

|  |
| --- |
| Pre-boarding- en onboarding bij X |
| Adviesrapport voor het implementeren van een passende pre-boarding -en onboardingsstrategie |

Naam: Studentnummer: Modulecode: Module: Onderwijsinstelling: Opleiding:

Stephanie Wildschut s1079342

1819 HRHT 14-18

Afstudeeropdracht Hogeschool Leiden

Human Resource Management

Docentbegeleider: X

Opdrachtgever X: X

Datum: 29 mei 2019

***Deze versie is aangepast voor publicatie op de hbo kennisbank***

Inhoud

[Managementsamenvatting 4](#_Toc19558123)

[Voorwoord 5](#_Toc19558124)

[1. Inleiding 6](#_Toc19558125)

[2. Situatieschets 11](#_Toc19558126)

[2.1 Organisatiebeschrijving 11](#_Toc19558127)

[2.2 Invloeden van de externe omgeving 11](#_Toc19558128)

[2.3 Invloeden van de interne omgeving 12](#_Toc19558129)

[2.4 Rol en positionering HR-afdeling 12](#_Toc19558130)

[2.4 Deelconclusie 13](#_Toc19558131)

[3. Probleemformulering 14](#_Toc19558132)

[3.1 Probleemformulering 14](#_Toc19558133)

[3.2 Doelstelling 14](#_Toc19558134)

[3.3 Hoofdvraag en deelvragen 14](#_Toc19558135)

[3.4 Doelgroep 14](#_Toc19558136)

[3.5 Afbakening 15](#_Toc19558137)

[4. Theoretisch kader 16](#_Toc19558138)

[4.1 Wat is pre-boarding- en onboarding en wat is het belang hiervan? 16](#_Toc19558139)

[4.2 Welke elementen en voorwaarden bevat een effectieve pre-boarding- en onboardingsstrategie? 18](#_Toc19558140)

[4.3 Conceptueel model 20](#_Toc19558141)

[4.4 Conceptueel model voor dit onderzoek 21](#_Toc19558142)

[*5.* Methode 22](#_Toc19558143)

[5.1 Onderzoeksontwerp 22](#_Toc19558144)

[5.2 Verantwoording doelgroep 21](#_Toc19558145)

[5.3 Meet instrumenten 21](#_Toc19558146)

[5.4 Procesbeschrijving 22](#_Toc19558147)

[5.6 Validiteit en betrouwbaarheid 22](#_Toc19558148)

[*6.* Resultaten 24](#_Toc19558149)

[*7.* Conclusie 25](#_Toc19558150)

[Deelvraag 1: Hoe hebben medewerkers die zijn ingestroomd in juni tot en met november 2018 hun eerste 100 dagen ervaren bij X en welke verwachtingen hebben zij ten aanzien van pre-boarding en onboarding? 25](#_Toc19558151)

[Deelvraag 2: Wat doen leidinggevenden nu ten aanzien van pre-boarding- en onboarding en welke ondersteuning kan de HR-afdeling leidinggevenden bieden? 26](#_Toc19558152)

[Deelvraag 3: Welke (onderdelen van) best practices kan X toepassen in de eigen organisatie? 26](#_Toc19558153)

[Beantwoording hoofdvraag 27](#_Toc19558154)

[*8.* Discussie 28](#_Toc19558155)

[*9.* Aanbevelingen 41](#_Toc19558156)

[1. Gestructureerde pre-boarding en onboardings-richtlijn vanuit HR voor leidinggevenden 41](#_Toc19558157)

[2. Maak gebruik van de pre-boardings- & onboardingsapp van Appical 41](#_Toc19558158)

[3. Koppel medewerkers standaard aan een ‘dedicated’ buddy 42](#_Toc19558159)

[4. Organiseer een werkgroep om verder met dit onderwerp aan de slag te gaan 42](#_Toc19558160)

[10. Implementatieplan 43](#_Toc19558161)

[10.1 De planning 43](#_Toc19558162)

[10.2 Kosten en baten aanbevelingen 44](#_Toc19558163)

[Literatuurlijst 45](#_Toc19558164)

[Overzicht bijlagen 101](#_Toc19558165)

[Bijlage 12: Uitwerking aanbevelingen 102](#_Toc19558166)

[1.1 Checklist voor leidinggevenden 102](#_Toc19558167)

# Managementsamenvatting

Vergrijzing en krapte op de arbeidsmarkt zorgen voor nieuwe uitdagingen voor organisaties. Naast een goed werving- en selectieproces om nieuwe medewerkers te vinden is het ook belangrijk dat medewerkers zich snel verbonden voelen met de organisatie om onder andere ongewenst verloop te voorkomen. Volgens Verhoeven (2015) dienen organisaties hiervoor te investeren in de pre-boarding en onboarding van nieuwe medewerkers. Door pre-boarding en onboarding voelen medewerkers zich meer verbonden met de organisatie en leren medewerkers wat er van hen verwacht wordt, bij wie zij terecht kunnen en wat de ongeschreven regels in de organisatie zijn. Binnen de Rijksoverheid is het belang van een professioneel en collegiaal onthaal door een goede onboarding al bekend. Dit is opgenomen in het Strategisch Personeelsbeleid Rijk 2025 (SPB 2025). Het x en X (X) is onderdeel van de Rijksoverheid, maar heeft nog geen invulling gegeven aan dit beleid. De doelstelling van dit onderzoek is om een advies uit te brengen over een passende pre- boarding- en onboardingsstrategie voor X die past in de brede context van het HR-beleid en aansluit bij de behoeften van nieuwe medewerkers en leidinggevenden.

Voor dit onderzoek zijn medewerkers die in de periode van juni 2018 tot november 2018 zijn gestart bij X bevraagd over hun ervaring en behoeften op het gebied van pre-boarding en onboarding door een enquête en diepte-interviews. Ook leidinggevenden die het afgelopen jaar te maken hebben gehad met instroom van nieuwe medewerkers zijn geïnterviewd om te achterhalen hoe zij dit proces nu hebben ingericht en welke ondersteuning zij nog zouden willen vanuit de HR-afdeling. Ook is gezocht naar best practices die X zou kunnen toepassen in de organisatie.

Eén van de belangrijkste conclusies van dit onderzoek is dat de respondenten over het algemeen al redelijk tevreden zijn met de pre-boarding en onboarding bij X. Ook worden er decentraal al verschillende acties ondernomen door leidinggevenden om medewerkers goed te laten landen in de organisatie. Echter is het huidige proces nog niet vlekkeloos te noemen. Medewerkers hebben behoefte aan meer informatie over de organisatie, een checklist voor de eerste werkdag en werkweek en praktische handvatten. In een pre-boarding- en onboardingsstrategie voor X dat past in het SPB 2025 moet dus rekening worden gehouden met een aantal factoren:

* + - Aandacht voor meer praktische informatie in de eerste periode voor nieuwe medewerkers bij X.
		- Aandacht voor de werkinhoudelijke begeleiding van nieuwe medewerkers.
		- Aandacht voor de organisatiecultuur, opbouw en context van X.
		- Extra informatie over de Rijksoverheid voor de medewerkers die instromen van buiten de Rijksoverheid.
		- De decentrale acties van leidinggevenden die al worden georganiseerd en een meer centrale aansturing vanuit X op dit proces.

In de aanbevelingen zijn deze conclusies verwerkt tot concrete handvatten voor de organisatie. Zo wordt aanbevolen om gebruik te maken van een pre-boarding- en onboardingsapp om te zorgen voor een volledige informatievoorziening op zowel de praktische handvatten, als de organisatiecultuur-, opbouw en context. Ook wordt aangeraden om te werken met een ‘dedicated buddy’, om medewerkers beter in te werken. Om leidinggevenden te ondersteunen en te zorgen voor een uniform (goed) geregeld proces is een checklist voor leidinggevenden gemaakt. Om dit onderwerp verder goed te laten landen in de organisatie, dient het lijnmanagement betrokken te worden door een werkgroep te formeren.

# Voorwoord

Voor u ligt de scriptie: ‘Pre-boarding en onboarding bij X’. Dit onderzoek is uitgevoerd in het kader van mijn afstudeeropdracht voor de opleiding Human Resource Management aan de Hogeschool Leiden. De onderzoeksperiode loopt van november 2018 tot mei 2019, waarbij vanaf januari 2019 intensief aan het onderzoek is gewerkt.

In samenwerking met mijn scriptiebegeleider mevrouw X en afstudeerdocent de heer X is de hoofdvraag geformuleerd. Het proces om tot een goede afstudeervraag te komen was complex, maar heeft wel geleid tot een bruikbaar onderzoek voor X en past binnen de kaders van de Hogeschool. Gedurende het onderzoek hebben mevrouw X en de heer X voor mij klaar gestaan om te sparren en te helpen met het inrichten van mijn onderzoek.

Via deze weg wil ik hen dan ook graag bedanken voor hun inzet, denkkracht en geloof in een goede afloop. Ook wil ik alle respondenten die hebben meegewerkt aan het onderzoek bedanken, zonder hen had ik nooit alle informatie kunnen verzamelen die ik nu aan de organisatie terug kan geven. Ook mijn leidinggevenden de heer X en mevrouw X verdienen een plekje in mijn dankwoord, omdat zij mij de kans hebben gegeven om bij deze geweldige organisatie te werken en me de kans hebben gegeven om hier af te studeren.

Als laatste wil ik graag mijn ouders en vriend bedanken voor het vertrouwen en de motiverende woorden die ik de afgelopen jaren heb mogen ontvangen.

Afstuderen en tegelijkertijd werken was intensief, maar ik heb vooral ook veel plezier gehad. Ik wens u veel plezier toe met het lezen van mijn scriptie.

Stephanie Wildschut Leiden, 29 mei 2019

# Inleiding

*“Onboarding: van outsider naar insider.” (Verhoeven, 2015)*

De arbeidsmarkt verandert. Vergrijzing en krapte op de arbeidsmarkt bieden nieuwe kansen, maar ook uitdagingen voor organisaties. Dit betekent dat organisaties alert dienen te zijn op hun positie als werkgever en actie moeten ondernemen om de bedrijfscontinuï teit veilig te stellen. Het is niet genoeg om hierbij alleen aandacht te besteden aan de werving en selectie. Hoe kunnen organisaties ervoor zorgen dat nieuwe medewerkers zich welkom voelen en zich zo snel mogelijk binden aan de organisatie?

Het antwoord op deze vraag zit volgens Verhoeven (2015) vooral in de pre-boarding en onboarding van nieuwe medewerkers. Pre-boarding en onboarding hebben het doel om nieuwe medewerkers zich vanaf de werving en selectiefase zo snel mogelijk verbonden te laten voelen met de organisatie. Ook leren medewerkers wat er van hen verwacht wordt, bij wie zij terecht kunnen en wat de ongeschreven regels in de organisatie zijn. Goede onboarding is des te belangrijker door de huidige ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, omdat nieuwe medewerkers al binnen een week weten of ze voor een organisatie willen blijven werken (Aarnoutse, 2016).

De Rijksoverheid is zich er als grootste werkgever van Nederland van bewust dat de arbeidsmarkt verandert en ziet het aantrekken en binden van personeel als belangrijke speerpunten. Het Strategisch Personeelsbeleid Rijk 2025 (hierna SPB Rijk 2025) vormt de basis voor het HR-beleid voor alle 118 duizend ambtenaren. Dit beleid wordt gemaakt door het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijkrelaties (BZK). In het SPB Rijk 2025 wordt specifiek aandacht besteed aan onboarding in het eerste focuspunt: ‘*Het Rijk profileert zich als aantrekkelijke werkgever’* (Rijksoverheid, 2018). Volgens het SPB Rijk 2025 is de Rijksoverheid een aantrekkelijk werkgever doordat het werk veelzijdig, uitdagend en leerzaam is. De Rijksoverheid is onderscheidend doordat medewerkers een maatschappelijke bijdrage leveren en zich inzetten voor de publieke zaak (Rijksoverheid, 2018b). *‘Het Rijk benut haar unieke karakter om zich, ondanks de krappe arbeidsmarkt, te profileren op de arbeidsmarkt. Het Rijk doet dit als één werkgever Rijk.’* (Rijksoverheid, 2018). Centraal in dit eerste focuspunt staat een professioneel en collegiaal onthaal als nieuwe medewerker van het Rijk en binnen de eigen organisatie (Rijksoverheid, 2018). Het belang van pre-boarding- en onboarding is binnen de Rijksoverheid bekend, maar ieder onderdeel van het Rijk wordt vrijgelaten om hier zelf invulling aan te geven.

