrijf waarbij op dit moment de tweede generatie aan het roer staat.

Agristo Tilburg

De vestiging Tilburg produceert allerlei soorten friet o.a. french fries, friet met coating, aardappelschijfjes en ribbelfriet. De vestiging Tilburg heeft momenteel ongeveer 130 werknemers en van de drie vestigingen heeft de vestiging Tilburg de meeste groeipotentie. Agristo Tilburg staat bekend als de meest moderne frietfabriek van de wereld. De nieuwe lijn verwerkt momenteel +/- 22 ton afgewerkt product per uur waarbij nog groei mogelijk is. Op dit moment wordt er aan 90 landen over de wereld geleverd, wat ook nog steeds groeit.

Kenmerkend aan Agristo Tilburg is de platte organisatie met korte lijnen en een no nonsens cultuur. Een voorbeeld hiervan is dat de leden van het stuurteam niet alleen met strategische zaken bezig zijn maar ook met de bijbehorende administratieve/operationele taken. Handen uit de mouwen, passie voor het vak en hard werken zijn kenmerkend voor Agristo Tilburg.

³⁸ www.agristo.nl, verkregen op 8 april 2012

³⁹ www.agristo.nl, verkregen op 7 april 2012

Stap 1: Doelen bepalen

Voor de functie van Inpakoperator binnen Agristo zijn twee (kern)doelen bepaald voor het introductieprogramma:

- Werknemer is binnen zes maanden naar het juiste functieniveau gebracht
- Werknemer is binnen drie maanden volledig op de hoogte van de veiligheidsvoorschriften

Agristo Tilburg maakt gebruik van een minimale bezetting op de werkvloer. Het is hierdoor van groot belang dat de Inpakoperator zo snel mogelijk naar het juiste functieniveau gebracht wordt. Op deze manier kan de nieuwe Inpakoperator snel volledig en onafhankelijk van collega's ingezet worden.

Daarnaast is veiligheid een belangrijk onderwerp binnen Agristo Tilburg. De Inpakoperator zal veel met de machines gaan werken en de veiligheid moet in acht genomen worden. [Een visueel voorbeeld van de gemaakte keuzes is terug te vinden in bijlage 2. Toolbox flexibel introductiebeleid.](#)

Stap 2: Onderdelen kiezen

Basis onderdelen

Bij de tweede stap krijg ik de keuze om een inwerkmethode te kiezen. Door te klikken op de verschillende inwerkmethodes komt een korte uitleg naar voren. Op deze manier is degene die het programma gebruikt op de hoogte van de verschillende inwerkmethodes. Voor de functie van Inpakoperator kies ik voor de tell-and-sell inwerkmethode. Ik kies voor deze inwerkmethode omdat het werk van de Inpakoperator exact voorgeschreven is, hierdoor heeft de nieuwe Inpakoperator belang bij een strakke en duidelijke instructie. De nieuwe Inpakoperator zal moeten leren hoe zijn collega's het doen op de werkvloer.

Als tweede "opdracht" print in de checklist uit, streep de zaken door die niet relevant zijn en vul ik de checklist aan waar nodig. Verder vul ik de verantwoordelijke persoon en data in. Ik zal deze checklist bij de hand houden en updaten wanneer een taak volbracht is. Op deze manier is er een duidelijk overzicht met de taken die gedaan zijn en de taken die nog gedaan moeten worden, door wie en voor welke datum.

