



Ik ga op onboarding journey en neem mee...

*Een onderzoek naar de belangrijkste
contactmomenten en bouwstenen van de
onboarding journey van nieuwe medewerkers
van Perfetti Van Melle Benelux.*

Naam student: Shannen Swartelé
Studentnummer: 3240827

4 februari 2021

Praktijkorganisatie: Perfetti Van Melle Benelux
Stagebegeleidster: Amber Dorré

Begeleider Fontys: Frank Postelmans

Ik ga op onboarding journey en neem mee...

*Een onderzoek naar de belangrijkste
contactmomenten en bouwstenen van de
onboarding journey van Perfetti Van Melle
Benelux.*

Naam student: Shannen Swartelé

Studentnummer: 3240827

Opleiding: Human Resource Management

Onderwijsinstelling: Fontys Hogescholen Tilburg

Klas: HRM4TC

4 februari 2021

Praktijkorganisatie Perfetti Van Melle Benelux

Stagebegeleidster: Amber Dorré

Begeleider Fontys: Frank Postelmans



Managementsamenvatting

Anno 2020 werken meer generaties samen op de werkvloer dan ooit tevoren. Om talent aan te trekken en te behouden, is het voor organisaties van groot belang dat ze inspelen op de steeds veranderende behoeftes van de verschillende generaties. Een optimale Employee Experience is een belangrijk middel om medewerkers verbonden en betrokken te houden. Om dit voor elkaar te krijgen dient eerst de Employee Journey van een bedrijf in kaart gebracht te worden.

Dit onderzoek is uitgevoerd bij Perfetti Van Melle Benelux en focust zich specifiek op de onboarding. Enerzijds heeft dit onderzoek het doel de belangrijkste contactmomenten van de onboarding journey van nieuwe medewerkers van Perfetti Van Melle Benelux in kaart te brengen. Anderzijds is nagestreefd inzicht te verkrijgen in de belangrijke succesfactoren van onboarding. Hieruit is de volgende hoofdvraag ontstaan:

"Hoe ervaren de nieuwe medewerkers van Perfetti Van Melle Benelux de vier c's in de voor hen belangrijkste contactmomenten van de onboarding journey?"

Aan de hand van interviews is gepoogd hier een zo volledig mogelijk antwoord op te geven aan het einde van dit onderzoeksrapport.

Uit de resultaten en conclusies komen zes contactmomenten naar voren die voor de respondenten het belangrijkste bleken. Daarnaast bleek dat de onboarding journey bij Perfetti Van Melle Benelux over het algemeen positief wordt ervaren. Wat sterk naar voren komt is dat er een gebrek lijkt te zijn aan geschreven procedures en consequente werkwijzen. De respondenten misten tijdens hun onboarding vaak houvast en naslagwerk, waardoor ze het idee hadden dat ze snel werden losgelaten. Hierdoor lijkt het erop dat er bij Perfetti Van Melle Benelux onvoldoende aandacht is hiervoor. Aanbevelingen voor vervolgonderzoek zijn (1) het onderzoeken of hier meer behoefte aan is, (2) wat achterliggende redenen zijn en (3) hoe dit eventueel geoptimaliseerd kan worden.

Voorwoord

Voor u ligt het onderzoeksrapport over de ervaring van de onboarding journey van de nieuwe medewerkers van Perfetti Van Melle Benelux. Dit rapport is geschreven in het kader van mijn afstuderen aan de opleiding Human Resource Management aan de Fontys Hogeschool HRM en Psychologie in Tilburg, met als opdrachtgever mijn stagebedrijf Perfetti Van Melle Benelux. Het schrijven vond plaats in de periode van september 2020 tot februari 2021.

De onderzoeksvraag is opgesteld in samenwerking met mijn praktijkbegeleider van Fontys, Frank Postelmans, en mijn stagebegeleidster vanuit Perfetti Van Melle Benelux, Amber Dorré. Het specificeren van de onderzoeksvraag bleek een complex proces dat meermaals is herzien. Beide begeleiders stonden echter altijd klaar voor het beantwoorden van mijn vragen of voor een sparmoment. Bij deze wil ik hen dan ook graag bedanken voor de prettige begeleiding en samenwerking.

Daarnaast wil ik alle respondenten bedanken die mee hebben gewerkt aan dit onderzoek. Met dank aan hun bijdrage en flexibiliteit rondom het plannen van de interviews heb ik dit onderzoek kunnen voltooien. Bovendien bedank ik bij deze alle collega's bij Perfetti Van Melle Benelux die me hebben geholpen of geïnspireerd. Een bijzonder woord van dank gaat daarbij uit naar het HR-team. Thuiswerken als gevolg van de coronamaatregelen was niet altijd even makkelijk. Mijn collega's hebben ervoor gezorgd dat ik me ondanks deze vreemde tijd thuis voelde in het team. Ze waren daarbij altijd bereid om even te bellen.

Tot slot heb ik de nodige wijze raad, steun en aanmoediging gehad van mijn vrienden en familie. Ze hebben altijd naar me geluisterd wanneer het wat stroever verliep en te allen tijde gejuicht aan de zijlijn.

Ik wens u veel leesplezier toe.

Shannen Swartelé

Tilburg, 4 februari 2021

Inhoudsopgave

1. Inleiding	7
1.1 Employee Experience	7
1.2 Perfetti Van Melle	8
1.2.1 Perfetti Van Melle Benelux	8
1.2.2 Perfetti Van Melle Benelux & Employee Experience	9
1.2.3 Onboarding bij Perfetti Van Melle Benelux	11
1.3 Doel van het onderzoek	12
1.4 Leeswijzer	13
2. Theoretisch kader	14
2.1 Pre-onboarding & onboarding	14
2.1.1 Van onboarding naar onboarding journey	15
2.2 Een krachtige onboarding journey	15
2.2.1 Compliance	16
2.2.2 Clarification	16
2.2.3 Culture	17
2.2.4 Connection	18
2.2.5 Onboarding levels	18
2.3 Behoeften van de medewerker	18
2.4 Positieve gevolgen van een krachtige onboarding journey	20
2.4.1 Landing	20
2.4.2 Verdieping	20
2.4.3 Verbinding	21
2.4.4 Verloop	21
2.5 Samenvatting	21
2.5.1 Hoe worden onboarding en onboarding journey gedefinieerd?	21
2.5.2 Waaruit bestaat een krachtige onboarding journey?	22
2.5.3 Wat zijn de behoeften van medewerkers binnen de onboarding journey?	22
2.5.4 Wat zijn de positieve gevolgen van een krachtige onboarding journey?	22
2.5.5 Empirische deelvragen	22
3. Conceptueel model	23
4. Methodische verantwoording	24
4.1 Type onderzoek	24
4.2 Procedure en respondenten	24
4.3 Meetinstrumenten	25
4.4 Analyses	26

5. Resultaten.....	28
5.1 Aangenomen – eerste werkdag	28
5.2 Introductiedag.....	29
5.3 Eerste werkdag.....	30
5.4 Week 1	31
5.5 Maand 1	32
5.6 Maand 2 & 3	34
6. Conclusie	36
6.1 Aangenomen – eerste werkdag	36
6.2 Introductiedag.....	37
6.3 Eerste werkdag.....	38
6.4 Week 1	38
6.5 Maand 1	39
6.6 Maand 2 & 3	39
6.7 Antwoord op de hoofvraag:.....	40
“Hoe ervaren de nieuwe medewerkers van Perfetti Van Melle Benelux de 4 c’s in de voor hen belangrijkste contactmomenten van de onboarding journey?”	40
7. Discussie	41
7.1 Betrouwbaarheid & validiteit	41
7.2 Vergelijking met de literatuur	42
7.3 Innovatieve waarde	42
7.4 Advies voor vervolgonderzoek.....	42
Literatuurlijst	43

1. Inleiding

De *babyboomers*, Generatie X en Generatie Y/*Millenials*; drie generaties die tegenwoordig samen de arbeidsmarkt betreden. Elk met eigen ideaalbeelden over hun baan. Hoe jonger de generatie, hoe meer deze beschreven wordt als zelfverzekerd, ambitieus en prestatie- & werk-privébalans-georiënteerd (Stassen, Anseel & Levecque, 2016). De Morgen (2009) pleit zelfs het volgende in de kop van een artikel: “Milleniumgeneratie werkt om te leven, leeft niet om te werken”. Hiermee wordt bedoeld dat Generatie Y van mening is dat werk meer moet zijn dan alleen “werk”. Werk moet leuk zijn en waarde toevoegen aan de persoonlijke & professionele ontwikkeling. Om talent aan te trekken en te behouden, is het voor organisaties van groot belang dat ze inspelen op de steeds veranderende behoeftes van de verschillende generaties.

Daarnaast zijn verbondenheid en betrokkenheid al jaren essentiële onderwerpen binnen Human Resource Management. En niet zonder reden. Een verbonden medewerker bereikt volgens Turner (2020) een bovengemiddelde productiviteit en draagt aanzienlijk bij aan de teameffectiviteit. Een team dat effectief samenwerkt, draagt uiteindelijk meer bij aan de organisatiedoelstellingen dan een team dat minder verbonden is en ten gevolge minder effectief samenwerkt (Lesser, Mertens, Barrientos & Singer, 2016). Volgens Turner (2020) zijn betrokken medewerkers enthousiast over hun werk, zetten zich in voor de missie en visie van de organisatie en zijn bereid een extra stap te zetten als het gaat om het uitvoeren van hun werkzaamheden. Robertson-Smith & Markwick (2009) voegen daaraan toe dat een betrokken medewerker zich werkelijk verbonden voelt met de organisatie, waardoor ze niet alleen investeren in hun eigen rol, maar in de volledige organisatie.

Lijnrecht tegenover een verbonden en betrokken medewerker staat, als vanzelfsprekend, een niet-verbonden & -betrokken medewerker. Harter, Schmidt, Agrawal & Plowman (2013) beschrijven het ‘niet-verbonden zijn’ als verdergaand dan het ongelukkig zijn in je baan. Het gaat vooral om het uitdragen van het ongelukkig zijn, wat de verbondenheid van collega’s kan verzwakken. In onderzoek van Penna (2007) worden niet-betrokken medewerkers ‘*corporate terrorists*’ genoemd: personeel dat anderen zou ontmoedigen om te solliciteren bij hun organisatie. Dit is voor organisaties een doemscenario. Naast dat organisaties inspelen op de behoeftes van verschillende generaties, is het zodoende belangrijk dat er gewerkt wordt aan een sterke verbondenheid van medewerkers.

1.1 Employee Experience

Een belangrijke spil in het op peil houden van de verbondenheid en betrokkenheid van medewerkers én het aantrekken van talent uit verschillende generaties is Employee Experience, waarnaar in dit onderzoek gerefereerd wordt met EX (Schwecherl, 2018). Voorheen waren de wensen van de organisatie het uitgangspunt. Om de medewerkerstevredenheid te verhogen werd bijvoorbeeld onderzocht hoe de leiderschapsstijl of beoordelingsprocessen kunnen worden geoptimaliseerd. Plaskoff (2017) vermeldt in zijn rapport dat wanneer de medewerkers juist als uitgangspunt worden genomen, er pas écht geïnvesteerd kan worden in medewerkerstevredenheid en dien ten gevolge in thema’s als verbondenheid, betrokkenheid en bevlogenheid. EX is de manier om dit tot uiting te brengen.

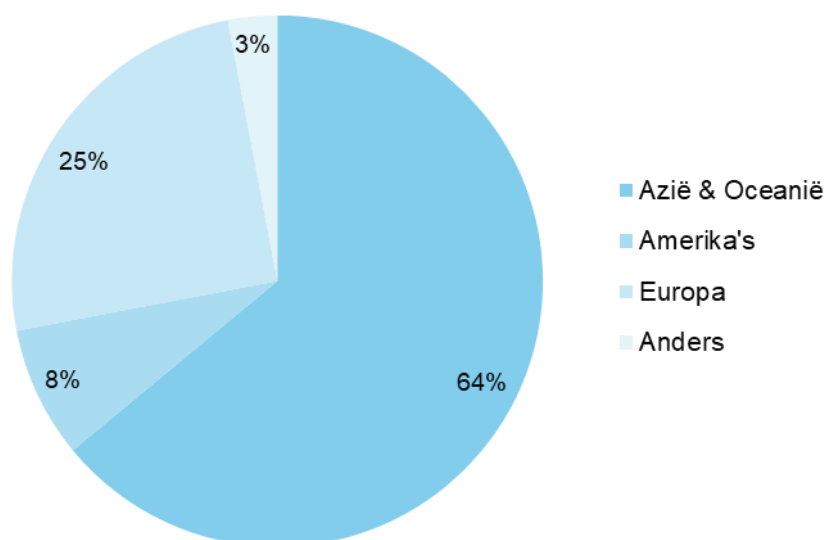
EX is vergelijkbaar met en komt voort uit Customer Experience, een begrip dat al langer wordt toegepast door bedrijven. Van der Kraan (2020) definieert Customer Experience als de som van alle interactiemomenten tussen een organisatie en een (potentiële) klant, waarbij de ervaring van een klant op elk *touchpoint* (contactmoment) gelijk moet staan met

de verwachtingen die een klant heeft. Wie dit wil vertalen naar EX, dient alleen 'customer' te vervangen voor 'employee'. In andere woorden is EX de samenwerking tussen bedrijven en hun personeel om gepersonaliseerde, authentieke ervaringen te creëren die passie aanwakkeren bij de medewerkers en zo en de organisatie versterken (McKinsey & Company, 2018). Op basis van deze bijdragen definieert dit onderzoek EX als volgt: *"De EX bevat alle interacties die een medewerker met een organisatie heeft. Hoe de medewerker deze interacties ervaart is de medewerkersbeleving, oftewel EX."* Deze contactmomenten worden binnen de EX literatuur *touchpoints* genoemd. Een organisatie is slechts in staat om de EX te verbeteren indien de relevante *touchpoints* in kaart zijn gebracht (Jacobs, 2017). Voordat er verder ingegaan wordt op het doel van dit onderzoek, zal eerst de organisatie waar dit onderzoek bij is uitgevoerd worden geïntroduceerd.

