

Afstudeeronderzoek onboarding

HRHt14-18

Opleiding HRM 2018 – 2019

BMW Group Nederland

De rol van de Training Academy bij de onboarding van dealermedewerkers



Naam student: Melanie van der Spek
Studentnummer: S1092921
Klas: HRM4C

Datum van schrijven: 3 juni 2019
Onderwerp: Onboarding

Naam opleiding: Human Resource Management
Naam module: Afstudeeronderzoek
Code module: HRHt14-18

Naam Docent-begeleider: Ed van der Meulen
E-mailadres: meulen.vd.ed@hsleiden.nl
Organisatie: BMW Group Nederland
Einsteinlaan 5, 2289CC te Rijswijk
Begeleider BMW Group Nederland: Jurgen de Groot
E-mailadres: jurgen-de.groot@bmw.nl

Voorwoord

Het onderzoek dat u nu gaat lezen is geschreven naar aanleiding van het afstuderen binnen de studie Human Resource Management aan de Hogeschool Leiden. Dit onderzoek is uitgevoerd bij BMW Group Nederland, waar ik mijn derdejaarsstage en afstudeerstage heb gelopen.

Nadat ik mijn derdejaarsstage had volbracht bij BMW Group Nederland, wist ik dat dit de organisatie was waar ik mijn afstudeeronderzoek uit wilde voeren. Door de sfeer van de organisatie en het team heb ik een erg positieve ervaring over gehouden aan mijn stageperiode. Zo kwam ik in februari 2019 weer terecht op mijn oude plek binnen de Training Academy.

Om te beginnen wil ik mijn waardering uiten voor de begeleiding die ik heb gekregen vanuit mijn afstudeerorganisatie. Ik wil in het bijzonder de Retail HR Manager, Jurgen de Groot (stagebegeleider), bedanken voor de intensieve begeleiding, toegankelijkheid en positiviteit. Met enthousiasme en humor op z'n tijd hebben we het afstudeertraject doorlopen. Dit zorgde voor een fijne samenwerking. Door zijn expertise heb ik veel kunnen leren en ben ik ervan overtuigd dat ik met zijn hulp een scriptie van hoogstaande kwaliteit heb geschreven. Ik wil de Manager Training Academy, Diana de Lange, bedanken voor alle hulp omtrent het onderzoek en de communicatie richting het management. Verder wil ik het Training Academy team bedanken voor de mogelijkheid om vragen te stellen en het bieden van hulp waar nodig. Daarnaast wil ik iedereen bedanken die heeft meegewerkt aan het praktijkonderzoek. Hierdoor heb ik de benodigde informatie weten te verzamelen voor de beantwoording van het onboardingsvraagstuk.

Tot slot wil ik mijn afstudeerbegeleider vanuit school, Ed van der Meulen, bedanken voor de ondersteuning bij het schrijven van mijn scriptie. Door de vele consultatiemogelijkheden, het altijd beschikbaar zijn en de persoonlijke begeleiding heb ik de afstudeerbegeleiding als zeer prettig ervaren. Zijn duidelijke feedback en kritische blik hebben mijn scriptie gemaakt tot wat het nu is.

Ik heb dit onderzoek met plezier geschreven en wens u veel plezier bij het lezen.

Rijswijk, 3 juni 2019

Melanie van der Spek

Managementsamenvatting

De BMW Group Training Academy ervaart vanuit de BMW Group dealerorganisaties een behoefte om nieuw aangenomen BMW Group Service Adviseurs zo snel mogelijk operationeel (up to speed) te krijgen. Voorgaande jaren hebben er initiatieven plaatsgevonden om medewerkers sneller op te leiden en maximaal inzetbaar te krijgen. De volgorde van het certificeringsprogramma is aangepast en er is gestart met het online trainen van dealermedewerkers.

In de huidige arbeidsmarkt is het steeds moeilijker om gekwalificeerd personeel te vinden. Vooral op het gebied van techniek (Berenschot Groep B.V., 2017). Dit maakt het voor de dealerorganisaties en Retail HR (onderdeel van de Training Academy) lastig om de functie van Service Adviseur in te vullen, omdat de Service Adviseur technische kennis moet bezitten. Retail HR is verantwoordelijk voor het ondersteunen van de dealerorganisaties bij de werving van dealermedewerkers. Een groot deel van de Service Adviseurs stroomt in de eerste drie maanden uit. De eerste drie maanden van het onboardingsproces zijn belangrijk voor het succesvol inwerken van de medewerker in de nieuwe functie (Bauer, 2010). Er is daarom in dit onderzoek in kaart gebracht hoe het huidige onboardingsproces er binnen de dealerorganisaties uit ziet en wat de gewenste situatie is. Dit is gedaan door middel van het uitzetten van een enquête en het houden van interviews. Er is een enquête uitgezet onder een steekproef van 24 Service Adviseurs die minimaal drie maanden en in maart 2019 maximaal één jaar in dienst zijn. 20 van de 24 Service Adviseurs hebben de enquête ingevuld. Er zijn daarnaast binnen de steekproef zes semigestructureerde interviews gehouden met een vooraf geselecteerde groep Service Adviseurs. Tot slot zijn de resultaten uit het praktijkonderzoek telefonisch besproken met de Aftersales Managers. Op deze manier is het probleem vanuit diverse invalshoeken geanalyseerd.

Uit de verworven resultaten met behulp van enquêtes en interviews zijn de volgende conclusies de belangrijkste: uit de resultaten van het praktijkonderzoek is af te leiden dat iedere dealervestiging een andere manier van inwerken aanhoudt. Bij 37% van de respondenten zijn geen wederzijdse verwachtingen uitgesproken terwijl dit volgens Bauer (2010) een belangrijk onderdeel zou zijn in het succesvol onboarden. Daarnaast is te zien dat 63% van de respondenten geen training heeft gevolgd in de eerste maand terwijl dit volgens het BMW Group certificeringsprogramma wel zou kunnen om de Service Adviseurs zo snel mogelijk operationeel te krijgen. Ook wordt duidelijk dat de Service Adviseurs behoefte hebben aan een duidelijkere taakomschrijving, meer tussentijdse evaluaties en een handleiding met systeem- en productinformatie. Tot slot geven Aftersales Managers aan dat er een behoefte is aan een checklist en ondersteuning vanuit de Training Academy bij het inwerken van Service Adviseurs binnen de dealerorganisatie. Ook zou er behoefte zijn aan een online training met betrekking tot het gebruik van de BMW Group systemen.

Naar aanleiding van de resultaten zijn onderstaande adviezen gegeven met een bijbehorend implementatieplan.

- Ten eerste dient de Training Academy een inwerkchecklist op te stellen met richtlijnen om het belang van onboarding onder de aandacht te brengen bij de dealerorganisaties.
- Ten tweede dient de Training Academy de dealerorganisatie te ondersteunen bij het inwerken van nieuwe Service Adviseurs. Dit dienen zij te doen aan de hand van het aanbieden van een Web Based Training (online training) waarin de nieuwe Service Adviseur alvast de BMW Group systemen leert kennen voordat hij start binnen zijn functie. De online training zal vervolgens met een begeleidende handleiding gekoppeld worden aan het account van de Service Adviseur.
- Ten derde dienen de dealerorganisaties meer tussentijdse evaluaties te houden tussen de nieuwe Service Adviseur, de Aftersales Manager of vestigingsmanager en de begeleider van de nieuwe Service Adviseur. Zo leert de Service Adviseur zijn sterke en verbeterpunten binnen zijn functie kennen en kan zich hierin ontwikkelen.
- Ten slotte dient de Training Academy het certificeringsprogramma voor Service Adviseurs aan te passen. De training Kennismaking @ BMW Group zou niet verplicht als eerste training gegeven moeten worden. Daarnaast is het belangrijk dat de Service Adviseur in de eerste maand de training Service Processen & Systemen volgt ter aanvulling op de Web Based Training of de training BMW/MINI Productkennis.

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Managementsamenvatting	4
1. Inleiding	8
1.1. Aanleiding	8
1.2. Leeswijzer	9
2. Situatieschets	10
2.1. Beschrijving organisatie	10
2.2. Interne analyse	12
2.2.1. 7s model	12
2.2.2. Visie, missie en strategie	13
2.2.3. HR-strategie en de rol van HR	14
2.3. Externe analyse	14
2.4. Deelconclusie	15
3. Probleemformulering	16
3.1. Doelstelling	16
3.2. Hoofdvraag	16
3.3. Deelvragen	16
3.4. Afbakening	17
4. Theoretisch kader	18
4.1. Onboarding	18
4.1.1. Fases onboarding	18
4.1.2. Soorten onboarding	19
4.1.3. Trainingen	20
4.2. Het doel van onboarden	20
4.3. Succes- en faalfactoren	21
4.3.1. Succesfactoren	21
4.3.2. Faalfactoren	21
4.4. Best practises	22
4.5. Conceptueel model	23
4.6. Deelconclusie	24
5. Methode	25
5.1. Beschrijving type onderzoek	25
5.2. Beschrijving populatie & steekproef	25
5.3. Beschrijving meetinstrumenten	25
5.3.1. Onderzoeksinstrumenten	26

5.4. Beschrijving data analyse	26
5.5. Procedure	26
5.6. Betrouwbaarheid en validiteit.....	27
6. Resultaten	28
6.1. Onboarding binnen de dealervestiging	28
6.2. Wensen van Service Adviseurs met betrekking tot de onboarding	30
6.3. Wensen van dealerorganisaties met betrekking tot onboarding.....	31
1. Algemeen	32
2. Systemen	32
3. Huidige ICT	33
4. Begeleiding	33
5. Pre-boarding.....	34
7. Conclusies.....	35
7.1. Verbanden resultaten en situatieschets	35
7.2. Verbanden resultaten en theoretisch kader	35
7.3. Conclusie praktijkdeelvraag 1.....	36
7.4. Conclusie praktijkdeelvraag 2.....	37
7.5. Conclusie praktijkdeelvraag 3.....	37
7.6. Slotconclusie.....	38
8. Discussie	39
8.1. Evaluatie resultaten, validiteit en betrouwbaarheid.....	39
8.2. Reflectie methoden en conceptueel model	39
8.3. Aanbeveling voor verder onderzoek	40
9. Adviezen	41
Advies 1: Communicatie en checklist	41
Advies 2: Pre-boarding	41
Advies 3: Tussentijdse evaluaties	41
Advies 4: Aanpassing ICT	42
10. Implementatie	43
Implementatieplan advies 1: Communicatie en checklist.....	43
Implementatieplan advies 2: Pre-boarding.....	44
Implementatieplan advies 3: Tussentijdse evaluaties.....	44
Implementatieplan advies 4: Aanpassing ICT.....	45
Literatuurlijst.....	46
Bijlagen	48
Bijlage 1 Organogram BMW Group Nederland	48

Bijlage 2 Overzicht onboarding BMW India	49
Bijlage 3 Enquête Onboarding.....	51
Bijlage 4 Interviewvragen	55
Bijlage 5 Communicatie praktijk onderzoek.....	56
Bijlage 6 Uitnodiging deelname enquête onboarding.....	57
Bijlage 7 Analyseschema enquête	58
Bijlage 8 Analyseschema interviews.....	61

1. Inleiding

De BMW Group Training Academy is het opleidingsinstituut voor de BMW Group dealerorganisatie en streeft naar continue verbetering om hen optimaal te faciliteren. De Training Academy is verantwoordelijk voor het opleiden van medewerkers: nieuwe medewerkers zo snel mogelijk up to speed en bestaande medewerkers up to date brengen. Met 'up to speed brengen' wordt bedoeld dat medewerkers vanaf de start in de betreffende functie zo snel mogelijk productief aan het werk kunnen. De doelstelling is dat een medewerker binnen drie maanden zelfstandig taken met betrekking tot zijn functie uit kan voeren.

Het Retail HR programma valt onder de Training Academy en is verantwoordelijk voor de werving en selectie van medewerkers, met als doel om de kwaliteit van instroom te verbeteren en uitstroom te reduceren. Zowel de Training Academy als Retail HR spelen een rol binnen het onboardingsvraagstuk. Deze rollen worden verder toegelicht in hoofdstuk 2.

Dealermedewerkers worden op dit moment ingewerkt door de dealer zelf en worden opgeleid binnen hun functie door de Training Academy. Voor elke functie heeft de Training Academy een certificeringstraject opgesteld. Service Adviseurs bekleden een sleutelfunctie en hebben daarom een belangrijke rol binnen de BMW Group dealerorganisatie. Zij zijn verantwoordelijk voor de communicatie tussen de klant en de werkplaats. Om de dealer te ondersteunen in het inwerken van de medewerker krijgen nieuwe Service Adviseurs in de eerste drie maanden een welkom e-mail, de training Kennismaking @ BMW Group en Service Processen & Systemen.

De BMW Group dealerorganisaties zijn vestigingen in Nederland bestaande uit een showroom en een werkplaats. De dealerorganisaties in Nederland hebben een contract met BMW Group Nederland, maar zijn zelf verantwoordelijk voor hun medewerkers en dus ook hun inwerkproces. De Training Academy heeft op dit moment deels invloed op het inwerken van de medewerkers aan de hand van het certificeringstraject, maar de dealerorganisatie heeft in de eerste fase van het inwerkproces de meeste invloed (BMW Group Training Academy, 2019).

De Training Academy wil de inwerkperiode van Service Adviseurs verbeteren, zodat medewerkers zo snel mogelijk operationeel en maximaal inzetbaar zijn. Het neveneffect hiervan is dat het de kans verkleint dat medewerkers uitstromen in de beginfase van hun inwerktraject (De Groot, J., Persoonlijke communicatie, 18 januari 2019). Uit de literatuur blijkt dat de beginfase van de inwerkperiode van een medewerker een belangrijke fase is waar aandacht aan besteed dient te worden. De Training Academy heeft op dit moment te weinig zicht op hoe het onboardingsproces er bij de verschillende dealervestigingen uit ziet. Om deze reden wordt aan de hand van dit onderzoek in kaart gebracht hoe het onboardingsproces bij de verschillende dealerorganisaties wordt vormgegeven om vervolgens de mogelijke rol van de Training Academy in de toekomst te kunnen bepalen. De vraag die met dit onderzoek beantwoord zal worden is:

Welke rol kan de BMW Group Training Academy vanaf 2020 invullen bij de onboarding van Service Adviseurs binnen de BMW Group dealerorganisaties om hen sneller up to speed te brengen?

1.1. Aanleiding

Vorig jaar heeft er een onderzoek naar e-learning plaatsgevonden bij de BMW Group Training Academy. Er is onderzocht hoe e-learning verder geïmplementeerd kon worden binnen het certificeringstraject om medewerkers efficiënter te kunnen trainen. Het certificeringstraject wordt binnen de Training Academy het ICT (Initial Certification Training) programma genoemd (BMW Group Training Academy, 2019). In het onderzoek naar e-learning is een advies gegeven naar aanleiding van het vraagstuk om medewerkers sneller te kunnen trainen. Hierin kwam naar voren dat de volgorde van de ICT aangepast diende te worden om het doel te bereiken. De training Processen & Systemen zou eerder in het traject en frequenter aangeboden moeten worden, waardoor medewerkers sneller up to speed gebracht zouden worden (De Groot, J., Persoonlijke communicatie, 18 januari 2019).

Naar aanleiding van dit onderzoek heeft de Training Academy de volgorde van de ICT aangepast. Dit is goed ontvangen door de dealerorganisatie, maar de Training Academy is tot de conclusie gekomen dat hun doelstelling 'het zo snel mogelijk operationeel krijgen van medewerkers' niet volledig behaald

is. De Training Academy ziet nog steeds dat medewerkers niet snel genoeg opstarten binnen hun functie. Dit hebben zij geconcludeerd aan de hand van de gesprekken met Service Adviseurs. Tijdens de Kennismaking @ BMW Group (de beginfase van het trainingsprogramma voor Service Adviseurs) wordt er gevraagd naar de ervaring van de Service Adviseurs met betrekking tot de inwerkperiode. Dit is een momentopname waarin naar voren is gekomen dat veel Service Adviseurs bepaalde informatie missen aan het begin van de inwerkperiode, zeker als zij niet eerder in een vergelijkbare functie werkzaam zijn geweest (De Groot, J., Persoonlijke communicatie, 18 januari 2019).

Om te achterhalen waar daadwerkelijk het probleem ligt met betrekking tot het snel trainen en operationeel krijgen van medewerkers zijn er twee HR-Managers van de dealergroepen BMW Retail en Dusseldorp geïnterviewd en is de Retail HR Manager geïnterviewd. Er is specifiek gekozen voor BMW Retail en Dusseldorp, omdat deze dealerorganisaties een goede vertegenwoordiging van de totale Nederlandse dealerorganisatie zijn. De vestigingen van deze dealerorganisaties zijn verspreid over Nederland, wat een goede weergave geeft op geografisch gebied. Daarnaast is Dusseldorp een grote dealergroep met zeven vestigingen die centraal wordt aangestuurd en is BMW Retail de eigen dealerorganisatie van BMW AG. Uit de interviews met de HR-Managers is gebleken dat bij de dealergroep geen specifieke onboardingsstrategie is verwerkt in het HR-beleid. Er is dus geen standaard onboardingstraject om de medewerker zo goed en snel mogelijk in te werken. Verder wordt er beperkt gemonitord of de medewerker goed is ingewerkt.

BMW AG in München en BMW Belux in België zijn de afgelopen jaren wel een rol gaan spelen in het onboardingsproces van dealermedewerkers. Ook andere landen zijn volop bezig met het onboardingsvraagstuk, zoals BMW UK, Polen en Nordic (Noorwegen, Zweden en Finland). Om deze redenen is vanuit de Training Academy de vraag gesteld of zij een rol zou moeten gaan spelen in de onboarding van dealermedewerkers.

1.2. Leeswijzer

Dit onderzoek is opgedeeld in tien hoofdstukken. De inleiding, hoofdstuk 1, is zojuist aan bod gekomen. Hierna volgt de situatieschets in hoofdstuk 2 met een interne en externe analyse. Vervolgens komt in hoofdstuk 3 de probleemformulering aan bod. In hoofdstuk 4 is het theoretisch kader beschreven en in hoofdstuk 5 de methodologie. In hoofdstuk 6 komen de resultaten uit de enquête en interviews naar voren. Hoofdstuk 7 geeft de conclusies naar aanleiding van de resultaten weer. In hoofdstuk 8 staat de discussie met betrekking tot het uitgevoerde onderzoek. Hoofdstuk 9 geeft de adviezen weer met een bijpassend implementatieplan in hoofdstuk 10. Hierna volgen de literatuurlijst en bijlagen.

2. Situatieschets

In dit hoofdstuk komt de beschrijving van de organisatie aan bod, zijn de interne en externe analyse van de organisatie terug te vinden en is er een deelconclusie geschreven met betrekking tot de relevantie van het onderzoek.

2.1. Beschrijving organisatie

BMW staat voor Bayerische Motoren Werke. BMW kent zijn oorsprong vanuit Rapp Motorenwerke in Duitsland, opgericht in 1912. De organisatie werd in 1916 verkocht aan Gustav Otto, waarna de organisatie opereerde onder de naam Bayerische Flugzeug- Werke (BFW). In 1923 produceerde BFW haar eerste motorfiets en in 1929 haar eerste auto. Vervolgens is in 1939 BFW overgegaan in BMW (Bayerische Motoren Werke). In 1972 is BMW bekend geworden door de motorsport, waar veel successen mee behaald zijn. Het jaar 1916 wordt aangehouden als het jaartal waarin BMW is opgericht (BMW Group, 2019).

BMW is wereldwijd de marktleider in het premiumsegment met de merken BMW, MINI en Rolls Royce. De verkoop van nieuwe auto's, motorfietsen en onderdelen is de corebusiness van BMW. BMW Group heeft in totaal ongeveer 140.000 medewerkers en draaide in 2018 zo'n 100 miljard omzet (Mason, 2019). BMW Group is actief in de internationale auto- en motorenbranch (BMW AG, 2019). BMW AG, gevestigd in München, is het hoofdkantoor van de BMW Group. BMW Group heeft importeurs in 140 markten, wat ook wel National Sales Companies genoemd worden. BMW Group Nederland, de dochteronderneming van BMW AG, is verantwoordelijk voor de marketing en verkoop van BMW, MINI en Motorrad. De dochteronderneming is tevens het aanspreekpunt voor de dealerorganisaties in Nederland (BMW AG, 2019). De zusterondernemingen van BMW Group Nederland zijn de BMW Retail Group en BMW Financial Services. De BMW Retail Group bestaat uit BMW Den Haag en BMW Amsterdam. Deze twee dealers zijn twee eigen dealers van BMW AG. BMW Financial Services ondersteunt dealers en klanten financieel (BMW AG, 2019).

Binnen Nederland zijn er vijftien BMW Group dealerorganisaties met in totaal 54 BMW dealers. Deze dealerorganisaties hebben een contract met BMW Group Nederland, maar opereren zelfstandig. De dealerorganisaties bepalen grotendeels zelf de regels met betrekking tot hun medewerkers, maar in het contract tussen BMW Group Nederland zijn wel verplichtingen opgenomen over het volgen van trainingen (De Groot, J., Persoonlijke communicatie, 18 januari 2019).

BMW Group Training Academy

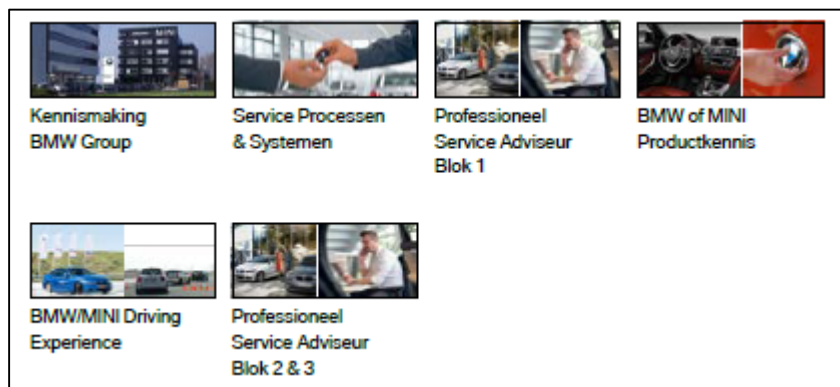
De gegeven voorbeelden worden in verband met dit onderzoek gericht op Service Adviseurs, maar gelden voor alle rollen binnen de dealerorganisatie. De BMW Group Training Academy heeft twee verantwoordelijkheden, Training en Retail HR. De Training Academy bestaat uit een Manager, Management Assistenten, Programma Coördinatoren en Technische Trainers. De Training Academy is verantwoordelijk voor alle onderdelen omtrent de ontwikkeling van nieuwe en bestaande medewerkers van de dealerorganisatie. Wanneer een nieuwe medewerker start wordt deze geregistreerd in het Talent Management Systeem international (TMSi), het learning management systeem. Hier wordt de medewerker automatisch een opleidingstraject toegewezen dat gekoppeld staat aan

Service Adviseur	Service Manager	Parts Medewerker	Parts Manager	Aftersales Manager
- Product Marketing Training - BMW Connected-Drive - Autoline Werkplaats Gevorderd - Effectief klachten voorkomen en/of afhandelen - deel 1 - deel 2 - Assertief communiceren - Assertief communiceren vervolg - Van elke klant een fan maken - BMW Techniek - Nabellen van werkplaatsklanten - Basistraining Garantie - Gecertificeerd Garantiespecialist - Garantie update 2019 - Succesvol gecertificeerd Service Adviseur - Stijlen van invloed - Stijlen van invloed vervolg - Time Management - Personal Presence	- Assertief communiceren - Assertief communiceren vervolg - Van elke klant een fan maken - Basistraining Garantie - Gecertificeerd Garantiespecialist - Garantie update 2019 - Leidinggeven in de praktijk - Het managen van de werkplaats en de zorgen - Stijlen van invloed - Stijlen van invloed vervolg - Time Management - Personal Presence	- Autoline Magazijn Gevorderd - Parts systeem kennis update 2019 - Voorraadbeheer - BMW Techniek	- Autoline Magazijn Gevorderd - Parts systeem kennis update 2019 - Voorraadbeheer	- Leidinggeven in de praktijk - Stijlen van invloed - Stijlen van invloed vervolg - Time Management - Personal Presence - Masterclass Persoonlijk Leiderschap

(Figuur 1: Focus Training (BMW Group Training Academy, 2019).

de betreffende functie, een Initial Certification Training (ICT). Met behulp van de ICT worden medewerkers binnen 24 maanden, na indiensttreding, in hun functie gecertificeerd. Naast de ICT zijn er ook Focus Trainingen (FT), die weergegeven staan in figuur 1. Deze trainingen zijn vrijblijvend en dienen voor bepaalde functiegroepen ter aanvulling van kennis en/of vaardigheden (BMW Group Training Academy, 2019).

In figuur 2 staat het opleidingstraject weergegeven van een Service Adviseur. Het huidige opleidingstraject van de Service Adviseur begint met de training Kennismaking @ BMW Group. Vervolgens volgt de Service Adviseur de training Service Processen & Systemen, Professioneel Service Adviseur Blok 1, BMW of MINI Productkennis, BMW/MINI Driving Experience en tot slot Professioneel Service Adviseur Blok 2 en 3. Na succesvolle voltooiing van de ICT mag de Service Adviseur zichzelf Gecertificeerd BMW Group Service Adviseur noemen (BMW Group Training Academy, 2019).



Figuur 2: ICT Service Adviseur (BMW Group Training Academy, 2019).

Retail HR

Retail HR is gestart in 2017 om de dealerorganisaties te ondersteunen bij het werven van medewerkers. De afdeling bestaat uit een Manager en een Recruitment Business Partner. Retail HR houdt zich bezig met het proces dat voorafgaat aan het opleiden van de medewerker. Retail HR is begonnen met de gedachte om de kwaliteit van instroom te verbeteren. Daarnaast zou deze verbetering tot gevolg hebben dat er mogelijk minder trainingsinitiatieven nodig zouden zijn, omdat er een betere kwaliteit medewerkers aangenomen zouden worden. Tot slot zou de verbetering van de kwaliteit van instroom het neveneffect hebben dat de uitstroom van dealermedewerkers verlaagd zou worden. Om deze voorgelegde belofte aan de BMW Group dealerorganisaties waar te maken is het belangrijk om te focussen op onboarding (De Groot, J., Persoonlijke communicatie, 18 januari 2019).