Als laatste van de basis onderdelen plan ik de rondleiding in voor de nieuwe Inpakoperator. De rondleiding zal gegeven worden voordat de nieuwe Inpakoperator in dienst treedt en de rondleiding wordt verzorgd door een werknemer die veel over de organisatie kan vertellen. De kennismakingsmomenten met de nieuwe collega's en de kennismaking met de werkplek stem ik af met de leidinggevende. Hij zal dit verder op zich nemen. De evaluatiemomenten worden vastgelegd op de volgende data: na de eerste werkdag, wekelijks gedurende de eerste maand en daarna maandelijks. De evaluatiemomenten worden afgestemd met de leidinggevende. De leidinggevende zal de verantwoording dragen voor het afnemen van deze evaluatiemomenten. Een kopie van het verslag zal ik ontvangen. Op basis van de verslagen kan gekeken worden of het nodig is dat een derde persoon aansluit tijdens deze evaluatie gesprekken of dat er zaken bijgestuurd moeten worden tijdens het introductieprogramma. [Een visueel voorbeeld van de gemaakte keuzes is terug te vinden in bijlage 2. Toolbox flexibel introductiebeleid.](#)

Flexibele onderdelen

Voor de functie van Inpakoperator kies ik voor een aantal flexibele onderdelen. Hieronder worden ze verder toegelicht.

1) Mentor systeem

Ja, de tell-and-sell inwerkmethode sluit goed aan op het mentor systeem. Door het inzetten van een mentor (ervaren collega, die goed functioneert) zal de nieuwe Inpakoperator een goed voorbeeld krijgen. Hierdoor zal de nieuwe Inpakoperator sneller en effectiever ingewerkt worden.

2) Interne opleiding

Ja, Agristo Tilburg werkt met opleidingsschema's die doorlopen moeten worden door de nieuwe werknemer. Op deze manier is er een duidelijk overzicht met welke zaken op de werkvloer besproken/getraind zijn en welke zaken nog niet. Het is voor de nieuwe Inpakoperator belangrijk om te leren wat de procedures zijn en hoe de machines werken.

3) Fun element

Nee, op dit moment zal een fun element weinig bijdragen aan het introductieprogramma van de nieuwe Inpakoperator. De ploeg waarin de Inpakoperator komt te werken is een kleine groep mensen (maximaal 10 personen) en hij zal nauw samenwerken met deze collega's. Op dit moment is socialiseren met de ploeg geen probleem.

4) Meeloopdag

Ja, door de nieuwe Inpakoperator alvast een dag mee te laten lopen in de ploeg waar hij komt te werken kan hij alvast kort kennis maken met zijn collega's, de werksituatie en de organisatie in het algemeen. Aangezien de Inpakoperator komt te werken op de inpakafdeling, zal hij verder weinig van het proces zien. Een meeloopdag kan ervoor zorgen dat hij ook de rest van het proces kan leren kennen en hierdoor een beter beeld van de organisatie kan vormen.

5) Welkomspresentje

Nee, de aanstelling van een mentor in combinatie met een meeloopdag en de interne opleidingen geven de nieuwe Inpakoperator voldoende het gevoel gewaardeerd te worden binnen de organisatie. Er wordt immers tijd aan hem besteed en hij wordt goed geïnstrueerd tijdens zijn inwerkperiode. Op dit moment heeft een welkomspresentje weinig tot geen toegevoegde waarde voor de nieuwe Inpakoperator.

6) Bekendmaking nieuwe collega binnen de organisatie

Ja, binnen Agristo Tilburg worden nieuwe werknemers in het personeelsblad geplaatst en er wordt een memo verspreid binnen de organisatie. Ik zou hier niets aan veranderen.

7) Gezamenlijke introductie

Nee, een gezamenlijke introductie is pas interessant als de organisatie in een korte tijd veel nieuwe werknemers in dienst neemt. Op dit moment is het aantal nieuwe werknemers nog niet hoog genoeg om gezamenlijke introductiebijeenkomsten te organiseren. In de toekomst kan dit wellicht veranderen.

Een visueel voorbeeld van de gemaakte keuzes is terug te vinden in bijlage 2. Toolbox flexibel introductiebeleid.

Stap 3: Draaiboek

Het draaiboek zorgt ervoor dat alle gemaakte keuzes samenkomen in een duidelijk overzicht. De doelen die bepaald zijn aan het begin van het programma komen weer naar voren samen met de (gekozen) onderdelen.