Het SPB Rijk 2025 vormt ook het uitgangspunt voor het HR-beleid van rijksorganisatie X (hierna X). Bij X is de afgelopen jaren weinig aandacht besteed aan de pre-boarding en onboarding van nieuwe medewerkers, omdat de instroom van medewerkers laag was door bezuinigingsmaatregelen. Vanaf 2017 (na ingang van het Regeerakkoord Rutte III) tot februari 2019 zijn er echter X nieuwe medewerkers ingestroomd (X, 2019). [X] en de verwachting is dat deze trend in 2019 verder doorzet. Door de toegenomen instroom van nieuwe medewerkers is er een professionaliseringsslag nodig in de vorm van een pre-boarding- en onboardingsstrategie. Het is voor organisaties essentieel om aandacht te besteden aan onboarding om een aantrekkelijke werkgever te zijn en nieuwe medewerkers te behouden (Heezen, 2018). X laat hier nu kansen liggen door het ontbreken van een gedegen pre-boarding en onboardingsstrategie.

Opbouw en doel document

Door middel van dit onderzoek wordt de huidige ervaring van nieuwe medewerkers en de gewenste situatie van nieuwe medewerkers en leidinggevenden rondom pre-boarding- en onboarding in kaart gebracht. Het is voor de organisatie nu onduidelijk waar medewerkers en leidinggevenden behoeften aan hebben ten aanzien van het hele palet vanaf de werving- en

selectie, het inwerken en het aansturen van nieuwe medewerkers bij X. Het doel van dit onderzoek is om advies uit te brengen over een effectieve pre-boarding- en onboardingsstrategie voor X die tevens past bij de doelstellingen uit het SPB Rijk 2025. De hoofdvraag in dit onderzoek luidt:

Op welke manier kan de pre-boarding- en onboardingsstrategie van X worden vormgegeven om te voldoen aan de behoeften van nieuwe medewerkers en leidinggevenden waardoor tevens wordt voldaan aan de doelen uit het Strategisch Personeelsbeleid Rijk 2025?

Eerst is een enquête uitgevoerd in de organisatie om de ervaring van nieuwe medewerkers in hun eerste 100 dagen als nieuwe medewerker in kaart te brengen. Daarna zijn negen verdiepende interviews afgenomen met nieuwe medewerkers en met vier leidinggevenden over de gewenste pre-boarding- en onboardingsstrategie van X. Ook is er buiten de organisatie gezocht naar best practices, zodat dit in het advies kon worden meegenomen.

Leeswijzer

Het onderzoek is opgebouwd uit tien hoofdstukken. In de situatieschets wordt aandacht besteed aan interne en externe factoren die van invloed zijn op het vraagstuk. Daarna volgt de probleemformulering, waarbij de hoofd- en deelvragen centraal staan. Vervolgens wordt een kader geschetst vanuit de theorie over pre-boarding en onboarding. In het vijfde hoofdstuk wordt de methode van onderzoek toegelicht en in hoofdstuk zes worden de resultaten beschreven. Daarna volgen de conclusie (hoofdstuk 7) en de discussie (hoofdstuk 8) van het onderzoek. In de laatste twee hoofdstukken staan de aanbevelingen (hoofdstuk 9) en het implementatieplan (hoofdstuk 10) naar aanleiding van dit onderzoek.

# Situatieschets

In de situatieschets wordt de organisatie in vogelvlucht beschreven. Daarna volgen de externe en interne factoren die van invloed zijn op dit onderzoek.

## Organisatiebeschrijving

X is onderdeel van de Rijksoverheid [X*].* De Rijksoverheid is de grootste werkgever van Nederland met 110.649 fte in 2017 (Rijkoverheid, 2018a). [X]. De missie van X is als volgt: [X]
De organisatie kent hierbij de volgende werkwijze: [X]

## Invloeden van de externe omgeving

Tijdens dit onderzoek dient rekening te worden gehouden met verschillende omgevingsfactoren. De DESTEP-analyse geeft inzicht in de externe omgeving van de organisatie. Een organisatie kan deze factoren niet veranderen, maar het interne beleid hier wel op afstemmen (Kluijtmans, 2014). Voor dit onderzoek zijn alleen de demografische-, sociaal-culturele en de politieke ontwikkelingen relevant.

* + 1. Demografische ontwikkelingen

De Nederlandse bevolking vergrijst door de toegenomen levensverwachting. Dit heeft als gevolg dat het aantal niet-werkenden ten opzichte van het aantal werkenden toeneemt. Ook wordt de gemiddelde leeftijd op de werkvloer hoger. Deze trend is ook zichtbaar bij de Rijksoverheid. De verwachting is dat van 2017 tot 2030 een derde deel van de ambtenaren met pensioen gaat (Rijksoverheid, 2018). Door de krapte op de arbeidsmarkt neemt de spanning tussen vraag aan aanbod toe, zo is het aantal vacatures gestegen naar een nieuw record (CBS, 2019). Deze ontwikkelingen zijn relevant voor het onderzoek, omdat het belang van effectieve pre-boarding- en onboarding hiermee wordt benadrukt. X heeft te maken met moeilijk vervulbare functies (zie ook paragraaf ‘2.3 Interne invloeden’). Als een kandidaat dan besluit te solliciteren, moet er zo snel mogelijk worden gezorgd dat hij of zij zich verbonden voelt met de organisatie en bij X aan de slag wil. Ook na de selectie dient X er alles aan te doen om de medewerker zo goed en snel mogelijk te laten landen in de organisatie, zodat het risico op teleurstellingen en ongewenst verloop verkleind wordt.

* + 1. Sociaal/culturele ontwikkelingen

Een standaardloopbaan waarbij een medewerker zijn hele leven bij dezelfde organisatie blijft werken is aan het verdwijnen. In plaats daarvan is employability steeds belangrijker geworden. Employability houdt onder meer in dat organisaties in toenemende mate aandacht hebben voor het optimaal inzetten van medewerkers waarbij medewerkers zich constant blijven ontwikkelen en vaker wisselen van organisatie (Kluijtmans, 2014). Door nieuwe medewerkers professioneel en collegiaal te onthalen wordt een organisatie aantrekkelijker voor nieuwe medewerkers (Rijksoverheid, 2018). Er wordt zo een basis gelegd voor de verdere loopbaan binnen X en de Rijkoverheid.

* + 1. Politieke ontwikkelingen

X is als ambtelijke organisatie gebonden aan de afspraken die elke vier jaar worden afgesproken in het Regeerakkoord. Ieder kabinet maakt andere keuzes, waarbij in 2017 in het Regeerakkoord ‘*Vertrouwen in de toekomst’* van kabinet Rutte III voor het eerst sinds jaren geen taakstelling (bezuinigingsmaatregel) is opgenomen. Hierdoor zijn middelen beschikbaar voor de organisatie om te investeren en te groeien. Dit zorgt voor groei bij X, waardoor een professionele pre-boarding- en onboardingsstrategie nodig is om deze groei in goede banen te leiden en te zorgen dat medewerkers zo optimaal mogelijk worden opgevangen in de organisatie.

## Invloeden van de interne omgeving

In dit onderzoek spelen verschillende interne factoren een rol. De belangrijkste factoren in dit onderzoek zijn de organisatiecultuur, decentraal georganiseerde activiteiten en de groei van X.

* + 1. Organisatiecultuur

[X]

* + 1. Decentrale activiteiten en integraal management

Bij X wordt gewerkt met integraal management, dit betekent dat leidinggevenden verantwoordelijk zijn voor hun personeel. De HR-afdeling van X heeft mede daardoor geen zicht op de mogelijke activiteiten die leidinggevenden op dit moment al hebben ingericht rondom de instroom van nieuwe medewerkers. De verwachting is dat leidinggevenden nu al deels decentrale activiteiten organiseren. Het is goed om te onderzoeken of dit ook daadwerkelijk gebeurt en op welke manier.

* + 1. Groei

Vanaf 2017 tot februari 2019 zijn er X nieuwe medewerkers ingestroomd (X, 2019). Dit is meer dan X procent van het personeelsbestand. De verwachting is dat deze groei de komende jaren door zal zetten. Gemiddeld zijn er twintig sollicitaties per vacature, maar uit de cijfers is niet af te leiden wat de kwaliteit is van deze sollicitanten. Ook is het niet duidelijk uit de cijfers af te leiden of alle vacatures uiteindelijk zijn vervuld. Verder heeft X te maken met moeilijk vervulbare functies waar weinig sollicitanten op reageren (zie figuur 2.1). Na de instroom is het dus belangrijk dat medewerkers zich welkom voelen en zich verbonden voelen aan X. Het is interessant maar helaas ook onduidelijk of en wat de omvang is van het ongewenst verloop dat samenhangt met een gebrekkige pre-boarding- of onboarding. Hiervan worden geen specifieke cijfers bijgehouden en worden geen exitgesprekken gevoerd.

Tabel 2.1: *Cijfers en gemiddelden van de sollicitaties over 2018* (X, 2019).[X]

## Rol en positionering HR-afdeling

De HR-afdeling van X werkt vanuit de gedachte van ‘een Rijksoverheid’ vanuit de zeven focuspunten die in het SPB Rijk 2025 zijn genoemd. Deze zeven focuspunten zijn:

1. Het Rijk profileert zich als aantrekkelijk werkgever
2. Het Rijk is een inclusieve organisatie met divers samengestelde teams
3. Bij het Rijk staat de mens centraal
4. Het Rijk is een wendbare organisatie met flexibele medewerkers
5. Medewerkers van het Rijk ontwikkelen zich permanent
6. Bij het Rijk staat de werkbeleving voorop
7. Leidinggevenden bij het Rijk werken aan de ontwikkeling van organisatie en medewerkers (Rijksoverheid, 2018)

De instroom van nieuwe medewerkers en het vertalen van het SPB 2025 naar X-beleid zijn belangrijke thema’s voor de HR-afdeling van X. De rol van HR ten aanzien van pre-boarding en onboarding is op dit moment gering. Op dit moment is HR verantwoordelijk voor een introductiemiddag. Deze middag vindt eens per zes weken plaats. Het programma van deze middag wordt tijdens het schrijven van dit onderzoek vernieuwd. Uit de theorie blijkt dat een introductiemiddag onvoldoende is om de gewenste doelen te bereiken (Verhoeven, 2015).

Doordat bij X wordt gewerkt met integraal management is het van belang dat een centrale pre-boarding en onboardingsstrategie ook draagvlak krijgt in de lijn. Nu er veel mensen instromen lijkt het een goed moment om met dit thema aan de slag te gaan en het verder te professionaliseren (persoonlijke communicatie, dhr. X, 6 december 2018).

De HR-afdeling van X bestaat uit X medewerkers en is onderverdeeld in drie teams (zie figuur 2.2.). In dit onderzoek dient rekening te worden gehouden met de rol van alle drie de HR- teams, omdat adviezen mogelijk gevolgen hebben voor deze teams. Ook moeten de adviezen aansluiten bij de zeven focuspunten, omdat dit de fundering is voor het HR-beleid.

Tabel 2.2: *Onderverdeling teams HR-afdeling X*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **HR-beleid** | **HR-advies** | **HR-ondersteuning** |
| Vertalen het centrale beleid van BZK naar X HR-beleid. | Adviseren de interne klant (managers, directeuren en hoofden van de onderdelen | Verantwoordelijk voor administratieve processen in de organisatie in samenwerking met shared service organisatieP-Direkt. |

## 2.4 Deelconclusie

X is onderdeel van de Rijkoverheid. Het strategische HR-beleid wordt centraal bepaald, maar X heeft zelf de mogelijkheid om invulling te geven aan dit beleid. Door vergrijzing en krapte op de arbeidsmarkt is het voor X belangrijkrijk om nieuwe medewerkers zich te laten binden aan de organisatie, hen goed te laten landen in de organisatie en te zorgen dat zij zich welkom voelen. Ook kan zo worden voldaan aan de focuspunten uit het SPB Rijk 2025. Vanuit HRM is de noodzaak duidelijk om aan de slag te gaan, maar er is nog geen invulling gegeven aan een pre- boarding of onboardingsstrategie en is er geen zicht op wat er al wordt georganiseerd door leidinggevenden.

