



Het onboarding-proces bij Elver



E.J.C. Huykman | 409756

Bachelor scriptie

Hogeschool Saxion Deventer | Human Resource Management

1^e Begeleider: Paul Braakhuis

Docent/onderzoeker

2^e Begeleider: Fokko Ponsen

Hoofddocent/onderzoeker

Praktijkbegeleider: Kylie Helmink

25-03-2019

Titelblad

Elver
Nieuw wehlseweg 14
7031 HW
Nieuw Wehl
0314 696 911

Hogeschool Saxion Deventer
Human Resource Management
Handelskade 75
7417 DH
Deventer
088 019 8888

Voorwoord

Voor u ligt mijn scriptie geschreven ter afronding van mijn studie Human Resource Management bij hogeschool Saxion. Het onderzoek is uitgevoerd bij gehandicaptenzorg organisatie Elver in de periode van oktober 2018 tot en met maart 2019.

Vanuit Elver heb ik de mogelijkheid gekregen om het onderwerp naar alle vrijheid zelf te bepalen en af te stemmen op een onderwerp dat dichtbij mij staat, dit heeft ervoor gezorgd dat ik met veel plezier heb gewerkt aan het onderzoek naar het onboarding-proces binnen Elver. Samen met mijn stagebegeleidster Kylie Helmink en mijn begeleider vanuit school, Paul Braakhuis, heb ik alle ideeën afgebakend en zijn wij gekomen tot de onderzoeksvraag. Tijdens het onderzoek hebben beide begeleiders altijd voor mij klaargestaan, mij voorzien van feedback en vragen beantwoord waardoor ik verder kon werken aan mijn onderzoek.

Bij deze wil ik graag mijn begeleiders bedanken voor de fijne begeleiding en ondersteuning tijdens dit traject. Daarnaast ook mijn dank aan mijn tweede beoordelaar/begeleider Anja Senger opgevolgd door Fokke Ponsen, bedankt voor het kritische oog en de duidelijke feedback. Tevens wil ik alle collega's en respondenten bij Elver bedanken voor de fijne samenwerking. Zonder hun medewerking had ik dit onderzoek nooit kunnen voltooien.

Tot slot wil ik mijn vrienden, familie en vriend bedanken voor hun motiverende woorden en altijd kritische blik waardoor ik deze scriptie tot een goed einde heb weten te brengen.

Ik wens u veel leesplezier toe.

Eline Huykman

Naaldwijk, maart 2019

Management samenvatting

Elver bevindt zich in de (gehandicapten)zorgsector, waarin een tekort aan personeel heerst. Door de vergrijzing van de bevolking en het lage aantal instromers in de zorg dreigt dit probleem de aankomende jaren alsmat groter te worden. Hierdoor wordt het voor Elver steeds lastiger om aan personeel te komen. Voor de organisatie is het van belang dat menselijk kapitaal wordt behouden en nieuwe medewerkers worden gebonden. Het tekort aan personeel op de arbeidsmarkt zorgt ervoor dat medewerkers kunnen kiezen uit meerdere banen met het gevolg dat er veel in- en uitstroom is bij Elver. Om de nieuwe medewerkers te binden aan de organisatie is het van belang dat er wordt geïnvesteerd in de betrokkenheid van de werknemer. Dit start bij het onboarding-proces. Onboarding is de samenvoeging van twee aspecten, namelijk de introductie en socialisatie van de nieuwe medewerker (Verhoeven, 2015).

Tijdens het onderzoek wordt antwoord gegeven op de onderzoeksvraag: Voldoet Elver aan de randvoorwaarden om te komen tot een effectief onboarding-proces?

Door het antwoord op deze vraag weet Elver op welke aspecten het onboarding-proces verbeterd moet worden om te komen tot een effectief proces. Dit zorgt voor snellere productiviteit, grotere betrokkenheid en verbetering van de integratie van de nieuwe medewerker. Met als gevolg dat de uitstroom van medewerkers kleiner wordt.

Om een antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvraag zijn er interviews gehouden met twee type medewerkers van Elver. Namelijk nieuwe medewerkers, één tot twee jaar in dienst, en inwerkers. Beide personen zijn onderdeel van hetzelfde team. Dit is een bewuste keuze, omdat op deze wijze beide kanten van het proces bekeken worden.

De interviewvragen zijn voortgekomen uit de randvoorwaarden voor succesvolle onboarding (Booz Allen Hamilton, 2008), zoals beschreven in het theoretisch kader. Tijdens de interviews is met name ingezoomd op de ervaringen van de medewerkers tijdens het onboarding-proces.

Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat Elver niet aan alle randvoorwaarden voldoet voor een effectief onboarding-proces. Met name ontbreekt het aan het monitoren van prestaties en het ontvangen en geven van feedback, zowel formeel als informeel. Tegelijkertijd zijn er al goede activiteiten ingezet door de organisatie zoals, de introductiebijeenkomst en de introductiewebsite (Beleef Elver & Elver Start). Desalniettemin is er nog te weinig bekendheid over deze activiteiten bij de huidige werknemers. Wat tot gevolg heeft dat het aanbod niet optimaal wordt benut. De randvoorwaarden die ontbreken in het huidige proces kunnen grotendeels worden opgevangen door de inzet van een contactpersoon binnen een zelfwerkend team. In het advies wordt dit aspect dan ook verder uitgewerkt zodat Elver ervoor kan zorgen dat er een effectief onboarding-proces is binnen alle teams.

Inhoudsopgave

1	Inleiding	6
1.1	Introductie	6
1.2	Context en probleem oriëntatie	6
1.3	Probleemformulering	11
2	Theoretisch kader.....	12
2.1	Onboarding	12
2.2	Het onboarding model van Booz Allen Hamilton (2008).....	14
2.3	Succesvoorwaarden voor succesvol onboarden	17
2.4	Conclusie literatuur onderzoek	18
2.5	Conceptueel model.....	19
2.6	Empirische hoofd- en deelvraag.....	19
3	Methodologie.....	20
3.1	Type onderzoek	20
3.1.1	Kwalitatief onderzoek.....	20
3.2	Semigestructureerd interviews	20
3.2.1	Inhoud interviews	20
3.2.2	Meetinstrument.....	20
3.2.3	Respondenten.....	21
3.2.4	Groepsgesprek.....	21
3.2.5	Dataverzameling	22
3.2.6	Validiteit en betrouwbaarheid	22
3.2.7	Analyse.....	22
4	Resultaten.....	24
4.1	Onderzoeksresultaten	24
4.1.1	Voor de eerste dag (fase 1).....	24
4.1.2	De eerste dag/oriëntatie (fase 2)	25
4.1.3	Eerste week (fase 3).....	26
4.1.4	Eerste 90 dagen (fase 4)	27
4.1.5	Eerste jaar (fase 5)	28
4.1.6	Aanvullingen en verbeterpunten van de respondenten	29
5	Conclusie en discussie.....	30
5.1	Conclusie.....	30
5.1.1	Fase 1 (voor de eerste dag)	30
5.1.2	Fase 2 (de eerste dag/oriëntatie)	31
5.1.3	Fase 3 (eerste week)	31
5.1.4	Fase 4 (eerste 90 dagen).....	32
5.1.5	Fase 5 (eerste jaar)	32
5.2	Discussie.....	33
6	Advies	35
6.1	De contactpersoon	35
6.2	Beleef Elver en Elver Start	36
6.3	Inwerkchecklist	36
6.4	Cursus evaluatie en feedback.....	36
6.5	Standaard brief regiomanagers	36
6.6	Verantwoordelijkheid	36
	Literatuur	37
	Bijlage 1 Checklist inwerken	39

Bijlage 2 Checklist proeftijd evaluatie	41
Bijlage 3 checklist onboarding.....	42
Bijlage 4 Randvoorwaarden onboarding	44
Bijlage 5 interviewschema	45
Bijlage 6 Begeleidende e-mail respondenten.....	48
Bijlage 7 Uitnodiging interview	49
Bijlage 8 Transcripten	50
Bijlage 9 Codeboom.....	51
Bijlage 10 Codeerschema	52

1 Inleiding

1.1 Introductie

Elver is een gehandicaptenzorginstelling in de regio Achterhoek. De organisatie is expert in de begeleiding en behandeling van mensen met een lichte tot ernstige verstandelijke beperking en voor mensen met een complexe zorgvraag. Elver is ontstaan vanuit de fusie tussen Fatima en Schreuderhuizen. In 2015 hebben zij samen een nieuwe start gemaakt onder de naam Elver. Het is een organisatie met circa 1200 medewerkers die de begeleiding van bijna 700 mensen met een verstandelijke beperking op zich nemen. Momenteel zijn er 59 zelfstandige teams en 85 dagbesteding groepen die zelfstandig werken en vanuit support (HR, facilitair, PR & communicatie) worden gefaciliteerd. Hiernaast is er binnen Elver een behandelcentrum, hier worden verschillende behandelingen aangeboden als ergotherapie, fysiotherapie en bijzondere tandheelkunde voor zowel cliënten binnen als buiten Elver.

++

Alle medewerkers werken samen om de **ambitie** van de organisatie: ‘Het bieden van de beste zorg aan mensen met een verstandelijke beperking’, te waarborgen (Elver, 2018).

De **missie** van Elver wordt beschreven als ‘Er zijn om bij te dragen aan een gelukkig bestaan voor mensen met een verstandelijke beperking’. Met ‘er zijn’ wordt bedoeld; er onvoorwaardelijk zijn, alert en aandachtig (Elver, 2018).

De **visie** wordt in 6 punten beschreven (Elver, 2018):

- De beste mensgerichte zorg en behandeling leveren.
- Voor iedere cliënt een zo gewoon en plezierig mogelijk leven, eigen keuzes en zinvolle dag invulling.
- ‘Elk verhaal telt’, individu staat centraal.
- Verwant en netwerk cliënt zijn natuurlijke partners.
- Ontwikkelingsgerichte ondersteuning gericht op zelfontplooiing.
- Financiële gezonde organisatie met gemotiveerde medewerkers.

1.2 Context en probleem oriëntatie

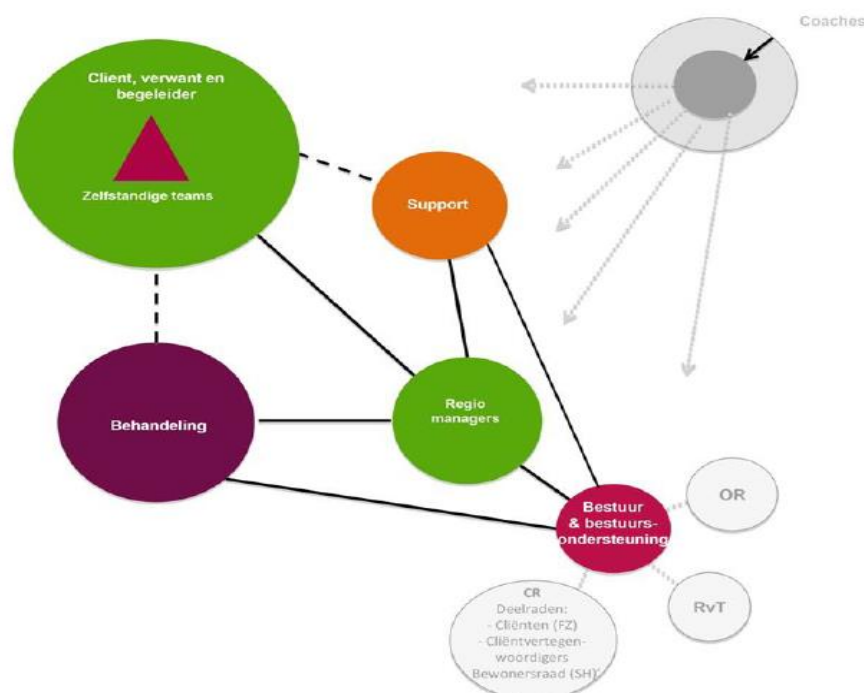
Context oriëntatie

De zorg staat de laatste jaren hoog op de politieke agenda. Er wordt veel gesproken over de zorguitgaven van de Wet langdurige zorg, deze wet zorgt voor de grootste inkomstenbron van Elver. De wijzigingen in de wet zorgen ervoor dat er verschillende financieringsmogelijkheden zijn voor de cliënten. Wat betekent dat er meer flexibiliteit wordt gevraagd vanuit Elver als zorgaanbieder. Binnen de sector gehandicaptenzorg (GHZ) neemt het aantal mensen met een beperking dat gebruik maakt van professionele ondersteuning voortdurend toe. Daarbij stijgt de levensverwachting voor mensen met een aangeboren beperking (Essen, Kramer, Velde & Windt, 2015). Hier tegenover staat dat steeds meer mensen met een beperking meer kansen krijgen om zelfstandig in de maatschappij te wonen.

Voor Elver is het vanzelfsprekend dat er nauw wordt samengewerkt met andere zorgorganisaties. Anderzijds is Elver zich ervan bewust dat er sprake is van ‘marktwerking’. Er zijn meerdere aanbieders waar cliënten uit kunnen kiezen. Dit maakt dat het belangrijk is dat Elver een duidelijk profiel heeft, klantgericht werkt en dit ook kenbaar maakt. Het is voor Elver belangrijk dat er wordt gestreefd naar behoud en versterking van de huidige positie als zorgaanbieder. De toenemende concurrentie die door Elver wordt ervaren, komt vanuit andere zorgaanbieders in de nabije omgeving (Elver, 2018). Hierin is te zien dat organisaties zich blijven ontwikkelen en uitbreiden. Zij

verruimen hun zorgaanbod en richten zich steeds meer op cliënten met een zwaardere zorgvraag en behandeling. Elver onderscheidt zich van deze organisaties door zelf veel behandelaars in dienst te hebben en zo 'alles onder een dak' aan te kunnen bieden.

Vanaf de fusie in 2015 is er gestart met zelfwerkende teams. Dit wordt ingezet vanuit de driehoek; cliënt-verwanten-professional (figuur 1). Voor de medewerkers betekent dit dat er een groot gedeelte van de verantwoordelijkheden en taken zijn komen te liggen bij de professionals zelf. Teamcoaches ondersteunen de zelfstandig werkende teams in hun functioneren en ontwikkelen. De verandering naar zelfwerkende teams brengt nieuwe situaties met zich mee, hierbij kan worden gedacht aan het zoeken naar evenwicht tussen de mate van zelfstandigheid en aansturing vanuit support. Wanneer het onrustig is op een groep ter gevolg van bijvoorbeeld te weinig personeel, is er in sommige gevallen behoefte aan meer sturing en worden verantwoordelijkheden uit handen gegeven. Op deze manier legt het team de focus op het primaire proces en dat is de begeleiding van de cliënten. Er wordt meer ondersteuning geboden vanuit support wat er voor zorgt dat (een gedeelte van de) zelfstandigheid uit handen wordt gegeven. Elk proces hierin is anders en wordt situatie specifiek bekeken. Echter blijft het doel altijd om weer om te schakelen naar zelfsturing binnen het team.



Figuur 1: Organogram Elver, 2018

Naast deze interne aspecten is er een (dreigend) tekort aan personeel in de zorg. Op dit moment werken er 1,2 miljoen mensen in de zorg. De verwachting is dat er in 2022 een tekort van 100 tot 125 duizend zal zijn (Rijksoverheid, 2018). Voor Elver is deze ontwikkeling heel belangrijk, omdat ze met de tekorten te maken krijgen.

Probleem oriëntatie

Het tekort aan zorgpersoneel wordt volgens Essen, Kramer, Velde & Windt (2015) veroorzaakt door de vergrijzing en het lage aantal instromende jongeren. In het rapport dat zij hebben geschreven 'Arbeid in Zorg en Welzijn, Jeugdzorg en Kinderopvang 2015' beschrijven ze een prognose voor de komende jaren. Hierin wordt duidelijk dat er vanaf 2016 een duidelijke daling zichtbaar is wanneer het gaat om het aantal verpleegkundigen en verzorgende. Het resultaat van deze daling is dat er in 2019 een daadwerkelijk personeelstekort zal zijn op alle personeelscategorieën (Ministerie van Volksgezondheid, welzijn en sport, 2018). De uitdaging is des te hoger in de Achterhoek, deze regio valt namelijk onder de krimpregio's. Wanneer er geen actie wordt ondernomen in de komende vier jaar, zal er in de Achterhoek binnen de gehandicaptenzorg een tekort van 4.400 zorgprofessionals ontstaan (WGV zorg en welzijn. 2016).

De uitdaging binnen de GHZ wordt beschreven als het zorgen voor voldoende gekwalificeerd personeel, het stimuleren van duurzame inzetbaarheid en de instroom en het behoud van jongeren binnen de zorg (Essen, Kramer, Velde & Windt, 2015).

