

1/20/2017

Cloetta



WELKOM BIJ CLOETTA

ONDERZOEK NAAR SUCCES- EN VERBETERFACTOREN VAN HET HUIDIGE
INTRODUCTIEPROGRAMMA VAN CLOETTA OOSTERHOUT

OPEN SFEER. CULTUUR. WARM GEVOEL. BETROKKENHEID. NIEUWE START. NIEUWE COLLEGA'S. INTRODUCTIE.
INWERKPROGRAMMA. SOLLICITATIEFASE. CLOETTA-FIT. SPANNEND. UITDAGING. OVERLOAD AAN INFORMATIE.
KENNISMAKINGSGESPREKKEN. FABRIEKSBEZOEKEN. FLEXIBILITEIT. AVONTUUR.

–“ WELL BEGUN IS HALF DONE” –

EMILIE BOSCH

2382954

CLOETTA HOLLAND

SANNE VAN DE SANDE

TITELPAGINA

NAAM	EMILIE BOSCH
STUDENT NUMMER	2382954
PRAKTIJKBEGELEIDER	ANOUK BRUGGELING
ORGANISATIE	CLOETTA HOLLAND
BEGELEIDEND DOCENT	SANNE VAN DE SANDE
PROGRESSCODE	HRM4OAO
TITEL VAN HET RAPPORT	WELKOM BIJ CLOETTA
OPLEIDING	HUMAN RESOURCE MANAGEMENT FONTYS HOGESCHOOL TE TILBURG

Dit is het onderzoeksrapport naar de succes- en verbeterfactoren van het huidige introductieprogramma van Cloetta Oosterhout. Het onderzoek is een verdiepend onderzoek naar het introductieprogramma voor heel Cloetta Holland.

Een goed introductieprogramma begint bij dag één van de nieuwe medewerker. Binnen Cloetta is al wel goed nagedacht over de vraag hoe je een nieuwe medewerker in de organisatie introduceert. Toch zijn ze niet helemaal tevreden over de huidige aanpak van een indiensttreding van een nieuwe medewerker. Alle locaties van Cloetta Holland gebruiken eigen documenten, regels en schema's. Er is nog geen geïntegreerd introductieprogramma en er is niet onderzocht waar de behoefte ligt bij de medewerkers en leidinggevenden ten aanzien van een goed introductieprogramma.

Het doel van dit onderzoek is om de succes- en verbeterfactoren van het huidige introductieprogramma van locatie Oosterhout te achterhalen, zodat in de toekomst een geïntegreerd introductieprogramma kan worden gemaakt dat voor elke locatie bruikbaar en nuttig is. Om alle cruciale informatie naar boven te krijgen is ervoor gekozen de aandacht te richten op één locatie. Vanwege de haalbaarheid van dit onderzoek was het namelijk niet mogelijk alle locaties te onderwerpen aan deze grondige aanpak. Vervolgonderzoek, ook in het kader van de generaliseerbaarheid van de gegevens, wordt aanbevolen.

De hoofdvraag die uiteindelijk in dit rapport beantwoord zal worden is: Welke succes- en verbeterfactoren kent het huidige introductieprogramma van Cloetta Oosterhout? Deze hoofdvraag is beantwoord met behulp van vier deelvragen, waarbij de focus lag op drie topics die zijn voortgekomen uit de literatuur. Dit zijn: diverse rollen, informatiebronnen en duur&support. Deze drie topics dienen onderzocht en getoetst te worden aan de succes- en verbeterfactoren van het huidige introductieprogramma; ze zullen door verschillende theorieën onderbouwd zijn in de literatuur en gelinkt worden aan de succesfactoren voor een succesvol introductieprogramma.

De verschillende topics zijn in gesprekken bevestigd bij vier leidinggevenden en vier nieuwe medewerkers. Uit de interviews zijn op deze drie topics resultaten naar voren gekomen.

De resultaten van de deelvragen zijn gesplitst in antwoorden van de leidinggevenden en die van de nieuwe medewerkers. Hierbij is gekeken of er overeenkomsten en verschillen zijn tussen deze twee groepen. Vanuit daar zijn de succes- en verbeterfactoren beschreven. Hierin zijn de volgende succesfactoren naar voren gekomen:

- ❖ De cultuur van Cloetta: het 'warm welkom'
- ❖ De sollicitatiefase
- ❖ De tijd en ruimte

Daarnaast zijn ook de verbeterfactoren beschreven:

- ❖ Handvaten, tools en richtlijnen voor de leidinggevenden
- ❖ Meer aandacht voor het overbrengen van de cultuur naar nieuwe medewerkers
- ❖ Ontwikkelen van een feedback evaluatiesysteem vanuit HR

Vanuit de resultaten en conclusies is ook een advies gegeven. Dit advies wordt middels een adviespresentatie gepresenteerd en zal niet in het rapport beschreven worden.

Tot slot is in de discussie ingegaan op de beperkingen van het praktijkonderzoek en in hoeverre het praktijkonderzoek uiteindelijk voldoende valide, betrouwbaar en generaliseerbaar is.

VOORWOORD

Met 'Pride' en 'Passion' presenteer ik in dit rapport een onderzoek naar de succes- en verbeterfactoren van het huidige introductieprogramma van Cloetta Oosterhout. Dit onderzoek is onderdeel van mijn afstudeerfase voor de opleiding Human Resource Management aan de Fontys in Tilburg. Eind augustus 2016 ben ik begonnen met mijn stage op de HR-afdeling bij Cloetta in Oosterhout.

In overleg met mijn stagebegeleider is de onderzoeksvraag tot stand gekomen. Het onderzoek dat ik heb uitgevoerd was leerzaam en dynamisch. Ik heb dan ook met alle plezier aan dit onderzoek kunnen werken.

Bij deze wil ik Anouk Bruggeling en Sanne van de Sande bedanken voor de steun en begeleiding tijdens het praktijkonderzoek. Zij stonden open voor mijn vragen en wilden mij graag helpen. Daarnaast wil ik al de respondenten bedanken voor hun waardevolle input. Zonder hun medewerking en tijd had ik dit onderzoek nooit kunnen uitvoeren. Tot slot bedank ik mijn familie voor hun support en mijn klasgenoten voor hun hulp en advies bij het onderzoek.

Veel leesplezier!

Emilie Bosch

Oosterhout, 20 januari 2017

INHOUDSOPGAVE

Samenvatting	2
Voorwoord.....	3
1. Inleiding.....	7
1.1 Maatschappelijke context.....	7
1.2 Organisatie context	7
1.2.1 Geschiedenis.....	7
1.2.2 Missie en Visie	8
1.2.3 Values	8
1.2.4 OrganisatieCultuur.....	9
1.2.5 Doelen.....	10
1.2.6 Organisatiestructuur	10
1.3 Probleemanalyse	10
1.3.1 Context van het probleem.....	10
1.3.2 Huidig introductieprogramma.....	12
1.4 Doelstelling	13
1.4.1 Praktijk doel.....	13
1.4.2 Kennisdoel.....	13
1.5 Hoofd- en deelvragen	13
1.5.1 Adviesvraag.....	13
1.5.2 Hoofdvraag.....	13
1.5.3 Deelvragen	14
1.5.4 Randvoorwaarden	14
1.5.5 Leeswijzer	14
2. Theoretisch kader	15
2.1 Definitie introductiebeleid	15
2.2 Wat levert een effectieve introductie op?	15
2.3 Introductie in fasen.....	17
2.3.1 De sollicitatiefase.....	17
2.3.2 De oriëntatiefase	17
2.3.3 De socialisatie fase.....	18
2.4 Diverse rollen en informatiebronnen.....	19
2.4.1 Informatiebronnen	19
2.4.2 Diverse rollen	19
2.5 Criteria succesvol introductieprogramma	20
2.6 Onbekende theorie	22
3. Conceptueel model.....	23
4. Methodische verantwoording	24

4.1 Type onderzoek	24
4.2 Procedure	24
4.3 Respondenten	24
4.4 Meetinstrumenten	25
4.4.1 Halfgestructureerde interviews	25
4.4.2 Interviewer.....	26
4.5 Analyses	26
4.5.1 Coderen interviews.....	26
5. Resultaten	27
5.1 Deelvraag 1	27
5.1.1 Diverse rollen	27
5.1.2 Informatiebronnen	29
5.1.3 Duur & support	32
5.2 Deelvraag 2	34
5.2.1 Overeenkomsten	34
5.2.2 Verschillen.....	34
5.3 Deelvraag 3	35
5.3.1 Diverse rollen	35
5.3.2 Informatiebronnen	37
5.3.3 Duur & support	39
5.4 Deelvraag 4	41
5.4.1 Overeenkomsten	41
5.4.2 Verschillen.....	41
6. Conclusie	42
6. 1 Antwoord op de hoofdvraag	42
6.2 Deelvragen	42
6.2.1 Welke ervaringen hebben de leidinggevenden en de medewerkers met het huidige introductieprogramma?	42
6.2.2 Welke overeenkomsten en verschillen zitten er tussen de ervaringen bij de medewerkers en leidinggevenden?	43
6.2.3 Welke verwachtingen hebben de leidinggevenden en de werknemers over het toekomstige introductieprogramma?.....	43
6.2.4 Welke overeenkomsten en verschillen zitten er tussen de verwachtingen bij de medewerkers en de leidinggevenden?	44
6.3 Vergelijking conceptueel model.....	44
7. Discussie	45
8. Literatuur	48

“Well begun is half done”

-Aristoteles-

1. INLEIDING

1.1 MAATSCHAPPELIJKE CONTEXT

Uit: Al, T. (2008), p. 13

“Op een frisse maandagochtend meldt een nieuwe medewerker zich bij de receptie van een bedrijf in een middelgrote plaats in Zuid-Holland. De receptioniste is niet op de hoogte van zijn komst. Nadat de jongeman zijn naam enkele malen heeft herhaald en uiteindelijk gespeld, kijkt de receptioniste enige tijd met gefronst voorhoofd naar het beeldscherm. ‘Uw naam staat niet in het systeem’. Er is ook geen badge voor hem aangemaakt. ‘Weet u bij wie u moet zijn?’ vraagt ze aan de nieuwe medewerker. De genoemde persoon is nog niet aanwezig. ‘Weet u zelf de weg naar de afdeling?’ Dat weet de nieuwe medewerker. Voorzien van een noodpasje mag hij doorlopen. Eenmaal op de afdeling aangekomen blijkt er nog geen werkplek te zijn geregeld.”
Dit verhaal is waar gebeurd.

Een goed introductieprogramma begint bij dag één van de nieuwe medewerker. Bovenstaand voorbeeld is wellicht extreem, maar het gebeurt wel binnen organisaties. Uit onderzoek is gebleken dat wanneer de nieuwe medewerker vanaf dag één goed wordt ontvangen, de organisatie uiteindelijk de vruchten ervan plukt (Kluijtmans, zoals geciteerd in Caers, 2008).

Je wilt niet dat je nieuwe medewerker zoiets meemaakt als bovengeschetste situatie en als organisatie wil je uiteindelijk profijt hebben van een goed introductieprogramma. Binnen Cloetta is al wel degelijk en goed nagedacht over de vraag hoe je een nieuwe medewerker in de organisatie introduceert. Er zijn al wat documenten opgesteld voor de indiensttreding van een nieuwe medewerker. Dit wordt besproken in het hoofdstuk 1.3.2. Toch zijn ze niet helemaal tevreden over de huidige aanpak van een indiensttreding van een nieuwe medewerker. Alle locaties van Cloetta Holland hebben eigen documenten, regels en schema's waar zij zich aan houden. Er is nog geen geïntegreerd introductieprogramma en men heeft nog niet onderzocht waar nou de behoefte ligt bij de medewerkers en leidinggevenden ten aanzien hiervan. Als er een geïntegreerd introductieprogramma zal komen, dan kunnen de leidinggevenden elke nieuwe medewerker op dezelfde manier introduceren. Zo kunnen alle essentiële onderdelen aan bod komen die, volgens de medewerkers en leidinggevenden van Cloetta, nodig zijn voor een goed introductieprogramma. HR zal de partij zijn die uiteindelijk het introductieprogramma zal ontwikkelen en implementeren.

1.2 ORGANISATIE CONTEXT

1.2.1 GESCHIEDENIS

(Cloetta Holland B.V., 2013)

Cloetta is in 1862 opgericht door drie broers. Cloetta produceert verschillende suikerwaren, chocolade, noten, pastilles en kauwgum. De producten worden in meer dan 50 landen wereldwijd verkocht en geproduceerd in 13 fabrieken, verdeeld over 6 verschillende landen. Het hoofdkantoor is gevestigd in Stockholm en daar wordt de centrale organisatie uitgevoerd. In 2012 is de fusie van Leaf Nederland en Cloetta goedgekeurd en sindsdien zijn ze samen gegaan onder de naam Cloetta Holland B.V. De onderneming is gevestigd in Turnhout, Roosendaal, Sneek en het hoofdkantoor in Oosterhout. De merken, genaamd

Sportlife, Xylifresh, King, Red Band, Venco, The Jelly Bean Factory, Lonka en Nutisal behoren allemaal onder Cloetta Holland BV.

1.2.2 MISSIE EN VISIE

Missie: To bring a smile to your Munchy Moments.

Je een glimlach bezorgen tijdens je 'tussendoortjes'

Visie: To be the most admired satisfier of Munchy Moments.

Om de beste te zijn in de 'tussendoortjes'



Bron: Cloetta AB. (2013). Vision, mission and core values.

1.2.3 VALUES

(Cloetta Holland B.V., 2013)

Cloetta is een internationale, innoverende en dynamische organisatie waar de values: **focus, passion, teamplay & pride** gehanteerd worden. Bij Cloetta staat leren en ontwikkelen hoog in het vaandel.



FOCUS



TEAMPLAY



PASSION



PRIDE

Focus

Focus gaat over zelfvertrouwen, prioriteiten stellen, ambitie en een "will do" houding. Binnen Cloetta betekent Focus een persoonlijke toewijding in alle essentiële onderdelen. Cloetta stelt prioriteiten aan de activiteiten wat ze succesvol maken. Ze zijn constant bezig met uitvoering, beslissingen nemen en duidelijkheid creëren naar de medewerkers.

Teamplay

Teamplay gaat over het nemen van gezamenlijke verantwoordelijkheid: het doen van de medewerkers deel en elkaar steunen.

Binnen Cloetta is Teamplay gebaseerd op het nemen van zowel individuele- als gezamenlijke verantwoordelijkheid. Cloetta streeft ook naar optimale samenwerking met hun externe omgeving zoals klanten en leveranciers. Ze doen hun uiterste best om anderen te begrijpen, te waarderen en te respecteren. Cloetta communiceert transparant, eerlijk en zonder angst. Ze streven naar een optreden als een 'One Cloetta'.

Passion

Passion gaat over een stap extra doen, positief zijn en het hebben van plezier. Deze value is de kern van Cloetta en kenmerkt al de activiteiten binnen de organisatie. Passie geeft de medewerkers inspiratie om zichzelf te ontwikkelen, producten te produceren en te verkopen. Producten zullen op eenzelfde wijze door de klanten geïnspireerd worden. Cloetta vindt het belangrijk om de mogelijkheid tot inspiratie en motivatie te koesteren. Om verandering te zien als een kans, een stapje extra en plezier te hebben in alles.

Pride

Pride gaat over trots zijn op het bedrijf, de merken, de producten en de persoonlijke bijdrage van medewerkers.

Trots is de drijvende kracht die Cloetta medewerkers motiveert om zo goed mogelijk te presteren. Trots op elkaars bijdrage binnen Cloetta, de merken en de producten. Deze waarde is gebaseerd op een veilige en duurzame werkomgeving voor de medewerkers met wederzijds vertrouwen. Cloetta koestert een bedrijfscultuur die mensen deelgenoot maakt van hun visie en businessdoelstellingen, zodat iedereen betrokken voelt bij de organisatie. Cloetta moedigt werknemers op een laagdrempelig niveau aan om de verantwoordelijkheid te nemen voor hun werkzaamheden en trots te zijn op wat ze doen.

1.2.4 ORGANISATIECULTUUR

De cultuur die binnen Cloetta heerst, kan gezien worden als een familiecultuur (Quinn en Cameron, 1999). Gebaseerd op het Concurrerende Waarde Model van Quinn en Cameron (1999) staat de familiecultuur voor een organisatie die zich richt op de zorg voor goede verhoudingen, gekoppeld aan flexibiliteit in processen en zorg voor het personeel. De relatie tussen de collega's zowel als de klanten staat centraal.

Jaarlijkse uitjes met Cloetta en verschillende activiteiten zoals een wintersportvakantie, pub quiz en deelname aan verschillende sportactiviteiten zouden goed passen bij een familiecultuur. De kick-off bijeenkomsten, waarbij de presentatie van de kwartaalagenda op het programma staat en verschillende kantinepresentaties passen weer bij een werkcultuur. Zelf ziet Cloetta zich als een familiebedrijf. (A. Bruggeling, persoonlijke communicatie, 31 augustus 2016). Volgens het model van Quinn en Cameron (1999) zou dit betekenen dat succes gestimuleerd zou worden door individuele ontwikkeling, teamwerk en gemeenschappelijke normen en waarden. Deze drie factoren kan je terug zien in de missie, visie en values van Cloetta zoals eerder beschreven in 1.2.2. en 1.2.3.

1.2.5 DOELEN

(Cloetta Holland B.V., 2013)

De doelen van Cloetta: meer dan succesvol zijn, een uitmuntende kwaliteit leveren, streven naar een gemeenschappelijke visie en het gevoel van saamhorigheid. Cloetta wil alle speciale momenten (al die momenten waarop onze consumenten een pauze willen nemen, zichzelf willen belonen, revitaliseren, alleen genieten of met vrienden) vullen met plezier. Deze gelegenheden worden door Cloetta Munchy Moments genoemd. Cloetta wil een glimlach op alle gezichten van de consumenten toveren tijdens al deze Munchy Moments.

1.2.6 ORGANISATIESTRUCTUUR

(Bron afkomstig van het intranet van Cloetta)

De organisatie heet Cloetta Holland. Hierbij behoren:

- ❖ Commerce:
Cloetta Oosterhout is de hoofdlocatie en typeert zich als Commerce. Dit is de locatie waar alles gebeurt buiten de productie. Cloetta Oosterhout heeft verschillende afdelingen te weten: Sales, Marketing, Customer Marketing, Field Sales, Finance and Administration, Group IT, HR en Supply Service Middle.
- ❖ Supply
Bij Cloetta Holland horen de fabriekslocaties Roosendaal, Turnhout en Sneek. Dit zijn fabrieken van Cloetta waar vooral productie plaatsvindt.

De volledige organogrammen zijn in te zien bij de onderzoeker. Dit omdat de organogrammen constant veranderen en deze in verband met bedrijfsinformatie niet worden verstrekt.

1.3 PROBLEEMANALYSE

1.3.1 CONTEXT VAN HET PROBLEEM

Tijdens gesprekken met het HR-team van Cloetta Oosterhout is het volgende naar voren gekomen dat er op dit moment nog geen standaard introductieprogramma is die Cloetta hanteert binnen de organisatie. Het is nog voor hen onduidelijk waar volgens medewerkers en leidinggevenden behoefte aan is en hoe deze ingevuld moet worden binnen Cloetta. Om ervoor te zorgen dat nieuwe medewerkers op de juiste manier geïntroduceerd worden in de organisatie is het essentieel om over een geïntegreerd introductiebeleid te beschikken en eveneens dat alle locaties hetzelfde introductieprogramma hanteren. " Een goede introductie levert geld op, een slechte introductie kost geld. Goed introduceren verdient zichzelf dus dubbel en dwars terug. Alleen al daarom zou je wel gek zijn om het niet te doen!" (Al, 2008, pp. 18)

Om een prettige werkomgeving te creëren is het belangrijk dat Cloetta oprecht naar de feedback van haar werknemers luistert. Volgens Ards (2003) levert een goed introductiebeleid een goed gevoel van zekerheid en bevordert de binding en identificatie met het bedrijf. Dit sluit mooi aan bij de values van Cloetta, waar trots en passie hoog in het vaandel staan. Het binden en boeien van medewerkers begint al bij dag één.

Om dit inzichtelijk te maken werkt Cloetta samen met de organisatie Great Place to Work. Zij hebben een vragenlijst ontwikkeld die twee jaarlijks naar alle medewerkers verstuurd worden.

Het zijn vragen die gaan over de mate waarin je het management geloofwaardig vindt, je met respect wordt behandeld, de procedures binnen de organisatie eerlijk zijn, maar ook over hoe trots je bent hier te werken en in hoeverre jij je welkom voelt.

Vervolgens worden de uitkomsten van deze vragenlijst aan iedereen gepresenteerd en in teamverband besproken, waarna er een actieplan gemaakt kan worden om te verbeteren waar nodig.

Volgens de medewerkers bestaan een Great Place to Work uit een plek waar je:

- ❖ mensen vertrouwt waarvoor je werkt
- ❖ trots bent op wat je doet en
- ❖ geniet van de mensen met wie je samen werkt.

Onderstaande resultaten zijn uit de medewerkersenquête "Great Place to Work" eind 2015 verzameld. De respons was 93 procent en Cloetta bereikte een Trust Index® van 82 procent. De Trust Index® is de wereldwijde standaard op het gebied van medewerkersonderzoek en meet de mate van vertrouwen, trots en plezier binnen organisaties (Great Place to Work, 2016).

Cloetta streeft naar een relatie van wederzijds respect en vertrouwen tussen het bedrijf en haar medewerkers. Het moet leuk zijn om bij Cloetta te komen en mogen werken en dit begint bij een goede introductie, volgens Ards (2003). Iedere tevreden medewerker zal met waardering spreken over zijn bedrijf.

Trust Index® versus the Best

	Best Workplaces 2015 (the Netherlands)	Cloetta – Commerce Holland 2015-16	
 Credibility	80%	85%	+5
 Respect	77%	79%	+2
 Fairness	80%	73%	-7
 Pride	85%	84%	-1
 Camaraderie	86%	90%	+4
Trust Index®	81%	82%	+1

Figuur 1: Cloetta Holland, PowerPoint GPTW MT (2015)

De betrokkenen van het probleem zijn vooral de nieuwe medewerkers, de huidige medewerkers, de leidinggevenden van de nieuwe medewerkers en de afdeling HR.

Het probleem dat zich nu voordoet is dat er geen introductieprogramma is. Door signalen vanuit interne gesprekken met onder andere leidinggevenden is naar voren gekomen dat ze niet weten wat de juiste informatie is die gebruikt kan worden richting de nieuwe medewerker. Ook weten ze niet hoe ze dit op de juiste manier kunnen vertellen. Eveneens is er geen duidelijke taakverdeling over welke informatie vanuit HR wordt verteld en welke informatie de leidinggevende moet geven aan zijn/ haar nieuwe medewerker. Het feit dat Cloetta met Great Place to Work werken is ook vanuit het gegeven dat ze informatie en feedback vanuit medewerkers en leidinggevenden belangrijk vinden (A. Bruggeling, persoonlijke communicatie, 4 oktober 2016)

Vanuit HR is hierdoor de wens ontstaan om een algemeen introductieprogramma op te stellen, startend bij Cloetta Oosterhout en deze vervolgens te integreren binnen heel Cloetta Holland. De keuze voor de integratie bestaat enerzijds uit het begrijpen dat de medewerkers een onderdeel zijn van een grotere organisatie dan alleen de locatie waar ze komen te werken. Anderzijds zullen de meeste medewerkers ook te maken krijgen met andere locaties of collega's van andere locaties. Met een algemeen introductieprogramma op alle locaties zullen alle medewerkers dezelfde en juiste informatie krijgen.

1.3.2 HUIDIG INTRODUCTIEPROGRAMMA

Om het onderzoek zo volledig mogelijk te kunnen uitvoeren is een korte analyse gemaakt van bestaand materiaal. Deze informatie is via interne persoonlijke communicatie verkregen. Welke documenten zijn er op dit moment beschikbaar voor het uitvoeren van een introductie?

Er is alleen gekeken naar de documenten die Cloetta Oosterhout op dit moment hanteert. Zoals al eerder aangegeven is ervoor gekozen om de aandacht te richten op één locatie om alle cruciale informatie naar boven te krijgen. Vanwege de haalbaarheid van dit onderzoek was het niet mogelijk alle locaties te onderwerpen aan deze grondige aanpak.

Cloetta Oosterhout heeft op dit moment geen introductiebeleid. Er zijn wat losse documenten die gebruikt worden bij de indiensttreding van een nieuwe medewerker. Er is één document voor de afdeling HR en één document voor de leidinggevende.

Dit wordt binnen Cloetta Oosterhout gecommuniceerd in de vorm van een checklist.. Hier wordt alles gecheckt en afgevinkt wat nodig is voor het in dienst treden van een nieuwe medewerker. Deze documenten zijn vooral gemaakt voor het ondersteunen van de procedure, zodat niks vergeten wordt. De checklisten zijn op te vragen bij de onderzoeker. Verder zijn er geen beleidsplannen of documenten beschikbaar die de verdere invulling van de introductie faciliteren. Elke leidinggevende geeft zelf vorm aan de introductie van een nieuwe medewerker.

Voor de helderheid voor de lezer worden deze documenten met de desbetreffende activiteiten in dit onderzoek beschreven als het huidige introductieprogramma.

1.4 DOELSTELLING

Het doel van dit onderzoek is om de succes- en verbeterfactoren van het huidige introductieprogramma te achterhalen, zodat in de toekomst een geïntegreerd introductieprogramma kan worden gemaakt, dat voor elke locatie bruikbaar en nuttig is.

1.4.1 PRAKTIJK DOEL

Het praktijkdoel van het onderzoek is om voor Cloetta een geïntegreerd introductieprogramma te ontwerpen, die voor elke leidinggevende en medewerker passend en toegankelijk is. Elke leidinggevende heeft zijn ideeën over het inwerken van een nieuwe medewerker, maar deze moet wel in de cultuur van Cloetta passen en volledig zijn. HR zal uiteindelijk eindverantwoordelijk zijn voor het uitrollen van een geïntegreerd introductieprogramma.

1.4.2 KENNISDOEL

Het kennisdoel van het onderzoek is om er achter te komen welke succes- en verbeterfactoren het huidige introductieprogramma van Cloetta Oosterhout heeft. Dit om inzicht te geven aan wat behouden en verbeterd moet worden aan het huidige introductieprogramma van Cloetta Oosterhout. Deze informatie kan gebruikt worden als input voor het ontwikkelen van een introductieprogramma, dat later uitgerold kan worden voor heel Cloetta Holland.

1.5 HOOFD- EN DEELVRAGEN

1.5.1 ADVIESVRAAG

Hoe moet een introductieprogramma voor heel Cloetta Holland eruit komen te zien?

Cloetta Oosterhout heeft tijdens de laatste HR meeting eind 2016 aangegeven het huidige introductieprogramma te willen evalueren en te onderzoeken op welke aspecten deze nu nog niet voldoet aan de huidige behoeften binnen Cloetta Holland. Om dit zo goed mogelijk te kunnen onderzoeken, zal gevraagd worden naar de ervaringen en verwachtingen van de medewerkers en leidinggevendenden bij een introductieprogramma. Dit zal gedaan worden door middel van interviews.

1.5.2 HOOFDVRAAG

Welke succes- en verbeterfactoren kent het huidige introductieprogramma van Cloetta Oosterhout?

Vanwege de haalbaarheid van het onderzoek is ervoor gekozen om een afbakening te maken naar locatie Oosterhout. In samenspraak met de organisatie is besloten om door middel van interviews zich alleen te richten op locatie Oosterhout. Voor een vervolgonderzoek kan gekeken worden hoe dit geïmplementeerd zal worden voor Cloetta Holland.

1.5.3 DEELVRAGEN

- 1. Welke ervaringen hebben de leidinggevenden en de medewerkers met het huidige introductieprogramma?**
- 2. Welke overeenkomsten en verschillen zitten er tussen de ervaringen bij de medewerkers en leidinggevenden?**
- 3. Welke verwachtingen hebben de leidinggevenden en de werknemers over het toekomstige introductieprogramma?**
- 4. Welke overeenkomsten en verschillen zitten er tussen de verwachtingen bij de medewerkers en de leidinggevenden?**

1.5.4 RANDVOORWAARDEN

Tijdens het onderzoek zullen er enkele eisen en randvoorwaarden aan het onderzoek zitten. De eerste heeft betrekking op de tijd van de uitvoering. Cloetta wilt in januari resultaat hebben van het onderzoek. De andere locaties zullen niet meegenomen worden tijdens dit onderzoek, alleen Cloetta Oosterhout zal onderzocht worden voor het onderzoek. Voor de uitvoering van het onderzoek is geen budget nodig, enkel tijd voor de interviews.

1.5.5 LEESWIJZER

Voor de indicatie van de inhoud en de opbouw van dit rapport is allereerst duidelijk gemaakt waarom dit onderzoek tot stand is gekomen. In hoofdstuk 1 zullen vooral de probleemanalyse, de doelstellingen, Cloetta als organisatie en tot slot de hoofd- en deelvragen besproken worden.

In hoofdstuk 2 wordt een theoretisch kader geschetst. Om een duidelijk beeld te krijgen van het introductieprogramma zal eerst gekeken worden welke definities hangen aan het woord introductiebeleid / programma.

Hoofdstuk 3 geeft een conceptueel model, vanuit de theorieën in hoofdstuk 2. Vanuit dit model is de topiclijst tot stand gekomen. Verdere toelichting van de topiclijst en de aanpak van het onderzoek staan in hoofdstuk 4: de methodische verantwoording. Hierin is onder andere beschreven waarom gekozen is voor een kwalitatief onderzoek. Daarnaast worden in dit hoofdstuk de procedure en het benaderen van de respondenten duidelijk beschreven, evenals de onderwerpen: afbakening, meetinstrumenten, interviewer en analyses.

De resultaten van het kwalitatief onderzoek zijn verwerkt in hoofdstuk 5 en zijn per topic en groep (nieuwe medewerkers of leidinggevenden) uitgewerkt.

In hoofdstuk 6, de conclusie, worden de antwoorden en daarmee een korte weergave van het advies gepresenteerd. Tot slot zal in hoofdstuk 7 worden ingegaan op de beperkingen van het praktijkonderzoek: wat zijn mogelijke zwakke plekken? Wat zijn de mogelijke gevolgen hiervan?

2. THEORETISCH KADER

Om een duidelijk beeld te krijgen van het introductieprogramma zal eerst in de literatuur gekeken worden welke definities hangen aan het woord introductiebeleid/ programma.

2.1 DEFINITIE INTRODUCTIEBELEID

De definitie die Joost Ards beschrijft (Ards, 2003) is het volgende: "Omschrijving van de activiteiten die het bedrijf gebruikt om nieuwe werknemers te introduceren, evenals de doelen die het bedrijf via deze activiteiten wil realiseren. Ook bevat het introductiebeleid een omschrijving van de relatie met het eigen Human Resourcebeleid."

Binnen het Human Resourcebeleid worden er drie verschillende hoofdactiviteiten onderscheiden namelijk: instroom, doorstroom en uitstroom. Instroom gaat vooral over de zoektocht naar nieuwe medewerkers, ook wel recruten genoemd. Wanneer iemand deze fase (sollicitatiefase) heeft doorstaan dan begint de 'onboarding' (Bradt en Vonnegut, 2009). Dit betekent dat de werknemer onthaald wordt en hierbij komen alle activiteiten die vanuit de organisatie ondernomen worden om de aanpassing van nieuwe medewerkers in de organisatie optimaal en snel te laten verlopen bij (Moreels, 2006).