De werving van medewerkers voor de dealerorganisaties vindt plaats door meerdere partijen zoals Retail HR of initiatieven van de dealervestiging zelf. De dealervestiging maakt gebruik van open sollicitaties of gerichte sollicitaties die binnenkomen op de geplaatste vacature op hun site. Daarnaast wordt er gebruik gemaakt van referrals, waarbij er via via wordt geworven. Tot slot maken dealerorganisaties gebruik van recruitmentbureaus waar zij vacatures uitzetten en er actief voor hen geworven wordt. Retail HR biedt dealerorganisaties de mogelijkheid om voor hen medewerkers te werven en daarmee openstaande vacatures te vervullen (De Groot, J., Persoonlijke communicatie, 18 januari 2019).

Retail HR speelt een rol in het werven en selecteren van de dealermedewerkers en de Training Academy zorgt voor het trainen van deze nieuwe medewerkers. Tussen het werven en selecteren en het trainen van de medewerkers zit een gat, omdat de medewerkers in deze tussentijd onvoldoende begeleid worden. Het risico is dat medewerkers hierdoor minder snel operationeel inzetbaar zijn. De Training Academy geeft aan dat de eerste maand van een nieuwe medewerker cruciaal is, omdat dit het moment is dat er een indruk gewekt wordt. De literatuur bevestigt dit. In de eerste maand zal de medewerker zich wel of niet betrokken voelen bij de organisatie en zal vervolgens na enige tijd bepalen of hij of zij zal blijven (Bauer, 2010).

Retail HR belooft in hun campagnes bij het werven van medewerkers dat BMW Group een fijne

werkgever is. Om deze belofte waar te maken, is het belangrijk dat er aandacht wordt besteed aan deze eerste periode. Deze periode noemen we de inwerkperiode ofwel het onboardingsproces (De Groot, J., Persoonlijke communicatie, 18 januari 2019).

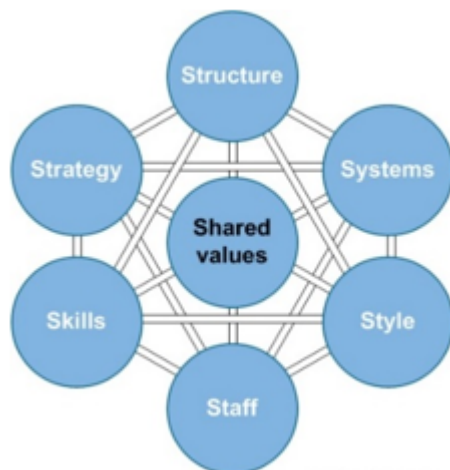
2.2. Interne analyse

Binnen BMW Group is zowel de dealermedewerker als het dealernetwerk belangrijk, omdat zij contact hebben met de klant. Om de beste klantbeleving te verzorgen vindt BMW AG het belangrijk om de juiste mensen aan te nemen, goed in te werken en op te leiden. BMW Group Nederland is niet betrokken bij het onboardingsproces, maar is wel het aanspreekpunt voor dealerorganisaties. De Training Academy is binnen BMW Group Nederland betrokken bij het vraagstuk als ondersteuning van de dealerorganisatie waardoor zowel BMW Group als BMW Group Nederland worden benoemd in de interne analyse.

2.2.1. 7s model

De interne analyse van BMW Group Nederland wordt gemaakt aan de hand van het 7s model van McKinsey (Pascale & Athos, 1981). De samenhang van de onderdelen in dit model geeft een beeld van de bedrijfsfactoren en werkwijze binnen BMW Group Nederland (Den Hoed, 2013).

In figuur 3 is het 7s model weergegeven. Binnen de interne analyse worden alle onderdelen van het 7s model behandeld. Binnen het onboardingsvraagstuk zijn alle onderdelen en de samenhang van de zeven onderdelen belangrijk.



Figuur 3: 7S model van McKinsey (Pascale & Athos, 1981)

Harde factoren

Strategy (Strategie)

De corporate strategie van BMW Group wordt The Strategy Number ONE NEXT genoemd. De strategie luidt: "Wij zijn nummer één en geven als geen ander vorm aan individuele premium mobiliteit van nu én de toekomst. We hebben de meest emotionele producten en services en bieden de beste klantbeleving dankzij onze voortdurende, directe dialoog met onze klanten. We anticiperen op hun behoeften en wensen en brengen deze tot leven; snel en precies door ongeëvenaard design, innovatieve technologie en emotionele ervaringen". Om deze strategie na te streven zijn goede medewerkers nodig. Onboarding speelt hierbij een belangrijke rol in het goed opleiden en begeleiden van medewerkers om voor de klant een kwalitatief goede dienstverlening te bereiken (BMW AG, 2019).

Structure (Structuur)

BMW Group Nederland is opgebouwd uit meerdere hiërarchische lagen. Er zijn in totaal zeven clusters waar diverse afdelingen onder zijn gebracht. Binnen BMW Group Nederland zijn de volgende clusters aanwezig: Marketing, Sales, Finance & Operations, Aftersales, Sales Channel Development, MINI en Motorrad. Elke cluster heeft een directeur die rapporteert aan de CEO. Daarnaast hebben alle afdelingen onder deze clusters meerdere Managers. De Managers rapporteren weer aan de directeur van hun cluster. In bijlage 1 is een organogram opgenomen van BMW Group Nederland. Het is

belangrijk om rekening te houden met deze structuur als de Training Academy een rol zal gaan spelen in het onboardingsproces van dealermedewerkers, omdat dit overlegd moet worden met de directeur van de cluster Sales Channel Development (BMW Group, 2017).

Systems (Systemen)

Binnen BMW Group Nederland worden diverse systemen gebruikt, die er allemaal op zijn gebouwd om processen te faciliteren. Om de beschrijving van de systemen af te bakenen wordt er gefocust op de systemen van de Training Academy en Retail HR. Het systeem dat binnen de Training Academy gebruikt wordt is TMSi, wat staat voor Talent Management System international. In dit systeem kan alles bijgehouden worden met betrekking tot de voortgang van het certificeringstraject van medewerkers en verdere trainingen die medewerkers gevolgd hebben of waar zij voor ingeschreven staan. Binnen Retail HR wordt er gebruik gemaakt van PeopleXS, waarmee alle vacatures online gezet kunnen worden en kandidaten toegevoegd kunnen worden aan de vacature. Verder wordt in dit systeem de voortgang van het sollicitatieproces bijgehouden. De vacatures die in PeopleXS ingevoerd worden, komen vervolgens op de 'werken bij BMW Group' site te staan (De Groot, J., Persoonlijke communicatie, 18 januari 2019). Daarnaast is het bij het inwerken belangrijk dat de BMW Group dealermedewerkers leren werken met de BMW Group systemen.

Zachte factoren

Staff (Personeel)

Binnen BMW Group Nederland wordt er gestuurd op output die wordt gemeten aan de hand van targets. Dit betekent bijvoorbeeld ook dat er beperkt gekeken wordt naar de aanwezigheid van medewerkers, zolang er goede resultaten geleverd worden. De relatie tussen BMW Group en haar medewerkers is gebaseerd op vertrouwen en verantwoordelijkheid. Dit dient ook meegenomen te worden in een onboardingsproces, omdat binnen de dealerorganisatie de relatie met haar nieuwe medewerkers ook gebaseerd moet zijn op vertrouwen en verantwoordelijkheid (BMW Group, 2016).

Style (Managementstijl)

BMW AG speelt een grote rol in het vormen van de richtlijnen voor alle BMW Group importeurs en dealervestigingen. BMW AG geeft een opdracht aan BMW Group Nederland waar zij vervolgens zelf een invulling aan mogen geven. Binnen BMW Group Nederland is zowel een transactionele (zakelijke arbeidsrelatie op basis van overeenkomst tussen werknemer en werkgever) als een transformationele (medewerkers inspireren met een visie en mee laten denken) leiderschapsstijl te herkennen om aan de eisen vanuit BMW AG te kunnen voldoen. Medewerkers worden in de sfeer van deze leiderschapsstijlen ingewerkt binnen de dealerorganisatie. Het is belangrijk om het onboardingsproces ook af te stemmen op de manier van leidinggeven (De Groot, J., Persoonlijke communicatie, 18 januari 2019).

Skills ((Kern) vaardigheden)

BMW AG weet met innovatieve producten de markt te bedienen. BMW Group ziet haar productmerken (BMW, MINI, Motorrad en Rolls Royce) als belangrijkste Unique Selling Point van de organisatie. Ze combineren emotie, design en erfgoed met de belofte van hoge kwaliteit. Naast het leveren van een hoge kwaliteit vindt BMW Group het leveren van goede service belangrijk. Persoonlijk contact en klanttevredenheid worden gegarandeerd door de dealermedewerkers. De medewerkers binnen BMW Group maken het verschil door het leveren van hoogstaande service en klantgerichtheid. Dit wil de organisatie uitstralen en dient naar voren te komen in het onboardingstraject (BMW Group, 2019).

Shared values (Waarden)

Binnen de cultuur van BMW Group zijn vijf waarden belangrijk, namelijk Responsibility, Appreciation, Transparency, Trust and Openness. BMW Group vindt het belangrijk dat medewerkers verantwoordelijk zijn, gewaardeerd worden, transparant zijn, betrouwbaar en open zijn. Verder wordt het volgende over de werkwijze binnen BMW Group gezegd: "We create the future: we combine operational excellence and fresh thinking". Deze waarden dienen meegegeven te worden in het inwerkproces van dealermedewerkers (BMW Group, 2017).

2.2.2. Visie, missie en strategie

Missie

"Becoming the world's leading provider of premium products and premium services for individual mobility" (BMW Group, 2017). Zo luidt de missie van BMW Group. BMW Group wil qua volume, winst en klantbeleving de beste zijn ten opzichte van de concurrentie. Daarnaast heeft er een verschuiving plaatsgevonden van het alleen aanbieden van producten naar BMW Group als mobiliteitsverlener (BMW Group, 2017).

Visie

"We are number one, we inspire people on the move, we shape tomorrow's individual premium mobility" (BMW Group, 2017). De visie van BMW Group is gericht op het inspireren van mensen en het vormgeven van premium mobiliteit in de toekomst.

2.2.3. HR-strategie en de rol van HR

Op dit moment heeft BMW Group Nederland geen rol bij de onboarding van dealermedewerkers of interne medewerkers. De HR-afdeling staat open voor vragen, maar heeft verder geen onboardingsprogramma voor medewerkers die nieuw binnen komen bij BMW Group Nederland. Medewerkers worden vaak voor de betreffende functie ingewerkt binnen hun afdeling door collega's of de manager van die afdeling. Afgezien van de informatie die belangrijk is om de functie uit te kunnen voeren, wordt er verder weinig informatie gegeven over BMW Group zelf zoals reglementen, voorschriften of strategie (BMW Group, 2016).

Binnen BMW Group Nederland zijn de afdelingen op zichzelf staande afdelingen. Dit is ook het geval bij de dealerorganisaties. Zij zijn zelf verantwoordelijk voor het inwerken van hun medewerkers. De grotere dealerorganisaties hebben een HR-afdeling. Wanneer deze functie niet aanwezig is, is over het algemeen de vestigingsmanager de HR-verantwoordelijke. Alle HR-gerelateerde zaken vallen dan onder de verantwoordelijkheid van de vestigingsmanager. Een onderdeel wat aangeboden wordt in het trainingsprogramma vanuit de Training Academy is de Kennismaking @ BMW Group voor dealermedewerkers. Dit kan gezien worden als een onderdeel van onboarding (BMW Group Training Academy, 2019).

Binnen BMW Group Nederland houdt de HR-afdeling zich alleen bezig met zaken binnen BMW Group Nederland zelf. Zij zijn niet actief betrokken bij de dealerorganisaties of het vraagstuk naar onboarding en spelen dus geen rol in dit onderzoek. Binnen dit onderzoek wordt er gefocust op de dealerorganisaties. De Training Academy is een HR-functionaliteit die zich bezighoudt met het opleiden van dealermedewerkers. Het onderzoek vindt daarom plaats vanuit de Training Academy.

2.3. Externe analyse

Voor de externe analyse zal gebruik gemaakt worden van de DESTEP-analyse. De DESTEP-analyse is bedoeld om in kaart te brengen welke ontwikkelingen effect hebben op een organisatie. Met behulp van de DESTEP-analyse wordt de macro-omgeving geanalyseerd, waarbij de markt wordt geanalyseerd vanuit diverse invalshoeken (Michels, 2016). Binnen dit vraagstuk wordt gekeken welke ontwikkelingen in de automotive invloed hebben op het onboardingsvraagstuk. Van de DESTEP-analyse worden alleen de demografische, economische, sociaal-culturele en technische factoren beschreven. Deze factoren houden namelijk verband met het onboardingsvraagstuk.

Demografisch

Generatie Y, ook wel de millennials genoemd, is geboren tussen 1980 en 2000. Deze generatie is opgegroeid in de tijd van digitalisering, wat volgens marketeers tot gevolg heeft dat zij slim, sterk en sociaal zijn. Mede hierdoor pakken jongeren zaken veel sneller op dan oudere generaties, wat maakt dat zij een aanwinst zijn voor bedrijven. Binnen de automotive is deze generatie ook belangrijk, omdat zij sneller productief zijn en snel nieuwe systemen oppakken. Om deze reden is het belangrijk om te focussen op het ondersteunen en begeleiden van deze medewerkers binnen een organisatie, zodat zij snel productief zijn voor het bedrijf (Boschma & Groen, 2006).

Economisch

BMW is marktleider van het premium segment en groeit ieder jaar. De groei van een organisatie gaat gepaard met het aannemen van meer medewerkers. Daarnaast spelen medewerkers een grote rol in het succes van een organisatie, omdat goede medewerkers en het leveren van kwalitatief goede service

bepalend is voor het imago van de organisatie. Hierin kan BMW Group ondersteunen door het aanbieden van trainingen, zoals dit heden ten dage gebeurt (BMW Group, 2018).

Sociaal-cultureel

Een belangrijk actueel probleem is dat er steeds meer gekwalificeerd personeel gevraagd wordt zoals monteurs, maar dat deze moeilijk tot niet te krijgen zijn (Berenschot Groep B.V., 2017). Er is een groot tekort aan technische mensen, waar ook BMW Group last van heeft. Dit is terug te zien in het recruitment proces, omdat het steeds moeilijker wordt om vacatures te vervullen. Om deze reden is het nog belangrijker geworden om te focussen op het behoud van medewerkers door middel van onboarding (De Groot, J., Persoonlijke communicatie, 18 januari 2019).

Technisch

BMW Group merkt dat er een gat is tussen opleidingen en de arbeidsmarkt. Om als hooggelegen doel dit gat te verkleinen biedt de Training Academy verschillende mogelijkheden om technische studenten te voorzien van kennis over de nieuwste technische ontwikkelingen. Dit doen zij door bijvoorbeeld motorblokken te doneren aan technische scholen en leraren cursussen aan te bieden vanuit BMW Group Nederland om hen te leren over de nieuwe ontwikkelingen. Vervolgens kunnen de leraren deze kennis weer overdragen aan de studenten. Op deze manier worden studenten zo opgeleid dat zij mogelijk ook bij BMW Group zouden kunnen werken, wat op de lange termijn zal helpen bij het vervullen van de technische vacatures (De Groot, J., Persoonlijke communicatie, 18 januari 2019).

2.4. Deelconclusie

In de situatieschets zijn diverse zaken aan bod gekomen. Het proces omtrent het aannemen van de juiste medewerker begint bij Retail HR. Zij werven en selecteren de Service Adviseur voor de betreffende dealer. Vervolgens wordt de nieuwe Service Adviseur door de Training Academy binnen 24 maanden opgeleid tot gecertificeerd Service Adviseur. Tussen het aannemen en het trainen van de medewerkers zit volgens de Training Academy een gat, wat het risico met zich meebrengt dat medewerkers minder snel operationeel inzetbaar zijn. Om de medewerker al in de eerste maand te begeleiden dient er meer aandacht besteed te worden aan de periode tussen het werven en selecteren en opleiden van de medewerker door middel van onboarding.

Bij BMW Group staat de klant centraal, de medewerker krijgt vanuit BMW Group eigen verantwoordelijkheid waarbij de relatie tussen werknemer en werkgever is gebaseerd op vertrouwen. Het is daarbij belangrijk dat een nieuwe Service Adviseur hier goed mee om weet te gaan. Kijkend naar de externe factoren is het belangrijk om rekening te houden met diverse ontwikkelingen die invloed hebben op het onboardingsvraagstuk. Het is belangrijk dat er rekening wordt gehouden met de schaarste op de arbeidsmarkt en het behoud van medewerkers, omdat er steeds minder gekwalificeerd personeel is. Dit kan gedaan worden door de focus te leggen op het onboardingsproces.

3. Probleemformulering

In dit hoofdstuk wordt de context rondom het onderzoek duidelijk. De omschrijving van de doelstelling en de geformuleerde hoofd- en deelvragen zijn in dit hoofdstuk terug te vinden, zo ook de afbakening van het onderzoek.

3.1. Doelstelling

De Training Academy wil de inwerkperiode van BMW Group Service Adviseurs verbeteren, zodat Service Adviseurs zo snel mogelijk up to speed worden gebracht en maximaal inzetbaar zijn. Het neveneffect is dat uitstroom gereduceerd wordt in de beginfase van het inwerktraject van Service Adviseurs. De huidige en tevens ongewenste situatie omtrent het operationeel krijgen van medewerkers is dat er te veel tijd verloren gaat. Nieuwe medewerkers kunnen bepaalde zaken niet vinden door gebrek aan informatie, wat in de inwerkperiode verschaft zou moeten worden. Tevens kan de 'slechte' inwerkperiode deels gekoppeld worden aan de hoge uitstroom. Tussen januari 2017 en januari 2019 zijn er volgens een rapportage van Retail HR 92 Service Adviseurs in dienst gekomen. Van deze 92 Service Adviseurs zijn er 34 weer uit dienst gegaan, waarvan tien al binnen drie maanden. Dit betekent dat 30% van de mensen die uit dienst gaan kort na de inwerkperiode al uitgestroomd zijn.

Het doel van dit onderzoek is om aan de BMW Group Training Academy te adviseren welke rol zij kan spelen in het onboardingsproces van de Service Adviseurs. Als dit vervolgens een positief effect heeft is de volgende stap om het advies niet alleen toe te passen op één functiegroep, maar op alle functiegroepen binnen de BMW Group dealervestigingen.

Hierdoor moet bereikt worden dat Service Adviseurs zo snel mogelijk, nadat zij aangenomen zijn binnen de dealerorganisatie, aan de slag kunnen binnen hun functie en maximaal inzetbaar zijn.

Door middel van dit onderzoek wordt inzichtelijk gemaakt hoe het onboardingsproces er op dit moment uit ziet binnen de dealerorganisaties. De Training Academy heeft op dit moment geen duidelijk beeld van hoe er om wordt gegaan met de onboarding van nieuwe medewerkers, maar zij ervaren wel een behoefte vanuit de dealerorganisaties. Dit is uit een overleg met de Aftersales Commissie gebleken. Vervolgens kan er ingespeeld worden op deze behoefte vanuit de Training Academy.

3.2. Hoofdvraag

Welke rol kan de BMW Group Training Academy vanaf 2020 invullen bij de onboarding van Service Adviseurs binnen de BMW Group dealerorganisaties om hen sneller up to speed te brengen?

Naar aanleiding van de behoefte van de Aftersales Commissie en de vraag vanuit de Training Academy is bovenstaande hoofdvraag geformuleerd. In paragraaf 3.3 worden de deskresearch en fieldresearch vragen gepresenteerd die helpen om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden.

3.3. Deelvragen

Deskresearch

- Wat houdt onboarding van medewerkers in?
- Waar dient een onboardingsprogramma voor?
- Wat zijn de succes- en faalfactoren van onboarding?
- Hoe ziet het onboardingsproces er bij andere National Sales Companies binnen BMW Group uit? (Best practise)

Fieldresearch:

- Hoe ziet het onboardingsproces er binnen de BMW Group dealervestigingen op dit moment uit?
- Welke wensen hebben BMW Group Service Adviseurs met betrekking tot de onboarding binnen hun functie?
- Welke wensen heeft het management van de BMW Group dealerorganisaties met betrekking tot de onboarding van Service Adviseurs?

3.4. Afbakening

Het onderzoek vindt plaats vanaf februari tot en met eind mei 2019. In dit onderzoek wordt gefocust op BMW Group Service Adviseurs in Nederland, omdat een Service Adviseur een cruciale rol heeft binnen de dealervestiging. Er is een hoge uitstroom te zien onder Service Adviseurs wat te maken zou hebben met een hoge werkdruk. Door deze hoge werkdruk zijn er ook veel medewerkers die burn-out klachten ervaren. Retail HR laat weten dat de functie van Service Adviseur moeilijk in te vullen is, omdat het een lastig profiel is om te werven, wat het belang van het behoud van deze medewerkers extra benadrukt. Met dit onderzoek kan gekeken worden of het gegeven advies generaliseerbaar is en dus geïmplementeerd kan worden binnen de overige functiegroepen. Dit zal echter niet in dit onderzoek behandeld worden.

Dit onderzoek heeft alleen betrekking op dealerorganisaties in Nederland en niet op BMW Group Nederland zelf. Verder worden BMW Belux, BMW AG en BMW India benaderd om een breder beeld te krijgen van de onboardingsinitiatieven die zij al ondernemen en mogelijkheden daarin voor de Training Academy in Nederland rondom het inwerkproces van Service Adviseurs.

Tot slot is het mogelijk reduceren van uitstroom een neveneffect waar niet dieper op ingegaan zal worden in dit onderzoek. Het is een belangrijke aanleiding, maar er wordt niet verder gekeken naar de gevolgen. Op deze manier wordt het onderzoek gekaderd om binnen het tijdsbestek van vier maanden dit onderzoek uit te kunnen voeren.

4. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk worden de deskresearch vragen beantwoord. Per paragraaf wordt een deskresearch vraag behandeld. In de eerste paragraaf wordt een beeld over onboarding geschetst. In de tweede paragraaf komt naar voren waar onboarding voor dient. In de derde paragraaf wordt er verder ingegaan op de succes- en faalfactoren. In de vierde paragraaf worden een aantal best practices weergegeven. Tot slot zal er een conceptueel model gepresenteerd worden waarin naar voren komt wat de basis is voor een succesvol onboardingsproces. Door middel van deze literatuurstudie zal een helder beeld gevormd worden van onboarding dat nodig is voor de beantwoording van de fieldresearch vragen.

4.1. Onboarding

Met onboarding wordt het gehele inwerkproces van een nieuwe medewerker bedoeld vanaf de eerste werkdag. Volgens Bauer (2010) helpt onboarding voor nieuwe medewerkers om een functie eigen te maken, waardoor zij snel productief kunnen zijn. Het helpt de medewerker daarnaast ook op sociaal gebied, omdat hij hierdoor sneller een band vormt met zijn collega's.

Fouche (2018) stelt daarnaast dat onboarding het proces is waarin een nieuwe medewerker geïntroduceerd wordt binnen het bedrijf. De medewerker maakt kennis met de missie, visie en waarden binnen het bedrijf, waardoor de medewerker zich kan oriënteren.

Naast het proces van het werven en selecteren van medewerkers is het volgens Bauer (2010) ook belangrijk om nieuwe medewerkers te begeleiden in de beginfase van hun nieuwe baan. Op deze manier kan het traject op een effectieve manier afgesloten worden waarna de medewerkers zelfstandig aan de slag kunnen en productief zijn voor de organisatie. Er kan daarom geconcludeerd worden dat er na de stap van recruitment nog een extra onderdeel nodig is om de cirkel rond te maken. Dit kan door middel van het toevoegen van onboarding tijdens het proces van werven en selecteren. Het proces van werving & selectie en onboarden dient in elkaar over te lopen (Bauer, 2010).

Een onboardingsproces bestaat uit verschillende onderdelen. Deze zijn onder te verdelen in drie categorieën. De eerste categorie bevat training on the job, waarbij medewerkers de werkzaamheden geleerd krijgen op de werkvloer. De tweede categorie is ondersteuning vanuit HR, bijvoorbeeld op het gebied van trainingen. De derde categorie is individuele coaching, waarbij iemand 'aan de hand wordt genomen' tijdens zijn inwerkproces. De laatste categorie bevat intervisiegroepen, waarbij nieuwe medewerkers met elkaar in gesprek kunnen over hun ervaringen of zaken kunnen bespreken waar zij tegenaan lopen (Bauer, 2010). Deze onderdelen kunnen binnen een onboardingsproces los van elkaar of gecombineerd gebruikt worden.

Een veelgebruikte methode om medewerkers te informeren over praktische zaken binnen de organisatie is het personeelshandboek. Hierin wordt informatie verschaft over hoe de organisatie wat betreft structuur in elkaar zit en welke beleid en regelgeving worden gehandhaafd binnen de organisatie (Fouche, 2018).

Bauer (2010) stelt dat het belangrijk is dat medewerkers begeleid worden aan het begin van indiensttreding. Hier wil BMW Group ook meer aandacht aan besteden. Dit onderdeel is belangrijk om de medewerker goed in te werken in zijn nieuwe functie. Ook stelt Bauer (2010) dat individuele coaching een van de categorieën is van het onboardingsproces, wat gebruikt kan worden als middel om meer aandacht te besteden aan het begin van de indiensttreding.

4.1.1. Fases onboarding

Een goed onboardingsproces bestaat uit verschillende fases. Volgens de literatuur zijn pre-boarding, de eerste werkdag, de eerste 30, 60 en 90 dagen belangrijk bij de onboarding van medewerkers (Bauer, 2010).