Elver is op verschillende aspecten bezig om ervoor te zorgen dat de impact van het landelijke personeelstekort zo klein mogelijk blijft. Dit wordt gedaan door de bovengenoemde uitdagingen binnen de GHZ op te pakken. Als eerste het zorgen voor voldoende gekwalificeerd personeel. Om dit te bereiken is de organisatie aangesloten bij RAAT, Regionale Actieplannen Aanpak Tekorten (RAAT, 2018). Hierin wordt er door de bestuurders van zorgorganisaties regionaal gekeken naar een aanpak voor de krapte op de arbeidsmarkt. Er wordt gezamenlijk gewerkt aan de ontwikkeling en uitvoering van een arbeidsmarktbeleid. Een van de actiepunten is het zo genoemde 'olifantenpad', hierin wordt er samengewerkt tussen onderwijsinstellingen en werkgevers binnen de ouderenzorg en gehandicaptenzorg. De samenwerking is gericht op; het verbeteren van het imago van de zorg, het ontwikkelen van een meldpunt voor belangstellende die in de zorg willen werken en het opzetten van een wijkleercentra. Naast dit 'olifantenpad' faciliteert Elver in het aanbieden van een intern te volgen opleiding (MBO niveau 3-4). In 2018 is Elver gestart met de eerste 'Elver klas', begin oktober is de tweede klas gestart en op dit moment worden nieuwe leerlingen geselecteerd voor de derde klas. De vraag vanuit de arbeidsmarkt is groot, door de vele aanmeldingen is er de mogelijkheid om vooraf goed te selecteren zodat potentiële nieuwe medewerkers hierdoor de kans krijgen. Hiernaast wordt er gekeken op welke plekken binnen de organisatie de inzet van niveau 2 kan worden verhoogd. Zo wordt er vanaf 2019 steeds meer gewerkt met combinatie huishoudelijk hulp en assiserende taken, deze medewerkers kunnen met een niveau 2 diploma activiteiten/taken overnemen wat zorgt voor meer mogelijkheden en flexibiliteit. Daarnaast wordt er wekelijks een spreekuur georganiseerd om afgewezen kandidaten en open sollicitanten de kans te geven om samen met een medewerker van HR te kijken naar een geschikte plek binnen de organisatie.

Het tweede punt is het stimuleren van duurzame inzetbaarheid. Om dit te bereiken biedt Elver verschillende mogelijkheden, zo zijn er verschillende e-learnings te volgen, bijvoorbeeld; "het blijven ontwikkelen van jezelf en doen waar je goed in bent". Er wordt loopbaanadvies en coaching aangeboden via het systeem CLIC daarnaast wordt er opleidingsadvies geboden en worden er verschillende evenementen georganiseerd. De week van de mobiliteit is een van deze evenementen, tijdens deze week wordt er in samenwerking met andere organisaties een uitwisseling georganiseerd voor de medewerkers.

Punt drie is de instroom en het behoud van medewerkers, hiervoor wordt er gekeken naar het werving & selectie proces en het onboarding-proces. Om er op alle fronten voor te zorgen dat deze

processen optimaal worden benut en ingezet is er binnen Elver gestart met een onderzoek voor de verbetering van het werving & selectieproces. In dit onderzoek wordt er gekeken hoe de doelgroep beter bereikt kan worden en hoe Elver als organisatie aantrekkelijk op de kaart kan worden gezet. De organisatie probeert op deze manier zo goed mogelijk in te spelen op de tekorten op de arbeidsmarkt. Naast de aspecten waar al in wordt geïnvesteerd wil Elver inzichten in de uitvoering van het huidige onboarding-proces en eventuele verbeteringen hiervan om ervoor te zorgen dat medewerkers betrokken zijn met de organisatie en nieuwe medewerkers worden aangetrokken. Dit onboarding-proces is dan ook vooral gericht op het zorgpersoneel binnen Elver, dit betreft namelijk de grootste groep medewerkers bij Elver en binnen deze groep zijn de problemen op de arbeidsmarkt.

Het doel van onboarding is het verhogen van de betrokkenheid in de eerste periode van het dienstverband. Een hoge betrokkenheid van de medewerkers zorgt voor tevredenheid en loyaliteit, zij zullen zich voor de volle 100% inzetten en de organisatie blijven steunen (Rama Devi, 2009). Zoals onderzoek van Onzy (2016) aangeeft wordt betrokkenheid van medewerkers voor een groot gedeelte gecreëerd in de eerste periode van de indiensttreding. In de eerste 6 maanden neemt 86% van de nieuwe medewerkers de beslissing om bij de organisatie te blijven of om weg te gaan. De medewerker die beslist de organisatie te verlaten doet dit vervolgens binnen het eerste jaar. De medewerkers die kiezen om bij de organisatie te blijven, kiezen voor een lange en duurzame arbeidsrelatie. Een goed onboarding-proces zorgt voor 70% meer betrokkenheid wat resulteert in 25% minder verloop (Onzy, 2016).

Terugkomend op de uitdagingen binnen de GHZ; voldoende gekwalificeerd personeel, het stimuleren van duurzame inzetbaarheid en de instroom en het behoud van jongeren binnen de zorg (Essen, Kramer, Velde & Windt, 2015). Binnen Elver wordt op vele aspecten geïnvesteerd en wordt er hard gewerkt om processen te optimaliseren waardoor de tekorten op de arbeidsmarkt zo minimaal mogelijk worden binnen de organisatie. Echter ligt de vraag bij Elver hoe het onboarding-proces kan worden geoptimaliseerd en/of verbeterd om ervoor te zorgen dat het behoud van medewerkers optimaal is.

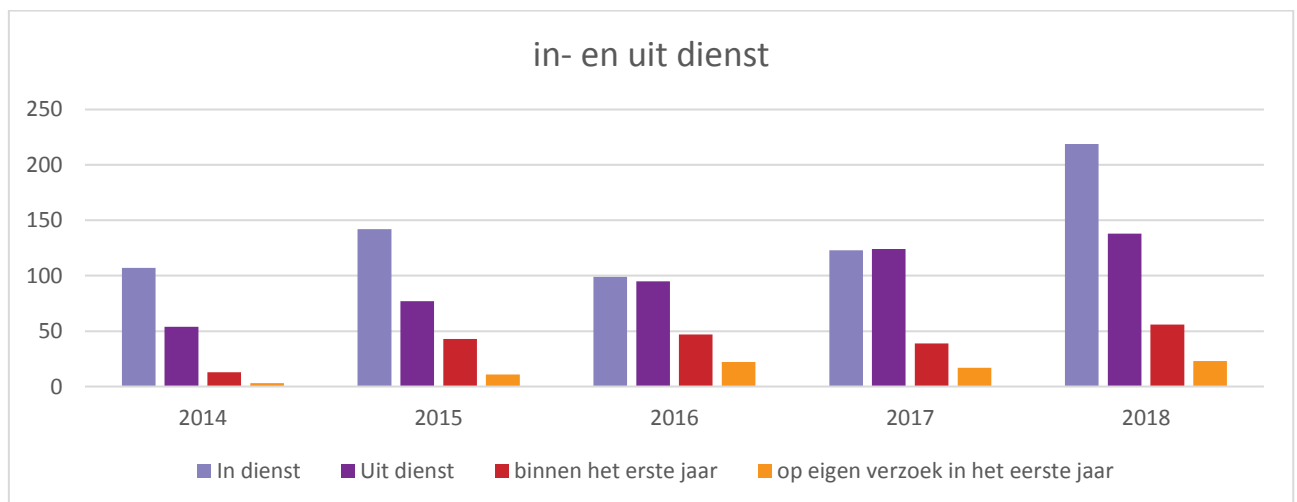
‘Onboarding’ wordt gebruikt in de literatuur als overstijgende term voor de begrippen introductie en organisatie socialisatie. Het introduceren en de socialisatie van medewerkers is een onderwerp waar al lang aandacht aan wordt gegeven in verschillende studies. Tevens wordt het beschreven als een aspect waar in de organisaties te weinig aandacht aan wordt besteed. Het verschil tussen deze begrippen is dat het bij de introductie gaat om specifieke activiteiten die de organisatie onderneemt om de aanpassing van nieuwe medewerkers zo optimaal mogelijk te laten verlopen. Terwijl het bij socialisatie gaat het om het leerproces dat de nieuwe medewerker doorloopt voordat hij of zij optimaal kan presteren in zijn of haar nieuwe functie (Wanous, 1992).

Bij Elver Start de onboarding vanaf het moment dat een nieuwe medewerker wordt uitgenodigd voor het arbeidsvoorwaardengesprek. De uitnodigingsmail die de nieuwe medewerker ontvangt bestaat uit informatie voor het gesprek en een link naar de introductie website ‘Elver Start’. Op deze website staat informatie over verschillende onderwerpen; ‘Voor je aan het werk kan’, ‘Dit is Elver’, ‘Jouw contract’, ‘Beginnen maar’. Na het arbeidsvoorwaardengesprek is het aan de teams zelf om contact op te nemen met de nieuwe medewerker. Elver heeft geen zicht op hoe en hoe vaak dit gebeurt. Vanaf de indiensttreding is voor de nieuwe medewerker het intranet (portaal) beschikbaar waar alle informatie van Elver op te vinden is van regels tot handreikingen en verder informatie over de hele organisatie. De opvolgende periode is de inwerkperiode, hiervoor is er een inwerkschema gemaakt met punten die kunnen worden afgevinkt door de nieuwe medewerker in de eerste maand

van het dienstverband (bijlage 1). Om te bepalen of het contract wordt voortgezet na de proeftijd, wordt er een evaluatie gepland met de nieuwe medewerker en één willekeurige collega op de groep. Tijdens dit evaluatiemoment wordt er gezamenlijk een formulier ingevuld (bijlage 2) en besloten of er sprake is van verdere voortzetting van het dienstverband. Ter introductie van de nieuwe medewerker wordt er om de drie maanden een bijeenkomst georganiseerd, “Beleef Elver”. Tijdens deze introductie wordt er een ochtend georganiseerd waar alle nieuwe medewerkers worden uitgenodigd om verder kennis te maken met de organisatie, het leren kennen van de visie en het verkrijgen van handige tips. Daarnaast heeft Elver een leeromgeving ELA waar verschillende (verplichte) cursussen worden aangeboden bijvoorbeeld; Medicatiecursus en Weerbaarheid cursus.

De vraag die er vanuit de organisatie ligt is, welke aspecten kunnen er binnen het onboarding-proces worden verbeterd om de betrokkenheid van nieuwe personeel te optimaliseren. Een van de grootste voordelen van een hoge betrokkenheid is de vermindering van het verloop van medewerkers in het eerste jaar (Onzy, 2016).

In vergelijking met andere zorgorganisaties is het verloop bij Elver lager dan gemiddeld. Bij Elver is het verloop 11,5 terwijl het gemiddelde verloop in de zorg 13,3 is. Echter blijkt uit een enquête die begin 2018 is afgenomen dat 50% van de 120 respondenten iets heeft gemist tijdens zijn of haar onboarding-proces. Kijkend naar de in- en uitdiensttreding van de afgelopen 5 jaar (Figuur 2) is te zien dat zowel de in- als uitdiensttreding met meer dan 50% is toegenomen in 5 jaar. Het grootste verschil hierin is gemaakt in het jaar 2018. Het aantal indiensttredingen is ten opzichten van 2017 met 43,84 % gestegen van 123 naar 219 nieuwe medewerkers, de uitdiensttreding is gestegen met 30,36 % van 39 naar 56 medewerkers die uit dienst zijn gegaan in 2018. Naast dat dit betekent dat er voor Elver op dit moment meer medewerkers in dienst komen dan uit dienst gaan betekent dit ook dat er bijna dubbel zoveel nieuwe medewerkers moeten worden ingewerkt en welkom geheten. Dit is een enorme tijdsinvestering maar erg van belang zodat de nieuwe medewerkers worden gebonden aan Elver en ook bij de organisatie blijven werken.



Figuur 2: in- en uit dienst

De verhoging van zowel de in- als uitdiensttreding, heeft effect op het aantal contract beëindigingen binnen het eerste jaar van het dienstverband en de contracten die hiervan op eigen initiatief zijn beëindigd. In de grafiek is te zien dat er tussen 2014 en 2017 het aantal contract beëindigingen op eigen initiatief is toegenomen van 3 per jaar naar 17 per jaar terwijl het aantal indiensttredingen ongeveer gelijk is gebleven. Deze signalen geven duidelijk weer dat het onboarding-proces niet verloopt naar de wensen van de medewerker en dat verbeteringen wenselijk zijn. Het is van belang dat er wordt gekeken op welke aspecten het onboarding-proces kan worden verbeterd om het

succesvol in te kunnen zetten. Op deze manier kan Elver zich onderscheiden en zich blijven profileren als goede werkgever. Het binden van nieuwe medewerkers wordt namelijk steeds belangrijker en de inzet van onboarding activiteiten zijn hierbij essentieel (Academie voor arbeidsmarkt communicatie, 2018)

1.3 Probleemformulering

Aanleiding

Met het zicht op de tekorten aan zorgpersoneel is het van belang dat de uitdagingen binnen de gehandicaptenzorg worden aangepakt. Hiervoor wordt er door de organisatie geïnvesteerd in het zorgen voor voldoende gekwalificeerd personeel, het stimuleren van duurzame inzetbaarheid en de instroom en behoud van jongeren binnen de zorg. Dit wordt onder anderen gedaan door de samenwerking binnen RAAT, de Elver klas, opleidingsaanbod, coaching gesprekken en een onderzoek naar het werving & selectie proces. Echter wordt hierin het behoud van medewerkers gemist, het onboarding-proces speelt hierin een grote rol. Het doel van onboarding is het verhogen van de betrokkenheid van medewerkers, dit zorgt voor tevredenheid, loyaliteit en medewerkers die zich blijven inzetten voor de organisatie. De vraag die bij Elver ligt is, hoe kan het onboarding-proces worden geoptimaliseerd zodat de organisatie op alle aspecten investeert om het tekort aan zorgpersoneel zo klein mogelijk te houden.

Om het onboarding-proces te optimaliseren is het van belang dat er wordt gekeken naar de huidige uitvoering van het proces en wat hierin verbeterd kan worden. De tekorten op de arbeidsmarkt hebben betrekking op het zorgpersoneel, dit is de grootste groep medewerkers binnen Elver. Wanneer er wordt gekeken naar verbetering voor deze groep medewerkers zal dit het meeste resultaat opleveren. In het verdere onderzoek zal 'de medewerker van Elver' betrekking hebben op deze groep.

Voorlopige probleemstelling

Op welke wijze kan het onboarding-proces succesvol worden ingezet?

Theoretische deelvragen

- Wat is onboarding?
- Waaruit bestaat een goed onboarding-proces?
- Wat zijn de valkuilen bij het onboarden van nieuwe medewerkers?

2 Theoretisch kader

In dit hoofdstuk worden artikelen en literatuur uitgebreid beschreven. Zodat er inzicht en informatie wordt verkregen over het onderwerp om daarmee de deelvragen en de hoofdvraag te beantwoorden.

2.1 Onboarding

Met het inwerken van nieuwe medewerkers is iedereen bekend volgens het onderzoek van Appical en Goals (2014). Onboarding gaat verder dan het inwerken en gaat over het gehele integratieproces van nieuwe medewerkers. Het gaat erom dat alles wordt aangereikt dat nodig is om zich te kunnen ontwikkelen tot een bevlogen en betrokken medewerker (Verhoeven, 2015).

Bij het inwerken van nieuwe medewerkers gaat het niet alleen om de introductie maar er komt meer bij kijken. Bij onboarding gaat het ook over het socialisatie proces. Het begrip onboarding staat voor de samenvoeging van deze twee aspecten (Verhoeven, 2015)

‘Onboarding = Introductie + socialisatie’

Onboarding is de ervaring die een nieuwe medewerker heeft in de eerste periode van zijn dienstverband. De ervaring die bijdraagt aan een succesvolle betrokkenheid, het behalen en bepalen van doelstellingen en het ontdekken van strategie, cultuur, visie en missie. In deze periode gaat het om het geplande en ongeplande leerproces van de nieuwe medewerker. Daarbij gaat het om de verschillende introductieactiviteiten die voortkomen uit een samenwerking tussen de nieuwe medewerker, het management en het recruitment/HR team (Verhoeven, 2016).

Voor organisaties zijn de belangrijkste drijfveren voor het uitvoeren van onboarding (Verhoeven, 2016):

1. Snellere productiviteit van de nieuwe medewerker;
2. Het verbeteren van de medewerker betrokkenheid;
3. Uittreding nieuwe medewerkers voorkomen;
4. Integratie nieuwe medewerkers verbeteren.