1.2 Perfetti Van Melle

In 2001 sloegen zoetwarenfabrikanten 'Perfetti' uit Italië en 'Van Melle' uit Nederland de handen in één. Na een fusie ontstond Perfetti Van Melle als fabrikant en marketeer van zoetwaren en kauwgum. Verder in dit rapport zal Perfetti Van Melle afgekort worden als PVM.

Onder PVM vallen bekende snoepmerken zoals onder andere Mentos, Klene, Fruittella, Smint, Look-O-Look & Chupa Chups. De producten van PVM worden verkocht in 150 landen wereldwijd. Om dit te realiseren werken er bijna 18.000 medewerkers, waarvan het grootste deel werkt in Azië & Oceanië. In het cirkeldiagram in Figuur 1 is de verdeling van alle medewerkers over de continenten globaal weergegeven. Deze medewerkers zijn verdeeld over 38 *Operating Companies*, waarvan PVM Benelux (PVM BLX) er één is (www.perfettivanmelle.nl).



Figuur 1 - Verdeling medewerkers PVM BLX wereldwijd

1.2.1 Perfetti Van Melle Benelux

Dit onderzoek focust zich op PVM BLX, met ongeveer 800 medewerkers, verdeeld over verschillende vestigingen en 3 fabrieken. De fabrieken zijn te vinden in Breda, Weert en Sittard. Elke locatie heeft een eigen focus op een product. Zo produceert men in Breda met

name Mentos, in Weert Fruittella en Sittard Smint. De fabriek in Breda heeft de grootste omvang, met ernaast ook alle ondersteunende afdelingen. De ondersteunende afdelingen zijn Communicatie & CSR, Commercie, Export, Supply Chain, Packaging & Technology, Finance en Human Resources.

1.2.2 Perfetti Van Melle Benelux & Employee Experience

De missie van PVM luidt 'Confecting a sweeter future'. Deze missie wordt binnen PVM ondersteund door vier pijlers:

1. **Grow our business:** 'de commerciële agenda';
2. **Serious about sweets:** 'de duurzaamheidsagenda';
3. **Refresh our way of working:** 'de digitale agenda';
4. **Build on talent:** 'de mensen agenda'.

Dit geheel vormt het manifest van PVM, weergegeven in Figuur 2.



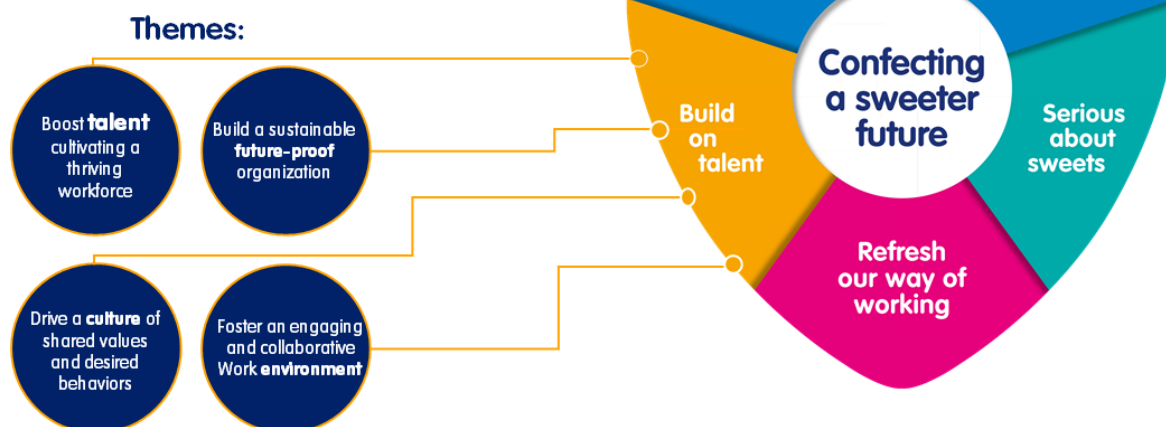
Figuur 2 - Manifest PVM

De afdeling Human Resources focust zich voornamelijk op de pijler 'Build on talent' en vertaalt deze naar een gerichte mensen agenda inclusief passende activiteiten. Dit zie je terug in de dagelijkse werkzaamheden, processen en projecten.

Om gerichte focus aan te kunnen brengen binnen de agenda en passende activiteiten te bepalen, is binnen het HR team van PVM BLX een strategie bepaald op basis van de Golden Circle van Simon Sinek, welke hij beschrijft in zijn boek *Start with why* (2009). Hierin pleit Sinek dat organisaties moeten beginnen met uitzoeken waarom ze doen wat ze doen. Dit is als vanzelfsprekend de *why*. Het antwoord op *why* heeft de HR afdeling van PVM BLX als volgt geformuleerd: *Empower people to unwrap their potential*, waarmee wordt bedoeld dat medewerkers worden gestimuleerd om zich te blijven ontwikkelen om het beste uit zichzelf te halen. Daarna kan volgens Sinek overgegaan worden op de *how*. Dit betreft de handelingen die zijn verricht om te realiseren waar de *why* voor staat. In dit geval is *Build on talent* de *how*. Vervolgens kan het antwoord op de *what* worden gegeven. Dit antwoord is overzichtelijk weergegeven aan de hand van vier hoofddoelen in Figuur 3, met daaronder een korte toelichting (Perfetti Van Melle Benelux, persoonlijke communicatie, 10 november 2020).

Our people strategy

Empower people to unwrap their potential



Figuur 3 - People Strategy HR

Boost talent cultivating a thriving workforce

Dit doel is gebaseerd op de overtuiging dat iedereen talent heeft. Door de juiste kansen te creëren voor voortdurende ontwikkeling binnen het personeelsbestand, worden prestaties voor vandaag en morgen gegarandeerd door het HR team van PVM BLX.

Build a sustainable future-proof organization

HR heeft als oogpunt dat alles moet bijdragen aan een duurzame toekomst voor alle medewerkers, de organisatie en de omgeving. Daarom is het de plicht van HR om de toekomst van de organisatie te beschermen en vorm te geven door wendbaar, innovatief en flexibel te zijn.

Drive a culture of shared values and desired behaviors

HR gelooft dat een cultuur van gedeelde waarden en gewenst gedrag hét kompas is op weg naar een mooiere toekomst. Het is de basis van het voortdurende succes van het bedrijf en versterkt de bedrijfsidentiteit verder door het juiste talent aan te trekken.

Foster an engaging and collaborative environment

Een werkplek die mensen energie geeft, motiveert en ondersteunt om verantwoordelijkheid te nemen voor het werk en resultaten. Het stelt mensen in staat hun talent te gebruiken en samen te werken om geweldige dingen te realiseren (Perfetti Van Melle Benelux, persoonlijke communicatie, 15 oktober 2020).

Bij het doel *Drive a culture of shared values and desired behaviors* behoort de ambitie *Embed the PVM Employee Journey*. Om deze ambitie na te streven, heeft PVM BLX een aantal initiatieven opgesteld waarvan er één is *Embed the PVM Employee Experience*. Dit maakt duidelijk dat PVM BLX de PVM Employee Experience wil implementeren in de organisatie. De status quo is dat deze tot op het heden niet in kaart is gebracht (Perfetti Van Melle Benelux, z.d.). Employee Journey, zoals genoemd in de ambitie van het HR team van PVM BLX, is een nog niet eerder uitgelegd begrip in dit rapport. Er zal in dit onderzoek gerefereerd worden naar Employee Journey met EJ. Volgens Mes (2018) bestaat de Employee Journey, oftewel de medewerkersreis, uit de belangrijkste contactmomenten in de loopbaan van een medewerker, weergegeven in chronologische volgorde. Als voorbeelden worden het lezen van een vacature, de eerste werkdag, een training of een

beoordelingsgesprek genoemd. Deze contactmomenten, ook wel *touchpoints* genoemd, zijn de belangrijkste momenten waarin de organisatie het gedrag of de mening van de medewerker over de organisatie positief of negatief kan beïnvloeden. Het is daardoor van groot belang dat op elk van deze contactmomenten wordt ingespeeld. In de volgende hoofdstukken van dit onderzoek zal het begrip *touchpoints* niet meer terugkeren, maar zal ernaar verwezen worden met het begrip ‘contactmomenten’.

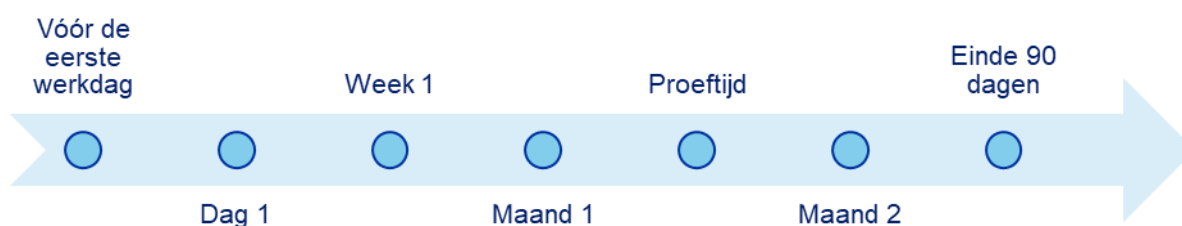
Mes (2018) beschrijft in haar boek ‘Employee Experience’ dat de EJ kan worden opgedeeld in drie hoofdfasen; instroom, doorstroom en uitstroom van personeel. Een onderdeel van instroom is onboarding. Gezien het tijdsbestek van dit onderzoek, zal de focus liggen op de onboarding binnen de EJ; ook wel de onboarding journey genoemd. Verhoeven (2015) definieert onboarding als volgt:

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

Aarnoutse (2018) voegt aan onboarding de periode tot de eerste werkdag toe, ook wel pre-onboarding genoemd. In deze periode worden nieuwe medewerkers idealiter geïnformeerd over de organisatie zodat ze zich kunnen inlezen en worden ze geënthousiasmeerd voor hun nieuwe baan. In het theoretisch kader worden meerdere definities van onboarding uit de literatuur met elkaar vergeleken en zal op basis hiervan een aangepaste definitie gegeven worden, welke past bij dit onderzoek.

1.2.3 Onboarding bij Perfetti Van Melle Benelux

De onboarding journey is het pad dat een nieuwe medewerker aflegt tijdens de onboarding (Gallup, 2019). De onboarding journey van PVM BLX is in kaart gebracht zoals te zien is in Figuur 4.



Figuur 4 - Onboarding Journey PVM BLX

Voor de eerste werkdag: Nieuwe medewerkers ontvangen een introductiepakket, zodat ze al over PVM BLX kunnen leren en enthousiast kunnen worden over de organisatie.

Dag 1: Nieuwe medewerkers worden uitgenodigd om deel te nemen aan de introductiedag van PVM BLX. Valt deze dag niet op de eerste werkdag? Dan wordt hij uitgenodigd voor de eerstvolgende introductiedag.

Week 1: Een buddy toont de nieuwe medewerker hoe toegang te krijgen tot alle benodigde systemen en informatie.

Maand 1: Nieuwe medewerkers ontmoeten hun nieuwe collega's, klanten, leveranciers enz. Zo krijgen ze informatie over de nieuwste ontwikkelingen, plannen, etc.

Proeftijd: Voor het einde van de proeftijd heeft de nieuwe medewerker een gesprek met zijn

manager. Dit dient als een moment om met elkaar te evalueren en om uit te spreken of het dienstverband wordt voortgezet.

Maand 2: Check –in met de manager. De nieuwe medewerker stelt samen met zijn manager zijn doelstellingen op en zo nodig een ontwikkelplan.

Einde van de 90 dagen: Check-in met de manager en HRBP om het onboardingproces te evalueren. Wordt er vanuit beide kanten voldaan aan de verwachtingen en is er behoefte aan een specifiek trainingsprogramma?