2.2 WAT LEVERT EEN EFFECTIEVE INTRODUCTIE OP?

" Een goede introductie levert geld op, een slechte introductie kost geld. Goed introduceren verdient zichzelf dus dubbel en dwars terug. Alleen al daarom zou je wel gek zijn om het niet te doen!" (Al, 2008, pp. 18)

Volgens Al (2008) is een introductieprogramma erg bepalend: " De krappe arbeidsmarkt is maar één reden om te kiezen voor een goed introductieprogramma. Denk ook eens aan de eerste indruk: die maak je maar één keer en is erg bepalend voor de betrokkenheid."

In De introductiegids: 49 tips voor inwerken van nieuwe medewerkers (Al, 2008) zijn een paar quick wins beschreven van een goed introductieprogramma. Allereerst bind je de nieuwe medewerkers door het creëren van een emotionele band. Verder breng je de informatie en de bedrijfstrots in één keer goed over. Met een goed introductieprogramma zal je ook vrienden voor het leven maken en dit zal de basis vormen voor een goed netwerk. Dit zal de bevestiging van de keuze van de medewerker bevestigen en de verwachtingen beantwoorden.

Uit onderzoek van Al (2008) zijn dit de grootste voordelen die een goed introductieprogramma een bedrijf kan leveren:

- ❖ de medewerker kan je sneller en vollediger inzetten
- ❖ het zal het verloop verlagen en de betrokkenheid en productiviteit verhogen
- ❖ de medewerkers zullen minder snel de organisatie verlaten
- ❖ de medewerkers kijken met een frisse blik naar de organisatie en zullen de talenten beter in kunnen zetten
- ❖ vergroot de loopbaankansen en interne samenwerking
- ❖ een tevreden medewerker vertelt trots over zijn nieuwe baan.

"Wat introductie oplevert is veel meer een combinatie van het (autonome) leerproces van de werknemer (de ontdekkingsreis) en het succes van de inspanningen van de introductieactiviteiten van het bedrijf (het routeplan)" (Ards, 2003, p. 6).

Zoals te zien is in figuur 2, opbrengsten voor het bedrijf (Ardts, 2003, p. 8) bestaan de opbrengsten uit generieke en bedrijfsspecifieke opbrengsten. De generieke opbrengsten geven vooral de resultaten aan die een goed gestructureerd introductieprogramma opbrengen. Bij bedrijfsspecifieke opbrengsten zal er meer gericht worden naar de visie, de cultuur en het beleid van de organisatie. Deze opbrengsten zijn moeilijker om te realiseren, omdat hier veel strategie- en competentiegerichte introductieactiviteiten bij komen kijken.

Generieke opbrengsten

- Sneller aanleren van de functie
- Hogere productiviteit
- Kennis van de organisatie (zoals geschiedenis, taal/vakjargon, doelen en waarden)
- Organisatiebetrokkenheid
- Lager ziekteverzuim
- Lage vertrekintentie
- Minder (vroegtijdig) verloop

Bedrijfsspecifieke opbrengsten

Handelen naar de visie, de cultuur en het beleid van de organisatie. Uitgewerkt in competenties, zoals:

- **Ondernemerschap:** signaleren van businessmogelijkheden, deze zelf actief beïnvloeden en daarbij verantwoordelijke risico's durven nemen.
- **Klantgerichtheid:** onderzoeken van de wensen en behoeften van de klant en laten zien vanuit dat perspectief te denken en handelen.
- **Samenwerken:** actief bijdragen aan samenwerking voor gemeenschappelijke doelen, ook wanneer dat geen direct persoonlijk belang dient; daartoe de onderlinge communicatie bevorderen.

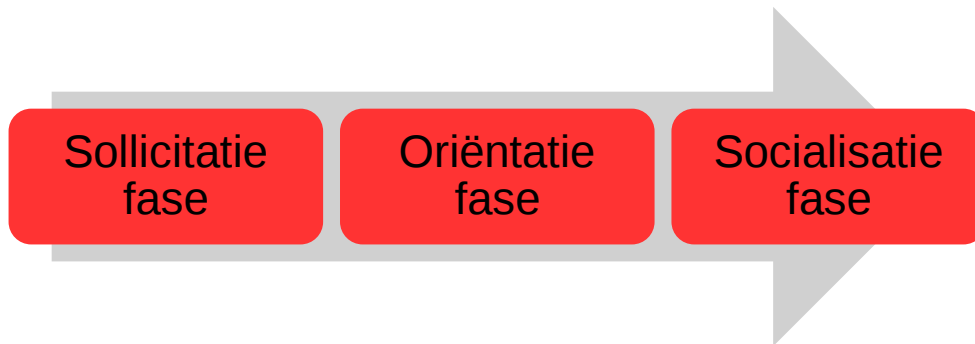
Figuur 2: Opbrengsten voor het bedrijf. Overgenomen van "Introductiebeleid" door Ardts, J. (2003), p.8.

2.3 INTRODUCTIE IN FASEN

In Ardts (2003) staat dat introductie kan worden voorgesteld als een leerproces dat een aantal stadia omvat (Wanous, 1992).

Hierin wordt de introductie onderverdeeld in drie stadia die nieuwe werknemers doorlopen: een voorbereidende fase, een oriënterende fase en een socialisatie fase.

Figuur 3 laat duidelijk een onderscheid zien en dat introductie zich over een langere periode uitstrekt. De voorbereidende fase wordt in dit onderzoek beschreven als de sollicitatiefase.



Figuur 3: Introductie is fasen. Overgenomen van "Introductiebeleid" door Ardts, J. (2003), p.30

2.3.1 DE SOLLICITATIEFASE

De sollicitatiefase omvat de tijd van werk zoeken tot aan het formele moment van aanstelling. De nieuwe medewerker begint al afstand te nemen van zijn huidige functie/baan en een schoolverlater zal al wennen dat hij straks voor het eerst werknemer zal zijn. De sollicitatiefase is een overkoepelende fase van de voorbereidende fase en de wervingsfase, beschreven in Kluijtmans (2008). Werving en selectie zijn begrippen die veel worden gebruikt.

Roe (1983), zoals geciteerd in Lievens (2007), p. 121 zegt het volgende over werving: "Werving kan als volgt omschreven worden: het geheel van activiteiten die erop gericht zijn gegadigden te doen solliciteren naar bepaalde functies in de organisatie, waarbij het erom gaat een adequaat aantal personen op te sporen die in de functie binnen de organisatie geïnteresseerd zijn, aan de belangrijkste eisen beantwoorden en in principe bereid zijn te solliciteren, alsmede hen tot sollicitatie te bewegen."

Over selectie zegt Roe (1983), zoals geciteerd in Lievens (2007), p. 121 het volgende: "Selectie kan worden omschreven als een geheel van activiteiten die gericht zijn op en leiden tot het uitkiezen van personen voor de vervulling van functies, zodanig dat aan bepaalde maatstaven met consequenties van gemaakte keuzen zo goed mogelijk wordt voldaan."

Tijdens deze fase speelt zowel de medewerker, HR als de leidinggevende een grote rol.

2.3.2 DE ORIËNTATIEFASE

De oriëntatiefase begint op de eerste werkdag van de nieuwkomer. Hij komt voor het eerst in aanraking met het bedrijf. Alles is nieuw en hij is vooral gericht op het verzamelen van zoveel mogelijk nieuwe informatie en kennis die bruikbaar is voor de toekomst. Tijdens deze fase is de werknemer vooral nog bezig met het opvolgen van instructies en voorbeelden. Er is nog niet echt sprake van functioneren.

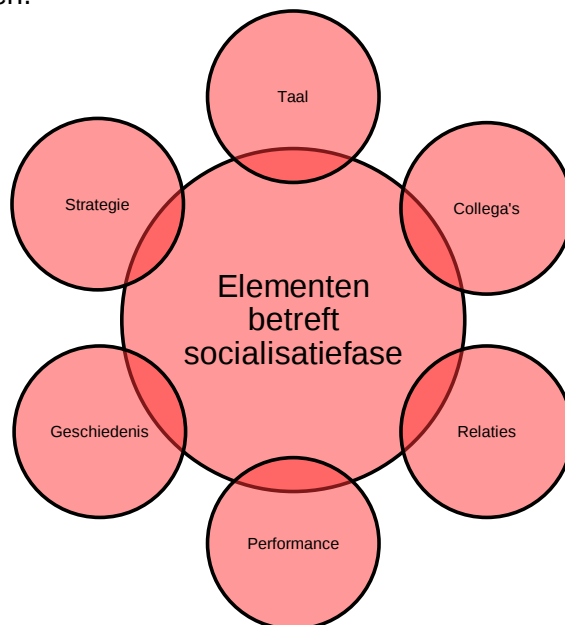
Tijdens deze fase wordt het psychologisch contract vastgelegd. Dit contract is niet meer dan wat de verwachtingen zijn die werknemer en werkgever van elkaar hebben in het kader van hun arbeidsrelatie (Van Den Brande, Janssens, Sels en Overlaet, 2002). Het psychologisch contract gaat over de verwachtingen tegenover de functie-inhoud, de sfeer, de collega's en privé zaken. Dit contract staat niet vast maar is continue in ontwikkeling. Het staat onder invloed van zowel individuele factoren (de collega's bv.) als organisatorische veranderingen (de organisatie) (De Bley en Verbeeck, 2013). Deze periode duurt één tot zes maanden.

2.3.3 DE SOCIALISATIE FASE

Bij de laatste fase, de socialisatiefase, heeft de werknemer de normen en waarden van het bedrijf eigen weten te maken. Hij heeft al genoeg taken en verantwoordelijkheden om zijn functie te kunnen uitoefenen. De nieuwe werknemer heeft nog wel behoefte aan feedback. Deze fase duurt ongeveer drie maanden.

Nadat de nieuwe medewerker geïntroduceerd is, zal de medewerker het proces doorlopen waarin hij vertrouwd wordt gemaakt met de belangrijkste cultuurelementen in de organisatie (Dijkstra, 2008). Nieuwe medewerkers in een organisatie moeten zich heel wat dingen 'eigen' maken. Morrison (zoals geciteerd in Caers, 2008) maakt onderscheid in twee elementen. De tastbare elementen, zoals de missie/visie, doelstellingen en de werking van de organisatie. Daarnaast zijn er ook minder tastbare elementen zoals de gedragingen en houdingen van de collega's.

In figuur 4 wordt een overzicht weergegeven van de elementen die de nieuwe medewerker krijgt overgedragen. Dit wordt ook verder uitgelegd in hoofdstuk 2.4: diverse rollen en informatiebronnen.



Figuur 4: Componenten en definities van de organisatiefase. Overgenomen van "Employee onboarding: identification of best practices in ACRL libraries", door Graybill, J., Carpenter, M., Offord, J., Piorun, M. & Shaffer, G. Library Management, p 206

Uit onderzoek is gebleken dat het goed doorlopen van de socialisatiefase door de nieuwe medewerkers, een positieve bijdrage levert aan de organisatie. Uit dit onderzoek blijkt wanneer werknemers te weinig informatie krijgen over de organisatie, zoals beschreven in figuur 1.2, de bedrijfscultuur en strategie gemiddeld presteren. Het is daarom belangrijk de tijd voor te nemen om deze informatie over te dragen. Op langere termijn zal de organisatie hiervan de vruchten plukken (Kluijtmans, zoals geciteerd in Caers, 2008).

2.4 DIVERSE ROLLEN EN INFORMATIEBRONNEN

2.4.1 INFORMATIEBRONNEN

Nieuwe medewerkers krijgen tijdens hun inwerkperiode erg veel informatie, die kan worden onderverdeeld in verschillende soorten informatie.

Chao et al. (1994) heeft enkele termen beschreven welke soorten informatie de nieuwe medewerker verzamelt:

- ❖ **normatieve informatie** (de organisatie)
Hierbij gaat het vooral over de structuur, cultuur, doelen, geschiedenis, rituelen, normen en waarden, afkortingen die gebruik worden gemaakt in de organisatie, uitdrukkingen, structuren en informele werkrelaties die binnen de organisatie worden gehanteerd.
- ❖ **referentie informatie** (het team)
Dit gaat vooral om de omgang met collegae, de gelaagdheid van de organisatie qua functies en structuur, interessegebieden, persoonlijkheden.
- ❖ **technische informatie** (functie en taken)
De wijze waarop de functie en taken moet worden vervuld binnen de organisatie, denk hierbij aan de benodigde kennis en vaardigheden, prioriteiten, gebruik van middelen.
- ❖ **feedback** (eigen functioneren)
De kenmerken van de persoon zelf zoals het zelfbeeld, de motivatie en informatie over het eigen functioneren.

2.4.2 DIVERSE ROLLEN

COLLEGA'S EN MEDEWERKER ZELF

“Voor een goede introductie van de nieuwe medewerker zijn in eerste instantie twee personen verantwoordelijk: de direct leidinggevende en de nieuwe medewerker zelf.” (Al, 2008, p. 37).

Uit onderzoek (Arnds, 2002; Arnds, Velde, & Jansen, 1999) blijkt dat nieuwe medewerkers vooral ervaren collega's benaderen, daarna de direct leidinggevenden en een andere nieuwe medewerker. De direct leidinggevende kan zijn mentorschap geheel op zichzelf nemen, maar kan ook een ervaren werknemer aanduiden voor deze taak (Startpunt voor werk en sociale economie, 2011). Deze buddy/coach is meestal een werknemer die zelf al veel ervaringen heeft opgedaan in het bedrijf. Een medewerker die alle ins en outs weet van de organisatie, kan ervoor zorgen dat de nieuwe medewerker sneller wordt opgenomen in de groep. Dit heeft een voordeel voor zowel de organisatie als de nieuwe medewerker. Uit recent onderzoek (Nelson en Quick, 2012) blijkt dat sociale steun van collega's een positief effect heeft op de prestaties van nieuwe medewerkers.

Toch heeft het aanstellen van een buddy/coach een risico dat de nieuwe medewerker andere verwachtingen krijgt dan zijn of haar leidinggevenden en denkt dat alle informatie van zijn of haar buddy komt de juiste is (Moreels, 2006) Hierdoor zal hij of zij zelf geen contacten

gaan leggen, wat wel belangrijk is tijdens de introductie om snel productief te worden (Rolagg, Parise, Cross, 2005).

HR

Volgens de theorie van Moreels (2006) is HR een van de belangrijkste partners naast de leidinggevend en de collega's voor een introductieprogramma. Eén van de belangrijkste taken die Moreels (2006) beschrijft voor HR is het introductieproces laten matchen met HR-en organisatiedoelstellingen. Verder spreekt Moreels (2006) over een coördinerende HR rol.

Een succesvol introductieprogramma volgens de theorie van Baeur (2011) is het samenvoegen van verschillende HRM-processen en een goede samenwerking tussen mens en afdeling.

LEIDINGGEVENDEN/MANAGERS

De leidinggevende heeft in principe als eerste direct belang bij het inwerken van een medewerker. Hij heeft tenslotte de medewerker zelf aangenomen, is verantwoordelijk voor de prestaties van het team waar de nieuwe medewerker in komt te werken en zal de nieuwe medewerker beoordelen op het functioneren.

De vraag wie het programma het beste kan maken verschilt volgens Al (2008) aan de hoeveelheid informatie die je wilt overbrengen.

Voor een middelgroot bedrijf is het van belang om de algemene informatie die voor elke medewerker het zelfde is, zoveel mogelijk door één afdeling te laten vastleggen. Hierdoor voorkom je onduidelijkheden binnen de organisatie. Bij een klein bedrijf zal dit makkelijker zijn, omdat er ten eerste minder instroom zal zijn en ten tweede minder mensen bij het introductieprogramma van een nieuwe medewerker actief betrokken zullen zijn.

De vier rollen die meegenomen worden in het onderzoek zijn: nieuwe medewerker, HR, collega's en leidinggevend en.

2.5 CRITERIA SUCCESVOL INTRODUCTIEPROGRAMMA

In de literatuur worden allerlei factoren genoemd die mede bepalend zijn voor de mate waarin een introductieprogramma succesvol is in het introduceren en socialiseren van nieuwe werknemers. Hieronder staan er enkele beschreven volgens verschillende theorieën.

Ardts (2003, p. 43) zegt over de succesfactoren van een introductieprogramma:

- ❖ De duur van het programma. Een lang introductieprogramma (enkele maanden tot ongeveer een half jaar) is meer succesvol in het introduceren van nieuwkomers dan een kortstondige mentale injectie.
- ❖ Onderscheid in een werkplekintroductie en een bedrijfsintroductie. Bij de werkplekintroductie zal het vooral gaan om functie gerelateerde informatie en bij de bedrijfsintroductie vooral over de bedrijfscultuur, doelen, normen en waarden en de geschiedenis van het bedrijf.
- ❖ De inzet van een ervaren collega tijdens de werkplekintroductie bij het overdragen van de informatie
- ❖ De mate waarin het programma voor de werkplekintroductie richtlijnen en controlelijsten bevat ter ondersteuning van de nieuwkomer en zijn of haar werkplekbegeleider.
- ❖ De mate waarin, zowel voor de werkplek- als de bedrijfsintroductie, voor verschillende programmaonderdelen leerdoelen zijn omschreven.
- ❖ De mate waarin de centrale boodschap, af te leiden uit de ondernemingsstrategie, missie en bedrijfscultuur, is verwerkt in de programma-activiteiten en leerdoelen.

- ❖ De mate waarin rekening is gehouden met het niveau van de verschillende groepen nieuwe medewerkers (via bijvoorbeeld verschillende overdrachtsmethoden).
- ❖ De aanwezigheid van een begeleider of coach.
- ❖ De aanwezigheid van training voor de begeleiders.
- ❖ Mate waarin gebruik is gemaakt van verschillende overdrachtsvormen.
- ❖ De mate waarin het belang van introductie wordt ongeschreven.
- ❖ Een systematisch evaluatiesysteem.

Uit recent onderzoek (Verhoeven, 2015) blijkt dat de volgende kritische succesfactoren van groot belang zijn bij een introductie:

- ❖ Het managen van verwachtingen.
- ❖ Het leveren van support om cultuur, netwerken, loopbanen en regels te leren kennen.
- ❖ Het creëren van de juiste voorwaarden voor goede onboarding: feedback en verbinding.

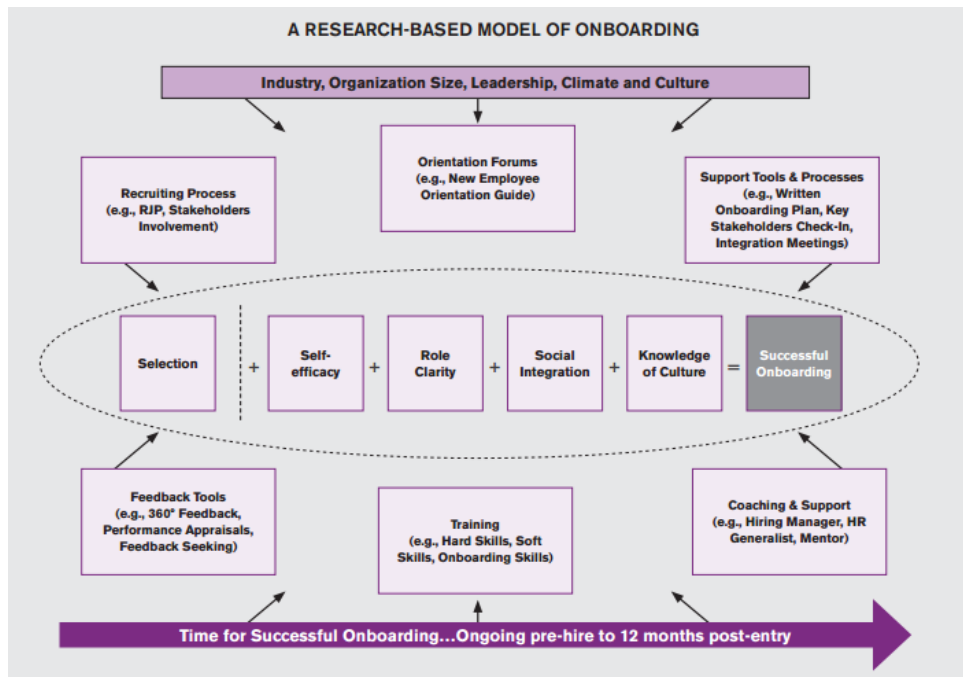
Volgens Bauer (2011) zijn dit de essentiële factoren die van invloed zijn op een succesvol introductieprogramma (beschreven in figuur 5).

In figuur 5 wordt een visueel beeld gegeven van een succesvol onboarding programma. Een succesvol onboardingproces is een proces waarbij de nieuwe medewerker zelfeffectiviteit ontwikkelt, een duidelijke rolbeschrijving heeft, zich integreert in de groep en de bedrijfscultuur leert kennen. De voorbereidende fase (recruiting process) kan erbij helpen om een realistische job aan te bieden. Wanneer de verwachtingen tijdens deze fase duidelijk wordt gemaakt naar de sollicitant, hoe lager de kans op onvrede en vrijwillig verloopt (Sels en De Winne, 2008). Daarnaast zal het aanbieden van trainingen de medewerkers stimuleren om zichzelf te ontplooien (Si en Li, 2012).

Hetgeen Bauer (2011) in haar research-based model of onboarding vertelt, heeft veel overeenkomsten met de vorige theorieën. Dit gaat echter vooral over onboarding, dus het proces wat vooraf speelt tot 12 maanden na indiensttreding. De overeenkomst met de andere theorieën is dat dit proces ook verschillende fases heeft; zowel een sollicitatiefase als een oriënterende fase. Bij dit model worden verschillende processen en stake-holders betrokken, iets wat bij de andere theorieën wat minder besproken wordt.

Voor dit onderzoek wordt het huidige introductieprogramma van Oosterhout onderzocht, zoals eerder uitgelegd in hoofdstuk 1. Het onderwerp is enorm breed en divers. Om een volledig beeld te krijgen van het introductieprogramma van Cloetta is een uitgebreid onderzoek nodig. Dat is echter niet haalbaar in de periode dat dit onderzoek gedaan moet worden. Daarom zal de focus van dit onderzoek liggen op het introductieprogramma van locatie Oosterhout. De belangrijkste theoretische achtergronden zijn nu behandeld in dit hoofdstuk. Hiermee is de basis van het onderzoek gelegd om de deelvragen en daarmee de hoofdvraag te kunnen beantwoorden. Er is aandacht besteed aan de definitie introductiebeleid/programma, de vraag wat een effectief introductieprogramma oplevert, de verschillende fases en diverse rollen.

Tot slot is aandacht besteed aan de criteria die volgens de literatuur een introductieprogramma succesvol maakt. Dit is belangrijk voor de conclusie. In hoofdstuk 3 wordt het conceptueel model geformuleerd aan de hand van de inzichten die zijn opgedaan vanuit de theorie in dit hoofdstuk en de basis vormen voor de interviews.



Figuur 5. Research-based model of onboarding. Overgenomen van “Onboarding new employees: maximizing success.” door Bauer, T. (2011). p. 8

2.6 ONBEKENDE THEORIE

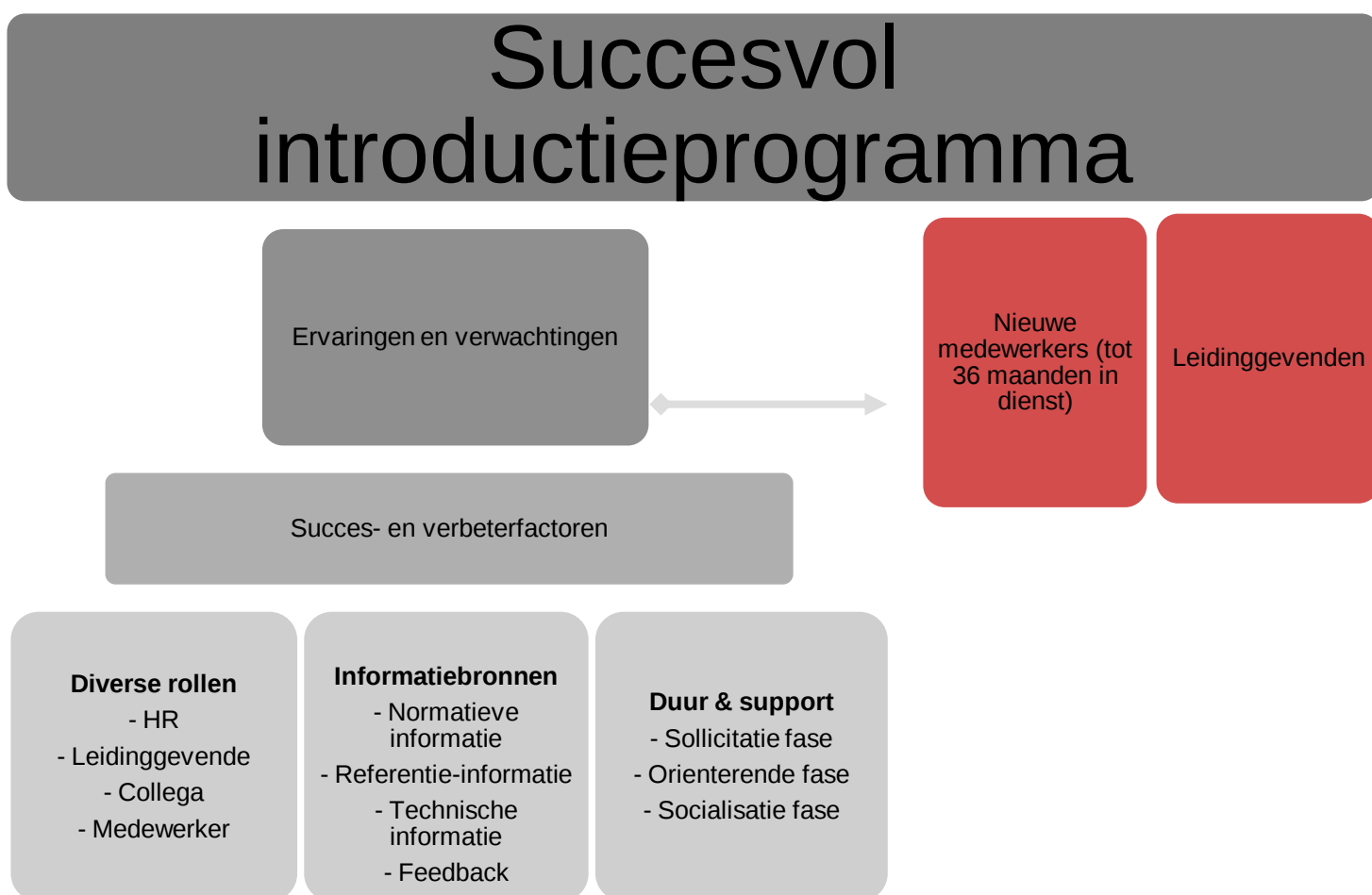
Voor dit onderzoek zou interessant zijn geweest als er verschillende theorieën aanwezig waren hoe een introductieprogramma voor organisaties zoals Cloetta (een middelkleine organisatie met een familiecultuur en werkzaam in de Fast Moving Customer Goods branche) effectief kan zijn. Er zijn nu enkel theorieën bekend over een introductieprogramma en of beleid die niet gekoppeld zijn aan een branche en cultuur van de organisatie.

3. CONCEPTUEEL MODEL

Het conceptueel model is gebaseerd op de literatuur en is in feite de weergave van de onderzoeksvraag.

In onderstaand model zijn de variabelen vrij ruim gedefinieerd. Het onderzoek zal zich typeren als een kwalitatief onderzoek, waarbij gebruik wordt gemaakt van diepte-interviews. Er zal gevraagd worden naar de verwachtingen en de ervaringen van het huidige introductieprogramma. Deze zullen uiteindelijk vertaald worden naar de succes- en verbeterfactoren. Deze factoren zijn weer onderverdeeld in variabelen, namelijk diverse rollen, informatiebronnen en duur & support, die daarna weer zijn onderverdeeld in subgroepen. Deze variabelen zullen een leidraad zijn voor het interview, door dit te vertalen naar een topiclijst. (zie bijlage 5: Topiclijst NIEUW)

Bovenstaande is in onderstaand schema stapsgewijs weergegeven.



4. METHODISCHE VERANTWOORDING

In dit hoofdstuk wordt de methodische verantwoording van het onderzoek beschreven. Het type onderzoek, de procedure en respondenten, meetinstrumenten en analyse van de resultaten zullen in dit hoofdstuk besproken worden.

4.1 TYPE ONDERZOEK

Om de succes en verbeterfactoren van het introductieprogramma te onderzoeken is gebruik gemaakt van kwalitatief onderzoek. Een kwalitatief onderzoek is in dit onderzoek de meest juiste benadering. Kwalitatief onderzoek is volgens Verhoeven (2010) niet gebonden aan het verzamelen van cijfermatige gegevens. Hierbij kan de onderzoeker zich aanpassen aan de omstandigheden tijdens het onderzoek. Hierdoor creëer je volgens Verhoeven (2010) openheid en flexibiliteit. De beleving van de medewerkers staat hierbij centraal en dat is nou net waar dit onderzoek zich op richt. Om erachter te komen welke succes- en verbeterfactoren het huidige introductieprogramma van Cloetta heeft, is gevraagd naar de ervaringen en verwachtingen tegenover een introductieprogramma. Ervaringen en verwachtingen zijn niet in cijfers uit te drukken en zijn dus door middel van interviews onderzocht. 'We geloven niet in één groot centraal programma', zegt Marcel Dekker (2016), Manager duurzame inzetbaarheid bij Tata Steel. 'We geloven dat de beste ideeën ontstaan op de werkvloer.' Vandaar nogmaals de keuze voor een kwalitatief onderzoek. Mening van je eigen medewerkers is erg belangrijk en komt van de werkvloer.

4.2 PROCEDURE

Samen met de HR Director is bekeken welke respondenten benaderd zullen worden voor het onderzoek, mede omdat zij zicht heeft op de beschikbaarheid/ruimte van de medewerkers voor deelname. De leidinggevenden moeten een groot team onder zich hebben en/of recent iemand in dienst hebben genomen (N. Deelen, persoonlijke communicatie, 20 september, 2016). Dan kunnen ze vanuit hun ervaringen beter antwoord geven op de vragen. Bij de medewerkers is gekeken naar vorige ervaringen bij andere werkgevers, zodat ze ook kunnen vergelijken. De medewerkers die al eerder een introductieprogramma hebben doorstaan, zouden nog goede input kunnen geven over hoe het bij hun vorige baan gedaan werd en hoe ze het hebben ervaren (N. Deelen, persoonlijke communicatie, 20 september, 2016). Deze factor is niet meegenomen in het conceptueel model, omdat dit niet duidelijk in de theorie naar voren is gekomen en via persoonlijke communicatie is geadviseerd. Deze afbakening is gekozen om de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek hoog te houden.

4.3 RESPONDENTEN

Allereerst is een afbakening gemaakt van de medewerkers. Er is een selectie gemaakt van medewerkers die maximaal 36 maanden in dienst zijn, vanwege het gegeven dat ze nog niet zo lang geleden een introductieprogramma hebben doorstaan en zij hierdoor nog een goed beeld hebben van de aangeboden informatie en hun ervaringen wat betreft het programma en nog vers is. Uit deze lijst (zie bijlage 1) zijn uiteindelijk samen met de HR Director vier leidinggevenden en vier medewerkers uitgekozen en uitgenodigd voor een interview. Tijdens het overleg is rekening gehouden met bereikbaarheid van de mensen en de diversiteit van de afdelingen. Omdat interviews tijd kosten, is met de respondenten afgesproken dat de interviews niet langer dan een half uur zullen duren. Allereerst is er een test geweest door het houden van een proefinterview.

Na het proefinterview is de eerste topiclijst (bijlage 4) aangepast naar topiclijst 2 (bijlage 5) om de validiteit en de structuur van het interview te verbeteren.

Er is wat meer vanuit de literatuur toegepast in de topiclijst, waardoor alle vragen die tijdens het interview gesteld worden duidelijk en op een logische wijze beantwoord zullen worden. Via een uitnodiging per mail (zie bijlage 3) zijn de respondenten benaderd. De interviews zijn afgenomen tussen 6 en 27 oktober.