Succesvol onboarding wordt in het onderzoek van Appical en Goals (2014) verdeeld in twee onderdelen. De ‘harde’ en de ‘zachte’ kant, eerst genoemde gaat over de voorbereiding van de materialistische zaken, waaronder; computer, inlogcodes, werkkleding, toegangspas. Wanneer deze aspecten niet goed geregeld zijn zal een nieuwe medewerker zich minder welkom voelen, wat gevolgen heeft voor de betrokkenheid bij de organisatie. De ‘zachte’ kant van onboarden bestaat uit de 4 C’s (Bauer, 2010). Wanneer deze vier stappen op een juiste manier worden toegepast zal dit zorgen voor een effectieve onboarding.

4 C’s

- Compliance

Dit houdt in dat de nieuwe medewerker bekend gemaakt wordt met de wettelijke regelgeving en het bedrijfsreglement (Appical en Goals, 2014). De uitvoering hiervan hoeft echter niet voor elke organisatie hetzelfde te zijn (Verhoeven, 2015). Dit kan worden gedaan door middel van e-learning, handleidingen, bijeenkomsten of een onboarding app.

- Clarification

Clarification is het scheppen van duidelijkheid omtrent de rol van de nieuwe medewerker (Appical en Goals, 2014). Wanneer dit duidelijk is worden verwachtingen waargemaakt en zorgt dit voor tevredenheid met uitwerking in de vergroting van de betrokkenheid van de nieuwe medewerker. Het vastleggen van deze verwachtingen start al tijdens het recruitmentproces. Hier moet een eerlijk beeld worden geschetst van de functie (Verhoeven, 2015).

- Culture

Culture gaat om het creëren van bekendheid met de organisatiecultuur, de missie, visie en waarden van de organisatie (Appical en Goals, 2014). De missie en visie van een organisatie zijn terug te vinden in processen, documenten en rituelen. Het ervaren van de informele cultuur is daarentegen alleen te ontdekken door te praten en netwerken met collega's (Verhoeven, 2015).

- Connection

Om connection te bereiken binnen de organisatie gaat het om het ontdekken en leren kennen van de sociale structuren binnen de organisatie (Appical en Goals, 2014). Door contacten te leggen met directe en indirecte collega's, leren nieuwe medewerkers de baan en de organisatie kennen (Verhoeven, 2015). Door te weten wie ze moeten benaderen voelen ze zich prettig en bouwen ze snel een prettig netwerk op binnen de organisatie. Dit zorgt ervoor dat de nieuwe medewerker met meer plezier samenwerkt met de nieuwe collega's.

Onboarding zoals in dit hoofdstuk beschreven door Verhoeven (2015) en Appical en Goals (2014) zorgt ervoor dat nieuwe medewerkers een grotere betrokkenheid ontwikkelen met de organisatie waardoor uittreding wordt voorkomen. Hiervoor is het van belang dat de 'zachte' kant van het proces wordt erkent en wordt ingezet voor het vergroten van de medewerkersbetrokkenheid.

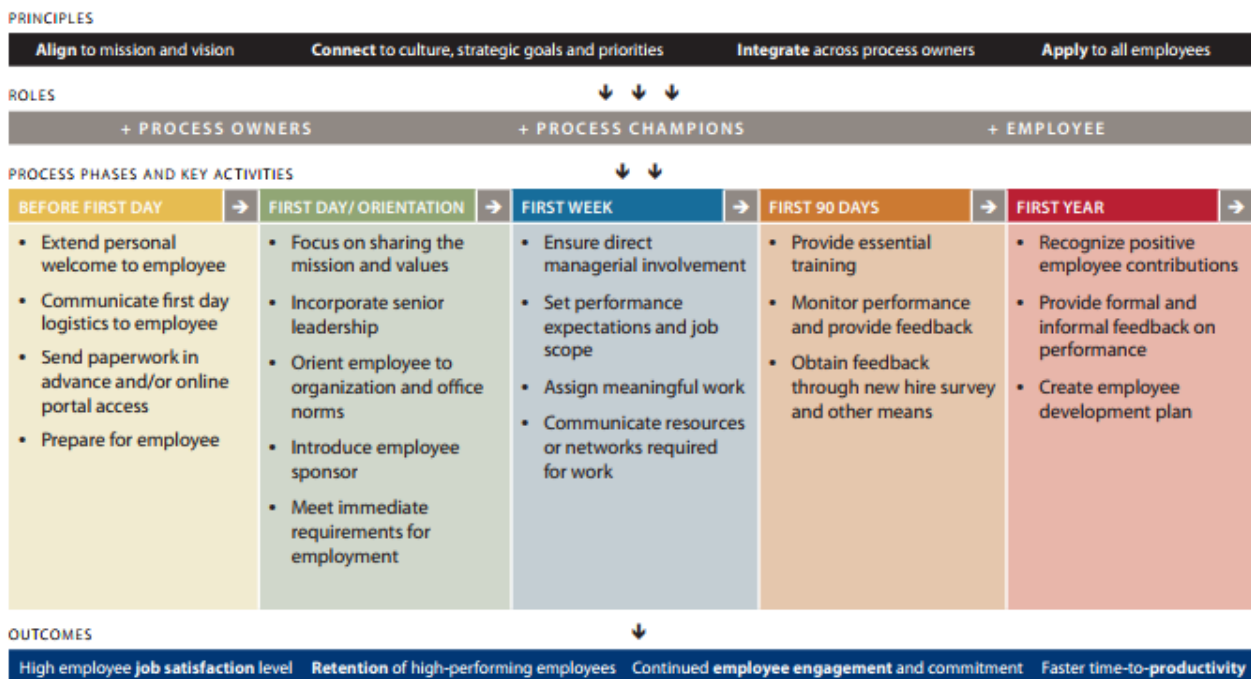
2.2 Het onboarding model van Booz Allen Hamilton (2008)

Het strategische onboarding model dat in figuur 4 geschetst is, wordt door het onderzoeksbureau Booz Allen Hamilton (2008) omschreven als een alles omvattend model. Het model kan fungeren als basis of als verfijning voor het onboarding-proces bij elke organisatie. De belangrijkste aspecten van een onboarding-programma worden in het model uitgebreid beschreven.

Het strategische onboarding model bestaat uit vier hoofdcomponenten:

- Principes
- Rollen
- Procesfasen en sleutelactiviteiten
- Uitkomsten

ONBOARDING MODEL



Figuur 3: onboarding model van Booz Allen Hamilton (2008)

Principes

Vanuit vier basisprincipes wordt er strategische richting en afstemming gecreëerd voor het gehele onboarding-proces (Booz Allen Hamilton, 2008). De vier basis principes zijn align, connect, integrate, apply;

Align; De organisatie moet ervoor zorgen dat een nieuwe medewerker zich verbonden gaat voelen door duidelijk te maken wat de rol van de medewerker is en welke bijdrage de nieuwe medewerker heeft aan het behalen van organisatie doelen. Dit kan worden gedaan door senioren in te zetten om organisatie geschiedenis bekend te maken en hun bijdrage daarin. Op deze manier wordt de nieuwe medewerker gestimuleerd na te denken over zijn eigen bijdragen. Hier kan een vervolg aan gegeven worden door samen met andere nieuwe medewerkers te sparren over de bijdragen van hun werk aan de organisatie doelen.

Connect; in het onboarding-programma moet de missie en cultuur een realistisch beeld vormen van de organisatie, zodat de nieuwe medewerker in de gehele organisatie hetzelfde ervaart. Het is van belang dat het onboarding-proces wordt opgebouwd aan de hand van prioriteiten van de

organisatie. Daarnaast zorgt het koppelen van een buddy aan de nieuwe medewerker ervoor dat hij of zij de organisatie cultuur sneller en beter leert kennen.

Integrate; het onboarding-proces moet integreren in de gehele organisatie om het effectief en efficiënt te maken. Naast de directe collega's van de nieuwe medewerker zijn er verschillende medewerkers die betrokken zijn en invloed hebben op het onboarding-proces. Het is van belang dat zij verantwoordelijk worden gesteld voor hun taak, bijvoorbeeld; HR zorgt voor een tijdige afwikkeling van de contractuele zaken en IT zorgt dat de nieuwe medewerker een werkend account heeft op zijn eerste werkdag.

Apply; voor een succesvol onboarding-proces is het van belang dat naast een vast ingericht programma er ook wordt gekeken naar de behoefte van de medewerkers binnen verschillende functies en niveaus. Welke behoefte een nieuwe medewerker heeft kan ook afhankelijk zijn van de achtergrond. Is het bijvoorbeeld een starter of is hij of zij afkomstig van een andere organisatie met misschien wel een totaal andere visie en cultuur. Met al deze aspecten moet in een programma rekening worden gehouden zodat er ruimte is voor specifieke aanpassingen voor de medewerker.

Rollen

De rollen binnen het onboarding-proces bestaan uit de proceseigenaren, de proceskampioenen en de nieuwe medewerker. Zij zijn allemaal verantwoordelijk voor een succesvol onboarding-proces (Booz Allen Hamilton, 2008).

Proceseigenaren moeten de verantwoordelijkheid op zich nemen voor de uitvoering van het onboarding-proces en de coördinatie van het onboarding-proces. Veelvoorkomend is dat doordat er verschillende proceseigenaren zijn waardoor niemand zich verantwoordelijk voelt. Van belang is dat verantwoordelijkheden goed worden beschreven en gecoördineerd. De verantwoordelijkheid van coördineren en aansturen ligt bij HR, ook zijn zij verantwoordelijk voor het plannen van het onboarding-proces. Andere proceseigenaren zijn onder andere; IT, voor het instellen en voorbereiden van accounts, directe collega's voor het welkom heten, het geven van feedback en inwerken. Het is van belang dat iedereen zich verantwoordelijk voelt voor zijn aandeel in het onboarding-proces.

Proceskampioenen zijn ervoor verantwoordelijk dat de nieuwe medewerker wordt gemotiveerd en wordt geholpen de nieuwe organisatie en zijn functie te leren kennen. Senioren binnen de organisatie hebben hierin een belangrijke rol, zij zijn bekend met de organisatiecultuur en structuren. Door hen in te zetten als 'buddy' kan gebruik worden gemaakt van hun kennis en wordt de nieuwe medewerker wegwijs gemaakt binnen de organisatie. Daarnaast heeft een manager/supervisor een belangrijke rol in het welkom heten van de nieuwe medewerker en het bespreken van verder ontwikkelingen. De directe collega heeft in het onboarding-proces vaak de rol om de open ruimte tussen de buddy en de manager op te vullen. Hierbij te denken aan werk gerelateerde informatie.

De nieuwe medewerker is zelf verantwoordelijk voor een actieve deelname aan het onboarding-proces. Er wordt verwacht dat verplichte formulieren worden ingevuld en cursussen worden behaald. Daarnaast moet de nieuwe medewerker zich openstellen voor een nieuwe manier van werken en zich proactief inzetten om de nieuwe organisatie te leren kennen en relaties te ontwikkelen.

Procesfasen en sleutelactiviteiten

De 5 fasen die een nieuwe medewerker doorloopt starten bij het aanbod van de indiensttreding en eindigt na het eerste jaar. Binnen elke processtap zijn verschillende activiteiten en acties die uitgevoerd kunnen worden. Elke fase heeft zijn eigen doel en activiteiten die daarbij horen. Hierin wordt belangrijk dat de verantwoordelijkheden worden verdeelt en erkent aan de juiste mensen om elke fase succesvol te doorlopen (Booz Allen Hamilton, 2008).

De randvoorwaarden die worden opgesteld per fase zijn door Booz Allen Hamilton (2008) doorvertaald in een checklist (bijlage 3). In deze checklist worden er activiteiten gekoppeld aan de randvoorwaarden. Zoals punt één voorafgaand aan de eerste werkdag (figuur 3); Een uitgebreid welkom voor de nieuwmedewerker. In de checklist wordt duidelijk wat dit betekent in de praktijk, namelijk; Welkomspakket verzenden met belangrijke informatie, werkinformatie verstrekken.

Uitkomsten

De uitkomsten van effectieve integratie van het onboarding-proces zijn volgens Booz Allen Hamilton(2008);

- Hogere tevredenheid voor medewerkers;
- Verhogen van goed presenteren medewerkers;
- Verhogen betrokkenheid en bevoegdheid van de medewerkers;
- Sneller de gewenste productiviteit bereiken van nieuwe medewerkers.

Daarnaast zorgt een goed onboarding-proces dat medewerkers beter kunnen worden beoordeeld in de proeftijd. Zo kunnen doelen worden bijgesteld, om te zorgen voor een optimale prestatie.

2.3 Succesvoorwaarden voor succesvol onboarden

Onboarding zal alleen het gewenste resultaat bereiken wanneer de organisatie en het onboarding-plan voldoen aan twee voorwaarden volgens Bauer (2010) en Verhoeven (2015).

- Het krijgen en geven van kwalitatief goede feedback
- Vanuit verbinding werken

Het krijgen en geven van kwalitatief goede feedback zorgt ervoor dat een nieuwe medewerker zich sneller en gericht kan ontwikkelen. Verhoeven (2015) geeft aan dat het van belang is dat verdeeld over de gehele dag heldere feedback wordt gegeven. Op die manier kan een nieuwe medewerker dit gelijk toepassen. In het begin worden er namelijk veel fouten gemaakt. Wanneer feedback niet volledig wordt gegeven en voor de medewerker niet duidelijk genoeg is, kan dit voor problemen zorgen bij de interpretatie van de feedback. Het is van belang dat de feedback duidelijk en volledig wordt gegeven om kwalitatief goede feedback te ontvangen en te verwerken (Bauer, 2010). Naast de feedback voor de nieuwe medewerker is het van belang dat de organisatie ook openstaat voor feedback (Verhoeven, 2015). De feedback tijdens het onboarding-proces is tweerichtingsverkeer. Het is enorm waardevol om de nieuwe kennis en frisse blik van de nieuwe medewerker te ontvangen (Bauer, 2010).

De tweede succesvoorwaarde is het werken vanuit verbinding. Bauer (2010) geeft aan dat het van belang is dat een onboardingplan wordt uitgeschreven. Verhoeven (2015) vult hierbij aan door de organisatiestrategie moet worden verwoord in dit plan. Dit wordt gedaan door de strategische ambities door te vertalen in gewenste vaardigheden en gedrag. Beiden geven aan dat het van belang is om regelmatig het plan te evalueren. De nieuwe medewerkers en belanghebbenden kunnen de collectieve ambities en de individuele drijfveren delen om ervoor te zorgen, dat de nieuwe medewerkers de informatie blijven ontvangen die ze nodig hebben voor een succesvol proces.

2.4 Conclusie literatuur onderzoek

Om ervoor te zorgen dat er een grote betrokkenheid wordt gecreëerd bij nieuwe medewerkers is het van belang dat het onboarding-proces goed wordt uitgevoerd. Dit resulteert in een snellere productiviteit, minimale uittreding en een goede integratie van de nieuwe medewerkers. De theorie van de 4 C's (Verhoeven, 2016) samen met de succesvoorwaarden (Bauer, 2010) en de 5 fases uit het model van Booz Alleen Hamilton (2008) vormen de randvoorwaarden voor succesvolle onboarding.