Echter is deze journey vooral opgezet rekening houdend met de wensen en behoeften van de organisatie. De behoeften van de medewerkers met betrekking tot onboarding zijn niet duidelijk in kaart gebracht. Daarbij worden niet alle acties nagekomen door de verantwoordelijke leidinggevers (Perfetti Van Melle Benelux, persoonlijke communicatie, 18 november 2020). Analyses die plaatsvonden tussen 2018 en 2020 laten daarbij zien dat het percentage van de werknemers dat na één jaar uit dienst gaat gemiddeld 12% is (Perfetti Van Melle Benelux, persoonlijke communicatie, 9 november 2020). Vanuit PVM BLX is aangegeven dat ernaar wordt gestreefd dit percentage zo laag mogelijk te houden (persoonlijke communicatie, 18 november 2020). Volgens Ards (2003) geeft een goed introductiebeleid medewerkers zekerheid en bindt het ze aan de organisatie, waardoor ze minder snel uit dienst zullen gaan in het eerste jaar. Een goed introductiebeleid bestaat uit de overdracht van het normen- en waardenstelsel van de organisatie en geeft nieuwe medewerkers kennis over de organisatie en de functie. Daarbij beweert Ards (2003) dat het verloop kan worden verlaagd als het introductiebeleid wordt verbeterd. Gallup (2019) voegt daar nog aan toe dat een goed onboarding programma leidt tot hogere tevredenheid en inzet, betere prestaties en minder stress voor medewerkers.

1.3 Doel van het onderzoek

Het overkoepelende doel van PVM BLX is het implementeren van de Perfetti Van Melle Employee Experience. Om de EX van PVM BLX in kaart te kunnen brengen, dient volgens Mes (2018) eerst de EJ gedefinieerd te worden. Zij noemt ook dat onboarding een deel van de EJ is, wat ook wel de onboarding journey wordt genoemd. Uit de in het hoofdstuk hiervoor genoemde status van de onboarding journey van PVM BLX vloeien het praktijkdoel en het kennisdoel van dit onderzoek voort:

Praktijkdoel

Het positief beïnvloeden van de belangrijkste contactmomenten van de onboarding journey van PVM BLX, om zo een bijdrage te leveren aan het opzetten van de PVM Employee Journey en Experience.

Kennisdoel

Dit onderzoek brengt de belangrijkste contactmomenten binnen de onboarding journey van PVM BLX in kaart. Daarnaast wordt inzicht verkregen in de belangrijke succesfactoren van onboarding.

Het praktijkdoel en kennisdoel kunnen worden vertaald naar de hoofdvraag van het onderzoek. De hoofdvraag van het onderzoek luidt als volgt:

"Hoe ervaren de nieuwe medewerkers van Perfetti Van Melle Benelux de vier c's in de voor hen belangrijkste contactmomenten van de onboarding journey?"

In de hoofdvraag worden de vier c's benoemd. Deze staan voor *compliance*, *clarification*, *connection* en *culture*. Wat dit precies inhoudt wordt verder uitgelegd in het theoretisch kader in Hoofdstuk 2.

De deelvragen zijn verdeeld in theoretische deelvragen en empirische deelvragen. De theoretische deelvragen luiden:

- Hoe worden onboarding en onboarding journey gedefinieerd?
- Waaruit bestaat een krachtige onboarding journey?
- Wat zijn de behoeften van de medewerkers binnen de onboarding journey?
- Wat zijn de positieve gevolgen van een krachtige onboarding journey?

De antwoorden op de theoretische deelvragen zullen worden gegeven in het theoretisch kader en geven daarmee ook gehoor aan het kennisdoel. De empirische deelvragen zullen pas aan het eind van het theoretisch kader worden toegelicht, aangezien deze voortkomen uit de theorie.

1.4 Leeswijzer

Het volgende hoofdstuk is het theoretisch kader, waarin relevante theorieën met elkaar worden vergeleken die bijdragen aan het kennisdoel, waarna de empirische deelvragen zullen worden toegelicht. Hoofdstuk 3, het conceptueel model, is een schematisch overzicht van het theoretisch kader. In één oogopslag zijn de deelonderwerpen weergegeven. Hoofdstuk 4 is de methodische verantwoording, waarin wordt beschreven hoe het praktijkonderzoek precies is uitgevoerd. Daarna zal Hoofdstuk 5 de belangrijkste resultaten van het praktijkonderzoek weergeven. Hoofdstuk 6 vat deze resultaten samen tot een conclusie. De conclusie zal antwoord geven op de hoofdvraag en de empirische deelvragen. Tot slot bevat Hoofdstuk 7 de discussie, waarin ingegaan wordt op de beperkingen van het onderzoek. Daarnaast worden suggesties gedaan voor vervolgonderzoek. Doorheen het hele rapport worden afkortingen gebruikt, welke samen met de begrippenlijst terug te vinden zijn in Bijlage 1.

2. Theoretisch kader

In het volgende hoofdstuk wordt relevante literatuur beschreven die het praktijkonderzoek ondersteunt. Tevens geeft de literatuur antwoord op de in de inleiding gedefinieerde theoretische deelvragen. Eerst wordt ingezoomd op het begrip ‘onboarding’, waarbij het verschil tussen pre-onboarding en onboarding wordt uitgelegd. Daarna wordt ingegaan op onboarding journey en essentiële bouwstenen hiervan. Vervolgens worden behoeften van medewerkers belicht aan de hand van de behoeften theorie van Maslow (Kaur, 2013). Hierna worden positieve gevolgen van een krachtige onboarding journey weergegeven, waarna tot slot een samenvatting en conclusie van het theoretisch kader worden geformuleerd. In de conclusie zijn de empirische deelvragen geïntroduceerd, welke een bijdrage leveren aan het praktijkdoel van het onderzoek en aan de hoofdvraag. In dit hoofdstuk worden een aantal afkortingen en begrippen gebruikt, waarvan de betekenis terug te vinden is in Bijlage 1.

2.1 Pre-onboarding & onboarding

In de inleiding zijn de begrippen EX en EJ al toegelicht. Beide fenomenen gaan uit van de wensen en behoeften van de medewerker. Onboarding is gericht op de totale ervaring van een nieuwe medewerker in de fase van binnenkomst, oftewel de indiensttreding. Dit sluit aan bij het uitgangspunt van EX en EJ: de medewerker. Met dit uitgangspunt kan het onboarding programma om de medewerker heen gebouwd worden. Het draait immers om zijn ervaring in dit traject (Verhoeven, 2019). Doordat er in dit onderzoek vanuit de filosofie van EX en EJ wordt gekeken, wordt onboarding ook benaderd als onboarding journey. Eerst zal het begrip onboarding verder worden uitgelegd, voordat onboarding journey wordt gehanteerd.

Volgens Aarnoutse (2018) kan de indiensttreding van medewerkers opgesplitst worden in twee fasen: de pre-boarding en de onboarding. Beide fasen kunnen zorgen voor *alignment* van nieuwe medewerkers, wat inhoudt dat zij snel betrokken worden bij het verhaal van de organisatie. Hierdoor voelen ze zich ook snel verbonden met de waarden van de organisatie, de mensen die er werken en het werk dat ze doen. De pre-boarding begint op het moment dat de nieuwe medewerker toegezegd heeft voor een baan bij de organisatie en eindigt bij de eerste werkdag (Stein & Christiansen, 2010). In deze periode worden medewerkers voorzien van informatie over de organisatie en alvast enthousiast gemaakt over de nieuwe baan. Vanaf de eerste werkdag begint de onboarding.

Voor onboarding worden verschillende definities gehanteerd in de literatuur, welke vaak veel met elkaar gemeen hebben. Eerder in de inleiding van dit onderzoek werd al de definitie van Verhoeven geïntroduceerd. Bauer (2015b) definieert onboarding als een systeem van processen die bijdragen aan het integreren van nieuwe medewerkers in een organisatie, om ze zo snel mogelijk productief te maken. Hieraan voegt (Bauer, 2015b) vier essentiële bouwstenen toe, welke het fundament van een goed onboarding programma zijn. Deze worden verder toegelicht in Paragraaf 2.2. Becker & Bolink (2018) beschrijven onboarding in hun boek ‘The Employee Journey’ als alle activiteiten en initiatieven die de nieuwe medewerker helpen tijdens de eerste 100 dagen van hun nieuwe baan, om zo snel mogelijk succesvol en *aligned* te worden. Dit is gebaseerd op het door Aarnoutse (2018) genoemde *alignment*. Verder vernoemt Gallup (2019) bij onboarding dat het *talent acquisition* proces correleert met de prestaties van de medewerkers op de lange termijn. Al deze definities hebben gemeen dat het gaat om de nieuwe medewerker die door middel van activiteiten en initiatieven bij de indiensttreding zo snel mogelijk geïntegreerd is in de organisatie, om zo snel mogelijk productief te kunnen zijn. Op basis hiervan wordt in dit onderzoek de volgende definitie gebruikt voor onboarding:

“Onboarding draait om alle activiteiten en initiatieven die een nieuwe medewerker

ondersteunen te integreren in de organisatie, om zo snel mogelijk productief te kunnen zijn.”

In de literatuur differentieert de onboarding termijn tussen de 60 dagen en zes maanden. Krasman (2015) geeft aan dat de eerste 90 dagen van de onboarding het belangrijkste zijn, doordat de nieuwe medewerkers tijdens deze fase gedrag en gewoontes ontwikkelen dat hen helpt om succesvol te zijn op de lange termijn. Verder duurt het volgens onderzoek van Watkins (2013) gemiddeld 6.2 maanden vanaf de eerste werkdag voordat een nieuwe medewerker daadwerkelijk waarde toevoegt aan een organisatie. Om ervoor te zorgen dat nieuwe medewerkers goed begeleid worden tijdens het leerproces van hun eerste werkdagen, raadt ook Watkins (2013) aan om een onboarding plan te maken voor de duur van 90 dagen. In dit onderzoek zal voor de onboarding ook een termijn van 90 dagen vanaf de eerste werkdag aangehouden worden.

2.1.1 Van onboarding naar onboarding journey

Niet elk onboarding programma is tevens een onboarding journey. Onboarding journey stamt af van EJ, uitgaande van de filosofie dat de medewerker centraal staat. Het is de reis die een medewerker aflegt tijdens de indiensttreding, in dit geval gedurende 90 dagen na de eerste werkdag. Tevens wordt in dit onderzoek de pre-onboarding fase meegerekend in de onboarding journey, welke zodoende start op het moment dat de medewerker is aangenomen en eindigt op de eerste werkdag (Stein & Christiansen, 2010). Hierdoor wordt later in dit onderzoek niet meer apart verwezen naar pre-onboarding, maar behoort dit impliciet tot de onboarding journey. Om van de onboarding een onboarding journey te maken, dienen alle processen binnen de onboarding met elkaar in lijn te liggen, met de focus op de lange termijn. Hierbij wordt speciale aandacht geschonken aan de contactmomenten binnen deze journey die er het meest toe doen voor de medewerker. De onboarding journey bestaat daarmee uit een verzameling van de belangrijkste contactmomenten tijdens de indiensttreding van een medewerker. Door te achterhalen welke contactmomenten binnen de onboarding journey het meest van belang zijn voor de medewerkers, kan hierop ingespeeld worden door binnen die contactmomenten te kijken wat goed gaat en wat mist volgens de medewerkers (Gallup, 2019). Belangrijk is om steeds de medewerker hierbij centraal te stellen, om aan te sluiten op de EX en EJ benadering.

2.2 Een krachtige onboarding journey

Volgens Bauer (2011) is een krachtige onboarding het middel om nieuwe medewerkers te helpen zich aan te passen aan de sociale en professionele omgeving van hun nieuwe baan, zodat ze snel *up-to-speed* zijn. Een hogere effectiviteit in dit proces resulteert in een productievere medewerker, die daardoor in staat is een verbeterde bijdrage aan de doelen van de organisatie te leveren. Bauer (2011) heeft vier bouwstenen van onboarding geformuleerd om dit te verwezenlijken: de vier c's. Ze stelt dat de onboarding succesvol is wanneer er aandacht wordt gegeven aan deze bouwstenen. In dit onderzoek zullen de vier c's beschouwd worden als bouwstenen van een krachtige onboarding journey. De vier c's zijn weergegeven in Tabel 1.

Tabel 1 – De vier c's (Bauer, 2011)

Connection
Culture
Clarification
Compliance

2.2.1 Compliance

Binnen de vier c's is de bouwsteen 'compliance' het laagst weergegeven in Tabel 1 (Bauer, 2015b). De Nederlandse vertaling die past bij de definitie van Bauer is 'naleving' (Interglot, z.d.). *Compliance* verwijst namelijk naar het op orde hebben van de basis, waarmee de administratieve processen worden bedoeld rondom de indiensttreding. Deze processen zijn nodig voor het naleven van wettelijke en beleidsmatige voorschriften. Voorbeelden hiervan zijn het aanmaken van een e-mailaccount, belastingformulieren, de arbeidsovereenkomst, toegangspasjes en inloggegevens. Al deze zaken zijn essentieel voor een soepel verloop van de eerste werkdag van een nieuwe medewerker. Het wordt aangeraden deze zaken op te nemen in de onboarding journey, zodat een vaste routine met verlaagd risico op nalatigheden kan worden gegarandeerd (Bauer, 2015b). Een groot gedeelte van *compliance* hoort bij de pre-onboarding, doordat veel zaken al voor de eerste werkdag geregeld dienen te worden (Aarnoutse, 2018).