4.4 MEETINSTRUMENTEN

4.4.1 HALFGESTRUCTUREERDE INTERVIEWS

De basis van het onderzoek bestaat uit diverse rollen, informatiebronnen en duur/support van het introductieprogramma, zoals beschreven in hoofdstuk 3, het conceptueel model. Vanuit dit model zullen de ervaringen en de verwachtingen van de nieuwe medewerkers en leidinggevendenden getoetst worden. Uiteindelijk zullen aan de hand van de uitkomsten van de half gestructureerde interviews de vier deelvragen beantwoord worden in hoofdstuk 5.

De vier deelvragen zijn:

1. **Welke ervaringen hebben de leidinggevendenden en de medewerkers met het huidige introductieprogramma?**
2. **Welke overeenkomsten en verschillen zitten er tussen de ervaringen bij de medewerkers en leidinggevendenden?**
3. **Welke verwachtingen hebben de leidinggevendenden en de werknemers over het toekomstige introductieprogramma?**
4. **Welke overeenkomsten en verschillen zitten er tussen de verwachtingen bij de medewerkers en de leidinggevendenden?**

De basis uit het conceptueel model is gebruikt bij het opstellen van de topiclijst (zie bijlage 4 en 5).

De drie hoofdt topics zijn: subgroepen, diverse rollen, informatiebronnen en duur/support. De ervaringen en verwachtingen van de nieuwe medewerkers en leidinggevendenden zijn getoetst onder deze hoofdt topics.

Er zijn half gestructureerde interviews ingezet om de deelvragen te beantwoorden. Volgens Baarda (2012) liggen bij een half gestructureerd interviews de vragen en antwoorden niet van tevoren vast, maar de onderwerpen wel. De onderwerpen zijn opgesteld in de topiclijst. De half gestructureerde interviews zijn geschikt om ideeën en opvattingen over de ervaringen over het huidige introductieprogramma te achterhalen. Per hoofdt topic zijn de ervaringen en verwachtingen beantwoord door het stellen van de juiste vragen zoals: 'wat zijn je ervaringen hierbij?' en 'wat zijn je verwachtingen tegenover een toekomst introductieprogramma?'. Deze vragen zullen uiteindelijk door middel van het coderen en analyseren vertaald worden naar succes- en verbeterfactoren en besproken worden in de resultaten.

Om antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag: '**Welke succes- en verbeterfactoren kent het huidige introductieprogramma van Cloetta Oosterhout?**' zijn in elk interview open vragen gesteld over wat er verbeterd kan worden aan het huidige introductieprogramma en waar ze nu tevreden over zijn. Bij het opstellen van de topiclijsten is geen gebruik gemaakt van betrouwbare of valide vragenlijsten uit de literatuur. Dit zijn echter topics die voortkomen uit de theorie. Hierdoor is wel sprake van begripsvaliditeit.

4.4.2 INTERVIEWER

De interviewer heeft bij een kwalitatief onderzoek invloed op de meting van het onderzoek. Deze meet gedurende het interview de antwoorden en informatie van de respondenten. De validiteit van het onderzoek zal gewaarborgd blijven, door de juiste vragen te stellen om zo voldoende en betrouwbare data te verzamelen. Indien nodig zal doorgevraagd worden als iets niet duidelijk is, om zo tot volledige informatie te komen

4.5 ANALYSES

4.5.1 CODEREN INTERVIEWS

De data die verkregen is uit de interviews is niet telbaar of gestandaardiseerd in verband met de half gestructureerde interviews. Om een zo goed mogelijke analyse te kunnen maken van de interviews, zijn de interviews opgenomen (toestemming van de respondenten) en vervolgens getranscribeerd. Deze transcripten zijn te vinden in bijlage 6. Nadat de transcripten uitgewerkt zijn, is er gecodeerd door middel van open coderen, axiaal coderen en selectief coderen.

OPEN CODEREN

Hierbij zijn fragmenten uit de transcripten per topic ingedeeld. Het kan zijn dat deze fragmenten bij verschillende topics zijn ondergebracht. Baarda (2009) vertelt dat het resultaat van het opencoderingsproces een verzameling van labels is, waardoor het geheel overzichtelijk wordt.

AXIAAL CODEREN

Fragmenten zijn bij dezelfde topic met elkaar vergeleken en gekeken of deze onder één fragment kunnen vallen. Voor de betrouwbaarheid en validiteit zijn de resultaten van het axiaal coderen ook voorgelegd aan inter-beoordelaars; één medestudiegenoot en één buitenstaande. Deze kwamen tot dezelfde conclusies. Verder is gekeken wat de verschillen of overeenkomsten zijn tussen de medewerkers en leidinggevenden, om zo een goed antwoord te kunnen geven op de twee deelvragen:

- ❖ **Welke overeenkomsten en verschillen zitten er tussen de ervaringen bij de medewerkers en leidinggevenden?**
- ❖ **Welke overeenkomsten en verschillen zitten er tussen de verwachtingen bij de medewerkers en de leidinggevenden?**

Er is per topic én respondent een samenvatting geschreven.

SELECTIEF CODEREN (CODEBOOM)

Aan de hand van de vergelijkingen wordt de samenhang geanalyseerd en is er een samenvatting van de resultaten per topic weergegeven. Vanuit hier is er een codeboom opgesteld en in de codeboom worden duidelijk de gevoelens over de topics van de respondenten naar voren gebracht (zie bijlage 7).

Voor volledige uitwerkingen en informatie over het coderen is het codeerboek op te vragen bij de onderzoeker.

5. RESULTATEN

Om de hoofdvraag “Welke succes- en verbeterfactoren kent het huidige introductieprogramma van Cloetta Oosterhout?” te kunnen beantwoorden worden in dit hoofdstuk de resultaten uit de interviews per deelvraag beschreven.

De resultaten zullen per topic beschreven worden om de transparantie van het onderzoek te vergroten en de lezer mee te nemen in de resultaten.

Voor de volledigheid van de resultaten zijn de uitwerkingen van het open coderen en axiaal coderen op te vragen bij de onderzoeker.

5.1 DEELVRAAG 1

Welke ervaringen hebben de leidinggevenden en de medewerkers met het huidige introductieprogramma?

Per topic worden de resultaten vanuit de acht diepte interviews met zowel de leidinggevenden als de medewerkers weergegeven. Daarna zal gekeken worden wat de overeenkomsten en verschillen zijn. Bij alle rollen is gevraagd naar de ervaringen en verwachtingen per topic. In deelvraag 1 worden de ervaringen van de leidinggevenden en de medewerkers ten opzichte van het huidige introductieprogramma beschreven en vergeleken in deelvraag 2.

5.1.1 ERVARING DIVERSE ROLLEN

Hieronder worden de vier rollen die in het theoretisch kader zijn beschreven uitgewerkt. De rollen zijn: HR, leidinggevenden, collega's en de nieuwe medewerkers.

ERVARING ROL VAN HR

Medewerkers

De medewerkers ervaren de rol van HR merendeels als het uitleggen van bepaalde standaarden. HR is namelijk betrokken bij de voorbereidende fase. Daarnaast ervaren de medewerkers het meer als een functionele betrokkenheid dan een stukje corporate. Dit wil zeggen dat de medewerkers het vooral zien als het uitleggen van de functie en zaken die daar bij horen, dan het uitleggen over de cultuur die binnen Cloetta heerst.

Leidinggevenden

Alle vier leidinggevenden geven als eerste aan dat de ervaringen van de rol van HR hun aanwezigheid bij de sollicitatierondes is. Daar zijn testen gemaakt en besproken met de kandidaten. Een respondent geeft aan dat vanaf de eerste werkdag de business de rol overneemt en HR een ondersteunende rol heeft. De andere drie respondenten geven eveneens een soortgelijk antwoord in de ervaringen over de rol van HR. Ze ervaren de rol van HR als ondersteunend gedurende het introductieprogramma en vinden dat de leidinggevende de verantwoordelijke persoon is voor de daadwerkelijke invulling.

Respondent 5: “ ‘t begint natuurlijk met het aannemen van iemand. Daar assisteert HR; bij de vacaturetekst begint het al. Vervolgens heb je diverse gesprekken met de mensen. Ik denk dat daar HR een belangrijke rol bij speelt. Op een gegeven moment vind ik dat de business het over moet nemen. Dus als iemand de eerste werkdag hier is dan moet je hem als business overnemen vanuit HR, waar je dan ondersteuning bij hebt gehad.”

ERVARING ROL LEIDINGGEVENDE

Medewerkers

De ervaringen met de rol van de leidinggevende zijn door alle respondenten als positief ervaren. De rol van de leidinggevende ervoeren de medewerkers vooral op het coachende gebied, het wegwijs maken in de organisatie en het kennismaken van de afdeling en collega's. Daarnaast ervoeren de medewerkers de rol ook op het gebied van het bespreken van lopende zaken en functiegerichte informatie over je werkzaamheden en verantwoordelijkheden.

Leidinggevend

Eén van de respondenten geeft aan dat elke keer het wiel opnieuw uitgevonden moet worden bij het aannemen van een nieuwe medewerker. Alle leidinggevend geven aan dat de leidinggevende eindverantwoordelijk is voor het inwerken van een nieuwe medewerker. Hieruit kan geconcludeerd worden dat allen het mee eens zijn dat de leidinggevend eindverantwoordelijk is voor het inwerken van een nieuwe medewerker. Zij zorgen dat de juiste kennis aanwezig is en dat alles op een 'rijtje' staat. Enkele voorbeelden uit de interviews zijn: kennismakingsgesprekken met collega's en andere stakeholders, ontvangst en praten op functioneel niveau.

Respondent 4: "Hoe ik het zelf doe, dat ik in Excel de eerste drie weken alle werkdagen op een rijtje zet. Dan zeg dit is de meeloop dag met persoon X, dit is trainingsdag met (X) hier ben je een dag intern op kantoor. Eigenlijk dat we dat zo uitgewerkt hebben.. kost voor mij gewoon veel tijd. Je vergeet ook dingen. Ik heb dit jaar vier nieuwe mensen gekregen. En voor mij, ja dat introductieprogramma stond er..."

ERVARING ROL COLLEGA'S

Medewerkers

Alle ervaringen van de respondenten over de rol van de collega's zijn als positief ervaren. Er is volgens de medewerkers veel tijd genomen om alles uit te leggen. Merendeel van de respondenten hebben aangegeven veel begeleiding te hebben gekregen gedurende de introductie. Iedereen van Cloetta was bereid om vragen te beantwoorden. Dit werd als zeer prettig ervaren door de respondenten.

Respondent 8: "Ja die waren heel goed. Had ook te maken dat mijn leidinggevende thuis zat. Dus dat soort informatiebron was het op dat moment. We hebben gewoon afspraken gepland om die vragen te kunnen stellen. Dat was heel prettig."

Leidinggevend

De ervaringen van de rol van de collega's bij de leidinggevend is vooral het ondersteunen van het 'inwerkprogramma' en het zich open opstellen. Eén van de respondenten heeft aangegeven dat sommige collega's een nieuwe medewerker als bedreiging zien en zich hierdoor niet openstellen voor vragen. Hij ervaart dit als best lastig. De andere respondenten hebben dit niet ervaren, vonden de aanwezigheid van collega's vaak prettig. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de meerderheid het mee eens zijn dat de ervaring met collega's als prettig is ervaren.

Medewerkers

Alle respondenten hebben aangegeven dat ze zich proactief en flexibel hebben opgesteld; dat wil zeggen: vragen durven te stellen als je iets niet weet. Een van de respondenten heeft aangegeven dat dit ook bij de Cloetta cultuur past. Iedereen is open en toegankelijk waardoor je zelf ook vragen durft te stellen.

Respondent 6: "Ik denk dat ik het ben die heel veel vragen moet stellen wat wel en niet bekend is bij mij. Ik heb een vergelijkbare rol gedaan in een vergelijkbaar bedrijf. Dan is het niet nieuw voor mij, maar dan van hoe gaan jullie hier mee om. Aan mij de taak om de juiste informatie bij de juiste persoon te krijgen."

Leidinggevenden

Twee van de vier respondenten ervaren het als een tweeledige wisselwerking. Ervaringen en verwachtingen liggen hier wel op één lijn volgens de leidinggevenden. Ze verwachten dat de nieuwe medewerker zich open en proactief opstelt. De nieuwe medewerkers moeten er volledig achter staan en met een open vizier kijken. De andere twee respondenten hebben aangegeven hier niet echt goed antwoord op te kunnen geven. Ze hebben wel verwachtingen maar ervaringen hiermee kunnen ze niet echt goed aangeven.

Respondent 7: "Ik weet niet welke rol die moet hebben maar wat ik zelf wel verwacht van mensen, wat ik ook kan waarderen is dat mensen ook vragen. Dus in principe laat die persoon de eerste weken door zijn agenda leiden."

5.1.2 INFORMATIEBRONNEN

ERVARING NORMATIEVE INFORMATIE

Normatieve informatie (de organisatie)

Hierbij gaat het vooral over de structuur, cultuur, doelen, geschiedenis, rituelen, normen en waarden, afkortingen die gebruik worden gemaakt in de organisatie, uitdrukkingen, structuren en informele werkrelaties die binnen de organisatie worden gehanteerd.

Medewerkers

Alle respondenten hebben deze informatie gemist tijdens de introductie.

Eén van de respondenten heeft aangegeven het te hebben ervaren door het te leren kennen. Respondent 2 heeft aangegeven sommige informatie al te hebben ervaren tijdens de sollicitatiefase. Deze respondent miste wel diepte vanuit HR. Respondent 6 moest deze informatie zelf bij collega's achterhalen. Respondent 8 geeft ongeveer hetzelfde aan. Hieruit kan geconcludeerd worden dat het overbrengen van de normatieve informatie niet als overdracht is ervaren.

Leidinggevenden

Alle respondenten geven aan dit niet te hebben ervaren. Ze vertellen dat er geen handvaten of tools aanwezig zijn die ze hierbij kunnen gebruiken. Ze vinden het wel een belangrijk onderdeel. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de normatieve informatie wel een belangrijk punt is en belangrijk is om deze mee te geven aan de nieuwe medewerkers.

Respondent 7: "Is een heel terecht punt. Ik denk dat ik daar zelf misschien niet genoeg tijd aan heb besteed hebt bij (x) bijvoorbeeld. Ik heb hem zelf ook niet echt gehad, dus daarom zit hij ook minder top of mind. Uiteraard weet ik wat onze normen en waarden zijn en waar ze voor staan. Ik vind het zeer belangrijk om deze mee te geven. Linkt toch aan de bedrijfscultuur en is vaak de reden waarom iemand voor deze organisatie komt werken. Maar ik denk dat ik die zelf een volgende keer nog wat meer in het begin zou uitdiepen naar de nieuwe medewerker toe. Dat heeft dus ook te maken... ik weet niet welke tools of handvaten er nu zijn... Als ik had geweten dat die er was dan had ik die gepakt en had ik hem zo kunnen inpluggen. Vind het wel een essentieel onderdeel."

ERVARING REFERENTIE-INFORMATIE

Referentie informatie (het team).

Dit gaat vooral om de omgang met collegae, de gelaagdheid van de organisatie qua functies en structuur, interessegebieden, persoonlijkheden

Medewerkers

Alle medewerkers hebben deze overdracht van informatie ervaren tijdens werkbijeenkomsten en kennismakingsgesprekken. Respondent 1 heeft aangegeven dit niet zo zeer te hebben ervaren vanuit collega's of leidinggevende. Haar functie moest nog deels gevormd worden en hier zat dus vooral bij haar zelf nog veel ruimte. Hieruit kan geconcludeerd worden dat over het algemeen de overdracht van deze informatie wel is overdrachten, maar dat het wel duidelijk is dat deze niet onderdeel is van het introductieprogramma

Respondent 6: "Mijn ervaringen en verwachtingen liggen daarbij wel op één lijn. Ik vind dat is voor ieder persoonlijk, door met de juiste persoon te praten. Iemand moet wel tijd nemen om in te gaan op de persoon. Ik vind dat veel belangrijker dan van iemand te horen waar ze exact mee bezig zijn. Ik vind het wel interessant om te weten wat voor persoon aan de andere kant van de tafel zit, waar wordt die gelukkig van, sport, familie dat soort zaken. Is belangrijk om een bepaalde band te creëren."

Leidinggevenden

Respondent 7 ervaart dit als vanzelfsprekend omdat je elke dag met elkaar zit. Het gaat gemakkelijk tijdens werkbijeenkomsten. Dit heeft respondent 5 ook aangegeven. Verder vertelt respondent 5 dat hij het team al tijdens de sollicitatieprocedure betreft. Zo schep je verwachtingen. De leidinggevenden zien deze overdracht van informatie als hun taak. Hieruit kan geconcludeerd worden dat deze overdracht van informatie wel belangrijk is, maar niet het belangrijkste onderdeel is van het introductieprogramma volgens de leidinggevenden.

ERVARING TECHNISCHE INFORMATIE

Technische informatie (functie en taken).

Dit is de wijze waarop de functie en taken moet worden vervuld binnen de organisatie, denk hierbij aan de benodigde kennis en vaardigheden, prioriteiten, gebruik van middelen.

Medewerkers

De ervaringen van de respondenten over de technische informatie zijn over het algemeen wel goed. Wel is aangegeven dat de regeling betreft ICT beter geregeld kan worden. De accounts waren niet op tijd aangevraagd en er was niet voor alles toegang verleend. De ervaring van respondent 2 en 6 was, dat niet alles meteen beschikbaar was en dat dit het functioneren belemmerde. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de medewerkers een verbetering zien in het overbrengen van deze informatie.

Leidinggevenden

Twee van de vier respondenten vertellen dat ze dit soms als een 'overload' van informatie ervaren. Respondent 7 probeert hier altijd heel duidelijk en helder over te zijn door het al bij de sollicitatie in te brengen. Respondent 5 geeft aan dat er nu allemaal losse formulieren zijn die naar verschillende afdelingen gestuurd moeten worden. Hij ervaart dit als onprettig. Verder ervaren de respondenten deze overdracht over het algemeen als 'goed'.

Respondent 3: "Bij de meeste taken bestaan wel procedures. En waar er geen procedures bestaan, weet ik dat men aan het zoeken is. Gaat eigenlijk wel goed. Zie geen missende punten erin. Heb ook niet echt verwachtingen. Wel puntjes op de i zetten. Dat voor alles procedures zijn, ook begrijpelijke procedures. Waar iedereen het mee eens is. Ik weet wel dat iedereen daarmee bezig is. Om er een uniformiteit in te krijgen."

Feedback (eigen functioneren).

Hier gaat het om de kenmerken van de persoon zelf zoals het zelfbeeld, de motivatie en informatie over het eigen functioneren.

Medewerkers

Twee van de vier respondenten hebben aangegeven de proeftijd geen moment als zodanig te hebben ervaren. Dit werd tussen 'neus en lippen' door besproken. Respondent 2 heeft dit ook niet echt ervaren. Respondent 1 heeft dit wel tijdens werkbесprekingen ervaren en als waardevol beschouwd. Kortom: hier liggen wel wat verschillen. Het is nu per leidinggevende afhankelijk hoe hij/zij er mee omgaat.

Respondent 8: "Ik heb het daar wel met (x) over gehad. Hoe ik zaken ervoer en/of ik me prettig voelde. Of het gevoel nog steeds goed was. Daar hebben we het wel over gehad. Ook wel feedback gekregen dat ik me snel eigen maakte. Is meer ter sprake gekomen tijdens een werkbесpreking, maar is dus wel ter sprake gekomen (...)Hoe heb je het ervaren. Nu werd het zo tussendoor van "by the way" wat vind je ervan."

Leidinggevenden

Elke leidinggevende doet het op zijn eigen manier. De een ervaart het als een uitdaging, de andere mist een procedure vanuit Cloetta.

Respondent 4 geeft aan dit als lastig te ervaren. Zijn medewerkers werken allemaal in de buitendienst en het feedback geven gaat vooral via de telefoon. Hij ervaart het als een uitdaging. De andere respondenten die een team leidinggeven op kantoor geven aan vooral feedback te geven tijdens werkbесprekingen. Dit wordt gezien als standaardmomenten. Ze doen het allemaal op hun eigen manier. Respondent 3 mist wel een procedure vanuit Cloetta. Respondent 5 geeft feedback op dit moment alleen via werkbесprekingen en ziet op dit moment geen toegevoegde waarde aan een feedbacksysteem. Hij bespreekt nu verwachtingen van en naar zijn nieuwe medewerker tijdens werkbесprekingen en vindt dit prima.

Respondent 5: "Wat ik altijd doe na een maand dat iemand binnen is, is een werkbесpreking. In die werkbесpreking vraag ik gewoon op de man af wat zijn je verwachtingen naar je leidinggevende toe en andersom spreek ik ook mijn verwachtingen uit naar de nieuwe medewerker."

ERVARING SOLLICITATIEFASE

Deze fase omvat de tijd van werk zoeken tot aan het formele moment van aanstelling. De nieuwe medewerker begint al afstand te nemen van zijn huidige functie/baan en een schoolverlater zal al wennen dat hij straks voor het eerst werknemer zal zijn.

Medewerkers

De ervaringen van de medewerkers over de sollicitatiefase (voorbereidende fase) zijn over het algemeen positief. Ze geven aan dat er veel tijd in is gestoken en heel gestructureerd was. Respondent 8 heeft aangegeven het fijn te hebben gevonden dat ze tijdens de sollicitatie een presentatie over zichzelf moest geven. Dit heeft ze als een prettige kennismaking ervaren. Respondent 2 heeft deze fase iets anders ervaren. Die is binnen gekomen via een bureau. Respondent 6 heeft aangegeven de capaciteitentest als prettig hebben ervaren en dat deze ook één op één besproken is. Kortom, de ervaringen zijn allemaal anders, maar dat wel duidelijk is dat de ervaringen positief zijn.

Respondent 6: "Goed. Heel gedegen. Vrij uitgebreid, wat sowieso goed is. Ook wel een logische opbouw qua op lijn blijven. Beetje aftasten. Past de persoon in de cultuur. Wat ik héél goed vond de capaciteitentest en dan niet zo zeer... maar de tijd werd genomen om de resultaten terug te koppelen. Eén op één. Dat vind ik heel sterk. Dat gebeurt eigenlijk zelden, volgens mij. Die vond ik echt heel goed."

Leidinggevenden

De leidinggevenden geven aan dat ze zelf wel heel actief betrokken zijn bij de sollicitaties. Ze proberen hierbij al verwachtingen te managen en te kijken wat voor persoon er tegenover je zit. HR zien ze bij deze fase als een 'assistent'. Over deze fase zijn er niet heel veel ervaringen gegeven.

ERVARING ORIËNTERENDE FASE

Deze fase begint op de eerste werkdag van de nieuwkomer. Hij komt voor het eerst een aanraking met het bedrijf. Alles is nieuw en hij is vooral gericht op het verzamelen van zoveel mogelijk nieuwe informatie en kennis die bruikbaar is voor de toekomst. Tijdens deze fase is de werknemer vooral nog bezig met het opvolgen van instructies en voorbeelden. Er is nog niet echt sprake van functioneren.

Medewerkers

Allemaal zijn ze allemaal tevreden over het welkom voelen en de cultuur van Cloetta, maar in de uitvoering ervan liggen nog wel verschillen. Respondent 6 en 8 hebben aangegeven dat ze de tijd hebben gekregen om op te starten. Dit vonden ze erg fijn. Iedereen is heel open en geïnteresseerd. Respondent 2 heeft aangegeven bij deze fase vooral uitleg te hebben gekregen van de leidinggevende over Cloetta, HR zaken en systemen en een rondje kantoor. Respondent 1 heeft een introductieprogramma gekregen die voor haar gemaakt was. Deze moest ze individueel uitvoeren, er was geen voorganger. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de ervaringen over deze fase over het algemeen positief waren, maar dat wel duidelijk is dat elke leidinggevenden de inwerkprocedures anders invullen.

Leidinggevenden

Respondent 3 heeft bij deze fase, maar ook met de socialisatiefase weinig ervaringen. Voor haar is het allemaal nieuw en ze is nog zoekende. De andere respondenten ervaren deze fase wel. Respondent 5 geeft aan het als prettig te ervaren dat er veel tijd en ruimte is om deze fase invulling te geven. Deze respondent heeft nog zijn twijfels over in hoeverre je standaarden moet creëren. Hieruit kan geconcludeerd worden dat elke leidinggevenden tijdens deze fase probeert de verwachtingen duidelijk te scheppen naar de medewerkers en kijkt hoeveel sturing en begeleiding ze nodig hebben. Dit is per persoon verschillend. Er kan geconcludeerd worden dat de ervaringen van de leidinggevenden over deze fase grotendeels positief zijn, maar ze wel bepaalde handvaten, tools en richtlijnen missen vanuit HR.

Respondent 5: "Iemand komt binnen, die onder begeleiding wordt meegenomen de eerste twee weken. Vanaf de tweede week laten we iemand zelfstandiger werken. Aan de hand van het tempo en inzicht van de medewerker laten we het meer los. Of we doen nog wat extra bijsturing. Ik vind dat iemand een jaar nodig heeft om echt op niveau te komen."

ERVARING SOCIALISATIE FASE

Bij de socialisatie fase heeft de werknemer de normen en waarden van het bedrijf al eigen weten te maken. Hij heeft al genoeg taken en verantwoordelijkheden om zijn functie te kunnen uitoefenen. De nieuwe werknemer heeft nog wel behoefte aan feedback. Deze fase duurt ongeveer drie maanden.

Medewerkers

Sommige respondenten hebben aangegeven dat ze momenteel zichzelf in deze fase zien zitten of voor sommigen deze fase nog in moeten gaan. Alle respondenten merken wel dat ze al snel het gevoel hebben in deze fase te zitten, doordat Cloetta een open cultuur is. Respondent 8 geeft aan er geen groepjescultuur hangt bij Cloetta wat ze heel fijn vindt. Je krijgt de tijd om te leren. De andere respondenten hebben aangegeven hier nog in te zitten. Respondent 6 ervaart deze fase als het kijken of iemand 'Cloetta-fit' is en meer inhoudelijk gaat werken. Kortom, de ervaringen over deze fase wordt als prettig ervaren.

Leidinggevenden

Respondent 4 geeft aan dat de nieuwe medewerkers na deze periode worden afgerekend op hun targets. Verder geven alle respondenten geven aan dat de medewerker na deze fase op niveau functioneert. Respondent 7 ervaart ook dat Cloetta erg op de persoon is gericht. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de socialisatie over het algemeen niet echt wordt ervaren, maar dat wel duidelijk is dat de medewerkers na deze fase volgens de leidinggevenden op volledig niveau moeten kunnen presteren.

Respondent 4: "Ja en dat geef ik ook duidelijk aan. Oké jongens nu is het leren, het knuffelen voorbij. Nu gaan we je als een ervaren medewerker aanspreken, behandelen, coachen feedback geven. Dat gaat wat harder."

Welke overeenkomsten en verschillen zitten er tussen de ervaringen bij de medewerkers en leidinggevendenden?

Nu alle topics zijn weergegeven zal gekeken worden of er overeenkomsten en verschillen zitten tussen de ervaringen van de medewerkers en de leidinggeven.

5.2.1 OVEREENKOMSTEN

Wat duidelijk naar voren komt is dat iedereen erg tevreden is over de cultuur van Cloetta. Ze ervaren dit als prettig. Zowel de leidinggevendenden, dat ze zelf het introductieprogramma mogen invullen als de medewerkers, die een welkom gevoel ervaren.

Volgens Ardts (2003, p. 43) is de mate waarin de centrale boodschap is af te leiden uit de ondernemingsstrategie, missie en bedrijfscultuur, een kritische succesfactor voor een introductieprogramma. (Bauer, 2011) vertelt ook dat het kennen van de cultuur van de organisatie een belangrijke factor is voor succes.

Nog een overeenkomst is dat zowel de leidinggevendenden als de medewerkers de normatieve informatieoverdracht niet of nauwelijks hebben ervaren maar wel aangeven deze belangrijk te vinden. Verhoeven (2015) vertelt hierover dat het leveren van support inzake cultuur, netwerken, loopbanen en regels een belangrijk factor is om een succesvol introductieprogramma neer te zetten.

De ervaringen van de diverse rollen zijn ook bij beiden zo goed als hetzelfde. Er zit één verschil in bij de rol van HR, maar deze wordt beschreven bij de verschillen (5.2.2.)

5.2.2 VERSCHILLEN

De verschillen in ervaringen bij de leidinggevendenden en de medewerkers zit hem vooral in de uitvoering. De leidinggevendenden geven aan dat ze standaarden missen vanuit HR. Bauer (2011) geeft ook aan dat 'Support, Tools & Processes' een essentieel onderdeel is van een succesvol introductieprogramma. De medewerkers geven aan dat ze de overdracht van de Cloetta cultuur missen vanuit HR. Bauer (2011) geeft ook hierbij aan dat HR een essentieel onderdeel is van een succesvol introductieprogramma. Deze verschillen worden in deelvraag 4 verder uitgewerkt.

Welke verwachtingen hebben de leidinggevenden en de werknemers over het toekomstige introductieprogramma?

Per topic worden de resultaten vanuit de acht interviews met zowel de leidinggevende als de medewerkers weergegeven. Daarnaast zal er gekeken worden of er overeenkomsten en verschillen zitten. Bij alle rollen is er gevraagd naar de ervaringen en verwachtingen per topic. In deelvraag 3 worden de verwachtingen van de leidinggevenden en de medewerkers ten opzichte van een toekomstig introductieprogramma beschreven en vergeleken in deelvraag 4.

5.3.1 VERWACHTING DIVERSE ROLLEN

Hieronder worden de vier rollen die in het theoretisch kader zijn beschreven uitgewerkt. De rollen zijn: HR, leidinggevenden, collega's en de nieuwe medewerkers.

VERWACHTING ROL HR

Medewerkers

De medewerkers verwachten in de toekomst meer standaarden vanuit HR. Respondent 1 geeft hierbij aan dat ze het plannen van fabrieksbezoeken bij het introductieprogramma een taak vindt voor HR. De medewerkers hebben het overbrengen van de bedrijfscultuur van Cloetta niet goed ervaren, zoals eerder beschreven bij 5.1.1.1. Hierdoor hebben ze aangegeven in de toekomst meer nadruk op de bedrijfscultuur te verwachten, vanuit HR. Eén algemeen verhaal en de diepte in als het gaat over uitleg van de cultuur.

Respondent 2: "Ja vanuit HR. Een bepaald standaard... Ik werk zelf ook voor fabrieken. Ik ben daar ook al voor afspraken geweest, en dan wordt er ook een rondleiding gepland. Dat is nu wel wat meer opgezet.... Ik vind dat het er wel bij hoort. Dat moet vanuit de HR een rol zijn."

Leidinggevenden

Respondent 3 heeft aangegeven dat ze van HR meer betrokkenheid verwacht bij bepaalde procedures. Welke procedures dat zijn is niet echt duidelijk naar voren gekomen.

Respondent 4 verwacht dat er een aantal zaken goed zijn geregeld, zoals leaseauto's en salarissen. Verder verwacht hij dat HR assisteert bij het maken van een vacaturetekst en de sollicitatiegesprekken die daaruit volgen. Respondent 6 geeft aan in de toekomst meer nadruk op algemene zaken voor een bedrijfscultuur van HR te verwachten. Respondent 7 geeft aan een kleine rol te verwachten van HR na de proeftijd. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de verwachtende rol van HR zich vertaalt in een ondersteunende rol die bij bepaalde processen ondersteunt en faciliteert.

VERWACHTING ROL LEIDINGGEVENDE

Medewerkers

De ervaringen waren over het algemeen positief.