# Probleemformulering

## Probleemformulering

Bij X ontbreekt het aan een centrale pre-boarding- en onboardingsstrategie, waardoor het onduidelijk is waar de sterkten en zwakten zitten bij de pre-boarding en onboarding van nieuwe medewerkers. In een krapper wordende arbeidsmarkt is het belangrijk dat medewerkers zich snel verbonden voelen met de organisatie om onder andere ongewenst verloop te voorkomen. Om een professionaliseringsslag te maken en te voldoen aan het doel om een aantrekkelijk werkgever te zijn zoals staat beschreven in het SPB 2025 is het noodzakelijk dat X met dit onderwerp aan de slag gaat. Voor X is het nu onduidelijk hoe medewerkers landen in de organisatie, zowel op werkinhoud als in de mate waarin zij zich welkom voelen en binden aan de organisatie. Nieuwe medewerkers zijn nu in sterke mate afhankelijk van de inzet van de eigen leidinggevende. Ook is het nu onduidelijk hoe leidinggevenden dit doen.

## Doelstelling

De doelstelling van dit onderzoek is advies uit te brengen over een passende pre-boarding- en onboardingsstrategie voor X dat past in de brede context van het HR- beleid en dat aansluit bij de behoeften van nieuwe medewerkers en leidinggevenden. Zo voldoet X aan de doelen uit het SPB 2025 en kunnen de voordelen van een goede pre-boarding- en onboardingsstrategie optimaal worden benut (zie theoretisch kader voor meer duiding over de voordelen voor de organisatie en medewerkers).

## Hoofdvraag en deelvragen

De hoofdvraag die aansluit bij deze probleemformulering en doelstelling is als volgt:

*Op welke manier kan de pre-boarding- en onboardingsstrategie van X worden vormgegeven om te voldoen aan de behoeften van nieuwe medewerkers en leidinggevenden en waardoor tevens wordt voldaan aan de doelen uit het Strategisch Personeelsbeleid Rijk 2025?*

De deelvragen die nodig zijn om deze hoofdvraag te beantwoorden zijn:

*Deskresearch:*

1. Wat is pre-boarding en onboarding en wat is het belang hiervan?
2. Welke elementen en voorwaarden bevat een effectieve pre-boarding- en onboardingsstrategie?

*Fieldresearch:*

1. Hoe hebben medewerkers die zijn ingestroomd in juni tot en met november 2018 hun eerste 100 dagen ervaren bij X en welke verwachtingen hebben zij ten aanzien van pre-boarding en onboarding?
2. Hoe hebben leidinggevenden die het afgelopen jaar hebben te maken hebben gehad met de instroom van nieuwe medewerkers dit nu ingericht en welke ondersteuning kan de HR-afdeling leidinggevenden bieden ten aanzien van pre-boarding en onboarding?
3. Welke (onderdelen van) best practices kan X toepassen in de eigen organisatie?

## Doelgroep

De doelgroep voor dit onderzoek bestaat uit nieuwe medewerkers die vanaf juni tot en met november 2018 zijn ingestroomd. Deze medewerkers zijn vanaf de start van dit onderzoek minimaal 100 dagen in dienst bij X. De X en de X van de X worden niet meegenomen. De X van de X volgen een afzonderlijk introductieprogramma. Dit introductieprogramma is gestart in 2018 en wordt in 2019 geëvalueerd.

De X wordt niet meegenomen, omdat hun functie en introductieproces te veel afwijkt van de rest van X. Dit heeft onder andere te maken met het lage schaalniveau van functies bij de X en X van een deel van de medewerkers.

Alle andere nieuwe medewerkers die in juni tot en met november 2018 zijn ingestroomd (dus exclusief X en de X van de X), krijgen de uitnodiging om een enquête in te vullen. Dit zijn 150 medewerkers. Verdere toelichting over de doelgroep en de uitleg over de opzet van de enquête is te vinden in hoofdstuk 5. Vanuit deze enquête worden negen medewerkers geselecteerd voor de interviews. Om de tweede fieldresearch deelvraag te beantwoorden, worden leidinggevenden benaderd om zo de wensen vanuit deze groep in kaart te brengen. Uit alle organisatieonderdelen wordt een leidinggevende benaderd. Voor het onderzoek zullen deze leidinggevenden direct benaderd worden via de e-mail in overleg met de HR-adviseurs.

Meer informatie over het onderzoek is te vinden in hoofdstuk 5.

## Afbakening

Het onderzoek richt zich op de pre-boarding- en onboarding van nieuwe medewerkers bij X (exclusief X en X). De ICT en facilitaire voorzieningen die ook van belang zijn in dit kader worden niet meegenomen in de scope van het onderzoek, omdat deze verantwoordelijkheid niet bij HRM ligt.

De keuze om het eerste focuspunt uit het SPB 2025 niet uit te werken in de hoofdvraag of deelvragen is bewust gemaakt. Hierdoor zou de focus van dit onderzoek te veel op aantrekkelijk werkgeverschap komen te liggen, terwijl alleen een effectieve pre-boarding- en onboardingsstrategie niet voldoende is om een aantrekkelijk werkgever te zijn. Het is slechts een onderdeel, dit blijkt ook uit het SPB 2025. Ook worden de thema’s arbeidsmarktcommunicatie en employer branding (de stappen voor pre-boarding) niet meegenomen in het onderzoek, omdat het niet binnen het tijdspad past. Dit laat onverlet dat het interessante onderwerpen zijn om een apart onderzoek naar te doen.

# Theoretisch kader

In het theoretisch kader worden relevante theorieën en modellen beschreven om een kader te schetsen voor het beantwoorden van de hoofdvraag.

## Wat is pre-boarding- en onboarding en wat is het belang hiervan?

Dit onderzoek staat in het teken van pre-boarding en onboarding. De definitie van pre-boarding is als volgt:

Pre-boarding: “*De pre-boardingsfase start bij de oriëntatie voor een nieuwe baan of werkgever en eindigt als het contract is getekend. In deze periode zijn verschillende contactmomenten, waarbij de (potentiële) nieuwe medewerker steeds een afweging maakt om bij de organisatie te komen werken (Aarnoutse, 2018, p.97).*”

Verhoeven (2015) gebruikt de term pre-boarding alleen in haar ‘checklist onboarding’, maar beschrijft het verder als de eerste fase van onboarding. Dit wordt de voorbereidende fase genoemd, waarin een nieuwe medewerker besluit om te solliciteren en de eerste verwachtingen bij een potentiële medewerker ontstaan.

Voor onboarding worden verschillende definities gegeven. De definitie van Verhoeven (2015,

p. 8) is als volgt:

Onboarding is iedere nieuwe ervaring van een nieuwe medewerker bij een organisatie die bijdraagt aan zijn succes en die zorgt voor betrokkenheid bij de visie, strategie, doelstellingen en cultuur van de organisatie. Het is een samenspel van introductieactiviteiten en het leerproces dat een medewerker doormaakt, om zijn rol binnen de organisatie effectief in te vullen. Het zijn zowel geplande als ongeplande ervaringen. Onboarding gaat uit van samenwerking tussen nieuwkomer, lijnmanagement en recruitment/HRM om te zorgen dat er een doordacht programma wordt opgezet.

Aarnoutse (2016, p. 97) vult hierbij aan: *“Op het moment dat organisatie en kandidaat een contract aangaan, start het onboardingsproces. Dat is onder te verdelen in een aantal periodes: de periode tot de eerste werkdag, de eerste werkdag en de eerste 30, 60 en 100 dagen.’’*

Bauer (2010, p.1) beschrijft onboarding als volgt: *“Onboarding is the process of helping new hires adjust to social and performance aspect of their new jobs quickly and smoothly.”*

In dit onderzoek wordt de definitie van pre-boarding aangehouden van Aarnoutse (2018) en voor onboarding de definitie van Verhoeven (2015). Als aanvulling op de definitie van onboarding wordt ook rekening gehouden met de perioden die Aarnoutse (2016) beschrijft. Deze definities zijn het meest compleet en er zijn geen kwalitatief vergelijkbare definities gevonden in de literatuur. Ook sluiten deze definities aan bij Nederlandse organisaties en arbeidsmarkt.

4.1.1 Het belang van pre-boarding en onboarding

De afgelopen jaren is de aandacht verschoven van traditionele introductieprogramma’s naar pre-boarding en onboarding. Traditionele introductieprogramma’s bestaan over het algemeen uit een gestandaardiseerd programma waarbij medewerkers in een dag(deel) de organisatie leren kennen. Deze kennismaking is vooral gericht op het communiceren van de geschreven regels in de organisatie en de organisatiestructuur. In veel gevallen is er sprake van eenrichtingsverkeer, waarbij de organisatie vooral informatie ‘zendt’ naar de medewerker (Verhoeven, 2015).

Organisaties zien steeds meer het belang van een effectieve employee journey, waarbij vooral aandacht wordt besteed aan de beleving van medewerkers (Beek, 2018). Verhoeven beschrijft het verschil tussen introductie en onboarding als volgt:

Tabe 4.1: *Het verschil tussen onboarding en introductie* overgenomen uit Verhoeven (2015 p. 11)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Onboarding** | **Introductie** |
| Effect | Nieuwe medewerker is geïntegreerd | Nieuwe medewerker is nog nieuw |
| Oriëntatie | Oriëntatie op cultuur en netwerken | Oriëntatie op logistiek |
| Focus | Gericht op de bijdrage en retentie (behoud) van medewerkers | Gericht op de bijdrage van medewerkers |
| Aanpak | Integrale aanpak Maatwerk voor individuenBlenden learning, met name via feedback Tweerichtingsverkeer: informatie delen tussen en met verschillende kanalen | Losse module of evenement |
| Rol | Gefaciliteerd door HRM | HRM is eigenaar |
| Resultaat | Nieuwe medewerker overtreft verwachtingen | Nieuwe medewerker levert volgens verwachtingen |

Uit tabel 4.1 blijkt dat onboarding dus verder gaat dan introductie, maar dat een introductiemiddag mogelijk wel onderdeel is van een onboardingsproces. Bij onboarding is er sprake van tweerichtingsverkeer en de focus ligt op communicatie, waarbij het uitspreken van wederzijdse verwachtingen centraal staat. De verschuiving van introductie naar onboarding staat niet op zichzelf. Krapte op de arbeidsmarkt zorgt voor strijd om schaarse getalenteerde medewerkers. Het aantrekken van nieuwe medewerkers eindigt niet als medewerkers eenmaal binnen zijn in de organisatie (Verhoeven, 2015). Goede pre-boarding- en onboarding levert zowel voor medewerkers als de organisatie voordelen op.

*Organisatieperspectief*

De wervingskosten voor een nieuwe medewerker bedragen gemiddeld € 4.494,- (Intelligence Group, 2019). Nieuwe medewerkers maken al snel de keuze of zij in een organisatie willen blijven. Binnen 30 dagen besluit de medewerker om te blijven of juist weer opnieuw te zoeken naar een andere baan (Aarnoutse, 2018). Organisaties nemen langer de tijd om nieuwe medewerkers te beoordelen. Volgens Bauer (2010) hebben medewerkers 90 dagen de tijd om zichzelf te bewijzen in hun nieuwe baan.

Verhoeven (2015) beschrijft een aantal voordelen voor de organisatie. Zo voorkomt effectieve onboarding vroegtijdig verloop, doordat de verwachtingen tussen de organisatie en medewerkers realistisch is en steeds wordt bijgesteld in het proces. Ook zijn medewerkers effectiever als zij direct aan de slag kunnen, waarbij een goede pre-boarding belangrijk is. Verder is het belangrijk dat medewerkers zich betrokken voelen en identificeren met de missie, visie en organisatiedoelen zodat medewerkers dit kunnen internaliseren en hier persoonlijke doelen van kunnen maken. Op dit moment is het bij X nog niet duidelijk of onderdelen van het onboardingsproces zowel door de organisatie als de leidinggevenden worden opgepakt. Hierdoor wordt mogelijk niet

kosten efficiënt gewerkt. Een afgestemd proces voorziet dus mogelijk ook in kostenbesparing. X heeft geen eigen specifieke arbeidsmarktstrategie en het is niet duidelijk hoe het werkgeversmerk wordt ervaren. Door het onboardingsproces te verbeteren, zou ook het werkgeversmerk kunnen verbeteren en zou X zich beter kunnen onderscheiden.

*Medewerkersperspectief*

Ook medewerkers hebben volgens Verhoeven (2015) baat bij effectieve onboarding. Medewerkers willen ervaren dat zij de juiste keuze hebben gemaakt qua functie en organisatie. Zoals al eerder beschreven maken medewerkers binnen 30 dagen de keuze of ze voor de organisatie willen blijven werken (Aarnoutse, 2018). Een nieuwe baan is spannend, maar biedt ook uitdagingen. Vaak willen medewerkers zelf ook zo snel mogelijk aan de slag. Als zij hierbij niet goed worden begeleid door de organisatie, kan dit leiden tot teleurstellingen (Verhoeven, 2015).