Bradt & Vonnegut (2009) benoemen dat het belangrijk is dat de medewerker vanaf het moment dat hij het contract tekent tot de eerste werkdag enthousiast blijft over de functie en organisatie. Dit kan bereikt worden door middel van pre-boarding waarbij de medewerker alvast kennismaakt met de werkomgeving. De productiviteit van de nieuwe medewerker zou hierdoor ook stijgen (Bradt & Vonnegut, 2009). Er zijn meerdere mogelijkheden van pre-boarding. Ten eerste kunnen nieuwe medewerkers uitgenodigd worden voor teammeetings nog voordat zij gestart zijn binnen de functie. Ten

tweede is het belangrijk om nieuwe medewerkers kennis te laten maken met de bedrijfswaarden, waarbij gevraagd wordt om zelf te benoemen welke toegevoegde waarde zij willen leveren in hun nieuwe functie. Dit geeft nieuwe medewerkers vertrouwen, omdat zij zichzelf eraan herinneren waarom zij voor deze functie gekozen hebben. Tot slot kunnen nieuwe medewerkers uitgenodigd worden om alvast een dag mee te kijken waardoor zij indrukken op kunnen doen over de manier waarop collega's onderling met elkaar omgaan en samenwerken (Brouwer, 2014).

Volgens Bauer (2010) is de eerste werkdag de belangrijkste dag in een inwerktraject. Het is belangrijk om deze dag speciaal te maken, omdat de eerste indruk van een medewerker mede bepalend is of de medewerker besluit om te blijven of niet. Op de eerste werkdag is het belangrijk dat de medewerker is voorgesteld aan het team, de werkplek is voorbereid en de medewerker warm ontvangen wordt binnen het team. Collega's kunnen ook een rol spelen hierin, door de medewerker mee te vragen om te gaan lunchen.

Uit de literatuur komt naar voren dat organisaties gebruik maken van een 30-60-90 checklist. Op deze checklist staan taken gepland die gedaan moeten worden in het belang van het succesvol inwerken van de medewerker. Er wordt daarnaast ook aangegeven dat op de 30^e, 60^e en 90^e werkdag een tussentijdse evaluatie gehouden dient te worden met de medewerker om de voortgang van het inwerken te bespreken (Bauer, 2010).

Voor het succesvol opzetten van een onboardingsproces zouden deze fases door BMW Group Nederland aangehouden kunnen worden. De fases helpen om organisaties eraan te herinneren dat er actie ondernomen moet worden om de nieuwe medewerker verder te begeleiden in zijn inwerktraject. Uiteindelijk zorgt dit ervoor dat de medewerker goed wordt begeleid en alle nodige facetten langskomen om hem in te werken.

4.1.2. Soorten onboarding

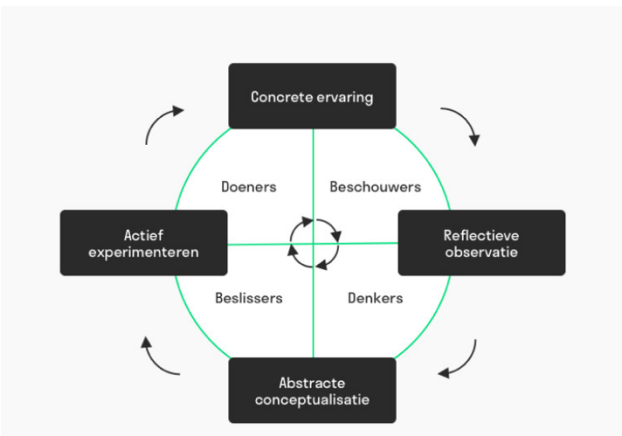
Er zijn volgens Bauer (2010) twee vormen van onboarding, formeel en informeel onboarden. De ene vorm sluit de ander niet uit in een onboardingsproces. Bij informeel onboarden wordt er geen vast programma opgezet wat doorlopen wordt en wordt de onboarding verzorgd door bijvoorbeeld collega's. Bij formeel onboarden is dit wel het geval, waarbij er vooraf een programma wordt gemaakt dat stap voor stap doorlopen wordt met alle nieuwe medewerkers. Dit laatste blijkt uit onderzoek door Bauer (2010) effectiever te zijn binnen bedrijven dan informeel onboarden.

Voorbeelden van instrumenten die gebruikt kunnen worden bij het vormen van een formeel onboardingsproces, is de al eerder besproken checklist waarbij er na 30, 60 en 90 dagen bijvoorbeeld een training plaatsvindt of een gesprek. Daarnaast bestaan er systemen waar het mogelijk is voor medewerkers om hun eigen onboardingsproces te volgen, waarbij inzichtelijk wordt gemaakt wat goed en minder goed ging gedurende het proces (Bauer, 2010).

Er bestaat volgens Verhoeven (2015) een verschil tussen een introductie van een medewerker en het onboarden van een medewerker. Verhoeven (2015) stelt dat de volgende verschillen belangrijk zijn: ten eerste is bij een introductie de medewerker nog volkomen nieuw binnen zijn functie en de organisatie. Zijn focus ligt dan ook op het leren kennen van de functie, terwijl bij onboarding de focus ligt op het opnemen van de cultuur en netwerken. Bij onboarding is de medewerker dus al een stap verder in het inwerkproces. Ten tweede is de communicatievorm bij een introductie eenrichtingsverkeer en bij onboarding tweerichtingsverkeer. Bij tweerichtingsverkeer wordt informatie met elkaar uitgewisseld, wat effectiever zou werken dan eenrichtingsverkeer, omdat de medewerker hierdoor de mogelijkheid krijgt om zelf wat in te brengen en te reageren. Tot slot is een introductie voor alle medewerkers hetzelfde en is een onboarding per individu op maat gemaakt. Verhoeven (2015) stelt dat onboarding gefaciliteerd dient te worden vanuit HR.

HR focust zich binnen organisaties op diverse aspecten omtrent de medewerker. Om die reden zou het onboardingsinitiatief vanuit HR moeten komen, maar de uitvoering zou wel bij de direct leidinggevende moeten liggen. Succesvol onboarden kan met behulp van formele en informele onboardingsvormen. Dit wordt binnen BMW Group ook gedaan waarbij medewerkers trainingen aangeboden krijgen vanuit de Training Academy en verder on the job begeleiding krijgen vanuit de dealervestiging.

4.1.3. Trainingen



Figuur 4: Leerstijlen van Kolb (Kolb, Rubin & McIntyre, 1978)

In de theorie van Bauer (2010) komt naar voren dat training een belangrijk aspect in de onboarding van medewerkers is. Dit is een voorbeeld van formeel onboarden. Volgens Kolb, Rubin & McIntyre (1978) ontwikkelen mensen een bepaalde manier van leren door diverse invloeden vanuit hun omgeving. In figuur 4 worden vier leerstijlen onderscheiden: **beschouwers** leren van open situaties en eigen inbreng, **denkers** leren onderzoekend en zijn probleemoplossend, **beslissers** hebben een gestructureerd leerprogramma nodig met oefensituaties en **doeners** willen aangeboden informatie actief uitproberen. Dit worden de leerstijlen van Kolb genoemd (Kolb, Rubin & McIntyre, 1978). Het is belangrijk om rekening te

houden met de leerstijlen van medewerkers om hen op een effectieve manier te trainen tijdens een onboardingsproces.

Nog een belangrijk aspect omtrent leren is het 70-20-10 model, dit doet uitspraken over de manier waarop medewerkers leren. 70% leert men van 'on the job learning', door het werk echt te doen. 20% leert men van anderen, door gesprekken of coaching. 10% leert men van trainingen. Op deze manier wordt duidelijk dat trainingen een klein onderdeel zijn van het gehele leerproces (Rouw, 2018). Het is belangrijk om dit mee te nemen in het opzetten of verbeteren van een onboardingsproces.

Het aspect trainingen kan terugkomen op de al eerder benoemde cruciale momenten van het onboardingsproces: pre-boarding, eerste werkweek, eerste 30, 60 en 90 dagen. Op deze manier kan informatie overgebracht worden op nieuwe medewerkers om hen zo in te werken. Dit kan gedaan worden door een combinatie van diverse leerstijlen.

4.2. Het doel van onboarden

Onboarding is belangrijk voor het zelfvertrouwen van de medewerker. Uit onderzoek blijkt dat medewerkers productiever zijn wanneer zij vertrouwen hebben in hun eigen presteren. Daarnaast hebben medewerkers meer plezier in hun werk en zijn meer toegewijd aan de organisatie wanneer zij door middel van een onboardingsproces duidelijkheid hebben over hun rol of functie binnen de organisatie (Bauer, 2010). Met behulp van onboarding weten de medewerkers wat er van hen verwacht wordt en bij wie ze terecht kunnen (Verhoeven, 2015).

Uit Bauer's (2010) onderzoek blijkt dat een goede onboarding kan leiden tot een stijging van 50% in klanttevredenheid. Niet alleen is een goed onboardingsproces belangrijk voor de medewerker, maar ook voor de klanttevredenheid en dus de organisatie. Daarnaast resulteert onboarding in verbetering van prestaties op de lange termijn, zorgt het voor een lagere uitstroom en stressvermindering (Bauer, 2010). Ook Talmundo (2018) geeft aan dat onboarding bijdraagt aan stijging in prestatiecijfers, medewerkersbetrokkenheid en werktevredenheid.

Uit een rapport van Talmundo (2018) blijkt dat onboarding een voordeel is voor organisaties, omdat medewerkers 54% productiever en 34% sneller zouden zijn. De omzet binnen een bedrijf wordt tevens hierdoor verhoogd.

Verder is het voor medewerkers belangrijk om zich sociaal verbonden te voelen met collega's en zich geaccepteerd te voelen onder collega's en leidinggevend. Om deze reden is het belangrijk dat deze vorming van werkrelaties al vanaf de pre-boarding of eerste werkdag begint. Deze vorming van werkrelaties ligt niet alleen bij collega's of leidinggevende, maar ook bij de nieuwe medewerker zelf. Het is belangrijk dat de medewerker zichzelf openstelt en initiatief toont door zichzelf bij een groep te voegen tijdens bijvoorbeeld een koffiepauze of lunch (Bauer, 2010).

Volgens Verhoeven (2015) zorgt onboarding ervoor dat een medewerker snel zijn functie leert kennen, de cultuur begrijpt en snel een goed netwerk opbouwt binnen de organisatie. Dit gebeurt over het

algemeen in de eerste maand. Onboarding zou ook de ongeschreven regels binnen een organisatie moeten laten zien. Door middel van onboarding zou duidelijk moeten worden hoe gecommuniceerd wordt, besluiten worden genomen en om wordt gegaan met risico's binnen de organisatie.

Deze informatie is voor dit onderzoek relevant om medewerkers zo snel mogelijk operationeel te krijgen binnen hun functie. Het is belangrijk dat medewerkers middels een onboardingstraject diverse aspecten van de organisatie leren kennen. Onboarding is gelinkt aan de doelstelling van de Training Academy, omdat uit de literatuur gebleken is dat het up to speed brengen al begint vanaf de eerste werkdag of zelfs daarvoor al.

4.3. Succes- en faalfactoren

4.3.1. Succesfactoren

Een effectieve onboarding is een van de meest belangrijkste zaken om een bijdrage te leveren aan het succes van een team of organisatie op de lange termijn (Bradt & Vonnegut, 2009). Om het proces van onboarding uit te leggen heeft Bauer (2010) een model opgesteld genaamd the Four C's. Deze vier C's staan voor **C**ompliance (De basisuitleg met betrekking tot beleid en regels binnen de organisatie), **C**larification (het begrijpen van de taken binnen de functie), **C**ulture (een beeld vormen van de normen binnen de organisatie) en **C**onnection (onderlinge relaties ofwel netwerk). Dit zouden volgens Bauer (2010) de bouwstenen zijn om een onboardingsproces succesvol te laten verlopen. In onderstaande tabel is te zien dat deze bouwstenen gekoppeld kunnen worden aan de eerder benoemde fases van een onboardingsproces.

Clarification	vindt plaats op de eerste werkdag
Culture	wordt duidelijk in de eerste 30 dagen
Compliance	wordt duidelijk in de eerste 60 dagen
Connection	is een geleidelijk proces wat in de eerste 90 dagen plaatsvindt

Talmundo (2018) geeft aan dat een onboardingsproces pas succesvol kan zijn als het in de gehele organisatie is doorgevoerd en iedereen zich bewust is van het bestaan van het onboardingsproces en zich hierop instelt. Daarnaast zou een onboardingsproces moeten beginnen voordat de medewerker zijn eerste werkdag heeft. Dit is belangrijk voor het binden en boeien van medewerkers. Talmundo (2018) geeft aan dat de basis van succes wordt gecreëerd door medewerkers te betrekken bij de organisatie met behulp van een onboardingsproces. Tot slot is het van belang om als organisatie te voldoen aan de verwachtingen van nieuwe medewerkers en beloftes waar te maken. Dit zou belangrijk zijn voor het behoud van medewerkers.

Medewerkers worden door middel van een onboardingsprogramma sneller up to speed gebracht binnen hun functie. Het is daarbij belangrijk dat het proces van werving & selectie, socialisatie van de medewerker en de opname van de cultuur binnen het bedrijf worden samengevoegd. Daarnaast is het belangrijk dat de medewerker weet wat er van hem verwacht wordt en wat de medewerker van het bedrijf kan verwachten (Bradt & Vonnegut, 2009).

Om een onboardingsproces goed te laten verlopen stellen Bradt & Vonnegut (2009) dat het belangrijk is om een gedetailleerde tijdlijn te maken, waarbij een onboardingsprogramma vast staat met een standaard volgorde aan thema's met een tijdsbepaling. Dit werd ook door Bauer (2010) benoemd met betrekking tot de formele vorm van onboarding. Onboarding moet echter niet gezien worden als een checklist, maar als een integratieproces. Daarnaast is het belangrijk dat binnen de organisatie duidelijk is wie er verantwoordelijk is voor het onboardingsproces van de nieuwe medewerker (Dai & De Meuse, 2007).

Het is belangrijk dat in de fase van pre-boarding de wederzijdse verwachtingen al uitgesproken dienen te worden. Verder dient een onboardingsproces te bestaan uit diverse bouwstenen om alle facetten langs te laten komen bij het inwerken van een nieuwe medewerker.

4.3.2. Faalfactoren

Ondanks het gebruik van een onboardingsproces bestaat de mogelijkheid dat medewerkers alsnog de organisatie verlaten, omdat zij niet zouden passen bij het bedrijf. Echter ligt dit vaak aan het onboardingsproces waarin iets fout gegaan is. Het gevaar bestaat dat een onboardingsproces niet

geslaagd is waardoor de medewerker zich buitengesloten voelt, geen zelfvertrouwen heeft of niet weet wat zijn functie inhoudt, wat maakt dat hij de organisatie verlaat. Dit is een negatief effect, want als het onboardingsproces geslaagd was, had deze medewerker misschien een goede aanwinst voor het bedrijf kunnen zijn (Bauer, 2010).

Uitstroom kan volgens Bradt & Vonnegut (2009) veroorzaakt worden door vier factoren. De eerste factor is role failure, waarbij er miscommunicatie is geweest over het takenpakket. De tweede factor is personal failure, waarbij de medewerker niet de juiste vaardigheden heeft om succesvol te integreren binnen zijn functie. De derde factor is relationship failure, waardoor de medewerker niet klikt met collega's door voorgevallen zaken. De laatste factor is engagement failure, waarbij de manager niet genoeg inspanning heeft geleverd bij het inwerkproces van de medewerker. Ook dit kan gekoppeld worden aan de eerder benoemde fases in een onboardingsproces zoals in onderstaande tabel te zien is:

Role failure	vindt plaats bij de pre-boarding en eerste werkdag
Personal failure	wordt duidelijk in de eerste 30 dagen
Relationship failure	wordt duidelijk in de eerste 60 dagen
Engagement failure	wordt duidelijk in de eerste 90 dagen

Veel gemaakte fouten bij het inwerken van medewerkers is dat zij in het diepe gegooid worden en er vanaf de eerste werkdag al geen begeleiding meer wordt gegeven. De medewerker zou zelf zijn weg moeten vinden in de functie en organisatie (Bradt & Vonnegut, 2009). Daarnaast kan er ook al een faalfactor ontstaan voordat het onboardingsproces begonnen is. Een voorbeeld hiervan is dat medewerkers onder veel druk aangenomen dienen te worden, waardoor er niet genoeg tijd wordt gestoken in het recruitment proces. Hierdoor bestaat het gevaar dat mensen afgewezen worden die eigenlijk goed zouden passen bij de functie of juist worden aangenomen, maar uiteindelijk niet de beste match waren voor de functie (Bradt & Vonnegut, 2009).

Tot slot geeft Bauer (2010) aan dat HR-afdelingen binnen organisaties weinig tot geen initiatief nemen met betrekking tot het succesvol onboarden van nieuwe medewerkers. Veel bedrijven hebben geen compleet onboardingsproces, wat het inwerkproces van nieuwe medewerkers belemmert.

4.4. Best practises

Vanuit Retail HR wordt gekeken naar wat andere National Sales Companies binnen BMW Group doen met betrekking tot onboarding. Bij BMW Belux in België, BMW AG in Duitsland en BMW India zijn voorbeelden te zien van het gebruik en toepassing van onboarding. Dit wordt dan ook als richtlijn gebruikt voor het toepassen van onboarding door de BMW Group Training Academy, omdat de organisaties vergelijkbaar zijn.

BMW Belux maakt sinds kort gebruik van Skype calls waarbij de Training Academy in België nieuwe medewerkers belt om hen te voorzien van informatie in hun eerste periode. Nieuwe medewerkers krijgen de mogelijkheid om in te bellen in de Skype call, waar de belangrijkste informatie gegeven wordt over het gebruik van systemen, contactpersonen en er de mogelijkheid is om vragen te stellen. Daarnaast stuurt de Training Academy in België e-mails naar de vestigingsmanagers dat het belangrijk is dat zij aanwezig zijn op de eerste werkdag van de medewerker. Op deze manier speelt de Training Academy in België een rol in het onboardingsproces van nieuwe dealermedewerkers. Op deze manier hebben zij ook in beeld hoe het onboardingsproces van de betreffende medewerker verloopt (Retail HR, 2019). BMW UK maakt gebruik van een onboardingsapp, waarin de manager wordt ondersteund in het inwerken van nieuwe medewerkers aan de hand van een checklist. Verder worden de nieuwe medewerkers gestimuleerd om de app te gebruiken, omdat hier alle nodige informatie met video's op staat om aan de slag te kunnen binnen hun functie (Retail HR, 2019).

Binnen BMW AG wordt er gebruik gemaakt van een checklist. Op deze checklist staan stappen aangegeven die doorlopen moeten worden na het aannemen van een nieuwe medewerker. De checklist bestaat uit contactmomenten na de eerste dag, 30 dagen en 100 dagen (Retail HR, 2019).

Tot slot kan de best-practise van BMW Group India benoemd worden. In bijlage 2 staat het onboardingsoverzicht voor Service Adviseurs in India weergegeven. Zij werken met een

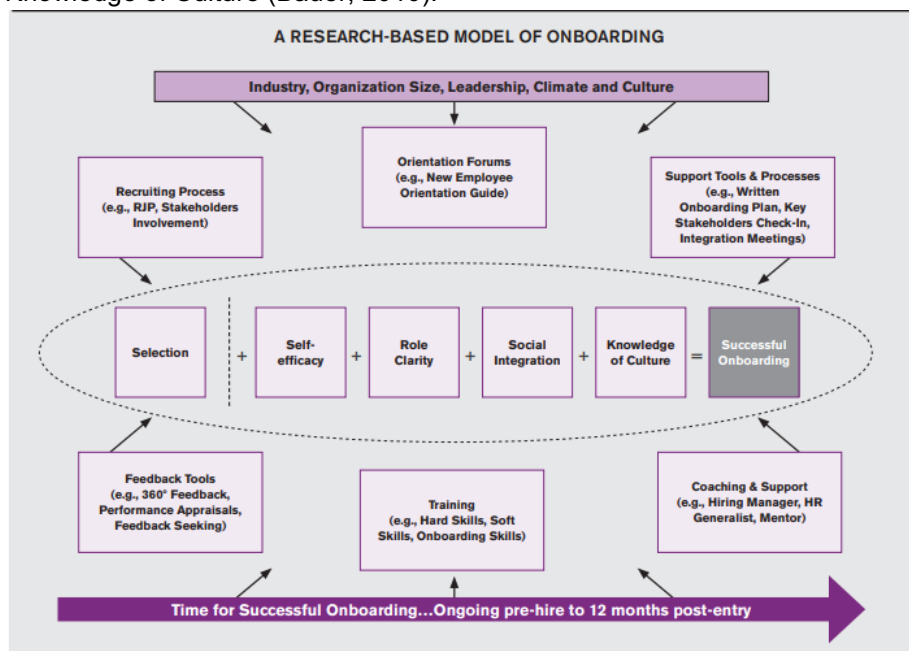
introductieprogramma voor Service Adviseurs aan de hand van een Web based Training (WBT), ook wel e-learning genoemd. Het online introductieprogramma bestaat uit diverse e-learnings verspreid over vijf weken. Elke week staan er nieuwe e-learnings voor de medewerker klaar die hem verder helpen om zijn functie uit te kunnen oefenen. Het systeem geeft 100% aan als alle e-learnings voor die week gevolgd en afgerond zijn. Ook is overzichtelijk te zien hoe ver de medewerker is met het volgen van het online introductieprogramma. Dit is zowel voor de Training Academy van het betreffende land als de dealerorganisatie belangrijk om te weten en te monitoren. In de tweede, vierde en vijfde week zal de medewerker getest worden op de kennis die hij heeft opgedaan aan de hand van de e-learnings. Daarnaast worden er in dit introductieprogramma ook onderdelen aangegeven die per week behandeld dienen te worden op het werk zelf om de medewerker in te werken. Dit wordt ook wel 'training on the job' genoemd. Na deze vijf weken kan de medewerker voor een groot deel zijn weg vinden binnen de functie. Vervolgens begint het certificeringstraject met diverse trainingen. Verder wordt duidelijk dat de HR-Managers en Aftersales Managers verantwoordelijk zijn voor het inwerkproces van de medewerker (BMW Group, 2018).

Er dient een TMSi account aangemaakt te worden voor de medewerker om de e-learnings te kunnen volgen, de medewerker dient gekoppeld te worden aan een workbuddy/begeleider en alle e-learnings dienen voltooid te worden door de medewerker. Hierna kan de medewerker volgens BMW India deelnemen aan het certificeringstraject (BMW Group, 2018). Ook BMW Group Poland maakt gebruik van een soortgelijk onboardingssysteem alleen is het daar opgedeeld in de eerste week, eerste maand, tweede maand en derde maand (Retail HR, 2019).

Deze voorbeelden worden in dit onderzoek gebruikt om te bepalen welke vorm van onboarding het meest passend is binnen BMW Group Nederland. De resultaten zijn bekend waardoor de Training Academy deze vormen of een combinatie hiervan kan toepassen binnen hun verantwoordelijkheidsgebied.

4.5. Conceptueel model

Naast the Four C's wordt er ook gesproken over 'A research based model of onboarding'. Dit model laat zien dat een succesvolle onboarding bestaat uit Self-efficacy, Role Clarity, Social Integration en Knowledge of Culture (Bauer, 2010).



Figuur 5: A research-based model of onboarding (Bauer, 2010).

Het model van Bauer (2010) (figuur 5) laat zien dat het proces van succesvol onboarden begint bij de selectie van medewerkers. Het is belangrijk om tijdens het recruitmentproces een kandidaat goed te leren kennen in gedrag, waardoor duidelijk is wie die persoon echt is en het bedrijf niet voor onverwachte

verrassingen komt te staan. Daarnaast kunnen er tijdens het recruitmentproces realistische wederzijdse verwachtingen worden gecreëerd. Ten eerste is *Self-efficacy* een component dat belangrijk is bij een succesvolle onboarding. *Self-efficacy* heeft betrekking op het vertrouwen dat een nieuwe medewerker heeft van zichzelf in relatie met de functie. Wanneer een nieuwe medewerker zelf vertrouwen heeft dat hij de functie goed uit kan voeren zou dit leiden tot tevredenheid, behoud van medewerkers en toewijding aan de organisatie. Ten tweede is *Role Clarity* belangrijk in verband met verwachtingen. Het is belangrijk dat de functie duidelijk is voor de medewerker om goed te kunnen presteren. Daarnaast helpt het organisaties om negatieve prestaties te voorkomen. Ten derde is *Social Integration* belangrijk, omdat dit helpt voor de medewerker om zich aan te passen en thuis te voelen in de organisatie. Medewerkers dienen zich sociaal geaccepteerd te voelen om een effectieve werkrelatie te creëren. Daarnaast zou een goede band tussen werknemer en leidinggevende goed zijn voor een succesvolle onboarding en zou leiden tot werktevredenheid en positieve werkprestaties. Tot slot is *Knowledge of Culture* belangrijk, omdat medewerkers zich hierdoor kunnen identificeren met de cultuur wat leidt tot positieve onboardingsresultaten. Al deze vier componenten zijn belangrijk voor een succesvolle onboarding van medewerkers (Bauer, 2010).

Het is belangrijk om bij de opzet van een onboardingsprogramma rekening te houden met de diverse bouwstenen uit het 'research-based model of onboarding' van Bauer (2010). Deze bouwstenen vormen de basis welke noodzakelijk is om de medewerker goed in te werken vanaf de eerste werkdag.

4.6. Deelconclusie

Er zijn diverse aspecten naar voren gekomen uit de literatuurstudie. Zo is gebleken dat een aantal momenten in de inwerkperiode belangrijk zijn, namelijk pre-boarding (de periode voor de eerste werkdag), de eerste werkdag en de 30^e, 60^e en 90^e werkdag. Het onboarden van de medewerker kan al beginnen voordat de medewerker is gestart binnen zijn functie. Het is belangrijk dat een medewerker vanaf het begin gekoppeld wordt aan een collega en goed begeleid wordt gedurende het inwerktraject. Verder moeten medewerkers de ruimte krijgen om het geleerde toe te passen in de praktijk en dienen er voldoende tussentijdse evaluaties te zijn om wederzijdse verwachtingen uit te spreken. Een introductie van de medewerker alleen is niet voldoende om de medewerker snel operationeel te krijgen. De medewerker dient ingewerkt te worden middels een formeel onboardingsprogramma.