Alle respondenten vinden het belangrijk dat de leidinggevende tijd heeft om je in ieder geval de eerste dag op te vangen. Respondent 2 geeft specifiek aan dat ze van een leidinggevende verwacht geen drukke agenda te hebben, wanneer de nieuwe medewerker start. Verder geven respondent 2, 6 en 8 aan dat ze van de leidinggevende verwachten alle informatie over de functie goed over te dragen. 'Het reilen en zeilen van de organisatie' aldus respondent 6.

Leidinggevenden

Respondent 3 geeft aan dat met standaardliteratuur of standaardinformatie het werk minder tijd zou kosten in de toekomst. Nu moet elke keer het wiel opnieuw uitgevonden worden. Verder verwachten de leidinggevenden niet veel meer. Ze verwachten door het aanleveren van handvaten, tools en andere ondersteunend materiaal vanuit HR, de introductie van nieuwe medewerkers gemakkelijker en sneller te laten verlopen in de toekomst. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de verwachte rol van de leidinggevenden op zich niet anders is, maar dat wel duidelijk is dat HR een grote rol zal spelen in het toekomstige introductieprogramma.

VERWACHTING ROL COLLEGA'S

Medewerkers

De medewerkers verwachten van de collega's uitleg over de functie en werkzaamheden. Respondent 8 geeft specifiek aan dat ze het wegwijs maken van programma's in de toekomst verwacht van de collega's. Alle respondenten geven aan dat het aanstellen van een buddy niet noodzakelijk is. Respondent 6 geeft al wel een buddy in de toekomst te willen aanstellen, maar dan alleen voor algemene zaken. Respondent 2 geeft aan dat een buddy niet noodzakelijk is, maar als het in de toekomst komt dat het wel duidelijk uitgesproken moet worden, wie de buddy van iemand wordt. De leidinggevende wordt nu vooral gezien als een buddy. Kortom, het aanstellen van een buddy of coach wordt door de medewerkers niet verwacht in een toekomstig introductieprogramma, maar dat wel duidelijk is dat de aanwezigheid van collega's bij bepaalde zaken belangrijker is.

Respondent 8: 'Ik zie dat niet per se als noodzakelijk. Denk dat het niet van een persoon moet zijn. Denk dat het wel goed is dat er één persoon de verantwoordelijkheid neemt dat alle informatie bij je terecht komt maar dat kan in principe je leidinggevende zijn. Hoeft niet perse ook nog een buddy te zijn denk ik.'

Leidinggevenden

Over het algemeen hebben de respondenten aangegeven niet veel van de collega's te verwachten. Dit omdat ze de verantwoordelijkheid bij zichzelf leggen. Wel kan er in samenspraak met de leidinggevende verwachtingen geschept worden over de rol bij het introductieprogramma. Verder geven 2 van de 4 respondenten aan dat ze wel een aanwezigheid van een coach verwachten bij een toekomstig introductieprogramma. Dit dan vooral voor algemene zaken. Het is geen must, maar wel aandachtspunt om mee te nemen.

VERWACHTING ROL NIEUWE MEDEWERKER

Medewerkers

Alle medewerkers beantwoorden de vraag: 'Welke rol verwacht je van de nieuwe medewerker zelf?' met proactief. Zorgen dat je de juiste vragen bij de juiste mensen stelt en vooral open opstellen. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de verwachtingen van de medewerkers over deze rol allemaal hetzelfde zijn.

Leidinggevenden

Alle respondenten geven hetzelfde antwoord: proactief, maar ook flexibel en met een open vizier. De medewerker moet niet gelijk alles vragen. Verder hebben ze verder weinig verwachtingen over een nieuwe medewerker.

Respondent 6: "Ik denk dat diegene er volledig achter moet staan. Met een open vizier. Ook niet gelijk schieten op processen die er zijn binnen Cloetta. Ik denk het goed is om een afwachterende rol te hebben om vervolgens, als je de processen kent, dan goed gegrond argumenten te leveren."

VERWACHTING NORMATIEVE INFORMATIE

Normatieve informatie (de organisatie).

Hierbij gaat het vooral over de structuur, cultuur, doelen, geschiedenis, rituelen, normen en waarden, afkortingen die gebruik worden gemaakt in de organisatie, uitdrukkingen, structuren en informele werkrelaties die binnen de organisatie worden gehanteerd.

Medewerkers

Deze vorm van informatie vinden de nieuwe medewerkers erg belangrijk en hebben ze niet zo goed kunnen ervaren tijdens het introductieprogramma. Vandaar dat ze bij verwachtingen alle vier hebben aangegeven deze overdracht van informatie in de toekomst wel te verwachten. Eén respondent heeft aangegeven dit wel te hebben ervaren doordat het een open organisatie is, maar er in de toekomst wel meer aandacht aan besteed kan worden. Zo geeft respondent 4 aan deze overdracht van informatie 1x per kwartaal te laten plaatsvinden. Eén middag en dan niet te zwaar. Respondent 4 had verwacht dat dit wel centraal geregeld zou worden. Hieruit kan geconcludeerd worden dat deze overdracht van informatie nog niet wordt ervaren, maar zeker verwacht wordt in een toekomstig introductieprogramma.

Leidinggevenden

Alle respondenten willen hiervoor in de toekomst handvaten en richtlijnen krijgen. Respondent 3 heeft aangegeven dat ze verwacht dat in de toekomst een soort Cloetta handboek komt, waarin staat hoe alles werkt. "Hele simpele dingetjes" zegt respondent 3. "Dat het in een overzicht staat". Respondent 4 geeft ook aan dat hij geen algemeen handboek ervaart waarin deze informatie staat. "Is ook vreemd want die wordt vooral mondeling gesproken" aldus respondent 4. Hij geeft aan in de toekomst een soort middag te willen zien waarin kort verteld wordt waar we vandaan komen en hoe we met elkaar om gaan. Hij verwacht dat dit centraal wordt geregeld. Respondent 7 vertelt ook wanneer die handvaten er zullen zijn in de toekomst die zeker te gaan gebruiken. Kortom, de leidinggevenden vinden dit een belangrijk onderdeel om in het toekomstig introductieprogramma aandacht te geven.

Respondent 7: " dat heeft dus ook te maken... ik weet niet welke tools of handvaten er nu zijn.

Standaarden en zo. Presentaties en dat soort dingen.

Als ik had geweten dat die er was dan had ik die gepakt en had ik hem zo kunnen inpluggen. Vind het wel een essentieel onderdeel."

VERWACHTING REFERENTIE-INFORMATIE

Referentie informatie (het team).

Dit gaat vooral om de omgang met collegae, de gelaagdheid van de organisatie qua functies en structuur, interessegebieden, persoonlijkheden.

Medewerkers

Eén respondent heeft haar functie deels zelf moeten invullen, dus hier was veel ruimte voor. De andere drie respondenten verwachten dat deze informatie deels door de leidinggevende wordt overdragen. Het plannen van kennismakingsgesprekken met de juiste personen en teammeetings. De verwachtingen hierbij zijn niet zo uitgesproken als de normatieve informatie, want ze hebben hier minder verwachtingen bij. De verwachtingen en ervaringen liggen hier meer op één lijn.

Respondent 6: "verwachtingen, ja dat het je ook wordt uitgelegd. Dat je meteen mee kan kijken. Dat je daarin het systeem leert kennen. De mensen met wie je contacten hebt. Dat het duidelijk is. Niet van jij gaat dit stukje oppakken. Veel plezier en ik hoor het wel. Ik had wel verwacht dat ik uitleg zou krijgen. Dat is ook gewoon gebeurd. Naast iemand zitten, meekijken met iemand. Dat vond ik gewoon goed. Hoe ze dat hebben gedaan. Eerst te zien, hoe doet iemand het."

Leidinggevenden

Deze informatie moet volgens alle respondenten niet te veel worden, anders ontstaat er een overload. Volgens respondent 3 is het informatie die veel verandert, maar wel door iemand bijvoorbeeld de leidinggevenden geleerd zou moeten worden zodat het duidelijk overgebracht kan worden. Alle respondenten zijn het er wel mee eens dat hiervoor ook handvaten en richtlijnen voor moet komen zodat alles een geheel kan worden. Dit scheelt tijd en onduidelijkheid. Verder hebben de respondenten hierover weinig verwachtingen en meningen.

VERWACHTING TECHNISCHE INFORMATIE

Technische informatie (functie en taken).

Dit is de wijze waarop de functie en taken moet worden vervuld binnen de organisatie, denk hierbij aan de benodigde kennis en vaardigheden, prioriteiten, gebruik van middelen.

Medewerkers

Drie van de vier respondenten hebben aangegeven dat ze in de toekomst verwachten dat alle zaken betreft ICT, toegang tot schijven en mappen geregeld is voordat ze starten. Respondent 8 geeft aan in de toekomst te verwachten dat de medewerker zelf aan moet geven wat hij of zij mist betreft technische informatie.

Leidinggevenden

Bij de technische informatie geven de respondenten eigenlijk hetzelfde aan als bij de referentie informatie: Het moet geen overload worden en het moet een uniform worden doormiddel van richtlijnen en handleidingen. Eén geheel. Zodat het makkelijk is voor de leidinggevende de informatie duidelijk over te brengen is naar de nieuwe medewerker.

Respondent 5: " mijn ervaringen zijn dat je wel bij het aanvragen daarvoor dat je wel ... middelen.. Daar kunnen we wel een verbeterslag in maken. Nu heb je allemaal losse formulieren, die naar verschillende afdelingen gestuurd moeten worden of nog naar verschillende divisies. Denk dat we daar wel een slag in kunnen maken."

VERWACHTING FEEDBACK

Feedback (eigen functioneren).

Hier gaat het om de kenmerken van de persoon zelf zoals het zelfbeeld, de motivatie en informatie over het eigen functioneren.

Medewerkers

Respondent 6 heeft aangegeven in de toekomst een soort evaluatiesysteem te verwachten. Respondent 8 verwacht om na de proeftijd een kort moment stil staan. Het werd nu tussen neus en lippen door verteld. Alle medewerkers hebben hier een eigen verwachtingen bij. De een is erg tevreden mee hoe ze het hebben ervaren en verwachten niet zo veel in de toekomst. Andere respondenten zien er meer structuur in de toekomst, doormiddel van een evaluatiesysteem.

Leidinggevenden

De respondenten zouden hierin meer structuur willen, een soort evaluatiesysteem. Respondent 3 zal dit in de toekomst zien als een wekelijkse meeting met waar zit je medewerker qua niveau. Respondent 4 vindt het lastig en ziet dit als een uitdaging, omdat zijn nieuwe medewerkers door heel het land werkzaam zijn. Respondent 5 vraagt zich af: "Wat haal je eruit en wat is de toegevoegde waarde?" Dat zou hij pas kunnen beoordelen wanneer hij het zal ervaren. Wel heeft deze respondent aangegeven dat hij van open communicatie houdt, en feedback geven erg belangrijk vindt.

Hieruit kan geconcludeerd worden dat feedback op zich een belangrijk onderdeel is in het introductieprogramma, maar dat wel duidelijk is dat de leidinggevenden hier een bepaald structuur in willen zien.

5.3.3 DUUR & SUPPORT

VERWACHTING SOLLICITATIEFASE

Deze fase omvat de tijd van werk zoeken tot aan het formele moment van aanstelling. De nieuwe medewerker begint al afstand te nemen van zijn huidige functie/baan en een schoolverlater zal al wennen dat hij straks voor het eerst werknemer zal zijn.

Medewerkers

‘Een heel georganiseerd bedrijf, maar niet heel groot’, dit waren de verwachtingen van respondent 1 bij de sollicitatiefase. Ook gaf de respondent aan dat ze tijdens de sollicitatiefase zich al erg welkom voelden, mede doordat deze fase gestructureerd was. Respondent 2 kan hier niet goed antwoord op geven, omdat ze via een bureau is binnengekomen. Wel heeft ze aangegeven dat ze over het algemeen verwacht dat alles goed geregeld is van tevoren. De andere respondenten hebben weinig verwachtingen bij deze fase, omdat de ervaringen hierbij goed waren. Ze geven hierbij geen verwachtingen aan tegenover de sollicitatiefase.

Respondent 1: “ Dat het gewoon een goed georganiseerd bedrijf is maar toch niet heel groot. Was ik ook niet op zoek naar.”

Leidinggevenden

Alle respondenten geven wel aan graag zelf deze fase te managen, met expertise van HR. Verder geeft respondent 5 specifiek aan om het team te betrekken bij deze fase. De ervaringen zijn over het algemeen erg positief, dus de respondenten verwachten niet veel meer dan hoe het op dit moment verloopt.

VERWACHTING ORIËNTERENDE FASE

Deze fase begint op de eerste werkdag van de nieuwkomer. Hij komt voor het eerst een aanraking met het bedrijf. Alles is nieuw en hij is vooral gericht op het verzamelen van zoveel mogelijk nieuwe informatie en kennis die bruikbaar is voor de toekomst. Tijdens deze fase is de werknemer vooral nog bezig met het opvolgen van instructies en voorbeelden. Er is nog niet echt sprake van functioneren.

Medewerkers

Alle respondenten zijn verwachten niet veel anders van deze fase ten opzichte van een toekomstige introductieprogramma. Daarbij geven ze als reden aan dat doordat er een goede sfeer en cultuur is binnen Cloetta ze zich al sneller thuis voelen dat volgens deze drie maanden die ze tijdens het interview is verteld. Respondent 2 geeft aan dat ze verwacht dat er tijdens deze fase van de leidinggevende standaard een uitleg is over Cloetta, HR zaken en systemen met aansluitend een rondje kantoor. Alle andere respondenten hebben geen duidelijke verwachten geschept tijdens de gesprekken, omdat de ervaringen hierover over het algemeen als prettig zijn ervaren.

Leidinggevenden

Wat verwacht wordt is dat de leidinggevende zelf duidelijk verwachtingen schept naar mensen. Dat geeft ze wat meer rust, aldus de woorden van respondent 4. Respondent 5 geeft aan dat iemand wel zeker een jaar nodig heeft om echt op niveau te komen, dus hij verwacht dat een nieuwe medewerker langzaam in wordt gewerkt. Tijdens deze fase komt duidelijk naar voren dat er duidelijk verwachtingen worden geschept naar de nieuwe medewerker.

VERWACHTING SOCIALISATIE FASE

Bij de socialisatie fase heeft de werknemer de normen en waarden van het bedrijf al eigen weten te maken. Hij heeft al genoeg taken en verantwoordelijkheden om zijn functie te kunnen uitoefenen. De nieuwe werknemer heeft nog wel behoefte aan feedback. Deze fase duurt ongeveer drie maanden.

Medewerkers

Verwachtingen kunnen de respondenten niet echt scheppen bij deze fase. De meeste respondenten geven aan nog in deze fase te zitten. Wel verwachten respondent 6 dat tijdens deze fase gekeken wordt of iemand wel Cloetta-fit is, wat betekent of iemand zich eigen heeft gemaakt. Respondent 3 geeft aan dat ze in de toekomst verwacht dat er duidelijk gecommuniceerd moet worden naar de nieuwe medewerker wat je van elkaar verwacht.

Respondent 3: "Zeker omdat het nu voor ons actueel is. Duidelijk communiceren, van er zijn 5 tot 6 maanden, gun jezelf die tijd. Na die tijd, vragen altijd. Niet denken dat je na 2 maanden alles moet weten. Vind ik belangrijk dat daar open communicatie is. Duidelijk naar de medewerker toe. Je mag alles vragen."

Daar heb je wel een half jaar nodig voor. Voor mij is het meer een inwerkprogramma.

Leidinggevenden

Respondent 4 verwacht de medewerker helemaal op niveau functioneert, nadat deze fase is afgelopen. Dus na deze fase worden zijn medewerkers afgerekend op targets. Respondent 5 heeft eenzelfde soort verwachting tegenover deze fase. Hij vertelt: "Ik vind dat iemand een jaar nodig heeft om echt op niveau te komen." De andere twee respondenten zijn het hiermee ook eens. Ze verwachten dat tijdens deze fase de nieuwe medewerker door de organisatie getrokken wordt.

Welke overeenkomsten en verschillen zitten er tussen de verwachtingen bij de medewerkers en de leidinggevenden?

Nu alle topics zijn weergegeven zal gekeken worden of er overeenkomsten en verschillen zitten tussen de verwachtingen van de medewerkers en de leidinggevenden tegenover een toekomstig introductieprogramma.

5.4.1 OVEREENKOMSTEN

Wat duidelijk naar voren komt, is dat zowel de leidinggevenden als de nieuwe medewerkers verwachten dat er in de toekomst meer aandacht besteed gaat worden aan de normatieve informatie oftewel cultuur. Verder zijn zowel de leidinggevenden als de nieuwe medewerkers het er mee eens dat ze in de toekomst een feedback evaluatiesysteem verwachten, met meer structuur en richtlijnen.

5.4.2 VERSCHILLEN

Er zijn geen duidelijke verschillen tussen de verwachtingen van de nieuwe medewerkers en de leidinggevenden. Het enige verschil is dat de leidinggevenden iets meer verwachten ten aanzien van tools, handvaten en richtlijnen ter ondersteuning voor het uitvoeren van het introductieprogramma. De medewerkers verwachten in de toekomst een standaardbezoek aan een van de fabrieken.

6. CONCLUSIE

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de hoofdvraag: **Welke succes- en verbeterfactoren kent het huidige introductieprogramma van Cloetta Oosterhout?**

De succes- en verbeterfactoren zijn tijdens de interviews naar voren gekomen door middel van het stellen van de juiste vragen. Over ieder topic (diverse rollen, informatiebronnen en duur&support) zijn zowel positieve als minder positieve uitspraken gedaan. De minder positieve uitspraken zijn vertaald in verbeterfactoren en de positieve uitspraken in succesfactoren. Cloetta Oosterhout zou aan de hand van de minder positieve uitspraken kunnen gaan investeren in de verbeterfactoren. Zowel de succes- als de verbeterfactoren zullen in de deelvragen toegelicht worden.

6. 1 ANTWOORD OP DE HOOFDVRAAG

Cloetta heeft op dit moment enkel checklisten die kunnen ondersteunen bij een indiensttreding van een nieuwe medewerker.

De cultuur van Cloetta, het warme welkom, is de grootste succesfactor volgens de medewerkers en de leidinggevenden. Voor de medewerkers is de sollicitatiefase ook een van de grootste succesfactoren geweest. Mogelijkerwijs komt dit door de tijd en aandacht die vanuit HR besteed wordt aan deze fase. De leidinggevenden hebben als succesfactoren genoemd: de tijd en ruimte die ze krijgen voor het uitvoeren en het zelf invullen van een introductieprogramma.

Daarentegen lijkt het overbrengen van de cultuur, meer structuur en een duidelijk introductieprogramma de daadwerkelijke verbeterpunten te zijn volgens de medewerkers en de leidinggevenden. De leidinggevenden hebben aangegeven de support van HR met het aanleveren van tools, handvaten en richtlijnen voor het uitvoeren van een introductieprogramma te zien als belangrijkste verbeterpunt. Mogelijkerwijs vloeit hier ook de verbeterfactor: het ontwikkelen van een evaluatie feedbacksysteem vanuit HR uit.

De hoofdvraag is beantwoord met behulp van de vier deelvragen. De beantwoording van deze vier deelvragen wordt hieronder weergegeven.

6.2 DEELVRAGEN

6.2.1 WELKE ERVARINGEN HEBBEN DE LEIDINGGEVENDEN EN DE MEDEWERKERS MET HET HUIDIGE INTRODUCTIEPROGRAMMA?

De leidinggevenden en de medewerkers lijken het huidige introductieprogramma over het algemeen niet tot nauwelijks te hebben ervaren. Dit zou mogelijkerwijs kunnen komen omdat Cloetta enkel checklisten heeft. Wel hebben de medewerkers het inwerken, de eerste weken/ en of maanden als prettig ervaren. De respondenten gaven aan dat dit mogelijkerwijs door het 'warme welkom' en de kennismakingsgesprekken is gekomen. Dit komt overeen met de value Pride. Trots is de drijvende kracht die Cloetta medewerkers motiveert om zo goed mogelijk te presteren. De vrijheid en tijd om zelf een nieuwe medewerker in te werken wordt door de leidinggevenden als prettig ervaren en gezien als een succesfactor.

6.2.2 WELKE OVEREENKOMSTEN EN VERSCHILLEN ZITTEN ER TUSSEN DE ERVARINGEN BIJ DE MEDEWERKERS EN LEIDINGGEVENDEN?

De overeenkomst tussen de ervaringen bij de medewerkers en leidinggevenden is de organisatiecultuur van Cloetta. Alle respondenten hebben aangegeven dit als prettig te hebben ervaren.

In het onderzoek is onderzocht in welke mate Cloetta Oosterhout de normatieve informatie overbrengt in het introductieprogramma. Uit de resultaten is gebleken dat Cloetta Oosterhout nog onvoldoende normatieve informatie overbrengt in het introductieprogramma. Dit is vooral vanuit de ervaringen van de medewerkers naar voren gekomen. De leidinggevenden hebben aangegeven weinig tot geen support van HR te hebben ervaren. Ze hebben ook bepaalde richtlijnen, tools, en handvaten gemist tijdens het introductieprogramma.

De medewerkers hebben de sollicitatiefase duidelijk als prettig ervaren. Dit komt mede door de duidelijke structuur en de testen die tijdens deze procedure werden aangeboden door HR.

6.2.3 WELKE VERWACHTINGEN HEBBEN DE LEIDINGGEVENDEN EN DE WERKNEMERS OVER HET TOEKOMSTIGE INTRODUCTIEPROGRAMMA?

De ervaringen van de medewerkers en leidinggevenden over de cultuur van Cloetta lijkt zich te vertalen in een verwachting ten opzichte van een toekomstige introductieprogramma. Meer aandacht aan de organisatiecultuur in de introductieprogramma zien de medewerkers en leidinggevenden als een van de belangrijkste verwachtingen tegenover een toekomstig introductieprogramma. Verhoeven (2015) geeft duidelijk aan dat dit een belangrijk factor is, wil je introductieprogramma succesvol slagen. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de resultaten overeenkomen met de theorie.

Cloetta heeft momenteel geen heldere evaluatiesysteem. Cloetta maakt geen gebruik van feedbackformulieren om het introductieprogramma te beoordelen.

Zeven respondenten verwachten in de toekomst een duidelijke structuur te hebben in een evaluatiesysteem. Het merendeels was het er dus mee eens om in de toekomst meer aandacht te besteden aan feedback. De leidinggevenden hebben tijdens het gesprek duidelijk gemaakt dat ze hierin ook een verbeterslag zien, maar willen hiervoor graag richtlijnen of handvaten vanuit HR. Volgens Bauer (2011) is dit ook een essentieel onderdeel voor een succesvolle 'onboarding' zoals zij dit in haar Research-based model benoemt.

Volgens (Al, 2008) is het van belang dat een middelgroot bedrijf, de algemene informatie die voor elke medewerker het zelfde is, zo veel mogelijk door één afdeling te laten vastleggen. Hier lijkt een verband te liggen met de resultaten van het onderzoek. Alle respondenten hebben aangegeven dat vooral HR de afdeling zal zijn die het introductieprogramma zal moeten gaan ontwikkelen.

6.2.4 WELKE OVEREENKOMSTEN EN VERSCHILLEN ZITTEN ER TUSSEN DE VERWACHTINGEN BIJ DE MEDEWERKERS EN DE LEIDINGGEVENDEN?

De belangrijkste overeenkomsten tussen de verwachtingen van de leidinggevenden en de verwachtingen van de medewerkers is: meer aandacht voor de organisatiecultuur in het toekomstige introductieprogramma. De leidinggevenden hebben nog een verwachting van HR ten opzichte van het toekomstige introductieprogramma. Dat is het aanleveren van bepaalde tools, richtlijnen en handvaten en een evaluatiefeedbacksysteem om een introductieprogramma uit te voeren. Bauer (2011) toont in haar Research-based model of onboarding aan dat de aanwezigheid van tools een belangrijk factor is voor een succesvol introductieprogramma. Dit kan erop wijzen dat Cloetta hier mogelijk een verbeter slag in kan maken.

6.3 VERGELIJKING CONCEPTUEEL MODEL

Het leveren van handvaten, tools en richtlijnen vanuit HR is mogelijk een belangrijke factor geworden voor een succesvol introductieprogramma. Dit is tijdens de gesprekken met de leidinggevenden naar voren gekomen. Met deze conclusie zal het conceptueel model er anders uit zien (zie bijlage 10).

7. DISCUSSIE

Beperkingen van het onderzoek staan in dit hoofdstuk weergegeven. Er is aandacht besteed aan de mate van validiteit, betrouwbaarheid en generaliseerbaarheid van het onderzoek. Tot slot zal er iets verteld worden over de innoverende waarde van het onderzoek. De lezer moet er rekening mee houden dat deze studie gebaseerd is op ervaringen en verwachtingen van medewerkers en leidinggevendenden ten aanzien van een introductieprogramma.

TWEE ONDERZOEKEN

Gedurende de uitvoering van dit onderzoek liep er ook nog een onderzoek over het introductieprogramma voor heel Cloetta Holland. Er is namelijk een enquête uitgezet om te vragen naar de meningen en ideeën ten opzichte van een introductieprogramma. Dit onderzoek is parallel uitgevoerd met dit onderzoek. Hier zijn sommige zaken zoals ideeën voor een Cloetta-introductiedag en een bedrijfsfilm naar voren gekomen en besproken met de andere locaties. Omdat dit onderzoek en bovenstaande onderzoek van Cloetta Holland apart zijn onderzocht hebben ze geen invloed op elkaar uitgeoefend. Dit onderzoek heeft zich gericht op de ervaringen en verwachtingen van de medewerkers en leidinggevendenden over het introductieprogramma van locatie Oosterhout.

FUNCTIE MEENEMEN

Tijdens het benaderen van de respondenten is samen met de HR Director een selectie gemaakt uit de nieuwe medewerkers en leidinggevendenden die uiteindelijk deel hebben genomen aan het onderzoek. Hierin is geen onderscheid geweest in de functie. Wellicht waren de resultaten anders geweest als er tijdens de steekproef rekening was gehouden met de functie. Tijdens de gesprekken kon je opmerken dat de soort functie van de respondent soms invloed had op de beantwoording van de vragen. Zo had iemand van Finance een hele andere visie op een inwerkprogramma dan een leidinggevende van het Field Sales team, wellicht kan hieraan de functie ten grondslag liggen. Dit zou een minpunt kunnen zijn, maar kijkende naar de resultaten van het onderzoek en de adviesvraag van Cloetta, moet er voor iedereen een algemene introductie komen. Iedereen zal daarom gelijk behandeld kunnen worden, rekening houdend met de adviezen. Daarom is de functie tijdens dit onderzoek geen belemmering.

TOPICLIJST

Voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van een topiclijst. Er is een proefinterview gehouden met respondent 1 om te kijken of deze topiclijst betrouwbaar en valide genoeg is voor het onderzoek. Dit gesprek is meteen geanalyseerd en getranscribeerd om te kijken of de juiste informatie verzameld is. Na dit gesprek is een nieuwe topiclijst opgesteld, omdat de onderzoeker merkte dat er geen duidelijke structuur zat in het gesprek. Zowel de oude als de nieuwe topiclijsten berusten op de literatuur (theoretisch kader) waardoor sprake is van begripsvaliditeit.

BEGRIPPEN

Gedurende het onderzoek zijn de begrippen duidelijk uitgelegd. Door de nieuwe structuur en vragen is in de volgende interviews een duidelijke structuur aanwezig waardoor de uitwerkingen eenvoudiger zijn verlopen. Voor het vervolg en de tijd zou het kunnen dat de begrippen van tevoren aan de respondenten toegestuurd worden, zodat ze al voorbereid het gesprek in kunnen gaan.

Tijdens de interviews ging het vaak over het introductieprogramma van Cloetta. Omdat Cloetta op dit moment nog geen echt introductieprogramma heeft, was er vaak onduidelijkheid wat er bedoeld werd met het huidige introductieprogramma. Om dit in het vervolg uit te sluiten wordt aan de toekomstige onderzoeker geadviseerd om het woord 'introductieprogramma' te vervangen door bijvoorbeeld het woord 'inwerkprogramma'. Dit omdat in de interviews vaak gesproken werd over een inwerkprogramma. Een andere tip voor het vervolgonderzoek zou kunnen zijn dat de respondenten tijdens de introductie meer geïnformeerd worden over het feit dat hun persoonlijke uitspraken geanonimiseerd worden. Dit is nog niet duidelijk aangegeven tijdens het uitnodigen van de interviews. Er is enkel aangegeven dat de opnames na het uitwerken verwijderd zullen worden. Deelnemers zouden hierdoor mogelijk bewuster wel of geen meningen kunnen verstrekken. Dit zou positiever kunnen zijn voor de onderzoeksethiek. Met onderzoeksethiek wordt bedoeld: Het nadenken over wat je wel en wat je beter niet kunt vertellen.

RESPONDENTENGROEPEN

Zoals eerder vermeld bestonden de respondenten uit nieuwe medewerkers en leidinggevenden. Uit zowel het theoretisch kader als de interviews is duidelijk naar voren gekomen dat HR en de collega's ook een grote rol spelen bij het introductieprogramma. Voor de haalbaarheid van het onderzoek is er gekozen om enkel twee groepen mee te nemen in het onderzoek, omdat het de betrouwbaarheid vergroot als je meerdere personen uit een groep spreekt dan wanneer je slecht één persoon uit een groep spreekt. Door de volgende keer dezelfde topics te bespreken met de andere twee groepen zou de betrouwbaarheid en validiteit vergroot kunnen worden. Dan zou het onderzoek aan de hand van de methodische verantwoording en de topiclijst herhaald kunnen worden.

INZICHTEN LITERATUUR

In hoofdstuk 6 is geconcludeerd dat het conceptueel model, naar aanleiding van de resultaten, aangepast moet worden. Voor de toekomstige onderzoeker zal geadviseerd worden om deze factor dan ook mee te nemen in het vervolgonderzoek. Op grond van dit praktijkinzicht zal er overwogen kunnen worden onder andere de theorie van Baeur(2011) te herzien om deze factor nog beter te onderzoeken om zo de begripsvaliditeit hoog te houden.

In de theorie wordt door Ardts (2003) en Verhoeven (2015) duidelijk aangegeven dat, het leveren van support om cultuur en de mate waarin dit wordt overgebracht, een van de succesfactoren voor een succesvol introductieprogramma is, beschreven in hoofdstuk 2.5. Tijdens de interviews wordt de fijne en open cultuur beschreven als een van de succesfactoren van Cloetta's huidige introductieprogramma. De factor lijkt overeen te komen met de theorieën van Ardts (2003) en Verhoeven (2015). Echter missen de medewerkers en leidinggevenden nog wel de mate waarin de centrale boodschap, af te leiden uit de ondernemingsstrategie, missie en bedrijfscultuur, is verwerkt in de programma-activiteiten in de introductie. Volgens de theorie van Ardts (2003) is dit ook een kritische succesfactor van een introductieprogramma. Op dit moment is dit, tijdens de interviews, naar voren gekomen dat dit nog verbeterfactor is. Mogelijkerwijs wordt er nog onvoldoende support geleverd om dit als een succesfactor te ervaren.

Een innovatieve waarde is zeker aanwezig in dit onderzoek. Bij een innovatie gaat het erom producten of diensten op een betere en effectievere manier aan te pakken; in dit geval het huidige introductieprogramma van Cloetta Oosterhout. Vooral met de dynamische markt waar Cloetta in opereert moet een nieuwe medewerker zo snel mogelijk aan de slag kunnen..Gebruikmakend van een kwalitatief onderzoek is dit een uitstekende manier geweest omdat de ervaringen over het introductieprogramma van zowel de medewerkers als de leidinggevenden te onderzoeken. Hierbij zal HR een duidelijk beeld krijgen welke succes- en verbeterfactoren het huidige introductieprogramma van Cloetta Oosterhout kent. Uit de resultaten en de literatuur kan geconcludeerd worden dat een goed opgezet introductiebeleid belangrijk is voor Cloetta. HR zal uiteindelijk de afdeling zijn die dit zal gaan implementeren binnen de organisatie en gaan faciliteren tijdens het uitvoeren ervan. Kortom, zoals Aristoteles in het verre verleden al had onderzocht: " Well begun is half done"!