Door op de knop printen te klikken komt het volgende overzicht naar voren:

Doelen introductieprogramma: - Werknemer is binnen zes maanden naar het juiste functieniveau gebracht - Werknemer is binnen drie maanden volledig op de hoogte van de veiligheidsvoorschriften		
Onderdelen	Kosten	Planning
Tell-and-sell inwerkmethode	0	De eerste zes maanden
Checklist	0	Een week voordat de werknemer in dienst treed
Opvangen eerste werkdag	0	De eerste werkdag
Kennismakingsmomenten	0	De eerste week
Kennismaking met werkplek	0	De eerste werkdag
Evaluatie momenten	0	Na de eerste werkdag, wekelijks gedurende de eerste maand en daarna maandelijks.
Mentor aanstellen	0	Twee weken voordat de werknemer in dienst treed
Interne opleiding	0	De eerste drie maanden
Meeloop dag	0	Een week voordat de werknemer in dienst komt
Bekendmaking aan collega's	0	Een week voordat de werknemer in dienst komt

[Een visueel voorbeeld van de gemaakte keuzes is terug te vinden in bijlage 2. Toolbox flexibel introductiebeleid.](#)

Stap 4: Uitvoering

Tijdens deze stap van het programma kan de uitvoering van het introductieprogramma bewaakt worden. Daarnaast biedt deze stap overzicht met de belangrijkste gegevens, bijvoorbeeld de naam van de nieuwe werknemer, functie van de nieuwe werknemer, inwerkmethode, naam van de mentor en de naam van de leidinggevende. Het programma wijst ook hier nogmaals op de periodieke evaluatiemomenten die plaats moeten vinden om het introductieprogramma op de rails te houden of eventueel nog tussentijds aan te passen.

Daarnaast bevat deze stap ook een checklist naar aanleiding van de gekozen onderdelen. De checklist kan bijgewerkt worden wanneer er een onderdeel of taak volbracht is. Op deze manier is er altijd een actueel beeld met betrekking tot de vorderingen in het introductieprogramma. [Een visueel voorbeeld van de gemaakte keuzes is terug te vinden in bijlage 2. Toolbox flexibel introductiebeleid.](#)

Stap 5: Evaluatie introductieprogramma

Tijdens deze pilot kan niet geëvalueerd worden aangezien het introductieprogramma met de fictieve werknemer nooit heeft plaatsgevonden. Deze stap vindt altijd plaats zes maanden na de start van het introductieprogramma.

Tijdens deze stap wordt als eerste gevraagd of de doelen die bepaald zijn in stap 1 van het programma bereikt zijn. Het is belangrijk om te weten of het introductieprogramma ook daadwerkelijk succesvol is geweest.

Vervolgens geeft het programma aan dat het verstandig is om met de nieuwe werknemer in gesprek te treden over het introductieprogramma. Het programma geeft de mogelijkheid om een standaard vragenlijst te downloaden en deze te gebruiken tijdens het evaluatie gesprek met de nieuwe werknemer. [De volledige vragenlijst evaluatie is terug te vinden in bijlage 4: Vragenlijst evaluatie.](#)

Uit de evaluatie van het introductiebeleid komen verbeterpunten naar voren. Deze kunnen ingevuld worden in het programma. Bij een volgende keer dat het programma opgestart wordt, zullen deze verbeterpunten als eerste naar voren komen. Zo wordt degene die het introductieprogramma gaat ontwerpen eraan herinnerd wat er verbeterd kan worden bij een volgend introductieprogramma. [Een visueel voorbeeld van de gemaakte keuzes is terug te vinden in bijlage 2. Toolbox flexibel introductiebeleid.](#)

Conclusie

Naar aanleiding van deze pilot kan geconcludeerd worden dat het samenstellen van een persoonlijk en flexibel introductieprogramma sterk vereenvoudigd kan worden door gebruik te maken van de toolbox flexibel introductiebeleid. De toolbox zorgt voor structuur en eenheid in het introductiebeleid.