Nu duidelijk is wat onboarding is, waarom het belangrijk is, wat de succes- en faalfactoren zijn, waar rekening mee gehouden dient te worden en er voorbeelden bekend zijn van onboarding vanuit andere markten kan onderzocht worden hoe dit bij de BMW Group dealerorganisaties in Nederland gaat. Dit biedt voldoende basis om de fieldresearch vragen te kunnen beantwoorden. De hiervoor gehanteerde methode wordt beschreven in het volgende hoofdstuk.

5. Methode

In dit hoofdstuk komt aan bod op welke manier het onderzoek is uitgevoerd. Dit wordt zichtbaar door de beschrijving van het type onderzoek. De steekproef en meetinstrumenten worden beschreven en verder komt naar voren op welke manier de data geanalyseerd is. Tot slot wordt de procedure omschreven en wordt duidelijk welke maatregelen er genomen zijn om de validiteit te garanderen.

5.1. Beschrijving type onderzoek

Het onderzoek bestaat uit deskresearch en fieldresearch. Om de deskresearch deelvragen te beantwoorden is er gebruik gemaakt van literatuur zoals wetenschappelijke onderzoeken, boeken en scripties over onboarding. Om de fieldresearch deelvragen te beantwoorden is er binnen dit onderzoek gebruik gemaakt van zowel een kwantitatief als een kwalitatief onderzoek. Dit om een zo goed mogelijk beeld te krijgen van de wensen en behoeften van Service Adviseurs en het management van dealerorganisaties.

Het totale onderzoek is een beschrijvend onderzoek met een explorerend karakter. Er is informatie vergaard om dit vervolgens te analyseren met als gevolg nieuwe relaties of feiten te kunnen ontdekken.

De fieldresearch deelvragen zijn beantwoord aan de hand van interviews en een enquête. Dit onderzoek heeft in de basis plaats gevonden door middel van een enquête (kwantitatief onderzoek) waarna er verdiepende interviews gehouden zijn (kwalitatief onderzoek).

Er zijn volgens Easterby-Smith, Thorpe & Jackson (2008) drie soorten onderzoek te onderscheiden: basic research, applied research en evaluation research. Dit onderzoek kan getypeerd worden als een applied research. Het onderzoek richt zich op het oplossen van een probleem binnen de organisatie, waarbij nagegaan wordt waar de oorzaak van het probleem ligt. Het doel van dit type onderzoek is om werk te verbeteren (Easterby-Smith, Thorpe & Jackson, 2008). Binnen de BMW Group dealerorganisatie dient de Service Adviseur sneller up to speed gebracht te worden. Aan de hand van een enquête en interviews is onderzocht waardoor medewerkers op dit moment niet snel genoeg operationeel zijn en hoe dit verbeterd kan worden.

5.2. Beschrijving populatie & steekproef

De populatie bestaat uit de 225 BMW Group Service Adviseurs in Nederland. Er is een enquête uitgezet onder alle Service Adviseurs die minimaal drie maanden in dienst en in maart 2019 maximaal een jaar in dienst waren. Dit waren 24 Service Adviseurs verspreid over alle dealerorganisaties in Nederland. Van deze 24 Service Adviseurs zijn er door middel van een gelegenheidssteekproef zes Service Adviseurs uitgenodigd voor een interview. Dit houdt in dat de interviews gehouden worden met vooraf geselecteerde Service Adviseurs die door de dealer aangeschreven zijn.

In bijlage 3 is de enquête opgenomen. De enquête is verstuurd naar 24 Service Adviseurs waarvan 20 Service Adviseurs deze hebben ingevuld. Dit betekent dat er een responserate is van 83%. De gegeven antwoorden van de respondenten op de enquête zijn terug te vinden in het analyseschema welke is opgenomen in bijlage 7. De enquête is onderverdeeld in pre-boarding, eerste werkdag, eerste 30 dagen, eerste 60 dagen en eerste 90 dagen. Deze onderverdeling is gemaakt, omdat dit volgens de literatuur de belangrijkste momenten zijn in het onboardingsproces. De literatuurstudie is opgenomen in hoofdstuk 4.

Verdiepend aan de enquête zijn er interviews gehouden met zes Service Adviseurs. De vragen die gesteld zijn tijdens deze interviews zijn terug te vinden in bijlage 4. Het analyseschema met alle ontvangen antwoorden op de interviews zijn te vinden in bijlage 8.

5.3. Beschrijving meetinstrumenten

Om de eerste praktijkdeelvraag te beantwoorden is er een enquête opgesteld waarbij onderzocht werd hoe het onboardingsproces er bij de BMW dealervestiging uitziet.

De enquête is online uitgezet onder de steekproef met een beschrijvende e-mail. In de beschrijvende e-mail kwam de beschrijving van het onderzoek naar voren en waar de enquête voor diende in dit onderzoek. De Service Adviseurs waren niet verplicht om de enquête in te vullen, maar er werd wel

verzocht om het te doen. De Service Adviseurs kregen tien dagen de tijd om de enquête in te vullen. Om de maximale response te bereiken werd er gedeeltelijk via de directie en Aftersales Managers gecommuniceerd. Deze communicatie is terug te vinden in bijlage 5. Na een week ontvingen de medewerkers een herinnering. De Aftersales Managers motiveerde de medewerkers om de enquête in te vullen. Vervolgens werd de informatie naast elkaar gehouden en vergeleken en werd duidelijk hoe de dealervestigingen het onboardingsproces inzetten.

Om de tweede deelvraag te beantwoorden is eerst de gewenste situatie volgens de Service Adviseurs achterhaald aan de hand van een enquête. In de enquête werden Service Adviseurs gevraagd naar hun inwerkperiode. Zo is duidelijk geworden welke obstakels Service Adviseurs ervaren tijdens hun inwerkperiode en hoe zij hierbij geholpen kunnen worden. Er is op deze manier naar voren gekomen welke informatie zij missen in de inwerkperiode en welke informatie belangrijk is om te kunnen starten als volwaardig Service Adviseur. Daarnaast is op deze manier gemeten wat Service Adviseurs al weten voordat de Kennismaking @ BMW Group en vervolgtrainingen hebben plaatsgevonden en wat ze juist nog niet weten zelfs nadat ze deze trainingen gevolgd hebben.

Daarnaast zijn er ter verdieping met zes nieuwe Service Adviseurs interviews gehouden. Dit is 25% van de totale populatie die onderzocht is middels de enquête. Er is achterhaald bij de dealervestigingen hoe zij handelen als er een nieuwe medewerker wordt aangenomen binnen hun vestiging, wat vervolgens naast de werkelijke situatie wordt gehouden volgens de Service Adviseurs. Zo is duidelijk geworden op welke manier Service Adviseurs worden ingewerkt.

Om de derde deelvraag te beantwoorden is er na het verzamelen en analyseren van de resultaten een gesprek gevoerd met de Aftersales Managers. De algemene resultaten zijn aan hen voorgelegd waarna gevraagd is naar hun mening. Ook is tijdens dit gesprek gevraagd welke wensen zij hebben met betrekking tot onboarding, kijkend naar de gegeven antwoorden van de Service Adviseurs. Zo is duidelijk geworden welke wensen en behoeften het management van de dealerorganisatie heeft en werd er tevens meegedacht met de wensen van de Service Adviseurs.

5.3.1. Onderzoeksinstrumenten

In bijlage 3 en 4 zijn de onderzoeksinstrumenten te vinden. In bijlage 3 is te zien dat er gebruik is gemaakt van een enquête die is uitgezet onder de al eerder benoemde steekproef.

Er is gebruik gemaakt worden van een semigestructureerd interview. Het interview is afgenomen met een 25% van de steekproef. De vragen die gesteld zijn tijdens de interviews zijn terug te lezen in bijlage 4. De interviews dienen ter verdieping op de eerder gehouden enquête.

5.4. Beschrijving data analyse

De resultaten van het kwantitatieve onderzoek zijn verwerkt in het programma Excel. Een samenvatting van alle antwoorden is aangegeven in Google Forms, waar de enquête is uitgezet. De resultaten zijn hierdoor naast elkaar overzichtelijk weergegeven waarna de resultaten geanalyseerd zijn. De resultaten zijn vervolgens overzichtelijk gemaakt aan de hand van tabellen en grafieken die gepresenteerd zijn in hoofdstuk 6.

Wat betreft de kwalitatieve data is deze na het voeren van de interviews eerst verwerkt in een analyseschema. Vervolgens is bepaald welke onderdelen of thema's van belang zijn voor het onderzoek. Deze aspecten zijn geanalyseerd per interviewverslag en vervolgens met elkaar vergeleken in het analyseschema. Er is tijdens deze vergelijking gekeken naar de verschillen en overeenkomsten tussen de interviewverslagen. De bevindingen naar aanleiding van deze analyse zijn uitgewerkt in hoofdstuk 7.

5.5. Procedure

Het proces van het onderzoek is als volgt verlopen:

Ten eerste is er in maart 2019 toestemming gevraagd aan de HR-Managers, Aftersales Managers en/of vestigingsdirectie van de dealerorganisaties om medewerkers te enquêteren en te interviewen. Deze mail is te vinden in bijlage 5. Na toestemming is de enquête eind maart 2019 uitgezet aan de hand van een e-mail met een link en na tien dagen zijn de resultaten verzameld. De verstuurde e-mail is terug te

vinden in bijlage 6. Ten tweede is er in april 2019 contact opgenomen met de managers van de betreffende doelgroep om toestemming te krijgen voor het interviewen van hun medewerkers. Na toestemming is telefonisch contact opgenomen met de betreffende Service Adviseurs om een afspraak in te plannen. Er is aangegeven dat het gesprek ongeveer 45 minuten zal duren, om niet te veel werktijd in beslag te nemen. Vervolgens zijn de interviews eind april 2019 afgenomen.

De resultaten uit de enquête en de interviews zijn vervolgens naast elkaar gehouden. Na het houden van de interviews en het verwerken van de enquêteresultaten is er gesproken met de Aftersales Managers, waarbij de resultaten voorgelegd zijn. Er zijn eind april 2019 gesprekken gehouden met de Aftersales Managers om de wensen en behoeften van het management van de dealerorganisaties te achterhalen. Verder is er in een eerder stadium theoretisch onderzoek gedaan door middel van een literatuurstudie.

5.6. Betrouwbaarheid en validiteit

De combinatie van methodes die gebruikt zijn in dit onderzoek maakt dat het een valide en betrouwbaar onderzoek is, omdat de methodes elkaar versterken. Er zijn aan de start van het onderzoek interviews gehouden met de HR Managers van de BMW Group dealerorganisatie. Aan de hand van deze resultaten is de enquête opgesteld. Daarnaast is de enquête opgesteld met behulp van wetenschappelijke bronnen zoals de 'onboarding questionnaire survey' van Grillo & Kim (2015) en bevindingen uit het onderzoek van Bauer (2010). Daarnaast is er voor de enquête ook gekeken naar de ingevingen tijdens de interviews met de HR Managers van de BMW Group dealerorganisatie. De enquête schetst een beeld van alle ervaringen omtrent het inwerkproces van Service Adviseurs. De uitkomsten van de enquête zijn gemeten op betrouwbaarheid door verdiepende interviews te voeren met een selectieve groep. De antwoorden zijn dus extra bevestigd aan de hand van interviews met de Service Adviseurs. Zo is er een volledig beeld ontstaan van het onboardingsproces binnen de dealerorganisaties.

6. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de enquêteresultaten (terug te vinden in bijlage 7) en interviewresultaten (terug te vinden in bijlage 8) voorgelegd. De resultaten worden per praktijkdeelvraag beschreven en onderverdeeld in thema's. Verder worden de verschillen, overeenkomsten en verbanden tussen de verschillende data gepresenteerd. Zo wordt inzichtelijk hoe de huidige situatie er uitziet op het gebied van onboarding en welke wensen er zijn vanuit Service Adviseurs en het management van de dealerorganisaties.

Aangezien één respondent al een langere tijd in dienst was binnen de organisatie in een andere functie, is deze respondent verwijderd vóór het analyseren van de resultaten. Dit maakt dat er negentien respondenten voorkomen in de beschrijving van de resultaten in plaats van twintig.

6.1. Onboarding binnen de dealervestiging

Algemeen

Uit de antwoorden op de enquête, welke terug te vinden zijn in bijlage 7, komt naar voren dat alle medewerkers die deel hebben genomen aan de enquête ervaring hebben met klantcontact voordat zij zijn gestart in hun huidige functie. Daarnaast had 85% ervaring in de automotive.

Contact en informatievoorziening

In de enquête is de vraag gesteld hoelang de periode was tussen het tekenen van het contract en de eerste werkdag. Deze vraag is gesteld om een verband te kunnen leggen met het aantal contactmomenten in die tussentijd. De meerderheid (47%) van de respondenten geeft aan binnen twee maanden na het tekenen van het contract te zijn gestart in de functie van Service Adviseur. Acht respondenten geven aan binnen 30 dagen gestart te zijn, waarvan de meerderheid met vijf respondenten aangeeft minder dan twee keer contact gehad te hebben met de werkgever. Negen respondenten geven aan na één a twee maanden gestart te zijn, waarvan de meerderheid met vijf respondenten heeft aangegeven gemiddeld vier keer contact gehad te hebben met de werkgever. Daaraan gerelateerd is terug te zien dat er veel uiteenlopende antwoorden gegeven zijn met betrekking tot de manieren waarop contact gehouden is. Er is te zien dat 80% van de respondenten contact heeft gehad in deze tussentijd middels e-mail, 65% geeft aan telefonisch contact gehad te hebben gehad met de werkgever en 42% heeft aangegeven ook nog per WhatsApp contact gehad te hebben (bijlage 7).

In bijlage 8 zijn de interviewresultaten te zien, waar naar voren komt dat alle zes respondenten positieve ervaringen hadden met het contact met de werkgever tussen het moment van het tekenen van het contract en de eerste werkdag.

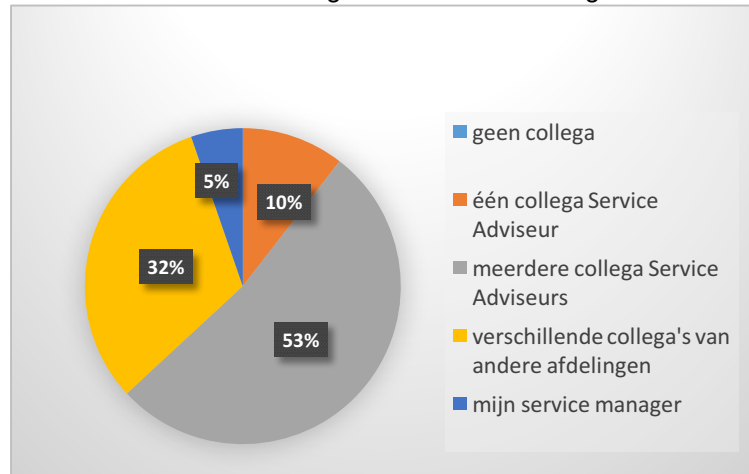
Kijkend naar informatievoorziening heeft de meerderheid van de respondenten (78%) praktische informatie gekregen voordat hij is gestart binnen zijn functie. Deze informatie bevat voornamelijk het adres van de werkgever, werktijden en parkeerinformatie (bijlage 7).

Uit de resultaten op de enquête komt naar voren dat er weinig wordt bijgebracht over wat BMW Group Nederland doet. Ook de doelen van de dealerorganisatie en beleid & regelgeving wordt weinig besproken bij het inwerktraject van Service Adviseurs. Vooral de cultuur, communicatie en systemen van de dealerorganisatie komt bij het inwerken van de Service Adviseur aan bod.

Vorbereiding en begeleiding binnen de dealervestiging

In de enquête is terug te zien dat de eerste werkdag van de medewerker over het algemeen goed voorbereid is. Op de eerste werkdag is namelijk voor 75% van de respondenten de werkplek klaargemaakt en ontvangt 85% van de respondenten inloggegevens om aan de slag te kunnen met de diverse systemen en programma's. Verder ontvangt een klein deel (gemiddeld 20%) van de respondenten een toegangspas, werkkleding en een personeelshandboek van de betreffende dealerorganisatie. 74% van de respondenten ontvangt geen kleine attentie op de eerste werkdag om de medewerker welkom te heten zoals bloemen of accessoires. Verder was bij 75% van de respondenten de manager aanwezig op de eerste werkdag om de medewerker te verwelkomen en zijn alle respondenten voorgesteld aan het team (bijlage 7).

Kijkend naar de koppeling van nieuwe medewerkers aan een begeleider binnen de organisatie is er divers geantwoord. In figuur 7 staat een cirkeldiagram weergegeven die de gegeven antwoorden inzichtelijk maakt. Wat opviel uit de resultaten is dat zes respondenten gekoppeld zijn aan meerdere collega's van verschillende afdelingen, dat is 30% van het totaal. Tien respondenten zijn met de meerderheid van bijna 53% gekoppeld aan verschillende Service Adviseurs binnen hun eigen team. In uitzonderlijke gevallen zijn respondenten gekoppeld aan een Service Manager of aan eenzelfde collega Service Adviseur.



Figuur 7: Koppeling aan begeleider (bijlage 7)

Op de vraag 'ik ben tot nu toe goed begeleid' is over het algemeen vrijwel positief gereageerd. Alle respondenten hebben hierop geantwoord met neutraal, mee eens of helemaal mee eens. De meerderheid (47%) heeft geantwoord met mee eens. Dit is vooral terug te zien bij medewerkers die gekoppeld zijn aan meerdere collega Service Adviseurs. Kijkende naar de vraag 'ik word tot nu toe goed ingewerkt' antwoordt de meerderheid (42%) met 'neutraal'. Dit is vooral het geval bij medewerkers die gekoppeld zijn aan meerdere collega Service Adviseurs (bijlage 7).

Verder wordt duidelijk dat bij 80% van de respondenten in de eerste maand door de manager is gevraagd hoe de nieuwe medewerker de functie vindt. Bij nog eens bij 70% van de respondenten is dit door collega's gevraagd (bijlage 7).

In de interviews is er ook gevraagd naar de ervaring omtrent de begeleiding vanuit de dealer. Hieruit kwam naar voren dat vier van de zes respondenten weinig begeleiding hebben gehad, dit zou komen door de drukte op de afdeling (respondent I.1, I.4 & I.5, bijlage 8) en uitstroom (I.2 & I.5, bijlage 8). In de interviews werd gevraagd hoe deze begeleiding ervaren is. Hier werd als volgt op geantwoord: 'de begeleiding was voldoende en ik pakte de dingen snel op', aldus respondent I.1, 'De moeite die erin werd gestoken was top', zegt respondent I.4 (bijlage 8). Respondent I.6 zegt: 'de collega die mij begeleidde wist alles en legde de zaken goed uit', zo was ook respondent I.3 erg tevreden (bijlage 8). Respondent I.2 en I.5 geven aan weinig tot niet begeleid te zijn binnen hun dealervestiging (bijlage 8).

Verwachtingsmanagement

Verder is te zien dat twaalf respondenten wel de verwachtingen tussen werkgever en werknemer hebben besproken en dat zeven respondenten dit niet hebben gedaan. De respondenten zijn erg positief over de relatie met hun collega's. Maar liefst 58% geeft aan het helemaal eens te zijn dat de relatie tussen hem en zijn collega's is gegroeid binnen deze maand en 37% heeft geantwoord met 'mee eens' (bijlage 7).

In de interviews is verder uitgevraagd welke verwachtingen de respondenten hadden en of het inwerktraject hieraan voldeed. Zo is duidelijk geworden dat bij vijf van de zes respondenten het inwerktraject voldeed aan de verwachtingen. Respondent I.2 geeft aan dat door de uitstroom binnen de dealervestiging het traject niet voldeed aan de verwachtingen (bijlage 8). Hierdoor was er door de onderbezetting veel werkdruk, wat niet de fijnste omgeving is om ingewerkt te worden.

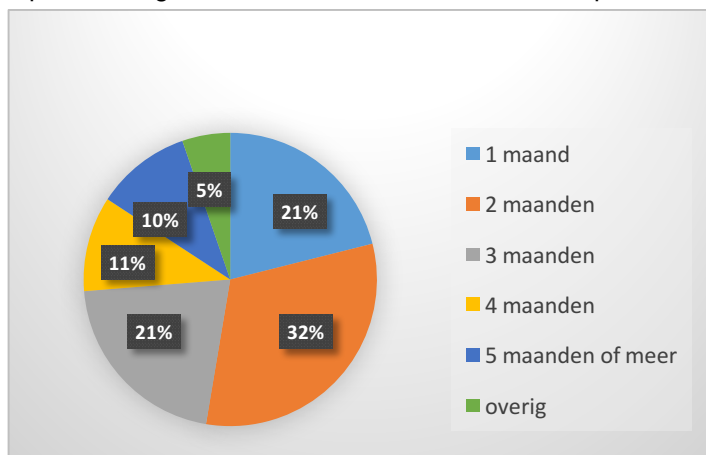
Training en evaluatie

63% van de respondenten geeft aan geen training vanuit de BMW Group Training Academy gehad te hebben in de eerste maand dat zij werkzaam zijn als Service Adviseur. 30% heeft de training Kennismaking @ BMW Group gevolgd, zoals dit hoort volgens de volgorde van het certificeringstraject en het overige percentage heeft een training gevolgd afwijkend van het originele traject. Zes respondenten van de negentien hebben in de eerste en tweede maand geen training gehad van het certificeringstraject. Zeven respondenten hebben pas in de tweede maand hun eerste training gehad uit

het certificeringstraject. Vijf respondenten van de negentien hebben pas in de derde maand een training gehad (bijlage 7).

Wat betreft tussentijdse evaluaties zijn er een aantal uitzonderlijke gevallen waarbij enkele respondenten pas na één jaar of zelfs nog helemaal geen evaluatiegesprek hebben gehad. Afgezien van deze resultaten geeft één respondent aan na een week een evaluatiemoment gehad te hebben, negen na een maand en acht na twee maanden. Wel geven alle respondenten aan zich welkom te voelen vanaf het begin van hun inwerkperiode (bijlage 7).

Op de vraag binnen hoeveel maanden de respondenten zelfstandig aan het werk konden is er verschillend gereageerd. De gegeven antwoorden staan weergegeven in figuur 8. Hieruit is te zien dat de meerderheid binnen twee maanden al zelfstandig kon werken.



Figuur 8: Zelfstandig werkzaam (bijlage 7)

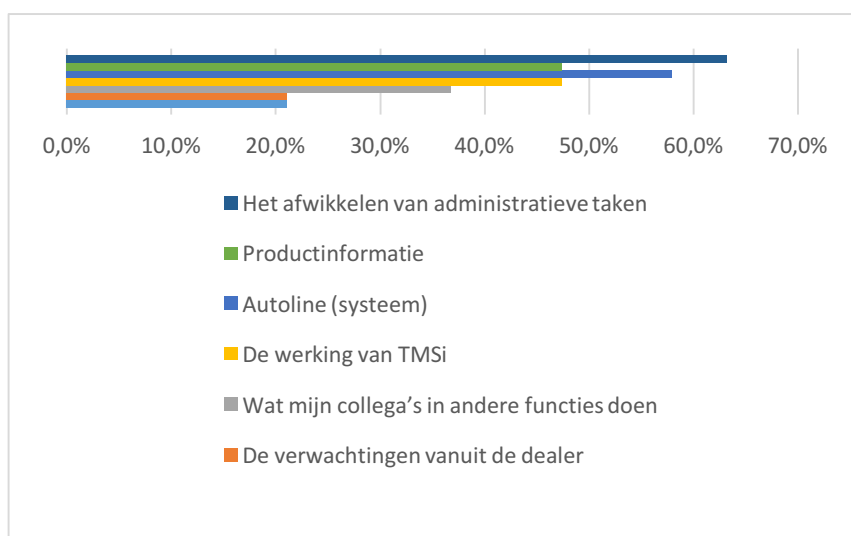
Op de vraag 'Wat was top aan het inwerktraject?' geven respondent I.1 & I.5 aan dat de sfeer in het team top was (bijlage 8). I.4 geeft aan dat de trainingen vanuit de Training Academy het inwerktraject zo goed maakte (bijlage 8). Daarnaast werden door respondent I.3 en I.6 de aandacht en begeleiding benoemd (bijlage 8).

6.2. Wensen van Service Adviseurs met betrekking tot de onboarding

Uit de interview resultaten in bijlage 8 komt naar voren dat de zes respondenten vooral informatie over de systemen en begeleiding nodig hadden om te kunnen starten binnen hun functie. Verder komt naar voren dat het de respondenten bijgebleven is dat ze leuk ontvangen werden, het erg druk was op de afdeling en dat er veel informatie werd gegeven. Het had daarom volgens enkele respondenten handig geweest als er een soort handleiding was waar alle informatie in stond met betrekking tot de systemen.

Informatievoorziening

In de enquête is gevraagd waar de werknemer nog behoefte aan had na de eerste maand met betrekking tot functie-inhoudelijke informatie. In figuur 9 zijn de verschillende antwoorden te zien waaruit blijkt waar de verschillende Service Adviseurs behoefte aan hadden na de eerste maand.



Figuur 9: Behoeften eerste maand (bijlage 7)

In het staafdiagram is te zien dat veel respondenten behoefte hadden aan extra uitleg over de systemen zoals Autoline en TMSi en het afwikkelen van administratieve taken en productinformatie.

In de interviews is gevraagd welke informatie respondenten eerder hadden willen ontvangen. Hierop werd geantwoord met 'ik had eerder een overzicht willen hebben van alle bijproducten', aldus respondent I.1 (bijlage 8). Respondent I.5 geeft aan dat hij eerder informatie ontvangen had willen hebben over de trainingen die aangeboden worden door de Training Academy (bijlage 8). Elke dealer werkt een medewerker op zijn eigen manier en tempo in. Respondent I.3 vertelt in het interview dat alles in stappen werd uitgelegd (bijlage 8). Volgens deze respondent hadden deze stappen sneller gemogen of meer informatie tegelijkertijd. Op deze manier heeft de respondent wel alles goed en op een rustig tempo geleerd, maar dit had volgens de respondent sneller gemogen.