## Welke elementen en voorwaarden bevat een effectieve pre-boarding- en onboardingsstrategie?

Succesvolle onboarding is volgens Bauer (2010) een belangrijk onderdeel van de talent managementstrategie en daarmee onderdeel van de HRM-strategie. Effectieve onboarding is niet alleen onderdeel van HRM, maar juist van de rest van de organisatie. Zo ontstaat een snelle leercurve, verbeterde communicatie, meer productiviteit en een betrokken personeelsbestand (Bauer, 2010).

* + 1. Elementen pre-boarding

Volgens Aarnoutse (2018) is het contact tussen de organisatie en de (potentiële) nieuwe medewerker gedurende de pre-boarding cruciaal. Hierbij dient aandacht te zijn voor de reactiesnelheid en de ‘tone of voice’ in het gehele sollicitatieproces. Dit zorgt ervoor dat een medewerker een beeld vormt en de keuze maakt om bij de organisatie te gaan werken. Volgens Verhoeven (2015) bevat een effectieve onboardingsstrategie in het wervingsproces een realistisch sollicitatiegesprek, de juiste informatieactiviteiten voor binnenkomst van een nieuwe medewerker en de afronding van administratieve taken.

* + 1. Elementen onboarding

Bauer (2010) beschrijft vier bouwstenen die zorgen voor effectieve onboarding. Het model bestaat uit ‘vier C’s’, dit zijn compliance, clarification, culture en connection.

1. *Compliance*

Compliance is het basisniveau van onboarding waarbij organisatiebeleid, voorschriften en regels centraal staan (Bauer, 2010). Organisaties kunnen hier al mee starten in de pre-boardingsfase (Aarnoutse, 2016), door bijvoorbeeld vóór de eerste werkdag al informatie over de organisatie naar nieuwe medewerkers te sturen.

1. *Clarification*

Clarifiration verwijst naar het duidelijk maken wat de organisatie van de medewerker verwacht. In deze bouwsteen is er aandacht voor rolduidelijkheid, maar ook voor de uitleg over werktechnieken en systemen (Bauer, 2010). Verhoeven (2015) focust hierbij op de wederzijdse verwachting van de nieuwe medewerker en de organisatie. Als verwachtingen niet goed op elkaar zijn afgestemd, kan dit leiden tot desillusie bij zowel de medewerker als organisatie.

1. *Culture*

Onder culture worden de organisatienormen verstaan. Organisatienormen zijn zowel informeel als formeel en vormen samen de organisatiecultuur. Onderdeel van de formele organisatie zijn de missie, visie en kernwaarden van de organisatie. Als nieuwe medewerkers de formele organisatiecultuur kennen en internaliseren, zorgt dit voor alignment. Alignment betekent dat alle neuzen dezelfde kant op staan en dat medewerkers waarde toevoegen voor de organisatie door hun betrokkenheid (Aarnoutse, 2016). De informele cultuur wordt door Verhoeven (2015) ook omschreven als het onzichtbare deel van de cultuur. Het verschil tussen de formele en

informele cultuur wordt uitgelegd in onderstaand figuur:

Tabel 4.2: *Leren kennen van de cultuur. (*Overgenomen van Verhoeven, 2015, p. 35)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  | **Zichtbare deel** | **Onzichtbare deel** |
|  |  | *Wat is het?*Wat je voelt, hoort, ziet in een organisatie. Het is tastbaar en geeft een emotioneel effect, maar als nieuwkomer weet je niet precies wat het betekent. Daarnaast zijn het de waarden en principes die een organisatie verkondigt. | *Wat is het?*De bronnen van de waarden/grondbeginselen. Het zijn de overtuigingen, percepties en gevoelens die leven en stilzwijgend als vanzelfsprekend en waar worden aangenomen.De veronderstellingen in de organisatie. |
|  |
|  |  | *Waar zie je het terug?* Organisatiestructuren, processen, symbolen, helden, rituelen, documenten met visie en missie | *Waar herken je het?*De historische herkomst van de organisatie, wat je behoort te doen, het gevoel dat er leeft. |
|  |
|  |  | *Voorbeelden*Inrichting van kantoor, taalgebruik, humor, inspirerende CEO, manieren van begroeten, vieren van verjaardagen, tekst in jaarverslag, et. cetera. | *Voorbeelden*Legenden en verhalen over de organisatie, oordelen over wat bijvoorbeeld goed of fout is, mooi of lelijk, rationeel of irrationeel is. |
|  |

1. *Connection*

Onder connection worden de relaties en netwerken van een nieuwe medewerker bedoeld, oftewel de sociale structuur (Bauer, 2010). Verhoeven (2015) beschrijft connection meer als het opbouwen van een netwerk met de overdracht van informatie en de overdracht van relaties.

Nieuwe medewerkers leren zo de organisatiecultuur kennen, maar leren ook de formele en informele informatiestromen en wegen in de organisatie. Daarnaast kunnen collega’s helpen bij het landen in de organisatie.

* + 1. Succesvoorwaarden van onboarding

Volgens Verhoeven (2015) is een onboardingsstrategie pas effectief, als er aan een aantal voorwaarden voldaan wordt. De basis voor effectieve onboarding wordt al gevormd tijdens de pre-boarding. Deze voorwaarden zijn feedback en engagement. Ook dient er een samenhang te zijn met de andere HR-instrumenten in een organisatie (Kluijtmans, 2014).

*Feedback*

De eerste belangrijke voorwaarde is open communicatie, waarbij onderlinge feedback centraal staat. Deze feedback is gericht op de houding en gedrag van het individu, maar ook op de ervaring die de nieuwe medewerker heeft in de organisatie. Wat gaat er goed en wat valt tegen of kan beter? Hierbij is het belangrijk dat er een veilige omgeving is waarbij feedback gegeven kan worden. Zo kunnen (wederzijdse) teleurstellingen worden voorkomen en kunnen omstandigheden worden aangepast (Verhoeven, 2015). In sommige gevallen komt de geschetste cultuur in een vacature of sollicitatiegesprek niet overeen met de werkelijke cultuur. Door een feedbackmoment in te plannen, kunnen de wederzijdse verwachtingen (opnieuw) worden afgestemd, om zo het verloop van een teleurgestelde medewerker te voorkomen. Het managen van verwachtingen begint bij een realistisch sollicitatiegesprek, volgens Verhoeven (2015) zorgt dit voor 50 procent minder verloop. Een realistisch sollicitatiegesprek wordt ook wel een ‘realistic job preview’ genoemd.

*Engagement*

De tweede voorwaarde voor effectieve onboarding is werken vanuit verbinding en trots. Verhoeven (2015) noemt dit engagement. Medewerkers die intrinsiek zijn gemotiveerd hebben over het algemeen een lager verloop en leveren betere prestaties. Engagement gaat verder dan

bevlogenheid, er wordt gewerkt vanuit een wederzijdse verbinding. Als medewerkers ambassadeur zijn voor de organisatie, heeft dit ook een positief effect op het employer brand. Van Beek (2016) voegt hier nog aan toe dat onboarding pas effectief is als alle afdelingen meewerken aan de employee experience. Hierbij is een holistische, consequente en organisatie specifieke aanpak noodzakelijk. Volgens Suggs (2014) zorgt kennis over de benodigde voorwaarden nog niet tot een succesvolle onboarding. De organisatie en nieuwe medewerkers moeten ook geprikkeld worden om daadwerkelijk met onboarding aan de slag te gaan.

*Samenhang met andere HR-instrumenten*

Om een effectieve pre-boarding en onboardingsstrategie te kunnen vormgeven, is het net als met ander HR-beleid noodzakelijk dat het past in de organisatiestrategie en dat er verbinding is met andere organisatieonderdelen (Kluijtmans, 2014). Effectieve pre-boarding en onboarding staan dus niet op zichzelf. Andere beleidsterreinen of HR-instrumenten die ook belangrijk zijn voor een effectieve pre-boarding en onboarding zijn arbeidsmarktcommunicatie, employer branding, crossboarding en offboarding. Pre-boarding en onboarding zijn deels te organiseren in beleid of procedures, dit wordt de formele onboarding genoemd. Dit zijn activiteiten op het gebied van werk, maar ook in de socialisatie van de medewerker (Bauer, 2010). De instrumenten die bij de formele onboarding worden gebruikt moeten in lijn zijn met elkaar. Een ander deel, de informele onboarding, is niet samen te vatten in instrumenten, activiteiten of beleid. Dit zijn de leermomenten waarbij de medewerker leert van ervaringen, zonder dat er een organisatieplan is (Bauer, 2010).

## Conceptueel model

Bauer (2010) heeft een wetenschappelijk, maar praktisch model ontwikkeld over de factoren die invloed hebben op een effectieve pre-boarding- en onboarding van nieuwe medewerkers. Het model kent een aantal organisatie specifieke factoren: de branche, de organisatiegrootte, de leiderschapsstijl, het organisatie klimaat en de cultuur. Dit maakt een pre-boarding- en onboardingsstrategie organisatie specifiek. De vier C’s van onboarding worden in dit model niet genoemd, maar sluiten hier wel goed bij aan.

Effectieve pre-boarding en onboarding start bij de selectie van nieuwe medewerkers. Gedurende het werving- en selectieproces worden al verwachtingen gevormd door de sollicitant over de organisatie en cultuur. Eerder in dit hoofdstuk is de *realistic job preview* al beschreven. In de vacature en het sollicitatieproces is het belangrijk dat er een realistisch beeld wordt geschetst van de functie. Deze fase is onderdeel van de pre-boarding (Bauer, 2010).

Na de selectie start het onboardingsproces. Medewerkers met zelfvertrouwen en het geloof in eigen competenties (*self efficacy)* zijn meer gemotiveerd en hebben ook meer succes in de functie. Hier ligt dus een taak voor organisaties om medewerkers te helpen zich snel vertrouwd te voelen in hun functie. *Self efficacy* past in het 4C’s model binnen clarification en connection. Rolduidelijkheid (*role clarity)* is de tweede factor die invloed heeft op een effectieve onboarding. Als medewerkers weten wat hun rol of functie inhoudt, leidt dit tot betere prestaties en minder verloop. Ook kan in sommige gevallen disfunctioneren worden voorkomen. Hierdoor ontstaat meer binding met de organisatie.

*Role clarity* past binnen compliance en clarification uit het vier C-model. De derde factor voor succesvolle onboarding is sociale integratie (*social integration).* Sociale integratie is de samenwerking met collega’s en andere stakeholders in de organisatie. Verhoeven (2015) spreekt in dit verband over netwerken. In het vier C-model past *social integration* het beste bij connection. De laatste factor is de kennis van de cultuur en de plaats van de medewerker in deze cultuur (*knowledge of culture).* Het organisatiebeleid, procedures, regels en taal leren kennen

draagt hieraan bij. In het vier C-model is dit onderdeel van culture (Bauer, 2010). Alle factoren resulteren in meer commitment, tevredenheid over de organisatie en de functie en een lager verloop.



Figuur 4.1 *A research-based model of onboarding.* Overgenomen van Bauer, 2010 p.8

## Conceptueel model voor dit onderzoek

In dit hoofdstuk zijn verschillende theorieën beschreven over onboarding. Het model van Bauer (2010) geeft inzicht in de belangrijkste factoren voor onboarding, maar in dit model worden de 4C’s van onboarding niet beschreven. Deze vier C’s kunnen wel een duidelijke richtlijn zijn voor het beleid van X. Ook komen de voorwaarden die Verhoeven (2015) beschrijft (feedback en engagement) niet voor in dit model. Om alle beschreven aspecten mee te nemen in dit onderzoek, is gekozen om de modellen samen te voegen in een model voor dit onderzoek. De verwachting is dat als X een pre-boarding- en onboardingsstrategie maakt en rekening houdt met al deze factoren, dat de pre-boarding- en onboarding van nieuwe medewerkers dan effectief is en zo bijdraagt aan het doel voor het SPB Rijk 2025.



Figuur 4.2 *Conceptueel model voor dit onderzoek*

# Methode

In de methode wordt de onderzoeksopzet en uitvoering van het onderzoek verantwoord.