Door deze toolbox flexibel introductiebeleid te gebruiken kan er veel tijd en energie bespaard worden. Professionals hoeven zelf niet meer op zoek naar relevante theorieën of praktijkvoorbeelden van andere organisaties. De toolbox is samengesteld aan de hand van literatuur, best practices en de wensen van de nieuwe werknemers. Daarnaast waarborgt de toolbox dat er geen belangrijke zaken vergeten worden voor, tijdens en na de introductieperiode. Met name de checklists en overzichten zijn makkelijk in gebruik en overzichtelijk.

De toolbox flexibel introductiebeleid maakt het ontwerpen van persoonlijke en flexibele introductieprogramma's eenvoudig en doelgericht. Door alle stappen van het programma te doorlopen kunnen er geen zaken vergeten worden waardoor de kwaliteit van het introductiebeleid gewaarborgd wordt. Door de tijd en energie die bespaard worden is het voor de HR-professionals interessanter geworden om een persoonlijk en flexibel introductieprogramma te ontwerpen.

Feedback Agristo

Ik werd erg blij van jouw stuk! Het zit goed in elkaar, is onderbouwd met theorie en zorgt voor een gestructureerd introductiebeleid in onze organisatie. Met jouw toolbox kun je eenheid creëren in de passende elementen en deze inzetten voor de organisatie waar je het toe gaat passen.

Het voorbeeld wat je aangedragen hebt voor Agristo, zit goed in elkaar. Alle facetten die nodig zijn komen aanbod en er is goed over nagedacht. Top gedaan en succes met het uitrollen.

Janneke Kersten, HR Officer Agristo Tilburg, 11 april 2012

Bronnenlijst

Literatuur

Al T. (2008), *De introductiegids*, Zaltbommel, Uitgeverij Haystack

Ardts J. (2003), *Introductiebeleid, vorm geven aan de ontdekkingsreis van nieuwe medewerkers*, Assen, Koninklijke Van Gorcum BV

Kluytmans Dr. F., (2005), *Leerboek personeelsmanagement*, Groningen-Houten, Uitgeverij Wolters-Noordhoff

Templar R. (2001), *Tips & Trucs: Anderen inwerken*, Velp, TFC TrainingsMedia

Internet

http://nl.wikipedia.org/wiki/Best_practice, verkregen op 1 april 2012

www.agristo.nl, verkregen op 7 april 2012

www.amcinfo.nl/index.php?module=announce&ANN_id=143&ANN_user_op=view, verkregen op 25 maart 2012

www.depers.nl/economie/259735/De-deceptie-van-de-eerste-werkdag.html, verkregen op 10 maart 2012

www.diverscity.be/uploads/documentenbank/0c48f62c2b804406852d266832d2e2fd.pdf, verkregen op 25 maart 2012

www.hrpraktijk.nl/kennisbank-personeelspraktijk/werving/selecteren/introductieperiode.537284.lynx, verkregen op 10 maart 2012

www.penoactueel.nl/management/starter-krijgt-nauwelijks-begeleiding-2021.html, verkregen op 2 maart 2012

www.ras.nl/content/files/Handleiding%20leidinggevende.pdf, verkregen op 25 maart 2012

www.testuwpersoneel.nl/Introductie-Nieuwe-Medewerker/IntroductieProgrammaNieuweMedewerker.aspx, verkregen op 31 maart

www.vng.nl/Praktijkvoorbeelden/AP/2011/Waalwijk_introductiebeleid_2011.pdf, verkregen op 12 maart 2012

Bijlage 1. Enquête

Geachte heer/mevrouw,

Voor de opleiding Personeel en Arbeid van de Fontys Hogescholen Tilburg voer ik momenteel onderzoek uit om de introductie van nieuwe werknemers bij organisaties te optimaliseren. Dit onderzoek gebeurt aan de hand van een vragenlijst waarin uw mening wordt gevraagd over uw laatste introductieperiode bij uw huidige werkgever (of laatste werkgever).