Bauer (2015b) stelt dat organisaties die aan 'passieve onboarding' doen, wanneer enkel *compliance* in de onboarding wordt opgenomen. *Compliance* is een onderdeel van formele onboarding. Met formele onboarding worden de schriftelijke, gecoördineerde beleidsmaatregelen en procedures bedoeld die een nieuwe medewerker ondersteunen bij het aanpassen aan zijn of haar nieuwe baan op het gebied van taken en integratie (Zahrly & Tosi, 1989).

2.2.2 Clarification

De volgende bouwsteen van de vier c's is 'clarification', in het Nederlands vertaald als 'verduidelijking' (Interglot, z.d.). Het doel van *clarification* tijdens de onboarding is dat het voor de nieuwe medewerker duidelijk is wat zijn rol zal zijn binnen de organisatie. Hierbij worden de verwachtingen van zowel de organisatie als de medewerker uitgesproken en bijgesteld. Daarbij worden ook de taken van de medewerker duidelijk uitgelegd en wordt verteld bij welke collega's de medewerker terecht kan. Een deel van deze verduidelijking, zoals feitelijke informatie, kan al geschiedt worden in het arbeidsvoorwaardengesprek (Bauer, 2015a). Verhoeven (2015) voegt hieraan toe dat het andere deel van het uitspreken van verwachtingen kan worden behandeld in het psychologisch contract. Het psychologisch contract is de perceptie van een medewerker over de uitwisseling van wederzijdse, op beloften gebaseerde, verplichtingen tussen werknemer en organisatie (Rousseau, 1989).

Bauer (2015a) noemt in haar rapport 'Onboarding: Enhancing New Employee Clarity and Confidence' een aantal werkwijzen die bijdragen aan de *clarification*.

- **Proactiviteitstraining:** dit helpt de nieuwe medewerkers een actieve rol te laten spelen in het onboarding programma en later ook in de organisatie. Onderzoek bij Google wees uit dat medewerkers die zo nu en dan een reminder ontvingen om proactief te blijven, uiteindelijk ook 5% proactiever bleken te zijn, waardoor de onboarding sneller ging dan bij medewerkers die deze simpele reminder niet ontvingen (Bauer, 2015a).
- **Deel 'Realistic Job Previews':** hiermee wordt bedoeld op een transparante communicatie betreffende de inhoud van de functie. Zo worden niet alleen de leuke dingen aan de baan gedeeld, maar worden ook de uitdagingen of wellicht minder leuke aspecten verteld. Dit leidt volgens Bauer (2015a) tot minder stress, minder training, minder verzuim en meer productiviteit bij de nieuwe medewerker.
- **Oriëntatieprogramma:** het op papier zetten van een programma van de eerste paar werkdagen van de nieuwe medewerker brengt verduidelijking en verlaagt de zenuwen

voor de eerste werkweek. Zo kan per werkdag een planning gemaakt worden waar de medewerker zich aan vast kan houden (Bauer, 2015a).

- **Training:** hiermee doelt Bauer (2015a) erop dat training onderdeel moet zijn van het onboarding programma. Daardoor kan de medewerker de bij de functie behorende competenties en vaardigheden bijleren.
- **Technologie benutten:** dit wijst op het inrichten van een digitale omgeving waar nieuwe medewerkers te allen tijde alle informatie over hun onboarding kunnen vinden. Vragen van de nieuwe medewerkers kunnen hierin effectief worden beantwoord (Bauer, 2015a).
- **Onboarding met ontwikkeling op de lange termijn verbinden:** Bauer (2015a) beweert dat wanneer de onboarding-processen geïntegreerd zijn met ontwikkelingsprocessen op de lange termijn, medewerkers zich sneller zullen ontwikkelen. Zo kan het onboarding programma aangepast worden aan de persoonlijke doelen van de nieuwe medewerker.

2.2.3 Culture

De derde bouwsteen van de vier c's luidt 'culture', in het Nederlands vertaald als 'cultuur' (Interglot, z.d.), waarmee Bauer (2011) de organisatiecultuur bedoelt. Organisatiecultuur is een breed begrip dat onder andere de missie, visie, waarden en omgangsvormen van een organisatie omvat. Deze bouwsteen focust op de integratie van de nieuwe medewerker in de organisatiecultuur.

Organisatiecultuur wordt door Sanders & Neuijen (1999) gedefinieerd als bedrijfscultuur, waarbij de volgende definitie gehanteerd is: *de gemeenschappelijke verstandhouding van de leden van - en de belanghebbenden bij het bedrijf*. Onder belanghebbenden vallen bijvoorbeeld klanten, aandeelhouders en de overheid. De definitie is tweezijdig. Het eerste deel richt zich op 'verstandhouding', wat zich bevindt in de hoofden van mensen. Het tweede deel is 'gemeenschappelijk', wat wil zeggen dat er een grote onderlinge overeenstemming bestaat over datgene dat in de hoofden zit (Sanders & Neuijen, 1999).

Volgens Verhoeven (2015) roept organisatiecultuur bij medewerkers de vraag "hoe gaat het hier eigenlijk?" op. Het gaat de medewerkers hier om zowel het zichtbare als het onzichtbare gedeelte van de organisatiecultuur. Het is van belang dat beide gedeeltes duidelijk worden voor de medewerker tijdens de indiensttreding. Wanneer een medewerker zich niet kan vinden in de organisatiecultuur, kan hij minder snel geaccepteerd worden door collega's, resulterend in een verlaagde effectiviteit (Verhoeven, 2015). Tabel 2 licht het zichtbare en onzichtbare deel van een organisatiecultuur verder toe.

Tabel 2 - Organisatiecultuur volgens Verhoeven (2015)

Zichtbare deel	Onzichtbare deel
<u>Wat is het?</u> Wat je hoort, voelt en ziet in de organisatie. Het geeft een emotionele reactie, maar de nieuwkomer weet vaak niet wat het precies betekent. Dit betreft ook de waarden en principes van de (medewerkers van de) organisatie die duidelijk zichtbaar zijn.	<u>Wat is het?</u> De bronnen van de waarden/grondbeginselen. Het zijn de overtuigingen, percepties en gevoelens die leven en als vanzelfsprekend worden beschouwd. De veronderstellingen binnen de organisatie.
<u>Waar zie je het terug?</u> Processen, documenten over missie en visie, manifest, organisatiestructuren, symbolen.	<u>Waar herken je het?</u> De historische herkomst van de organisatie, wat je behoort te doen, het gevoel dat er leeft.
<u>Voorbeelden:</u> Inrichting van het kantoor, taalgebruik, humor, vieren van verjaardagen, manier van begroeten, manier van pauze nemen.	<u>Voorbeelden:</u> Verhalen over (de historie van) de organisatie. Oordelen over wat goed of fout is.

2.2.4 Connection

De vierde en laatste bouwsteen van de vier c's is 'connection', wat in het Nederlands letterlijk vertaald 'connectie' is (Interglot, z.d.). In deze context sluit 'verbondenheid' beter aan op de definitie van Bauer (2015b), welke verwijst naar interpersoonlijke relaties, ondersteuningsmechanismen en informatienetwerken die nieuwe medewerkers nodig hebben bij hun indiensttreding.

Volgens Bauer (2015b) heeft *connection* een speciale rol tijdens de onboarding, doordat het een directe relatie heeft met prestaties, werktevredenheid, betrokkenheid en verloop van medewerkers (Bauer, Bodner, Erdogan, Truxillo & Tucker, 2007). Door de positieve gevolgen van deze bouwsteen noemt Bauer (2015b) *connection* zelfs de belangrijkste 'c' van de vier. Wanneer medewerkers zich geaccepteerd voelen door collega's durven ze meer risico's te nemen en vragen te stellen. Ook staan ze positiever tegenover leerprocessen binnen hun nieuwe baan. Een gebrek aan aandacht voor deze bouwsteen leidt potentieel tot gestreste, onzekere en overweldigde nieuwe medewerkers. Bauer (2015b) noemt een aantal stappen die ondernomen kunnen worden om de verbondenheid te waarborgen tijdens de onboarding, zoals het aanwijzen van een 'buddy' voor de nieuwe medewerker en een voorstelronde aan het team en andere nabije collega's of klanten.

2.2.5 Onboarding levels

Bauer (2011) heeft de mate waarin organisaties de vier c's op orde hebben geformuleerd aan de hand van drie levels. Eerder in Paragraaf 2.2.1 is toegelicht dat organisaties die alleen voldoen aan de bouwsteen *compliance* en doen aan passieve onboarding. Het is mogelijk dat in de onboarding journey van deze organisaties ook enigszins *clarification* voorkomt. Organisaties die in de onboarding journey voldoen aan *compliance* en *clarification* en die *culture* en *connection* enigszins hebben opgenomen vertonen *high potential* onboarding. Organisaties die alle bouwstenen optimaal laten terugkomen in de onboarding journey doen aan proactieve onboarding (Bauer, 2011). Tabel 3 geeft deze informatie schematisch weer.

Tabel 3 - Onboarding levels (Bauer, 2011)

	Compliance	Clarification	Culture	Connection
Passieve onboarding	Ja	Enigszins	Weinig/geen	Weinig/geen
High potential onboarding	Ja	Ja	Enigszins	Enigszins
Proactieve onboarding	Ja	Ja	Ja	Ja

2.3 Behoeften van de medewerker

De theorie van psycholoog Abraham Maslow kan worden toegepast op EX en EJ, waarin de medewerker centraal staat. De theorie van Maslow biedt een categorisering voor de behoeften van nieuwe medewerkers binnen de onboarding journey. Maslow ontwierp de behoeftenpiramide, waarin hij stelt dat mensen prioriteiten stellen als het gaat om het bevredigen van behoeften. Hierin zijn vijf verschillende lagen gedefinieerd, welke te zien zijn in Figuur 5 (Kaur, 2013).



Figuur 5 - Behoeftenpiramide van Maslow (Kaur, 2013)

Er kan volgens Maslow pas aan een bepaalde behoefte worden voldaan wanneer de behoeften van de lagen eronder zijn vervuld. Zo hebben mensen bijvoorbeeld pas sociale behoeften indien de veiligheidsbehoeften en fysiologische behoeften zijn bevredigd. Deze theorie geldt ook voor medewerkers binnen een organisatie (Kaur, 2013). Elke behoefte van Maslow wordt hieronder gekoppeld aan de onboarding journey.

Fysiologische behoeften van medewerkers bestaan in de basis uit onderdak, water en voedsel. Deze behoeften zijn voor een medewerker als vanzelfsprekend nodig om zijn baan goed uit te kunnen voeren. Werk gerelateerd hoort hier salaris bij dat medewerkers in staat stelt om van te leven, maar ook voldoende pauze (Kaur, 2013). Betreffende de onboarding journey omvat deze behoefte basisinformatie die nieuwe medewerkers nodig hebben voor het uitvoeren van hun nieuwe baan. Dit is vergelijkbaar met de bouwsteen *compliance* van Bauer (2015b).

Veiligheidsbehoeften komen aan bod wanneer voldaan is aan de fysiologische behoeften. Dit houdt in dat een medewerker behoefte heeft aan een veilige werkomgeving. Het uitgangspunt is dat medewerkers die in een veilige omgeving werken hun werk ook uitvoeren zonder de angst om schade toe te brengen, wat ze in staat stelt om risico's te nemen en out-of-the-box te denken in hun baan (Kaur, 2013). Ook baanzekerheid schaart zich onder deze noemer (Gazprom Energy, 2020). Met betrekking tot de onboarding journey houdt dit in dat medewerkers op hun gemak gesteld dienen te worden tijdens de indiensttreding. Ook kan zekerheid worden geboden door te garanderen dat de functie van de nieuwe medewerker tijdens de onboarding journey aansluit bij voorafgaande communicatie. Hierin is een sterke overeenkomst met de bouwsteen *clarification* van Bauer (2015a), inclusief met de afspraken die gemaakt worden in het psychologisch contract (Rousseau, 1989).

Sociale behoeften is de derde laag in de piramide van Maslow en omvat de behoefte aan vriendschap en 'erbij horen' (Kaur, 2013). De onboarding journey kan hier gehoor aan geven door de gehele organisatie te betrekken bij de indiensttreding van de nieuwe medewerker. Zo kan de nieuwe medewerker kennismaken met niet alleen directe collega's, maar ook met collega's van andere afdelingen in de organisatie. Het is van groot belang dat de nieuwe medewerker het gevoel heeft dat hij welkom is in de organisatie en dat hij bij collega's

terecht kan (Weidema, 2017). Sociale behoeften sluiten aan op Bauers *culture* (2011) en *connection* (2015b).