Verbetering

In de enquête is de vraag gesteld hoe het inwerkproces volgens de medewerker verbeterd had kunnen worden. Hier werd verschillend op geantwoord. Eén respondent heeft aangegeven dat er een duidelijkere taakomschrijving had moeten zijn. Een andere respondent geeft aan dat de dealervestiging meer tijd zou moeten steken in het inwerken van nieuwe medewerkers, en dat dit momenteel minder is in verband met drukte. Tot slot zegt nog een andere medewerker dat de cursus Service Processen & Systemen en Driving Experience eerder gegeven zouden moeten worden (bijlage 7).

Training en evaluatie

Acht respondenten geven in de enquête aan dat zij na het volgen van de training Kennismaking @ BMW Group nog niet de meest relevante trainingen hebben gehad waarvan vier respondenten ook al de training Service Processen & Systemen gevolgd heeft. Respondent I.3 geeft daarnaast aan behoefte te hebben aan meer tussentijdse evaluaties met de leidinggevende (bijlage 8).

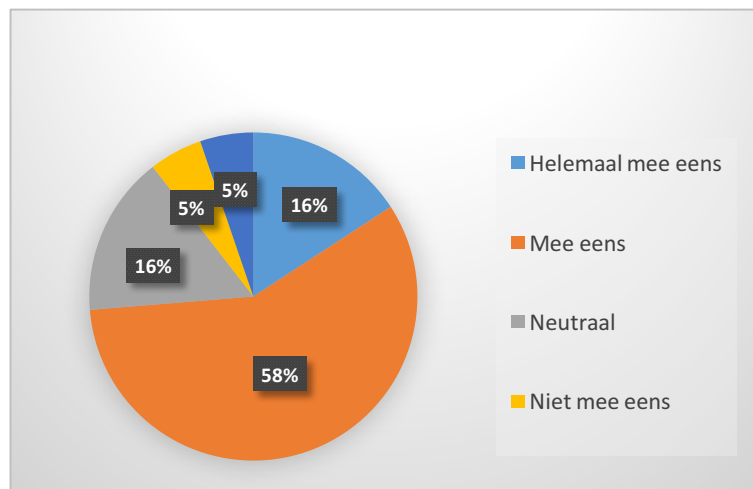
Verwachtingsmanagement

Er is vrijwel positief gereageerd op de vraag of het inwerktraject voldeed aan de verwachtingen. In de enquête komt wel duidelijk naar voren dat twee respondenten niet tevreden zijn met hoe zij worden ingewerkt. Dit is terug te zien in figuur 10. Dit kwam door de omstandigheden binnen de dealervestiging in verband met drukte, waardoor de respondenten behoefte hadden aan meer begeleiding.

Behoefte

Tijdens de interviews is gevraagd wat beter had gekund in het inwerktraject.

Volgens respondent I.4 had het organisatorisch beter moeten verlopen binnen de dealervestiging en dient er een duidelijk verwachtingspatroon geschept te worden vanuit de dealer (bijlage 8). Bij respondent I.4 werd er namelijk vanuit de huidige medewerkers verwacht dat de medewerker gelijk voor de volle 100% mee zou draaien terwijl hij nog ingewerkt moest worden. Respondent I.3 gaf aan meer tussentijdse evaluaties te willen, waardoor hij weet wat goed gaat binnen zijn functie en waar hij zich nog meer in zou kunnen ontwikkelen. 'Een handboek met praktische zaken zou ideaal zijn en een handboek waar alle systemen in uitgelegd staan en waar ze voor dienen', aldus respondent I.1 (bijlage 8). De drukte op de werkvloer zou verminderd moeten worden volgens respondenten I.2 en I.6 (bijlage 8). Tot slot is respondent I.5 helemaal niet begeleid binnen zijn functie terwijl dit wel had gemoeten (bijlage 8).



Figuur 10: Verwachtingen inwerktraject (bijlage 7)

6.3. Wensen van dealerorganisaties met betrekking tot onboarding

De resultaten van de enquête zijn voorgelegd aan de Aftersales Managers om die vervolgens telefonisch te bespreken. In de gesprekken is naar voren gekomen wat hun wensen zijn met betrekking tot onboarding. Er is gevraagd welke rol de dealerorganisatie en welke rol de Training Academy op zich

kan nemen bij het vervullen van de behoefte van het management van de dealerorganisatie. De wensen en behoeften zijn onderverdeeld in thema's en verantwoordelijkheden.

Aangezien de Service Adviseur een cruciale rol heeft binnen de dealervestigingen is het belangrijk dat zij alle aandacht krijgen die nodig is. Er is te zien dat de Service Adviseur op dit moment veel druk ervaart op de werkvloer, ze maken veel overuren en door uitval van collega Service Adviseurs neemt dit alleen maar toe. Verder wordt duidelijk dat de vacatures voor Service Adviseurs moeilijk in te vullen zijn, wat maakt dat het extra belangrijk is om meer aandacht te besteden aan de functie van Service Adviseur.

In de gesprekken met de Aftersales Managers is gevraagd wie verantwoordelijk zou moeten zijn om de wensen van de Service Adviseurs, die aangegeven zijn in de enquête, op te pakken. Zo werd duidelijk dat de dealerorganisatie verantwoordelijk moet zijn voor het inwerken van de Service Adviseurs, maar dat ze hierin graag verder ondersteund zouden willen worden door de Training Academy.

In de gesprekken met de Aftersales Managers kwamen de volgende zaken aan bod:

1. Algemeen

Rol dealer

De dealer heeft een checklist nodig met richtlijnen. Veel dealers maken zelf al zo'n checklist, maar het is nodig om goed voorbereid te zijn op de komst van de nieuwe medewerker. De inlogcodes dienen bijvoorbeeld vooraf aangevraagd te worden en op de computer dient alvast gecheckt te zijn of alles werkt. Er wordt aangegeven dat de werkwijze opnieuw worden vastgelegd binnen een dealerorganisatie wat vervolgens verwerkt wordt in een inwerkplan. De inwerkplannen zullen per functiegroep gemaakt worden en zal worden voorgelegd aan de nieuwe Service Adviseur zodat duidelijk is hoe de medewerker ingewerkt zal worden. Zo wordt het inwerkplan gestructureerd en wordt er rekening gehouden met de achtergrond van de nieuwe Service Adviseur.

Verder zijn er dealerorganisaties die preventief Service Adviseurs in dienst nemen, hen opleiden en als allround Service Adviseur inzetten binnen diverse vestigingen. Wanneer er vervolgens weer een nieuwe Service Adviseur nodig is binnen een dealervestiging zal de allround Service Adviseur hier vast gaan werken.

Rol Training Academy

Het is binnen de service afdelingen op de dealervestigingen vooral tijdens spitsuren (begin en einde dag) te druk om nieuwe medewerkers in te werken. Daarom zien de Aftersales Managers het liefst dat de medewerker bijvoorbeeld in de eerste werkweek een stoomcursus krijgt bij de Training Academy. Ze dienen getraind te worden in het gebruik van de systemen, omdat dit een grote rol speelt in het takenpakket van de Service Adviseur. Wat binnen de training Service Processen & Systemen geleerd wordt is vaak de basis. Alle systemen werken toch weer net iets anders bij de dealer zelf waardoor er on the job learning nodig is, waar geen tijd voor is.

Er wordt de behoefte uitgesproken naar een algemene checklist met richtlijnen die voor alle dealerorganisaties geldt. Dit zou de Training Academy kunnen opstellen volgens de Aftersales Managers waarbij alle dealerorganisaties dezelfde checklist gebruiken.

2. Systemen

Rol dealer

De systemen zijn een grote oorzaak in de werkdruk van de Service Adviseurs. Vaak moet een Service Adviseur vijf minuten lang doorklikken in het systeem waardoor er geen oogcontact is met de klant, het te lang duurt en er al een volgende klant staat te wachten in de rij.

Er komt een nieuw systeem waarin veel systemen in één systeem verwerkt zijn en sneller werkt. Dit zou een groot deel van het probleem op moeten lossen volgens de Aftersales Managers.

Rol Training Academy

Vanuit de Aftersales Managers wordt de wens uitgesproken richting de Training Academy om een laagdrempelige Web Based Training (WBT) aan te bieden waarin uitgelegd wordt hoe ISPA Next en Autoline werkt. Dit zou dan in blokjes van vijftien a dertig minuten moeten worden verdeeld. De nieuwe Service Adviseur kan deze WBT in zijn eigen tijd volgen voordat hij start binnen de functie van Service

Adviseur. De Training Academy zou een WBT moeten maken vanuit Nederland zelf en niet aangeleverd vanuit Duitsland, omdat het daar vaak anders werkt dan in Nederland. De WBT kan echter pas gemaakt worden als alle dealervestigingen in Nederland hetzelfde te werk gaan. Landelijk zullen er straks twee pakketten zijn waar gericht training in gegeven kan worden.

3. Huidige ICT

De Aftersales Managers geven aan dat het goed is dat de Training Academy heeft doorgevoerd om in 2019 standaard elke maand training uit de ICT aanbiedt, zodat nieuwe medewerkers altijd snel opgeleid worden ongeacht hoe groot de groepen zijn.

In de gesprekken met de Aftersales Managers werd duidelijk dat er wensen zijn met betrekking tot het huidige certificeringsprogramma vanuit de Training Academy.

Rol dealer

In de gesprekken is gevraagd wat volgens de Aftersales Managers de reden is dat Service Adviseurs in de eerste maand niet op training zijn geweest. De Aftersales Managers denken dat sommige dealerorganisaties de proefperiode af willen wachten voordat zij de nieuwe Service Adviseur aanmelden voor een training. De dealerorganisaties zouden er bijvoorbeeld zeker van willen zijn dat de Service Adviseur voldoet aan de verwachtingen. In tegenstelling tot de mogelijke gedachte van de dealerorganisaties vinden de Aftersales Managers dat nieuwe Service Adviseurs direct ingeschreven dienen te worden voor een training in hun eerste maand.

Verder werd duidelijk dat de training Service Systemen & Processen de basis uitlegt van het gebruik. Hoe deze systemen en processen echt gebruikt worden binnen de dealervestiging kan pas on the job geleerd worden.

Rol Training Academy

Er komt naar voren dat de training Kennismaking @ BMW Group een belangrijke en leuke training is, maar niet noodzakelijk is binnen de eerste twee maanden om de nieuwe Service Adviseur in te werken. Er wordt meer prioriteit gegeven aan de training Systemen & Processen en Productkennis

In de training Service Processen & Systemen zouden meer zaken aan bod moeten komen die zich ook in de praktijk voordoen. Voorbeelden hiervan zijn vaak merk specifiek op het gebied van garantie, premium selection, first class garantie, technisch rapporten uitdraaien, terugroepacties en BMW Service Inclusive contract (onderhoudscontract gekocht door klant). De wens vanuit de Aftersales Managers is om meer aandacht te besteden aan deze onderdelen in de trainingen.

4. Begeleiding

Rol dealer

Volgens de Aftersales Managers zou het beter zijn om vanuit de dealer één iemand te koppelen aan een nieuwe medewerker. Nu wordt dat vaak niet gedaan, omdat de huidige Service Adviseurs door de overuren hun uren verdelen over vier werkdagen. Dit zou betekenen dat de nieuwe medewerker één dag niet begeleid zou worden of door een andere collega, omdat de huidige Service Adviseurs vier dagen werken. Eén iemand zou primair verantwoordelijk gesteld moeten worden volgens de Aftersales Managers en als diegene een dag niet aanwezig is dat er een tweede collega verantwoordelijk wordt gesteld.

Er wordt door de Aftersales Manager aangegeven dat nieuwe Service Adviseurs vaak in het diepe gegooid worden. Daarnaast wordt verwacht dat zij achterstallig werk zullen bijwerken. Toch wordt dit onderschat en komt de afdeling er daarna achter dat het lang duurt voordat de Service Adviseur is ingewerkt. De Service Adviseur voelt zich vervolgens bezwaard, omdat de afdeling andere verwachtingen had. De dealervestiging zou de verwachtingen aan moeten passen naar reële verwachtingen.

De Aftersales Managers geven aan dat bepaalde wensen die naar voren komen in de enquête herkenbaar zijn. Er wordt aangegeven dat het te druk is op de afdeling om nieuwe medewerkers in te werken, waardoor nieuwe medewerkers te weinig aandacht krijgen. Om dit op te lossen is er binnen de dealergroep één vestiging aangesteld die verantwoordelijk is voor het inwerken van nieuwe Service

Adviseurs. Dit gaat vaak om een tijdsbestek van maximaal één week om hen kort mee te nemen door alle functie-inhoudelijk taken.

5. Pre-boarding

Rol dealer

De dealer zou het onboardingsproces willen verrijken door het digitaal aanleveren van materiaal voor de medewerker om zich voor te kunnen bereiden

Daarnaast komt naar voren dat de achtergrond van een nieuwe Service Adviseur veel zegt over welke trainingen noodzakelijk zijn voor de medewerker om snel ingewerkt te worden. Hier zou de dealerorganisatie meer zicht op moeten krijgen door dit centraal te regelen vanuit een centraal punt volgens de Aftersales Managers. De HR-afdeling van de dealergroepen kan bijvoorbeeld voorwerk doen, waarin achterhaald wordt waar de medewerker al kennis van heeft. Zo kan de HR-afdeling overleggen met de Training Academy welke trainingen er vrijgesteld kunnen worden. Verder kan in overleg met de Aftersales Manager besproken worden waar de medewerker goed in is en waar hij zich in dient te verbeteren. De HR-Manager maakt uiteindelijk een opleidingsplan welke Focus Trainingen de nieuwe medewerker alvast kan volgen.

7. Conclusies

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste verbanden gelegd tussen de resultaten, situatieschets en de literatuur. Daarnaast worden er conclusies getrokken per praktijkdeelvraag en de slotconclusie ter attentie van de hoofdvraag. De hoofdvraag die dit onderzoek beantwoordt is 'Welke rol kan de BMW Group Training Academy vanaf 2020 invullen bij de onboarding van Service Adviseurs binnen de BMW Group dealerorganisaties om hen sneller up to speed te brengen?'.

Door middel van dit onderzoek is achterhaald of de Training Academy een rol dient te spelen in het onboardingsproces van BMW Group Service Adviseurs en zo ja, welke rol zij zouden kunnen invullen om bij te dragen aan het onboardingsproces van deze medewerkers.

7.1. Verbanden resultaten en situatieschets

In de situatieschets is de huidige rol van de Training Academy aangegeven met betrekking tot het onboardingsproces van dealermedewerkers. Hierin staat dat de Training Academy de dealermedewerkers opleidt tot gecertificeerde medewerkers. Dit doen zij voor de Service Adviseur door middel van de volgende trainingen: Kennismaking @ BMW Group, Service Processen & Systemen, Professioneel Service Adviseur Blok 1, BMW of MINI Productkennis, BMW/MINI Driving Experience en tot slot Professioneel Service Adviseur Blok 2 en 3. De Kennismaking @ BMW Group en Service Processen & Systemen worden elke maand aangeboden. Uit de enquête blijkt dat 63% van de Service Adviseurs in de eerste maand geen training hebben gevolgd, terwijl dat in theorie wel zou kunnen. Er kan geconcludeerd worden dat het aanbieden van de trainingen dus niet snel genoeg gaat. Hierdoor dienen Service Adviseurs 'on the job' (leren in de praktijk op de werkvloer) te leren terwijl dit mogelijk middels een training sneller had gekund.

In de interne analyse is aangegeven wat de waarden zijn binnen BMW Group. Deze waarden dienen meegegeven te worden gedurende het inwerkproces van de nieuwe medewerker. Toch blijkt dit niet zo te zijn volgens de resultaten van de enquête. Daarnaast wordt duidelijk dat BMW Group de relatie met haar medewerkers baseert op vertrouwen en verantwoordelijkheid. Dit is ook terug te zien in de praktijk, omdat in de interviews is aangegeven dat de medewerkers snel losgelaten werden om zelf taken uit te proberen. Uit de interviews wordt duidelijk dat het per medewerker verschilt of dit als prettig wordt ervaren.

7.2. Verbanden resultaten en theoretisch kader

Opvallend is dat maar weinig kleine attenties gegeven worden om de medewerker welkom te heten zoals bloemen of accessoires. Terwijl volgens de literatuur juist deze kleine dingen de medewerker bij blijven op de eerste werkdag en het de medewerker een leuke eerste indruk geeft (Bradt & Vonnegut, 2009; Bauer, 2010). Volgens de literatuur is het belangrijk dat de manager aanwezig is op de eerste werkdag van de medewerker. Dit laat zien dat de manager open staat voor de medewerker en oprecht enthousiast is over zijn komst (Bradt & Vonnegut, 2009). Uit de resultaten van de enquêtes is te zien dat de manager aanwezig was bij 75% van de respondenten.

Volgens de literatuur is het belangrijk dat de verwachtingen van beide partijen (zowel de medewerker als de werkgever) duidelijk zijn voor het succes van een onboardingstraject. Zo worden onverwachte situaties of teleurstellingen voorkomen (Bauer, 2010; Talmundo, 2018). Uit de resultaten van de enquête en interviews is gebleken dat deze verwachtingen niet altijd uitgesproken worden voor de aanvang binnen de functie.

Uit de resultaten is op te maken dat 32% van de nieuwe Service Adviseurs zijn gekoppeld aan meerdere collega's van verschillende afdelingen. Terwijl uit de literatuur blijkt dat het belangrijk is om gekoppeld te worden aan een collega die hetzelfde werk doet om zo snel mogelijk alles te leren wat tot de functie behoort (Bauer, 2010). Wel is het goed dat 53% gekoppeld wordt aan meerdere collega Service Adviseurs. Ieder individu bekleedt een functie op zijn eigen manier, waardoor het juist goed is dat een nieuwe Service Adviseur diverse manieren kan zien om vervolgens zijn eigen invulling te geven aan de functie. Toch is het belangrijk om wel één vaste Service Adviseur aan te stellen als primair verantwoordelijk.

Het is positief dat respondenten aangeven erg tevreden te zijn over de relatie met hun collega's. Volgens de literatuur bevordert dit werkplezier en zal een medewerker sneller willen blijven binnen de organisatie (Bauer, 2010).

In de literatuurstudie komt naar voren dat medewerkers alvast uitgenodigd kunnen worden om een dag mee te kijken binnen de functie en organisatie als een manier van pre-boarding (Brouwer, 2014). Uit het interview met respondent I.6 komt naar voren dat dit inderdaad gebeurd is. Hierdoor wist hij zeker dat de functie bij hem paste.

Uit het conceptueel model blijkt dat een succesvol onboardingsprogramma bestaat uit Self-efficacy, Role Clarity, Social Integration en Knowledge of Culture. Oftewel: Het is belangrijk dat de medewerker vertrouwen heeft in het uitvoeren van de werkzaamheden, het takenpakket en verwachtingen moeten duidelijk zijn, de medewerker dient sociaal te integreren binnen de organisatie en de medewerker moet kennis hebben van de cultuur (Bauer, 2010). In de enquête zijn al deze onderdelen uitgevraagd om te kijken of deze aspecten ook naar voren komen in het huidige inwerktraject.

Er is gevraagd of wederzijdse verwachtingen zijn uitgesproken, zo blijkt dat zeven van de negentien respondenten dit niet heeft besproken. Er wordt duidelijk dat de dealerorganisatie vaak meer verwacht van de Service Adviseur op de korte termijn. Er wordt verwacht dat Service Adviseurs binnen korte termijn effectief inzetbaar zijn binnen hun functie, wat in de praktijk niet het geval is. De Service Adviseurs hebben over het algemeen twee maanden of meer nodig om volledig zelfstandig aan het werk te kunnen. Verder had maar 20% van de respondenten na de eerste maand behoefte aan meer duidelijkheid over de eigen rol binnen de dealer. Kijkend naar Social Integration is dit positief aanwezig binnen het huidige inwerktraject. 58% geeft aan het helemaal eens te zijn dat de relatie tussen hem en zijn collega's is gegroeid binnen deze maand en 37% heeft geantwoord met 'mee eens'. Wat betreft Knowledge of Culture is te zien dat in de eerste maand bij 85% van de respondenten duidelijk wordt hoe de cultuur binnen de organisatie er uit ziet. Maar het hele proces van onboarding begint bij de werving en selectie van medewerkers wat verband houdt met pre-boarding. Pre-boarding is een effectieve manier om medewerkers een goede start te geven binnen hun functie waardoor zij met vertrouwen door de kennis die zij al hebben aan de slag kunnen.

In de interviews is verder uitgevraagd welke verwachtingen de respondenten hadden en of het inwerktraject hieraan voldeed. Zo is duidelijk geworden dat bij vijf van de zes het inwerktraject voldeed aan de verwachtingen. Respondent I.2 geeft aan dat door de uitstroom binnen de dealervestiging het traject niet voldeed aan de verwachtingen. Hierdoor was er door de onderbezetting veel werkdruk, wat niet de fijnste omgeving is om ingewerkt te worden.

7.3. Conclusie praktijkdeelvraag 1

Met behulp van het praktijk onderzoek is de volgende deelvraag beantwoord:

Hoe ziet het onboardingsproces er binnen de BMW Group dealervestigingen op dit moment uit?

Er kan geconcludeerd worden dat er volgens de respondenten voldoende contact is gehouden (twee tot vier keer) tussen de werknemer en werkgever voordat de medewerker begon als Service Adviseur. Toch is te zien dat bij 37% van de respondenten de verwachtingen niet zijn uitgesproken voordat de medewerker is gestart binnen de functie. Volgens de literatuur is het erg belangrijk dat dit wel gebeurt voor een succesvol onboardingsproces. De eerste werkdag van een Service Adviseur wordt over het algemeen goed voorbereid vanuit de dealervestiging door de werkplek klaar te maken en de nieuwe Service Adviseur te introduceren in het team. Er wordt geen extra aandacht gegeven om de verwachtingen van de medewerker te overstijgen door een extra attentie te geven op de eerste werkdag. Uit de literatuur blijkt echter dat dit een goede eerste indruk geeft wat de medewerker lang bij zal blijven. De Service Adviseurs worden op de werkvloer opgeleid door verschillende collega Service Adviseurs, maar worden niet specifiek aan één collega Service Adviseur gekoppeld die primair verantwoordelijk is. In de eerste maand wordt in het inwerkproces gefocust op de cultuur, communicatie en systemen en minder op de doelen, beleid & regelgeving van de dealer en BMW Group Nederland. Volgens de literatuur zouden deze onderdelen ook aandacht moeten krijgen tijdens het inwerkproces van de medewerker om het onboardingsproces succesvol te laten verlopen. Er worden volgens de respondenten over het algemeen te weinig tussentijdse evaluaties gehouden. Verder kan er

geconcludeerd worden dat de respondenten over het algemeen erg tevreden zijn over de sfeer binnen het team en de dealervestigingen

Er kan geconcludeerd worden dat van alle dealervestigingen maar 20% gebruik maakt van een checklist voor het inwerken van hun medewerkers.

Doordat het druk is op de service afdelingen is er bij veel dealervestigingen weinig tijd om de medewerkers in te werken en te begeleiden gedurende het inwerktraject. Hierdoor is te zien dat de Service Adviseurs binnen sommige dealervestigingen in het diepe gegooid worden. Daarnaast wordt vaak verwacht dat zij binnen korte tijd volledig inzetbaar zijn binnen de functie. Dit is volgens de literatuur een faalfactor in het inwerken van medewerkers.

Tot slot kan geconcludeerd worden dat het Service Adviseurs in hun eerste maand een training gevolgd zouden moeten hebben volgens het certificeringstraject. Toch blijkt dat bij 63% van de respondenten dit niet het geval is geweest. Er gaat hier dus wat mis tijdens het inwerktraject van de Service Adviseur.

7.4. Conclusie praktijkdeelvraag 2

De volgende praktijkdeelvraag is beantwoord door de resultaten uit het praktijkonderzoek: ***Welke wensen hebben BMW Group Service Adviseurs met betrekking tot de onboarding binnen hun functie?***

Er kan geconcludeerd worden dat er behoefte is aan het op voorhand uitspreken van de verwachtingen vanuit zowel de dealervestiging als de nieuwe Service Adviseur. Zo kan er bepaald worden in welke stappen de Service Adviseur ingewerkt moet worden en gaat het inwerken niet te snel of te langzaam. Er is behoefte aan een duidelijkere taakomschrijving en meer begeleiding in de eerste periode van het inwerkproces. Daarnaast spreken de respondenten ook de behoefte uit meer tussentijdse evaluaties te willen. Tot slot wordt de wens uitgesproken om een handboek te krijgen waar praktische zaken uitgelegd staan zoals systemen, processen en (bij)producten. Dit is zowel praktisch om te bestuderen voordat de Service Adviseur start binnen zijn functie maar kan ook gebruikt worden tijdens de inwerkperiode. De respondenten geven aan eerder behoefte te hebben aan de training Service Processen & Systemen. Deze wordt volgens hen momenteel te laat aangeboden. Er kan geconcludeerd worden dat het gebruik van de systemen een terugkerend probleem is.

7.5. Conclusie praktijkdeelvraag 3

De volgende praktijkdeelvraag is beantwoord met behulp van de gesprekken met de Aftersales Managers: ***Welke wensen heeft het management van de BMW Group dealerorganisaties met betrekking tot de onboarding van Service Adviseurs?***

Er wordt de wens uitgesproken dat de Training Academy een verdere rol zou spelen in het inwerken van de Service Adviseur in de eerste werkweek. De Aftersales Managers hebben aangegeven dat de training Service Processen & Systemen en Productkennis de belangrijkste trainingen zijn om aan te bieden direct aan het begin van de inwerkperiode. Daarnaast is er meer behoefte aan richtlijnen in de vorm van een checklist om de dealerorganisatie te ondersteunen in het inwerken van de Service Adviseur. Tot slot wordt er gevraagd om een WBT om voor de start binnen de functie de medewerker zich voor te laten bereiden.

Kijkend naar de rol van de dealerorganisatie zelf kan geconcludeerd worden dat er enige verbeterpunten zijn omtrent het inwerken van nieuwe Service Adviseurs. Het is belangrijk dat het inwerkproces van Service Adviseurs centraal geregeld wordt. Dit zouden ze of bij de dealerorganisatie zelf willen of bij de Training Academy. Hierdoor zou het inwerkproces beter gemonitord kunnen worden.