Het invullen van deze vragenlijst zal 10 minuten van uw tijd in beslag nemen.

Voor iedere vraag is uw persoonlijke mening van belang; er bestaan geen juiste of onjuiste antwoorden! Uw antwoorden worden vanzelfsprekend anoniem behandeld.

Alvast hartelijk dank voor uw bijdrage aan het onderzoek.

Met vriendelijke groet,
Ilse Helmer

De onderstaande vragen gaan over uw eigen introductieperiode zoals u die ervaren heeft bij uw organisatie. Geef aan of de onderdelen die hieronder zijn beschreven aanwezig waren in uw introductieperiode.

Tijdens mijn introductieperiode

1. Kreeg ik een persoonlijk ontvangst door de leidinggevende

- A. Ja
- B. Nee

2. Voelde ik me welkom binnen de organisatie

- A. Ja
- B. Nee

3. Kreeg ik een rondleiding door de organisatie

- A. Ja
- B. Nee

4. Waren zaken met betrekking tot de werkplek en bedrijfskleding goed geregeld

- A. Ja
- B. Nee

5. Kreeg ik voldoende kans kennis te maken met collega's

- A. Ja
- B. Nee

6. Zijn er evaluatiemomenten geweest

- A. Ja
- B. Nee

7. Kreeg ik een persoonlijke buddy/mentor toegewezen

A. Ja

B. Nee

8. Heb ik voldoende informatie gekregen over mijn werkzaamheden

A. Ja

B. Nee

9. Heb ik vakinhoudelijke opleidingen/trainingen gevolgd

A. Ja

B. Nee

10. Was er een gezamenlijke introductiebijeenkomst

A. Ja

B. Nee

11. Heb ik tussen het tekenen van het contract en de eerste werkdag contact met de organisatie gehad

A. Ja

B. Nee

12. Kreeg ik een welkomstpresentsje van de organisatie

A. Ja

B. Nee

13. Heb ik op intranet gestaan of in het personeelsblad gestaan als nieuwe werknemer

A. Ja

B. Nee

De onderstaande vragen gaan over zaken die u belangrijk vindt in een introductieperiode. Geef aan in hoeverre u het eens bent met onderstaande uitspraken over een introductieperiode.

14. Ik vind in mijn introductietijd een persoonlijke buddy/mentor belangrijk.

Helemaal mee eens

Mee eens

Neutraal

Niet mee eens

Helemaal niet mee eens

15. Ik vind het belangrijk dat collega's regelmatig feedback geven op mijn werkzaamheden in de introductieperiode

Helemaal mee eens

Mee eens

Neutraal

Niet mee eens

Helemaal niet mee eens

16. Ik ontdek het liefst zelf wat mijn taken en verantwoordelijkheden zijn.

Helemaal mee eens
Mee eens
Neutraal
Niet mee eens
Helemaal niet mee eens

17. Ik ontvang graag voor aanvang van mijn nieuwe werk een recente kopie van het bedrijfsblad
Helemaal mee eens
Mee eens
Neutraal
Niet mee eens
Helemaal niet mee eens

18. Een gesprek aan het einde van de eerste werkdag met mijn leidinggevende vind ik belangrijk
Helemaal mee eens
Mee eens
Neutraal
Niet mee eens
Helemaal niet mee eens

19. Een organogram van de organisatie helpt mij bij het verkennen van de nieuwe organisatie
Helemaal mee eens
Mee eens
Neutraal
Niet mee eens
Helemaal niet mee eens

20. Een rondleiding hoort een onderdeel te zijn van de introductieperiode
Helemaal mee eens
Mee eens
Neutraal
Niet mee eens
Helemaal niet mee eens