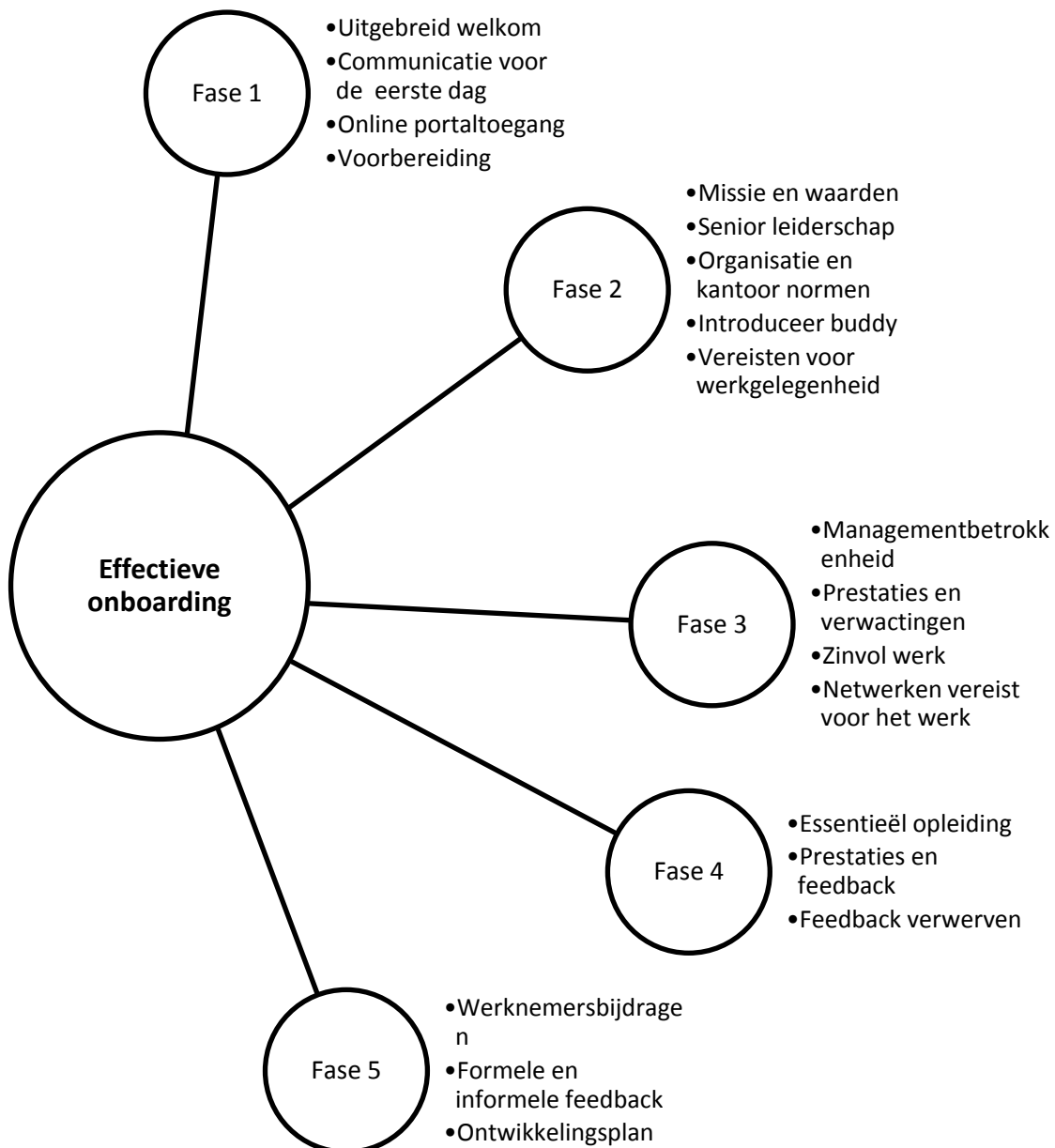
De 4 C's; compliance, clarification, culture en connection zijn samen met de succesvoorwaarden; Feedback en verbinding terug te vinden in het model van Booz Alleen Hamilton, dit betekent dat dit model alles omvattend is voor alle 3 de theorieën. De Randvoorwaarden die voortkomen uit de 5 fases van onboarding; voor de eerste dag, de eerste week, 90 dagen en één jaar zijn uitgewerkt in bijlage 4. Door Booz Alleen Hamilton is er een checklist (bijlage 3) ontworpen met activiteiten die ervoor zorgen dat er wordt voldaan aan de opgestelde randvoorwaarden.

Naast de 5 fases wordt er in het model van Booz Alleen Hamilton (2008) gekeken naar principes en rollen. De vier principes zorgen voor een strategische afstemming van het onboarding-proces. Dit betekent het ontwikkelen van het proces vanuit de missie en visie van de organisatie (Align). Het werken door te verbinding met de organisatiecultuur, de strategische doelen en prioriteiten (Connect). Het integreren van het onboarding-proces over de gehele organisatie en medewerkers verantwoordelijk stellen voor hun aandeel in het proces (integrate). De mogelijkheid van specifieke aanpassingen gericht op onder anderen functie en niveau (apply). Daarnaast zijn er verschillende rollen in het proces; Proceseigenaren, proceskampioenen en de nieuwe medewerker. Zij zijn allemaal verantwoordelijk voor een succesvol onboarding-proces. Bij het ontwerpen van het onboarding-proces zijn dit belangrijke aspecten, deze informatie wordt dan ook gebruikt bij de verdere uitwerking van het advies aan Elver.

Om het onboarding-proces bij Elver succesvol in te zetten is het van belang dat er wordt gekeken of Elver voldoet aan de randvoorwaarden voor succesvolle onboarding. Wanneer dit goed wordt doorlopen zorgt dit voor effectieve onboarding. Dit heeft invloed op de betrokkenheid en de toegevoegde waarden van de nieuwe medewerker. Dit maakt de kans op uittreders kleiner en zorgt voor een goed imago voor Elver.

2.5 Conceptueel model

In het conceptueel model wordt een schematisch weergave gegeven van de theorie beschreven in het theoretisch kader en het onderwerp van het onderzoek.



Vanuit de 5 fases, 4 C's en succesfactoren ontstaan de randvoorwaarden die zorgen voor succesvolle onboarding. Door te onderzoeken aan welke randvoorwaarden wordt voldaan en welke ontbreken kan er een advies worden gegeven om het onboarding-proces bij Elver te verbeteren.

2.6 Empirische hoofd- en deelvraag

Empirische deelvraag:

- Hoe worden de randvoorwaarden voor effectieve onboarding ervaren door de medewerkers van Elver?

Hoofdvraag:

- Voldoet Elver aan de randvoorwaarden om te komen tot een effectief onboarding-proces?

3 Methodologie

In dit hoofdstuk wordt beschreven hoe het onderzoek is verlopen en hoe de resultaten zijn ontstaan. Dit wordt gedaan door in te gaan op het type onderzoek, het proces, de respondenten, de meetinstrumenten en de analyses die zijn gedaan om de hoofd- en deelvraag te onderzoeken.

3.1 Type onderzoek

Om onderzoek te doen wordt er onderscheid gemaakt tussen kwantitatieve- en kwalitatieve onderzoeksmethode. Kwantitatief onderzoek richt zich op het verzamelen en analyseren van cijfers. Kwalitatief onderzoek daarentegen, richt zich op het begrijpen van het hoe en waarom (Verhoeven, 2011).

3.1.1 Kwalitatief onderzoek

Tijdens dit onderzoek wordt er gebruik gemaakt van de kwalitatieve onderzoeksmethode. Dit wordt gedaan door respondenten te interviewen over het verloop van het onboarding-proces. Zodat aan het eind van de interviews een antwoord gegeven kan worden op de hoofd- deelvraag. Een interview stimuleert de respondenten om actief over het onderwerp na te denken. Hierbij is het van belang dat er wordt doorgevraagd. Tevens dient er specifiek te worden ingegaan op de antwoorden, zodat de reden achter een antwoord wordt achterhaald. Respondenten kunnen vragen namelijk anders interpreteren dan dat ze bedoelt zijn, waardoor de interviewer geen volledig antwoord heeft op zijn vraag (Emans, 2002).

3.2 Semigestructureerd interviews

Op basis van de randvoorwaarden voor succesvolle onboarding is er een interviewschema opgesteld. In dit interviewschema zitten zowel gesloten- als open vragen, waarbij de laatste worden gebruikt na de gesloten vragen om meer informatie te verkrijgen. Op deze wijze is er niet alleen inzicht of Elver voldoet aan de randvoorwaarden, maar ook meer informatie over de gewenste situatie. Zodat dit ook kan worden meegenomen in de uiteindelijke aanbeveling.

3.2.1 Inhoud interviews

Elk interview duurt 30-45 minuten, dit varieert door de lengte van de antwoorden van de respondent. Voorafgaand aan het interview hebben de respondenten een e-mail met informatie ontvangen over het onderzoek (bijlage 5), zoals een korte toelichting, te verwachte onderwerpen tijdens het interview en het doel van het onderzoek. Daarnaast is in de e-mail geschreven wanneer het interview is gepland en waar ze zich kunnen melden.

Elk interview is gestart met het welkom heten van de respondent en bedanken voor de medewerking aan het onderzoek. Aan het begin van iedere interview is de respondent welkom geheten en bedankt voor de medewerking. Daarna is er teruggekomen op de informatie uit de e-mail en gevraagd of er vooraf vragen zijn over het onderwerp. Er is verteld dat de antwoorden anoniem blijven, dat antwoorden nooit goed of fout zijn, wat de duur van het interview is en toestemming gevraagd voor de opname van het interview. Vervolgens is de opname gestart en is gevraagd of de respondent de rol van medewerker of inwerker heeft gehad en is er gestart met de vragen.

3.2.2 Meetinstrument

Voorafgaand aan de interviews is er een interviewschema opgesteld (bijlage 5), dit is gedaan vanuit de randvoorwaarden voor succesvolle onboarding. De randvoorwaarden zijn vertaald in activiteiten

door gebruikt te maken van de checklist van Booz Alleen Hamilton (2008) (bijlage 3). Deze checklist is als basis gebruikt voor het interviewschema, dit zijn namelijk gesloten vragen die in de vorm van een stelling zijn opgelezen. Het schema is opgebouwd aan de hand van de 5 fases, met als doel om tijdens het interview de 5 fases van begin tot eind te doorlopen.

Daarnaast zijn er extra vragen gesteld en is er ruimte gegeven om door te vragen op het onderwerp en de inbreng van organisatie specifieke aspecten. Antwoorden hierop kunnen zowel gesloten als open zijn. De volgende onderwerpen worden meegenomen in het interviewschema omdat hier activiteiten/handreikingen voor worden aangeboden vanuit Elver:

- Elver Start,
- Beleef Ever
- En de inwerkchecklist.

Tevens is er ingegaan op de mate van inzet van een contactpersoon/buddy en verplichte de cursussen. Dit zijn namelijk aspecten die in organisaties vaker naar voren komen, als het gaat om het onboarding-proces van nieuwe medewerkers. Tijdens het onderwerp feedback en evaluatie is er tijdens het interview voornamelijk gesproken over de kwaliteit en frequentie hiervan. Uit het theoretisch kader volgde namelijk dat dit succes voorwaarden zijn voor een succesvolle onboarding.

3.2.3 Respondenten

Het onderzoek heeft vooral betrekking op het zorgpersoneel van Elver. Vandaar dat er gekozen is om dit gedeelte van het personeel als onderzoekspopulatie te nemen, tevens is dit de grootste groep medewerkers van Elver. Wanneer het onboarding-proces wordt ingericht op de wensen van deze groep, dan levert dit Elver de meeste winst op.

Tijdens een algemene bijeenkomst is het scriptieonderwerp toegelicht en is de vraag gesteld welke teams beschikbaar zijn om hieraan mee te werken. Hieruit zijn vijf teams voortgekomen waaruit per team twee medewerkers mee doen aan het onderzoek, een nieuwe medewerker en een inwerker. Op deze manier wordt het proces vanuit beiden oogpunt bekeken. Deze respondenten hebben allen in de afgelopen twee jaar het onboarding-proces doorlopen.

3.2.4 Groepsgesprek

Naast de één op één interviews is er ook een groepsinterview gehouden met drie HR adviseurs. Tijdens dit gesprek zijn de uitkomsten van de interviews besproken.

Het gesprek heeft twee doelen, ten eerste de HR adviseurs informeren over de uitkomst en ten tweede om vanuit hun expertise mee te denken over verbeteringen. Zodat de uiteindelijke aanbevelingen van het onderzoek in lijn zijn met de doelstellingen van Elver.

Tijdens dit gesprek is allereerst het onderzoek en het doel van het gesprek toegelicht en vervolgens de resultaten van de interviews. Om dit te kunnen doen zijn de uitkomsten van de gesloten vragen uitgewerkt in Excel (bijlage 10) zodat opvallende uitkomsten kunnen worden besproken en ideeën en inzichten vanuit HR kunnen worden gedeeld.

3.2.5 Dataverzameling

De dataverzameling heeft in vier weken plaatsgevonden. Twee dagen per week zijn er interviews afgenomen variërend van één tot drie interviews op een dag. Er is bewust gekozen voor een maximaal aantal van drie zodat er scherp kan worden ingegaan op de antwoorden van de respondenten. Vanaf het eerste interview is er direct begonnen met de uitwerking. Op die manier kon nauwlettend het proces bewaakt worden of er volledige antwoorden voortkomen uit de interviews of dat er aspecten worden gemist die van belang zijn voor de volgende interviews. Alle interviews zijn afgenomen in een spreekkamer op het hoofdkantoor en voor elk interview is er minimaal 1,5 uur gepland zodat er voldoende tijd is om het in alle rust af te nemen.

3.2.6 Validiteit en betrouwbaarheid

Om de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek te waarborgen is er voor het opstellen van het interviewschema gebruik gemaakt van de opgestelde checklist (Booz Alleen Hamilton, 2008). Daarnaast zorgt het interviewschema voor vaste volgorde in vragen, wat de kans op fouten minimaliseert. Deze bron komt voort uit het theoretisch onderzoek dat is gedaan naar onboarding. Hiervoor zijn diverse wetenschappelijke bronnen gebruikt die allen aanvullend aan elkaar zijn en hebben dezelfde 'mening' over het onboarding-proces. Dit vergroot de betrouwbaarheid van de theorie en het praktijkonderzoek.

De medewerkers die zijn geïnterviewd hebben in de afgelopen twee jaar het onboarding-proces doorlopen. In totaal zijn er tien interviews afgenomen met de onderzoeksdoelgroep. Normaal gesproken zal er vanaf acht interviews verzadiging optreden (Scholl & Olivier, 2014), maar voor de validiteit is de marge vergroot zodat er tijdens de uitvoering daadwerkelijk sprake is van verzadiging. Een andere reden om tien interviews af te nemen, is dat er zowel inwerkers als nieuwe medewerkers zijn geïnterviewd, wat er voor kan zorgen dat het langer duurt voordat er verzadiging optreedt.

De interviews zijn gehouden met medewerkers van vijf teams. In totaal zijn er hierdoor bijna 5% van de teams gesproken. Deze vijf teams vertegenwoordigen elk afzonderlijk een bepaald gedeelte van de organisatie, namelijk dagbesteding, locatie, effect/minder effectief. Doordat deze teams ieder een gedeelte van de organisatie vertegenwoordigen, zijn de resultaten samen representatief voor de gehele organisatie.

Er is gekozen voor semigestructureerd interviews zodat de reden achter de antwoorden is achterhaald en dat de kwaliteit van het onderzoek is vergroot. Daarnaast is ervoor gezorgd dat er zo min mogelijk factoren zijn die de antwoorden van de respondenten kunnen beïnvloeden worden de interviews één op één gehouden in een ruimte in het hoofdkantoor. Ook zal het gesprek na goedkeuring van de respondent worden opgenomen, middels opnameapparatuur, om de betrouwbaarheid te verhogen.

3.2.7 Analyse

Om de transcripten (bijlage 8) van de interviews te coderen is er gebruik gemaakt van verschillende methodes. Allereerst open coderen, hierbij zijn aan de antwoorden codes toegekend. Deze codes staan voor de kern van een antwoord en vormen de basis om de antwoorden van de respondenten te doorgronden. Vervolgens is er axiaal gecodeerd en zijn de codes toegekend tot hoofd- en sub codes. Hierdoor is overzichtelijk wat de hoofdonderwerpen en deelonderwerpen zijn. Als laatste methode is het selectief coderen toegepast. Daarmee is er gezocht naar overeenkomsten en verbanden tussen de codes waardoor inzichtelijk wordt wat de ervaringen en belevingen zijn van de respondenten met betrekking tot het onderzoek.

Door gebruik te maken van semigestructureerde interviews zijn voor de gesloten vragen de eerste twee boven genoemde methodes, open en axiaal coderen, niet nodig. Hiervoor zijn voorafgaand aan het onderzoeken de onderwerpen vastgesteld vanuit de theorie. Deze codes worden weergegeven in cijfers.

De analyse van het groepsgesprek is gedaan door een notulen te schrijven over het gesprek. De uitkomsten worden verwerkt door ze te koppelen aan de codes die voort zijn gekomen uit het coderen van de interviews. Alle codeermethodes zijn verwerkt in Excel zie hiervoor bijlage ..

4 Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten beschreven die voortkomen uit het praktijkonderzoek. De resultaten worden weergegeven aan de hand van de vooraf opgestelde deelvraag. Er wordt ingegaan op de antwoorden van de respondenten en opvallende uitkomsten. Daarnaast wordt er onderscheid gemaakt in medewerker en inwerker wanneer blijkt dat hier opvallende uitkomsten uit voortkomen.