Het management van de dealerorganisaties zou een inwerkprogramma willen wat bij alle dealers gelijk is. Dit zou dus centraal geregeld moeten worden. Het is bijvoorbeeld belangrijk dat binnen alle dealervestigingen de nieuwe Service Adviseur wordt gekoppeld aan één primair verantwoordelijke en verder on the job leert van andere collega Service Adviseurs. Verder is het belangrijk dat uitgezocht wordt welke trainingen relevant zijn naar aanleiding van de achtergrond van de nieuwe Service Adviseur, waarbij het inwerkprogramma op maat wordt gemaakt. Tot slot zou er digitaal materiaal

beschikbaar gesteld moeten worden met informatie over systemen en processen om tijdens de pre-boarding mee te geven.

7.6. Slotconclusie

Aan de hand van de situatieschets, literatuurstudie en resultaten uit het praktijkonderzoek kan nu antwoord gegeven worden op de hoofdvraag: ***Welke rol kan de BMW Group Training Academy vanaf 2020 invullen bij de onboarding van Service Adviseurs binnen de BMW Group dealerorganisaties om hen sneller up to speed te brengen?***

Uit dit onderzoek is gebleken dat de Training Academy een rol kan spelen in het onboardingstraject van Service Adviseurs. Deze rol is met name ondersteunend. De Training Academy kan de dealerorganisaties ondersteunen met behulp van het opstellen van een checklist. De checklist biedt richtlijnen met onderdelen die de dealerorganisatie zou moeten behandelen bij het inwerken van een nieuwe Service Adviseur. Zo worden belangrijke onderdelen of bouwstenen in het onboardingsproces niet vergeten. Daarnaast kan de Training Academy zich meer focussen op het sneller aanbieden van trainingen waarvan in het bijzonder de systeem training. Omdat het druk is op de service afdelingen kan de Training Academy een Web Based Training inzetten voor het uitleggen van de systemen. Dit kan dienen als onderdeel van de pre-boarding, waarbij de medewerker wordt voorbereid op zijn functie en hierdoor sneller up to speed gebracht wordt binnen zijn functie. De Training Academy kan tot slot het belang van onboarding duidelijk maken bij de dealerorganisaties om ervoor te zorgen dat Service Adviseurs vanuit de dealer beter ingewerkt worden en hierdoor sneller up to speed gebracht worden.

8. Discussie

In dit hoofdstuk wordt teruggekeken op het uitgevoerde praktijkonderzoek. Hierbij worden onverwachte resultaten geëvalueerd en wordt gekeken naar de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek.

Alle gemaakte keuzes zijn in overleg gegaan met de Training Academy, Retail HR, vestigingsdirectie en Aftersales Managers. Door dit te doen duurde de communicatie langer waardoor het praktijkonderzoek tijdelijk op zich liet wachten. Door goed te communiceren met alle partijen heeft dit een positief effect gehad op de responserate, omdat de partijen op de hoogte waren van de activiteiten rondom het onderzoek en mee wilden werken aan het praktijkonderzoek.

8.1. Evaluatie resultaten, validiteit en betrouwbaarheid

Zwakke punten:

Binnen de enquête is op voorhand gekeken naar de individuele antwoorden, waaruit gebleken is dat één ingevulde enquête niet representatief is. Deze persoon was namelijk begonnen binnen de dealer in een andere functie en heeft dus een ander inwerktraject gehad dan een Service Adviseur. Voor de validiteit van het onderzoek is dit antwoord uit de enquête in Google Forms verwijderd.

Verder bleek achteraf dat sommige respondenten hebben ingevuld dat zij dertien maanden in dienst zijn. Dit komt, omdat de enquête is uitgezet in maart, maar sommige respondenten pas later op de enquête gereageerd hebben. Deze respondenten zijn dus wel meegenomen in het onderzoek, omdat zij op het moment van het uitzetten van de enquête wel binnen de doelgroep vielen.

Er is aan de start van het onderzoek gekozen om een doelgroep te nemen waarvan de medewerkers minimaal drie maanden en maximaal een jaar in dienst waren. Echter is in de enquête resultaten terug te zien dat één medewerker pas een maand in dienst was. De doelgroep is met behulp van een rapportage in TMSi gevormd, waarbij de vooraf bepaalde eisen ingevoerd zijn. Toch is hierbij geen rekening gehouden met medewerkers waarvan de indiensttredingsdatum onjuist is ingevoerd in TMSi.

Verder is gebleken dat het inwerkproces in de enquête over het algemeen positief werd beoordeeld. Terwijl in de interviews bij vier van de zes respondenten naar voren kwam dat het inwerkproces eigenlijk helemaal niet zo positief is verlopen.

Sterke punten:

Wat sterk is aan het onderzoek is dat alle resultaten dubbel gecheckt zijn. Het onderzoek begon met de gesprekken met de HR-managers van de BMW Group dealerorganisaties, vervolgens is de enquête uitgezet en zijn er ter controle verdiepende interviews gehouden. De resultaten hiervan zijn voorgelegd aan de Aftersales Managers om hun wensen en behoeftes hierin ook te betrekken.

Tot slot was de communicatie over het onderzoek sterk. Alle in's en out's zijn gecommuniceerd met de directeur Sales Channel Development, Manager Training Academy, Retail HR Manager, vestigingsdirectie en Aftersales Managers.

8.2. Reflectie methoden en conceptueel model

In de literatuur is gekeken naar de vier C's van Bauer (2010) en de leerstijlen van Kolb. Verder is er gekozen voor 'A research based model' van Bauer (2010) als conceptueel model en er is in dit onderzoek veel gefocust op de fases pre-boarding, eerste werkdag, eerste 30, 60 en 90 dagen die Bauer (2010) in de literatuur beschreef als belangrijk. Achteraf is de focus meer gelegd op de fases dan op het conceptueel model. Zowel de vier C's als het conceptueel model van Bauer geven bouwstenen weer die belangrijk zijn voor een succesvol onboardingstraject. Het ene model is niet minder waar dan het andere. Uiteindelijk is het belangrijk dat alle bouwstenen gecombineerd worden om een goed onboardingsproces te vormen. Daarnaast is het belangrijk om de medewerker de eerste 90 dagen zo veel mogelijk te begeleiden en te voorzien van voldoende informatie. Alle beschreven methoden zijn dus van belang. De leerstijlen van Kolb waren een goede toevoeging aan het aspect 'leren', omdat dit een belangrijk onderdeel is in het onboardingsvraagstuk. Echter hebben trainingen volgens het 70-20-10 model maar 10% invloed op het inwerkproces.

8.3. Aanbeveling voor verder onderzoek

Er is in het onderzoek weinig tot geen aandacht besteed aan de uitstroom van Service Adviseurs in de dealerorganisaties. Uitstroom was naast onboarding een belangrijk onderwerp binnen de dealerorganisaties. Er zal dan ook verder onderzoek gedaan moeten worden naar de hoogte van het uitstroompercentage. Ook kan hierbij onderzocht worden of de invulling van de rol vanuit de Training Academy effect heeft op het reduceren van uitstroom en de kwaliteit van instroom verbeterd.

9. Adviezen

Dit onderzoek onthult dat er verbetermogelijkheden zijn bij de onboarding van Service Adviseurs. Sommige verbeteringen dienen opgepakt te worden door de Training Academy en andere door de dealerorganisatie. Sommige zaken blijven de verantwoordelijkheid van de dealer, maar dat betekent niet dat er niets aan veranderd moet worden. De Training Academy is een HR-functionaliteit. Om deze reden wordt de rol van de Training Academy aangegeven in de adviezen en daarnaast de rol van de dealerorganisatie. In dit hoofdstuk komen de baten van de adviezen aan bod. De kosten komen aan bod in hoofdstuk 10.

Advies 1: Communicatie en checklist

Rol Training Academy

De Training Academy moet het belang van onboarding onder de aandacht brengen van de dealerorganisaties. Op de lange termijn heeft het goed inwerken van een medewerker en daadwerkelijk meer aandacht besteden aan het inwerkproces een positief effect op de dealervestiging. Het belang kan onder de aandacht gebracht worden door het opstellen van een checklist. Uit de resultaten van het praktijkonderzoek is duidelijk geworden dat er behoefte is aan een checklist, om het inwerkproces te structureren. De checklist biedt richtlijnen voor het inwerken van Service Adviseurs en wordt gedeeld onder alle dealergroepen in Nederland. Volgens Bauer (2010) is het gebruik van een checklist een succesvolle manier om medewerkers formeel te onboarden.

De checklist wordt onderverdeeld in diverse categorieën waarbij verschillende onderdelen aan bod komen. Zo worden ook de bouwstenen van het conceptueel model van Bauer (2010) meegenomen in de onderdelen van de checklist. Zo bevat volgens Bauer (2010) het onboardingsprogramma de elementen die nodig zijn om het succesvol te laten verlopen.

Rol dealerorganisatie

Het is belangrijk dat de dealerorganisatie duidelijk is in de communicatie naar de nieuwe Service Adviseur. Het is aan de dealerorganisatie om de nieuwe Service Adviseur op de hoogte te stellen van het certificeringsprogramma en hoe de Service Adviseur ingewerkt zal worden aan de hand van de inwerkchecklist.

Advies 2: Pre-boarding

Rol Training Academy

Uit de resultaten van het praktijkonderzoek blijkt dat er behoefte is aan pre-boarding. De Training Academy zou een Web Based Training (WBT) voor het gebruik van de systemen moeten maken die de medewerker alvast kan volgen voor de start binnen de functie van Service Adviseur. Er dient in de WBT diep ingegaan te worden op diverse situaties die zich voor kunnen doen in de praktijk. De WBT zal met de Service Adviseurs gedeeld worden met een begeleidende handleiding. In de handleiding kan de Service Adviseur later nog teruglezen welke handelingen er uitgevoerd kunnen worden in het systeem zonder de volledige WBT te moeten volgen. Zowel vanuit de Service Adviseurs als Aftersales Managers wordt aangegeven dat dit het inwerkproces van Service Adviseurs zal bevorderen.

De medewerker kan na het volgen van de Web Based Training in de eerste maand binnen de dealervestiging de training Service Processen & Systemen volgen waarbij hij het online geleerde kan toepassen in de training. Zo krijgt de Service Adviseur een dubbele uitleg van de systemen waardoor de informatie beter en sneller opgepakt kan worden.

Advies 3: Tussentijdse evaluaties

Rol dealerorganisatie

Het is belangrijk dat de dealerorganisaties de nieuwe Service Adviseurs meer begeleiden. Dit blijkt uit de interview- en enquêteresultaten. Volgens Bauer (2010) is het houden van evaluaties een belangrijk onderdeel bij het inwerken van medewerkers, om de voortgang te monitoren. Dit kan door een intensiever gebruik van evaluatiemomenten. De dealervestigingen dienen meer tussentijdse evaluaties in te zetten waarbij er diverse gesprekken plaatsvinden. Er zullen gesprekken plaatsvinden tussen de nieuwe medewerker en de collega die hem inwerkt (workbuddy). Daarnaast zullen er gesprekken

plaatsvinden tussen de workbuddy en Aftersales Manager en/of vestigingsmanager. Tot slot zullen er gesprekken plaatsvinden tussen de Aftersales Manager en/of vestigingsmanager, workbuddy en nieuwe Service Adviseur. De gesprekken moeten minimaal in de eerste week, 30^e, 60^e en 90^e werkdag plaatsvinden. Hierdoor kan het inwerkproces van de nieuwe Service Adviseur beter gemonitord worden.

Advies 4: Aanpassing ICT

Rol Training Academy

Er is in de enquêteresultaten terug te zien dat de nieuwe Service Adviseurs over het algemeen pas in de tweede maand een training volgen. Als de volgorde van het certificeringstraject aangehouden zou worden, zou dus de eerste training de Kennismaking @ BMW Group zijn. Er wordt uit de gesprekken met de Service Adviseurs en Aftersales Managers duidelijk dat dit een leuke training is, maar niet de belangrijkste. Het blijkt dat de training Service Processen & Systemen en BMW/MINI Productkennis belangrijker gevonden worden, omdat de Service Adviseur hier al vanaf de eerste werkdag mee te maken heeft.

Om deze reden dient de volgorde van het trainingsprogramma veranderd te worden. De training Kennismaking @ BMW Group dient niet verplicht te worden als eerste training in het certificeringstraject. Het is belangrijk dat de medewerker eerst kennis krijgt van de processen, systemen en producten en dat hier prioriteit aan gegeven wordt door de Training Academy.

De Training Academy heeft als doelstelling om medewerkers zo snel mogelijk operationeel te krijgen in hun functie en hen verder te begeleiden binnen deze functie met behulp van trainingen. De adviezen sluiten aan op de doelstellingen en belangen van de organisatie, waardoor ze bruikbaar zijn.

10. Implementatie

In dit hoofdstuk worden alle adviezen die beschreven zijn in hoofdstuk 9 uitgewerkt met behulp van een implementatieplan. Er worden vier implementatieplannen geschreven voor de adviezen met betrekking tot communicatie, pre-boarding, tussentijdse evaluaties en de aanpassing ICT.

In het berekenen van het uurloon van de betreffende medewerkers zijn de kosten die de werkgever maakt aangehouden.

Implementatieplan advies 1: Communicatie en checklist

Ten eerste is het belangrijk dat het belang van onboarding onder de aandacht wordt gebracht van de dealerorganisaties in Nederland. Dit wordt gedaan door het opstellen van een checklist.

De Training Academy is verantwoordelijk voor het opstellen van de checklist. Hierin komen de volgende onderdelen aan bod. De bouwstenen uit 'A research based model' van Bauer (2010) worden verwerkt in de checklist. Dit dient als basis voor een succesvol onboardingsproces.

1. De functie moet duidelijk zijn en wederzijdse verwachtingen moeten uitgesproken worden. Voordat de medewerker wordt aangenomen dient deze stap voltooid te worden (Role Clarity).
2. De medewerker moet voorgesteld worden en gekoppeld worden aan één collega, de rest is ondersteunend in het inwerken van de nieuwe medewerker on the job. Zo wordt het sociale gevoel getriggerd (Social Integration).
3. De cultuur binnen de dealerorganisatie dient aan bod te komen om zichzelf te kunnen identificeren met de cultuur (Knowledge of Culture).
4. Door tussentijdse evaluaties krijgt de medewerker vertrouwen in zichzelf in relatie tot het uitvoeren van zijn functie (Self-efficacy).

In tabel 1.1 wordt een overzicht gegeven van de acties die uitgevoerd dienen te worden voor de implementatie van het eerste advies, wie de actie uitvoert en wat het zal kosten. De acties worden eenmalig uitgevoerd.

Actie	Verantwoordelijke	Tijd (uren)	Kosten (per uur)	Totale kosten
Onderwerpen checklist verder uitwerken	Stagiair	8	€6	€48
Checklist opstellen	Programma Coördinator	8	€50	€400
Communicatie directie	Retail HR Manager	5	€60	€300
Begeleidende mail opstellen	Stagiair & Programma Coördinator	1	€6 & 50	€6 & 50
Mails versturen	Management Assistente	3	€22	€66
Totaal				€870

Tabel 1.1. Kostenoverzicht checklist

Allereerst dienen de onderdelen die van belang zijn in een inwerktraject duidelijk worden. De stagiair gebruikt de gegevens uit de literatuurstudie, verwerkt de wensen van het management van dealerorganisaties en de Service Adviseurs die naar voren zijn gekomen in het onboardingsonderzoek en werkt dit verder uit in een opzet voor de checklist. Een van de programma coördinatoren werkt vervolgens de slotversie van de checklist uit.

Het is van belang dat de Retail HR Manager de checklist presenteert aan de directeur van Sales Channel Development, de vestigingsdirectie en de Aftersales Managers.

Tot slot kan de checklist met een begeleidende mail verstuurd worden naar alle Aftersales Managers en vestigingsdirectie. Hierin komt naar voren wat het belang is van onboarding en dat de dealervestigingen gebruik dienen te maken van de bijgevoegde checklist met richtlijnen.

Implementatieplan advies 2: Pre-boarding

Actie	Verantwoordelijke	Tijd (uren)	Kosten (per uur)	Totale kosten
Nieuw systeem bestuderen	Programma Coördinator	8	€50	€400
Handleiding schrijven	Programma Coördinator	40	€50	€2000
WBT inrichten	Programma Coördinator	10	€50	€500
Verwerking lesmateriaal in WBT	RPC	20	€100	€2000
WBT's automatisch toewijzen	Management Assistente	2	€50	€100
Communicatie WBT	Manager Training Academy	3	€80	€240
Totaal				€5240

Tabel 1.2. Kostenoverzicht Web based Training (WBT)

In tabel 1.2. is een kostenoverzicht te zien van de handelingen die uitgevoerd dienen te worden om de WBT in te richten waarmee de medewerker met behulp van pre-boarding sneller ingewerkt wordt.

De tabel laat zien dat de handelingen beginnen bij de Programma Coördinator. Binnenkort is het nieuwe systeem met betrekking tot ISPA Next volledig ingericht en werkende. De Programma Coördinator zal dan het systeem bestuderen. Vervolgens zal de Programma Coördinator een handleiding schrijven hoe het nieuwe systeem gebruikt kan worden. Hierna kan de Programma Coördinator de Retail Performance Company (RPC) opdracht geven om het lesmateriaal in de WBT te verwerken. RPC is de vaste partner van BMW en kan het lesmateriaal in een online training verwerken. Wanneer de WBT is ingericht kan de Management Assistente de WBT koppelen aan de ICT van de Service Adviseur. Zo wordt de WBT automatisch toegewezen aan de Service Adviseur aan het begin van zijn inwerkperiode. Vervolgens, als de WBT ingezet wordt, zullen de dealervestigingen vanuit de Training Academy op de hoogte gesteld worden.

Er wordt verwacht dat de nieuwe Service Adviseur de WBT in zijn eigen tijd maakt voordat hij start binnen zijn functie. De WBT is gekoppeld aan het TMSi account van de Service Adviseur dus dient dit account al aangemaakt te worden voordat de medewerker is gestart. De dealer dient een Sgate account aan te vragen bij het BMW Dealer Support Center om de nieuwe Service Adviseur toegang te geven tot de WBT in TMSi. De handeling die het BMW Dealer Support Center uit dient te voeren bij het aanmaken van de accounts is inbegrepen in het contract met de dealerorganisaties.

Implementatieplan advies 3: Tussentijdse evaluaties

In tabel 1.3 wordt het kostenoverzicht met betrekking tot het frequenter inzetten van evaluaties binnen de dealervestiging weergegeven.

Aan het einde van de eerste werkweek van de nieuwe Service Adviseur wordt kort besproken met de begeleider hoe beide partijen het vonden gaan. Zo krijgt de nieuwe Service Adviseur de mogelijkheid om alvast bepaalde zaken aan te geven en zijn mening kwijt te kunnen, positief of negatief.

Op de 30^e werkdag is de proefperiode van de nieuwe Service Adviseur voorbij. Het is daarom belangrijk dat de collega Service Adviseur die de nieuwe Service Adviseur begeleidde verslag doet bij de Aftersales Manager (of bij de vestigingsmanager als de Aftersales Manager de begeleider was). Vervolgens wordt geëvalueerd hoe de periode is gegaan en wat de sterke punten en verbeter punten zijn van de nieuwe Service Adviseur.

Wanneer dit gedaan is zal het gesprek plaatsvinden tussen de begeleider, Aftersales Manager of vestigingsmanager en de nieuwe Service Adviseur, waarin het geëvalueerde teruggekoppeld wordt aan de nieuwe Service Adviseur. Deze actie geldt ook voor de 60^e en 90^e werkdag van de nieuwe Service Adviseur.

In het kostenoverzicht zijn twee mogelijkheden omtrent de kosten weergegeven afhankelijk van wie de begeleider wordt van de nieuwe Service Adviseur. Tabel 1.3 geeft de totale kosten weer per nieuwe Service Adviseur.

Actie tussentijdse evaluatie	Verantwoordelijke	Tijd (uren)	Kosten (per uur)	Totale kosten
Einde eerste week	Nieuwe Service Adviseur	1	€22	€22
Einde eerste week	Begeleider of Aftersales Manager	1	€22 / 38	€22 / 38
30^e werkdag	Begeleider of Aftersales Manager	2	€22 / 38	€ 44 / 76
30^e werkdag	Aftersales Manager of vestigingsmanager	1	€38 / 53	€38 / 53
30^e werkdag	Nieuwe Service Adviseur	1	€22	€22
30^e werkdag	Begeleider of Aftersales Manager	2	€22 / 38	€ 44 / 76
60^e werkdag	Aftersales Manager of vestigingsmanager	1	€38 / 53	€38 / 53
60^e werkdag	Nieuwe Service Adviseur	1	€22	€22
60^e werkdag	Begeleider of Aftersales Manager	2	€22 / 38	€ 44 / 76
90^e werkdag	Aftersales Manager of vestigingsmanager	1	€38 / 53	€38 / 53
90^e werkdag	Nieuwe Service Adviseur	1	€22	€22
90^e werkdag	Begeleider of Aftersales Manager	2	€22 / 38	€ 44 / 76
Totaal				€400 / 589

Tabel 1.3 Kostenoverzicht tussentijdse evaluaties

Implementatieplan advies 4: Aanpassing ICT

De belangrijkste actie die uitgevoerd moet worden is dat de Kennismaking @ BMW Group niet verplicht als eerste stap voltooid moet worden. De acties die uitgevoerd moeten worden is vooral de communicatie naar team van de Training Academy. Dit valt onder de verantwoordelijkheid van de Manager Training Academy. Daarnaast moet er scherper gelet worden op het aanbieden van training uit het certificeringsprogramma in de eerste maand van een nieuwe Service Adviseur. De Service Adviseur dient namelijk zo snel mogelijk de training Service Processen & Systemen te krijgen en technische/product trainingen.

Verder kan de wijziging gecommuniceerd worden via het BMW Group Trainingsprogramma welke gedeeld wordt aan het begin van 2020 met alle dealerorganisaties.

Literatuurlijst

- Bauer, T.N. (2010). Onboarding New Employees: Maximizing Success. Opgevraagd van <https://www.shrm.org/foundation/ourwork/initiatives/resources-from-past-initiatives/Documents/Onboarding%20New%20Employees.pdf> op 20 februari 2019.
- Berenschot Group B.V. (2017). Tekort aan technisch personeel brengt groei in gevaar! [informatief artikel]. Opgehaald van <https://www.berenschot.nl/adviseurs/adviseur/pieter-theeuwes/blog/tekort-aan-technisch-personeel-brengt-groei-in-gevaar> op 25 april 2019.
- BMW AG. (2019). Over ons [informatief artikel]. Opgehaald van <https://www.BMW.nl/nl/content/over-ons/overzicht/BMW-group-nederland.html> op 13 februari 2019.
- BMW Group. (2017). Annual Report 2017. Opgehaald van file:///C:/Users/QTD2281/Downloads/BMW-Group_GB_2017_EN.pdf op 27 februari 2019.
- BMW Group. (2019). Brands & Services [informatief artikel]. Opgehaald van <https://www.bmwgroup.com/en/brands-and-services.html> op 31 mei 2019.
- BMW Group. (2018). *Employee Ramp-Up, Online Introduction Program - Service Advisor* [intern document].
- BMW Group. (2019). History [informatief artikel]. Opgehaald van <https://www.BMWgroup.com/en/company/history.html> op 13 februari 2019.
- BMW Group. (2017). Leading People - Train the Trainer. Program overview [intern document].
- BMW Group. (2016). Personeelshandboek [intern document].
- BMW Group. (2017). Strategy Number ONE NEXT [intern document].
- BMW Group Training Academy. (2019). BMW Group Trainingsprogramma 2019 [intern document].
- Boschma, J. & Groen, I. (2006). *Generatie Einstein*. A.W. Bruna Uitgevers: Amsterdam.
- Bradt, G. & Vonnegut, M. (2009). *Onboarding: How to Get Your New Employees Up to Speed in Half the Time*. John Wiley & Sons, inc.: Hoboken, New Jersey.
- Brouwer, G. (2014). De drie gouden tips om van pre-boarding een succes te maken [informatief artikel]. Opgehaald van <https://www.werf-en.nl/de-drie-gouden-tips-om-van-pre-boarding-een-succes-te-maken/> op 7 maart 2019.
- Dai, G. & De Meuse, K.P. (2007). A review of onboarding literature. Opgevraagd van <http://www.stybelpeabody.com/pdf/onboardingvidence.pdf> op 8 maart 2019.
- Den Hoed, T.W. (2013). *Handboek Managementmodellen*. Van Haren Publishing: Zaltbommel.
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R., Jackson, P. (2008). *Management & Business Research*. Sage Publishing: Californië
- Fouche, E. (2018). Successful Intern Management: A Guide for Intern Managers. Opgehaald van http://cardinalsolar.bsu.edu/bitstream/handle/123456789/201423/A386_2018FoucheElizabeth-combined.pdf?sequence=1&isAllowed=y op 8 maart 2019.
- Grillo, M. & Kim, H.K. (2015). A Strategic Approach to Onboarding Design: Surveys, Materials, & Diverse Hires. Opgevraagd van <https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1085&context=student> op 13 maart 2019.
- Kluijtmans, F. (2014). Leerboek HRM. Noordhoff Uitgevers: Groningen/Houten.

Kolb, D.A. Rubin, I.M. & McIntyre, J.M. (1978). *Organizational psychology: A book of readings*. Englewood Cliffs, Prentice Hall: New Jersey.

Market Intelligence. (2019). Vertrouwelijke documentatie.

Mason, A. (2019). BMW Group behaalt in 2018 haar achtste opeenvolgende verkooprecord [informatief artikel]. Opgevraagd van <https://www.press.BMWgroup.com/netherlands/article/detail/T0289889NL/BMW-group-behaalt-in-2018-haar-achtste-opeenvolgende-verkooprecord> op 13 februari 2019.

Michels, W. (2016). *Communicatie handboek*. Noordhoff Uitgevers: Groningen.

Pascale, R. & Athos, A. (1981). *The art of Japanese management*. Penguin Books: London.

Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage*. The Free Press: New York.

Retail HR. (2019). Retail HR Circle [vertrouwelijke documentatie].

Rouw, J. (2018). Wat het 70:20:10-model betekent voor een lerende organisatie opgehaald van <https://www.teamwise.works/blog/wat-het-70-20-10-model-betekent-voor-een-lerende-organisatie> op 26 april 2018.