- Al, T. (2008). *De introductiegids: 49 tips voor het inwerken van nieuw personeel*. Zaltbommel, Nederland: Uitgeverij Haystack.
- Ardts, J. (2003). Bijlage A: vaststellen van de introductiebehoefte. In J. Ardts, *Introductiebeleid* (pp. 62-67). Assen, Nederland: Koninklijke Van Gorcum BV.
- Ardts, J.C.A., Velde, E.G., van der & Jansen, P.G.W. (1999). *Change in the use of sources and strategies of information seeking: a longitudinal study among managerial, professional and rank-and-file newcomers*. In R. Pepermans, I. Flion, J.C.A. Ardts, & P.G.W. Jansen (Eds.). *Managerial Behavior. Empirical Studies on Management Development and Socialisation*. Leuven/ Amersfoort: Acco.
- Ardts, J. (2003). *Introductiebeleid*. Assen, Nederland: Koninklijke Van Gorcum BV.
- Baarda, D.B., & De Goede, M.P.M. (2009). *Basisboek Methoden en technieken: handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwantitatief onderzoek*. Noordhoff Uitgevers B.V.
- Bauer, T. N. (2011). Onboarding New Employees: Maximizing Succes. Geraadpleegd van <https://drive.google.com/file/d/0B-bOAWJkyKwUMzg2YjE3MjctZjk0OC00ZmFiLWFiMmMtYjFiMDdkZGE4MTY3/view>
- Bradt, G. B., & Vonnegut, M. (2009). *Onboarding: How to Get Your New Employees Up to Speed in Half the Time*. Geraadpleegd van https://books.google.nl/books?id=nrmupMgR1NoC&printsec=frontcover&hl=nl&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Caers, R. (2008). *Inleiding HRM: praktische kennis wetenschappelijk onderbouwt*. Antwerpen – Oxford: intersentia
- Chao, G.T., O'Leary-Kelly, A.M., Wolf, S., Klein, H.J., & Gardner, P.D. (1994). Organizational socialization. Its content and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 79 (5), 730-743. doi:10.1037/0021-9010.79.5.730
- Cloetta. (2015). *Cloetta Annual Report 2015*. Geraadpleegd van <http://www.cloetta.com/en/files/Cloetta-Annual-Report-2015.pdf>.
- Cloetta. (2013). *Missie en visie*. Geraadpleegd op 20 december 2016, van <http://www.cloetta.com/en/about-cloetta/vision-mission-core-values/>
- Cloetta Holland BV. (2013). *Geschiedenis*. Geraadpleegd op 20 december 2016, van <http://www.werkenbijcloetta.nl/cloetta-holland/geschiedenis>
- Cloetta Holland B.V. (2015). *PowerPoint GPTW MT*. Geraadpleegd op 4 oktober 2016.
- Cloetta Holland B.V. (2013). *Values*. Geraadpleegd op 20 december 2016, van <http://www.werkenbijcloetta.nl/cloetta-holland/values>
- Cloetta. (2016, 18 september). *Organogrammen* [MT Middle Europe incl sublevels] Geraadpleegd op 6 oktober van, <https://intranet.cloetta.com/organization/holland/Documents/Organogrammen/02.%20MT%20Middle%20Europe%20incl%20sublevels,%202016-04.pdf>

- Co-creatie: HR-beleid samen met de medewerkers [Blogpost]. (2016, 5 oktober). Geraadpleegd van <https://www.xperthractueel.nl/arbeidsvoorwaarden/co-creatie-hr-beleid-samen-medewerkers/05-10-2016/>
- De Bley, P., & Verbeeck, M. (2013). Brengt het nieuwe werken een nieuw psychologisch contract? [Persbericht]. Geraadpleegd van <http://www.hrworld.be/hrworld/Brengt-Het-Nieuwe-Werken-een-nieuw-psychologisch-contract.html?LangType=2067>
- De Winne, S., Gilbert, C., Stynen, D., & Sels, L. (2008). Arbeidsmobiliteit, de kosten en baten voor bedrijven. Een diagnose op mesoniveau. *Over.Werk. Tijdschrift van het Steunpunt WSE*, 18(2), 25-40. Leuven: Steunpunt Werk en Sociale Economie / Uitgeverij Acco.
- Dijkstra, J. (2008). *Human Resources Management*. Van Gorcum, Assen
- Efficiënt. (2016). In Dikke Van Dale. Geraadpleegd op 12 september 2016, van <http://www.vandale.nl/opzoeken?pattern=efficient&lang=nn>
- Graybill, J.O., Carpenter, M., Offord, J., Piorun, M., & Shaffer, G. (2013). *Employee onboarding: Identification of best practices in ACRL libraries*. Library Management, 34(3)
- Kluijtmans, F. (2008). *Bedrijfskundige aspecten van HRM*. Groningen/Houten, Nederland: Noordhoff Uitgevers.
- Kluijtmans, F. (2008). *Leerboek personeelsmanagement*. Groningen, Wolters-Noordhoff.
- Kluijtmans, F. (2010). *Leerboek HRM (6e ed.)*. Groningen/Houten, Nederland: Noordhoff.
- Lievens, F. (2007). *Handboek Human Resource Management: Back to basics (2e ed.)*. Den Haag, Nederland: Uitgeverij Lannoo nv & Academic Service.
- Medewerkersonderzoek - Trust Index©. (2016). Great Place to Work. Geraadpleegd op 21 december 2016, van <http://www.greatplacetowork.nl/onze-diensten/medewerkersonderzoek>
- Moreels, A. (2006). *Welkom! Het onthaal van nieuwe medewerkers*. Kluwer uitgevers. Mechelen
- Nelson, D. L., & Quick, J. C. (2012). *Organizational Behavior: Science, The Real World, and You (Herz. ed.)*. Geraadpleegd van https://books.google.nl/books?id=rn6yh6Z7NNMC&printsec=frontcover&hl=nl&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Quinn, R. E., & Cameron, K. S. (2011). *Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur (3e ed.)*. Amsterdam, Nederland: Boom Uitgevers.
- Reijngoud, T. (2008, 2 december). Nieuw personeel zoekt het zelf uit. Geraadpleegd op 12 september 2016, van <http://www.volkskrant.nl/archief/medewerkers-bind-en-boeien-is-een-kunst~a561595/>
- Roe, R.A. (1983). *Grondslagen der personeelsselectie*, Assen: Van Gorcum.
- Rollag, K., Parise, S., & Cross, R. (2005, 15 januari). Getting New Hires Up to Quickly [Blogpost]. Geraadpleegd van <http://sloanreview.mit.edu/article/getting-new-hires-up-to-speed-quickly/>

- Schiernecker, N. (2016, 14 september). HR-beleid maak je samen met je medewerkers [Blogpost]. Geraadpleegd van <http://www.mwm2.nl/blog/470-hr-beleid-maak-je-samen-met-je-medewerkers>
- Si, S., & Li, Y. (2012). Human resource management practices on exit, voice, loyalty and neglect: organizational commitment as a mediator. *International Journal of Human Resources Management*, 23, 1705-1716. doi: 10.1080/09585192.2011.580099
- Startpunt voor werk en sociale economie. (2011). Tips voor een goed onthaalbeleid [Persbericht]. Geraadpleegd op: <http://www.werk.be/node/1016>
- Van den Brande, I., Janssens, M., Sels, L., & Overlaet, B. (2002). Psychologische contracten in Vlaanderen. *Over.Werk. Tijdschrift van het Steunpunt WAV*, 12(1-2). Leuven: Steunpunt Werkgelegenheid, Arbeid en Vorming / Uitgeverij Acco.
- Vanhoenacker, S. (2014). Welkom bij Howest. Onderzoek naar onthaal- en exit-beleid binnen Howest (TP 2014). Geraadpleegd van <http://hdl.handle.net/10046/1122>
- Verhoeven, A. (2015). Onboarding: blijvend succes van nieuwe medewerkers. Amsterdam, Nederland: Uitgeverij Boom/Nelissen.
- Verhoeven, N. (2010). Wat is onderzoek? (3e ed.). Den Haag, Nederland: Boom Lemma Uitgevers.

BIJLAGEN



WELKOM BIJ CLOETTA

Naam (achter+voornaam)

Asstitou, M. (Miloud)
 Been, P.J.A. de (Peter)
 Dorland, K. van (Khalid)
 Groos, M. (May)
 Diks, G. (Gina)
 Bosch, E.E. (Emilie)
 Osch, R.E.M. van (Romy)
 Berkelmans, K.J.C. (Kirstin)
 Kusters, K.A.J. (Kim)
 Devilee, C.A.M. (Charlotte)
 Leijdekkers, F. (Floris)
 Galen, K. van (Kirsten)
 Cnossen, W.S.J. (Wybe)
 Bemelmans, R. (Rick)
 Jong, S. de (Suzanne)
 Baltus, A.P.M. (Anouk)
 Rensen, L. (Lonneke)
 Bruggeling, A. (Anouk)
 Houten, L. van (Lenneke)
 Robbeson, J.E.H. (Jessica)
 Es, J.K. van (Jim)
 Horne, I. M. van (Inge)
 Mulder, R.G.J.J. (Robert)
 Jong, T. de (Tessa)
 Boomen, N.H.R. van den (Nicol)
 Hereijgers, J.F.H. (Jessie)
 Veeken, S. van der (Steef)
 Huijberts, A.C.G. (Amy)
 Klijs, H.M.A. (Huub)
 Bommer, I. (Iris)
 Zutven, S.J.M. van (Suzanne)
 Menzel, K.G. (Kira)
 Egmond, S. van (Simone)
 Timmermans, C.M. (Aafke)

Naam (achter+voornaam)

Bertjan Davelaar
Robert Mulder
Silke van Bockel
Marijn van Cruchten
Xander de Bode
Dennis Vinken
Maaïke Maagdenberg
Bob Postma
Anouk Baltus
Annette Visser
Jim van Es
André Ruïkes
Ed Dalemans
Koen ter Mors
Rob Goossens
Frank Baan
Natasja Deelen
Freek v. Bijsterveld
Peggy de Vos
Anouk Bruggeling
Koen Schouten
Patrick Ravenstijn
Anton Strootman
Luc Drost

Hi collega,

Kort geleden heb jij van mij een mail ontvangen met een uitnodiging om een enquête in te vullen over de algemene introductie van nieuwe medewerkers binnen Cloetta Holland.

Daarnaast wil ik ook nog enkele mensen spreken om wat meer de 'diepte' in te gaan betreft het huidige introductieprogramma. Dit zal ik doen door middel van een interview van ongeveer een half uur. Het doel van dit interview is om informatie te verzamelen over jouw ervaring met het huidige introductieprogramma en het verschil tussen jullie ervaringen en verwachtingen ervan.

Verder zullen er nog wat topics aan bod komen inzake het introductieprogramma. De interviews zullen plaatsvinden in Oosterhout tussen 6 en 27 oktober.

Uiteraard wordt je privacy te allen tijde gewaarborgd. Interviews zullen opgenomen worden en alleen gebruikt worden voor de uitwerkingen. Daarna zullen ze permanent verwijderd worden.

Ik hoop dat je aan dit onderzoek wilt meewerken. Door middel van een reply op deze e-mail kun je aangeven dat je meedoet. Natuurlijk kun je ook altijd even langslopen of bellen voor meer informatie en het maken van een afspraak.

Alvast heel erg bedankt voor de medewerking!

Met vriendelijke groet,

Emilie Bosch

BIJLAGE 4: TOPICLIJST OUD

Topics	Voorbeeldvragen
Verwachtingen	• Kun je me vertellen wat je eerste verwachtingen waren? • Wat is jouw ervaring met de externe communicatie voor je eerste werkdag? • Kun je me vertellen wat je persoonlijke behoeften zijn? • Wat zijn je wensen met betrekking tot een introductieprogramma?
Diverse rollen - HR - Leidinggevende - Collega's	• Kun je vertellen welke rol HR moet hebben bij het inwerken van een nieuwe medewerker? • Kun je me vertellen welke rol de leidinggevende moet hebben bij het inwerken van een nieuwe medewerker? • Kun je me vertellen welke rol je collega's moeten hebben tijdens de introductieprogramma?
Overdrachtsvormen	• Kun je vertellen in hoeverre er rekening is gehouden met het niveau van verschillende groepen met betrekking tot overdrachtsvormen? • Kun je vertellen wat jouw ervaring met de aanwezigheid van een begeleider/buddy/coach? • Kun je vertellen in welke mate je de regels, normen en waarden, cultuur etc. hebt leren kennen tijdens de introductie?
Feedback	• Kun jij voorbeelden noemen van hoe jij feedback heb gekregen van je collega's gedurende de introductie? • Wat is jouw ervaring met feedback geven en krijgen? • Welke ervaring heb je met feedback tijdens de introductie van een nieuwe medewerker?
Leveren van support	• Kun jij voorbeelden noemen van hoe jij support kreeg gedurende je introductieprogramma?
Ervaring	• Welke ervaring heb jij met het beleid? • Welke ervaringen heb jij met de uitvoering? • Kun je me vertellen of je verschil zit tussen de uitvoering en beleid? • Kun je mij vertellen wat er nog verbeterd zal moeten worden aan het huidige introductieprogramma? • Kun je mij vertellen waar je heel erg tevreden over was gedurende de introductieprogramma? • Waar was je niet zo tevreden over of kan beter?
Duur	• Hoe ervaar je de duur van het programma?

BIJLAGE 5: TOPICLIJST NIEUW

Topics	Voorbeeldvragen
Kritisch succes en verbeter factoren	
Diverse rollen - HR - Leidinggevende - Collega's - Medewerker	• Kun je vertellen welke rol HR moet hebben bij het inwerken van een nieuwe medewerker? • Kun je me vertellen welke rol de leidinggevende moet hebben bij het inwerken van een nieuwe medewerker? • Kun je me vertellen welke rol je collega's moeten hebben tijdens het introductieprogramma? • Kun je me vertellen welke rol een nieuwe medewerker moet hebben tijdens het introductieprogramma? • Kun je vertellen wat jouw ervaring met de aanwezigheid van een begeleider/buddy/coach?
Informatiebronnen	• Kun je vertellen in hoeverre er rekening is gehouden met het niveau van verschillende groepen met betrekking tot overdrachtsvormen? • Kun je vertellen in welke mate je de regels, normen en waarden, cultuur etc. hebt overgedragen kennen tijdens de introductie? • Kun jij voorbeelden noemen van hoe jij feedback heb gegeven? • Wat is jouw ervaring met feedback geven en krijgen? • Welke ervaring heb jij met de wijze waarop de technische informatie is overgedragen? • Welke ervaring heb jij met de wijze waarop de normatieve informatie is overgedragen? • Welke ervaring heb jij met de wijze waarop je de referentie- informatie is overgedragen?
Duur & support	• Kun jij voorbeelden noemen van hoe jij support gaf gedurende de introductieprogramma? • Hoe ervaar je de duur van het programma? • Verschillende fases; sollicitatiefase, oriënterende fase en socialisatie fase. Wat zijn je ervaringen en verwachtingen hierbij?
Ervaring	• Kun je mij vertellen wat er nog verbeterd zal moeten worden aan het huidige introductieprogramma? • Kun je mij vertellen waar je heel erg tevreden bent? • Waar was je niet zo tevreden over of kan beter?
Verwachtingen	• Kun je me vertellen wat je eerste verwachtingen waren? • Wat is jouw ervaring met de externe communicatie voor je eerste werkdag? • Kun je me vertellen wat je persoonlijke behoeften zijn? • Wat zijn je wensen met betrekking tot een introductieprogramma?

BIJLAGE 6: 8 TRANSCRIPTEN

INTERVIEW 8

Nieuwe medewerker

Datum: 26-10-16

Duur: 00:25:02

Respondent 8: R8

Interviewer: EB

EB: Kun je mij vertellen welke rol HR moet hebben bij het inwerken van een nieuwe medewerker?

R8: Ik denk dat bij HR een stukje verantwoordelijkheid ligt dat er meer algemeen verhaal wordt verteld van goh hoe en wat is Cloetta als bedrijf. Meer het algemene stuk en vanuit de afdeling meer de diepte in gaat. Qua inwerkprogramma. Dus algemeen. Vanuit HR. Dus meer het algemene stukje dat uit HR gedeeld wordt. Wellicht ook meer de diepte in van wat is Cloetta waar staan we voor enz. Bijvoorbeeld we zitten in een suikerwerkbranche, wat is suikerwerk en daar ook fabrieksbezoeken aan koppelen dat wat meer vanuit HR geïnitieerd word. Dus meer het algemene stuk.

EB: Ja, dus meer corporate. Kan je me ook vertellen wat je ervaringen en verwachtingen zijn daarbij?

R7: Ik ben in dienst gekomen half januari en toen zat het met name het operationele stuk vanuit mijn functie. Ik had kennismakingsgesprekken met de afdelingen en wat meer de diepte in. Gewoon de afdelingen die wat meer relevant voor me waren zeg maar. Uhm en fabrieksbezoek.. bijvoorbeeld dat werd opgezet toen Anouk ook in dienst is gekomen omdat ze dat zelf heel belangrijk vond. Ik vind dat wel een belangrijk onderdeel als je in dienst komt dat je ook weet van goh waar werk ik waar komen de producten vandaan. Dus dat dat standaard in het inwerkprogramma zit. Ik denk dat dat wel belangrijk is om mee te nemen. Voor mijn gevoel zat dat niet standaard in het introductieprogramma.

EB: oke duidelijk. Kan je me dan ook wat meer vertellen over welke rol je leidinggevende moet hebben en wat je ervaringen en verwachtingen hierbij zijn geweest?

R8: mijn ervaringen waren dat mijn leidinggevende na een week thuis zat omdat hij zijn heup gebroken had. Dat is bij mij dus net wat anders gelopen dan het hoorde zeg maar. Wat ik heel prettig vond toen ik gestart was dat er gewoon een inwerkprogramma lag in de zin van, afspraken met verschillende afdelingen. Deze waren ook allemaal al gepland. Op die manier heb ik zelf gewoon veel informatie vergaart. Het was een kennismaking op de persoon maar ook meteen van goh hoe krijgen we met elkaar te maken en in sommige gesprekken zijn we ook meteen al de diepte ingegaan. Alvast een korte introductie met programma en vanuit daar ben ik zelf al afspraken gaan maken. Ik vond het heel prettig dat de week al een soort van gevuld was. Met de leidinggevende ben ik gewoon werkbeprekingen thuis gaan plannen op een gegeven moment omdat we elkaar wel nodig hadden. Op die manier was het ook wel prima. Ik heb daar niet echt iets in gemist. Alle informatie die ik nodig had heb ik of via mijn leidinggevende of andere afdelingen gekregen.

EB: Oké, maar wat had je van je leidinggevende verwacht als diegene niet thuis had gezeten?

R8: wat ik belangrijk vind wat is de status bij klanten. Waar zitten we in bepaalde onderhandelingen. Wwat zijn dingen die ik zelfstandig al kan oppakken en welke dingen zijn er die we samen moeten doen. Met name het delen van informatie van wat er loopt en wat is de historie bij de klant. Hoe systemen werken en dat soort dingen. Ik moet ook wel zeggen dat zoiets ook wel bij een assistent kan leggen. Dus bijvoorbeeld het wegwijsmaken van bepaalde programma's waar wij hier mee werken, hoeft niet perse met een leidinggevende te zijn kan ook met een directe collega of iemand anders. Leidinggevende is belangrijk van goh wat verwachten we van elkaar wat zijn de doelstellingen. Wat verwachten we van jou meer dat soort zaken.

EB: Oké. Wat je net al iets zei over je collega's. Wat kun je daar van verwachten? En wat je ervaringen daarbij zijn?

R8: Van mijn directe collega's verwacht ik meer in het operationele stuk. Meer het kennis maken van programma's etc. met name dat soort dingen.

EB: En wat zijn je ervaringen daarbij?

R8: Ja die waren heel goed. Had ook te maken dat mijn leidinggevende thuis zat. Dus dat soort informatiebron was het op dat moment. We hebben gewoon afspraken gepland om die vragen te kunnen stellen. Dat was heel prettig.

EB: Oké. Natuurlijk ben je zelf ook onderdeel van een introductieprogramma. Kan je me vertellen welke rol een nieuwe medewerker moet aannemen?

R8: Ik denk dat ik ben die heel veel vragen moet stellen wat wel en niet bekend is bij mij. Ik heb een vergelijkbare rol gedaan in een vergelijkbaar bedrijf. Dan is het niet nieuw voor mij, maar dan van hoe gaan jullie hier mee om. Aan mij de taak om de juiste informatie bij de juiste persoon te krijgen.

EB: Kun je me ook meer vertellen over je ervaringen met de aanwezigheid van een begeleider/coach? Heb je dat ervaren?

R8: Nee niet zo zeer. We hebben gewoon een team. Iedereen heeft geholpen. Alles verzamel je. Er is niet één persoon geweest. Dat zou dan misschien mijn leidinggevende zijn geweest die dan er voor zorgt dat er een rode draad is.

EB: Oké. Dus je hebt niet echt een aanwezigheid gemerkt. Wat zijn dan je verwachtingen voor een toekomstig introductieprogramma?

R8: Ik zie dat niet perse als noodzakelijk. Denk dat het niet van een persoon moet zijn. Denk dat het wel goed is dat er één persoon de verantwoordelijkheid neemt dat alle informatie bij je terecht komt maar dat kan in principe je leidinggevende zijn. Hoeft niet perse ook nog een buddy te zijn denk ik.

EB: Dankje. Dat waren de rollen. Nu ga ik over naar de informatiebronnen. (info erover). In hoeverre heb jij de overdracht van de normatieve informatie ervaren? En wat zijn je verwachtingen hierbij?

R8: Dat gaf ik denk ik al in het begin aan. Dat heb ik wel gemist. Is wel belangrijk en wellicht bij HR ligt. Stukje algemene informatie. Kijk je kan zelf op MyCloetta en op internet veel vinden. Doe je wel ter voorbereiding van je sollicitatie verdiep je daar wel in. Naar mijn idee is daar niet echt een setting voor geweest om die informatie te delen. Dus dat zou wellicht wel anders kunnen. Hoeft niet uitgebreid. Kan ook in een apart document waarin nog gedeeld wordt waar staat Cloetta voor, dat soort zaken. Stukje historie. Kun je natuurlijk zelf opzoeken maar is ook goed als dat gewoon beschikbaar is als je start. Hoeft niet in een setting maar kan ook in een document.

EB: Oké. Daarna heb je referentie-informatie. (info erover) Op welke wijze heb je die overdracht ervaren?

R8: Dat is denk ik wel goed naar voren gekomen bij de kennismakingsgesprekken. Ik had een heel programma met gesprekken intern. Dat betrof niet alleen mijn directe collega's maar ook heel de afdeling. Niet alleen de afdeling maar ook andere afdelingen. Daar ga je op persoonlijk vlak in van goh wie ben je waar kom je vandaan, hoelang werk je maar ook hoe gaan we met elkaar te maken krijgen.

EB: Dus je verwachtingen zitten op één lijn met je ervaringen als ik het goed begrijp?

R8: Ja klopt.

EB: Dan hebben we de technische informatie (info erover). Kan je me daar iets meer over vertellen. Wat je ervaringen en verwachtingen zijn geweest?

R8: Nou mijn ervaringen waren wel goed denk ik. Er waren al een paar meetings gepland om me mee te nemen in die programma's. als er bepaalde dingen waar ik niet uitkwam dan meldde ik me wel bij die persoon. Die heeft me daarin ook mee genomen. Gedeelte was gepland en gedeelte niet. Maar dat was voor mij ook wel prima. Zelf moet je ook gewoon aangeven wat je mist.

EB: Wat miste je?

R8: Dat niet alles al ingepland stond. Niet zo zeer.. ja ik vind het zelf ook niet erg om het voortouw te nemen. Misschien is dat ook wel het beste. De een heeft behoefte aan andere kennis dan de andere. Voor mij werkte dat ook wel prima.

EB: Oké. Tot slot je eigen functioneren. Feedback (info erover). Kan je me daar iets meer vertellen met je ervaringen en verwachtingen?

R8: Ik heb het daar wel met Xander over gehad. Hoe ik zaken ervaarde of ik me prettig voelde. Of het gevoel nog steeds goed was. Daar hebben we het wel over gehad. Ook wel feedback gekregen dat ik me snel eigen maakte. Is meer ter sprake gekomen tijdens een werkbespreking, maar is dus wel ter sprake gekomen.

EB: Wat waren je verwachtingen?

R8: Uhm.. ja wellicht na een proeftijd. Dat er dan kort een half uurtje wordt ingeschoten van we gaan even stil staan. Hoe heb je het ervaren. Nu werd het zo tussendoor van by the way wat vind je ervan. Misschien kort stil staan: zitten we nog steeds op elkaars verwachtingen naar elkaar toe?. Uhm dat is misschien een goed moment na de proeftijd.

EB: Oke. Even kijken. Dan hebben we ook nog de duur en support. Eigenlijk bestaat een introductieprogramma vanuit de literatuur uit drie verschillende fases. (info erover).

Wat zijn je ervaringen en verwachtingen bij deze drie verschillende fases?
Allereerst de sollicitatiefase?

R8: Dat was best wel grappig. Was bij mij redelijk snel gegaan. Ik heb ook nog een gesprek achteraf gehad met Bertjan, sales director.. van weet je nog bij toen en toen die test.. ja die heb ik helemaal niet gemaakt (haha). Dat is wellicht fout gelopen. Bij mij is dat redelijk snel gegaan. Ik heb alleen die kleurentest moeten doen en gesprekken gehad. Dus ja dat had schijnbaar anders moeten, maar was uiteindelijk prima. Dat waren me ervaringen, maar me verwachtingen waren niet zo zeer anders. Ik vond het wel goed dat tijdens de sollicitatie een presentatie over jezelf te maken. Vond dat wel een prettige manier van eerste gesprek voeren. Laat ook meteen zien hoe je een presentatie geeft en opzet. Dus dat heb ik als positief ervaren.

EB: Oke fijn. En dan de oriënterende fase. Kan je me hierbij je ervaringen en verwachtingen bij geven?

R8: Dat is het stuk wat we net besproken hebben. Naar mijn gevoel wel goed gelopen. Ik heb redelijk alle informatie gekregen die ik nodig had. Vond met name fijn dat ik met open armen ontvangen werd. Voelde me na één week al onderdeel van.

EB: Hoe kwam dat dan? Kan je mij een paar puntjes aangeven?

R8: Voornamelijk dat iedereen heel open is. Vind het heel prettig dat het geen groepjescultuur is. Na anderhalve week zijn we al op wintersportvakantie gegaan. Dus vond het heel prettig. Geen betere manier om iedereen te leren kennen. Alle afdelingen stond door elkaar heen. Merk je over het algemeen ook in het bedrijf. Denk dat ik dat wel heel prettig vond. Was ook mijn verwachtingen. Dat merk je tijdens een sollicitatie al snel of een bedrijf bij je past of niet. Daar helpen die kennismakingsgesprekken ook enorm mee. Om informele manier zeg maar.

EB: Tot slot je socialisatiefase. Eigenlijk vanuit de literatuur zit je daar nog steeds in.
Hoe ervaar je het op dit moment?

R8: Denk dat dat redelijk mijn weg heb kunnen vinden. Merk ik tijdens werkbijeenkomsten met mijn leidinggevende. We melden elkaar als we elkaar nodig hebben maar verder zijn we zelfstandig aan het werk. Dus dat werkt heel prettig nu. Geeft ook wel aan hoe meer je werk eigen is geworden. Valt denk ik wel goed.

EB: Ligt dat in één lijn met je verwachtingen?

R8: Ja ik denk het wel. Ik had het niet idee dat een inwerkprogramma officieel zo lang zou duren. Nee dat ligt ook wel bij mijn persoonlijkheid. Liefst zat ik bij mijn tweede week al bij de klanten. Verwacht of de hoop was dat het snel zou gebeuren en dat ik gebeurd.

EB: Gedurende mijn vragen heb je wel duidelijk al de succes en verbeterfactoren van het introductieprogramma naar voren laten komen. Toch wil ik je concreet nog wat vragen erover stellen. Kun je me vertellen wat er nog verbeterd moet worden aan het huidige introductieprogramma?

R8: Wat misschien wel goed is. Een tijdje geleden hebben we een chocoladetraining gekregen met als doel: we kennen suikerwerk en we weten waar het gemaakt wordt etc. maar chocolade is redelijk nieuw sinds overname van Lonka. Dus is het belangrijk om te weten waar dit vandaan komt, wat is de prijsopbouw etc. dat vond ik eigenlijk wel een prettige meeting. Toen dacht ik dat is misschien ook wel voor suikerwerk te krijgen als je in dienst bent. Dat je meer achtergrond misschien in combinatie met fabrieksbezoek waar staan we als producten voor, hoe wordt het gemaakt. Dat je iets meer achtergrondinformatie hebt van de branche waar je inzit. Vond het wel grappig dat het bij chocolade gedaan werd, omdat de intentie was dat iedereen wel over suikerwerk wel wist. Maar als iemand recentelijk indienst is getreden, is dat wellicht nog te beperkt en zou dit zeker zinvol zijn. Dat is eigenlijk verbeterpunt of dat kan ook in documentatie.

EB: Oke. Kun je me ook vertellen waar je heel tevreden over bent.

R8: Ja. Ik ben heel erg tevreden dat ik met open armen ontvangen bent. De sfeer die er hangt. De open houding die iedereen heeft. Dat heeft ook te maken gehad dat alle kennismakingsgesprekken ingepland stonden wat ik al aangaf. Dat is ook erg belangrijk. Een moment te hebben om elkaar te leren kennen. Dat vind ik heel positief.

Verder ja het is gewoon een prettig bedrijf om voor te werken. Dus dat merk je ook wel. Wordt veel gedaan voor het personeel. Wordt hard gewerkt, maar ook genoeg tijd voor leuke dingen. Dus dat is positief.

EB: Oke. Tot slot: kun je me vertellen wat je wensen zijn met betrekking tot een toekomstig introductieprogramma?

R8: Ik heb bij mijn voorgaande bedrijf.. kreeg je letterlijk een map mee zeg maar.. hoeft niet per se een huiswerkmap te zijn maar in beperkte mate. Daar stonden opdrachten en vragen in die je moest beantwoorden tijdens je inwerkprogramma. Dat is op zich wel een prettige manier om voor jezelf af te vinken. Stond bijvoorbeeld ook in van plan een fabrieksbezoek, samen met andere collega's. plak er wat foto's in van je dag. Maar ook ga bij Finance langs en dan moest je voor bepaalde afkortingen je verklaringen gaan achterhalen. Op een speelse manier werd dat dan.. werd ook onboard programma genoemd.. een reis door je inwerkprogramma. Je werd dus gedwongen om langs verschillende afdelingen te gaan of opdrachten uit te voeren. Ik denk dat dat wel iets is. Het moet geen moeite worden en een map zijn waar je drie maanden mee bezig bent. Het moet leuk blijven. Stond daar ook bijvoorbeeld in van vertel iets over de geschiedenis van het bedrijf. Dan ga je vanuit jezelf dus opzoeken en dan heb je het dus al een keer gelezen en je eigen maakt. Ik vond dat wel een prettige en zou ook wel passen voor Cloetta.

EB: Klinkt leuk. Dan zijn mijn vragen beantwoord. Dankjewel!

INTERVIEW 7

Leidinggevende

Datum: 18-10-16

Duur: 00:22:17

Respondent 7: R7

Interviewer: EB

EB: Welke rol zou HR moeten aannemen tijdens een introductie?