4.1 Onderzoekresultaten

4.1.1 Voor de eerste dag (fase 1)

- Een uitgebreid welkom voor de nieuwe medewerker

Vijf respondenten geven aan dat er voorafgaand aan de eerste dag een welkomstbrief/pakket is verzonden naar de nieuwe medewerkers. Daarvan geven er vier aan dat ook het bedrijfsreglement en verdere werkinformatie is verstrekt aan de nieuwe medewerkers. Deze informatie is voor de nieuwe medewerkers te vinden op Elver Start. Twee van de nieuwe medewerkers zijn bekend met Elver Start, slechts één medewerker heeft hier ook daadwerkelijk gebruik van gemaakt. De respondenten geven tijdens het interview aan dat het jammer is dat hier niet meer bekend over is.

“Ja Elver Start, ik vond het niet echt interessant” Respondent

“Ooh nooit van gehoord, dat is wel fijn als dat er is” Respondent

- Communiceer eerste dag logistiek naar medewerker

Drie respondenten geven aan dat er voorafgaand aan de eerste dag een contactmoment is om vragen te stellen en verwachtingen af te stemmen. Tijdens dit contactmoment is er ingegaan op de afspraken voor de eerste werkdag en is verdere team informatie toegelicht. Alle tien de respondenten geven aan dat het een toegevoegde waarde is om voorafgaand aan de eerste dag een contactmoment te hebben.

“Absoluut, ja dat neemt iemand meestal aan het eind van het sollicitatiegesprek al door van; als je aangenomen wordt zullen we je dan en dan bellen” Respondent

- Stuur vooraf papierwerk en/of online portaltoegang

De stimulering voor de voltooiing van het papierwerk vóór de eerste werkdag wordt door alle respondenten beantwoord met ‘ja’. Het instellen van de essentiële benodigheden zoals e-mail en account is bij twee respondenten geregeld. De HR adviseurs geven aan dat het niet mogelijk is om deze instellingen te regelen voor de indiensttreding in verband met het systeem.

- Bereid je voor op een medewerker

De vraag; ‘is er voor de eerste dag een contactpersoon/buddy toegewezen’ wordt door vier respondenten beantwoord met ‘ja’. Opvallend is dat één inwerker aangeeft daadwerkelijk met een contactpersoon/buddy te werken maar dat toch twee medewerkers het gevoel hebben een vaste contactpersoon te hebben gehad. Kijkend naar de behoefte van de respondenten betreft de inzet van een contactpersoon/buddy geeft iedereen aan dat dit gewenst is. Ook de HR adviseurs benoemen de inzet van een contactpersoon/buddy als een goed initiatief.

“Nou ik had het wel fijn gevonden dat ik in de inwerkperiode gekoppeld was aan een persoon, niet dat ik door één persoon ingewerkt zou worden maar dat ik wel op een persoon terug zou kunnen vallen met vragen” Respondent

Er is acht keer aangegeven dat het voor de nieuwe medewerker duidelijk is wat de werkplek is en dat de collega's voorbereid zijn op de komst. Twee nieuwe medewerkers hebben aangegeven dat op de eerste werkdag de nieuwe collega's niet waren voorbereid op de komst.

“Nou ik weet nog wel dat toen ik mijn aller eerste dienst binnen kwam dat ze me echt aan zaten te kijken van, wie ben je en dat ik me voorstel dat het was oh jij bent de flex. En dat ik zei nee ik kom hier vast op de groep werken. Ooh ja, ooh ja ,ja daar hebben we ooit wel iets over gelezen”

Respondent

Op de vraag of de eerste dag gepersonaliseerd is door middel van iets speciaals voor de nieuwe medewerker heeft één werknemer en één inwerker aangegeven dat dit zo was. Door zowel de HR adviseurs als de respondenten wordt het personaliseren van de eerste dag door middel van een kaart, tekening of naam op het bord gezien als een toegevoegde waarde. Eén respondent geeft aan het overdreven te vinden wanneer er vooraf al wordt gezorgd voor een prettig contact.

4.1.2 De eerste dag/oriëntatie (fase 2)

- Richt u op het delen van de missie en waarden

Zeven respondenten geven aan dat er op de eerste dag niet wordt gesproken over de missie en visie van de organisatie. Hierover wordt er door alle zeven de respondenten aangegeven dat dit of al voor de eerste werkdag (sollicitatiegesprek/arbeidsvoorwaarden gesprek) is besproken of dat dit later aanbod is gekomen bij Beleef Elver. De HR adviseurs geven aan dat zij de eerste dag hiervoor niet het juiste moment vinden en het van belang vinden dat dit voorafgaand al moet zijn besproken, zo kan er tijdens Beleef Elver verder op in worden gegaan. De verdere informatie die wordt gegeven over de organisatie en haar cultuur is volgens alle respondenten realistische informatie en wordt niet mooier gemaakt dan dat het is.

- Neem senior op leiderschap

Twee respondenten geven aan dat tijdens de inwerkperiode een senior ervoor heeft gezorgd dat er bekendheid is gecreëerd met de organisatie en verdere aspecten. Deze senior is echter al aanwezig binnen het betreffende team. Vijf medewerkers geven aan dat het als prettig wordt ervaren als er iemand wat meer over de organisatie was komen vertellen. De HR adviseurs vinden daarentegen dat door de inzet van zelfwerkende teams dat, dit niet van toepassing is en bij de introductie bijeenkomst Beleef Elver de kennis van een ervaren senior wordt aangeboden.

- Oriënteer werknemer naar organisatie en team normen

Op de vraag of er uitleg is gegeven over de organisatie- en team normen, geven vier respondenten een positief antwoord. Zo wordt er door verschillende respondenten gezegd dat dit een doorlopend proces is en pas later in de eerste maand aan bod is gekomen of dat hierachter is gekomen in de praktijk.

- Introduceer werknemer aan sponsor

Vier respondenten geven aan dat ze een contactpersoon/buddy hebben. Op de eerste dag hebben zij deze ontmoet. Aan alle respondenten is gevraagd op welke manier ze de contactpersoon/buddy zouden willen inzetten. Uit de antwoorden blijkt dat zij een buddy zien als iemand aan wie je voor alle zaken bent gekoppeld en een contactpersoon als aanspreekpunt fungeert.

“Ik denk dat ook wel verschil is op de woongroep of dagbesteding. Want op de woongroep heb je zoveel onregelmatige diensten, dat je elke keer een andere dienst hebt en ik denk dat het op een

woning ook wel goed is als je verschillende collega's ziet en je meteen een indruk krijg hoe iedereen het doet." **Respondent**

"Wat we dan eigenlijk doen is gewoon die persoon aanspreken van goh mocht je nou nog vragen hebben of is iets is nog niet helemaal duidelijk of als je een keertje niet kan omdat... Dan zorg je ervoor voor dat, de gene zeg maar, die de eerste contactpersoon is dat diegene daar even mee kan helpen." **Respondent**

- Voldoen aan de onmiddellijke vereisten voor werkgelegenheid

Acht respondenten geven aan dat de functie en verantwoordelijkheden vooraf zijn gecommuniceerd. Twee respondenten geven aan dat er vooraf geen duidelijkheid was gegeven aan betreft de aanvullende taken, dit is het gene wat voor hen ontbrak.

"Wat mijn verantwoordelijkheden zouden zijn, weet ik eigenlijk niet. Nou ja het was wel gewoon duidelijk wat mijn functie zou worden want dat was gewoon woonbegeleider. Maar er was niet verder ingegaan van deze taken ga jij bijvoorbeeld op je nemen" **Respondent**

4.1.3 Eerste week (fase 3)

- Zorg voor directe managementbetrokkenheid

Eén nieuwe medewerker geeft aan in de eerste week kennis te hebben gemaakt met de betreffende regiomanager, de overige negen respondenten geven aan dat ze niet zijn welkom geheten door hun regiomanager. Echter wordt door zowel de HR adviseurs als door de inwerkers aangegeven dat door de inzet van zelfwerkende teams dit niet gewenst is. Nieuwe medewerkers geven daarentegen aan dat het gewenst is om te weten wie de regiomanager is.

"Ik denk dat het wel goed is om even kennis te maken dat de persoon dan ziet en zich voelt van goh even welkom heten en dat de regio manager dan ook weet wie de persoon is" **Respondent**

- Prestaties instellen verwachtingen en werk strekking

Vijf respondenten geven aan dat er tijdens de eerste week feedback is gegeven. Dit is voornamelijk informele feedback en wordt gegeven tijdens de dienst. Hierin wordt er ingegaan op de specifieke situaties op dat moment. Alle vijf de medewerkers geven aan dat meer feedback gewenst is en dat het nemen van een formeel moment ervoor zorgt dat er dieper wordt ingegaan op verwachtingen en de werk strekking. Twee inwerkers geven aan dat het geven van meer feedback gewenst zou zijn. Drie inwerkers vinden het ook van belang dat er meer formele feedback wordt gegeven naast de informele feedback.

- Ken zinvol werk toe

Alle respondenten geven aan dat er in de eerste week zinvol werk is gedaan in de vorm van inhoudelijk werk. Als aanvullende vraag is er ingegaan op het gebruik van de inwerkchecklist, één nieuwe medewerker heeft gebruik gemaakt van de algemene checklist van Elver en vind dit prettig. Echter is dit zelfstandig opgepakt zodat gericht vragen konden worden gesteld en wordt de ondersteuning van collega's hierin gemist. Twee respondenten geven aan dat er bij het team een eigen inwerkchecklist is gemaakt omdat de algemene niet voldoet. Vijf respondenten geven aan dat er geen gebruik is gemaakt van de inwerkchecklist. Twee nieuw medewerkers hebben de inwerkchecklist wel bekeken maar zien het niet als een meerwaarde zoals deze op dit moment is. De HR adviseurs geven aan dat de inwerkchecklist inderdaad aan vernieuwing toe is.

- Communiceer bronnen of netwerken vereist voor het werk

Negen respondenten geven aan dat op de eerste dag de nieuwe collega is voorgesteld aan de andere collega's. Eén respondent geeft aan niet door de desbetreffende collega te zijn voorgesteld, maar uiteindelijk zelf het initiatief heeft moeten nemen. Daarnaast geven alle respondenten aan dat de wisseling in diensten ervoor kan zorgen dat sommige collega's pas later in beeld komen.

Kijkend naar de kennismaking met de organisatiestructuur en het belangrijkste personeel daarin geven zes respondenten aan dat dit niet is gebeurd in de eerste week. Nieuwe medewerkers geven aan dat ze de kennismaking met andere teams zoals dagbesteding of de woonhuizen van de cliënten hebben gemist. Daarnaast wordt de organisatiecultuur gezien als de cultuur die aanwezig is binnen het team.

Op de vraag of na de eerste week duidelijk is welke mensen moeten worden benaderd bij vragen geven zeven respondenten aan dat dit duidelijk is. Hiervoor wordt er gebruik gemaakt van het portaal, contactenlijst of iemand die binnen het team kan worden aangesproken. Echter geeft één inwerker aan dat hier niet over wordt gesproken en wordt er door vier medewerkers benoemd dat ondanks dat mensen en contactgegevens te vinden zijn op het portaal, dit lastig blijft als je niet weet wie je moet hebben.

“Het is vaak best zoeken wie je nodig hebt. Op het portaal kan je het wel vinden maar zelf moeten ze wel die actie ondernemen. Ik denk ook wel dat ze dat makkelijker inzichtelijker kunnen maken want ik denk dat als je nu kijkt dat je niet weet wie waarbij hoort” Respondent

4.1.4 Eerste 90 dagen (fase 4)

- Zorg voor essentiële opleiding

Alle tien de respondenten geven aan dat alle nodige trainingen en cursussen worden aangeboden. Vier inwerkers geven aan hier weinig zicht op te hebben, twee medewerkers hebben de verplichtte cursussen binnen drie maanden afgerond. Zowel inwerkers als nieuwe medewerkers geven aan dat het teveel is in de eerste periode waardoor keuzes moeten worden gemaakt en het vaak langer duurt voordat cursussen zijn behaald.

Twee medewerkers geven aan gebruik te hebben gemaakt van de introductie bijeenkomst Beleef Elver, zij vinden dit een toegevoegde waarde. Eén medewerker geeft aan zich wel ingeschreven te hebben voor Beleef Elver maar doordat het twee keer is verzet, niet meer de toegevoegde waarde ziet na twee jaar. Ook geven zes respondenten aan niet bekend te zijn met Beleef Elver. Slechts één inwerker is bekend met Elver en adviseert nieuwe medewerkers om zich hiervoor in te schrijven. Aspecten die volgens de respondenten belangrijk zijn tijdens de introductie bijeenkomst; Algemene visie Elver, uitleg portaal, rondleiding terrein en hoofdgebouw.

- Monitor prestaties en geef feedback

Twee respondenten geven aan dat de prestatiedoelstellingen zijn geëvalueerd en vastgesteld. Bij beide respondenten is er sprake van ontbrekende kennis en vaardigheden waardoor dit is besproken. Ontwikkelingsdoelen zijn in het eerste jaar niet doorgenomen tenzij noodzakelijk voor het werk. Zes respondenten vinden dat tijdens het gehele onboarding-proces vroeg en vaak feedback is gegeven. Opvallend is dat vier inwerkers dit aangeven en maar twee nieuwe

medewerkers dit erkennen. De feedback die is gegeven tijdens het proces bestaat voornamelijk uit informele feedback.

“Nee, nee ik weet nog wel dat na mijn eerste inwerk dienst werd er wel gezegd van ooh je doet het wel leuk ofzo. Maar daarna is er nooit een serieus moment geweest van nou we vinden dat je dit doet en...” **Respondent**

- Krijg feedback door middel van een nieuw onderzoek en andere middelen

Op de vraag ‘zijn individuele werkstijlen en voorkeuren besproken’ geven zes respondenten aan dat dit is gebeurd. Opvallend hierbij is dat weer vier inwerkers en maar twee nieuwe medewerkers aangeven dat dit is gedaan. Hetzelfde geldt voor de vraag ‘is er regelmatig contact geweest met de nieuwe werknemers om ervoor te zorgen dat hij of zij zich kan blijven ontwikkelen en verbeteren’.

4.1.5 Eerste jaar (fase 5)

- Herken positieve werknemersbijdragen

In het eerste jaar zijn volgens alle tien de respondenten trainingen en cursussen aangeboden om verdere competenties op te bouwen en vaardigheidskloven te dichten. Daarnaast geven alle respondenten aan dat bij eventuele problemen het gesprek wordt aangegaan met collega’s. De informele feedback zorgt er volgens alle respondenten voor dat positieve feedback goed wordt gegeven, de verdieping in de feedback en verbeteraspecten worden daar echter in gemist door de nieuwe medewerkers.

Eén respondent heeft aangegeven een felicitatie te hebben gekregen bij het een jaar dienstverband. Acht respondenten geven aan dat het een eenvoudige en leuke manier is om als verbetering op te pakken binnen het team.

- Zorg voor formele en informele feedback op prestatie

Vijf respondenten geven aan dat de prestaties van de nieuwe medewerker periodiek formeel en informeel zijn geëvalueerd en er feedback is gegeven. Wanneer hierop wordt doorgevraagd blijkt dat er bij vier respondenten een proeftijdevaluatie is geweest. En dat er bij geen van de respondenten afspraken zijn gepland voor evaluaties. Daarnaast wordt aangegeven dat de kwaliteit van de gegeven feedback door drie respondenten als positief wordt ervaren. De frequentie mag echter volgens negen respondenten omhoog. Dit is grotendeels gericht op de frequentie van de formele feedback. Van de negen respondenten die aangeven dat de frequentie omhoog mag is er met zeven respondenten gesproken over het gewenste aantal geplande gesprekken voor feedback. Hieruit blijkt dat het gewenst is om; na één maand, na drie maanden, na een half jaar en na het eerste jaar een gesprek te plannen. Daarnaast moet er volgens de respondenten per situatie worden gekeken of het nodig is om tussentijd nog extra gesprekken te voeren.

“Dus voor nu zeg je; Er was wel een moment maar voor jou had het meer gemogen. Het was te weinig en je had er meer uit willen halen” **Interviewer**

- Maak een medewerker ontwikkelingsplan

Zes respondenten geven aan dat er aan het einde van het eerste jaar een ontwikkelingsgesprek heeft plaatsgevonden. Deze ontwikkelgesprekken zijn binnen het team gehouden. Echter zijn de gesprekken niet persoonlijk genoeg voor de respondenten, wat ervoor zorgt dat er weinig tot niets wordt gedaan voor de persoonlijke ontwikkeling.

“Ja ik vind dat als je het binnen het team doet, je moet je wel veilig voelen binnen een team. Nou had ik dat wel maar ik kan me ook wel teams voorstellen waar ik niet alles op tafel zou gooien zeg maar”

Respondent

4.1.6 Aanvullingen en verbeterpunten van de respondenten

- Van belang om tijd te nemen voor het onboarding-proces en het inwerken van nieuwe medewerkers;
- Feedback en evaluatie verbeteren door middel van een contactpersoon;
- Een contactpersoon inzetten;
- In het persoonlijk welkom voor de nieuwe medewerkers de cliënten betrekken;
- Kennismaking op de groep voor of na het sollicitatiegesprek (koffie);
- De inwerkchecklist verbeteren.