## Onderzoeksontwerp

* + 1. Vooronderzoek

In de eerste fase van dit onderzoek zijn er informele gesprekken gevoerd met het hoofd HRM (X) en met de teamleider HRM (X) om het vraagstuk in kaart te brengen. Om de vraagstelling aan te scherpen zijn daarna informele gesprekken gevoerd met HR-beleidsadviseur mevrouw X. Ook is in het HR-beleidsadviseursoverleg geïnventariseerd welke verwachtingen HR-beleidscollega’s hebben bij een onderzoek naar pre- boarding en onboarding bij X. Deze gesprekken vonden plaats vanaf november 2018 tot januari 2019. Voor de inleiding, situatieschets en de probleemformulering is verder gebruik gemaakt van interne bronnen van X. Ook is gebruik gemaakt van (interne) documenten van de Rijkoverheid, zoals het SPB Rijk 2025. In februari 2019 is ervoor gekozen om het afdelingshoofd HRM en de beleidsadviseur ook nog formeel te interviewen, om zo de probleemformulering verder te kunnen onderbouwen in de scriptie. De samenvatting van deze gesprekken is opgenomen in bijlage 2. Naar aanleiding van de gesprekken en het deskresearch vooronderzoek zijn de situatieschets en de probleemstelling geformuleerd.

* + 1. Deskresearch

De basis van dit onderzoek is het deskresearch onderzoek naar pre-boarding en onboarding. Hierdoor zijn begrippen gedefinieerd en is richting gegeven aan het onderzoek. De eerste twee deelvragen van dit onderzoek zijn beantwoord door literatuuronderzoek. Hierbij is gebruik gemaakt van literatuur uit boeken over de onderwerpen pre-boarding- en onboarding, maar ook van wetenschappelijke artikelen en internetbronnen. De meest passende theorieën over pre- boarding- en onboarding zijn opgenomen in het theoretisch kader. Doordat er veel informatie beschikbaar is over pre-boarding en onboarding is er steeds de afweging gemaakt of de informatie passend is en bijdraagt aan het beantwoorden van de deelvragen.

5.1.3 Fieldresearch

De laatste drie deelvragen van dit onderzoek zijn beantwoord door middel van kwantitatief en kwalitatief onderzoek. De focus van het fieldresearchonderzoek is om de huidige situatie en de gewenste situatie rondom pre-boarding en onboarding in kaart te brengen bezien vanuit leidinggevenden en nieuwe medewerkers.

*Kwantitatief onderzoek*

Om de huidige situatie rondom pre-boarding en onboarding in kaart te brengen is een enquête uitgevoerd. Op deze manier kon de ervaring van een groep respondenten worden onderzocht. Door kwantitatief onderzoek wordt data verzameld om te kunnen worden gecategoriseerd en gerangschikt. Hierdoor kan data cijfermatig worden geanalyseerd (Scribbr, 2019). Dit was de eerste stap in het onderzoek, de diepte-interviewvragen zijn opgesteld naar aanleiding van de uitkomsten van de enquête. De begrippen uit het theoretisch kader vormen de basis voor de enquête. De vragenlijst is opgenomen in bijlage 7.

*Kwalitatief onderzoek*

Het doel van het kwalitatief onderzoek is om een verdiepingsslag te maken op de enquêteresultaten. Het kwalitatief onderzoek vindt plaats op basis van een half gestructureerd interview. Dit sluit het beste aan bij subjectieve en persoonlijke behoeften, zoals bij pre- boarding- en onboarding het geval is. Hierdoor worden dezelfde vragen gesteld aan alle respondenten, maar is er wel ruimte om door te vragen (Baarda et al., 2013). Door deze

verdiepingsslag konden relevante vragen naar aanleiding van de enquête worden beantwoord en toegelicht.

## Verantwoording doelgroep

* + 1. Kwantitatief onderzoek

Vanaf 2017 tot februari 2019 zijn er X medewerkers ingestroomd (X, 2019). Er is gekozen om medewerkers te bevragen die zijn gestart in juni 2018 tot en met november 2018. Deze steekproef bestaat uit 150 medewerkers. Medewerkers uit de steekproef zijn vanaf de start van het onderzoek ten minste 100 dagen in dienst. Buiten de steekproef vallen de medewerkers die van januari tot en met mei zijn ingestroomd, omdat zij al langer dan 6 maanden in dienst waren bij de start van het onderzoek. Uiteindelijk hebben 82 van de 150 uitgenodigde medewerkers de enquête ingevuld. De X en de X van de X worden niet meegenomen in het onderzoek (zie voor verdere verantwoording paragraaf 3.4).

* + 1. Kwalitatief onderzoek

De doelgroep voor het kwalitatief onderzoek kan worden opgesplitst in medewerkers en leidinggevenden. Voor de eerste fieldresearch deelvraag zijn medewerkers benaderd en voor de tweede fieldresearch deelvraag leidinggevenden.

*Medewerkers:* In de enquête is de respondenten gevraagd of zij willen meewerken aan een diepte-interview om hun ervaring en wensen verder toe te lichten. Twintig van de 82 respondenten hebben aangegeven dat zij dit willen. Het afnemen van interviews is tijdsintensief, daardoor is een selectie gemaakt. In overleg met de scriptiebegeleider is gekozen om negen medewerkers te interviewen, waarbij gekeken wordt naar de verdeling over de X (zie bijlage 1), zodat alle organisatieonderdelen en vertegenwoordigd zijn. Waar mogelijk is gekeken naar de gemiddelde leeftijd en het opleidingsniveau in het X. In de praktijk bleek het niet in alle gevallen mogelijk om een medewerker met de gemiddelde leeftijd en opleidingsniveau te selecteren, simpelweg omdat deze medewerkers niet hadden aangegeven te willen worden geïnterviewd.

*Leidinggevenden*: Om de tweede deelvraag te beantwoorden zijn leidinggevenden benaderd. X heeft X leidinggevenden. Gezien de duur van dit onderzoek is het niet mogelijk om alle leidinggevenden te benaderen en te interviewen. Er wordt met de HR-adviseurs besproken welke leidinggevenden hiervoor het beste benaderd zouden kunnen worden. Hierbij is dus sprake van een selecte steekproef [X].

## Meet instrumenten

De enquête is opgesteld aan de hand van vooronderzoek in de organisatie en de theorieën uit het theoretisch kader. Er is gekeken naar de behoefte van de opdrachtgever (in de situatieschets en probleemformulering) en de belangrijkste aspecten uit de theorie. De enquête is besproken met de opdrachtgever, het hoofd HRM en het HR-beleidsteam en aangepast waar nodig. De samenhang tussen het conceptueel model uit het theoretisch kader en de enquête is opgenomen in de bijlage 4. Door het tijdspad en de latere aanpassing van het conceptueel model zijn twee onderwerpen niet meegenomen in de enquête, dit zijn feedback en engagement. De interviewvragen zijn ook opgesteld aan de hand van het conceptueel model (zie bijlage 4). De interviewvragen zijn getoetst bij de scriptiebegeleider, het hoofd HRM, het HR-adviesteam en de docentbegeleider. Het HR-adviesteam is in deze fase betrokken om de juiste leidinggevenden te selecteren voor de interviews.

## Procesbeschrijving

Het vooronderzoek is gestart in november 2018. Dit vooronderzoek vond in eerste instantie op een laagdrempelige manier plaats, door informele gesprekken met verschillende betrokkenen, om te onderzoeken of dit het juiste onderwerp was. Na verdieping in de theorie en het vooronderzoek in de organisatie zijn de eerste concepten voor de situatieschets, probleemformulering en theoretisch kader geschetst. Ook zijn er gesprekken geweest met de heer X (hoofd HRM bij X) en mevrouw X (beleidsadviseur en scriptiebegeleider), om de kaders te schetsen van het onderzoek en invulling te geven aan de enquête. Op het moment van goedkeuring van de aanvraag voor het afstuderen zijn de conceptteksten herschreven voor de goedkeuring van de hoofd- en deelvragen.

Op 31 januari is gestart met de enquête. Op 7 februari is een reminder gestuurd. Er zijn geen reacties van respondenten verwijderd. De uitnodigingsmail, de reminder en de enquête zijn opgenomen in bijlage 3 en 4. Eind februari hebben de respondenten die graag zouden meewerken aan een interview een e-mail ontvangen dat zij in maart een uitnodiging kunnen verwachten voor de interviews als ze worden geselecteerd (bijlage 5).

Op 12 maart is er een gesprek geweest met de HR-adviseurs, om te vragen welke leidinggevenden interesse zouden hebben om mee te werken aan een interview. Door omstandigheden zijn alle interviews met respondenten pas gehouden in april 2019. De interviews zijn opgenomen met een spraakrecorder, zodat de focus volledig op de geïnterviewde kan worden gericht. Ieder interview is uitgewerkt in een analyseschema (zie bijlage 6). Hierna zijn conclusies getrokken en konden de aanbevelingen worden geschreven. In totaal heeft het onderzoek zes maanden in beslag genomen, waarvan intensief is gewerkt aan het onderzoek in de periode eind januari tot en met mei.



Figuur 5.1: Tijdslijn onderzoek van november 2018 tot mei 2019

## Validiteit en betrouwbaarheid

Het onderzoek bestaat uit het verzamelen van zowel kwantitatieve als kwalitatieve data. Er is gebruik gemaakt van een selecte steekproef. Dit heeft te maken met het tijdspad van het onderzoek, maar ook met de bruikbaarheid voor de opdrachtgever. De resultaten van het onderzoek zijn de uitkomsten van deze doelgroep, maar kunnen niet worden gegeneraliseerd voor alle nieuwe medewerkers of leidinggevenden. Het onderzoek moet worden gezien als indicatief, omdat de populatie simpelweg te klein is en select is om te kunnen generaliseren voor heel X. Het onderzoek is hierdoor bruikbaar en het geeft een indicatie voor de behoefte binnen de organisatie.

* + 1. Kwantitatief onderzoek

Uiteindelijk hebben 82 van de 150 uitgenodigde medewerkers de enquête ingevuld. De doelgroep is niet representatief voor de gehele organisatie (Al en Doze, 2018). Ook is de respons te laag om conclusies te trekken over de hele doelgroep. Hierdoor is de betrouwbaarheid van het onderzoek lager. Echter is de bruikbaarheid van de informatie het meest relevant voor X.

De vragen voor het kwantitatieve onderzoek zijn gebaseerd op het conceptueel model uit de theorie. Hierdoor wordt de validiteit van het onderzoek verhoogd.

* + 1. Kwalitatief onderzoek

Volgens Baarda et al. (2013) hangt de betrouwbaarheid van een kwalitatief onderzoek af van de onderzoeker, de dataverzamelingsmethode en de onderzoekssituatie. Om toevalligheden te reduceren dient zorgvuldig te worden omgegaan met dataverzamelingsmethoden en de documentatie van dit proces. Dit is gedaan door de interviews op te nemen met een spraakrecorder, de opgenomen interviews later terug te luisteren en deze vervolgens uit te werken in een analyseschema. De betrouwbaarheid is in een kwalitatief onderzoek niet volledig te waarborgen, omdat er niet met standaardsituaties kan worden gewerkt. Door transparant te zijn over conclusies wordt de betrouwbaarheid van het onderzoek wel hoger (Baarda et al., 2013). De validiteit van een kwalitatief onderzoek is minder groot dan bij kwantitatief onderzoek, omdat er geen cijfermatige berekeningen kunnen worden gemaakt om de validiteit te berekenen. Voor het kwalitatieve deel van het onderzoek wordt gebruik gemaakt van semigestructureerde interviewvragen. Dit verhoogt de validiteit, omdat zo per doelgroep vastgestelde vragen worden gesteld. Er worden negen medewerkers en vijf leidinggevenden geïnterviewd, maar het is volgens Baarda et al. (2013) lastig om voor de start van het onderzoek te bepalen hoeveel respondenten nodig zijn bij kwalitatief onderzoek. Dit hangt af van de kwaliteit van de interviews. De interviews hebben veel informatie opgeleverd, maar door de kleine steekproef is het niet aan te raden om dit te generaliseren voor heel X.

# Resultaten

De resultaten van het fieldresearchonderzoek worden in dit hoofdstuk beschreven om de deelvragen te beantwoorden. De medewerkers die hebben deelgenomen aan het fieldresearchonderzoek worden respondenten genoemd. De resultaten zijn verzameld door een enquête en diepte-interviews. Het overzicht met de enquêteresultaten en het analyseschema zijn opgenomen in bijlage 10 en 11. Iedere deelvraag is opgedeeld in de factoren uit het conceptueel model (zie hoofdstuk 4 theoretisch kader). Per factor worden de resultaten besproken.

[X]

# Conclusie

In dit hoofdstuk worden de conclusies getrokken over de belangrijkste resultaten van het onderzoek. Er wordt een koppeling gemaakt tussen de resultaten en de bevindingen vanuit de theorie om de hoofdvraag te beantwoorden.

## Deelvraag 1: Hoe hebben medewerkers die zijn ingestroomd in juni tot en met november 2018 hun eerste 100 dagen ervaren bij X en welke verwachtingen hebben zij ten aanzien van pre-boarding en onboarding?