Waarderingsbehoeften kunnen worden vervuld als aan de drie lagen eronder is voldaan. Deze laag wordt ook wel ‘erkenning’ genoemd. Het draait erom dat medewerkers waardering ontvangen voor hun prestaties en dat inzet en succes worden erkend (Gazprom Energy, 2020). Dit kan geboden worden in de onboarding journey door de nieuwe medewerkers een warm welkom te bieden. De nieuwe medewerker moet het gevoel hebben dat zijn komst gewaardeerd wordt, evenals het stellen van vragen. Daarnaast kunnen kleine prestaties binnen het leerproces van de nieuwe medewerker gewaardeerd worden door het geven van een compliment (Weidema, 2017). De waarderingsbehoeften van medewerkers liëren aan Bauers *connection* (2015b).

Ontplooingsbehoeften zijn volgens Maslow de laatste behoeften waaraan voldaan kan worden. Ze vertegenwoordigen het verlangen om alles te worden waartoe medewerkers in staat zijn door potentie, groei en voldoening te realiseren. De grondgedachte luidt dat ontplooiende medewerkers waardevolle aanwinsten zijn voor de organisatie, doordat ze optimaal kunnen presteren in zowel het belang van de organisatie als het eigenbelang van de medewerker (Kaur, 2013). Tijdens de onboarding journey kan ontplooiing van nieuwe medewerkers gestimuleerd worden door de medewerkers de vrijheid en het zelfvertrouwen te bieden om initiatief te nemen en zich creatief te tonen in hun functie (Weidema, 2017). Ook de ontplooiingsbehoeften hebben overlap met *connection* van Bauer (2015b).

2.4 Positieve gevolgen van een krachtige onboarding journey

Nu duidelijk is wat onboarding journey inhoudt en wat essentiële onderdelen hiervan zijn, kunnen de gevolgen van een krachtige onboarding journey op een rijtje worden gezet. De positieve effecten van onboarding worden door Verhoeven (2019) onderverdeeld in drie categorieën: landing, verdieping en verbinding van de medewerker. Daarnaast zijn in de literatuur gevolgen te vinden op het verloop. Aan de hand van de volgende vier thema's worden de voordelige effecten van een krachtige onboarding journey gepresenteerd.

2.4.1 Landing

‘De nieuwe medewerker landt op zijn plek’ is hoe Verhoeven (2019) het verwoord. Deze fase start al voor de eerste werkdag van de nieuwe medewerker en loopt door gedurende de gehele onboarding journey. Het heeft wederom een connectie met *compliance* en *clarification* van Bauer (2015a). Het gaat er hier namelijk om dat de medewerkers beschikken over alle informatie die ze nodig hebben om hun rol binnen de organisatie uit te kunnen voeren. Rollag, Parise & Cross (2005) geven aan dat medewerkers niet meteen productief zijn tijdens het inwerken. Dit kan zelfs tot 26 weken duren voor complexere functies en is volgens Verhoeven (2019) pas aan de orde als medewerkers geland zijn. Medewerkers die een goede onboarding hebben gehad zijn 54% productiever dan medewerkers die helemaal geen onboarding programma hebben gehad (Lombardi, 2011). Bij een ‘goede’ onboarding kan de koppeling gemaakt worden met proactieve onboarding, waarin alle 4 c's aanwezig zijn (Bauer, 2011).

2.4.2 Verdieping

‘Een nieuwkomer verdiept zich’. Een nieuwe medewerker wordt pas succesvol wanneer deze zich dermate heeft verdiept in de organisatie dat hij zelfredzaam is (Verhoeven, 2019). Zelfredzaamheid sluit aan op het bovenste niveau van de piramide van Maslow: ‘ontplooingsbehoeften’ (Kaur, 2013). Ook draait verdieping om integratie in de cultuur, wat raakvlakken heeft met Bauers *culture* (2011). Zodra een nieuwe medewerker aansluiting heeft gevonden bij de organisatiecultuur, zal deze zich meer betrokken voelen bij de

organisatie. Een betrokken medewerker levert gemiddeld betere prestaties en verzuimt gemiddeld 37% minder (Weidema, 2017). Daarnaast scoren organisaties met zeer betrokken medewerkers gemiddeld 22% hoger op klanttevredenheid dan organisaties met minder-betrokken medewerkers (Maurer, 2019). Tevens werken deze medewerkers 47% tot 202% effectiever en hebben organisaties met veel betrokken medewerkers 40% minder verloop (Taylor, 2018). De effecten van een lager verloop worden in Paragraaf 2.4.4. toegelicht.

2.4.3 Verbinding

‘Een nieuwkomer voelt zich verbonden’. In deze fase heeft een medewerker goede connecties opgebouwd met collega’s, wat ook bijdraagt aan het succes van de nieuwe medewerker. Wanneer medewerkers het juiste netwerk hebben in een organisatie krijgen ze meer voor elkaar, wordt er effectiever gewerkt en voelen zij zich meer thuis in de organisatie (Verhoeven, 2019). Bauer (2015b) noemde verbinding, ook wel *connection*, als belangrijke spil tijdens de onboarding. Volgens dit onderzoek van Bauer hebben de connecties die een medewerker maakt tijdens de eerste paar maanden van zijn nieuwe baan na vijfenhalf jaar een positief effect op de productiviteit en het zelfvertrouwen van de medewerker.

2.4.4 Verloop

Verbeteringen in het behoud van zowel medewerkers als klanten wordt gezien door 29% van de organisaties die zich bezighoudt met het optimaliseren van de onboarding (Forry, 2017). Het belang van een gematigd verloop van medewerkers in een organisatie kan als volgt worden toegelicht. Gemiddeld 33% van de nieuwe medewerkers start al met het zoeken naar een andere baan binnen de eerste zes maanden van hun nieuwe functie en 23% van de nieuwe medewerkers verlaat de organisatie binnen een jaar. Ten eerste kost dit organisaties veel geld; verloopkosten zijn geschat tussen de 100% en 300% van een medewerkers salaris. Het duurt daarbij gemiddeld 8 maanden voor een nieuwe medewerker om optimale productiviteit te bereiken. Het is daardoor belangrijk dat de eerste indruk van de nieuwe medewerker over de organisatie goed is (Ferrazzi, 2015). Ten tweede heeft een hoog verloop, naast financiële gevolgen, invloed op de werkdruk van de medewerkers. Medewerkers moeten de taken van de missende of niet volledig ingewerkte collega’s namelijk opvangen en investeren ook in de begeleiding tijdens de onboarding. Tot slot heeft een hoog verloop ook een culturele impact. Achterblijvende medewerkers kunnen het gevoel krijgen dat ze ook van baan moeten veranderen. Ook kan er een kloof ontstaan tussen de vele nieuwe medewerkers en de medewerkers die al langere tijd bij de organisatie werken (Becker & Bolink, 2018).

2.5 Samenvatting

Deze paragraaf heeft antwoord gegeven op de in de inleiding geformuleerde kennisvragen. De volgende samenvatting is opgesteld aan de hand hiervan.

2.5.1 Hoe worden onboarding en onboarding journey gedefinieerd?

In de literatuur zijn vele definities te vinden voor onboarding, welke na een vergelijking van de voor dit onderzoek meest relevante zijn samengevoegd tot één definitie:

“Onboarding draait om alle activiteiten en initiatieven die een nieuwe medewerker ondersteunen te integreren in de organisatie, om zo snel mogelijk productief te kunnen zijn.”

Het verschil tussen onboarding en onboarding journey wordt gevormd door *alignment*: uitlijning. In de onboarding journey sluiten alle activiteiten en initiatieven op elkaar aan. Het is daardoor de reis die een medewerker aflegt tijdens de indiensttreding, in dit geval gedurende 90 dagen. Tevens wordt in dit onderzoek de pre-onboarding termijn meegerekend in de onboarding journey, welke start op het moment dat de medewerker is aangenomen en eindigt op de eerste werkdag.

2.5.2 Waaruit bestaat een krachtige onboarding journey?

De onboarding journey bestaat uit een aantal contactmomenten. Door deze contactmomenten te achterhalen, kan gekeken worden binnen welke punten verbeteringen uitgevoerd dienen te worden. Deze verbeteringen kunnen volgens Bauer (2011) gedaan worden binnen vier thema's: *compliance*, *clarification*, *connection* & *culture*. Culture

2.5.3 Wat zijn de behoeften van medewerkers binnen de onboarding journey?

Onboarding journey stamt af van EJ, wat in verbinding staat tot EX. In deze filosofie staat de medewerker centraal. Het is hierdoor belangrijk om rekening te houden met de behoeften van de medewerkers. Deze behoeften kunnen worden samengevat tot Maslows fysiologische behoeften, veiligheidsbehoeften, sociale behoeften, waarderingsbehoeften & ontplooiingsbehoeften (Kaur, 2013), welke verder uiteengezet zijn in Paragraaf 2.3.

2.5.4 Wat zijn de positieve gevolgen van een krachtige onboarding journey?

In Paragraaf 2.4 werden relevante effecten van een goede onboarding journey genoemd. Samengevat zorgt een krachtige onboarding journey voor:

- Productieve medewerkers;
- Lager verzuim;
- Hogere betrokkenheid;
- Effectievere werkwijze van medewerkers;
- Lager verloop.

2.5.5 Empirische deelvragen

Op basis van de opgedane kennis in de literatuur kunnen de empirische deelvragen worden geformuleerd. Deze vragen worden gebruikt als fundament voor het praktijkonderzoek en ondersteunen daarbij de hoofdvraag welke luidt:

"Hoe ervaren de nieuwe medewerkers van Perfetti Van Melle Benelux de vier c's in de voor hen belangrijkste contactmomenten van de onboarding journey?"

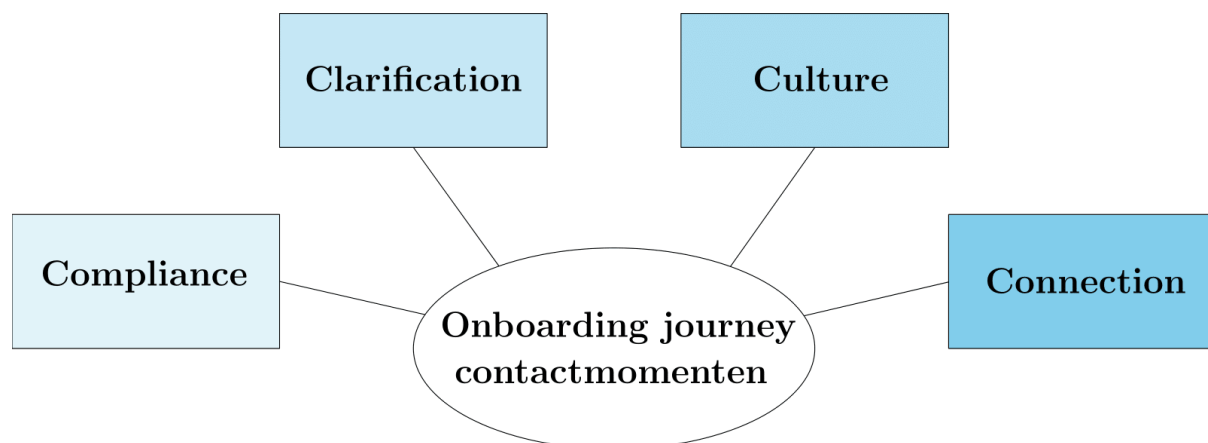
De empirische deelvragen luiden als volgt:

- Welke contactmomenten binnen de onboarding journey worden als belangrijkst ervaren voor de nieuwe medewerkers van PVM BLX?
- Hoe ervaren de nieuwe medewerkers van PVM BLX de huidige onboarding journey m.b.t. *compliance*?
- Hoe ervaren de nieuwe medewerkers van PVM BLX de huidige onboarding journey m.b.t. *clarification*?
- Hoe ervaren de nieuwe medewerkers van PVM BLX de huidige onboarding journey m.b.t. *connection*?
- Hoe ervaren de nieuwe medewerkers van PVM BLX de huidige onboarding journey m.b.t. *culture*?

In het volgende hoofdstuk zal de literatuur schematisch weergegeven worden in het conceptueel model.

3. Conceptueel model

Op basis van de in het vorige hoofdstuk genoemde theorie is het conceptueel model van dit onderzoek weergegeven in Figuur 6. Onder Figuur 6 wordt het model toegelicht.



Figuur 6 - Conceptueel model

In de cirkel staat 'Onboarding journey contactmomenten' weergegeven als afhankelijke variabele met daar omheen vier dimensies die hier van invloed op zijn. Deze dimensies komen overeen met de vier c's van Bauer (2011). Er is gekozen voor lijnen in plaats van pijlen, doordat er geen sprake is van een causaal verband. *Compliance* heeft bijvoorbeeld invloed op de onboarding journey contactmomenten, maar de contactmomenten zelf hebben ook invloed op *compliance*. Doordat deze relatie beide kanten op werkt is er sprake van een correlatie en geen oorzaak-gevolgrelatie.