5 Conclusie en discussie

In dit hoofdstuk wordt de conclusie van het onderzoek geschreven. De hoofvraag waar antwoord op wordt gegeven is: “Voldoet Elver aan de randvoorwaarden om te komen tot een effectief onboarding-proces?”. De conclusie komt voort uit de in hoofdstuk 4 benoemde resultaten. In dit hoofdstuk wordt er dieper ingegaan op de deelvraag en de daarbij horende deelonderwerpen. In de discussie wordt er vervolgens gesproken over de beperkingen van het onderzoek en de invloed hiervan op de betrouwbaarheid en validiteit.

5.1 Conclusie

De deelvraag luidt: “Hoe worden de randvoorwaarden voor effectieve onboarding ervaren door de medewerkers van Elver?”. Het antwoord wordt onderverdeeld in de deelonderwerpen van fase 1 t/m 5.

5.1.1 Fase 1 (voor de eerste dag)

De randvoorwaarden in fase 1 van het onboarding-proces bestaan uit; Een uitgebreid welkom voor de nieuwe medewerker, stuur vooraf papierwerk en/of online portaaltoegang, bereid je voor op een medewerker, communiceer eerste dag logistiek naar medewerker.

Voorafgaand aan de eerste dag is te zien dat door de inzet van zelfwerkende teams er een groot verschil zit in de manier waarop nieuwe medewerkers welkom worden geheten. Over het algemeen voelen ze zich welkom binnen het team, maar worden er meerdere aspecten gemist in het onboarding-proces. Een gepersonaliseerd welkom is een van deze aspecten. Door de eerste dag te personaliseren voelen de nieuwe medewerkers zich extra welkom wat zorgt voor een prettige start.

De informatievoorziening die via Elver Start wordt gegeven blijkt in de praktijk weinig gebruikt te worden. Om ervoor te zorgen dat deze kennis daadwerkelijk wordt gedeeld is het van belang dat inwerkers bekend zijn met het programma en de toegevoegde waarde hiervan inzien. Dit kan worden gedaan door de nieuwe medewerkers aan het begin van het proces te attenderen over het programma, van belang is dat dit consequent gebeurt tijdens het arbeidsvoorwaardengesprek en daarnaast door de inwerker extra wordt benoemd.

Een goede voorbereiding op de komst van de nieuwe medewerker en een goed verloop van het onboarding-proces wordt volgens alle respondenten gewaarborgd door de inzet van een contactpersoon. Op dit moment wordt dit door één team gedaan en wordt dit als erg prettig ervaren. Bij de overige teams is het meestal wel bekend dat er een nieuwe medewerker komt, maar is er niemand verantwoordelijk voor het eerste contact, evaluaties en het inwerkproces. Hierdoor is vaak niet duidelijk welke aspecten nog moeten worden behandeld met de nieuwe medewerker.

Communicatie wordt door alle respondenten gezien als een belangrijk aspect, zo ook de communicatie voor de eerste werkdag. Over de logistieke afspraken rondom de eerste werkdag is iedereen positief. Wat hierin door enkele teams gemist wordt, is dat er geen gebruik wordt gemaakt van een vooraf geplande kennismaking met de groep. De teams waar dit wel wordt gedaan geven aan dat dit als erg prettig wordt ervaren. Door voor of na het sollicitatiegesprek een afspraak te plannen bij de groep kan er kennis worden gemaakt met de cliënten en worden er meer aspecten zoals verwachtingen en vragen besproken.

5.1.2 Fase 2 (de eerste dag/oriëntatie)

De randvoorwaarden in fase twee van het onboarding proces bestaan uit; Richt u op het delen van de missie en waarden, neem senior op leiderschap, oriënteer werknemer naar organisatie en team normen, voldoen aan de onmiddellijke vereisten voor werkgelegenheid.

Het grootste deel van de onderwerpen die volgens de theorie thuishoren op de eerste werkdag komen volgens de respondenten en HR adviseurs tijdens het sollicitatiegesprek naar voren of later tijdens de introductiebijeenkomst Beleef Elver.

Aspecten die hieronder vallen zijn; het richten op de missie, visie en waarden en de inzet van een senior die meer over de organisatie kan vertellen. Daarnaast wordt het oriënteren naar de organisatie en team normen gezien als een doorlopend proces. Dit maakt dat zowel de respondenten als de HR adviseurs niet de toegevoegde waarde zien om dit op de eerste dag te doen.

Wel wordt ervoor gezorgd dat voorafgaand aan de eerste dag al het papierwerk in orde is en dat alle benodigdheden om het werk te toen geregeld zijn. Enkele keren zijn hier nog aspecten in gemist die vervolgens in de loop van de eerste dag alsnog geregeld worden. Echt duurt het vaak langer voordat het account en e-mail ingesteld is, dit zorgt in de praktijk niet voor directe problemen omdat dit niet nodig is tijdens de inwerkdiensten. Toch is het wel gewenst dat dit proces makkelijker verloopt.

Zoals in de conclusie van fase één wordt benoemd, wordt de inzet van een contactpersoon door zowel de respondenten als de HR adviseurs gezien als een toegevoegde waarde.

Volgens de respondenten ziet de rol er als volgt uit: De contactpersoon zal op de eerste dag en tijdens het gehele proces fungeren als aanspreekpunt voor de nieuwe medewerker. Hier vallen verschillende taken onder; communicatie voor de eerste werkdag, feedback, evaluaties en het inwerk-proces. Dit betekent niet dat de nieuwe medewerker door alleen de contactpersoon ingewerkt moet worden, er wordt aangegeven dat het juist van toegevoegde waarde is om door verschillende collega's ingewerkt te worden. Van belang is dat de inwerkers bekwaam zijn in het inwerken en uitleggen. De contactpersoon bewaakt in de tussentijd het proces en zorgt dat de nieuwe medewerker geen informatie mist en dat er wordt geëvalueerd.

5.1.3 Fase 3 (eerste week)

De randvoorwaarden in fase 3 van het onboarding-proces bestaan uit; Zorgen voor directe managementbetrokkenheid, ken zinvol werk toe, prestaties instellen verwachtingen en werk strekking, communiceer bronnen of netwerken vereist voor het werk.

Binnen Elver is er gekozen voor zelfwerkende teams, door deze keuze is de afstand tussen de regiomanagers en de teams vergroot. Dit maakt dat er vanuit het management geen contact wordt gelegd tenzij daar een dringende reden voor is. De HR adviseurs bevestigen dat hiervoor bewust is gekozen. Echter wordt er door de nieuwe medewerkers aangedragen dat het prettig is om te weten wie de regiomanager is.

Door alle respondenten is aangegeven dat in de eerste week is meegewerkt binnen het team. Echter blijft het formeel evalueren van de eerste week vaak achterwege. Dit wordt gemist door de nieuwe medewerkers, de inzet van een contactpersoon zorgt ervoor dat er een verantwoordelijke is voor het inplannen van de evaluaties. Vervolgens zijn de nieuwe medewerker en de inwerker samen verantwoordelijk om dit op te pakken. Hetzelfde geldt voor de communicatie naar de medewerker

betreft het ontdekken van de juiste bronnen en netwerken. De contactpersoon heeft hierin de rol om samen te kijken wie de belangrijke collega's zijn en hoe hij of zij die kan bereiken en vinden (uitleg portaal).

5.1.4 Fase 4 (eerste 90 dagen)

De randvoorwaarden in fase vier van het onboarding proces bestaan uit; Zorg voor essentieel opleiding, monitor prestaties en geef feedback, krijg feedback door middel van een nieuw onderzoek en andere middelen.

Na de eerste drie maanden wordt er verwacht dat alle verplichtte cursussen zijn afgerond door de nieuwe medewerker. Echter wordt door velen benoemd dat het aantal verplichtte cursussen erg veel is in de eerste periode. Dit zorgt ervoor dat de cursussen niet tijdig worden behaald. Nieuwe medewerkers geven aan dat een stuk begeleiding in het inschrijven van de verplichtte cursussen gewenst is, dit is vaak onduidelijk. Daarentegen is het opleidingsaanbod bij Elver erg uitgebreid en wordt hier niets in gemist.

De introductie bijeenkomst Beleef Elver wordt door de deelgenomen respondenten als toegevoegde waarde gezien. Alleen een rondleiding wordt hierin gemist. Daarnaast zijn de inwerkers op één inwerker na allemaal niet bekend met de introductie bijeenkomst. Dit zorgt ervoor dat er hierin niet mee kan worden gedacht in de planning van diensten waardoor veel medewerkers de bijeenkomst niet kunnen bijwonen. De respondenten geven aan dat ze de volgende aspecten minimaal verwachten bij Beleef Elver; Informatie Elver breed, lijnen binnen de organisatie, het portaal, duidelijkheid voor cursussen, een rondleiding over het terrein en het hoofdkantoor.

Wanneer er bij de respondenten is gevraagd naar feedback en het monitoren van prestaties wordt dit alleen gedaan wanneer er vaardigheden en/of kennis ontbreken. Dit zorgt ervoor dat er bij velen geen feedback momenten zijn gepland. Er wordt aan het begin van het dienstverband niet ingegaan op persoonlijke ontwikkeling waardoor dit in het verder onboarding-proces niet wordt geëvalueerd. De nieuwe medewerkers geven aan dat juist het inzetten van formele gesprekken ervoor zorgt dat dit aspect meer opgepakt wordt. Op die manier wordt de werkstijl en voorkeur van een medewerker beter besproken en voelen ze zich ook prettig om andere aspecten te bespreken.

5.1.5 Fase 5 (eerste jaar)

De randvoorwaarden in fase vijf van het onboarding proces bestaan uit; Herken positieve werknemersbijdragen, zorg voor formeel en informele feedback op prestatie, Maak een medewerker aan ontwikkelingsplan.

In het eerste jaar van het dienstverband zien de respondenten het gebrek aan evaluaties als grootste gebrek. Informele feedback wordt gegeven tijdens en na de diensten, deze feedback wordt als prettig ervaren. Echter wordt er diepgaande feedback gemist. Door de inzet van een contactpersoon kan er op dit aspect worden gezorgd voor een consequente inzet van evaluaties. Wanneer dit wordt gedaan worden meer aspecten besproken en kan er ook daadwerkelijk naar de ontwikkeling van de nieuwe medewerker worden gekeken. Hierdoor krijgt de medewerker een terugkoppeling over zowel de positieve werknemersbijdrage als de aspecten die verbeterd moeten worden of waar de werknemer zelf aan wil werken. Als afronding van het eerste dienstjaar is het van belang dat het ontwikkelgesprek wordt gehouden. Op dit moment worden ontwikkelgesprekken gehouden op team niveau, hierin ontbreekt het persoonlijk aspect. Het is van belang dat de ontwikkeling van de medewerker wordt besproken zodat persoonlijke ontwikkeling wordt gestimuleerd en de betrokkenheid wordt gewaarborgd.

Voldoet Elver aan de randvoorwaarden om te komen tot een effectief onboarding-proces?

Op dit moment voldoet Elver niet aan de randvoorwaarden voor een effectief onboarding-proces. Echter wordt er op veel randvoorwaarden van het onboarding-proces geïnvesteerd, maar heeft dit niet een optimaal resultaat in de praktijk.

De randvoorwaarden waar Elver aan voldoet zijn; Logistieke afspraken over de eerste werkdag worden gecommuniceerd, een online informatie voorziening wordt verstrekt aan de nieuwe medewerkers (Elver Start), er wordt zinvol werk toegekend in de eerste week, essentiële opleidingen worden aangeboden, ontwikkelgesprekken worden aangeboden en communicatie betreft bronnen en netwerk vereisten wordt besproken tijdens de introductie bijeenkomst Beleef Elver. Ook worden de visie en waarden van Elver gecommuniceerd tijdens deze bijeenkomst. In de praktijk blijkt echter dat er weinig bekend is over zowel Beleef Elver als Elver Start. De bijeenkomst wordt vaak niet bijgewoond en de nieuwe medewerkers en inwerkers zijn niet bekend met de online informatievoorziening. Daarnaast worden de verplichtte cursussen gezien als een te grote opgave in de gestelde periode van drie maanden. Ontwikkelgesprekken die op team basis worden gevoerd zijn over het algemeen niet persoonlijk genoeg om de persoonlijke ontwikkeling van de nieuwe medewerker te stimuleren of worden überhaupt niet gehouden.

Doordat er tijdens het onboarding-proces niemand verantwoordelijk wordt gesteld voor het proces worden veel randvoorwaarden gemist. Zoals tijdens de interviews en het gesprek met de HR adviseurs blijkt, zorgt de inzet van een contactpersoon in het team voor verbetering op veel aspecten. Van belang is dat deze contactpersoon zich verantwoordelijk voelt en bekwaam is in het inwerken en evalueren. Aspecten die ontbreken en die door een contactpersoon kunnen worden opgelost, zijn; een uitgebreid welkom voor de nieuwe medewerker, voorbereiding op de komst, delen van organisatie en team normen, het monitoren van prestaties en het ontvangen en geven van feedback zowel formeel als informeel waardoor een positieve werknemers bijdrage kenbaar wordt gemaakt aan de nieuwe medewerker. Op dit moment is er één team waar een contactpersoon wordt ingezet, dit wordt als erg prettig ervaren en door alle respondenten gezien als een oplossing voor de missende aspecten.

Overige randvoorwaarden zijn de inzet van senior leiderschap en management betrokkenheid. De inzet van senioren die extra informatie kunnen geven over de organisatie wordt door de respondenten gezien als een toegevoegde waarde. Op dit moment wordt de informatie die door een senior kan worden gegeven, gedeeld in de introductie bijeenkomst Beleef Elver of wanneer deze kennis beschikbaar is, binnen het team. De mate van management betrokkenheid is een aspect waar de organisatie bewust voor kiest. Echter geven de nieuwe medewerkers aan het prettig te vinden om te weten wie de regiomanager is.

5.2 Discussie

Het onderzoek naar het onboarding-proces bij Elver is gebaseerd op tien respondenten, van het zorgpersoneel van de gehele organisatie. Doordat de respondenten zijn geselecteerd op het doorlopen van het onboarding-proces in de afgelopen twee jaar heeft dit ervoor gezorgd dat processen voorafgaand aan de fusie niet onder de onderzoeksgroep vallen. Tijdens de interviews heeft het interviewschema de rode leidraad gevormd, hierdoor zijn alle randvoorwaarden voor succesvolle onboarding aan bod gekomen in elk interview. Daarnaast is er gekozen voor het interviewen van nieuwe medewerkers, inwerkers en een verdiepend groepsgebesprek met HR

adviseurs waardoor er een duidelijk beeld is gevormd over het proces vanuit verschillende oogpunten. In de conclusie van het onderzoek worden de tien respondenten beschouwd als de gehele onderzoekspopulatie van de organisatie. De antwoorden uit het onderzoek zijn niet uniform, er is gekozen om de meerderheid te zien als waarheid. Om een betrouwbaardere uitkomst te genereren kan overwogen worden een grotere onderzoeksgroep te gebruiken en een kwantitatief onderzoek te houden waardoor de antwoorden statistisch worden onderbouwd.

Voor de methode van onderzoek is bewust gekozen voor het gebruik van semi gestructureerde interviews. Dit is gedaan om te ontdekken wat de onderliggende ervaringen zijn en zodat er een advies wordt gegeven dat door de onderzoekspopulatie wordt ondersteund en daadwerkelijk kan worden toegepast in de praktijk. Voor een volgend onderzoek kan er voor worden gekozen om hierin objectiever te zijn en meer te richten op het huidige proces in plaats van de oplossingen en eventuele verbeterpunten. In dit onderzoek zijn de interviews vaak gericht op het oplossingsgericht denken waardoor er niet altijd is doorgevraagd op aspecten, maar aannames zijn gedaan en hierop verder is gevraagd. Door dit te vermijden zal de betrouwbaarheid van het onderzoek worden vergroot. Hierin kan er ook worden gekozen om in het onderzoek gebruik te maken van meer dan één onderzoeksmethode. Door voorafgaand aan de interviews een enquête te houden kan het interview worden gebruikt als een verdieping en kan er voorafgaand worden bepaald welke aspecten relevant zijn om te bespreken met de respondenten.