R7: Ik denk dat HR een gedeeltelijk rol heeft bij het inwerken van een nieuwe medewerker. Vanuit het team denk ik dat de lead bij mezelf moet liggen, maar dat HR vanuit bepaalde processen binnen de organisatie... de eerste start-up.. misschien zelf ontvangen van die persoon op dag een dat zou kunnen. Dat zij een rol moeten hebben. Ik denk dat HR ook een kleine rol moet hebben na de eerste maand, dus de proeftijd. Om daar ook een soort van check te doen. Ik heb dat zelf gedaan bij Peter die ik net in dienst heb. Eigen formaliteit. Kort een momentje pakt. Om ook bij die persoon te achterhalen wat die persoon nou vindt. En wat er misschien wat verbeterpunten zijn binnen de organisatie of wat misschien al goed werkt. Ik denk dat dat voor HR ook een soort thermometer is die ze dan ergens in kunnen steken.

EB: Ja, dus echt als ondersteuning.

R7: Ja ik zou wel ondersteunend zeggen!

EB: Kun je me vertellen welke rol de leidinggevende, dus jezelf moet hebben?

R7: Ik denk dat de lijnmanager in de lead moet zijn. Het ligt een beetje aan hoe zelfstandig de persoon is en hoe hij of zij binnenkomt. Maar ik denk dat de lijnmanager eindverantwoordelijk is voor het opleveren van een inwerkprogramma. De eerste vier weken bijvoorbeeld. Dus op dag een zou eigenlijk die agenda moeten liggen van inderdaad kopje thee en een praatje. Kennismakingsgesprekken met de belangrijkste collega's en later ook andere stakeholders. Ik denk ook wel een stukje team zelf. Verwachtingen managen, doelstellingen en eindejaar toe bespreken. Ook hele praktische dingetjes zoals verwachtingen vanuit vrije dagen, vakantie managen. Ik denk dat je daarvoor in het begin prima een momentje kan pakken.

EB: Dat zou de leidinggevende moeten doen?

R7: Ja ik denk dat diegene in de eerste periode, zowel eerste week met zijn medewerker moet bespreken. Ik denk ook dat de lijnmanager bij hen zelf maar ook via een andere persoon moet temperen hoe gaat het, wat vind je wel en wat vind je niet leuk. Wat werkt er wel en wat werkt er niet? Eerste maandgesprekje. Ik heb zelf altijd geleerd om te werken met first 90 days principe. Wat ga je in de eerste drie maanden... wat ga je opgeleverd hebben. Dat probeer ik dan ook aan mensen door te geven aan de mensen die voor mij werken. Ik denk dat de lijnmanager lijdend moet zijn en die persoon ook even door de organisatie heen trekken. Dus proactief voorstellen aan mensen, bij de juiste meetings uitnodigen, inwerkprogramma klaar hebben. Uhm en ook vanuit sociale activiteiten aangeven van dit kan er.

EB: Oké. En de nieuwe medewerker. Welke rol moet die hebben tijdens een introductieprogramma?

R7: Ik weet niet welke rol die moet hebben maar wat ik zelf wel verwacht van mensen, wat ik ook kan waarderen is dat mensen ook vragen. Dus in principe laat die persoon de eerste weken door zijn agenda lijden. Die redelijk vol gepland is met meetings en kennismakingsgesprekken. Fabrieksbezoeken. Field visits en dat soort dingen. Ik verwacht ook dat die persoon zelf komt vragen om dingetjes. Dus uhm een reactieve rol maar wel pro activiteit vanuit hoe werkt dit hoe zit dit. Waar kan ik dit vinden. Het is altijd wel een tweeledige wisselwerking.

EB: Oké ja. Kan je me ook vertellen wat je ervaringen en of verwachtingen zijn van een aanwezigheid van een eventuele coach/buddy bij een introductie?

R7: Iemand vanuit de organisatie?

EB: Ja

R7: Is een goede vraag. Ik heb daar wel ervaring mee maar dat is meer vanuit mensen ontwikkelen. Dus meer vanuit dat je aan een director gekoppeld wordt in verband met een high potential. Degene is dan niet direct jouw lijnmanager maar iemand anders vanuit een andere competentie. Vanuit een nieuwe medewerker... ik vind het wel een goed idee. Aan de ene kant. Aan de andere kant denk ik dat mensen die hier komen werken vrij proactief

zijn en het misschien niet nodig hebben. Het is wel een interessante gedachtegang. Ik heb niet de ervaring vanuit een nieuwe medewerker, maar meer vanuit ontwikkeling. Ik denk dat ik het daar misschien gepaster vindt.

EB: Oke dus niet vanuit de introductie maar meer vanuit ontwikkeling van mensen.

R7: Ja omdat je dan vaak zo iemand kan jou helpen met dingen waar je tegen aan loopt, zo iemand is vaak vanuit een andere discipline verantwoordelijk. Kan je politiek gezien ook binnen de organisatie helpen. Met een andere blik. Daar zie ik meer een link, dan dat iemand aan zijn handje op sleeptouw moet nemen.

EB: Dat waren de rollen. Nu de informatiebronnen (informatie erover).
Kun je me vertellen in welke mate je de overdracht van de normatieve informatie hebt ervaren?

R7: Hoe ik zelf heb ervaren ook?

EB: Nee echt vanuit jouw leidinggevende rol.

R7: Is een heel terecht punt. Ik denk dat ik daar zelf misschien niet genoeg tijd aan heb besteed hebt bij Peter bijvoorbeeld. Ik heb hem zelf ook niet echt gehad, dus daarom zit hij ook minder top of mind. Uiteraard weet ik wat onze normen en waarden zijn en waar ze voor staan. Ik vind het zeer belangrijk om deze mee te geven. Linkt toch aan het bedrijfscultuur en is vaak de reden waarom iemand voor deze organisatie komt werken. Maar ik denk dat ik die zelf een volgende keer nog wat meer in het begin zou uitdiepen naar de nieuwe medewerker toe. Dat heeft dus ook te maken... ik weet niet welke tools of handvaten er nu zijn. Standaarden enzo. Presentaties en dat soort dingen.

Als ik had geweten dat die er was dan had ik die gepakt en had ik hem zo kunnen inpluggen. Vind het wel een essentieel onderdeel.

EB: Duidelijk. Dan heb je referentie-informatie (info erover).
Wat zijn je ervaringen en verwachtingen hierover?

R7: Is niet echt overdracht maar meer informeren. Dat is voor mij van heel zelfsprekend om te doen. Ik denk dat het informele net zo belangrijk is dan het formele. Je zit toch echt elke dag met elkaar op een hoop zeg maar. Je moet toch met elkaar schakelen heel de dag. Als je dat met een beetje humor en informaliteit uuuh als je elkaar zo leert kennen gaat het vaak formeel ook nog makkelijker. Dat geldt niet voor mij voor het team maar voor heel de organisatie. Dus ja ik zit even te denken wat ik daar over kan zeggen. Het zijn wel dingen die ik laat terug komen in teammeetings. Dat vraag ik altijd als eerste. Hoe gaat het met jou als persoon? Worden ook privé dingetjes gedeeld. De nieuwe medewerker weet dan meteen met wat voor personen hij of zij te maken heeft. Ik denk het is aan de ene kant humor die gedurende dag over de afdeling zou moeten gaan en anderzijds in een vaste meeting structuur. Ook wel de sessies die andere Anouk doet vanuit ManagementDrives. De kleurensessies. Dat is tuurlijk aan de ene kant hoe is iemand als persoon en hoe kan ik daar zakelijk het beste mee om gaan. Dat zit ook heel erg op privé. Dat vind ik heel goed. Ik vind dat we een organisatie zijn die vrij op de persoon zit. Personen wel uhm toegankelijk durft te laten zijn. We zijn wat minder hard naar de personen toe zeg maar dat vind ik heel positief. Dat is ook wat ik binnen het team uitdraag.

EB: Duidelijk dankje. Dan gaan we over naar de technische informatie (info erover).
Kan je me daar iets meer over vertellen over je ervaringen en verwachtingen?

R7: Daar ben ik wel vrij.. probeer ik heel helder naar te zijn naar de medewerker toe. Dat doe ik al tijdens de sollicitatiegesprek. Dit verwacht ik van de persoon en wat verwacht je van mij, vraag ik ook vaak. Ik ben zelf heel resultaat en doelgericht. Bonusdoelstelling. Dat geef ik in de eerste weken wel aan. Ik geef dan in de eerste week aan dit zijn je grootste projecten, hier liggen je prioriteiten, hier ben je vrij in. Dit loopt al. En dit zijn de doelstellingen voor het einde van het jaar. Direct in en neem ik vrij snel naar de persoon toe. Dat moet diegene wel weten waarom hij is aangenomen en wat hij moet opleveren.

... uhm dus dat. En dat is iets wat ik standaard in werkoverlegs terug laat komen. Waar staan we. Hoe komen we er. Dat is wat bij mij vanaf het begin af aan erin zit. Ik denk dat het ook wel moet. Je kan iemand de eerste week ook de tijd geven om zijn eigen weg te leren vinden denk ik. Iemand moet wel een beetje gestuurd worden wat hij uiteindelijk moet afleveren. Dan gaat hij een kennismakingsgesprek in, met een bepaald doel. Dan weet hij ook met wie hij spreekt. Dan kan je dat linken. Ik vind dat dus wel belangrijk.

EB: Oke. Tot slot feedback (info erover)
Hoe ervaar je deze soort informatiebron? En wat verwacht je hiervan?

R7: Weetje daar zijn standaard momenten voor. Midyear kan dan net voor een nieuwe medewerker op een gunstige tijdstip zitten of een yearend. Proeftijd periode is daar ook een momentje voor. Dus ik denk dat je dat wel op standaard momenten moet terugkomen maar dat laat niet weg, wat ik net ook aangaf dat je gewoon kan vragen hoe is het. En gaat het allemaal en lukt het. Ik denk dat je bij een nieuwe medewerker daar steeds een steekproefje moet nemen. De ene persoon laat je al bij een maand los en de andere pas na drie maanden. Ik

denk dat het belangrijk is om steeds het net op te halen. Ik vraag altijd zelf expliciet wat vind je hier leuk en wat vind je anders en waar loop je tegenaan?

In het begin zijn mensen vaak allemaal leuk en geweldig en dit en dan zeg ik altijd wel hier zijn ook dingen waar je tegen aan gaat lopen. Om alvast mee te geven, natuurlijk is het hier beter dan bij je vorige werkgever maar ook hier zijn er dingen die anders zijn en minder zijn. Ik probeer altijd wel die verwachtingen ook een beetje te managen.

EB: Oke. Dus dat waren de informatiebronnen. Hoe je dat nu doet, ervaart en verwacht.

Je hebt me net al kort aangegeven dat je tijdens een sollicitatieprocedure duidelijk maakt, van welke projecten een nieuwe medewerker moet doen.

R7: Ja wat hij eigenlijk op moet leveren als brandmanager of productmanager en wat voor type rol dat is. Sommige mensen houden heel erg van klassieke rollen. Dat is hier anders. Ik heb dat ook duidelijk naar de sollicitanten verteld. Ik ben tijdens sollicitatiegesprekken al heel helder over de verwachtingen. Ben ik ook benieuwd wat ze van mij verwachtingen.

EB: want inderdaad er zijn verschillende fases in de literatuur naar voren gekomen. (info erover).

Wat zijn je ervaringen en verwachtingen over deze drie verschillende fases?

R7: ik denk dat je bij Cloetta vrij snel.. ik denk dat je eerder dan 90 days duurt als je zelf ook een beetje best voor doet. Iedereen is open en toegankelijk. Iedereen heeft ook tijd voor elkaar en benaderbaar. Iedereen is echt op de persoon zoals ik net al zei. Dus dat vind ik heel positief. Ik denk dat het bij Cloetta ook wel sneller kan dan binnen 90 dagen. De socialisatiefase die daarna komt is alleen maar goed, maar is ook de fase waar je tegen dingen aan gaat lopen. Dat is hier maar ook bij andere organisaties.

EB: Wat verwacht je dan bij deze fase, als je kijkt vanuit je leidinggevende rol qua ondersteuning voor de nieuwe medewerker?

R7: Ja bijvoorbeeld laten we zeggen de eerste drie maanden plan ik iedere week een werkbespreking in. Daarna ga ik dat om de twee weken doen. Of tegen die persoon zeggen we plannen hem nu om de twee weken en als je vaker nodig hebt dan moet je dat bij mij aangeven. Ik verwacht na die 90 dagen dat die persoon ook wat meer gaat vragen aan mij. Dat ik zelf minder hoeft te sturen. Ik probeer ook veel bij de mensen te laten.. dat ze zelf ook beslissen en doen. Ik zeg ook meer: zie me meer als coach. Als ik je moet helpen moet je me dat ook laten weten. Dat zal ik meer toepassen na die 30 dagen. Weetje als iemand tegen dingen aanloopt kan hij altijd bij me terecht. Denk dat dat ook zo moet zijn. Dat is wel iets waar zelf de persoon moet ondergaan. Ik ga niet de persoon behoeden.

EB: Dus dat is ook eigenlijk hoe jij de support ziet gedurende de introductieprogramma?

R7: Hoe bedoel je dat?

EB: Ja qua ondersteuning. Je zegt ik ben een coach in plaats van..

R7: Ja ik zal dat de eerste drie maanden wel zelf te vragen en te doen en iets meer te sturen. Ik verwacht daarna dat de persoon zelf wat meer gaat doen. Zeker als de persoon meer senior is en geen junior. Dat scheelt natuurlijk ook wel!

EB: Oke dat klopt. Dan wil ik je nog vragen wat er verbeterd zal moeten worden aan het huidige introductieprogramma, waar je tevreden over bent en wat beter kan.

R7: Ik denk dat goed is dat er een paar programma gemaakt worden waar echt kennismakingsgesprekken gepland worden en waarbij iedereen ook tijd voor je maakt. Dat is ook heel fijn. Wat ik ook super leuk vind is dat stagiaires een fabrieksbezoek aan vast zit. Dan is het ook eventjes kijken met de voetjes van kijken waar het gebeurt. Ik denk wel dat er iets meer een programma van kan maken in plaats van losse meetings en een fabrieksbezoek. Zal meer gaan zoeken van hoe kunnen we er een geheel van maken? Inderdaad procesgeorganiseerd is en voor iedereen hetzelfde. Eerste weken kennismakingsgespreken daarna fabrieksbezoeken, daarna fielddagen en daarna nog standaard sessies met HR. Ik zou nog iets meer daar naar zoeken. Ik zou er een mooie strik omheen doen. Voor mij zijn het nu nog losse onderdelen. Ik denk dat daar de grootste verbeter in ligt.

EB: Wat verwacht je van een toekomstige introductieprogramma? Kan je me wat specifieke informatie kunnen geven?

R7: Ik zou een stukje corporate culture, bijvoorbeeld toen ik bij Mars werkte zat ik daar met mensen uit de fabriek en andere afdelingen. Er zat er vanalles door elkaar, leeftijden uuh levels enzo. Dat ging heel erg over de familie mars hoe het bedrijf gebouwd is. Hoef niet heel de dag te zijn, maar als je twee uurtjes pakt vanuit HR. Ook een beetje historie van Cloetta mee kan geven. Een brandmanager kan laten presenteren over een merk. Ik denk dat

je dan nog meer affiniteit met de organisatie creëren. In plaats van dat mensen nu zelf dingen gaat op zoeken. Ik denk dat wel een verbeterslag is.

EB: Dat zijn dus eigenlijk de verbeterfactoren. En de succesfactoren als ik het goed begrijp is dat je zelf de ruimte en tijd hebt om je eigen introductie te kunnen plannen en sturen?

R7: Ja maar waar je kan afvragen of je dat vanuit de organisatie perse wilt. Ik vind dat heel fijn enzo. Maar zoals ik al zeg paar dingen toe te voegen zodat het een pakketje wordt in plaats van losse dingen. Dat is mij vraagteken: heb ik een introductie gehad? Vraagteken. Ik denk dat je die vraag moet voorkomen bij een nieuwe medewerker.

EB: Dan wil je hartelijk bedanken voor je tijd en moeite.

Nieuwe medewerker

Datum: 17-10-16

Duur: 00:28:27

Respondent 6: R6

Interviewer: EB

EB: Kun je me vertellen welke rol HR zou moeten hebben bij het inwerken van een nieuwe medewerker?

R6: Ik denk dat de rol van HR voornamelijk ligt in 2 dingen. Stukje facilitatie naar de mensen die bij jou in het team zitten. Dus voor de leidinggevende als het ware, bepaald vast stramien waar de leidinggevende aan moet denken. Richting de nieuwe werknemer een belangrijke taak om een bedrijfscultuur mee te nemen. Ik denk dat daar een rol ligt voor HR. Met bedrijfscultuur bedoel ik ook de manier van werken, denken binnen ontwikkeling bv.

EB: Hoe heb jij dit ervaren tijdens je introductie?

R6: Ten eerste het aanname beleid. Die vergat ik net. Dat is ook iets waar HR nog een rol bij speelt. Uhm. Ik denk dat er meer nadruk gelegd kan worden op wat algemene zaken voor een bedrijfscultuur. Hoe kijken we binnen Cloetta aan tegenover persoonlijke ontwikkeling, welke formats gebruiken we? Is er een vaste lijst van competenties waar werknemers van Cloetta zich op ontwikkelen. Hoe wordt dat gebruikt. Dat heb ik niet helemaal gezien binnen Cloetta. Mijn inwerkprogramma was heel functioneel. Echt gericht op de rol vanuit de leidinggevende. Waar moet je aan denken, waar liggen de prioriteiten en projecten.

EB: Oké daar ga ik zo verder op in, wat anders kan.

Terug naar de rollen. HR, faciliteren, cultuur meer die dingen. Kun je me vertellen welke rol de leidinggevende moet hebben tijdens een introductieprogramma?

R6: Ik denk dat dat meteen wat functioneler is wat ik net al aangaf. Reilen en zeilen van de organisatie. Ik denk heel concreet: welke mensen moet je voor jou inhoudelijke rol, moet je gaan spreken. Wat is handig, spreek die is aan. Verder lopende zaken. Als er iemand binnen komt is er iemand al weg, dat zie je vaak. Enige tijd tussen zal zitten. Zijn dingen wat gaan liggen. Heel operationeel en functioneel dat daar vooral de rol van de leidinggevende ligt. Verder denk ik het faciliteren van de gesprekken met de belangrijke personen. Van te voren al nagedacht en ingepland is met welke mensen je moet gaan zitten.

EB: Dan heb je natuurlijk ook nieuwe collega's. Welke rol verwacht je hiervan?

R6: Ik verwacht dat er op voorhand momenten zijn gepland om met die collega's te sparren en te praten. Verder verwacht ik niet veel. Alleen de tijd nemen, wat overigens heel goed gaat.

EB: Maar vaak zie je ook, vanuit de literatuur ook, dat er een begeleider/buddy wordt toegewezen aan de nieuwe medewerker. Kun je me vertellen wat jouw ervaring is met de aanwezigheid van een buddy?

R6: Mijn begeleider was in het principe mijn leidinggevende. Die rol heeft ze niet officieel gehad, maar wel gepakt zegmaar.

EB: Oké. Hoe kijk je hier tegen aan voor toekomstig introductieprogramma?

R6: Ik denk wel dat dit goed is, omdat zij de projecten en taken die voor nu mijn verantwoordelijkheden zijn, in het verleden haar verantwoordelijkheden waren. Dus ik denk dat in het breedste zin van het woord een buddy moet zijn voor algemene zaken denk ik. Voor facilitatie voor bepaalde zaken. Dit was meer een inhoudelijke buddy.

EB: Ja precies voor die overdracht.

R6: Ja precies. Voor een ideale wereld zou een buddy zeker goed zijn, maar ook echt op die algemene zaken. In principe of je dat officieel moet maken dat weet ik niet zo goed. De sfeer en cultuur binnen Cloetta is zo constructief en behulpzaam, dat je voor algemene zaken iedereen kan bevragen.

EB: Oké ja. Tot slot hebben we de medewerker zelf als rol. Kun je me vertellen een nieuwe medewerker moet hebben?

R6: Pro activiteit. Sowieso als een organisatie als deze, waar de werkdruk soms hoog ligt natuurlijk. Waar dingen heel snel gaan. Zul je comfortabel mee moeten zijn dat je in het diepe wordt gegooid. Op sommige zaken spring je eigenlijk op een rijdende trein. Dus moet je niet verwachten dat je zes stationnetjes terug kan om de course te bepalen. Sommige dingen zijn al lopend. Moet je flexibel mee om kunnen gaan. Je zult ook een paar projecten

hebben waar onduidelijkheden bij zijn, daar moet je wel open en flexibel mee om kunnen gaan. Je kunt niet voor iedere vraag bij iedereen terecht.

EB: Dat waren de rollen die tijdens de introductieprogramma naar voren komen. NU over naar de verschillende soorten informatiebronnen. (info).

In hoeverre heb jij deze informatie ervaren qua overdracht?

R6: Ik denk dat het twee verschillende dingen zijn. Allereerst cultuur/manier van werken, afkortingen. Je komt nog steeds afkortingen tegen. Dat zijn twee verschillende zaken. Cultuur is erg belangrijk, dat zou je vanaf het begin af aan meer bij stil moeten staan. Dus ik vind het wel heel belangrijk. Die cultuur kan wel meer aandacht worden gegeven.

EB: Hoe heb je het dan op dit moment ervaren?

Je verwacht wat meer aandacht momenteel, maar hoe heb je het dan ervaren?

R6: Uhm... ik denk. Wat niet is gebeurd is een soort van intro, letterlijk 1 op 1 intro met HR. Dat is wat ik wel had verwacht, wat misschien een goed idee is voor een vervolg. Dan kun je bepaalde hele operationele zaken, ,maar ook een stukje bedrijfscultuur en persoonlijke ontwikkeling bespreken. Misschien niet in 1 gesprek, maar wat meerdere gesprekken. Ja cultuur/manier van werken als het aankomt op persoonlijke ontwikkeling en nog wat algemene zaken over pensioenen, klokken dat soort zaken. Overkoepelende zaken. Daar moest ik nu zelf achter komen met directe collega's.

EB: Oke. Dan heb je ook nog de referentie-informatie. (informatie).

Kan je me daar iets meer over vertellen, je ervaringen en verwachtingen?

R6: Mijn ervaringen en verwachtingen liggen daarbij wel op één lijn. Ik vind dat is voor ieder persoonlijk, door met de juiste persoon te praten. Iemand moet wel tijd nemen om in te gaan op de persoon. Ik vind dat veel belangrijker dan van iemand te horen waar ze exact mee bezig zijn. Ik vind het wel interessant om te weten wat voor persoon aan de andere kant van de tafel zit, waar wordt die gelukkig van, sport, familie dat soort zaken. Is belangrijk om een bepaalde band te creëren.

EB: Hoe heb je dat ervaren?

R6: Dat is heel persoonlijk. Over het algemeen heel goed hoor. Nee dat is in principe prima.

EB: oké. Daarna begint eigenlijk de technische informatie (info).

Hoe heb je dat ervaren en wat waren je verwachtingen daarbij?

R6: Dat zijn ook twee dingen. 1 inhoudelijke kennis en 2 is wat meer facilitair. De inhoudelijke kennis in deze was prima. Ik had geluk dat degene die dat uiteindelijk moest doen, vaak de leidinggevende, ook degene was die juist afgelopen tijd die taken had gedaan. Die wist heel goed te zeggen dit zijn de prioriteiten, dit is de status van de prioriteit. Dit zijn de next steps en succes zeg maar. En twee was je zegt over de ICT gerelateerde zaken dat is namelijk wat vooraf al geregeld kan zijn. Iedereen is wel willend en maakt tijd voor je. Kon ook heel goed aangegeven worden welke precieze systemen ik zou moeten hebben of krijgen en wie me daar uitleg moest geven. Dat werd ook wel gedaan. Dat was duidelijk. Alleen is toch wel een voortraject wat wel kan en dat is zeg maar, de toegang regelen voor bepaalde systemen, schijven. Dat was niet. Kost veel tijd en dat is jammer. Kan in principe van te voren.

EB: Oké. Tot slot heb je de laatste informatiebron: feedback. (info).

Wat zijn daar je verwachtingen en ervaringen bij?

R6: De verwachtingen ook weer redelijk in één lijn met de ervaringen. Ik vind het heel goed, sowieso in persoonlijke gesprekken wordt er gevraagd van hoe vind je het nou gaan. Hoe vind je Cloetta als bedrijf. Dat was wel een groot verschil tussen mijn vorige werkgever. Waarbij een Ewald en een Maaïke super geïnteresseerd is en oprecht benieuwd zijn in de verschillen, waar kan Cloetta leren bij mijn ervaringen bij Mars. Dit soort momenten vind ik heel waardevol. Even terugkoppelen. Je hebt natuurlijk een officieel feedbackmoment. Na één maand, na je proeftijd. Ik moet eerlijk zeggen dat ik die zelf vergeten was. Het is dat Anouk zei, dit is trouwens je proeftijd. Officieel moet ik zeggen, je mag blijven. Dus dat is heel goed.

EB: Dus als ik het goed begrijp, ervaar je een evaluatiesysteem ervaar je als prettig?

R6: Ja dat vind ik wel heel fijn. Of dat nou een systeem of document moet zijn, of een gesprekje met HR, dat laat ik even in het midden. Dat moment vind ik wel heel goed.

EB: Kun je dan ook voorbeelden noemen hoe je feedback hebt gekregen?

R6: Ja, geen officiële momenten. Je hebt altijd wel gesprekken in bepaalde lopende zaken. Is niet specifiek voor een introductie. Is werk gerelateerd. Vind ik ook niet zo belangrijk dat verschil.

EB: Oké, dan gaan we over naar de verschillende fases. Je hebt me net al iets vertelt over het aanname beleid van Cloetta. (info over fases).

Wat zijn je ervaringen en verwachtingen bij de sollicitatiefase?

R6: Goed. Heel gedegen. Vrij uitgebreid. Wat sowieso goed is. Ook wel een logische opbouw qua op lijn blijven. Beetje aftasten. Past de persoon in de cultuur. Wat ik héél goed vond de capaciteitentest en dan niet zo zeer... maar de tijd werd genomen om de resultaten terug te koppelen. Eén op één. Dat vind ik heel sterk. Dat gebeurt eigenlijk zelden, volgens mij. Die vond ik echt heel goed.

EB: Oké. Zit dat ook op één lijn met je verwachtingen?

R6: Nou min of meer wel op één lijn.

EB: Verder naar de oriënterende fase. De eerste drie maanden. Wat zijn daar je ervaringen en verwachtingen bij?

R6: Nou wat ik goed vind en wat ik altijd persoonlijk een beetje onrustig van wordt is het feit dat je .. eigenlijk heb je heel veel tijd om rustig op te starten. Ik wil meteen aan de slag. Meteen dingen voor elkaar krijgen. Eigenlijk als ik terug kijk vind ik het alleen maar goed dat het wat rust en vrijheid is om je beetje in te lezen en met mensen te praten. Om het bedrijf ook meer te leren kennen. Waar ik eigenlijk zelf een beetje onrustig van wordt, vind ik het wel fijn dat het er is. Ik denk dat je pas vaak later waardeert dat je die tijd wel hebt gehad. Voor je het weet zit je in de gang van zaken en ben je dingen aan het doen en heb je daar geen tijd meer voor.

EB: Tot slot heb je de socialisatiefase. Hoe heb je dat ervaren, of wat zijn je verwachtingen?

R6: Ja in principe zit ik nog niet in deze fase. Voor mijn gevoel is die fase al wel eerder. Voor me gevoel zit ik daar al wel in. Ja ik denk dat dat een soort bevestiging is van beide partijen dat er een juiste keuze is. Dan kan je zien of iemand inderdaad de Cloetta-fit heeft. Qua cultuur en sociaal en informeel. Ik denk dat dat een moment is van sociaalwenselijk tijdens de sollicitatie, wat altijd een beetje in zit, gaande weg een beetje uitfilteren. Dat je wat meer inhoudelijk kan gaan werken. Ik vind het goed dat Anouk... Anouk heeft een bepaalde manier van werken met mensen die om haar werken. Eén keer in de zoveel tijd een werkbespreking en een één op één om lopende zaken te spreken, maar ook hoe gaat het met jou als persoon? Iemand met mij als begin dat meer wekelijks inplannen. Van kun je je weg vinden etc. Weet je wat er van je verwacht wordt? Bepaalde prioriteiten. Dat vind ik wel heel goed.

EB: Oké. Duidelijk. Nu ga ik over op de puntjes wat verbeterd kan worden. Kan je me daar iets meer over vertellen?

R6: Ik denk dat het facilitaire voortraject vanuit het ICT wat soepeler kan. Laptop was niet meteen, mijn telefoon heeft een paar weken geduurd. Maakt me niet heel veel uit maar het kon soepeler. Was vooral toegang tot mappen en systemen. Zonder dat kun je vrij weinig en ben je afhankelijk. Dus dat kan echt soepeler en maakt het me veel makkelijker. Plus ik denk dat HR in zo'n eerste week, weken meer een rol kan pakken wat ik net al zei over bepaalde cultuurdingetjes. Voornamelijk een stukje persoonlijke ontwikkeling. Echt de HR-zaken, even de tijd voor nemen om dit te bespreken. Ik had geluk dat er nu toevallig een 70-20-10 sessie stond in een soort van pitstop. Als dat niet zo zou zijn dan had ik hierover niet veel van meegekregen. Voor je het weet zit je echt in de dag dagelijkse projecten en druk. En dan is het vaak iets wat mensen als eerste zullen vergeten.

EB: Oké, dus dat zou in de toekomst wenselijk voor jou zijn?

R6: Ja!

EB: Waar je tevreden over bent is voor mij duidelijk. Waar je niet tevreden over bent is wat je net vertelde. Tot slot wil ik nog één ding vragen: Wat zijn je wensen met betrekking tot een toekomstig introductieprogramma?

R6: uhm.. ja dat is dan een samenvatting wat we net hebben besproken?

Die inhoud van die pitstopsessie kan je niet individueel bij elke medewerker erin brengen. Voor mij was de timing heel logisch, maar voor mensen die er al wat langer zaten niet. Voor mij is de inhoud van die pitstop voor mij op persoonlijke basis wel 1 op 1 besproken kan worden. Dus echt die rol van de HR in de eerste weken. Dat meteen op de radar te krijgen. Om daar ook de vaste manier van werken van Cloetta te vertellen.

EB: Oké. Mijn allerlaatste vraag: wat vond je succesvol aan het introductieprogramma bij Cloetta op dit moment?

R6: Dat zit echt verweven in de cultuur van Cloetta. Wat Cloetta daar unique in maakt, is de manier of de constructiviteit die iedereen heeft en uitstraalt. De tijd voor je nemen, mee denken dat is echt heel waardevol. Het

feit dat iedereen echt betrokken is en de tijd voor je neemt om zaken te bespreken. Zeker in een introductiegesprek vind ik dat heel belangrijk.

EB: Oké. Bedankt.

INTERVIEW 5

Leidinggevende

Datum: 17-10-16

Duur: 00:15:54

Respondent 5: R5

Interviewer: EB

EB: Kan je me vertellen welke rol HR moet hebben bij het inwerken van een nieuwe medewerker?

R5: Begint natuurlijk met het aannemen van iemand. Daar assisteert HR bij de vacaturetekst begint het al. Vervolgens heb je diverse gesprekken met de mensen. Ik denk dat daar HR een belangrijke rol bij speelt. Op een gegeven moment vindt ik dat de business het over moet nemen. Dus als iemand de eerste werkdag hier is dan moet je hem als business overnemen vanuit HR waar je dan ondersteuning bij hebt gehad.

EB: Oké. Dus als ik het goed begrijp heeft HR een rol bij de sollicitatiefase tot de eerste werkdag?