Pre-boarding

Vanuit de theorie blijkt dat belangrijke factoren van pre-boarding het contact en de juiste informatieactiviteiten zijn tussen de potentiële nieuwe medewerker en de organisatie (Aarnoutse, 2018). Uit het onderzoek blijkt dat het grootste deel van de respondenten wel contact heeft gehad met X, maar dat de informatievoorziening nog wel verbeterd zou kunnen worden. Er wordt nu weinig aandacht besteed aan de functie-inhoud en aan de organisatiecontext waarin men gaat werken. Een andere factor voor effectieve pre-boarding is volgens Verhoeven (2015) een realistisch sollicitatiegesprek. Uit het onderzoek blijkt dat voor een deel van de respondenten de functie overeenkomt met de vacature, al ervaren respondenten vrijheid om de functie zelf verder in te vullen. Dit betekent dat X nog stappen zou kunnen nemen om te zorgen voor de juiste informatievoorziening in deze periode.

Onboarding

Compliance: Bauer (2010) beschrijft compliance als het basisniveau van onboarding waarbij organisatiebeleid, voorschriften en regels centraal staan. Ook de administratieve afhandeling van een indiensttreding passen hierbij. De toegangspas en de toegang tot de systemen lijkt veelal goed geregeld binnen X. Toch blijkt dat de administratieve handelingen voor minder dan de helft van de respondenten naar tevredenheid is geregeld. Het is dus wisselend wat er voor medewerkers is geregeld in de eerste werkweek. Ook op het gebied van facilitaire voorzieningen zijn nog verbeteringen mogelijk. Er is volgens de respondenten verder relatief weinig aandacht voor regels en procedures bij X in de eerste werkweek. Volgens Aarnoutse (2016) kan hier al in de pre-boarding mee worden gestart, maar uit de interviews blijkt dat hier nu geen aandacht aan wordt besteed. Respondenten geven aan behoefte te hebben aan meer informatie over X, regels en de organisatiecontext.

Clarification: Verhoeven (2015) focust op de wederzijdse verwachtingen van de nieuwe medewerker en de organisatie en te zorgen dat deze verwachting goed op elkaar is afgestemd. Uit het onderzoek blijkt dat meer dan 10 procent van de respondenten ervaart niet goed te zijn ingewerkt en ook niet snel duidelijkheid gekregen heeft over zijn of haar takenpakket. De onvrede lijkt zowel op werkinhoudelijk te zijn als in de organisatie context. Hier lijkt dus nog veel winst te behalen voor X.

Culture: Bauer (2010) beschrijft de cultuur als zowel informele als formele organisatienormen. Volgens Aarnoutse (2016) zorgt het internaliseren van de organisatiecultuur (inclusief de missie, visie en kern waarden) ervoor dat de neuzen dezelfde kant op staan en dat medewerkers waarde toevoegen in de organisatie. Het is dus belangrijk om aandacht aan de cultuur te besteden. Uit het onderzoek blijkt dat slechts bij een deel van de respondenten aandacht is besteed aan de organisatiecultuur, maar ook dat de organisatiecultuur slechts voor een klein deel van de respondenten anders is dan zij van tevoren hadden verwacht. De respondenten hebben ook geen behoefte gehad aan verdere informatie over de geschreven en ongeschreven

regels bij X. Dit is wel opvallend, want Verhoeven (2015) ziet dit als een belangrijk onderdeel van onboarding. Vanuit het oogpunt van de theorie is hier dus nog wel verbetering mogelijk.

Connection: Bauer (2010) beschrijft connection als de relaties en netwerken van nieuwe medewerkers. Verhoeven (2015) vult hierbij aan dat het gaat om de overdracht van kennis en de overdracht van relaties. Uit het onderzoek blijkt dat het grootste deel van de respondenten goed is opgevangen in de eerste werkweek met verschillende kennismakingen en zich hierdoor welkom voelen. Toch is er ook deel van de medewerkers bij wie dit niet het geval is. Ook de mate waarin van tevoren een netwerk voor de nieuwe medewerker wordt opgezet (door bijvoorbeeld al kennismakingsgesprekken in te plannen) verschilt. Hier zou de organisatie nog winst kunnen behalen om zo te zorgen dat alle medewerkers goed worden opgevangen.

Feedback: Verhoeven (2015) beschrijft feedback als een belangrijke voorwaarde voor effectieve onboarding, omdat zo wederzijdse verwachtingen tussentijds kunnen worden besproken en bijgesteld. Er zijn binnen X al initiatieven voor wederzijdse feedback tussen de nieuwe medewerker en de organisatie. Niet alle respondenten hebben een expliciet feedback moment gehad, maar ze hebben wel het gevoel dat de ruimte om feedback te geven er is als ze hier behoefte aan hebben.

Engagement: Werken vanuit trots en verbinding is volgens Verhoeven (2015) de tweede voorwaarde voor effectieve onboarding. Respondenten is gevraagd of zij X zouden aanraden aan anderen, om te kijken of zij ambassadeur zijn van de organisatie. Uit het onderzoek blijkt dat medewerkers dit wel zouden doen om de functie-inhoud en de ontwikkelmogelijkheden, maar dat het wel afhankelijk is van de persoonskenmerken of een nieuwe medewerker bij X zou passen. Het is wel de vraag of de organisatie bewust inzet op deze aspecten of dat X zich hiermee meer zou moeten profileren.

## Deelvraag 2: Wat doen leidinggevenden nu ten aanzien van pre-boarding- en onboarding en welke ondersteuning kan de HR-afdeling leidinggevenden bieden?

Pre-boarding en onboarding is een samenspel tussen HR, het lijnmanagement en de nieuwe medewerker (Verhoeven, 2015). Uit de resultaten blijkt dat de respondenten allemaal zorgen voor een vorm om medewerkers welkom te laten voelen. Er is geen lijst met vaststaande activiteiten die alle leidinggevenden organiseren. Leidinggevenden hebben behoefte aan meer begeleiding vanuit HR in het werving en selectieproces, in de vorm van hulp bij arbeidsvoorwaardengesprekken en ondersteuning in het sollicitatieproces. Dit is zowel gericht op het opstellen van de vacature als de invulling van het sollicitatieproces.

## Deelvraag 3: Welke (onderdelen van) best practices kan X toepassen in de eigen organisatie?

Er is behoefte aan een soort naslagdocument. Dit kan in de vorm van een pre-boardings- en onboardingsapp. Dit zou vooral voor praktische zaken en afkortingen en een checklist voor de eerste werkdag zijn, vergelijkbaar met de Appical app zoals X deze heeft ingericht.

Verbazinggesprekken lijken niet aan de behoefte van de respondenten te voldoen, maar de medewerkers die een 100 dagen gesprek hebben gehad waarderen dit wel. Verder zou een checklist zeer gewenst zijn in de organisatie, maar moet niet te uitgebreid zijn. De behoefte aan de intensiviteit van een buddy verschilt, maar respondenten hebben hier wel in enige vorm behoefte aan.

## Beantwoording hoofdvraag

Deze conclusies leiden tot het beantwoorden van de hoofdvraag:

*‘Op welke manier kan de pre-boarding- en onboardingsstrategie van X worden vormgegeven om te voldoen aan de behoeften van nieuwe medewerkers en leidinggevenden waardoor tevens wordt voldaan aan de doelen uit het Strategisch Personeelsbeleid Rijk 2025?’*

Op alle belangrijke factoren voor pre-boarding en onboarding worden (in meer of mindere mate) acties ondernomen binnen X. Dit is een mooie conclusie, want het betekent dat er aandacht voor dit onderwerp is. Een aantal afdelingen is zelfstandig met dit onderwerp aan de slag gegaan, terwijl er op andere plekken in de organisatie nog gezocht wordt naar een goede manier om medewerkers te laten landen in de organisatie. Dit verklaart ook waarom de tevredenheid al hoog is, terwijl in het vooronderzoek werd verwacht dat het nog te vaak mis ging. Echter is het proces nog niet vlekkeloos te noemen. Ook is het zonde dat het lijkt alsof veel organisatieonderdelen steeds het wiel opnieuw uitvinden. Er mist nog een gestructureerd aanbod voor X vanuit de HR-afdeling. Medewerkers hebben behoefte aan meer informatie over de organisatie, een checklist en praktische handvatten. In een pre-boarding- en onboardingsstrategie voor X dat past in het SPB 2025 moet dus rekening worden gehouden met een aantal factoren:

* Aandacht voor meer praktische informatie in de eerste periode voor nieuwe medewerkers bij X.
* Aandacht voor de werkinhoudelijke begeleiding van nieuwe medewerkers.
* Aandacht voor de organisatiecultuur, opbouw en context van X.
* Extra informatie over de Rijksoverheid voor de medewerkers die instromen van buiten de Rijksoverheid.
* De decentrale acties van leidinggevenden die al worden georganiseerd en een meer centrale aansturing vanuit X op dit proces.

# Discussie

Gedurende het onderzoek zijn er keuzes gemakt voor het verzamelen van informatie om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden. In dit hoofdstuk wordt aandacht besteed aan de betrouwbaarheid en validiteit van de verkregen resultaten. Ook wordt ingezoomd op de beperkingen van het onderzoek en worden aanbevelingen gegeven voor vervolgonderzoek.

* 1. Reflectie proces

In dit onderzoek zijn bepaalde keuzes gemaakt, waarbij een aantal keuzes de kwaliteit van het onderzoek hebben bevorderd, maar waar andere juist veel tijd hebben gekost.

*Tijdsplanning*

De begeleiding vanuit de hogeschool startte in februari 2019, maar door enthousiasme van de onderzoeker en de wens vanuit X om met onboarding aan de slag te gaan is het onderzoek eerder gestart. Zo is de oriëntatie op het onderwerp al gestart in oktober 2018, waarna vanaf december 2018 is gestart met informele gesprekken met stakeholders om de probleemformulering aan te scherpen. Dit is op een laagdrempelige manier gebeurd. Ook zijn de situatieschets, probleemformulering en theoretisch kader al in concept geschreven, waardoor er een enquête kon worden uitgezet. Doordat de begeleiding (en bijbehorend goedkeuringstraject) pas later zijn gestart, is de focus van het onderzoek verschoven, van een ‘onboardingsprogramma’ via ‘onboarding en cultuur’ naar de uiteindelijke hoofdvraag. Dit heeft veel tijd gekost, maar doordat de kern van het onderzoek (pre-boarding en onboarding) steeds hetzelfde is gebleven heeft het geen nadelige gevolgen gehad voor validiteit of betrouwbaarheid, maar wel voor de tijdsinvestering en doorlooptijd van dit onderzoek.

*Contact stakeholders*

Gedurende het onderzoek is steeds afgewogen of de werkervaring van de onderzoeker (bij X) eventueel invloed zou kunnen hebben op de resultaten van het onderzoek. Doordat de respondenten en de onderzoeker voorafgaande aan de interviews geen contact hebben gehad heeft dit geen negatieve gevolgen gehad voor het onderzoek. Wel is gekozen om een directe collega niet te interviewen.

* 1. Reflectie resultaten

De resultaten van het onderzoek komen overeen met de verwachtingen vanuit de aanleiding en het vooronderzoek. Zo werd vanuit het vooronderzoek verwacht dat het sterk verschilt per directie en afdeling hoe medewerkers worden opgevangen. Wel werd verwacht dat leidinggevenden al acties ondernamen om medewerkers goed te laten landen, maar het was voor de HR-afdeling niet inzichtelijk welke acties dit waren. Deze verwachtingen zijn uitgekomen. De resultaten van het onderzoek zijn ook herkenbaar vanuit de theorie, al worden de termen pre-boarding en onboarding (nog) niet veel gebruikt in de organisatie. X organiseert een aantal activiteiten centraal, maar er is veel ruimte voor leidinggevenden om zelf verder invulling te geven aan het preboarden en onboarden van nieuwe medewerkers.

* 1. Validiteit, betrouwbaarheid en bruikbaarheid

*Betrouwbaarheid:* Het kwantitatieve onderzoek bestaat uit 82 respondenten van de 150 potentiële respondenten. Hierdoor is de steekproef klein, om een betrouwbaar resultaat te schetsen zouden ten minste 79 procent van de steekproef moeten hebben gereageerd (Al en Doze, 2018). Hierdoor kunnen de resultaten ook niet zomaar worden gegeneraliseerd voor de hele steekproef en ook niet voor de gehele organisatie.