21. Ik heb behoefte aan een reflectiegesprek na de eerste maand met mijn leidinggevende:
Helemaal mee eens
Mee eens
Neutraal
Niet mee eens
Helemaal niet mee eens

22. Ik zou een persoonlijke attentie waarmee het bedrijf me als nieuwe medewerker verwelkomt, waarderen.
Helemaal mee eens
Mee eens
Neutraal
Niet mee eens
Helemaal niet mee eens

23. Een fun element (een informele activiteit) in de introductieperiode vind ik leuk
Helemaal mee eens
Mee eens
Neutraal
Niet mee eens
Helemaal niet mee eens

24. Een persoonlijk op maat gemaakte introductieperiode ervaar ik als prettig.
Helemaal mee eens
Mee eens
Neutraal
Niet mee eens
Helemaal niet mee eens

25. Ik zou in mijn introductieperiode het liefst begeleid worden door (één antwoord mogelijk):
A. De direct leidinggevende
B. Een collega die dezelfde functie vervult als ik
C. Anders, namelijk:

26. Welke zaken kunnen er nog meer voor zorgen dat u zich snel thuis voelt in een bedrijf?

Tot slot een aantal vragen over uzelf:

27. Ik ben een: man/vrouw (omcirkel wat van toepassing is)

28. Ik ben jaar oud

29. Mijn hoogst genoten opleiding is:

- ☐ basisschool
- ☐ middelbare school
- ☐ MBO
- ☐ HBO
- ☐ Universitair

30. Mijn werk- en denkniveau is:

- ☐ basisschool
- ☐ middelbare school
- ☐ MBO
- ☐ HBO
- ☐ Universitair

Hebt u nog opmerkingen over uw introductieperiode of over uw wensen in een introductieperiode, vul deze dan hieronder in.

Hartelijk dank voor het invullen van de vragenlijst.

Bijlage 2. Toolbox flexibel introductiebeleid

In deze bijlage is inzichtelijk gemaakt hoe het product er uit zal komen te zien.

1. Doelen bepalen

Een flexibel introductiebeleid kan verschillende doelen hebben.
Deze doelen kunnen afgestemd worden op de ervaring en kennis van de nieuwe werknemer of juist op de wensen van de organisatie.
Het is belangrijk om als organisatie te bepalen wat er precies bereikt moet worden met het introductiebeleid

Wat moet er bereikt worden tijdens dit introductieprogramma?

Hieronder zijn een aantal voorbeelden genoemd.
Naast deze voorbeelden is het mogelijk eigen doelen te bepalen voor het introductieprogramma

- ☒ Werknemer is binnen zes maanden naar het juiste functieniveau gebracht worden
- ☐ Werknemer heeft een compleet beeld van de productiecycclus binnen zes maanden
- ☐ Werknemer maakt binnen zes maanden de werkwijze en organisatiecultuur eigen
- ☒ Werknemer is binnen drie maanden volledig op de hoogte van de veiligheidsvoorschriften
- ☐ Terugdringen van het verloop van nieuwe werknemers
- ☐ De overdracht van kennis aan nieuwe werknemers moet gestructureerd zijn
- ☐ Werknemer is binnen twee maanden wegwijz in de organisatie
- ☐
- ☐



2. Basis onderdelen

- 1) Kies een inwerkmethode
 - ☐ Sink-or-swim
 - ☐ Facilitator
 - ☒ Tell-and-sell
- 2) Maak de organisatie klaar voor de nieuwe werknemer(s)
(Klik hier) voor de checklist
- 3) Opvangen eerste werkdag door leidinggevende
- 4) Rondleiding door de organisatie
- 5) Organiseer kennismakings momenten voor de nieuwe werknemer(s)
- 6) Organiseer de kennismaking met de werkplek voor de nieuwe werknemer(s)
- 7) Plan de evaluatiemomenten met de nieuwe werknemer(s)