Talmundo (2018). De toekomst van werken begint hier: Nieuwe regels voor het onboarden van medewerkers [online document].

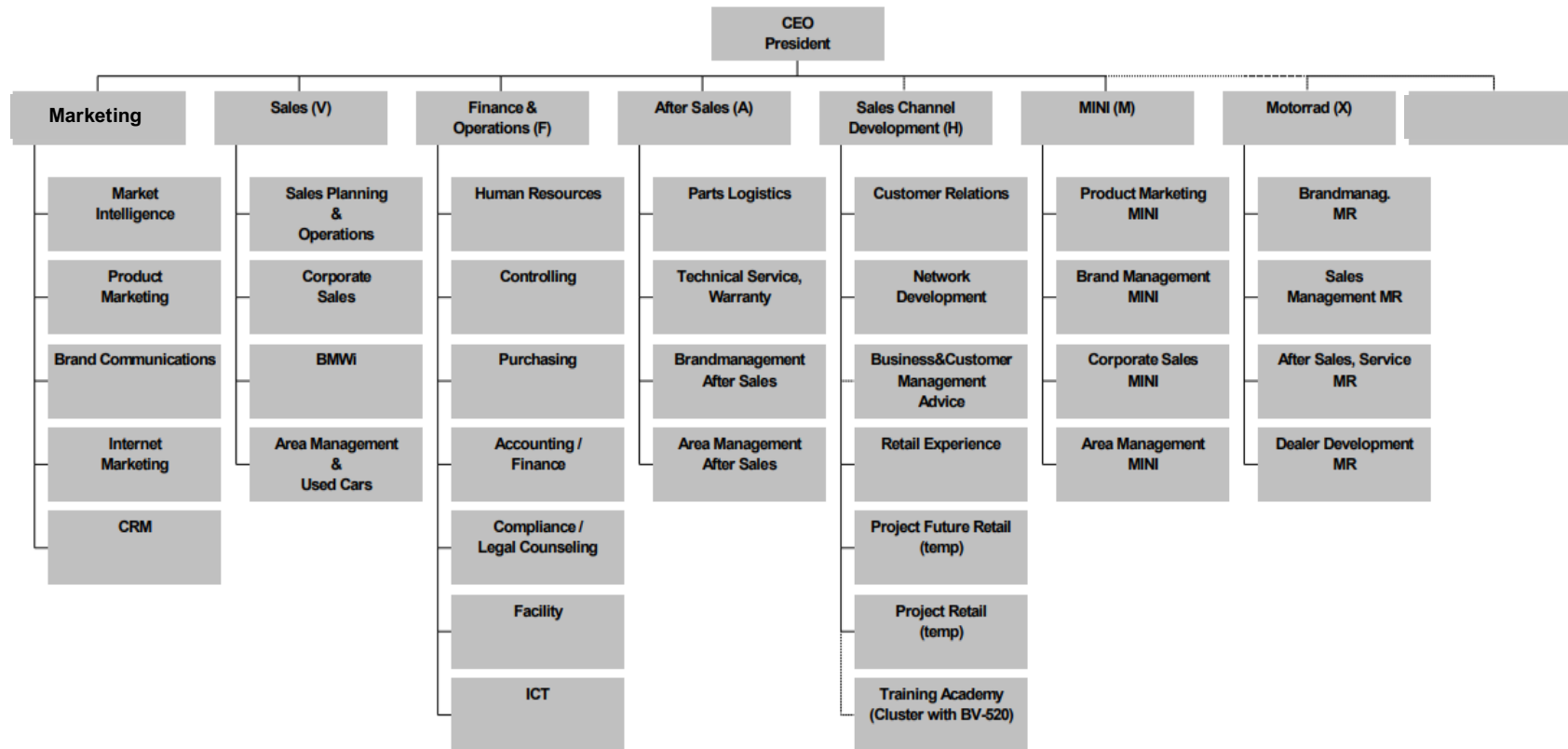
Vance, A. (2015). *Elon Musk: Tesla, SpaceX, and the Quest for a Fantastic Future*. HarperCollins Publishers: New York.

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

Bijlagen

Bijlage 1 Organogram BMW Group Nederland

ORGANISATION - BMW NEDERLAND BV. B1-NL.



SERVICE ADVISOR INDUCTION PROGRAM. PAPER BASED TO ONLINE.

Employee Ramp-up 1.0

BMW GROUP INDIA, ROLE BASED INDUCTION PROGRAM. SERVICE ADVISORS.

Name: _____
ID: _____

Department: _____

Buildy Trainer: _____

Supervisor: _____

This document contains all the information you need to get started with the Service Advisor Induction Program. Please read it carefully and follow the instructions.

ROLE BASED INDUCTION PLAN. SERVICE ADVISORS.

Week	Activity	Time	Responsibility	Comments	Completion Date	Signature
Week 1	Introduction to BMW Group India	15 min	HR Manager	Introduction to BMW Group India		
Week 2	Understanding of BMW Group India	15 min	HR Manager	Understanding of BMW Group India		
Week 3	Understanding of BMW Group India	15 min	HR Manager	Understanding of BMW Group India		
Week 4	Understanding of BMW Group India	15 min	HR Manager	Understanding of BMW Group India		
Week 5	Understanding of BMW Group India	15 min	HR Manager	Understanding of BMW Group India		

INDUCTION CHECKLIST

Employee (signature) _____ Buildy Trainer (signature) _____ HR Manager (signature) _____ Supervisor (signature) _____

Employee Ramp up 2.0

The screenshot shows a digital interface for the 'Service Advisor Induction Program'. It features a progress bar at the top indicating 17% completion. Below this, there are five overlapping panels representing the program's structure over five weeks. Each panel shows a 'CURRICULUM PROGRESS' circle with a percentage (17%, 43%, 63%, 79%, 100%) and a list of activities for each week. The activities include 'Introduction to BMW Group India', 'Understanding of BMW Group India', 'Understanding of BMW Group India', 'Understanding of BMW Group India', and 'Understanding of BMW Group India'. The interface also includes a 'Launch' button for each week's content.

100%

CURRICULUM PROGRESS

Service Advisor Induction Program

WEEK 1

WEEK 2

WEEK 3

WEEK 4

WEEK 5

Service Advisor Induction Program

Options

Week 5

100% Completed: 7 Min Required: 7 Total Items: 7

✓

BMW/MINI Service Inclusive

Status: Completed Due: No Due Date Training Hours: 57 min

• Explain the scope, the different packages and the advantages of „Service Inclusive / Warranty Extension“ to the BMW and MINI customers. • Sell the...

Launch

✓

Understanding of Warranty, Goodwill and BSI

Status: Completed Due: No Due Date

Launch

✓

Understanding of BMW Secure

Status: Completed Due: No Due Date

Launch

✓

Understanding CRM Department

Status: Completed Due: No Due Date

Launch

✓

Understanding Sales Process

Status: Completed Due: No Due Date

Launch

✓

Understand key Performance Parameters

Status: Completed Due: No Due Date

Launch

✓

Service Advisors Induction Program - Knowledge Status Test - End of Fifth Week

Status: Exempt Due: No Due Date Training Hours: 1 hrs

The test is Part of Service Advisors Induction Program curriculum. This Test is

View Training D...

Melanie van der Spek [S1092921] | HRHt14-18 | 3 juni 2019 | Afstudeeronderzoek BMW Group Nederland 50

Bijlage 3 Enquête Onboarding

Beste Service Adviseur,

In het kader van mijn stage bij BMW Group Nederland zou ik je graag een aantal vragen willen stellen voor mijn onderzoek naar jouw inwerkproces (onboarding). Er wordt gevraagd naar vijf momenten in jouw inwerktraject (pre-boarding, eerste werkdag, 30 dagen, 60 dagen, 90 dagen), die volgens de literatuur belangrijk zijn voor een succesvol inwerkproces. De gegevens worden anoniem verwerkt. Alvast bedankt voor je medewerking!

Pre-boarding

1. De tijd tussen het aangenomen worden en starten binnen mijn functie was:

- ☐ Binnen 30 dagen
- ☐ 1-2 maanden
- ☐ Twee maanden of langer

2. Nadat ik werd aangenomen en voordat mijn eerste werkdag begon hebben er ... contactmomenten plaatsgevonden tussen mij en de werkgever:

- ☐ geen
- ☐ 1 a 2
- ☐ 3 a 4
- ☐ Meer dan 5

3. Hoe is er in die tussentijd contact gehouden? (Meerdere antwoorden mogelijk):

- ☐ Door te bellen
- ☐ Via WhatsApp
- ☐ Per mail
- ☐ Via social media
- ☐ Anders.....
- ☐ N.v.t.

4. Mijn dealer heeft mij alvast voorbereid op mijn functie (d.m.v. een training) voordat mijn eerste werkdag begon.

Ja/nee

5. Ik heb voor de start binnen mijn functie praktische informatie ontvangen zoals:

- ☐ Het adres van de dealer
- ☐ Parkeerinformatie
- ☐ Werktijden
- ☐ Anders.....
- ☐ N.v.t.

Eerste werkdag

6. Wat was er praktisch voorbereid op je eerste werkdag?

- ☐ Mijn werkplek
- ☐ Inloggegevens
- ☐ Personeelshandboek
- ☐ Personeelspas
- ☐ Pen, notitieboekje
- ☐ Geen van bovenstaande
- ☐ Anders....

7. Wat was er verder voorbereid op je eerste werkdag?

- ☐ Bloemen
- ☐ Accessoires: pet, bidon etc.

- ☐ Geen van bovenstaande
- ☐ Anders....

8. Mijn manager was aanwezig op mijn eerste werkdag:
Ja/nee

9. Ik ben voorgesteld aan het team:
Ja/nee

10. Er is/zijn aangesteld als vraagbaak/begeleider binnen de organisatie:

- ☐ geen collega
- ☐ één collega Service Adviseur
- ☐ meerdere collega Service Adviseurs
- ☐ verschillende collega's van andere afdelingen
- ☐ anders.....

Eerste 30 dagen

11. In mijn eerste maand heb ik een training gevolgd bij de BMW Group Training Academy

- ☐ Nee
- ☐ Ja, namelijk:
 - Kennismaking @ BMW Group
 - Service Processen & Systemen
 - Professioneel Service Adviseur Blok 1
 - BMW of MINI Productkennis
 - BMW / MINI Driving Experience
 - Professioneel Service Adviseur Blok 2 & 3

12. Aan het begin van mijn inwerkperiode zijn wederzijdse prestatieverwachtingen uitgesproken tussen de werkgever en mijzelf.
Ja/nee

13. Ik ben tot nu toe goed begeleid:

- ☐ Helemaal mee eens
- ☐ Mee eens
- ☐ Neutraal
- ☐ Niet mee eens
- ☐ Helemaal niet mee eens
- ☐ N.v.t.

14. In de eerste maand is aan mij gevraagd hoe ik de functie tot nu toe ervaar, door (meerdere antwoorden mogelijk):

- ☐ De manager
- ☐ Collega's
- ☐ De HR-Manager (indien van toepassing)
- ☐ N.v.t.

15. Ik heb binnen een maand tijd het volgende geleerd over BMW Group en de dealerorganisatie:

- ☐ Wat BMW Group Nederland doet
- ☐ De doelen van de dealervestiging
- ☐ Beleid en regelgeving van de dealer
- ☐ De cultuur binnen de dealer
- ☐ Hoe er gecommuniceerd wordt binnen de dealer
- ☐ Normen en waarden binnen de dealer
- ☐ De systemen die ik moet gebruiken

- ☐ Anders.....

16. Na mijn eerste maand als Service Adviseur had ik behoefte aan meer functie-inhoudelijke informatie over (meerdere antwoorden mogelijk):

- ☐ Mijn rol binnen de dealer
- ☐ De verwachtingen vanuit de dealer
- ☐ Wat mijn collega's in andere functies doen
- ☐ De werking van TMSi
- ☐ Autoline (systeem)
- ☐ Productinformatie
- ☐ Het afwikkelen van administratieve taken

17. Ik heb het gevoel dat de relatie tussen mij en mijn collega's gegroeid is:

- ☐ Helemaal mee eens
- ☐ Mee eens
- ☐ Neutraal
- ☐ Niet mee eens
- ☐ Helemaal niet mee eens

Eerste 60 dagen

18. In mijn tweede maand heb ik een training gevolgd bij de BMW Group Training Academy

- ☐ Nee
- ☐ Ja, namelijk:
 - o Kennismaking @ BMW Group
 - o Service Processen & Systemen
 - o Professioneel Service Adviseur Blok 1
 - o BMW of MINI Productkennis
 - o BMW / MINI Driving Experience
 - o Professioneel Service Adviseur Blok 2 & 3

19. Er zijn evaluatiemomenten geweest met mijn leidinggevende ...:

- ☐ In de eerste week
- ☐ Na een maand
- ☐ Na twee maanden
- ☐ Anders.....

Eerste 90 dagen

20. In mijn derde maand heb ik een training gevolgd bij de BMW Group Training Academy

- ☐ Nee
- ☐ Ja, namelijk:
 - o Kennismaking @ BMW Group
 - o Service Processen & Systemen
 - o Professioneel Service Adviseur Blok 1
 - o BMW of MINI Productkennis
 - o BMW / MINI Driving Experience
 - o Professioneel Service Adviseur Blok 2 & 3

21. Ik heb naar mijn mening tot nu toe de meest relevante trainingen gehad:

Ja/Nee

22. Ik vind dat ik tot nu toe goed ingewerkt word:

- ☐ Helemaal mee eens
- ☐ Mee eens

- ☐ Neutraal
- ☐ Niet mee eens
- ☐ Helemaal niet mee eens

23. Na ... maand(en) kon ik volgens mij volledig zelfstandig aan het werk:

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5 of meer
- ☐ N.v.t.

24. Het inwerktraject voldeed aan mijn verwachtingen:

- ☐ Helemaal mee eens
- ☐ Mee eens
- ☐ Neutraal
- ☐ Niet mee eens
- ☐ Helemaal niet mee eens

25. Voelde je je vanaf het begin van je inwerkperiode welkom bij jouw werkgever?

Ja/redelijk/nee

Opmerking:.....

26. Heb je nog opmerkingen of suggesties hoe jouw inwerkproces beter had kunnen zijn?

.....

Algemeen

Ik ben een man/vrouw

Er wordt binnen mijn dealervestiging gebruik gemaakt van een inwerkchecklist:

Ja/nee/weet niet

Hoeveel maanden ben je werkzaam als Service Adviseur bij BMW Group?

...maanden

Ervaring

Had je voordat je begon als Service Adviseur ervaring in de automotive?

Ja/nee

Had je voordat je begon als Service Adviseur ervaring met klantcontact?

Ja/nee

Dit is het einde van de enquête. Er wordt vertrouwelijk omgegaan met de gegevens.

Hartelijk dank voor het invullen!

Namens,

Melanie van der Spek

Stagiaire Training Academy

Bijlage 4 Interviewvragen

Pre-boarding:

1. Hoe heb jij het contact ervaren tussen het moment van 'het tekenen van het contract' en 'de start van je eerste werkdag'?
2. Wat waren voor jou de belangrijkste dingen die je nodig had om te kunnen starten in je functie bij je nieuwe werkgever? (Is die behoefte vervuld?)

Eerste werkdag:

3. Wat is je bijgebleven van de eerste werkdag? (Wat vond je van de manier waarop je verwelkomt en geïntroduceerd werd?)
4. Wat had jouw eerste werkdag nog beter kunnen maken?

Begeleiding:

5. Wie begeleidde jou tijdens het inwerkproces?
6. Hoe heb je deze begeleiding ervaren?

Informatievoorziening:

7. Als we kijken naar informatievoorziening. Welke praktische informatie ontving je. En werkinhoudelijke informatie? Hoe heb je dit ervaren?
8. Wat was de eerste keer dat je te maken had met BMW Group Nederland? Hoe ging dat contact? Waarom had je contact met BMW Group Nederland? (op welke manier had je contact en met welke afdeling?)
9. Welke informatie had je eerder willen weten. (Waar je later (of te laat) pas achter kwam?)

Effectiviteit inwerktraject:

10. Wanneer had je het gevoel dat je zelfstandig kon werken?
(Wat heeft ervoor gezorgd dat jij uiteindelijk zelfstandig te werk kon gaan?)
11. Wat had kunnen helpen om jou nog sneller in te werken?
12. Als je kijkt naar de eerste drie maanden, Voldeed het inwerktraject aan je verwachtingen?
(Waardoor kwam dit? Wat had je verwacht?)
13. Als je kijkt naar de kennis die je hebt opgedaan in de eerste drie maanden, hoe werd gecontroleerd wat er werd aangeleerd en of het goed werd aangeleerd?

Verbeteringen:

14. Wat heb jij als positief ervaren in jouw inwerktraject?
15. Wat had volgens jou het inwerktraject kunnen verbeteren?

Verdere opmerkingen?

Bijlage 5 Communicatie praktijk onderzoek

Beste collega's,

Middels deze mail wil ik jullie informeren over het onderzoek van onze stagiaire Melanie van der Spek.

Zij doet onderzoek naar het inwerktraject (onboarding) van Service Adviseurs. Er wordt in kaart gebracht hoe het inwerkproces er binnen de dealer uit ziet en hoe de Service Adviseur dit ervaart/ervaren heeft.

Dit onderzoek sluit naadloos aan op het topic besproken in de Aftersales Commissie op 13 december jl. De trainingsfrequentie hebben we opgevoerd, nu willen we verder kijken hoe we het inwerkproces verloopt.

Er is een enquête opgesteld met 26 vragen omtrent vijf momenten in het inwerktraject (pre-boarding, eerste werkdag, 30 dagen, 60 dagen, 90 dagen). De vragen zijn opgesteld aan de hand van een literatuurstudie die is uitgevoerd door Melanie. De enquête is volledig geanonimiseerd, zo ook het onderzoek. De vragenlijst treffen jullie in de bijlage aan. Deze vragen worden in een online applicatie via internet aangeboden.

Voor zover ik het kan inschatten, zal het invullen van deze online vragenlijst 15 tot 20 minuten kosten.

Wij willen deze enquête beschikbaar stellen aan Service Adviseurs die tussen maart en december 2018 in dienst zijn getreden.

Inmiddels hebben we PALA (doen mee), Dusseldorp (doen mee), Van Poelgeest (doen mee), Ekris en BMW Amsterdam benaderd. Hier kunnen nog een aantal dealers bij komen.

Naast de enquête zal Melanie een aantal diepte-interviews willen afnemen. Dit zal uiteraard in overleg met de betrokken dealers plaatsvinden.

Ik hoop jullie voldoende geïnformeerd te hebben.

Met vriendelijke groet, Kind regards,

Diana de Lange

--

BMW Group Nederland

Diana de Lange-Wiegman

Manager Training Academy

Einsteinlaan 5

Postbus 5808

NL-2280 HV Rijswijk



Beste collega,

Zoals besproken met de Aftersales Managers en/of Vestigingsdirectie vindt er een onderzoek plaats naar jouw inwerkproces.

Graag vragen wij je deel te nemen aan dit onderzoek door de enquête voor vrijdag 12 april a.s. via onderstaande link in te vullen. De resultaten worden uiteraard geanonimiseerd en vertrouwelijk behandeld.

<https://forms.gle/97kkeXiWCe76r4eX7>

Heb je vragen of opmerkingen naar aanleiding van deze mail? Neem dan contact met ons op via melanie-van-der.spek@bmw.nl.

Alvast bedankt voor de medewerking!

Met vriendelijke groet,

BMW Group Training Academy

BMW Group Training Academy.

Bijlage 7 Analyseschema enquête

Analyseschema Enquêtes	Respondent E.1	Respondent E.2	Respondent E.3	Respondent E.4	Respondent E.5	Respondent E.6	Respondent E.7	Respondent E.8	Respondent E.9	Respondent E.10	Respondent E.11	Respondent E.12	Respondent E.13	Respondent E.14	Respondent E.15	Respondent E.16	Respondent E.17	Respondent E.18	Respondent E.19
Pre-boarding																			
1. De tijd tussen het aangenomen worden en starten binnen mijn functie was:	<30	1-2	<30	1-2	1-2	1-2	1-2	<30	1-2	<30	<30	<30	>2	<30	>2	1-2	1-2	<30	1-2
2. Nadat ik werd aangenomen en voordat mijn eerste werkdag begon hebben er ... contactmomenten plaatsgevonden tussen mij en de werkgever:	>5	3 a 4	1 a 2	3 a 4	1 a 2	geen	1 a 2	1 a 2	geen	1 a 2	1 a 2	3 a 4	>5	3 a 4	3 a 4	3 a 4	>5	geen	3 a 4
3. Hoe is er in die tussentijd contact gehouden? (Meerdere antwoorden mogelijk):	bellen, whatsapp, mail	mail	bellen, mailen	bellen, whatsapp	mail	bellen, mailen	whatsapp, mail	bellen, mailen	bellen, mailen	bellen	bellen, whatsapp, mail	whatsapp, face-to-face	bellen, mailen, social media	bellen, whatsapp, mail	bezoek aan dealer	bellen, mailen	bellen, whatsapp	tekenen en begin zat maar	bellen
4. Mijn dealer heeft mij alvast voorbereid op mijn functie (d.m.v. een training) voordat mijn eerste	nee	nee	ja	nee	ja	ja	ja	nee	nee	nee	nee	ja	nee	ja	ja	nee	nee	nee	nee
5. Ik heb voor de start binnen mijn functie praktische informatie ontvangen zoals:	adres dealer, werktijden	parkeerinformatie, werktijden, introductiepakket	adres dealer, parkeerinformatie, werktijden	adres dealer, parkeerinformatie, werktijden	adres dealer, parkeerinformatie, werktijden	parkeerinformatie, werktijden	adres dealer, parkeerinformatie, werktijden	n.v.t.	adres dealer, werktijden	adres dealer, parkeerinformatie, werktijden	adres dealer, parkeerinformatie, werktijden	mondeling en rondleiding op locatie	adres dealer. Parkeerinformatie, werktijden	n.v.t.	werktijden	n.v.t.	adres dealer, werktijden	adres dealer, werktijden	adres dealer parkeerinformatie, werktijden
Eerste werkdag																			
6. Wat was er praktisch voorbereid op je eerste werkdag?	werkplek, personeelshandboek	geen v bovenstaande	mijn werkplek, inloggegevens, personeelshandboek, personeelshandboek, pen/notitieboekje	mijn werkplek, inloggegevens, pen/notitieboekje	mijn werkplek, inloggegevens	mijn werkplek, inloggegevens, pen/notitieboekje	mijn werkplek, inloggegevens, personeelshandboek, personeelshandboek, pen/notitieboekje	mijn werkplek, inloggegevens, pen/notitieboekje	mijn werkplek, personeelshandboek, personeelshandboek, pen/notitieboekje	mijn werkplek, inloggegevens, personeelshandboek, personeelshandboek, pen/notitieboekje	mijn werkplek, inloggegevens, personeelshandboek, personeelshandboek, pen/notitieboekje	werkplek, inloggegevens, personeelshandboek, bedrijfskleding	mijn werkplek, inloggegevens	inloggegevens, personeelshandboek, personeelshandboek, pen/notitieboekje	mijn werkplek, inloggegevens, personeelshandboek, personeelshandboek, pen/notitieboekje	inloggegevens, personeelshandboek, personeelshandboek, pen/notitieboekje	inloggegevens, personeelshandboek, personeelshandboek, pen/notitieboekje	inloggegevens, personeelshandboek, personeelshandboek, pen/notitieboekje	mijn werkplek, inloggegevens, personeelshandboek, personeelshandboek, pen/notitieboekje
7. Wat was er verder voorbereid op je eerste werkdag?	geen van bovenstaande	geen v bovenstaande	accessoires	geen v bovenstaande	geen v bovenstaande	accessoires	geen v bovenstaande	geen v bovenstaande	geen v bovenstaande	geen v bovenstaande	geen v bovenstaande	geen v bovenstaande	geen v bovenstaande	accessoires	geen v bovenstaande	geen v bovenstaande	geen v bovenstaande	accessoires	geen v bovenstaande
8. Mijn manager was aanwezig op mijn eerste werkdag:	nee	ja	ja	ja	ja	ja	ja	nee	ja	ja	ja	nee	ja	ja	vestigingsdirecteur	ja	ja	ja	ja
9. Ik ben voorgesteld aan het team:	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja
10. Er is zijn ... aangesteld als vraagbaak/begeleider binnen de organisatie:	meerdere collega SA	1 collega SA	verschillende collega's v andere afdelingen	verschillende collega's v andere afdelingen	meerdere collega SA	meerdere collega SA	meerdere collega SA	meerdere collega SA	meerdere collega SA	meerdere collega SA	meerdere collega SA	verschillende collega's v andere afdelingen	verschillende collega's v andere afdelingen	meerdere collega SA	verschillende collega's v andere afdelingen	meerdere collega SA	1 collega SA	mijn service manager	verschillende collega's v andere afdelingen