In de methode is al aangegeven dat de resultaten van kwalitatief onderzoek minder betrouwbaar zijn en dat er zorgvuldig dient te worden omgegaan met

dataverzamelingsmethoden en de documentatie van dit proces om de betrouwbaarheid van het onderzoek te vergroten. Om dit te garanderen zijn de interviews opgenomen met een spraakrecorder, waardoor er volledige aandacht was voor de respondent. De spraakrecorder is bij ieder interview gebruikt, dit verhoogt de betrouwbaarheid. Door de hoeveelheid interviews en de tijdsinvestering is gekozen om, in overleg met de afstudeerdocent, de interviews niet volledig te transcriberen. De opnamen zijn wel beschikbaar op aanvraag. Verder is er voor het kwalitatief onderzoek gewerkt met een kleine steekproef uit de gehele populatie medewerkers (10 medewerkers en 5 leidinggevenden op bijna X medewerkers). Dit had te maken met de afbakening van het onderzoek en het tijdspad, achteraf gezien had een enquête beter aangesloten bij de vraag vanuit de organisatie.

*Validiteit*: De enquête bevatte voor alle respondenten dezelfde vragen, zodat er een algemeen beeld kon worden geschetst van de ervaring van deze respondenten. De factoren uit het conceptueel model (zie hoofdstuk 4) vormden de basis voor de enquête, zodat de juiste onderwerpen bevraagd konden worden. Om de validiteit van het onderzoek te verhogen is gewerkt met een semigestructureerde vragenlijst die ook is geënt op het conceptueel model (zie hoofdstuk 4). In de praktijk was het door de semigestructureerde vragenlijst mogelijk om de volgorde te veranderen van de vragen of vragen over te slaan als deze al werden beantwoord bij en andere vraag. Vervolgens zijn deze antwoorden verwerkt in een analyseschema. In de loop werd duidelijk dat de onderzoeker soms de neiging heeft om gesloten vragen te stellen, waardoor de vraagstelling (maar niet de vraaginhoud) iets is aangepast.

*Bruikbaarheid*: In dit onderzoek staat de bruikbaarheid voor X voorop. Door het onderzoek heeft de HR-afdeling nu meer zicht op decentrale activiteiten van leidinggevenden en de ervaring van nieuwe medewerkers. Dit is voor X voldoende om hier mee aan de slag te gaan. Het onderzoek ligt in de lijn met de verwachtingen, maar daardoor is het juist een bevestiging van wat de organisatie al verwachtte.

* 1. Aanbevelingen vervolgonderzoek

Met de kennis van nu zouden er een aantal andere keuzes zijn gemaakt in het onderzoek. Voor een vervolgonderzoek zouden de volgende aanpassingen kunnen worden gedaan:

* Meer onderzoek naar de behoefte van leidinggevenden

Leidinggevenden zijn een relatief kleine doelgroep in het onderzoek en zijn geselecteerd door HR-adviseurs. Om meer te weten te komen over de wensen van leidinggevenden wordt geadviseerd om een enquête onder leidinggevenden uit te voeren. Hierdoor kan een breder beeld worden geschetst van de wensen en behoeften.

* Evaluatie en vernieuwing introductieprogramma

In dit onderzoek is de vernieuwing van de introductiemiddag niet meegenomen, omdat hier een aparte evaluatie voor wordt gedaan binnen de organisatie. Zo moest voorkomen worden dat medewerkers tweemaal ondervraagd zouden worden. Het is wel een interessant onderwerp om mee te nemen in een vervolgonderzoek, vooral om te kijken hoe het nieuwe programma wordt ervaren.

* Best practices gebruiken binnen de organisatie (IX)

Binnen X wordt bij de X al veel aandacht besteed aan de onboarding van nieuwe medewerkers. Wellicht kan bij de X gekeken worden naar best practices.

* Tijdspad opleiding

Mocht een vervolgonderzoek worden gedaan door een afstudeerstudent dan is het verstandig om het tempo van de afstudeeropleiding aan te houden. Zo wordt voorkomen dat bepaalde onderdelen van de scriptie moeten worden aangepast, omdat de bewoording van de focus niet volledig is.

Samenvattend is het onderzoek bruikbaar en wordt het verwachte beeld bevestigd, waarbij extra aandacht moet zijn voor verschillende doelgroepen binnen de groep van nieuwe medewerkers. Vervolgonderzoek biedt nog extra kansen, maar het huidige onderzoek is al een basis voor de organisatie om mee aan de slag te gaan.

# Aanbevelingen

Naar aanleiding van de conclusie worden een aantal aanbevelingen gegeven om te zorgen voor een effectieve pre-boarding- en onboardingsstrategie voor X.

## Gestructureerde pre-boarding en onboardings-richtlijn vanuit HR voor leidinggevenden

Structureer de pre-boarding en onboarding vanuit de HR-afdeling in de vorm van beleid of een richtlijn voor leidinggevenden. Respondenten geven aan onvoldoende begeleiding te hebben gehad en/of onvoldoende te zijn ingewerkt. Dit is zonde, want in andere delen van de organisatie wordt dit wel al meer gestructureerd. Om medewerkers zo goed mogelijk op te vangen vanaf de sollicitatie tot de eerste 100 dagen in dienst, is het belangrijk dat er bij X een gestructureerd pre-boardings- en onboardingsprogramma komt. Zie bijlage 12 voor een voorbeeld van de checklist.

Deze aanbeveling kent de volgende aandachtspunten:

* + HR is geen eigenaar van onboarding, maar regiehouder. Dit betekent dat de checklist weliswaar vanuit de HR-afdeling komt, maar dat leidinggevenden zelf verantwoordelijk zijn voor de uitvoering hiervan.
	+ HR kan benadrukken wat het belang is van pre-boarding en onboarding, ook gericht op verschillende doelgroepen.
	+ Er moet ruimte zijn voor ‘couleur locale’ en voor de keuzes die een manager zelf wil maken, gezien X werkt met integraal management. Hierbij is van belang:
		- Organiseer de eerste werkdag voor een medewerker zo goed mogelijk, zorg bijvoorbeeld voor een overdrachtsdocument, informatie over de functie, kennismakingsgesprekken.
		- Zorg voor een gestructureerd programma voor de eerste maanden met doelen. Laat medewerkers niet alleen maar lezen, maar regel (relatief) eenvoudige opdrachten.
		- Zorg voor voldoende feedbackmomenten en stem wederzijdse verwachtingen continue af.

## Maak gebruik van de pre-boardings- & onboardingsapp van Appical

Uit de conclusie blijkt dat respondenten meer behoefte hebben gehad aan informatie over de organisatie. X werkt nu met een ‘traditioneel introductieprogramma’ zoals Verhoeven (2015) dit beschrijft, waarbij medewerkers in een dagdeel de organisatie leren kennen. Verder ontvangen medewerkers informatie op hun zakelijk e-mail, waardoor de informatie verzand tussen de andere e-mails. Om in de informatiebehoefte te voorzien en om te zorgen dat alle nieuwe medewerkers met dezelfde kennis starten, wordt aanbevolen om te werken met een bedrijfsfilm en organisatie brede informatie in een app. Hierdoor kan op een interactieve manier informatieoverdracht plaatsvinden. Ook een checklist voor de eerste werkdag en werkweek kunnen in deze app worden opgenomen.

Deze aanbeveling kent de volgende aandachtspunten:

* + HR is de opdrachtgever voor de ontwikkeling van de app, maar organisatieonderdelen moeten zelf directie specifieke informatie aandragen.
	+ Voor de bedrijfsfilm wordt de samenwerking met communicatieadviseurs en een gespecialiseerd bureau aanbevolen. Andere Rijksonderdelen hebben al een vergelijkbare film. Deze film kan tevens worden ingezet voor de arbeidsmarktcommunicatie van X.

Tabel 9.1 *Informatiesoort en toelichting pre-boardings- en onboardingsapp*

|  |  |
| --- | --- |
| **Informatiesoort** | **Toelichting** |
| *Bedrijfsfilm X (inclusief organogram)* | Alle nieuwe medewerkers starten op deze manier met dezelfde basiskennis over de organisatie, bijvoorbeeld over de missie en visie. Door medewerkers virtueel te laten meekijken bij de werkzaamheden van collega’s ontstaat een breder beeld van het werkterrein van X. |
| *Afkortingen* | Binnen de Rijksoverheid, maar ook binnen X wordt gewerkt met verschillende afkortingen. Door een A-Z lijst kunnen medewerkers hier zelfstandig mee aan de slag. |
| *Checklist 1e werkdag* | Medewerkers helpen met activiteiten op de eerste werkdag of werkweek. Zie bijlage 12 voor een voorbeeld, dit kan op een interactieve manier met extra uitleg per kopje in Appical kunnen worden verwerkt. |
| *Checklist 1e werkweek* | Een checklist met activiteiten voor de eerste werkweek van de medewrker. Een voorbeeld is toegevoegd in bijlage 12. |
| *Evaluatiemoment na 1 week, 1 maand en na 6 maanden en 1 jaar* | Pushmelding |

## Koppel medewerkers standaard aan een ‘dedicated’ buddy

Maak de koppeling aan een buddy de standaard voor nieuwe medewerkers. Respondenten geven aan dat een vorm van een aanspreekpunt prettig is, waar ook de praktische vragen gesteld kunnen worden. Een buddy kan ook bijdragen aan het voorkomen van teleurstellingen, doordat nieuwe medewerkers goed worden begeleid in hun eerste periode en verwachtingen zo steeds kunnen worden bijgesteld (Verhoeven, 2015). Een buddy kan zowel met praktische zaken als werkinhoudelijke zaken de nieuwe medewerker helpen, maar leidt ook tot de eerste opbouw van een netwerk.

Deze aanbeveling kent de volgende aandachtspunten:

* + Zorg dat een buddy voldoende tijd en ruimte heeft om deze taak te vervullen.
	+ Kijk per nieuwe medewerker waar de grootste begeleidingsbehoefte uit bestaat, dit kan bijvoorbeeld afhankelijk zijn van de werkervaring.
	+ Informeer een buddy van tevoren over zijn of haar rol. Deze medewerker is erg belangrijk om de nieuwe medewerker zich welkom te laten voelen.

## Organiseer een werkgroep om verder met dit onderwerp aan de slag te gaan

Pre-boarding en onboarding is een samenspel tussen leidinggevenden, HR en de nieuwe medewerker. Organiseer daarom een werkgroep van afgevaardigden uit de verschillende X, om verder met dit onderwerp aan de slag te gaan en om de aanbevelingen verder vorm te geven. Zo kunnen de aanbevelingen ook getoetst worden gedurende het ontwikkelproces. Hiermee wordt voorkomen dat onboarding alleen een instrument van HR is. Verder worden er al verschillende acties ondernomen in de organisatie, het is verstandig om deze acties te documenteren en te bundelen.

# Implementatieplan

De aanbevelingen zijn in dit hoofdstuk uitgewerkt in een implementatieplan. De streefdatum voor de afronding van de implementatie in de organisatie is 1 januari 2020. In de laatste alinea wordt per aanbeveling uitgewerkt wat de kosten en de baten zijn voor de organisatie.

## De planning

Volgordelijk ziet de implementatie van de aanbevelingen er als volgt uit:

Werkgroep formeren

Inventariseren app

Richtlijnen vorm geven

Richtlijnen en app

verspreiden in organisatie

Continue

evaluatie

Figuur 10.1: Proces implementatie aanbevelingen periode zes maanden

Schematisch ziet de implementatie er als volgt uit:

Tabel 10.2: *Implementatieplan*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Actie** | **Verantwoordelijk** | **Tijdsperiode** |
| Fase 1: Voorbereiding |
| *Formeren werkgroep pre- boarding en onboarding* | HR-beleid | September 2019 |
| *Interne inventarisatie app in HR- afdeling: budget regelen en eventuele aanbesteding* | HR-beleid en HR- afdelingshoofd | September 2019 |
| *Ophalen bestaande initiatieven in managementteam bijeenkomsten* | HR-advies | September 2019 |
| *Eerste versie richtlijnen vormgeven en app (inclusief bedrijfsfilm en andere aspecten uit de aanbeveling)* | HR-beleid | Oktober 2019 |
| *Buddy richtlijnen opstellen* | HR-beleid | Oktober 2019 |
| *Eerste bijeenkomst werkgroep: ophalen reactie invulling app en richtlijnen* | HR-beleid, werkgroep | Oktober 2019 |
| *Inplannen vervolgbijeenkomsten* | Secretariaat | Oktober 2019 |
| Fase 2: Ontwikkelen |
| *Verwerken feedback werkgroep in app en richtlijnen voor leidinggevenden* | HR-beleid | Doorlopend |
| *Eens per maand ontwikkelingen doornemen met werkgroep* | HR-beleid & werkgroep | Doorlopend |
| *Bespreken ontwikkelingen met HR-advies over verdere verspreiding in de organisatie* | HR-beleid | November 2019 |
| *Communicatieplan opstellen verspreiding* | HR-beleid en communicatieadvies | November 2019 |
| Fase 3: Uitvoering |
| *Communicatieplan uitvoeren* | HR-beleid | December 2019 |
| *Verspreiding app en richtlijnen in de organisatie in p.o’s en managementteam bijeenkomsten* | HR-advies | December 2019 |

|  |
| --- |
| Fase 4: Evaluatie (doorlopend) |
| *Evaluatie uitvoeren met werkgroep* | HR-beleid & werkgroep | Na januari 2019, eens per half jaar |
| *Evaluatie managers in p.o’s en managementteam bijeenkomsten* | HR-advies | Na januari 2019, eens per half jaar |
| *Richtlijnen en app aanpassen waar nodig* | HR-beleid | Na januari 2019, eens per half jaar |

## Kosten en baten aanbevelingen

Aanbeveling 1: Om deze aanbeveling uit te voeren is vooral een tijdsinvestering nodig. X is een ambtelijke organisatie, waar niet op uren of productiviteit wordt gestuurd, maar op resultaat. Hierdoor is het lastig om in te schatten wat de kosten precies zullen zijn als dit moet worden uitgedrukt in geld of productiviteit. Afhankelijk van de wensen van de organisatie kan het concept in bijlage 12 worden gebruikt als basis. Hiermee wordt tijd bespaard. Afhankelijk van de input van de werkgroep, zullen in de implementatieperiode enkele uren per week (denk hierbij aan minimaal drie uur) worden gereserveerd door de HR-beleidsafdeling om met dit onderwerp aan de slag te gaan.