2. Flexibele onderdelen

1) Mentor systeem

- ☒ Ja
☐ Nee

2) Interne opleiding

- ☒ Ja
☐ Nee

3) Fun element

- ☐ Ja
☒ Nee

4) Meeloopdag

- ☒ Ja
☐ Nee

5) Welkomspresentje

- ☐ Ja
☒ Nee



Verder



2. Flexibele onderdelen

6) Bekendmaking nieuwe collega binnen de organisatie

- ☐ Intranet
☒ Personeelsblad
☒ Memo
☐

7) Gezamenlijke introductie

- ☐ Ja
☒ Nee

8)

9)

10)



3.



3. Draaiboek

Doelen van het introductieprogramma

- ✓ *Werknemer is binnen een jaar naar het juiste functieniveau gebracht*
- ✓ *Werknemer is binnen drie maanden volledig op de hoogte van de veiligheidsvoorschriften*

Basis onderdelen

- ✓ *Tell-and-sell inwerkmethode*
- ✓ *Checklist afwerken*
- ✓ *Opvangen eerste werkdag nieuwe werknemer door leidinggevende*
- ✓ *Kennismakings momenten plannen*
- ✓ *Kennismaking met de werkplek organiseren*
- ✓ *Evaluatiemomenten plannen voor het introductieprogramma*



Verder



3. Draaiboek

Flexibele onderdelen

- ✓ *Mentor systeem*
- ✓ *Interne opleiding*
- ✓ *Meeloop dag*
- ✓ *Bekendmaking via personeelsblad & memo*



Printen

Verder



4. Uitvoering

Tijdens de uitvoering van het introductieprogramma is het belangrijk zicht te hebben op de zaken die uitgevoerd en afgerond zijn en welke zaken nog lopen en aandacht behoeven.



Belangrijke gegevens

Naam werknemer: Evert Janssen

Functie: Inpakoperator

Datum start introductieprogramma: 01-05-2012

Naam leidinggevende: Bram Hoekstra

Verantwoordelijke HR medewerker: Eveline Graats

Inwerkmethode: Tell-and-sell

Mentor: Yasan El Bouhati

Evaluatiemomenten

- na de eerste werkdag
- gedurende de eerste maand wekelijks
- daarna maandelijks (tot en met de zesde maand)

Verder
→

4. Uitvoering

Checklist tijdens de uitvoering van het introductieprogramma

- ☐ *Werknemer is de eerste werkdag opgevangen door de leidinggevende*
- ☐ *Kennismakingsmomenten hebben plaatsgevonden*
- ☐ *Er is kennis gemaakt met de werkplek*
- ☐ *Evaluatiemomenten zijn gepland (opvolging noodzakelijk)*
- ☐ *Mentorsysteem opgestart en lopend*
- ☐ *Interne opleiding is afgerond*
- ☐ *Meeloopdag heeft plaatsgevonden*
- ☐ *Nieuwe werknemer wordt geplaatst in het personeelsblad en de memo is opgesteld en verzonden*



Printen

Verder
→

5. Evaluatie introductieprogramma

Het introductieprogramma is afgerond.

Om te bepalen of het introductieprogramma succesvol is geweest moet er eerst gekeken worden of de doelen bereikt zijn.

Werknemer is binnen zes maanden naar het juiste functieniveau gebracht

- ☐ Ja
- ☐ Nee

Werknemer is binnen drie maanden volledig op de hoogte van de veiligheidsvoorschriften

- ☐ Ja
- ☐ Nee



Verder



5. Evaluatie introductieprogramma

Het is niet alleen belangrijk om te kijken naar de doelen van het introductieprogramma. De mening van de werknemer kan ook veel informatie opleveren die verbetering van het programma mogelijk maakt.

Treed in gesprek met de werknemer die het introductieprogramma afgerond heeft.