Eerste 30 dagen																			
11. In mijn tweede maand heb ik een training gevolgd bij de BMW Group Training Academy	nee	Ja, Kennismaking @ BMW Group	ja: andere: autoline basis	nee	nee	nee	nee	nee	nee	nee	nee	Ja, Kennismaking @ BMW Group	Ja, Kennismaking @ BMW Group	Ja, Kennismaking @ BMW Group	nee	Ja, Kennismaking @ BMW Group	nee	nee	nee
12. Aan het begin van mijn inwerkperiode zijn wederzijdse prestatieverwachtingen uitgesproken tussen de werkgever en mijzelf.	nee	ja	ja	ja	ja	ja	ja	nee	ja	nee	ja	nee	nee	ja	ja	nee	nee	ja	nee
13. Ik ben tot nu toe goed begeleid:	neutraal	mee eens	helemaal mee	mee eens	neutraal	mee eens	helemaal mee	mee eens	mee eens	mee eens	mee eens	neutraal	neutraal	mee eens	mee eens	neutraal	neutraal	helemaal mee	helemaal mee
14. In de eerste maand is aan mij gevraagd hoe ik de functie tot nu toe ervaar, door (meerdere antwoorden mogelijk):	de manager, collega's	de manager	manager, collega's	manager, collega's	manager, collega's	manager, collega's	manager, collega's	collega's	manager, collega's	manager, collega's	manager, collega's	de manager	manager, collega's	de manager	vestigingsdirecteur	n. v. t.	manager, collega's	collega's	de manager
15. Ik heb binnen een maand tijd het volgende geleerd over BMW Group en de dealerorganisatie:	de cultuur binnen de dealer	cultuur, communicatie, normen&waarden binnen dealer	Wat BMW NL doet, doelen dealervestiging, beleid & regelgeving, cultuur, communicatie, normen&waarden binnen dealer	Wat BMW NL, cultuur, communicatie, normen&waarden, systemen binnen dealer	anders: dit was pas meer aan de orde in de 2e maand	Wat BMW NL doet, cultuur, communicatie, normen&waarden, systemen binnen dealer	doelen, beleid & regelgeving, cultuur, communicatie, normen & waarden, systemen dealer	cultuur, communicatie, normen & waarden, systemen dealer	communicatie, normen & waarden, systemen dealer	Wat BMW NL doet, doelen dealervestiging, beleid & regelgeving, cultuur, communicatie, normen&waarden binnen dealer	Wat BMW NL doet, doelen dealervestiging, beleid & regelgeving, cultuur, communicatie, normen&waarden binnen dealer	Wat BMW NL doet, doelen dealervestiging, beleid & regelgeving, cultuur, communicatie, normen&waarden binnen dealer	Wat BMW NL doet, doelen dealervestiging, beleid & regelgeving, cultuur, communicatie, normen&waarden binnen dealer	Doelen dealervestiging, beleid & regelgeving, cultuur, communicatie, normen&waarden binnen dealer	Wat BMW Group NL doet, de systemen die ik moet gebruiken	cultuur binnen dealer	Doelen dealervestiging, beleid & regelgeving, cultuur, communicatie, normen&waarden binnen dealer	doet, doelen dealervestiging, beleid & regelgeving, cultuur, communicatie, normen&waarden binnen dealer	doet, doelen dealervestiging, beleid & regelgeving, cultuur, communicatie, normen&waarden binnen dealer
16. Na mijn eerste maand als Service Adviseur had ik behoefte aan meer functie-inhoudelijke informatie over (meerdere antwoorden mogelijk):	wat mijn collega's in andere functies doen	collega's in andere functies doen, werking v TMSi, autoline/salesforce, productinformatie, afwikkelen administratieve taken	afwikkelen van administratieve taken	mijn rol, verwachtingen, autoline/salesforce	wat mijn collega's in andere functies doen, TMSi, Autoline/salesforce	dealer, verwachtingen, wat collega's in andere functies doen, werking TMSi, autoline/salesforce, productinformatie, afwikkelen administratieve taken	wat collega's in andere functies doen, productinformatie, afwikkelen administratieve taken	n.v.t.	verwachtingen vanuit de dealer, afwikkelen administratieve taken	werking v TMSi, autoline/salesforce, productinformatie	autoline/salesforce, productinformatie, afwikkelen van administratieve taken	mijn rol binnen de dealer, verwachtingen v dealer, werking TMSi, afwikkelen administratieve taken	wat mijn collega's in andere functies doen, werking TMSi, autoline/salesforce	dealer, wat mijn collega's in andere functies doen, autoline/salesforce, productinformatie, afwikkelen van administratieve taken	werking TMSi, autoline/salesforce, productinformatie, afwikkelen van administratieve taken	werking TMSi, productinformatie, afwikkelen van administratieve taken	autoline/salesforce, afwikkelen van administratieve taken	de werking TMSi, autoline/salesforce, afwikkelen van administratieve taken	de werking TMSi, autoline/salesforce, afwikkelen van administratieve taken
17. Ik heb het gevoel dat de relatie tussen mij en mijn collega's gegroeid is:	helemaal mee eens	helemaal mee eens	helemaal mee eens	helemaal mee eens	neutraal	mee eens	helemaal mee eens	mee eens	helemaal mee eens	mee eens	mee eens	mee eens	mee eens	mee eens	mee eens	mee eens	mee eens	mee eens	mee eens
Eerste 60 dagen																			
18. In mijn tweede maand heb ik een training gevolgd bij de BMW Group Training Academy	nee	nee	ja, kennismaking @ bmw group	nee	ja, kennismaking @ bmw group	Service processen & systemen, professioneel service adviseur	ja, kennismaking @ bmw group	nee	nee	ja, kennismaking @ bmw group	nee, mijn 2e training (service processen & systemen) is diverse malen in de eerste maand, na een maand	ja, service processen & systemen	Ja, service processen & systemen	nee	nee	ja, kennismaking @ bmw group	ja, kennismaking @ bmw group	nee	ja, kennismaking @ bmw group
19. Er zijn evaluatiemomenten geweest met mijn leidinggevende ...	na 2 maanden	na een maand	na twee maanden	na twee maanden	na een maand	na twee maanden	na twee maanden	na een maand	na een maand	na een maand	na een maand	ik kan dit ten alle tijden bespreken	na een maand	na twee maanden	na bijna 1 jaar	na twee maanden	Na een maand	nog nooit een evaluatiemoment gehad	na twee maanden

Eerste 90 dagen																						
20. In mijn derde maand heb ik een training gevolgd bij de BMW/ Group Training Academy			ja, professioneel service adviseur blok 1	ja, kennismaking @ bmw group, service processen & systemen,		ja, professioneel service adviseur blok 1	ja, service processen en systemen	ja, kennismaking @ bmw group	kennismaking @ bmw group						Ja, BMW of MINI productkennis		ja, garantie basis	Ja, BMW of MINI productkennis	ja, service processen en systemen		Ja, Service processen & systemen	Ja, BMW/MINI Driving Experience
21. Ik heb naar mijn mening tot nu toe de meest relevante trainingen gehad:	nee	nee	ja	ja	nee	ja	nee	nee	nee	nee	ja	ja	ja	nee	ja	nee	ja	nee	nee	ja	ja	Nee, je moet meegaan met de nieuwe
22. Ik vind dat ik tot nu toe goed ingewerkt word:	neutraal	mee eens	helemaal mee	helemaal mee	neutraal	mee eens	neutraal	nee	nee	nee	neutraal	neutraal	ja	neutraal	ja	mee eens	nee	helemaal niet	ja	helemaal mee	helemaal mee	mee eens
23. Na ... maand(en) kon ik volgens mij volledig zelfstandig aan het werk:	ervaring systemen waren bekend		2	3	1	5 of meer	2	2	1	2	3	4	2	1	3	2	5 of meer	3	4	1		
24. Het inwerktraject voldeed aan mijn verwachtingen:	neutraal	helemaal mee	helemaal mee	mee eens	niet mee eens	mee eens	mee eens	mee eens	mee eens	mee eens	neutraal	mee eens	neutraal	mee eens	mee eens	helemaal mee	helemaal niet	mee eens	helemaal mee	mee eens		
25. Voelde je je vanaf het begin van je inwerkperiode welkom bij jouw werkgever?	helemaal mee eens	helemaal mee eens	helemaal mee eens	helemaal mee eens	mee eens	helemaal mee eens	helemaal mee eens	mee eens	mee eens	mee eens	helemaal mee eens	mee eens	mee eens	mee eens	mee eens	mee eens	helemaal mee eens	helemaal mee eens	helemaal mee eens	helemaal mee eens	mee eens	
26. Heb je nog opmerkingen of suggesties hoe jouw inwerkproces beter had kunnen zijn?																						

Bijlage 8 Analyseschema interviews

Analyseschema interviews						
Preboarding:	Respondent I.1	Respondent I.2	Respondent I.3	Respondent I.4	Respondent I.5	Respondent I.6
1. Hoe heb jij het contact ervaren tussen het moment van het tekenen van het contract en de start van je eerste werkdag?	Ik ben hier binnengekomen via een vriend van mij. Ik zag hem vier keer in de week dus we hebben het vaak over het bedrijf gehad en ik kon alles aan hem vragen. Verder heb ik maar 1 keer contact gehad met de aftersales manager	Goed, contact gehad via de mail. En nog een keer langs gegaan om werkkleding op te halen. Ik heb verder weinig contact gehad omdat ik twee weken later al begon. Verder nog telefonisch contact gehad met de vestigingsmanager	ik ging binnen een week al aan de slag dus ik heb weinig contact gehad. 2 gesprekken gehad voordat ik begon bij het hoofdkantoor en de vestiging.	Goed, we hebben een paar keer contact gehad. Alleen had ik een assessment gemaakt en kreeg pas 2,5 maand later reactie. Dit kwam door interne verschuivingen. Verder ben ik hier een paar keer fysiek langsgesproken om bij te praten en telefonisch contact gehad.	Goed, telefonisch contact gehad en 3 a 4 keer langs geweest. Er werd tijdens deze gesprek over de visie van de dealer, wat mijn taken zouden worden, het contract werd besproken en ik heb het contract weer ingeleverd	Goed. Er zat een week tussen het tekenen en de startdatum. Ik mocht voordat ik tekende een dag meekijken. Dit was erg leuk, omdat je op deze manier wist waar je 'ja' tegen zegt in deze baan en zo werden ook de wederzijdse verwachtingen duidelijk.
2. Wat waren voor jou de belangrijkste dingen die je nodig had om te kunnen starten in je functie bij je nieuwe werkgever? (Is die behoefte vervuld? of wat maakte dat je geen dingen nodig had voor de start binnen je functie?).	Informatie over de systemen. Ik kreeg nu pas de informatie op dag 1 maar ik had mij beter voor kunnen bereiden als ik de informatie eerder had gehad. Verder heb ik het aangeleerd door veel te oefenen.	Een aangewezen persoon voor begeleiding, en die kreeg ik. Verder een eigen werkplek, die had ik eerst niet en ik werkte op het account van een andere Service Adviseur. Dat was even lastig aan het begin, maar daarna kon ik het account overnemen omdat hij weg ging	de inlogcodes stonden klaar	inlogcodes waren geregeld. Ik ben bij een andere vestiging gestart in mijn eerste week om ingewerkt te worden. Op onze vestiging was het daar te druk voor.	het contract was het belangrijkste. Verder had ik niet zo veel nodig omdat ik al 34 jaar ervaring heb	ik had veel begeleiding nodig omdat ik nog geen ervaring had in de automotive. Het was voor mij dus echt nodig om eerst mee te kijken [dit duurde ongeveer een maand] en ik mocht in die tijd ook nog geen klanten helpen. Het ging stapje voor stapje
Eerste werkdag:						
3. Wat is je bijgebleven van de eerste werkdag? (Wat was je indruk?) (Wat vond je van de manier waarop je verwelkomt en geïntroduceerd werd?)	Het was heel druk die dag. De Aftersales Manager was op vakantie, dus de vestigingsmanager heeft mij in de eerste week ingewerkt. Hij legde de systemen uit en dergelijke alleen de vestigingsmanager was meer een Verkoopadviseur dan Service Adviseur dus hij wist niet overal antwoord op te geven. Verder ben ik ingewerkt door collega Service Adviseurs en keek ik mee hoe het gesprek met de klant ging.	Heel veel nieuwe indrukken, voorstelrondje, veel nieuwe collega's.	ik vond het erg spannend, ik kreeg allemaal nieuwe indrukken en ik wist niet echt wat ik moest verwachten. Ik had geen ervaring. Verder kon ik meekijken bij de werkplaats en ik heb er leuke indrukken aan over gehouden. Verder keek ik veel mee en kreeg dan opeens de opdracht om ook eens een klant te bellen. zodoende leerde ik	Heel veel verschillende systemen en veel nieuwe informatie. Ik had al veel ervaring maar toch was dit even wennen	ik ben de eerste twee weken begonnen bij een andere vestiging. Hier werd ik goed en warmhartig ontvangen. Ik maakte zo kennis met de backoffice. Na die twee weken had ik mijn eerste werkdag op mijn huidige vestiging. Daar ben ik ook goed ontvangen. Het was alleen een ander soort publiek mensen dat daar komt.	ik werd leuk ontvangen. Ik kende het team al doordat ik een dagje had meegekeken binnen de dealer en in de functie. Ze hadden binnen deze dealer echt iemand nodig en ze waren erg enthousiast
4. Wat had jouw eerste werkdag nog beter kunnen maken?	Niets	Niets, ontvangst was goed alleen weinig begeleiding verder na die ene week	Niets	niets, het was wel prima op de drukte na	niemand heeft mij begeleid, omdat er mensen uitgevallen waren en het erg druk was voor die ene persoon om mij ook nog eens in te werken. Ik heb mezelf ingewerkt. Maar het had het beter gemaakt als ik mee had kunnen draaien met een Service Adviseur. Het verwachtingspatroon bij deze dealer was dat ik gelijk 100% aan de slag zou gaan	niets. Ik voelde me erg welkom
Begeleiding:						
5. Wie begeleidde jou tijdens het inwerkproces? (Werd je gekoppeld aan een collega?)	De Aftersales Manager begeleidde mij in de grotere dingen zoals systemen. Voor kleinere vragen kon ik terecht bij collega's, het was een hele open sfeer en ik kende al wat collega's buiten werk om. De Aftersales manager legde mijn taken uit, iedereen heeft namelijk een ander takenpakket	1 collega begeleidde mij die er zelf tijdelijk zat. Na 1 week ging deze collega weg. Ik was al bekend met de systemen door mijn vorige baan, dus ik hoefde alleen de processen nog te leren die de dealer hanteert. Na een week wist ik dat wel. Verder kon ik alles bij ervaren collega's vragen als het nodig was of de Aftersales Manager, maar die was wel erg druk, maar de mogelijkheid was er.	De aftersales manager begeleidde mij de hele week. Daarna namen collega's het over	er was iemand op de andere vestiging die mij heeft begeleid en ingewerkt en is zelfs nog 1 dag naar mijn vestiging gekomen om mij nog even verder te begeleiden. Het ging op de vestiging waar ik zit net even wat anders dan op de vestiging waar ik begon. mijn collega die het erg druk had heeft mij geholpen waar hij kon. we hebben zelfs savonds gewerkt om te factureren waardoor ik in alle rust het kon leren.	ik werd niet begeleid	ik werd gekoppeld aan 1 ervaren collega. Die was er vier dagen in de week en de vijfde dag keek ik met een andere collega SA mee. De collega waar ik aan gekoppeld was wist alles en legde de zaken goed uit
6. Hoe heb je deze begeleiding ervaren?	De begeleiding was voldoende. Ik pakte dingen snel op.	Ik heb weinig begeleiding gehad	ik ben top begeleid	de moeite was top	n.v.t.	

Informatievoorziening:						
7. Als we kijken naar informatievoorziening. Welke praktische informatie zoals inloggegevens ontving je. En werkinhoudelijke informatie? Hoe heb je dit ervaren?	Inlogcodes. Alle systemen werden in stapjes uitgelegd, eerst Autoline-> toen ISPA-> toen Air. Dat was top.	Inlogcodes. En mijn mail moest ik via een andere weg benaderen omdat ik op het account zat van een collega. Als ik er op een gegeven moment achter kwam dat een bepaald systeem wel handig is om mee te werken dat kon ik gewoon de inlogcode opvragen.	Een bedrijfshandboek, inlogcodes, handleiding van de dealergroep en waar ik mocht parkeren.	inlogcodes, handboek van de dealergroep gekregen, avas pocket. Ik werd overspoeld door alle mailtjes van alle systemen. Op een gegeven moment wist ik ook niet meer waar welk systeem voor diende. Een handboek met uitleg waar alle systemen voor zijn zou handig zijn.	email + inlogcodes, handboek van de dealergroep, hierin stonden de arbeidsvoorwaarden, vrije dagen, kick-off meeting samenvatting. Eigenlijk een soort van kleine CAO. Dat was prima	ik kreeg inlogcodes, een afspraak bij de kleermaker, en ik ontving een handboek (nu digitaal) welke helemaal doorgesproken werd 1 op 1 met de aftersales manager en je kreeg de gelegenheid om vragen te stellen
8. Wat was de eerste keer dat je te maken had met BMW Group Nederland? Hoe ging dat contact? Waarom had je contact met BMW Group Nederland? (op welke manier had je contact en met welke afdeling?)	De Kennismakingstraining in oktober, dat was twee maanden nadat ik in dienst trad. De training was wel leuk maar niet echt nuttig. Ze hadden ook alles in 1 dag kunnen stoppen. Verder heb ik nog maar 1 keer contact gehad met BMW Group NL over een probleem met een klant, maar dat was de klantenservice die ik moest hebben. contact was prima. verder hebben wij nooit contact met BMW Group NL, dat doen vooral de monteurs of chef werkplaats.	De eerste keer was de kennismakingstraining. Verder nooit telefonisch contact gehad.	de eerste keer was op de training. Wij hebben nooit contact met BMW NL, dat gaat vaak via het hoofdkantoor.	de garantie cursus nog voordat ik was begonnen in mijn functie, dat was de eerste keer dat ik bij BMW Group NL was. Maar ze hadden het in die training over systemen waar ik nog nooit van gehoord had.	kennismakingstraining. Verder heb ik de aftersales afdeling wel eens gesproken via mail en telefoon	op mijn eerste training, autoline. Die training kreeg ik nadat ik 7 of 8 weken in dienst was. Omdat ik de basis al 'on the job' had geleerd van mijn collega's kon ik de training bij BMW Group NL goed volgen
9. Welke informatie had je eerder willen weten. (Waar je later (of te laat) pas achter kwam?)	Alle bijproducten had ik wel eerder willen weten. Een handboek met bijvoorbeeld alle service pakketten en dergelijke had handig geweest.	niets	Niets	niets	info over trainingen, het trainingstraject waar je voor wordt ingeschreven.	Niets. Ik leerde elke dag weer bij en kreeg veel informatie. Ik had niet echt veel ervaring bij een andere dealer dus ik had ook geen vergelijkingsmateriaal. Naar mijn idee was de informatievoorziening gewoon goed
Effectiviteit inwerktraject:						
10. Wanneer had je het gevoel dat je zelfstandig kon werken?	na 1,5 a 2 maanden, ik had al veel ervaring met klantcontact en ik ken de klanten omdat ik hier uit de buurt kom. Dat maakt het ook makkelijker.	Na 1 a 2 weken	Ik had diverse taken, stapje voor stapje werd me alles aangeleerd. De eerste taak zoals een auto van een klant aannemen of meegeven kon ik al vrij vlot zelf. Verder heeft het denk ik een paar maanden geduurd voordat ik alles zelf kon	na 2 a 3 maanden	nieuwe onervaren Service Adviseurs horen minimaal een maand mee te moeten draaien met een ervaren Service Adviseur. Daarna kan je ze steeds meer zelf laten doen. (ik had al veel ervaring dus voor mij was dit niet echt nodig, dus ik kon snel zelfstandig werken). De trainingen in de eerste maand is belangrijk. Daarnaast zou een assessment bij het sollicitatiegesprek handig zijn voor de dealer en collega's zodat ze je sterke en minder sterke kwaliteiten weten en hierop in kunnen spelen	na 2 a 2,5 maand kon ik zelfstandig aan het werk. Ik had erg veel moeite met de systemen. Klantcontact ging gewoon goed. Mijn collega's die beschikbaar waren op dat moment hielpen mij altijd goed.
11. Wat had kunnen helpen om jou nog sneller in te werken?	Geen idee, een handboek praktische informatie had handig geweest. Een handboek met basis instructie autoline, ispa light en ispa next (ispa next handboek zijn ze al mee bezig). Een oefen omgeving zou ook top zijn. Nu moest ik oefenen op bestaande werkorders van klanten, dus dan mocht er niets fout gaan.	niets, ik wist al veel door mijn ervaring.	de aftersales manager was erg druk. Er werd wat uitgelegd en daarna mocht ik het gelijk zelf doen om het te leren. Ik heb bijvoorbeeld een week lang hetzelfde ding moeten doen. De stappen gingen erg langzaam en het had was sneller gekund door meerdere stappen tegelijk te leren.	Als het hier organisatorisch iets beter had kunnen zijn had dat wel geholpen. Dan had ik ook wat meer begeleiding gehad en in een mindere druk dingen kunnen leren. De medewerker die ik heb opgevolgd hield veel bij zichzelf dus wist niet iedereen hoe iets gedaan werd.	sneller dan dit kon niet want ik moest het mezelf aanleren. Misschien met meer begeleiding dat ik beter ingewerkt was	het proces versnellen is denk ik geen optie omdat het dan misschien te snel gaat en er meer fouten gemaakt worden, de trainingen werden qua timing op het goede moment aangeboden. Ik had alles in de praktijk al eens geleerd dus kon ik de cursussen goed volgen zoals Professioneel Service Adviseur blok 1. Er zit wel een groot gat tussen blok 1 en blok 2&3 van deze training

12. Als je kijkt naar de eerste drie maanden, Voldeed het inwerktraject aan je verwachtingen?	ik wist wat ik kon verwachten, omdat ik veel met die vriend sprak die er ook werkte. Ik was dus goed voorbereid.	2 mensen hadden ontslag genomen op onze vestiging, waardoor er onderbezetting was en er al veel werkdruk was terwijl ik pas het nieuw was. Daar kon de dealer ook niets aan doen, maar het was wel vervelend. Er worden veel Service Adviseurs gevraagd in de omgeving en dan wordt er gewoon gekeken naar het salaris en woon-werk verkeer en dan gaan Service Adviseurs zo naar een ander bedrijf. De posities zijn op een gegeven moment opgevuld door iemand uit de werkplaats en een andere vestiging	Ja, ik had zelf niet zo veel verwachtingen. Ik ben er gewoon open ingegaan.	Ja, behalve dat het zo druk was, weinig begeleiding en dat er verwacht werd dat ik eigenlijk al gelijk aan de slag zou gaan op volle 100% terwijl ik nog ingewerkt moest worden.	Ja, het inwerktraject voldeed aan mijn verwachtingen. Voor minder ervaren medewerkers had het inwerktraject beter gekund. Misschien is het handig om medewerkers alvast op te leiden voordat ze beginnen	ja, ik werd goed geholpen als ik ergens niet uitkwam. Dingen die ik fout deed werden goed toegelicht zodat ik wist hoe ik het beter kon doen
13. Als je kijkt naar de kennis die je hebt opgedaan in de eerste drie maanden, hoe werd gecontroleerd wat er werd aangeleerd en of het goed werd aangeleerd?	Wij maken vooral werkorders aan, de facturist en aftersales manager controleren of we ons aan de regels houden en of alles klopt. De aftersales manager zit achter de balie van de Service Adviseurs, hij hoort dus alles en houdt er zo ook controle op. Dit wordt niet als vervelend ervaren maar juist heel fijn dat we af en toe feedback krijgen op dingen	De werkplaats let erop. We krijgen directe feedback op de persoon zelf en dat is heel goed.	er is een open sfeer binnen ons team. We controleren elkaar en een klant kan op 1 dag aangesproken zijn door drie collega's en geven elkaar feedback waar nodig.	veel overleg met collega's hoe we iets aan gaan pakken qua werkvoorbereiding. Overleg garantiespecialist.	dat werd niet getoetst. Er staat niemand boven mij behalve de manager. Ik doe het zelf wel bij Service Adviseurs die onder mij staan. De controle op medewerker binnen deze dealergroep is over het algemeen matig. Door een overname zijn er veel mensen blijven hangen die eigenlijk niet goed genoeg zijn. ze hebben veel moeite met het aanleren van nieuwe systemen of manieren. training on the job of face to face had bijvoorbeeld voor de uitleg van het nieuwe systeem beter geweest. Ik denk dat alle dealers er meer aan hebben als er per filiaal getraind wordt op ispa next	om de paar weken had ik een beoordelingsgesprek met de aftersales manager. Je kon hier ook bespreken waar je tegenaan liep binnen de functie
Verbeteringen:						
14. Wat heb jij als positief ervaren in jouw inwerktraject?	De sfeer binnen ons team was top. Het klikte met iedereen wat het leuk maakte om aan de slag te gaan.	Vanuit de dealer is heel veel moeite gedaan om alles te verzorgen, de tijd te nemen voor mij en tevreden te houden	De begeleiding was top vanuit de aftersales manager en ik en mijn collega's leren veel van elkaar. Het is een erg open sfeer. En we geven veel feedback op elkaar om elkaar beter te maken. Dat is top	trainingen bij bmw waren top, ze hadden veel cursussen	je merkt dat je gewaardeerd wordt, het is een aardig team en laten zien dat je nodig bent. Verkoop Adviseurs en Service Adviseurs werken ook onderling goed samen	de aandacht was top
15. Wat had volgens jou het inwerktraject kunnen verbeteren?	Een handboek met alle praktische informatie. + handboek met alle systeem informatie.	er is veel druk, er wordt 50 uur per week gewerkt en ik moet veel beklag op me nemen van klanten en collega's.	ik heb nog steeds geen evaluatie of functioneringsgesprek gehad. Ik blijf het maar zeggen tegen de manager maar dan krijg ik het antwoord: 'ik loop achter met de gesprekken'. Dit zou door het personeelstekort komen. Het is druk. Verder zou een roulersysteem geholpen hebben, nu doen we dat wel maar toen ik begon nog niet. ik heb daardoor nooit aan de voorkant mee kunnen draaien terwijl dat erg geholpen zou hebben om te leren.	is al benoemd.	ik ben dus niet begeleid, en dat hoort wel. Ik heb zelf moeten regelen dat ik voor trainingen werd ingeschreven. De Service Adviseur trainingsblokken zijn wel erg snel achter elkaar. Verder zijn de doelstellingen vanuit de dealer nooit besproken dus de wederzijdse verwachtingen waren niet echt besproken. Daarnaast zou de dealer eigenlijk bij het tekenen van het contract al moeten vertellen over het trainingstraject en er zou in de eerste maand van een nieuwe medewerker al de systeem training gegeven moeten worden. dat is het belangrijkste.	Niets, ik kon altijd terecht. Ik werd steeds wat meer losgelaten maar dat vond ik ook fijn want ik wilde op een gegeven moment zelf ook dingen uitproberen. Soms was het wat druk waardoor ik even moest wachten met een klant omdat mijn collega SA niet beschikbaar was, of bezig was met een klant. maar de timing dat ik losgelaten werd was gewoon goed