4. Methodische verantwoording

In het volgende hoofdstuk wordt de uitgevoerde onderzoeksmethode verantwoord. Eerst zal het type onderzoek verder toegelicht worden. Vervolgens wordt dieper ingegaan op de procedure en de respondenten, waarna het meetinstrument uiteengezet wordt. Tenslotte wordt duidelijk hoe de data is geanalyseerd.

4.1 Type onderzoek

De hoofd- en deelvragen die eerder zijn toegelicht worden beantwoord aan de hand van kwalitatief onderzoek. Er zijn twee hoofdargumenten die verklaren waardoor gekozen is voor kwalitatief in plaats van kwantitatief onderzoek. Het eerste argument is dat op deze manier beter kan worden gevraagd naar de ervaring van de respondenten. Het onderzoeksonderwerp stamt af van EX en dien ten gevolge EJ. Het uitgangspunt hiervan is de ervaring van de medewerker, op basis waarvan een beleid kan worden opgesteld. Hierdoor is het van belang voor dit onderzoek dat deze ervaring wordt uitgevraagd. Aan de hand van interviews kan het 'waarom' achter de ervaring van de medewerkers worden uitgevraagd, waardoor diepgang kan worden gecreëerd (Verhoeven, 2018). Het tweede argument voor kwalitatief onderzoek is het feit dat er vanuit PVM BLX is aangegeven dat er nog weinig bekend is over de ervaring van de medewerkers van de onboarding journey. Hierdoor kan verkennend worden aangegeven wat de ervaring is van de medewerkers (Verhoeven, 2018).

De interviews zijn opgedeeld in twee delen; een open deel en een semigestructureerd deel (Verhoeven, 2018). Tijdens het open deel van het interview werd de respondenten slechts gevraagd te vertellen over hoe zij hun onboarding journey hebben ervaren, beginnend bij moment dat zij zijn aangenomen. De respondenten werden hierdoor vrijgelaten in wat ze vertelden en wat niet. Deze manier van interviewen wordt ook wel 'narratief onderzoek' genoemd, waarbij de ervaring van de respondent het uitgangspunt is. De resultaten zijn samenvattingen van verhalen van de respondenten zoals zij die hebben beleefd. Bij het vertellen van deze verhalen stond het de respondenten vrij om te kiezen waar ze op wilden focussen (Helleman, 2018). Op deze manier kon worden achterhaald welk onderdeel van de onboarding journey de respondenten het meest is bijgebleven en wat voor hen het meest van belang is. Tijdens het semigestructureerde deel zijn de vier c's uit de theorie nog eens apart uitgevraagd. Zo werd bij *compliance* bijvoorbeeld gevraagd hoe de medewerkers de administratieve processen tijdens hun onboarding journey hebben ervaren. Tot slot is de medewerkers gevraagd of zij zelf nog aanvullingen hadden die nog niet eerder waren genoemd. Op deze manier is het risico dat bepaalde onderwerpen niet besproken zijn zo klein mogelijk gemaakt, wat de betrouwbaarheid verhoogt. Verdere toelichting over hoe de interviews zijn verlopen is te vinden in Paragraaf 4.3.

4.2 Procedure en respondenten

De onderzoekspopulatie van dit onderzoek bestaat uit alle medewerkers van PVM BLX die in 2020 in dienst zijn gekomen. Uiteindelijk hebben alle medewerkers van PVM BLX een onboarding traject doorlopen. Echter is gekozen om deze groep te interviewen, doordat de onboarding van deze deelnemers recent heeft plaatsgevonden. Hierdoor zijn de analyses actueel, wat de validiteit van het onderzoek verhoogt. De totale onderzoekspopulatie bestaat uit alle medewerkers van PVM BLX die in 2020 in dienst getreden zijn. Dit zijn in totaal 47 medewerkers. Hiervan zijn in totaal acht respondenten geïnterviewd. Tevens rekening houdend met de validiteit van het onderzoek is gepoogd om een zo divers mogelijke groep samen te stellen. Zo zijn respondenten gekozen uit zo veel mogelijk verschillende

afdelingen. Ook zijn de respondenten geselecteerd op basis van hun indienstdatum, welke varieert tussen februari 2020 en juni 2020. Na mei was een *hiring freeze* van kracht bij PVM BLX, ten gevolge van de coronacrisis. Dit is enerzijds de reden waardoor er geen respondenten zijn die na juni 2020 in dienst zijn getreden. Anderzijds is gekozen voor deze periode, doordat recenter ingestroomde nieuwe medewerkers slechts kort bij PVM BLX werkzaam zijn en daardoor wellicht nog geen volledig beeld kunnen schetsen van hun eigen onboarding. Met leeftijd is bij de selectie geen rekening gehouden, omdat dit minder relevant is voor het onderzoek. In Tabel 4 is een overzicht van de functies en de data van de indiensttredingen van de respondenten weergegeven.

Tabel 4 - Overzicht respondenten

Respondent	Functie	Datum Indiensttreding
1	Packaging Development Manager	01-02-2020
2	Buyer	01-05-2020
3	Junior Production Manager	01-02-2020
4	HR Business Partner	01-03-2020
5	Monteur	01-04-2020
6	Operator A	01-04-2020
7	Manager Production Logistics	01-05-2020
8	Packaging Development Specialist	01-06-2020

Gezien het feit dat er niet veel nieuwe medewerkers per afdeling waren in 2020, is ervoor gekozen om bij de resultaten in Hoofdstuk 5 niet rechtstreeks te verwijzen naar de bijbehorende respondent per citaat. Dit waarborgt de anonimiteit van de respondenten, doordat er zo minder snel herleid kan worden naar welk citaat van welke respondent komt. Hiervoor wordt verwezen naar de transcripten in Bijlage 2.

Na de selectie is mondeling contact opgenomen met de HR Business Partners van de betreffende respondenten. Hierin werd goedkeuring gevraagd voor het interviewen van de respondenten. Na goedkeuring zijn de respondenten per mail uitgenodigd, zie Bijlage 5 voor een voorbeeld van de uitnodigingsmail. Het inplannen van de interviews is vervolgens gedaan in chronologische volgorde; de respondent die het eerst reageerde op de uitnodiging is als eerst ingepland enzovoorts. In totaal is anderhalve werkdag gewijd aan het houden van acht interviews. De eerste vier interviews zijn gehouden op woensdag 16 december 2020, de andere vier interviews op donderdag 17 december 2020. Gezien de noodzaak om thuis te werken door de huidige coronamaatregelen zijn zes interviews digitaal afgenomen via videobellen. De interviews met respondent 5 en 6 zijn fysiek afgenomen op kantoor, gezien zij thuis onvoldoende digitale middelen hadden om de interviews via videobellen te houden.

4.3 Meetinstrumenten

Elk interview is aangevangen met een standaard uitleg over de vier c's van Bauer (2011) aan de hand van de begrippenlijst in Bijlage 1. Deze standaardisatie verhoogt de betrouwbaarheid van dit onderzoek (Verhoeven, 2018). Zoals hiervoor toegelicht zijn de interviews opgesplitst in een open deel en een semigestructureerd deel. De topics die gebruikt zijn ten behoeve van het semigestructureerde deel zijn opgesteld aan de hand van de theorie en het conceptueel model. De vier c's van Bauer (2011) zijn gebruikt als fundament. De vier hoofdtopics waren dan ook *compliance*, *clarification*, *culture & connection*. Deze vier topics zijn in een matrix geplaatst, waarvan een voorbeeld is weergegeven in Tabel 5. De ingevulde matrices van de interviews zijn terug te vinden in Bijlage 3. De vier c's zijn op de verticale as geplaatst, op de horizontale as was ruimte voor het invullen van de contactmomenten van de onboarding journey. Dit laatste draagt bij aan het beantwoorden van één van de empirische deelvragen. Deze contactmomenten werden

hoofdzakelijk achterhaald in het open deel van het interview, aangezien de respondenten hierin de ruimte hadden om te praten over de momenten die hen het meest zijn bijgebleven. Vooral het semigestructureerde deel van de interviews draagt bij aan een verhoging van de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek, doordat dit toevallige fouten voorkomt en er wordt gewaarborgd dat gemeten wordt wat gemeten moet worden (Verhoeven, 2018). Op deze manier is namelijk gewaarborgd dat elke respondent dezelfde onderwerpen heeft behandeld en dat er niks is gemist.

Tabel 5 - Matrix t.b.v. interviews

	1	2	3	4	5	6
Compliance						
Clarification						
Culture						
Connection						

De matrices zijn enerzijds ingevuld tijdens de interviews. Wanneer een respondent het bijvoorbeeld had over het ontbreken van inloggegevens op zijn eerste werkdag, wist de onderzoeker dat inloggegevens bij *compliance* horen en werd dit daar ingevuld. Ook werd dan de eerste werkdag ingevuld op de horizontale as als contactmoment. Anderzijds zijn de matrices op dezelfde manier aangevuld aan de hand van het coderen van de transcripten. De codeerwijze wordt in Paragraaf 4.4 verder toegelicht.

4.4 Analyses

De acht interviews zijn opgenomen en achteraf getranscribeerd, zie Bijlage 2 voor de transcripten. Het woordelijk transcriberen verhoogt tevens de betrouwbaarheid van dit onderzoek. De transcripten zijn vervolgens uitgeprint en daarna open, axiaal en selectief gecodeerd (Verhoeven, 2018). Er is gestart met het open coderen. Hierbij is met een open blik alle relevante informatie gearceerd en zijn er codes toegekend aan relevante uitspraken. Deze codes geven aan waar het stuk tekst over gaat. Vervolgens is overgegaan op axiaal coderen, waarbij codes met overlap in betekenis zijn samengevoegd tot één overkoepelende code. Hierna is selectief coderen gehanteerd, waarbij de overkoepelende codes in categorieën zijn geplaatst. Deze categorieën zijn onder te verdelen in enerzijds de vier c's uit de theorie en anderzijds de contactmomenten van de onboarding journey. Vaak terugkerende codes zijn uiteindelijk in een totaaloverzicht in één matrix geplaatst, dat een schematisch overzicht geeft van de resultaten. In de vorige paragraaf is toegelicht hoe het invullen van de matrices in zijn werk ging. De ingevulde matrices zijn terug te vinden in Bijlage 3, met in Bijlage 4 een totaaloverzicht waarin alle matrices zijn samengevoegd tot één. Op basis hiervan zijn de resultaten in het volgende hoofdstuk geformuleerd.

Gezien het onderzoek is uitgevoerd in tijden van de coronacrisis, zijn sommige antwoorden van respondenten hierdoor beïnvloed. Door de coronamaatregelen bij PVM BLX golden er op sommige vlakken beperkingen tijdens de onboarding journey. Mede door het gedwongen thuiswerken en zodoende het gebrek aan aanwezigheid op kantoor hebben sommige respondenten hun onboarding journey anders ervaren dan dat hij normaliter is zonder coronamaatregelen. Door corona beïnvloede resultaten zijn in de matrix in Bijlage 4 in het rood weergegeven. Ook in de resultaten in Hoofdstuk 5 zal duidelijk aangegeven worden wanneer een resultaat mogelijk een gevolg is van de coronamaatregelen.

5. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de meest relevante resultaten voorgelegd met als structuur de contactmomenten van de onboarding journey. Uit de interviews zijn zes contactmomenten gekomen welke voor de respondenten het belangrijkste bleken. Elk contactmoment heeft in dit hoofdstuk zijn eigen paragraaf. Tevens worden de contactmomenten in chronologische volgorde weergegeven, te beginnen met het eerste contactmoment van de onboarding journey.

5.1 Aangenomen – eerste werkdag

De respondenten gaven tijdens de interviews aan dat hun onboarding al was gestart vanaf het moment dat ze te horen kregen dat ze waren aangenomen. Dit merkten ze aan het vele contact dat met hen werd gezocht per telefoon, mail of post. Zij werden meestal op de hoogte gesteld van positieve terugkoppeling door middel van een telefoontje van hun leidinggevende of HR Business Partner. Deze periode van de onboarding journey eindigt bij de eerste werkdag. Er is aangegeven dat er over het algemeen snel terugkoppeling werd gegeven na een sollicitatie en dat wanneer er vragen waren deze altijd snel werden beantwoord. Echter noemden enkele respondenten wel dat er enkele fouten zaten in hun arbeidsovereenkomsten of andere documentatie.

“Ik kreeg snel terugkoppeling, dat was erg prettig. Dat ging echt keurig, open, snel en duidelijk. “

De respondenten ervoeren het als prettig wanneer zij voorafgaand aan de eerste werkdag alvast een planning opgestuurd kregen van hoe de eerste werkdag en/of -week eruit kwam te zien. Hierdoor konden zij zich optimaal voorbereiden en kwamen ze niet voor verrassingen te staan, doordat verwachtingen waren afgestemd. Volgens de respondenten gaf het hen rust en zekerheid om te weten waar ze aan toe waren.