[Download de vragenlijst: evaluatie introductieprogramma voor werknemer\(s\)](#)

Verbeterpunten vanuit de organisatie en de werknemer(s):

- 1)
- 2)
- 3)

De eerstvolgende keer dat het programma op wordt gestart zal dit scherm worden weergegeven.



Afsluiten

Bijlage 3. Checklist nieuwe werknemer(s)⁴⁰

De checklist nieuwe werknemer(s) omvat de taken die gedaan moeten worden voordat de nieuwe werknemer aan zijn eerste werkdag begint. Daarnaast kan er aangegeven worden wie verantwoordelijk is voor een bepaalde taak en voor wanneer deze taak afgerond moet zijn. In de lijst staan de belangrijkste onderwerpen waar aan gedacht kan worden. Organisaties die hier vanaf willen wijken kunnen aanvullingen aanbrengen op de checklist in het programma. Het programma zal deze aanvullingen automatisch onthouden voor een volgend introductieprogramma.

Omschrijving	Wie	Voor wanneer
Personeelsdossier aanleggen - Getekende arbeidsovereenkomst - Kopie ID/paspoort/vergunning - Ondertekende huisregels - Sollicitatiebrief en CV - Diploma's en certificaten - Persoonsgegevens		
Huishoudelijke reglement verstrekken		
Werkplek regelen		
Telefoon, pc en/of laptop regelen		
Mobiele telefoon regelen		
E-mailadres aanmaken		
Aanmelden computersystemen		
Pasjes maken voor toegang		
Werkkleding regelen en klaarleggen		
Wijs (in overleg) iemand aan voor de rol van mentor		
Geef naar en telefoonnummer van de mentor alvast door		
Bestaande werknemers inlichten over de nieuwe werknemer		
Informeel klanten en andere externe relaties		
Geef de locatie en route door waar de werknemer verwacht wordt		
Breng de receptie op de hoogte van de komst van de nieuwe werknemer		
Informeel dat de werknemer zelf zijn lunch mee moet nemen als dat gebruikelijk is		
Nodig de werknemer eventueel uit voor borrels en/of personeelsfeestjes		

⁴⁰ Al T. (2008), *De introductiegeds*, Zaltbommel, Uitgeverij Haystack pag. 177 t/m 179

Bijlage 4. Vragenlijst evaluatie

In de onderstaande vragenlijst staan vragen die de leidinggevende of medewerker van de P&O afdeling kan gebruiken om het introductieprogramma te evalueren met de nieuwe werknemer. Deze lijst kan aangevuld worden met vragen die afhankelijk zijn van het soort introductieprogramma dat de nieuwe werknemer gevolgd heeft of met vragen die afhankelijk zijn van de functie of de organisatie.

1. Hoe is de werksfeer, de werkdruk en taakverdeling op de afdeling? Hoe heb je deze ervaren?
2. Hoe is je persoonlijke contact met je collega's, met je leidinggevende (en eventueel met je mentor?)
3. Heb je een goed beeld gekregen van de producten/diensten die de afdeling levert?
4. Zijn de werkprocedures – en relaties naar collega's van andere afdelingen duidelijk geworden en heb je hierover nog vragen?
5. Ben je opvallende zaken tegengekomen, en zo ja, welke?
6. Heb je voldoende gelegenheid gekregen om je vragen te stellen, en zijn deze voldoende beantwoord?
7. Heb je voldoende tijd gekregen om je in te werken?
8. Welke werkomstandigheden hebben het introductieprogramma en het inwerken beïnvloed? En kun je aangeven of deze positief of negatief zijn?
9. Welke punten zijn voor verbetering vatbaar? Heb je hiervoor ook suggesties?
10. Welke informatie heb je gemist en welke zaken zouden aan nieuwe medewerkers zeker moeten worden doorgegeven?
11. Kun je in een paar zinnen schrijven wat je eerste indrukken zijn, of je verwachtingen uitgekomen zijn en hoe je de komende periode ingevuld wilt zien?
12. Zijn er nog andere zaken die je kwijt wilt?