De resultaten van het onderzoek zijn voor het grootste gedeelte verwacht. Voorafgaand aan het onderzoek was duidelijk dat het onboarding-proces erg wisselend wordt ervaren binnen Elver. Dit wordt in de interviews bevestigd. Echter wordt er in de theorie veel aandacht besteed aan 'de eerste dag' terwijl de respondenten aangeven deze aspecten niet van toepassingen vinden op dat moment in het onboarding-proces. De voornaamste reden hiervoor is dat op de eerste werkdag de focus ligt op het primaire proces, de zorg voor de cliënten. Voor de verdere aspecten zijn zoals door de respondenten is aangegeven "geen ruimte voor" op de eerste dag. Daarnaast wordt benoemd dat door de inzet van zelfwerkende teams bewuste keuzes zijn gemaakt door de organisatie, dit is onder andere de mate van betrokkenheid van het management. Hierdoor zijn verschillende randvoorwaarden niet toegepast zoals bedoeld vanuit de theorie. Hiermee is in de conclusie rekening gehouden.

In de theorie van Booz Alleen Hamilton (2008) wordt beschreven dat de verschillende rollen tijdens het onboarding-proces bestaan uit; proceseigenaren, proceskampioenen en de nieuwe medewerker. Onder de rol proceskampioen wordt de inzet van een 'buddy' bedoeld. Uit het onderzoek blijkt dat deze rol wordt gemist in de praktijk. De twee succesvoorwaarden; werken vanuit verbinding en de kwaliteit en frequentie van feedback komen uit het onderzoek naar voren als belangrijke verbeterpunten om het onboarding-proces te verbeteren. Door de respondenten wordt erkend dat goede en regelmatige feedback essentieel is tijdens het onboarding-proces. De vier C's die in het theoretisch kader worden beschreven zijn in de theorie van Booz Allen en Hamilton (2008) gevormd naar concrete aspecten. Dit heeft ervoor gezorgd dat er praktijkgericht is onderzocht hoe het onboarding-proces wordt ervaren en wat er verbeterd kan worden. Hierdoor kan er een praktijkgericht advies worden gegeven aan de organisatie.

6 Advies

In dit hoofdstuk worden aanbevelingen gegeven die bijdragen aan de verbetering van het onboarding-proces bij Elver. De aanbeveling komen voort uit de bevindingen die zijn gedaan tijdens het onderzoek.

6.1 De contactpersoon

Uit het onderzoek wordt duidelijk dat de inzet van een contactpersoon cruciaal is voor het verbeteren van meerdere aspecten. De inzet van een contactpersoon wordt ondersteund door zowel de respondenten, de HR-adviseurs en de theorie. Door binnen het team de taak 'contactpersoon' te creëren worden er één of twee medewerkers verantwoordelijk gesteld voor het onboarding-proces van nieuwe medewerkers.

Van belang is dat deze taak vanuit HR wordt aangedragen en hier naar wordt gehandeld. Zo moet er een duidelijk beeld worden gevormd over de verwachtingen van een contactpersoon, een taakomschrijving worden geleverd en moet de contactpersonen worden begeleid waar nodig.

De voornaamste taak van een contactpersoon is om allereerst een aanspreekpunt te zijn voor de nieuwe medewerker. Daarnaast is het van belang dat de contactpersoon zich samen met de nieuwe medewerker verantwoordelijk voelt voor het gehele onboarding-proces. Taken die aan bod komen zijn; contact voor de eerste werkdag, de eerste inwerkdienst, evaluaties na; één maand, drie maanden, zes maanden en één jaar, informele feedback, behandelen inwerkchecklist, inschrijvingen cursussen doornemen en een digitale rondleiding (het portaal). Er kan per team worden gekozen voor inwerkdiensten verdeelt over alle werknemers of inwerkdiensten bij één of enkele medewerkers, hierin is het belangrijk dat de contactpersoon goed contact heeft met de inwerkers waardoor hij of zij het proces kan bewaken.

HR ondersteunt en stimuleert in het proces door onder andere tijdens het arbeidsvoorwaardengesprek een map aan de nieuwe medewerker te geven met daarin belangrijke informatie over het onboarding-proces, de inwerkchecklist en evaluatie formulieren. De medewerker kan deze map meenemen op zijn eerste werkdag waardoor alle informatie aanwezig is. Tevens bewaart de nieuwe medewerker zelf de documenten die voortkomen uit evaluaties en de inwerkperiode. De nieuwe medewerker voelt zich op deze manier zelf ook verantwoordelijk voor zijn eigen proces. Daarnaast dient HR te ondersteunen door, zodra een nieuwe medewerker is aangenomen, informatie te mailen naar de contactpersoon betreft het contract van de nieuwe medewerker en de verwachtingen. In de beginfase van het implementeren van de contactpersoon stimuleert dit de teams en geeft het extra handvaten.

<i>Verantwoordelijk</i>	<i>Taken</i>	<i>Start</i>	<i>Evaluatie</i>
HR	Taak omschrijving; Aandragen bij de teams; Ondersteuning waar nodig	Z.S.M.	half jaar; jaar proces & toepassing
Contactpersoon	Contact voor de eerste werkdag; De eerste inwerkdienst; Evaluaties; Informele feedback; Inwerkchecklist; Cursussen doornemen; Digitale rondleiding	Zodra HR taak één afgerond is	Voorzie HR van de nodige feedback; na elk proces evalueren.
Nieuwe medewerker	Actieve deelname; formulieren bewaken en invullen; proactief	Bij indiensttreding	Tijdens de evaluaties; einde proces.

6.2 Beleef Elver en Elver Start

Met de introductiebijeenkomsten en de website zijn er goede stappen gezet in het onboarding-proces. Ondanks dat, kan er meer uit worden gehaald. Het is van belang dat er bekendheid wordt gecreëerd bij de huidige medewerkers en specifiek bij de contactpersoon. Zij moeten bekend zijn met de activiteiten zodat de nieuwe medewerker hierop kan worden geattendeerd en worden gefaciliteerd om deel te nemen. Daarnaast zorgt het opnemen van een rondleiding over het terrein en door het hoofdgebouw tijdens Beleef Elver voor een meerwaarde van de introductiebijeenkomst. HR is verantwoordelijk voor de invulling hiervan.

6.3 Inwerkchecklist

In de huidige situatie wordt de inwerkchecklist te weinig gebruikt en wanneer hij wordt gebruikt wordt er aangegeven dat hij niet volledig is en er aspecten op staan die niet bijdragen aan het proces. Voorafgaand aan het stimuleren voor het gebruik van de inwerkchecklist is het van belang dat de lijst wordt herzien en er samen met nieuwe medewerkers, inwerkers en HR wordt gezocht naar verbeteringen. De kennis en verantwoording voor het goed inrichten van een inwerkchecklist ligt allereerst bij HR. Om de lijst vervolgens praktischer te maken kan er worden gevraagd om feedback. Wanneer de inwerkchecklist naar wens is, kan de lijst in de map voor de nieuwe medewerker worden meegegeven (zie 6.1).

6.4 Cursus evaluatie en feedback

Een essentieel onderwerp tijdens het onboarding proces is feedback en evaluatie. Door de inzet van een contactpersoon is er meer controle over het daadwerkelijk voeren van deze gesprekken. Om de kwaliteit te waarborgen is het aanbod voor een speciale cursus 'evaluatie en feedback' een waardevolle toevoeging in het opleidingsaanbod.

6.5 Standaard brief regiomanagers

Om te voldoen aan de wensen van de nieuwe medewerkers en anderzijds de werkwijze van Elver hanteren, kan ervoor worden gekozen om standaard brieven op te stellen waarin de regiomanager zichzelf voorstelt. Door in deze brief de contact gegevens en foto toevoegen weet de nieuwe medewerker wie de desbetreffende regiomanager is ze hem of haar kunnen bereiken indien nodig. Daarnaast kan in de brief een kort welkom worden opgenomen waardoor er management betrokkenheid wordt getoond.

6.6 Verantwoordelijkheid

Tot slot is het van belang dat, zoals in de theorie van Booz Allen Hamilton (2008) wordt beschreven, iedereen die een rol heeft in het onboarding-proces zijn verantwoordelijkheid neemt. Het onboarding-proces moet in de gehele organisatie integreren. Dit betekent dat naast de directe collega's van de nieuwe medewerker iedereen die een rol heeft in het onboarding-proces zich hiervoor verantwoordelijk voelt. Voorbeeld; HR is verantwoordelijk voor het ontwerpen van het onboardingproces, een goede aanlevering van informatie aan het team en de nieuwe medewerker en daarnaast een tijdige afronding van het papierwerk. Vervolgens is de ICT afdeling verantwoordelijk voor het tijdig en juist instellen van de accounts en mail. Van belang is dat de verantwoordelijkheden worden beschreven en gecoördineerd waardoor er samen voor een succesvol onboarding-proces wordt gezorgd.

Literatuur

- Academie van arbeidsmarkt communicatie (2018). *De stand van Weven 2018: 'verleiden, verrassen en verbinden steeds crucialer'*.
- Appical en Goals (2014). *Employee Onboarding*. Geraadpleegd op 1 oktober 2018, van <https://www.goals.nl/upload/iblock/63c/onboarding-challenge.pdf>
- Bauer, T.N. (2010). *Onboarding new employees: Maximizing success*. Geraadpleegd op 1 oktober 2018, van <https://www.shrm.org/about/foundation/products/documents/onboarding%20epg-%20final.pdf>
- Bazelmans, J. (2018) *4 succesfactoren voor onboarding van nieuwe medewerkers*. HR Praktijk
- Bilel, M.R. (2016). *Empowerment en medewerkersbetrokkenheid & de modererende werking van extraversie en introversie*. Faculteit Management, Science & technology
- Bradt, G.B. & Vonnegut, M. (1990). *Onboarding: How to Get Your New Employees Up To Speed In Half The Time*. New Jersey: John Wiley & Sons
- Booz Allen Hamilton, (2008). *Getting on Board: A model for integrating and Engaging New Employees*. Geraadpleegd op 2 oktober 2018, van [https://www.opm.gov/WIKI/uploads/docs/Wiki/OPM/training/Getting_On_Board__A_Model_for_Integrating_and_Engaging_New_Employees-\[2008.05.12\].pdf](https://www.opm.gov/WIKI/uploads/docs/Wiki/OPM/training/Getting_On_Board__A_Model_for_Integrating_and_Engaging_New_Employees-[2008.05.12].pdf)
- Emans, B. (2002) *Interviewen* (4^e druk). Groningen: Noordhoff uitgevers
- Essen van, G., Kramer S., Velde van der, G., & van der Windt, W. (2015). AZW Onderzoeksprogramma Arbeidsmarkt Zorg en Welzijn. *Arbeid in Zorg en Welzijn, Jeugdzorg en Kinderopvang 2015*
- Handrick L. (2017). *How to Create a Self-Managed Workplace in 5 Steps*. Geraadpleegd op 4 oktober 2018, van <https://fitsmallbusiness.com/self-management/>
- Mangersonline (2016) *Managers zijn de sleutel tot werknemersbetrokkenheid*. Geraadpleegd op 8 oktober 2018 van, <https://www.managersonline.nl/nieuws/17569/managers-zijn-de-sleutel-tot-werknemersbetrokkenheid.html>
- Ministerie van Volksgezondheid, welzijn en sport. (2018). *Actieprogramma werken in de zorg*.
- Onyx. (2016). *Onboarding: laat nieuwe werknemers snel renderen!* Geraadpleegd op 8 oktober 2018 van, <http://www.onyxonlinelearning.com/onboarding-inductie/>
- RAAT (2018). Regionale Actieplannen Aanpak Tekorten. *Update Raat Achterhoek juni 2018*
- Rama Devi, V. (2009). *Employee engagement is a two-way street*. Human Resource Management International Digest.

Rijksoverheid (2018). *Kabinet zet alles op alles om personeelstekort in de zorg terug te dringen*

Scholl, N. & Olivier, A.J. (2014) *De essentie van kwalitatief onderzoek*. Geraadpleegd op 6-1-2019 van, https://moa04.artoo.nl/clou-moaweb-images/images/bestanden/pdf/Studenteninformatie/SCHOLL_OLIVIER_De_essentie_van_kwalitatief_onderzoek_versie4.pdf

Verhoeven, A. (2015). *Onboarding*. Amsterdam: Boom/Nelissen

Verhoeven, A. (2016). *Recruitment* (2e druk). Amsterdam: Pearson Education NL

Verhoeven N. (2011). *Wat is onderzoek?* Den Haag: Boom Lemma

Wanous, J.P. (1992). *Organizational Entry Socialization of Newcomers*

WGV Zorg en Welzijn (2016). *Arbeidsmarkt verkenning zorg en welzijn 2016*

Bijlage 1 Checklist inwerken

Checklist inwerken

Naam:	1^e werkdag:
Team:	

Onderwerp	
Locatie informatie	
Afspraken van de locatie	
Wie is regio manager	
Rondleiding	
Team informatie	
Kennismaken met collega's, behandelaren, verwanten etc.	
Visie van het team	
Groepsgids	
Samenwerking afspraken (zelfstandig werkend team)	
Overleg vormen	
Zaken omtrent rooster (aanvragen, verlof uren, vakantie, Harmony & OWS etc.)	
Ziekte verlof aanvragen en herstel melding	
Zaken m.b.t. financiën (BI)	
Specifieke team taken	
Computergebruik; team agenda en mail, wachtwoorden, IDM	
Afspraken m.b.t. hygiëne (HACCP) en huishouden	
Specifieke taken behorende bij de functie	
Specifieke kennis en (bij)scholing: o.a. ontruimer, medicatie, epilepsie, weerbaarheidstraining, voorbehouden verpleegtechnische handelingen, wat is van belang op deze werkplek.	
Ontwikkelgesprekken	
Cliënten informatie	
Kennismaken met cliënten	
Client specifieke informatie	
Rapportage/doelen/plancare	
Begeleiding methodiek (BOL-EIM/LACCS/Triple C)	
Samenwerking met verwanten/ behandelaren/dagbesteding/wonen	
Veiligheid en BHV	
Brandpreventie/ontruiming/evacuatie hulpmiddelen	
Alarmsystemen binnen de locatie	
Nooduitgangen binnen de locatie	

Brandcalamiteiten dienst	
BHV organisatie	
Reanimatie	
RIE	
Onderwerp	
Algemeen (Veel van deze informatie is te vinden op het medewerkers portaal)	
Missie & Visie Elver	
Medewerkers portaal (wie is wie/ handreikingen/kennisbank etc.)	
ELA: Elver Leer Academie; noodzakelijke scholing/cursussen	
Support afdelingen (HR, F&I, Facilitair, PR & communicatie etc.)	
Informatie veiligheid	
Gedragscode & Bejegening	
MIC	
ARBO; Fysieke Belasting, weerbaarheidstraining, PSA	
Medicatie richtlijnen	
Omgang met vertrouwelijke informatie	
Klachtenprocedure	
Vrijwilligers	
Overig	
Foto voor mail, groep etc.	
Evaluatie afspraken	
Afspraken over terugkoppelingen tijdens de inwerkperiode	
Proeftijd evaluatie gesprek afspraken maken: - proeftijd van 1 maand, gesprek na 3 weken - proeftijd van 2 maanden, gesprek na 7 weken	

Bijlage 2 Checklist proeftijd evaluatie

Proeftijdevaluatieformulier Elver

Naam medewerker : _____
 Datum in dienst : _____
 Datum einde proeftijd : _____
 Datum gesprek : _____
 Werkplek : _____
 Naam manager : _____
 Naam gesprekspartner : _____

Het is de bedoeling dat gesprekspartner en medewerker dit formulier zoveel mogelijk gezamenlijk invullen.

Komen de verwachtingen vooraf, overeen met de praktijk? Onvoldoende / Matig / Voldoende / Goed

Hoe is de inwerkperiode verlopen? Onvoldoende / Matig / Voldoende / Goed

Hoe is de kwaliteit van het geleverde werk? Onvoldoende / Matig / Voldoende / Goed

Hoe verloopt de samenwerking met collega's? Onvoldoende / Matig / Voldoende / Goed

Hoe is de houding ten aanzien van het werk? Onvoldoende / Matig / Voldoende / Goed

Hoe verloopt het contact met de direct leidinggevende? Onvoldoende / Matig / Voldoende / Goed

Hoe verloopt de omgang met cliënten? N.v.t. / Onvoldoende / Matig / Voldoende / Goed

Is de e-learning module Ontruimer afgehandeld? Ja / Nee **Toets behaald** Ja / Nee

Toelichting op bovenstaande punten:

Wat zijn de ontwikkelpunten van de medewerker?

Afspraken:

Is de checklist 'inwerken eigen afdeling'¹ afgewerkt? JA/NEE. Welke acties moeten nog? (afspraken maken hierover)

Conclusie:

Arbeidsovereenkomst wordt voortgezet* : JA / NEE**

* Doorstrepen wat niet van toepassing is.