R5: Ja, dus dan zou je hem als afdeling over kunnen nemen, waarbij HR natuurlijk wel bij vragen een ondersteunende rol heeft.

EB: Oké. Kan je me dan ook vertellen welke rol de leidinggevende moet hebben?

R5: Iemand ontvangen wordt. Dan degene bijgepraat wordt op meer detail niveau. Wat voor organisatie de nieuwe collega zit. Vervolgens ga je inhoudelijk over de functie wat vertellen, over de omgeving. Daarna wat ik altijd doet introductie met de medewerker zelf op de afdeling en dan draag ik het over naar de afdeling.

EB: Naar de collega's?

R5: Ja klopt.

EB: En welke rol zouden de collega's moeten aannemen dan?

R5: Inwerken.

EB: Kan je me daarbij wat meer over vertellen?

R5: Ja wat wij doen bij Customer Service is dat je meeloopt een dag. Een proces ziet. Vervolgens stap voor stap mee gaat draaien.

EB: oké en wat zijn je ervaringen daarover?

R5: Mijn ervaringen daarover zijn succesvol. Als je mensen ook vraagt van goh hoe is de inwerkprogramma geweest, dan voelen ze zich ook meteen thuis. Dat ze goed opgevangen worden door het team. Daarom is het ook belangrijk dat je bij een sollicitatie, dat je je team erbij ook betreft om te kijken wat voor rol zoek je en past het binnen het team. Dan zul je ook zien dat het zijn vruchten afwerpt bij het inwerkprogramma.

EB: Oké. Welke rol zou een nieuwe medewerker zelf moeten hebben?

R5: Ik denk dat diegene er volledig achter moet staan. Met een open vizier. Ook niet gelijk schieten op processen die er zijn binnen Cloetta. Ik denk het goed is om een afwachterende rol te hebben om vervolgens, als je de processen kent, dan goed gegrond argumenten te leveren.

EB: Oké. Wat zijn je ervaringen bij het aanwezig zijn van een buddy/coach tijdens de introductie van een nieuwe medewerker?

R5: Uhm, sta ik altijd voor open. Ik denk dat het altijd beter kan. Zeker omdat het binnen Cloetta momenteel zo is, ik denk dat iedere leidinggevende het op zijn eigen manier doet. Uhm misschien is het ook goed om naar een standaard proces te gaan dan dat ieder zijn eigen proces heeft.

EB: Waarom? Kan je me daar iets meer over vertellen?

R5: enerzijds denk ik als er nu geen klachten uit komen, moet je je afvragen of je het wilt verbeteren omdat de leidinggevende het ook op zijn eigen manier doet. Voordelen is dat je dan wel tijdens trainingen en cursussen als je het dan over het inwerkprogramma hebt dan weet iedereen waar je het over hebt. Waar dat nu nog afzonderlijk is, omdat ieder het op zijn eigen manier doet.

EB: Oké dankjewel. (info over informatiebronnen).

Wat zijn je ervaringen met de overdracht van deze verschillende informatiebronnen?

R5: Ik probeer het altijd. Je moet wel de basisgegevens overdragen. Je moet wel oppassen dat je geen overload van informatie gelijk op je eerste werkdag krijgt. Ik denk dat het goed is dat je een scheiding maakt van wat wel en wat niet. En wat je niet doet zou je eventueel in werkafspraken mee kunnen nemen als aanvullende informatie. Zo doe ik het momenteel.

EB: Zo doe jij het. Wat zijn je verwachtingen ten aanzien van een toekomstig introductieprogramma?

R5: Ik denk dat er wel wat handvaten gegeven kunnen worden aan leidinggevende. Dat je ook wat richtlijnen krijgt, wat wel en wat niet. Misschien do's en don'ts. Maar goed ik denk dat we eerst op een hoger niveau besloten moet worden. 1 gaan we naar een algemeen inwerkprogramma of 2 blijft het nu zoals we het nu doen en blijft iedereen het doen zoals we nu doen, waarbij we nu ook goede resultaten boeken. Ik denk dat dat goed is om in je onderzoek mee te nemen, van goh waar kunnen we nu verbeteren en wat moet dan de aanpak zijn? Moet dat structureel zijn of kun je het individueel oplossen?

EB: Ja het moet natuurlijk in de Cloetta structuur passen.

R5: Ja!

EB: dan heb je ook nog de referentie-informatie (info erover). Wat zijn daar je ervaringen en verwachtingen bij?

R5: Kijk je kijkt bij je sollicitatie al van wat voor type persoon zit er tegenover me? Daar informeer je ook het team over van mocht diegene aangenomen worden dan vertel je van goh je nieuwe collega heeft zo'n karakter, dan moet dan passen in het team. Mocht het zo zijn dat het niet past dan ga je daar in werkbesprekingen met personen 1 op 1 het erover hebben. Goh je laat nou zo'n gedrag zien, maar in een team hebben we dit gedrag. Wat zijn de voor en nadelen. Hoe kun je dan toch voor zorgen dat je in het team past.

EB: Oké. Dat zijn eigenlijk je ervaringen?

R5: Ja mijn ervaringen over het algemeen is dat er mensen die wij aannemen binnen Customer Service, dat die in het team passen.

EB: Waardoor komt dat?

R5: Omdat je zelf ook een goed gevoel moet hebben van bij wie je zoekt en wat je zoekt.

EB: Dus dat je echt bij de sollicitatiefase betrokken bent?

R5: Ja.

EB: Oké. En wat zijn je verwachtingen?

R5: Hetgeen die tegenover je ziet zegt dat die het opneemt. En als men het niet begrijpt dat men kritische vragen gaan stellen.

EB: dan heb je ook nog de technische informatie (informatie erover). Wat zijn daar je verwachtingen en ervaringen over?

R5: Mijn ervaringen zijn dat je wel bij het aanvragen daarvoor dat je wel ... middelen.. daar kunnen we wel een verbeteringslag in maken. Nu heb je allemaal losse formulieren, die naar verschillende afdelingen gestuurd moeten worden of nog naar verschillende divisies. Denk dat we daar wel een slag in kunnen maken.

EB: Oké dus dit beschrijf je meer als een verbeterpunt?

R5: Ja klopt.

EB: Tot slot heb je feedback (informatie erover). Wat zijn daar je ervaringen en verwachtingen over?

R5: Wat ik altijd doe is na een maand dat iemand binnen is, een werkbespreking. In die werkbespreking vraag ik gewoon op de man af wat zijn je verwachtingen naar je leidinggevende toe en andersom spreek ik ook mijn verwachtingen naar de nieuwe medewerker.

EB: Hoe ervaar je dat?

R5: Ja ik houd zelf van open communicatie. Het ligt natuurlijk aan de persoon zelf op de manier hoe je moet communiceren. Dat merk je snel in het gesprek.

EB: Oke. Heb je ook nog verwachtingen voor het toekomstige introductieprogramma betreft feedback?

R5: Ja de vraag is : wat haal je er extra uit? Ik denk niet dat je er veel meer uithaalt dan op de man afvraagt van wat men er van vindt.

EB: Dus een evaluatie?

R5: Van de andere kant moet je je ook afvragen hoeveel tijd wil je er aan kwijt? Wat is de toegevoegde waarde?

EB: Hoe zie je die tijd dan ingevuld? Door de HR?

R5: Is mogelijk, maar ik denk dat het altijd in samenspraak moet zijn met de leidinggevende.

EB: Oké. Ik heb al kort iets gezegd over die fases. Sollicitatie, oriënterende en socialisatiefase. (informatie erover).

Wat zijn je ervaringen en verwachtingen bij dezen drie fases? Hoe zie jij het voor je?

R5: Iemand komt binnen, die onder begeleiding wordt meegenomen de eerste twee weken. Vanaf de tweede week laten we iemand zelfstandiger werken. Aan de hand van het tempo en inzicht van de medewerker laten we het meer los. Of we doen nog wat extra bijsturing. Ik vind dat iemand een jaar nodig heeft om echt op niveau te komen.

EB: Oké. En daarna is het introductieprogramma voor jou afgelopen?

R5: Ja introductieprogramma is sowieso.. is een aantal weken maanden. Ook wat er beschikbaar is vanuit andere medewerkers. Wij laten ook iedereen kennis maken waar je veel mee te maken hebt.

EB: Hoe ervaar je zelf de duur van het programma?

R5: Ja er is op dit moment niet echt een programma. Iedereen doet het op zijn eigen manier. Iedereen vindt zijn eigen programma prima. Dus ja wat vind je ervan? Ja het kan beter denk ik, aan de andere kant: hoeveel tijd en energie wil je erin steken. Ik denk dat het belangrijk is dat degene die binnen komt zich thuis voelt, goed ingewerkt wordt en als dat niet zo is moet je met elkaar in gesprek waarom het niet zo is. In plaats van dat je heel veel standaarden gaat creëren waardoor het alleen maar extra tijd gaat kosten.

EB: Oké. Je hebt met net al vertelt wat er verbeterd zal worden. Één puntje eigenlijk. Kan je me nog vertellen wat er nog meer verbeterd moet worden?

R5: Ja je zou standaarden kunnen neerzetten, waarbij je handvaten hebt om die kant op te gaan.

EB: Wat verwacht je daar dan precies van?

R5: verwacht als je handvaten krijgt dat je die dan zelf mee kan nemen in je eigen introductieprogramma.

EB: Waar ben je op dit moment wel tevreden over?

R5: Wat ik nu fijn vindt, omdat je je eigen introductieprogramma hebt, kun je zelf bepaling in welke tijd en hoe intensief je iemand begeleid.

Denk dat het ook wel aan de medewerk zelf is. Als iemand heel snel zelf de touwtjes los laat en aan het werk wil dan hoeft je er ook niet veel aandacht aan te schenken. Als iemand meer vragen heeft dan kun je er zelf mee spelen.

EB: Kan je me vertellen wat je eigen persoonlijke behoeftes zijn?

R5: Handvaten. Ik weet ook niet hoe de ideale inwerkprogramma eruit moet gaan zien. Daarbij zou je moeten vergelijken van hoe je het nu doet. Ik vraag ook aan de mensen wat ze zelf nodig hebben en speel op die behoefte in. Waar ik denk wel een verbeter slag in kunnen maken is in de documentatie. Als iemand nieuw op de afdeling komt zou je een checklist moeten hebben die geautomatiseerd is, welke documenten heb je nodig. Dat je daar sneller een slag kan maken. Dat je als leidinggevende niet van punt tot punt moet bekijken van goh wat zou iemand allemaal nodig moeten hebben. Dat zou allemaal uitgeschreven moeten staan.

EB: Heb je verder nog wensen met betrekking tot een introductieprogramma?

R5: Nee.

EB: nog toevoegingen of iets wat je nog kwijt wilt?

R5: Kijk het is meer gewoon: ik kijk per persoon wat nodig is. Probeer dat te minimaliseren zodat ik mijn tijd aan andere dingen kan besteden. Ik zet daar gewoon een ervaren iemand naast die weet hoe het werkt. Vaak loopt het dan wel los.

INTERVIEW 4

Leidinggevende

Datum: 17-10-16

Duur: 00:23:28

Respondent 4: R4

Interviewer: EB

EB: welke rol verwacht je van HR tijdens een introductieprogramma?

R4: ik verwacht dat een aantal zaken gewoon geregeld zijn. Leaseautos optijd zijn. Dat dat geregeld is. Dat salarissen goed geregeld zijn. Dat HR een checklist hebben. De rest vind ik wel aan de leidinggevende. Vooral het faciliterende gedeelte ervan.

EB: Oké, en wat verwacht je dan van jezelf als leidinggevende?

R4: Dat als de medewerkers er komt, dat er een boeketje bloemen is. Dat er mensen zijn die hem of haar ontvangen. Dat er een introductieprogramma staat. In mij geval vanuit de Field Sales, de meeloopdag dat de eerste drie weken uitgepland moeten zijn. Om te leren, mee te reizen om de collega's te leren kennen. Dat mag je van de leidinggevende verwachten. Hoe ik het zelf doe, dat ik in Excel de eerste drie weken alle werkdagen op een rijtje zet. Dan zeg dit is de meeloopdag met persoon X, dit is trainingsdag met Sjak Papma, onze fieldsales coach, hier ben je een dag intern op kantoor en zal ik, Dennis, je meenemen door procedures. Eigenlijk dat we dat zo uitgewerkt hebben.

EB: Hoe ervaar je dat?

R3: kost voor mij gewoon veel tijd. Je vergeet ook dingen. Ik heb dit jaar vier nieuwe mensen gekregen. En voor mij, ja dat introductieprogramma stond er. Maar toch krijg je achteraf te horen ik heb te weinig tijd gehad om het systeem te leren kennen. Eigenlijk wat dan een lering is dat je een introductieprogramma van 3 of 2 weken. Misschien een 5 a 6 weken later weer een soort programma hebt, want dan hebben de mensen al een aantal weken, dagen alleen gewerkt. Hebben dan vragen die dan beantwoord kunnen worden. Voor mijn team, de mensen zitten alleen maar op de weg. Is toch anders. Moet alles on the spot oplossen. Is dan wel rot als je dan het gevoel hebt dat je onvoldoende tijd gehad hebt om te leren.

EB: Oke.

R3: Ik denk ook wel dat het erbij hoort. Is gewoon spannend.

EB: De collega's. Wat verwacht je hiervan?

R3: Zorgen dat de persoon zich welkom voelt, en dat die ook het gevoel geven aan die persoon dat ze de vraag kunnen stellen. Dat er eigenlijk geen domme vragen zijn. Vooral een hele open houding. Niet een beetje kat uit de boom kijken. Hneb of haar niet als een bedreiging zien.

EB: Oké, en hoe ervaar je dat?

R4: Binnen de huidige fieldsales is dat lastig. We hebben drie medewerkers zitten die langer in dienst zijn, die ook best wel wat verdienen. Zijn nu vier nieuwe mensen binnen gekomen, die relatief snel operen op het niveau waar de oudere mensen op zitten. Dat wordt wel eens als een bedreiging geziden. Dat vind ik jammer. Het is ook een team (die oude garde) was wel een hecht team. Dezelfde interesses, jongens die van voetbal hielden, die graag een biertje drinken en ook wel wat kleedkamerpraat eruit gooien. Er is nu een dame bij gekomen, dan kun je niet meer over zulke dingen praten tijdens een vergadering. Dat moeten ze wel leren anders voelt zo'n nieuwkomer zich niet echt welkom. Dat mag je van collega's verwachten dat ze zich maximaal inspinnen om de nieuwe thuis en veilig te laten voelen.

EB: Jullie hebben ook een coach. Niet iedereen heeft dat. Wat zijn je ervaringen daarmee?

R4: Klopt klopt. Ja dat is Sjak Papma. Hij heeft wel een bepaald verhaal. Hij is leidinggevende geweest. Op een gegeven moment is hij coach geworden. Om zijn ervaringen toch wel te kunnen inzetten. Het is een gecreëerde rol. Hij kan heel goed praktische zaken overbrengen naar de medewerkers toe. Dat ontlast mij heel erg. We zitten door heel het land heen. Twee dagen per week kan hij begeleiden. Wat je wel merkt, de afstand tussen hem en nieuwe medewerkers wordt steeds groter. Hij is 61 en de jongste medewerker is 24. De oudste 30. Zie je wel bepaalde coachingsstijl wat soms wel wringt. Hij is meer van de oude stempel, je moet zo het doen en daarna gaan we evalueren. De nieuwe mensen zijn wat mondiger. Hij kan dat zo soms anders ervaren. Voor mij haalt het veel werk weg, maar je bent wel met twee kapiteins aan het sturen. Het is wel belangrijk dat je dan een goede afstemming hebt.

EB: Ja, snap ik. Wat zijn je verwachtingen? Hoe zou je dit in de toekomst willen zien?

R4: Ik zou heel graag op termijn, Field Sales in willen delen in 2 gebieden. Noord en Zuid. En dat we een rayon manager aanwijzen, die de coachende rol zou aannemen. Dat zou dan hoogstwaarschijnlijk de meest senior persoon zijn met de meeste ervaringen. Bijvoorbeeld je zou nu maar 4 dagen de fieldsales werkzaamheden moeten doen en 1 dag ben je mee aan het draaien met je team. Die persoon uit het team, elkaar gaat coachen. Dan kun je die mensen ook een iets meer senior rol geven. Krijg je meer hierarchie in het team. De fieldsales team is onderkant sales in dit bedrijf. Om van buiten naar binnen te komen, is grote stap. Hierbinnen vragen we toch HBO/WO opgeleid en de mensen van field zijn MBO. Als je ze naar binnen haalt weet je bijna zeker dat dat hun max is.

EB: Oké duidelijk. Nu over naar de informatiebronnen. (informatie)
Kan je me vertellen hoe je de normatieve informatie overdracht ervaart?

R4: Er is naar mijn mening niet iets van een handboek of iets van zo gaan we met elkaar om. Is best vreemd ook, dit wordt vooral mondeling overgedragen. We hebben ook wel eens geprobeerd om binnen Cloetta mensen die de afgelopen half jaar binnen zijn gekomen om die in één dag dat bij te brengen. Of voor sommige mensen komt dit veel te vroeg om sommige mensen te laat. Dit is toch wat via collega's mond tot mond word overgedragen. Ik denk dat het ook wel goed zo is. Zijn ook wel eens van die Cloetta-dagen geweest, maar ik weet dat ook wel vaak dit te lang duurde. Zo'n dag duurde dan 8 uur en 1,5 uur was interessant en de rest was ballast. Een marketeer wilt iets anders weten dan een sales persoon of iemand van finance. Zo'n generieke dag, ik weet niet of dat de meest effectieve vorm is.

EB: Wat verwacht je van de toekomst?

R4: Ja dat is lastig. Weet ik eigenlijk niet. Of je zou het moeten doen van oke: ik doe het een keer per kwartaal. En dan een middag en niet te zwaar. Gewoon vertellen hier komt Cloetta vandaan we zijn hier begonnen. Dat je in een halve dag de mensen bijpraat over de geschiedenis van het bedrijf. Nu doe je dat vaak in 10 minuten.

EB: wie zou dit moeten doen volgens jou?

R4: Dan zou ik het wel centraal organiseren, maar wel Cloetta algemeen houden. Je zou een keer kunnen zeggen ik wil even de drie grote merken voorstellen. Niet teveel de diepte in gaan.

EB: dan heb je ook nog de referentie-informatie. Hoe heb jij dat ervaren als een nieuwe medewerker binnen komt?

R4: Als het goed is komt een deel al tijdens de sollicitatieprocedure naar voren. Dan probeer je als leidinggevende te kijken, wat voor persoon heb ik tegenover me zetten. Wat vind hij of zij prettig om in te werken. Dat komt dan naar voren. Zal ook in de introductiegesprekken naar voren komen. Ik kan me ook voorstellen dat mensen vinden dat dit ook te weinig is. Volgens mij ja je moet mensen gewoon een bepaald basis niveau bij brengen zodat ze een voldoende fundament hebben om zelf die wegen te maken. Je kunt niet in een introductieprogramma zorgen dat ze alles weten. Daarvoor heb je gewoon een jaar tot 1,5 jaar nodig.

EB: ja klopt. Dat zijn inderdaad de fases in de introductieprogramma. Daar kom ik zo nog op terug.
Dan heb je ook nog een technische informatie. (informatie).
Hoe ervaar je deze overdracht?

R4: Als je vaak ziet, merk je dat de mensen dan een overload krijgen. Zeker omdat die mensen door heel het land zitten. Dan haal je ze een dag binnen. Je gaat ze alle systemen uitleggen, voorstellen aan mensen. Je ziet gewoon dat dit te veel is. Je ziet gewoon dat je daarin zoveel moet inproppen. Ik denk dat we moeten proberen om daar niet meteen alles in te pompen, maar proberen rustig het mensen uitleggen. En genoeg mee nemen dat ze 60 procent weten en die laatste 40 procent die komt wel. Die vergeten ze toch. De mensen ook aangeven dat ze de tijd hebben om te leren. op een bepaald moment neem je het niet meer op.

EB: Ja oke. Dan ook nog feedback. (informatie).
Hoe ervaar je dat?

R4: In de huidige team vind ik dat best lastig. Ze werken allemaal buiten. Het is niet dat je altijd een werkoverleg kan inplannen. Nu is het vooral bellen. Ikzelf als leidinggevende vind ik het lastig om te bellen als je niks te melden heb. Als je een werkbespreking hebt heb je gewoon een werkbespreking en ga je gewoon eventjes wat dingen bespreken. Dat is veel ongedwongen dan over telefoon. Ik vind dat zelf lastig en moet mezelf daar toe zetten om heel het team af te bellen. Kost ook gewoon heel veel tijd. Dit vind ik een uitdaging van een team op afstand. Tijdens de vorige leidinggevende functies vond ik dat wat minder lastig.

EB: Ja snap ik. Kun je voorbeeld geven hoe je verder support geeft?

R4: Vooral dat we ze met elkaar laten meereizen. Hij reist dus met alle collega's mee en de andere collega's rijden ook met de nieuwe medewerker een dag mee. Dus ze zien elkaar minimaal 2 dagen, volledig in een introductieprogramma. Ze kunnen kennismaken, veel van elkaar leren. en ik reis ook nog 1 dag mee. Ze zijn ook nog 1 a 2 dagen op kantoor. Wat dat betreft zou het voldoende moeten zijn, maar ook daar weer je krijgt zoveel informatie. Dat blijft niet allemaal hangen.

EB: Ja snap ik. Inderdaad die fases wat ik net zei. (informatie).
Wat zijn je verwachtingen betreft deze drie fases?

R4: wat ik zelf heel fijn vind en dat is pas in gegaan sinds dat ik begonnen ben bij Field Sales. Field Sales heeft targets, waar ze ook financieel worden afgerekend op hun salaris. Hetzelfde voor Sales hier. Ik heb aangegeven dat nieuwe medewerker, minimaal één volledige kwartaal wel op hun targets werken, maar niet financieel worden aangesproken. Dat geeft die mensen heel veel rust. Ik neem ze wel mee naar rapportages dat ze kunnen leren hoe gaat dit nou, waar doe ik het goed en waar kan beter. Maar pas tweede volledige kwartaal word je jaar op gebaseerd.

Wat je inderdaad zei die drie maanden heb je nodig om te oriënteren, ja van hoe werkt het nou allemaal die targets. Dan krijg je die sollicitatiefase, ook dan oke ik moet even met die leren kennen. Als je die twee fases door bent dan wordt ik afgerekend op mijn targets.

EB: Ja dan stopt eigenlijk het introductieprogramma.

R4: Ja en dat geef ik ook duidelijk aan. Oké jongens nu is het leren, het knuffelen voorbij. Nu gaan we je als een ervaren medewerker aanspreken, behandelen, coachen feedback geven. Dat gaat wat harder.

EB: tot slot. Wat zou er nog verbeterd moeten worden aan het huidige introductieprogramma?

R4: Zo'n handboek ja. Maar fabrieken bezoeken. Dat zou je kunnen zeggen oke ik heb z'n cultuurprogramma in de middag, wat we net over hadden. Je zou dat kunnen doen op een fabriekslocatie. Je zou die dan naar die locatie kunnen halen. Krijgen daar een rondleiding en smiddags dan dat programma. Nu zie je vooral dat het zich afspeelt op het hoofdkantoor hier. Mensen van de fabriek komen nooit hier en andersom.
Dat zou je wel kunnen doen. Nog meer.... Nee niet echt.

EB: waar ben je wel tevreden over?

R4: Grootste deel valt nu wel onder leidinggevende. Als je als leidinggevende dit belangrijk vindt kan je het goed opzetten. Er is niet echt een toets of iemand die controleert of er iets is. Van te voren klaar. Wat ik merk: ik probeer er veel tijd in te steken, maar ondanks dat je dat doet krijg je nog steeds oh dat wist ik niet. Je kunt het nooit 100 procent goed doen. Waar ik wel tevreden over ben is dat vaak de mensen zich goed thuis voelen. Eerste dag boeketje klaar, ze krijgen een snoeppakketje mee. Als dat goed op orde is dat zijn van die dingen dan voel je je welkom. Dat is belangrijk. De rest kan allemaal beter.

EB: Ja, het duurt eventjes. Voor mij is het duidelijk.

R4: Je zou in z'n middag natuurlijk ook HR-gerelateerde zaken kunnen bespreken. Hoe doe ik mijn declaraties, hoe werkt het met adv dagen en vakantiedagen. Dat zijn zaken die vaak vergeten worden. Hier maak je dan een soort cultuurnorm van.

INTERVIEW 3

Leidinggevende

Datum: 17-10-16

Duur: 00:21:16

Respondent 3: R3

Interviewer: EB

EB: Kan je mij vertellen welke rol HR moet hebben bij het inwerken van een nieuwe medewerker?

R3: Ik vind het belangrijk dat een nieuwe medewerker de regels weet binnen het bedrijf. Dat ze weten hoe Insite werkt, wat de regels binnen het bedrijf zijn.

EB: Welke rol zou leidinggevende moet hebben?

R3: Ik vind het bekend maken hoe het binnen de afdeling gaan. De hele procedures. Zorgen dat de juiste kennis aanwezig is en gegeven kan worden. Ja ik denk. Ligt eraan welke werknemer je binnen haalt. Kijk Lonneke, zij is junior, is nog helemaal blanco. Dan moet je echt zorgen dat je toch wel degene bent die er voor zorgt dat ze in haar rol gaat komen. Dat je haar aan de hand mee neemt. Zorgt dat ze alle kennis op zich kan nemen.

EB: welke rol collega's moeten hebben?

R3: Ik vind eigenlijk niet dat zij verantwoordelijk zijn voor de enige opleiding van de medewerker. Ik denk wel dat je in samen spraak met de leidinggevende, een stukje op zich kunnen nemen wat betreft kennis en ervaringen.

EB: Wat zijn je ervaringen over deze verschillende rollen?

R3: Nu, wat ik zie bij Lonneke, dat HR best wel aanwezig is. Ze hebben bij haar een kleurentest gedaan. Binnenkort komen zij langs om wat dingetjes door te spreken. Deze test onderandere.

EB: Hoe ervaar je dat je hierin niet echt betrokken bent?

R3: Uhm, ja geen idee. Ik heb het echt super druk. Vind het fijn dat HR dit soort dingen oppakt. Vaak zijn dingen niet echt bekend. Zou fijn zijn dat ik meer betrokken zal worden. Maar ik heb ook niet het gevoel dat ik bij alles betrokken moet worden.

EB: Vaak zie je in bedrijven dat een nieuwe medewerker een begeleider/coach/buddy krijgt toegewezen. Kan je mij vertellen hoe je dat ervaart en wat je verwachtingen zijn?

R3: Dat is bij mij eigenlijk onbekend. Ik heb daar nog nooit over gehoord.

EB: hoe zou je dit in de toekomst dan voor je zien?

R3: Het is meer dat ik deze rol nu op mij pak, voor nieuwe medewerkers. Je merkt dan dat het wel zich opnieuw uit word gezocht. Als er nou standaard literatuur is, of standaard informatie, dan zou het een stuk minder werk kosten voor de mensen.

EB: Dus als ik het goed begrijp, zou je een standaard lijst willen.

R3: Ja dingetjes wat allemaal door genomen moet worden, maar ook dingetjes over het bedrijf. Informatie over de afdelingen. Wat standaard dingetjes.

(informatie)

EB: In hoeverre heb je de wijze waarop de normatieve informatie is overgedragen ervaren?

R3: Uhm ja. Niet eigenlijk. We hebben een website. Er is niet bij mij bekend een Cloetta handboek. ZO werkt het. Hele simpele dingetjes. Dat soort algemene handboek. Dat dat in een overzicht bekend staat.

EB: wat verwacht je dan in een toekomstige introductieprogramma? Een handboek vertelde je al?

R3: Ja dat zou wel heel fijn zijn. Niet alleen voor bedrijf maar ook voor de afdeling. Omdat wij een internationale afdeling zijn. Dat is wel echt.

EB: in hoeverre vind je dit belangrijk?

R3: heel belangrijk. Zijn wel basis stukjes. Nou zit de werknemer vaak te gissen. Als het standaard ergens zwart op wit staat veel makkelijk is.

EB: Dan heb je ook nog referentie-informatie. (informatie). Hoe heb jij dat ervaren met de wijze met die overdracht?

R3: Dat is iets wat eigenlijk mijn taak is. Als er een nieuwe werknemer komt, is niet iets wat de eerste weken meteen duidelijk is. Duurt zeker wel een jaar.

EB: wat verwacht je in de toekomst?

R3: denk dat deze informatie heel veel veranderd. Elke paar maanden zal het veranderen. Denk dat het wel door iemand, bv de leidinggevende geleerd zou moeten worden.

EB: Dan heb je ook nog de technische informatie. (informatie). IN hoeverre heb je dit ervaren met de overdracht?

R3: Bij de meeste taken bestaan wel procedures. En waar er geen procedures bestaan, weet ik dat men aan het zoeken is. Gaat eigenlijk wel goed. Zie geen missende punten erin. Heb ook niet echt verwachtingen. Wel puntjes op de i zetten. Dat voor alles procedures zijn, ook begrijpelijke procedures. Waar iedereen het mee eens is. Ik weet wel dat iedereen daarmee mee bezig is. Om er een uniform in te krijgen.

EB: Oké. Tot slot eigen functioneren. De feedback. In hoeverre heb jij dit ervaren met de overdracht?

R3: Nou, ja ik mis daar wel een procedure van Cloetta in. Ik doe vooral op mijn eigen manier. Probeer elke maand een klein rapportje op te stellen. Zodat ik een globaal overzicht hebt. Maar vanuit Cloetta mis ik daar iets van. Om iets op te stellen. Zou ik meer structuur in willen zien.

EB: Wat verwacht je hiervan dan vooral tijdens een inwerkperiode van een nieuwe medewerker?

R3: wekelijks een meeting ingepland. Waar zit je medewerker, welk niveau zitten ze. Hoeveel begeleiding hebben ze nodig. Hoelang is zon inwerkperiode? Is afhankelijk van de functie.

EB: Een inwerkperiode bestaat eigenlijk uit verschillende fases. (informatie).

Kan je mij iets meer vertellen over je ervaringen en verwachtingen bij deze drie verschillende fases?

R3: Dat is nu best lastig. Lonneke heeft al stage gelopen. Pak je toch wel wat anders aan. Je houdt het dan wel wat meer oppervlakkig. Eigenlijk als je start met de baan heeft ze al heel veel kennis. Daar hoeft je dan niet zoveel energie in te steken. Aan de andere kant moet je wel zorgen dat je de puntjes op de i zet. Is niet hetzelfde gegaan al een onbekende.

EB: Stel dat was wel het geval. Wat verwacht je dan?

R3: weet ik eigenlijk niet. Heb daar niet nog over nagedacht.

EB: Zou je dat dan vooral bij de HR willen leggen?

R3: Nee dat zou ik samen doen. Heb ik nu ook gedaan. Denk dat je dat samen doet. HR heeft zijn expertises, maar wil ook graag eigen inbreng hebben in het verhaal.

EB: Kun je mij ook nog voorbeelden geven hoe jij support gaf?

R3: Ja die gesprekken dan, een keer in de week. Hoe was je week en wat gaan we doen de komende week. Dat pak ik op. Zodat ze duidelijk weet waar ze aan toe is. Denk dat dit ook wel tijd blijft doen. Ze is echt super junior. Dat je alle verwachtingen van elkaar weet. Een soort beoordelingsmomentje, waarbij ik een klein verslagje schrijft.

EB: Kan je mij vertellen wat er verbeterd moet worden?

R3: Handboek en procedures. Maar ook weet hoe mensen zo'n begeleiding moet aanpakken. Denk dat er best wel wat tips vanuit HR zou moeten komen. Ga wekelijks zitten. Ja toch wel om te zorgen dat je een structuur krijgt.

EB: Kan je mij vertellen waar je tot nu toe tevreden over bent?