De baten voor deze aanbeveling zijn dat leidinggevenden beter voorbereid zijn op de komst van een nieuwe medewerker en hierdoor zelf geen extra tijd hoeven te besteden aan het zelfstandig uitzoeken van de beste manier om medewerkers te laten landen. Voor medewerkers zijn de baten vooral gericht op een uniforme basis, waardoor alle medewerkers ten minste in de basis goed worden opgevangen en waarin ruimte is voor een directie specifieke aanpak.

Aanbeveling 2: De kosten voor het ontwikkelen van de app bedragen vooral een tijdsinvestering en een geldinvestering. Afhankelijk van de wensen van de organisatie en het aantal afnames zullen de kosten verschillen. Hiervoor kan een offerte worden opgevraagd bij bijvoorbeeld Appical. X heeft een vergelijkbare app, hiervoor zijn de kosten € 60.000,- (persoonlijke communicatie, X, 21 april 2019). Ook kan het introductieprogramma worden ingekort, waardoor sprekers en deelnemers minder tijd kwijt zijn. De baten van de app zijn vooral dat het plaats- en tijdsonafhankelijk kan worden gebruikt en dat alle medewerkers dezelfde basisinformatie hebben.

Aanbeveling 3: De kosten voor de buddyrichtlijn bestaan vooral uit een tijdsinvestering, waarbij de werkgroep ook betrokken moet worden. Afhankelijk van de gewenste inzet van de buddy zou hier vijf uur door een HR-adviseur kunnen worden geïnvesteerd en 2 uur door deelnemers van de werkgroep. Doordat er geen vergelijkbare werkgroep is op dit moment, is het lastig om de kosten te berekenen.

Aan de buddy zelf zijn ook kosten verbonden, in de uren dat hij of zij de collega begeleid zal deze persoon niet productief zijn in het eigen werk. Vooral in organisatieonderdelen met een hoge werkdruk is het goed om hier rekening mee te houden. De baten van deze aanbeveling liggen vooral op het vlak van een warm welkom verzorgen voor een nieuwe medewerker, snel een netwerk opbouwen, hulp kunnen vragen en hierdoor sneller aan de slag kunnen.

Aanbeveling 4: De kosten voor de evaluatie zijn niet goed te berekenen, omdat het ook hier afhankelijk is van de tijdinvestering van de HR-beleidsadviseur. De baten zijn dat de informatievoorziening verbeterd wordt en dat de informatie continue up-to-date is.

# Literatuurlijst

Aarnoutse, B. (2016). *Alignment 2.0. De optelsom van internal branding en employer branding in de praktijk.* Amsterdam: Adfo Groep

Alblas, G. en Wijsman, E. (2013) *Gedrag in organisaties*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers Baarda, B., Bakker, E., Ficher, T., Julsing, M., Peters, V. Velden, T. van der, Goede, M. de (2013).

*Basisboek kwantitatief onderzoek. Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek.* Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.

Bauer, T.N. (2010). *Onboarding new employees: maximizing success.* Geraadpleegd op 25 februari 2019, van [X]

Beek, M. van (2018). *HR Impact. De kracht van vakmanschap.* Alphen aan de Rijn: Vakmedianet

CBS (2019). Aantal vacatures bereikt recordhoogte [informatief bericht] geraadpleegd op 25 februari 2019 van [https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2018/33/aantal-vacatures-bereikt-](https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2018/33/aantal-vacatures-bereikt-recordhoogte) [recordhoogte.](https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2018/33/aantal-vacatures-bereikt-recordhoogte)

Caluwé, L. de, Vermaak, H. (2014). *Leren Veranderen. Een handboek voor de veranderkundige.*

Deventer: Vakmedianet.

[X], (2018, 26 juni). Verzuimonderzoek [intern document].

Heesen, G. (2018, 4 juni). Zo word je een aantrekkelijke werkgever [blog] geraadpleegd op 5 april 2019 van [https://www.pwnet.nl/instroom/nieuws/2017/09/zo-word-je-een-](https://www.pwnet.nl/instroom/nieuws/2017/09/zo-word-je-een-aantrekkelijke-werkgever-10125389) [aantrekkelijke-werkgever-10125389](https://www.pwnet.nl/instroom/nieuws/2017/09/zo-word-je-een-aantrekkelijke-werkgever-10125389)

Intelligence Group, (2019, z.d.). *Recruitment Kengetallen 2019. Dit kunnen we leren van de best presterende corporates in Nederland.* Rotterdam: Intelligence Group.

Kleijn, H., Rorink, F. (2009). *Verandermanagement.* Amsterdam: Pearson Education Benelux BV. Kluijtmans, F. (2014). *Leerboek HRM.* Groningen-Houten: Noordhoff Uitgevers.

Marcus, J. & Dam, N. van. (2015). *Een praktijkgerichte benadering van Organisatie en Management.* Groningen-Houten: Noordhoff Uitgevers.

Minnes, A. (2018, 22 september). Onboarding: 10 inspirerende Best Practices [blog]. Opgevraagd op 13 maart 2019 van [https://www.greatplacetowork.nl/inspiratie/best-](https://www.greatplacetowork.nl/inspiratie/best-practices/onboarding-10-inspirerende-best-practices) [practices/onboarding-10-inspirerende-best-practices](https://www.greatplacetowork.nl/inspiratie/best-practices/onboarding-10-inspirerende-best-practices)

PWnet (2018). Employer branding van voordelen tot uitgewerkt plan [informatief bericht]. Opgevraagd op 13 maart 2019 van https[://w](http://www.pwnet.nl/instroom/artikel/2018/05/employer-branding-van-voordelen-tot-)ww[.pwnet.nl/instroom/artikel/2018/05/employer-branding-van-voordelen-tot-](http://www.pwnet.nl/instroom/artikel/2018/05/employer-branding-van-voordelen-tot-) uitgewerkt-plan-10127154

Rijksoverheid (2018, 14 september) *In het hart van de publieke zaak - Strategisch personeelsbeleid Rijk 2025.* Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijkrelaties.

Rijksoverheid (2018a, 5 mei). *Jaarrapportage Bedrijfsvoering 2017*. Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

Rijksoverheid (2018b, 13 juli). *Kamerbrief bij het Rapport ‘Strategisch personeelsbeleid Rijk 2025.* Den Haag: Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

Rijksoverheid (z.d.). Het X en X [informatief bericht]. Geraadpleegd op 25 februari 2019 van

Schein, E.H. (2008). *De bedrijfscultuur als ziel van de onderneming* (5e dr.). (Th.H.J. Tromp, Vert.). Schiedam: Scriptum. (Oorspronkelijk werk gepubliceerd in 2000).

X (2019). *Cijfers instroom en uitstroom exclusief X pijldatum februari 2019* [intern document]. X X(2019a, 4 maart) *Innovatietraject X* [intern document].

Verhoeven, A. (2015). *Onboarding. Blijvend succes van nieuwe medewerkers.* Amsterdam: Uitgeverij Boom Nelissen.

# Overzicht bijlagen

[X]

# Bijlage 12: Uitwerking aanbevelingen

## Checklist voor leidinggevenden

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Actie** | **Doel** | **Verantwoordelijk** |
| **Pre-boarding** |
| Scans en aanvragen inloggegevens |  | Leidinggevende |
| Regel een dedicated buddy |  | Leidinggevende |
| Bel medewerker en check:* Startdatum en tijd helder
* Geef de gegevens buddy door (naam en telefoonnummer)
 |  | Leidinggevende |
| Check of alles is geregeld voor de nieuwe medewerker bij ICT en facilitair |  | Leidinggevende/ secretariaat |
| Plan kennismakingsafspraken voor de nieuwe medewerker in |  | Secretariaat in overleg met leidinggevende |
| Nodig de nieuwe medewerker uit voor vergaderreeksen, p.o’tjes, e-maillijsten en relevante trainingen/ opleidingen. |  | Secretariaat in overleg met leidinggevende |
| Mail collega’s dat er een nieuwe medewerker komt, inclusief de functie en eventuele achtergrond van de nieuwe medewerker. |  | Leidinggevende |
| Organiseer een lunchafspraak op de eerste werkdag | Niemand wil zijn of haar eerste werkdag alleen lunchen, zorg dat de medewerker zich welkom voelt. | Secretariaat |
| Regel gegevens Appical (als dit advies wordt overgenomen) en mail dit naar nieuwe medewerker |  | Secretariaat |
| Stel een startdocument op:* Overdrachtsdocument vertrekkende collega
* Praktische informatie (bijvoorbeeld arbeidstijden aanpassen en Ov- kaart aanvragen)
* Functieomschrijving
* Smoelenboek/lijst met collega’s
 |  | Leidinggevende |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| * Informatie X (*als dit nog niet in Appical zit)*
 |  |  |
| **Eerste werkdag** |
| Haal de nieuwe medewerker op |  | Leidinggevende of buddy |
| Zorg voor een welkom gevoel door bloemen te regelen, slingers of andere creatieve manieren van een warm welkom |  |  |
| Geef een rondleiding door het gebouw |  | Buddy |
| Voorzie de medewerker van praktische informatie en zorg voor een checklist met zaken die de medewerker kan regelen. |  | Leidinggevende of buddy |
| Bespreek je verwachtingen van de eerste werkweek en bespreek de ingeplande afspraken/ trainingen. |  | Leidinggevende |
| **Eerste werkweek** |
| Zorg voor (relatief kleine/eenvoudige) opdrachten. | Uit het onderzoek blijkt dat alleen inlezen niet als prettig wordt ervaren in de eerste werkweek. |  |
| Zorg voor korte contactmomenten met de nieuwe medewerker | Evalueren eerste opdracht, ruimte voor wederzijdse verwachtingen. |  |
| Verzorg gewenste praktische informatie |  |  |
| **Eerste maand** |
| Laat de nieuwe medewerker zijn of haar functie ervaren en geef relevante feedback waar mogelijk |  |  |
| Blijf gesprekken voeren en zorg dat de buddy beschikbaar blijft voor vragen |  |  |
| Voer een startgesprek met de nieuwe medewerker en leg de resultaat en ontwikkelafspraken vast in P- Direkt |  |  |
| Geef informatie over onderwerpen waar de medewerker behoefte aan |  |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| heeft, bijvoorbeeld over opleidingen/ trainingen. |  |  |
| **Eerste drie maanden** |
| Blijf in contact met de nieuwe medewerker door p.o’tjes te voeren |  |  |
| Check of de medewerker alle informatie heeft om zijn functie uit te voeren en ondersteun waar nodig |  |  |
| **Na zes maanden** |
| Sluit het buddytraject af en evalueer hoe de nieuwe medewerker en de buddy dit hebben ervaren. |  |  |
| Betrek de medewerker bij andere activiteiten in de organisatie als hier ruimte voor is. |  |  |
| Voer functioneringsgesprekken en leg de resultaatafspraken vast |  |  |
| **Na 1 jaar** |
| Evalueer het onboardingstraject |  |  |
| Help medewerker waar nodig |  |  |