“Zelfs voor mijn eerste werkweek kreeg ik in mijn privé e-mail al mijn afspraken toegestuurd, zodat ik wist waar ik aan toe was. Dat was fijn.”

Niet alle respondenten ontvingen vooraf een planning van hun eerste werkweek. Degenen die dit niet hadden ontvangen gaven aan dit gemist te hebben. Verder hebben alle respondenten in deze periode een introductiepakketje met snoepgoed en kaart met een welkomstwoord ontvangen, welke werden thuisgestuurd per post. De respondenten zien dit als een blijk van waardering en hartelijk welkom vanuit de organisatie.

“Die attentie die je vooraf kreeg, dat pakketje, was ook echt attent. Op het kaartje stond: ‘leuk dat je er bent!’. Dat was super leuk.”

Het introductiepakketje en welkomstkaart zorgden ervoor dat de respondenten voor aanvang van hun eerste werkdag al vonden dat de werksfeer aantrekkelijk overkwam. Dit werd ook veroorzaakt door de telefoontjes die zij vooraf ontvingen van hun leidinggevende of in sommige gevallen van hun HR Business Partner. Dit waren vaak informele telefoontjes waarin vragen werden gesteld als: ‘Heb je er zin in?’ en ‘Is alles duidelijk voor je?’. De respondenten hadden hierdoor het idee dat ze een fijne samenwerking tegemoet gingen. Enkele respondenten kregen vooraf een uitnodiging om langs te komen en alvast kennis te maken met het team. Dit was voor de meeste respondenten niet het geval, doordat de coronamaatregelen dit onmogelijk maakten.

5.2 Introductiedag

De introductiedag van PVM BLX werd door alle respondenten die hem hebben gehad ervaren als een aangenaam en nuttig moment. Een klein deel van respondenten heeft nog geen introductiedag gehad, maar dit heeft te maken met de coronamaatregelen van PVM BLX zoals is toegelicht in Paragraaf 4.4. Om deze reden is in 2020 besloten om de introductiedag digitaal te laten plaatsvinden in plaats van fysiek. De respondenten hadden van andere collega's gehoord dat er normaal gezien een rondleiding gedaan wordt, dit wetende hadden zij deze wel gemist. Hoewel er begrip is voor de huidige situatie en bijbehorende beperkingen, is wel aangegeven dat ze graag een digitale rondleiding hadden gewild. De meeste respondenten die op kantoor werken zijn slechts enkele keren op locatie geweest en hebben nog lang niet het hele terrein kunnen verkennen. Volgens hen heeft dit hun inwerkperiode verlengd, doordat ze er langer over deden om mensen te herkennen en aan bepaalde rollen of afdelingen te koppelen.

“Ik zou graag een digitale rondleiding willen krijgen, zodat je toch een beeld hebt van hoe het er allemaal uit ziet. Dit was er niet en dat vond ik wel een beetje jammer... Dat geeft mensen meer gevoel bij het bedrijf.”

Enkele respondenten hebben de introductiedag fysiek meegemaakt in het begin van 2020. Zij gaven aan dat ze het erg waardevol vonden om tijdens deze dag contact te leggen met collega's. Op die manier konden ze netwerken met collega's van andere afdelingen, waarmee ze normaliter niet direct in contact stonden. Volgens deze respondenten heeft dit hen enerzijds geholpen in hun dagelijkse werkzaamheden en anderzijds in hun algehele welbevinden als nieuwe collega. Het gaf hen een prettig gevoel om meer bekende gezichten te hebben en af en toe een informeel praatje te maken. Respondenten die de introductiedag digitaal hebben bijgewoond geven dan ook aan het contact met mede-deelnemers gemist te hebben. Er werden tijdens de digitale versie vooral informatieve presentaties gegeven, maar er was geen mogelijkheid om met de andere deelnemers te praten. Volgens de respondenten stelden ook niet alle presentatoren zich voor alvorens zijn hun presentatie deden. Wanneer dit wel werd gedaan werd de presentatie persoonlijker ervaren.

“Wel jammer, want je ziet niet de andere deelnemers in persoon. ... Misschien een suggestie voor alle presentatoren en de deelnemers; zo van 'wie ben ik en wat doe ik'. Daardoor sta je, ook al is het online, toch wat meer in verbinding met elkaar.”

Verder werd aangegeven dat de inhoud van de introductiedag niet voor iedereen als even nuttig werd bevonden. Voor de respondenten die de introductiedag op hun eerste werkdag hadden gold dit niet, voor hen was namelijk alles nog nieuw. Echter gaven de respondenten die pas na een maand of later hun introductiedag hadden aan dat er veel informatie was die zij inmiddels al hadden verkregen of zelf uitgezocht. Het feit dat sommige respondenten langer dan een maand op hun introductiedag moesten wachten ligt tevens aan de beperkende coronamaatregelen.

“Ik moet zeggen dat de inhoud op dat moment weinig toevoegde. Ik zat al zo'n 3 à 4 maanden bij Perfetti, dus een hoop dingen heb je al gezien, gehoord en ondervonden. Dus de functie wat betreft informatieverstrekking is zijn doel voorbij gegaan. Maar meer het interpersoonlijke; dat je je netwerk kan uitbreiden vond ik interessant.”

Eén van de onderdelen van de introductiedag is de uitleg van het manifest van PVM BLX (Figuur 2). Het manifest blijft volgens de respondenten beter hangen doordat het meerdere keren terugkomt tijdens de onboarding journey. Het is volgens hen dan ook nuttig dat dit

wordt gedaan tijdens de introductiedag, ook al is deze informatie in sommige gevallen dubbel.

5.3 Eerste werkdag

De eerste werkdag is volgens alle respondenten een contactmoment dat veel indruk heeft gemaakt en waarover zij de meeste details konden vertellen. Alle respondenten vermeldde dat alle spullen die ze nodig hadden klaarstonden op hun eerste werkdag. Zo stond een laptop of werkkleding klaar en eventueel aanvullend materiaal zoals werkschoenen, opladers, pennen en schriften. De respondenten die op hun eerste werkdag niet op kantoor konden werken ten gevolge van de coronamaatregelen, konden wel hun laptop ophalen. Zij werden hierbij opgewacht door hun leidinggevende of een andere collega. Een enkele respondent had nog geen inloggegevens of toegang tot de mail op zijn eerste werkdag, maar dit was niet beperkend in de werkzaamheden.

“Alles stond klaar. Mijn scherm, stoel, inloggegevens... Dat heb ik nog nooit zo goed gezien! Ik kon ook bij mijn e-mail... Dat zijn dingen die wel belangrijk zijn om zelfstandig te kunnen werken.”

Bij sommige respondenten was hun HR Business Partner aanwezig bij de eerste werkdag. Deze kwam dan even langs om te vragen of alles lukte en of er nog dingen misten. Dit werd door deze respondenten gewaardeerd. De respondenten die hun HR Business Partner niet hebben gezien tijdens hun eerste werkdag hebben wel een contactmoment met hun leidinggevende gehad waarin hen hetzelfde werd gevraagd. In dit gesprek konden zij resterende, vaak formelere, vragen over hun indiensttreding kwijt. Dit verduidelijkte vaak nog wat meer voor de respondenten. Daarnaast werd vaak het manifest toegelicht.

“Dit gesprek was deels uitleg van de leidinggevende, maar ook afspreken of we op dezelfde lijn zitten. Dit ging soepel.”

Verder kregen de respondenten op de eerste dag een buddy aangewezen. Deze hielp hen op weg doordat ze basistaken en meer informatie over PVM BLX uitgelegd kregen. Vooral de informatie over de organisatie van een directe collega is volgens de respondenten relevant, aangezien er dan ook gepraat wordt over gewoonten en omgangsnormen. Zo kwamen zij erachter hoe collega's omgaan met onder andere pauzes en de manier van begroeten. De respondenten leerden hun andere collega's kennen aan de hand van kennismakingsgesprekken. In veel gevallen waren deze al voor hen ingepland. Dit was fijn volgens de respondenten, het gaf hen namelijk duidelijkheid en houvast tijdens hun eerste werkdag. In deze kennismakingsgesprekken leerden ze hun collega's beter kennen en kwamen ze erachter hoe de lijntjes lopen binnen de organisatie. Door beter te weten wie waarvoor verantwoordelijk is, konden later tijdens de onboarding journey gerichtere vragen gesteld worden en werd er volgens de respondenten efficiënter gewerkt.

“Er was een soort van programma met kennismakingsgesprekken ook. Sommige moest ik zelf plannen, maar dat was prima. Het is wel prettig als je tijdens die eerste dag al wat in de agenda hebt staan.”

Naast de kennismakingsgesprekken hadden sommige respondenten andere meetings in hun agenda staan. Zo konden ze hun collega's vergezellen en alvast meekrijgen wat er allemaal speelt. Enerzijds werd dit soms als overweldigend ervaren op de eerste dag, doordat er dan veel verschillende informatie wordt gedeeld. Anderzijds was dit voor sommige respondenten ook een kans om in contact te komen met andere collega's en alvast te wennen aan de werkzaamheden die hen te wachten stond. Op lege momenten in de agenda werd door collega's vaak aangeraden op de SharePoint pagina van PVM BLX te kijken, welke dient als het intranet. Over de inhoud hiervan zijn de respondenten verdeeld.

Enkelen geven aan dat deze informatie duidelijkheid brengt, anderen noemen juist dat het niet erg overzichtelijk is en in sommige gevallen juist verwart. Ondanks dat de meningen verdeeld zijn over de duidelijkheid van de opbouw van het intranet, zijn alle respondenten het er wel mee eens dat er een hoop informatie op terug te vinden is.

“Het is tijdens je eerste dag genoeg om je een paar uur bezig te houden en je in te lezen.”

De respondenten die op kantoor of in de productie aanwezig mochten zijn op hun eerste werkdag kregen ook een rondleiding over het terrein. Hierdoor voelden zij zich volgens hen betrokken bij de hele organisatie in plaats van alleen bij hun eigen afdeling. De respondenten die nog steeds geen rondleiding hebben gehad gaven aan dit gemist te hebben. Wat de respondenten ook gelijk opviel tijdens hun eerste werkdag was de behulpzaamheid en openheid van collega's. Er werd tussendoor door verschillende collega's, al dan niet digitaal als fysiek, vaak gevraagd hoe het ging en of ze hulp nodig hadden.

“Iedereen is tijdens de eerste dagen behulpzaam en niemand is te beroerd om zijn telefoon op te nemen of je vraag te beantwoorden.”

Tot slot gaf het merendeel van de respondenten aan dat hun verwachtingen over hun nieuwe baan zijn uitgekomen op de eerste werkdag. Ze hadden vooraf bepaalde verwachtingen over de inhoud van de werkzaamheden en over de werksfeer. Deze waren bij alle respondenten vooraf positief en zijn dit ook gebleken tijdens de eerste dag.

5.4 Week 1

Naast de eerste werkdag is ook de gehele eerste werkweek een belangrijke periode volgens de respondenten. Ook na de eerste werkdag zijn er in deze week bij veel respondenten nog kennismakingsgesprekken geweest. Naast deze gesprekken stonden in sommige gevallen ook al andere afspraken in de agenda gepland, net zoals bij de eerste werkdag het geval was. Wederom ervoeren de respondenten dit als prettig en duidelijk. Daarbij voelden zij zich vrijwel meteen betrokken bij het team. Enkele respondenten gaven aan dat er in de eerste week nog problemen waren in de werking van systemen en het verkrijgen van autorisaties. Bij deze respondenten duurde het enkele dagen tot een week totdat alles volledig werkte.

“Applicaties werkten nog niet helemaal, vooral autorisaties en zo. Ik kon nog niet echt in elk systeem, wat niet altijd even handig was.”

Ook in de eerste week kwam het manifest van PVM BLX een aantal keer terug volgens de respondenten. Het viel hen op dat het vaak is afgebeeld op de muren van de vestiging, maar ook in documentatie en op het intranet. Doordat zij dit vaak terugzagen, bleef het steeds beter hangen en ging het naar hun idee ook meer leven.

“Ik heb heel vaak het manifest uitgelegd gekregen. Dit gaf wel veel duidelijkheid over de missie en visie van het bedrijf en de doelen van onze afdeling.”

Vaak gaven de respondenten aan dat ze in de eerste week zo nu en dan gebrek aan houvast hadden. Naarmate de dagen vorderden, werden zij steeds meer losgelaten door hun collega's. Wanneer zij bijvoorbeeld een bepaalde taak moesten uitvoeren, hadden ze hier achteraf gezien graag meer uitleg op papier over willen terugvinden. Het gebrek hieraan kostte de respondenten meer tijd om uit te zoeken hoe sommige processen lopen. De

respondenten denken dat het meer standaardiseren en op papier zetten van procedures toekomstige nieuwe medewerkers kan helpen sneller productief te zijn.