** Als 'Nee' dan aangeven wat datum uit dienst wordt.

Akkoord gesprekspartner:

Akkoord Medewerker:

Bijlage 3 checklist onboarding

Voor de eerste dag

- Welkomstpakket verzenden met belangrijke informatie (bijv. weetjes en logistiek voor de eerste dag) en welkomstbrief
- Verstrek bedrijfsreglement en werkinformatie
- Stimuleer de beoordeling en voltooiing van het papierwerk (indien mogelijk) vóór dag 1
- Neem contact op met de nieuwe medewerker om vragen te beantwoorden en verwachtingen in te stellen
- Wijs een sponsor / buddy toe
- Werkruimte toewijzen en voorbereiden en kantoorbenodigdheden leveren
- Zorg ervoor dat 'essentiële kantoorbenodigdheden' (zoals computer, telefoon, e-mail, trainingsaccounts) zijn ingesteld

Eerste dag / oriëntatie

- Personaliseer de ervaring zo mogelijk met iets unieks voor de nieuwe medewerker (bijvoorbeeld welkomstbriefje, bloemen, naambordje)
- Communiceer visie en missie en beheer een formele eed
- Introduceer nieuwe medewerker bij sponsor / buddy
- Voltooi papierwerk en beveiligingsvereisten
- Uitleg voordelen en beleid
- Laat een senior leider nieuwe werknemers verwelkomen (persoonlijk of via vastgelegde middelen). Zorg ervoor dat nieuwe werknemers samen eten of dat iemand van het kantoor van elke medewerker op de eerste dag met hen gaat lunchen
- Geef realistische informatie over de organisatie en haar cultuur en vermijd "over belovend"

Eerste week

- Zorg ervoor dat de functie en verantwoordelijkheden duidelijk worden gecommuniceerd aan de nieuwe werknemer
- Introduceer de nieuwe werknemer bij andere werknemers en hogere medewerkers
- Zorg voor zinvol werk voor de nieuwe werknemer - training of inhoudelijk werk met betrekking tot de nieuwe baan
- Zorg ervoor dat een leidinggevende (in het nieuwe kantoor van de werknemer) de nieuwe werknemer (s) verwelkomt
- Kennismaken met de organisatiestructuur en het belangrijkste personeel
- Geef een lijst met contactpersonen op die de vragen van de nieuwe medewerker over verschillende kwesties kunnen behandelen
- Verzamel feedback over het oriëntatieprogramma van nieuwe werknemers

Eerste 90 dagen

- Evalueer prestatiedoelstellingen en stel individuele ontwikkelingsdoelen vast
- Geef vroeg en vaak prestatie-feedback aan de nieuwe medewerker
- Zorg voor training, indien nodig, om de nieuwe medewerker te helpen bij het begrijpen van interne systemen, algemene werkwijzen en het verkrijgen van andere informatie of vaardigheden die nodig zijn voor de uitoefening van zijn of haar functie
- Bespreek individuele werkstijlen en voorkeuren
- Zorg dat de nieuwe medewerker belangrijke belanghebbenden uit andere afdelingen ontmoet
- Regelmatig contact opnemen met nieuwe werknemers om ervoor te zorgen dat ze hun kennis en mogelijkheden blijven assimileren en uitbreiden

Eerste jaar

- Zorg voor training om competenties op te bouwen en vaardigheidskloven te dichten
- Voer een nieuwe enquête onder medewerkers uit om eventuele problemen op te lossen
- Evalueer de prestaties van de nieuwe werknemer periodiek - formeel en informeel - en geef feedback:
 - Informele "manager check-ins" moeten regelmatig plaatsvinden, naast formele prestatiebeoordelingen, die daarna moeten worden voltooid in zes maanden en een jaar.
 - HR zou een herinnering per e-mail moeten sturen aan managers ter herinnering aan de feedbackmomenten van zes maanden en één jaar om dat formeel te waarborgen
- prestatiebeoordelingen vinden plaats.
- Zorg ervoor dat een leidinggevende of manager een felicitatie stuurt bij een jaar in dienst

Bijlage 4 Randvoorwaarden onboarding

Voor de eerste dag

- Een uitgebreid welkom voor de nieuwe medewerker
- Communiceer eerste dag logistiek naar medewerker
- Stuur vooraf papierwerk en / of online portaaltoegang
- Bereid je voor op een medewerker

De eerste dag/oriëntatie

- Richt u op het delen van de missie en waarden
- Neem senior op leiderschap
- Oriënteer werknemer naar organisatie en team normen
- Introduceer werknemer sponsor
- Ontmoet onmiddellijk benodigdheden voor werk

Eerste week

- Zorg voor directe managementbetrokkenheid
- Prestaties instellen verwachtingen en werk strekking
- Ken zinvol werk toe
- Communiceer bronnen of netwerken vereist voor het werk

Eerste 90 dagen

- Zorg voor essentieel opleiding
- Monitor prestaties en geef feedback
- Krijg feedback door middel van een nieuw onderzoek en andere middelen

Eerste jaar

- Herken positief werknemersbijdragen
- Zorg voor formeel en informele feedback op prestatie
- Maak een medewerker aan ontwikkelingsplan

Bijlage 5 interviewschema

Welkom..,

Ik wil je bedanken voor de medewerking aan het onderzoek. Tijdens het interview gaan we in op het onboarding proces. Ik ben benieuwd naar jouw ervaringen hierin. Heb je vooraf nog vragen over het onderwerp?

Voor de betrouwbaarheid van het onderzoek is het van belang dat jij je vrij voelt om te antwoorden, weet dan ook dat geen een antwoord fout kan zijn en dat jouw anonimiteit wordt gewaarborgd. Het interview zal ongeveer 30-45 minuten duren. Graag zou ik het interview opnemen zodat ik na afloop van het gesprek het interview kan uitwerken op papier. Ben je daarmee akkoord?

Als check wil ik graag van jou weten; Jouw rol tijdens het onboarding-proces is nieuwe medewerker/ inwerker

	Stelling	Voldaan?	Aanvullende vraag	Antwoord
Voor de eerste dag				
	Welkomstpakket verzonden met belangrijke informatie (bijv. handige weetjes en logistiek voor de eerste dag) en welkom brief			
	Bedrijfsreglement en werkinformatie verstrekt		Is er gebruikgemaakt van de website Elver Start?	
	Stimulering voor de voltooiing van het papierwerk (indien mogelijk) vóór dag 1			
	Contact met de nieuwe medewerker om vragen te beantwoorden en verwachtingen af te stemmen			
	Een contactpersoon / buddy toegewezen			
	Duidelijk wat de werkplek is en de collega's zijn voorbereid op de komst			
	Essentiële benodigdheden (zoals, e-mail, account) zijn ingesteld			
Eerste dag				
	De eerste dag wordt gepersonaliseerd door middel van iets unieks voor de nieuwe medewerker (bijvoorbeeld welkomstbriefje, bloemen, naambordje)			
	De missie en visie is gecommuniceerd			

	De nieuwe medewerker introduceren bij contactpersoon / buddy		In welke mate was dit een contactpersoon / buddy? Waar ligt de behoefte?	
	Papierwerk en beveiligingsvereisten samen voltooid			
	Uitleg organisatie- en team normen			
	Welkom geheten door een ervaren senior binnen de organisatie (persoonlijk of via vastgelegde middelen)			
	Realistische informatie over de organisatie en haar cultuur en “mooier maken dan het is” wordt vermeden			
Eerste week				
	Functie en verantwoordelijkheden worden duidelijk gecommuniceerd aan de nieuwe werknemer			
	Introductie van de nieuwe werknemer bij andere werknemers			
	Er is zinvol werk voor de nieuwe werknemer - training of inhoudelijk werk met betrekking tot de nieuwe baan		Is er gebruik gemaakt van de inwerkchecklist?	
	Welkom geheten door een regiomanager			
	Kennismaking met de organisatiestructuur en het belangrijkste personeel			
	Duidelijk welke mensen er moeten worden benaderd bij vragen over verschillende aspecten (contactenlijst/portaal)			
	Feedback gegeven over de eerste week (vanuit beide kanten)			
Eerste 90 dagen				
	Prestatiedoelstellingen en individuele ontwikkelingsdoelen zijn geëvalueerd en vastgesteld		Is er een afspraak gemaakt voor de evaluatie na 3 maanden?	
	Vroeg en vaak prestatie-feedback gegeven aan de nieuwe medewerker			
	Trainingen en cursussen zijn aangeboden om te helpen bij het begrijpen van interne systemen,		Zijn de verplichtte cursussen afgerond	

	algemene werkwijzen en het verkrijgen van andere informatie of vaardigheden die nodig zijn voor de uitoefening van zijn of haar functie		in de eerste 3 maanden? Is er gebruikgemaakt van het aanbod Beleef Elver?	
	Individuele werkstijlen en voorkeuren zijn besproken			
	De nieuwe medewerker heeft belangrijke belanghebbenden uit andere afdelingen ontmoet			
	Regelmatig contact geweest met de nieuwe werknemers om ervoor te zorgen dat ze hun kennis en mogelijkheden goed blijven ontwikkelen			
Eerste jaar				
	Training en cursussen aangeboden om competenties op te bouwen en vaardigheidskloven te dichten		Zijn er cursussen gemist?	
	Bij eventuele problemen zijn gesprekken aangegaan met collega's			
	De prestaties van de nieuwe werknemer zijn periodiek - formeel en informeel – geëvalueerd en feedback gegeven • Na zes maanden en 1 jaar een gesprek (formeel) • Informeel is er tijdens het gehele eerste jaar feedback gegeven		Wat vind je van de kwaliteit van de gegeven feedback? Wat vind je van de frequentie van de gegeven feedback?	
	Ontwikkelgesprekken hebben plaatsgevonden			
	Een felicitatie bij één jaar in dienst			
Advies				
			Heb je naast de eerder genoemde punten verbeterpunten van het onboarding-proces bij Elver?	

Bijlage 6 Begeleidende e-mail respondenten

Beste ...,

Al een tijdje terug hebben wij elkaar gesproken bij de bijeenkomst van begeleidingsintensief, toen heb je aangegeven dat jullie groep mee wil werken met mijn onderzoek naar het onboarding-proces binnen Elver. Ik zal mijzelf nogmaals even voorstellen, mijn naam is Eline Huykman, ik studeer Human Resource Management aan Hogeschool Saxion. In september ben ik gestart met mijn afstudeeropdracht, hiervoor doe ik een onderzoek en wil ik graag interviews houden met 2 mensen bij jou op de groep.

Wat is onboarding precies? 'Onboarding' is het proces dat zich afspeelt in het eerste jaar van de indiensttreding. Wanneer een medewerker heeft gekozen voor onze organisatie willen we dat hij of zij zich zo snel mogelijk thuis voelt en zich betrokken voelt met de Elver. Dit is het doel van het onboarding-proces. Het gaat onder andere om hoe medewerkers worden ontvangen, de eerste werkdag, het leren kennen van je nieuwe collega's/ de organisatie en het inwerkprogramma. Elver wil graag investeren in dit proces zodat nieuwe medewerkers sneller hun plek vinden binnen de organisatie, op een prettige manier betrokken raken en langer blijven werken bij Elver.

Ik zou graag binnen jouw team één medewerker willen interviewen die in het afgelopen 2/3 jaar in dienst is getreden (langer dan 1 jaar in dienst) en één medewerker die ervaring heeft met het inwerken van nieuwe medewerkers binnen het team in de afgelopen 2/3 jaar.

In dit interview ben ik benieuwd naar de ervaringen tijdens het onboarding-proces en wat er in jullie ogen kan worden verbeterd. Dit interview wordt 1-op-1 afgenomen en er zal vertrouwelijk worden omgegaan met de informatie. Dit betekent dat namen niet genoemd worden en herleidbare informatie niet zal worden verstrekt aan anderen.

Het interview duurt 30-45 min en wordt vergoed door Elver. De interviews worden afgenomen in week **3, 4 & 5 op donderdag en vrijdag** hiervoor ontvangen de deelnemers een uitnodiging, hij of zij mag een voorkeur datum en tijd aangeven. Graag ontvang ik z.s.m. van jou twee namen en de contact gegevens van collega's die willen meewerken en voldoen aan de bovengenoemde eisen (Eventueel voorkeur datum en tijd).

De uitkomsten van het onderzoek vormen de basis voor het advies dat uitgebracht wordt aan Elver, voor de verbetering van het onboarding-proces.

Ik hoop dat ik voldoende informatie heb gegeven, Mochten er vragen zijn kan je altijd contact met mij opnemen via ehuykman@elver.nl.

Alvast hartelijk dankt voor de medewerking aan het onderzoek!

Met vriendelijke groet,

Eline Huykman

Bijlage 7 Uitnodiging interview

Beste ...,

Via heb ik jouw contact gegeven gekregen voor jouw beschikbaarheid aan het meewerken met het onderzoek naar het 'onboarding-proces'. Ik zal mijzelf even voorstellen, mijn naam is Eline Huykman, ik studeer Human Resource Management aan Hogeschool Saxion. Je hebt mijn naam of mij misschien al vaker voorbij zien komen, vorig jaar heb ik hier namelijk mijn 3^e jaarstage gelopen bij Elver en afgelopen zomer heb ik gewerkt op het flexbureau. In september ben ik gestart met mijn afstudeeropdracht, hiervoor doe ik een onderzoek naar het onboarding-proces binnen Elver.

Wat is onboarding? '**Onboarding**' is het proces dat zich afspeelt in het eerste jaar van de indiensttreding. Wanneer een medewerker heeft gekozen voor onze organisatie willen we dat hij of zij zich zo snel mogelijk thuis voelt en zich betrokken voelt met de organisatie. Het gaat hierin om meer dan alleen het inwerken op de eerste dag. In een interview wil ik met jou ingaan op de verschillende aspecten die hierbij horen en **jouw ervaring** hiermee.

Onderwerpen die je kan verwachten zijn; Het contact voor je indiensttreding, de eerste werkdag/werkweek, inwerken, feedback & evaluaties.

Om dit proces te verbeteren ben ik benieuwd naar jouw ervaringen en wat er in jouw ogen kan worden verbeterd. Jouw antwoord is dan dus ook nooit goed of fout. De uitkomsten van het onderzoek vormen de basis voor het advies dat uitgebracht wordt aan Elver, voor de verbetering van het onboarding-proces.

Ik wil je graag uitnodigen voor een interview op (**..datum..**) (**.. Tijd..**) (**..Locatie..**).

**Je mag je melden bij de receptie*

Het interview zal 30-45 minuten in beslag nemen, deze tijd wordt vergoed. Het interview wordt 1-op-1 afgenomen en er zal vertrouwelijk worden omgegaan met de informatie. Dit betekent dat jouw naam niet genoemd zal worden en herleidbare informatie niet zal worden verstrekt aan anderen.

Ik hoop dat ik voldoende informatie heb gegeven, Mochten er vragen zijn kan je altijd contact met mij opnemen via ehuykman@elver.nl.

Alvast hartelijk dankt voor de medewerking aan het onderzoek!

Met vriendelijke groet,

Eline Huykman

Bijlage 8 Transcripten

<https://www.dropbox.com/s/ynnm6p7drav21oi/Transcripten.docx?dl=0>

Bijlage 9 Codeboom

Fase 1

- Contact
- Elver Stat
 - o Bekend met Elver start
 - o Gebruik gemaakt met Elver start
- Contactpersoon
 - o Contactpersoon/buddy gewenst?
- Bekendheid (rond om komst)
- Benodigdheden

Fase 2

- Senior Leiderschap
- Contactpersoon
 - o Mate van inzet contactpersoon/buddy

Fase 3

- Duidelijkheid functie
- Inwerkchecklist
- Inwerkdagen
- Regiomanager
- Feedback
 - o Mening feedback eerste week

Fase 4

- Cursussen
 - o Verplichte cursussen behaald
 - o Cursussen gemist
- Beleef Elver
 - o Gebruik gemaakt
 - o Waar moet het aan voldoen
- Evaluaties
 - o Aantal evaluaties
 - o Toegevoegde waarde evaluaties

Fase 5

- Feedback
 - o Kwaliteit van de feedback
 - o Frequentie van de feedback

Advies

- Visie Elver
- Formalisatie
- Feedback door middel van buddy
- Contactpersoon inzetten

Bijlage 10 Codeerschema

Schema stellingen

<https://www.dropbox.com/s/6p6kbwya495impz/Codeerschema%20gesloten%20vragen%2025-3-2019.xlsx?dl=0>

Schema vragen

<https://www.dropbox.com/s/zfrvnpk40tlzf4g/Codeerschema%20open%20vragen%2025-3-2019.xlsx?dl=0>