R3: eigenlijk ben ik niet bekend met een introductieprogramma binnen Cloetta. Ik weet dat we de kleurensessie doen. Maar verder weet ik eigenlijk niet wat er nog bij hoort.

EB: wat zou er dan nog in moeten komen, wat mis je?

R3: Ik mis nog wat tips. Ik ben ook pas net begonnen in deze rol. Ik kan me voorstellen voor een standaard manager die heeft zijn eigen manieren en vinden ze dat fijn. Ik ben nog wat zoekende. Je weet nooit wat de beste manier is.

EB: wat zijn verder je persoonlijke behoeftes?

R3: moet ik echt langer over nadenken. Weet ik zo even niet.

EB: Maar globaal gezien.

R3: wat ik eigenlijk doe is lonneke zoveel mogelijk op sleeptouw nemen. Laten zien. Is echt per persoon afhankelijk. Vind het belangrijk dat ze dezelfde kennis krijgt over het bedrijf wat ik heb. Haar meenemen naar allerlei meetings. Kennismakingsgesprekken met mensen.

EB: heb je nog wensen?

R3: Ja misschien wat tips en meer gestructureerd. Zou voor mij fijn zijn. Ik weet niet of ik nu aan alles denk.

INTERVIEW 2

Nieuwe medewerker

Datum: 17-10-16

Duur: 00:36:280

Respondent 2: R2

Interviewer: EB

EB: Wat zijn je ervaringen met het huidige introductieprogramma?

R2: het huidige introductieprogramma? Het was niet echt een programma, wat een duidelijke structuur had. Van dit is je eerste dag of eerste werk. Was niet Cloetta breed. Ik heb daar meer dat het een afdeling team afhankelijk is hoe iemand dat uitkleed. Hoe iemand het indeelt en de uitwerken daarvan. Ik heb wel mijn eerste dag met mijn leidinggevende, een driekwart dag in een hokje gezet en is even überhaupt wat is Cloetta. Beetje de HR zaken, met wat voor systemen werken we. Hoe dit de administratie eruit. Om ergens een start te kunnen maken. Meer uitgelegd over functie en de zaken. Wat zijn nu de taken. Hoe gaan we de verdeling doen. Onder onze afdeling werken we voor Cloetta Middle. Dus meerdere entiteiten die daaronder vallen. Hoe zien hun dan die structuur. Daarin de verdeling binnen het team. Echt meer achtergrondinformatie. Vond ik wel prettig om even een op een met je leidinggevende en ook kennis te maken. Ook de persoon af te tasten. Gedurende dag ook even een rondje kantoor te doen. Namen onthoud je toch niet op een dag. Heeft iedereen wel je gezicht gezien. Weet je een beetje waar wie aan afdelingen zit. dat was ook echt positief. Daarna hadden we een lijstje met alle afdelingen. Daar hebben we gesprekken mee ingepland. Dat heb ik eigenlijk zelf ingepland. Een mailtje gestuurd of even gebeld.

EB: Hoe vond je dat je het zelf moest inplannen?

R2: uiteindelijk vind ik dat in de functie en de rol die ik heb, was dat prima. Maar nu zijn we opzoek naar dezelfde functie. Ik denk dat ik ze zelf zou inplannen. Even bij die mensen langs gaan en dat zou ik inplannen. Ik denk dat ik als ik het zelf zou moeten doen, ook op voorhand, aan een nieuwe medewerkers gewoon zeggen dan en dan heb je gesprekken. Dat hij dan de eerste week ook al een beetje de agenda hebt gevuld. Dat het ook duidelijk is dit is een introductieprogramma. En gevoel kan krijgen dat hij een plekje kan vinden in het team en de organisatie. Dat die gesprekken gewoon gevoerd worden, dat vind ik wel nodig. Dat was wel eigenlijk mijn introductieprogramma. Dat vond ik bij Finance...het is heel gebruikelijk om in de eerste dag van de maand te starten. Bij Finance is dat niet echt heel handig. Dan is het bij ons een hele drukke periode waar je ook meteen met nul ervaringen en kennis wordt ingezet. Dat was vanuit het team wel goed opgepakt. Ik heb wel veel meegekeken enzo. Dat is wel een puntje dat daar anders over nagedacht moet worden.. dat is wel specifiek de startdatum binnen finance. Ik denk niet dat andere afdelingen daar last van hebben, die pieken.

EB: Dus als ik het goed begrijp verwacht je van een toekomstige introductieprogramma voor Finance inderdaad rekeninghouden met de periode van de maand, de drukte en de structuur.

R2: Ja dat is dan meer eigenlijk. We zijn nu ook opzoek naar een collega. Daarin hebben we nu echt duidelijk gezegd welke datums willen we graag dat iemand in dienst treedt. Met een overdracht zal het wel ideaal zijn om 1 december te zijn. Dat we daar veel meer bewuster over nadenken. En argumenten hebben waarom het wel en niet zou kunnen. Ik ben goed begeleid daarin, maar ik zou het wel in z'n eerste dag meer op papier willen hebben en zetten naar iemand. Het was nu van ohja we moeten nog gesprekken inplannen. Ohja we zullen het zus en zo doen. Het werd terplekke ingevuld. Uiteindelijk was dat wel prima.

EB: Je zou meer een structuur willen zien?

R2: Ja of dat op papier of meer duidelijk is hoe dan een eerste week beetje ingedeeld zou worden.

EB: Ja oké. En dan komen er natuurlijk verschillende rollen bij kijken. Je hebt de HR, de leidinggevenden, je collega's en jezelf.

Kun je me vertellen welke rol HR moet hebben bij het inwerken van een nieuwe medewerker?

R2: Uhm. Ja vanuit HR. Een bepaalde standaard. Dat je daarin zegt; bij binnenkomst is het in iedergeval een rondje in het gebouw ofzo. Dat je wel een structuur hebt. Denk hieraan als je een nieuwe collega binnen krijgt. Maar andere zaken, ik vind het heel leuk zeker omdat je voor Nederland werkt. Je hebt 3 fabrieken. Dat er daar iets mee wordt gedaan. Ik zelf werk ook voor de fabrieken. Ik ben daar ook al voor afspraken geweest, en dan word er ook een rondleiding gepland. Dat is nu wel meer wordt opgezet. Dat is wel een bepaalde kennis en trots ofzo. Meer begrip van het bedrijf krijgen. Dat dat wel een mooi stukje Cloetta is wat ze op die fabrieken doen. Dat je hier een paar jaar zit dat je wel ooit op een van de fabrieken bent geweest. Ik vind dat het er wel bij hoort. Dat moet vanuit de HR een rol zijn.

EB: dus als ik het vertaal naar ervaringen en verwachtingen is dat ervaringen met de rol van HR, was voor jou niet echt heel erg. De leidinggevende heeft dit opgepakt. De verwachting van HR voor in de toekomst zou je dan eigenlijk dat eerste rondje en inderdaad planning van fabrieken.. en misschien ook uitleg van HR-zaken? Of zou je dat liever door je leidinggevende willen krijgen?

R2: Ja opzich, dan krijg je wel vanuit het systeem en hoe zou je het willen. Nu wordt het vanuit hoe de afdeling er naar kijkt en krijg je het eigenlijk vanuit de tweede hand. En is het altijd de vraag hoe het vertaalt wordt. Ik merkte dat het bij ons.. ja Insite bijvoorbeeld ja dat werkt bij ons niet, we snappen zelf ook maar de helft ervan.. als je dat vanuit de HR goed in de introductie werkbaar wilt maken. Als je dan meteen een goede uitleg hebt, dan denk ik dat je wel profijt van hebt.

EB: Je hebt al iets vertelt vanuit de leidinggevende. Kan je me vertellen welke rol je van de leidinggevende verwacht en hoe je het ervaren?

R2: De verwachtingen is natuurlijk wel dat hij op de eerste dag de tijd heeft. Verder geen drukke agenda. Tijd om elkaar te leren kennen. Uitleg over de afdelingen, welke systemen, welke processen lopen door. Wat houdt de functie precies in. Zeker op de eerste dag maar ook gedurende de week dat je ook echt een beetje in het team kan wennen. Ja dat vind ik belangrijk vanuit leidinggevende. Mijn ervaringen vond ik ook wel positief. Eerste dag heb ik zeker bijna een hele dag met Frank gezeten en ook de volgende weken wat vaste momenten geprikt om nog even wat dieper in de processen te gaan. Dat was heel prettig. Dat zou ik zeker ook bij een vervolg aanname doen.

EB: en je collega's? hoe heb je dat ervaren en wat verwacht je daarvan?

R2: Daar heb ik eerste week echt naast gezeten. Die was ook heel belangrijk met de kennisoverdracht. Daarin ligt naast je leidinggevende ook wel een belangrijke rol. Iemand die ook echt je werk gaat uitleggen. Voor de opname in het team is dat wel belangrijk.

EB: Hoe heb je dat ervaren?

R2: ervaringen was goed. Werd me van a tot z uitgelegd hoe doen we het waarom doen we het. Dat was gewoon echt positief. Je hebt een duidelijke uitleg. Kon daarin ook zelf weer dingen oppakken. Namen ook echt de tijd om dingen uit te leggen. Dat is heel belangrijk en vond dat ook goed gedaan was. Dat je ook merkt dat ze weten er komt iemand nieuws, die weet gewoon niks. Tijd investeren om mee te nemen in het systeem en processen. Is prettig als je merkt dat mensen daar ook tijd voor nemen. Is ook fijn dat je ook echt dicht bij iemand zit. is prettig om alles uit te leggen.

EB: Kan je me dan ook vertellen wat je ervaringen zijn met het aanwezig zijn van een begeleider/buddy of coach? En wat zijn je verwachtingen?

R2: Ja dat het duidelijk wordt uitgesproken, wie dat gaat zijn. En dat die persoon ook niet een volle agenda heeft. dat daar wel rekening mee gehouden is. Mijn ervaringen zijn daar ook goed mee. Is ook duidelijk afgesproken.

EB: Oké. heb je al beetje vertelt, verschillende overdrachtsvormen.
(uitleg).....

Kun je mij vertellen in welke mate de je de cultuur, normen en waarden etc. heb leren kennen tijdens de introductie?

R2: veel denk zie je wel. Hoe mensen gekleed zijn. Ook al op je sollicitatie. Daar vertellen ze ook al wat een beetje over de cultuur. Op de eerste dag. Gewoon gebruiken. Heel stom gezegd, hoe werkt het met de lunch, kopieerapparaat enzo. Dat zijn wel hele fijne dingen om op je eerste dag te horen. Zeker in de eerste week. Dan heb je het idee dat je sneller meedraait. En niet weet wat gebruikelijk is. Dat was zeker wel op de eerste dag.. dat Frank daar wel wat dingen over heeft verteld. Dat je dat ook een beetje meekrijgt. Ik ben zelf ook wel iemand die dat gewoon vraagt. Maar mensen zijn daar minder bewust van, van hele stomme gebruiken die je dan vergeet. Dit verwacht ik ook wel van HR, dat er wel een standaard is van benoem dit ook op de eerste dag. Denk hier en daar aan. Dit zijn stomme gebruiken dat wel van invloed hebben.

EB: Hoe heb je dit dan ervaren?

R2: Ja ik had het idee dat het niet Cloetta breed was. Dat iedereen opzich.. omdat het ook een beetje.. ja twee jaar daarvoor is iemand nieuws gekomen... tussendoor niemand.. dat het ff een beetje zoeken was. Uiteindelijk komt het ook wel op zijn pootjes terecht. En hoor je het wel als je het zelf ook vraagt. Als je dan een op een zit met je leidinggevende, dan heb je ook de mogelijkheden om zoiets te vragen. OP je eerste dag moet je eigenlijk ook laten zien op Insite, van hier kun je alle dingen vinden. Regels en dat soort zaken. Dat je ook weet waar HR zit. dat soort dingen.

EB: Hoe heb je de functie gerelateerde zaken, die informatie, ervaren? Wat waren je verwachtingen daarbij?

R2: Verwachtingen, ja dat het je ook wordt uitgelegd. Dat je meteen mee kan kijken. Dat je daarin het systeem leert kennen. De mensen met wie je contacten hebt. Dat het duidelijk is. Niet van jij gaat dit stukje oppakken. Veel plezier en ik hoor het wel. Ik had wel verwacht dat ik uitleg zou krijgen. Dat is ook gewoon gebeurd. Naast iemand zitten, meekijken met iemand. Dat vond ik gewoon goed. Hoe ze dat hebben gedaan. Eerst te zien, hoe doet iemand het. Lag niet heel veel vast. Gewoon mee kijken met mensen, vind ik belangrijk om bekend te raken met de systemen. Dat hebben ze goed opgepakt.

EB: Je hebt ook verschillende fases van de introductieprogramma. (informatie)..... Hoe heb je je sollicitatiefase ervaren?

R2: Ik ben zelf via een recruitmentbureau binnen gekomen. Dan krijg je al vanuit hun informatie van wie is Cloetta enzo. Die kun je best wel wat achtergrondinformatie vertellen. Vervolgens daarin. De communicatie over wanneer het gesprek, hoe verloopt de procedure met die testen enzo. Dat vond ik duidelijk. Liep goed. Snelle terugkoppeling over zaken en vragen. Alles was bespreekbaar en was ruimte voor overleg en discussie. Uiteindelijk aan beide kanten een passende oplossing. Alles was wat bij betreft goed verlopen.

EB: Die fases duren ongeveer totaal 6 maanden tot een jaar. Kun je mij vertellen hoe je duur van zo'n programma, wat je er van verwacht en hoe je het ervaren?

R2: Zelf merk ik na 5 a 6 maanden, merk je dat je dan denkt. Oh er komt een vraag binnen van iemand, dat je dan echt zelfstandig kan werken. Dat je dan in de processen en systemen zit. Natuurlijk zijn er dan nog wel altijd dingen die je dan voor het eerst ziet. Maar ik denk dat je daar wel zeker 5 tot 6 maanden, voordat je ook echt kon zeggen, ohja ik weet nu alles. Je hebt meer mensen in de organisatie gezien. Voordat je een vraag hebt, dat je zelf naar iemand loopt om te vragen.

EB: oké. Hoe zou je het in de toekomst willen indelen?

R2: Zeker omdat het nu voor ons actueel is. Duidelijk communiceren, van er zijn 5 tot 6 maanden, gun jezelf die tijd. Na die tijd, vragen altijd. Niet denken dat je na 2 maanden alles moet weten. Vind ik belangrijk dat daar open communicatie is. Duidelijk naar de medewerker toe. Je mag alles vragen. Daar heb je wel een half jaar nodig voor. Voor mij is het meer een inwerkprogramma.

EB: Oké. duidelijk ja. Kan je me ook vertellen wat er nog verbeterd moet worden aan het huidige introductieprogramma?

R2: Ja misschien, vanuit de HR. Wat moet je aan denken. Bepaalde houvast hebt. Wanneer en ook, je krijgt als leidinggevende van let op de proefperiode gaat aflopen. Van wat is daarin gebruikelijk. Meer wat handvaten. Tuurlijk is het aan de persoon en afdeling om een eigen invulling te geven.

EB: Oké. Dat moet verbeterd worden. Wat meer handvaten vanuit de HR. Kan je me vertellen waar je tevreden over was?

R2: Ja de tijd. Vanuit de afdeling om samen te zitten en ja. Dingen echt uit te leggen, mee te kunnen kijken. Dat je voelt dat mensen het belangrijk te vinden om goed in te werken.

EB: wat zal verbeterd kunnen worden? Buiten handvaten vanuit HR.

R2: wat ik anders zou doen. Dat meer die afspraken al gepland staan. Dat een ICT alles geregeld heeft.

EB: Oké dat zijn eigenlijk je persoonlijke behoeftes? Dat alles goed loopt? Dat alles geregeld is?

R2: Ja klopt. Dat alles goed is.

EB: Oké dan weet ik voldoende. Heb je zelf nog aanvullingen?

R2: Nee volgens mij niet.

INTERVIEW 1 (PROEFINTERVIEW)

Nieuwe medewerker

Datum: 6-10-16

Duur: 00:26:28

Respondent 1: R1

Interviewer: EB

R1: Ik ben Kirsten Berkelmans. Sinds 1 augustus werkzaam bij Cloetta. Ik kom uit Oisterwijk. Begin 2014 afgestudeerd aan de opleiding Food & Business. Daarna ben ik gaan werken bij een bedrijf wat in de kip verwerking zat. Erg leerzaam, maar pastte niet bij mij. Toen ben ik bij Oil & Vinger gaan werken op de kwaliteitsafdeling. Vond ik erg leuk, was een hele brede functie. Erg leerzaam. Veel eigen verantwoordelijkheid. Maar toch tijd voor volgende stap.

EB: toen heb je contact gehad met Anouk etc. daarna je eerste werkdag kwam er aan. Kun je me vertellen wat je eerste verwachtingen waren?

R1: je vergelijkt al heel snel iets met je huidige werkgever of je vorige. Waar Oil&Vinegar een heel klein bedrijf is. Had ik bij Cloetta meteen het idee dat het een stuk gestructureerder aan toe ging. Het startte eigenlijk al bij de selectieprocedure.

EB: Hoe merkte je dat het gestructureerder was?

R1: Ik ben vier keer op gesprek geweest. Ik heb die testen gemaakt. Dat had ik nog nooit eerder gedaan. Dat was al een hele andere benadering. Vanaf het eerste moment verliep alles al gestructureerd. Vanaf het eerste contract, de informatie die ik van te voren nodig had. Met koen hoelaat ik aanwezig moest zijn. Dat is allemaal geregeld. Vond ik heel prettig.

EB: Oké. Kan je me dan nog kort vertellen wat je eerste verwachtingen waren?

R1: Dat het gewoon een goed georganiseerd bedrijf is maar toch niet heel groot. Was ik ook niet opzoek naar.

EB: wat is jouw ervaring dan met je externe communicatie vooraf?

R1: het startte eigenlijk al vanaf het moment dat ik aangenomen was. Dat was ook echt op het einde van de maand. Ging allemaal heel snel. Ik had nog veel vragen etc, maar ik had alle tijd om dat nog te beantwoorden. Werde echt tijd voor gemaakt. Ik heb twee maanden moet uitwerken bij mij vorige werkgever. In de tussentijd is er nog contact geweest van leuk dat je hier begint over twee weken. Voelt heel welkom.

EB: kun je me dan ook vertellen wat je persoonlijke behoefte zijn bij een introductie?

R1: ik ben wel een gevoelsmens, ik moet me wel welkom voelen en op een plek voelen. Dat heb ik wel als positief ervaren. Iedereen maakt tijd voor je, stelt zich voor, hebben interesse in jou. Ondanks dat je nog niet weet wat precies je werkzaamheden zijn want mijn functie moet nog gevormd worden, is dat wel al een heel fijn begin.

EB: wat zijn je wensen betreft een introductieprogramma?

R1: vind ik lastig om te zeggen. Wat Anouk laatst had georganiseerd, zo'n bijeenkomst. Dat vond ik wel een hele goeie toevoeging. Dan zit je ook met allemaal mensen die in hetzelfde schuitje zitten. Dat vond ik wel een goed iets. Voor de rest heb ik niks. Nee. Ik heb veel zelf moeten uitzoeken. Mijn voorganger was al een half jaar weg. Er was wel een introductieprogramma voor mij gemaakt, zoals kennismakingsgesprekken, dat ik fabrieken ga bezoeken. Dat is vanuit mijn functie ook heel belangrijk. Dat vond ik ook wel prima. Had ik niet iets anders, nee. Wat ik zeg wat anouk laatst had georganiseerd.

EB: Oké. Dan gaan we over op de diverse rollen. Je had net al verteld dat je veel zelf moest uitzoeken. Tijdens een introductieprogramma komen er wel verschillende rollen bij kijken, zoals HR, je leidinggevend, je collega's, maar ook vanuit jezelf. Kun je me vertellen welke rol HR zou moeten hebben bij het inwerken van een nieuwe medewerker?

R1: misschien de uitleg over personeelszaken. Alles wat daar omheen hangt. Hier is ook de Managementdrives test die daarbij hoort.

EB: Oké, dus als ik het goed begrijp alles wat te maken heeft met arbeidsvoorwaarden, regelingenboek etc?

R1: ja dat je aan die kan zeg maar wegwijst wordt gemaakt in het bedrijf.

EB: en je leidinggevend?

R1: wat ik zei: er was niemand meer vanuit de functie die ik nu vervul. Er lag wel een inwerkprogramma. Ik ben ook via achter gekomen wat bij voorganger deed. Ik heb zeker in de eerste week had ik iedere week werkoverleg. Ik had veel vragen. Tijdens dat werkoverleg hadden we het daarover. Besprak hij ook zijn ideeën erbij. Kon ik ook vertellen hoe ik erbij dacht. Zijn rol is een beetje coachend.

EB: kun je me vertellen welke rol je collega's moeten hebben tijdens een introductieprogramma?

R1: Ik denk ook wel het wegwijs maken in de afdeling en ik val natuurlijk onder supply service, dus daar zit demand en logistiek en customer service. Is ook wel fijn om te weten wat hun allemaal doen en ik denk dat dat ook heel belangrijk is. Dat ze open staan voor vragen. En dat was zeker het geval. Luc heeft ook al wel een gedeelte van de functie overgenomen wat betreft rapportages enzo. Die heeft heel goed uitgelegd hoe dat allemaal werkte. Ik denk dat dat is wat collega's doen. Als iemand nieuw binnen komt.

EB: en een aanwijzen van een buddy. Wat zou je daar van vinden?

R1: ik denk dat dat wel zou werken, als zoiets echt afgesproken wordt. Dan weet diegene ook dat je vragen kan verwachten. Eigenlijk weet iedereen wel dat je nieuw bent. Ik heb altijd wel het gevoel gehad dat ik bij iedereen mijn vragen kan stellen. Het is dus geen must denk ik. Maar als het zo zou zijn dan zou het wel werken.

EB: tot slot: welke rol zou je zelf moeten aannemen tijdens een introductieprogramma?

R1: Je open opstellen. Voor zorgen dat je zo snel mogelijk bekend maakt in het bedrijf met processen en dat soort dingen. Dat je mensen leert kennen. Ik denk dat dat de basis is om je functie te kunnen uitvoeren.

EB: open stellen voor vragen of?

R1: Ja dat maar ook voor alle informatie die je krijgt. Voor nieuwe mensen. Zeker binnen Cloetta denk ik dat heel belangrijk is. Je hebt de fabrieken, je hebt de commerce tak en in zoveel landen. Zijn heel veel mensen waar je mee te maken hebt.

EB: Kan je me dan ook vertellen in welke mate er rekening is gehouden met die verschillende niveaus van groepen, afdelingen in betrekking van overdrachtvormen?

R1: dat ging wel door, maar nog steeds probeer je alles wat tot deze functie behoort en zeker met betrekking tot kwaliteit gebied, probeer je gewoon dat alles bij de functie komt, waar het hoort te zijn tussen aanhalingstekens. Iedereen weet wel dat je nieuw bent en je probeert zoveel mogelijk mee te werken. Ik denk dat dit een makkelijke vraag is voor een functie die vast ligt. Dan mijn functie die deels gevormd moet worden. Zit behoort een gat. Er is ruimte voor veel nieuwe dingen en die zijn nieuw. Sommige dingen zijn bestaand, maar zijn ook heel veel dingen die nog niet opgepakt zijn. Ik vind het een lastige vraag om te beantwoorden. Als je echt je taken hebt die je moet doen is het makkelijker om te zeggen denk ik.

EB: Oké dat begrijp ik. Kan je me wel vertellen in welke mate je de regels, normen, cultuur, waarden van Cloetta hebt leren kennen tijdens de introductie?

R1: ik denk dat het een open organisatie is. Wel met regels en normen en waarden. Niet heel hiërarchisch. Zo komt het niet op mij over. Wel dat je verschillende lagen hebt maar zo komt het niet over. Dat eigenlijk.

EB: hoe heb je die dan leren kennen?

R1: gewoon door het te ervaren

EB: en de regels?

R1: je krijgt ook dat regelingenboek. Dat blader je een keer door. Maar je kan het altijd terug opzoeken.

EB: Hoe ervaar je dat?

R1: Ja als prettig. Je kan het gewoon zelf lezen. Je hoeft niet alles dan te vragen. Je moet al zoveel vragen, dus is het fijn als er wel iets op papier staat.

EB: Oké. wat mistte je nog tijdens de overdracht?

R1: niks eigenlijk. Ik denk dat het wel heeft gezorgd voor de uitdaging. In het begin wordt je wel in het diepe gegooid en dan denk je: had ik maar iets om aan vast te houden. Uiteindelijk blijkt het wel dat het een positieve ervaring is.

EB: Oké. Feedback. Kan je me daarover iets meer vertellen, hoe je feedback hebt gekregen gedurende je introductie?

R1: Ja voornamelijk vanuit Koen. Tijdens de werkoverleggen. Gewoon over dingen hoe je die hebt aangepakt. Als je ideeën hebt. Op die manier eigenlijk. Tuurlijk als je op de afdeling iets hebt gedaan enzo. Je kan het beter zo doen. Gewoon op die manier.

EB: wat is je ervaring daarmee?

R1: Ja ik kan dat gewoon goed hebben. Probeer daaruit zoveel mogelijk te leren. Zeker je bent nieuw in een bedrijf, dus je weet gewoon niet hoe alles loopt. Dat is heel erg waardevol, feedback.

EB: Kan je me vertellen in welke mate je tevreden bent met de frequentie van het feedback geven?

R1: Ja, als ik echt vragen heb enzo dat kan ik altijd mailen. Krijg ik daar altijd reactie op. Er is altijd ingang voor feedback.

EB: Support. Je kan feedback vragen aan mensen. Maar kan je me ook voorbeelden noemen hoe je support kreeg gedurende je introductieprogramma?

R1: Ik denk wel dat er veel vanuit mezelf moest komen. Komt ook omdat je geen overdracht vormen had met je voorganger. Eerste dag had ik wel een lijst gekregen met de mensen waar ik kennismakingsgesprekken mee moest plannen. Naar welke fabrieken ik heen moet. Is niet echt support. Ben ik zelf mee aan de slag gegaan. Ik kwam ook in de vakantieperiode. Is ook een rottige periode om mee te beginnen.

EB: stel je zou het opnieuw mogen doen. Hoe zou je het dan willen?

R1: Ik vond het uiteindelijk wel prima. Eerste weken wil je vanalles. Maar kunt het gewoon niet omdat je het bedrijf moet leren kennen. Maar dat heb ik niet als vervelend ervaren. Hoeft niet iedere dag.

EB: Kan je me kort aangeven of je verschil zit in de uitvoering en het beleid en wat je ervaringen hiermee waren?

R1: geen idee eigenlijk. Een beleid vanuit het bedrijf. Je hebt een structuur vanuit het bedrijf. Tuurlijk dat is ook gewoon zo. Maar vanuit mijn functie heb ik dat niet echt.

EB: met de uitvoering ben jij tevreden?

R1: Ja dat komt ook omdat het nog een ontwikkelingsfase zit.

EB: Oké dus daar ligt het vooral aan. Dat verschil uitvoering en beleid nog niet echt ervaren kan worden.

R1: Nee ik ben nog echt zoekende.

EB: Zou je me nu iets kunnen vertellen wat betert zou moeten worden aan het introductieprogramma?

R1: niet direct een verbetering. Ik zou wel die bijeenkomsten die Anouk laatst had georganiseerd, zou ik wel een waardevolle toevoeging vinden. Groepsbijeenkomsten. Dat je elkaar leert kennen. Was ook leerzaam. Had echt een doel. Vond ik erg fijn. Het samenkomen in een groep.

EB: kan je ook vertellen waar je erg tevreden over was, los van die bijeenkomst?

R1: het kan wel onderdeel worden van. Maar.. dat je met iedereen individueel een gesprek had. Een kennismakingsgesprek. Wel 30 denk ik. Iedereen maakt daar wel tijd voor. Dat heb ik als prettig ervaren. Ik ben nog steeds gesprekken aan het houden.

EB: Oké. en waar was je niet zo tevreden over of wat kan beter?

R1: heb ik eigenlijk niet echt. Vond het eigenlijk wel prima. Is ook misschien ook wel bij mijn vorige bedrijf heel anders aangepakt. Voor mij is dit echt een goede stap vooruit. Dat het iets beter georganiseerd is.

EB: tot slot: hoe ervaar je de duur van het programma?

R1: ja vind het fijn. Je krijgt de tijd om het bedrijf te kennen en de mensen. Ik denk dat het ook niet goed is om het in een week te proppen. Nu kan ik veel beter een beeld vormen. Ik denk dat zoiets wel minimaal drie maanden nodig heeft. Zeker binnen een bedrijf als Cloetta.

BIJLAGE 7: CODEBOOM

DIVERSE ROLLEN	INFORMATIEBRONNEN	DUUR & SUPPORT
HR ➤ Medewerkers verwachten uitleg over cultuur binnen Cloetta ➤ Leidinggevende ervaren het als een ondersteunende rol ➤ Medewerkers verwachten een facilitaire rol van HR bij fabrieksbezoeken ➤ Medewerkers tevreden over de rol van HR tijdens sollicitatiefase	Normatieve informatie ➤ Onvoldoende informatie gekregen over cultuur binnen Cloetta ➤ Behoefte aan meer normatieve informatie ➤ Leidinggevende kritisch over ontbrekende handvaten en informatie hierover	Sollicitatiefase ➤ Medewerkers tevreden over het warme welkom en gestructureerde sollicitatiefase ➤ Leidinggevende belangrijk om duidelijk verwachtingen te scheppen ➤ Beide enthousiast over de testen die vanuit HR worden ingezet en besproken worden
Leidinggevende ➤ Het uitvoeren van het introductieprogramma ➤ Medewerkers verwachten dat de leidinggevende alles regelt. ➤ Tevreden over de tijd die leidinggevende vrij maakt ➤ Tevreden over de tijd/ruimte die leidinggevende krijgt vanuit organisatie	Referentie-informatie ➤ Tevreden over de kennismakingsgesprekken met collega's ➤ Gestimuleerd door werkbesprekingen ➤ Energiek over de goede werksfeer	Oriënterende fase ➤ Beide dankbaar voor de tijd en ruimte die ze krijgen vanuit Cloetta ➤ Medewerkers een veilig gevoel ➤ Leidinggevende gestimuleerd door het eigen invullen van het introductieprogramma ➤ Beide teleurgesteld dat er te weinig aandacht is geweest voor overbrengen van cultuur
Collega's ➤ Tevreden over de kennismakingsgesprekken ➤ Verschillende meningen over het aanstellen van een buddy ➤ Leidinggevende ervaren het als een ondersteuning ➤ Beide verwachten dat collega's ze meenemen in dagelijkse werkzaamheden	Technische informatie ➤ Leidinggevende ontevreden over instructies en handvaten voor deze informatie ➤ Leidinggevende bezorgd over overload aan informatie richting medewerkers ➤ Ontevreden over de aanvraag van middelen en toegang tot ICT-gerelateerde zaken	Socialisatie fase ➤ Medewerkers verwonderd over hoe snel ze zich thuis voelen door de algemene sfeer ➤ Leidinggevende ontspannen en tevreden over het algemene inwerkprogramma ➤ Beide nog nieuwsgierig en geboeid hoe het beter kan
Medewerker ➤ Leidinggevende verwacht dat medewerker durft vragen te stellen ➤ Beide tevreden over de rol van de medewerker tijdens introductieprogramma ➤ Beide verwachten een proactieve rol	Feedback ➤ Energiek over werkbesprekingen ➤ Medewerkers geapprecieerd over de open cultuur ➤ Succesvolle transparantie van de organisatie ➤ Medewerkers teleurgesteld over duidelijke evaluatiesystemen ➤ Leidinggevende zelfbewust over het ontbreken van moment proeftijdgesprek	

Succesvol introductieprogramma