“Er bestaan minder procedures. Er zijn meer mondelinge afspraken over hoe dingen gedaan moeten worden, zonder dat er links en rechts toestemming gevraagd moet worden. Dat is wel echt PVM eigen, ben ik nu achter. Eerlijk gezegd kan dit wel wat beter, wat meer gestructureerd..”

Een aantal respondenten gaf aan het gevoel te hebben snel losgelaten te zijn door hun leidinggevende of collega's. Sommigen vonden dit juist fijn, terwijl anderen zich in het diepe gegooid voelden. Dit tweede betreft vooral de respondenten die aangaven dat ze nog niet veel werkervaring hadden toen ze bij PVM BLX in dienst traden. Ze moesten aan erg veel dingen wennen en er kwam veel op hen af. Ook om deze reden hadden deze respondenten graag wat meer naslagwerk op papier willen hebben, zodat ze wat minder vaak bij collega's hoefden aan te kloppen. Daarbij heeft het thuiswerken volgens de respondenten hier invloed op gehad. Doordat ze vaak bij collega's moesten aankloppen om vragen te stellen, stonden ze vaak voor de taak om hen te bellen. Dit werd door sommige respondenten ervaren als drempel, waardoor sommige vragen soms ingehouden werden.

“Voor elke vraag moet je gaan bellen, dus het wordt al heel snel een drempel.”

Ondanks dat het digitaal werken drempels met zich meebrengt, zijn de respondenten het erover eens dat collega's vrijwel altijd openstaan voor het beantwoorden van vragen. Ook de respondenten die niet vanuit huis of digitaal hoeven te werken gaven dit aan. Ondanks dat collega's het druk hebben, hebben zij regelmatig gevraagd aan de respondenten of ze ergens mee kunnen helpen. De meeste respondenten noemden een aantal keer dat ze erg waardeerden dat deze vraag meerdere keren aan hen werd gesteld. Het gaf hen een veilig gevoel en stimuleerde hen de drempel over te gaan om vragen te durven stellen. Daarnaast merkten de respondenten ondanks dat ze meer losgelaten werden gedurende de week toch dat hun leidinggevende regelmatig iets van zich liet horen. Bij sommige respondenten was dit simpelweg de vraag 'hoe gaat het?', bij andere respondenten was dit meer in de vorm van extra uitleg.

“Collega's belden me af en toe om te vragen hoe het allemaal ging, dat was fijn. Ik vertelde dan dat ik goed werd opgevangen, dat het duidelijk was en dat het allemaal goed liep.”

Hoewel de respondenten in de eerste werkweek voldoende toenadering ervaarden van hun leidinggevende en directe collega's, gaf de meerderheid aan dit niet zo gevoeld te hebben vanuit HR. Zoals eerder aangegeven was bij enkele respondenten de HR Business Partner op de eerste dag aanwezig om hen te verwelkomen. De respondenten bij wie dit niet het geval was, gaven aan dat HR hen in hun eerste week zelf niet heeft benaderd. Enkelen misten dit wel en hadden een kort contactmoment met HR wel prettig gevonden. Sommige respondenten misten dit doordat ze inhoudelijke vragen hadden, andere doordat ze dit als een gemiste verwelkoming zien. Echter gaf de meerderheid van de respondenten aan dat ze dit afnemende contact vanuit HR normaal vonden. Ze namen zelf het initiatief in de eerste week om HR-gerelateerde vragen te stellen, maar de meeste zaken konden ook opgelost worden met de leidinggevende.

5.5 Maand 1

Nadat de respondenten een aantal week aan het werk waren, voelden zij zich zoals vermeld tijdens de interviews steeds zelfverzekerder en op hun gemak in hun nieuwe rol. De meeste respondenten noemden dat zij na ongeveer een maand het idee hadden steeds meer

zelfstandig te kunnen werken. Dit lag er ook aan dat de overdrachtsperiode met de vorige collega bij de meeste respondenten ongeveer een maand was afgelopen, waardoor ze meer op eigen benen kwamen te staan. In de loop der tijd werd hun takenpakket ook steeds uitgebreider en completer, wat hen het gevoel gaf dat het goed ging. Sommige respondenten gaven wel aan zich 'in het diepe gegooid' te voelen. Dit zijn dezelfde respondent die ook in week 1 vonden dat zij snel werden losgelaten. Zij gaven aan wel begrip te hebben voor collega's die het druk hebben, maar misten in deze periode toch een extra check van collega's of alles goed ging. Zo ontvingen ze vaak wel vluchtig een vraag hoe het ging, maar hadden ze hier taakhoudelijk meer behoefte aan gehad. Ze moesten zo veel zelf uitzoeken, waardoor er soms ook fouten werden gemaakt. Deze hadden volgende deze respondenten kunnen worden voorkomen door extra check momenten.

“Mijn manager was echt heel erg druk en liet me veel zwemmen. Het was wel fijn geweest als daar af en toe even een check op gehad te hebben, om te kijken of alles nog goed ging.”

De respondenten vernoemden hier wederom het gebrek aan procedures bij PVM BLX. Ook tijdens hun eerste maanden liepen ze hiertegen aan. Volgens hen zouden dingen in de eerste maand efficiënter kunnen als het gaat om het leren standaard taken van een nieuwe medewerker. Wanneer dit op papier staat, hoeft er de volgende keren minder tijd te worden gestoken in het opnieuw uitleggen en uitvinden.

“Het wiel moet telkens opnieuw uitgevonden worden.”

Het werd de meeste respondenten binnen een maand duidelijk hoe de organisatiecultuur van PVM BLX in elkaar zit. Zij ervoeren PVM BLX als een warme organisatie waarin collega's er zowel formeel als informeel voor elkaar klaarstaan. Dit warme gevoel werd geregeld vergeleken met een familie. Hier hoort volgens de respondenten ook soms een ongestructureerde werkwijze bij, doordat dit volgens hen inherent is aan een familiecultuur. Mondelinge afspraken gaan vaak boven die op papier. Dit kan enerzijds misverstanden opleveren, maar zorgt volgens hen ook voor een gemoedelijke, laagdrempelige werksfeer.

“We hechten aan die cultuur. Het is een familie die onderling afspraken maakt. De noodzaak om alles op papier te zetten wordt niet gezien hier. Mensen weten gewoon hoe ze met elkaar moeten omgaan. Hierdoor ontstaan wel soms misverstanden, waardoor je je soms beseft dat het beter is om alles te noteren.”

Wat ook werd aangegeven over de periode van de eerste maand is dat de respondenten er steeds beter achter kwamen 'hoe de lijntjes lopen'. Ze wisten steeds beter bij wie ze waarvoor moesten zijn. Waar sommigen behoefte aan hadden was een duidelijke plaats waar een organogram van de organisatie terug te vinden is of een handig systeem waarin zij iedereen kunnen opzoeken. Hier hadden zij toen nog onvoldoende kennis van en dit had hen naar hun mening wel kunnen helpen om beter een weg te vinden. Tevens misten enkele respondenten meer uitleg over de 'Group' organisatie: de overkoepelde, wereldwijde organisatie van PVM. Hoe dit precies in elkaar zat wisten sommigen op het moment van het interview nog steeds niet. Ze hadden dit graag wat meer terug gezien in de introductiedag of andere documentatie op bijvoorbeeld het intranet.

“Ik heb niks of weinig over Group geleerd of andere divisies, die ook wel degelijk impact op ons hebben. Dat ben ik zelf gaan zoeken en heb ik echt gemist.”

Verder zijn er in de eerste maand door slechts enkele respondenten leerdoelen opgesteld, dit in samenspraak met de leidinggevende. Sommige respondenten die dit toen nog niet hadden gedaan vonden dit niet hinderlijk, andere hadden graag gezien dat hun leerdoelen eerder in het proces waren opgesteld dan dat ze uiteindelijk waren. Daarnaast lieten enkele respondenten weten in de eerste maand naar hun mening nog onvoldoende gehoord te hebben van hun HR Business Partner. Ze hadden graag een telefoontje of mailtje gehad, waardoor ze beter wisten bij wie van HR ze terecht konden. Ze vinden daarbij dat dit initiatief bij HR hoort te liggen.

“Ik weet dat ik na een maandje HR zelf heb gebeld om te laten weten hoe het ging. Ik zat wel een beetje te wachten op een telefoontje, maar dit kwam niet. De zichtbaarheid van HR mag wat mij betreft wat meer.”

Degenen die wel wat hadden gehoord van hun HR Business Partner gaven aan dit erg te waarderen. Deze persoonlijke benadering van hun HR Business Partner past volgens hen ook weer bij de familiecultuur.

5.6 Maand 2 & 3

De respondenten gaven aan dat zij tijdens hun tweede en derde maand van hun nieuwe baan steeds meer konden wennen aan de organisatie. Op sommige momenten voelde het voor een aantal respondenten al alsof ze al helemaal gewend waren. Ze konden steeds meer op eigen benen staan en voelden zich niet meer ‘nieuw’. Een groot deel van de respondenten gaf dan ook aan zich na 3 maanden compleet *onboard* te voelen voor wat betreft het uitvoeren van hun werkzaamheden. Wel gaven respondenten die thuis moesten werken aan dat ze nog steeds geen volledig beeld hebben bij de organisatiecultuur. Ze ervaren deze momenteel vooral online, maar kunnen het zich slecht voorstellen hoe het is als iedereen weer op kantoor werkt.

“Écht gevoel bij het bedrijf heb ik nog steeds niet. Maar dat heeft volledig te maken met het thuiswerken en de hele situatie.”

De meeste respondenten werkten na 2 maanden al geheel zelfstandig, zonder dat een collega of leidinggevende met hen meekeek. Deze autonomie beschouwden zij als belangrijk. Toch werd een check van de leidinggevende wel gewaardeerd, maar dan meer op een manier waarin werd gevraagd ‘hoe is het met je?’ in plaats van dat het over de inhoud van het werk ging. Een enkeling kreeg nog iets te horen van zijn HR Business Partner. Aan hen werd gevraagd hoe vaak ze contact zouden willen hebben met hun HR Business Partner en of er nog dingen waren die de HR Business Partner voor hen kon betekenen. Ook deze vraag zagen de betreffende respondenten als een blijk van waardering en steuntje in de rug.

“Onze HRBP heeft me wel opgebeld met de vraag hoe vaak ze me mocht bellen en om zichzelf voor te stellen. Dat was wel top.”

Over het algemeen ervaren de respondenten dat er vanuit PVM BLX veel aandacht voor de werknemer is. Dit merken zij aan de introductiepakketjes en -kaart die zij thuisgestuurd kregen, maar ook aan de persoonlijke benadering van hun leidinggevende en aan de manier hoe collega’s met elkaar omgaan. Ook dit sluit aan bij het ‘warme familiegevoel’ volgens de respondenten. De respondenten vinden dat de informele en laagdrempelige omgangsvormen zowel de werksfeer als de productiviteit bevordert. Op het moment dat zij zich prettig voelen bij hun collega’s komt dit hun werk ten goede.

“Je wordt gelijk meegenomen als familie. Er heerst echt een gemoedelijke sfeer. Het is hierdoor niet moeilijk om te mengen met de organisatie.”

De respondenten die thuiswerken noemen wel dat door het thuiswerken een groot deel van het informele contact wegviel tijdens hun onboarding. Doordat ze collega's nog niet goed genoeg kenden om gerichte vragen over hun privésituatie te stellen, vonden zij het tijdens online meetings lastig om een 'gezellig' praatje voor- of achteraf te houden. Tijdens de online meetings wordt vaak direct overgegaan tot de orde van de dag, waardoor ze het in het begin moeilijk vonden contact te leggen met collega's. Wel worden er volgens deze respondenten voldoende initiatieven genomen om in verbinding met elkaar te blijven staan. Zij begrijpen dan ook dat dit iets tijdelijks is een kwestie van overmacht. Afgezien hiervan vinden ze dat de communicatie via Microsoft Teams goed werkt.

"We proberen dit wel te behouden, door elkaar ook af en toe te spreken op informeel vlak. Dit lukt niet altijd, maar proberen we wel."

In de loop van de tweede en derde maand werd de Sharepoint pagina voor de meeste respondenten ook duidelijker. Doordat ze er vaker op hadden gekeken en al het een en ander van collega's hadden gehoord konden ze doelgericht zoeken. Ze konden genoeg informatie over hun onboarding vinden en wisten bij wie van HR ze terecht konden indien dit niet het geval was. Wat een aantal respondenten miste was duidelijke afspraken over hun leerdoelen. Een deel van de respondenten had deze na 3 maanden nog steeds niet opgesteld en miste hierin een handreiking van hun leidinggevende of HR Business Partner. Enkele respondenten die wel hun leerdoelen hadden opgesteld gaven aan dat ze dit lastig vonden. Ze vonden dit moeilijk te formuleren en hadden graag wat meer coaching hierbij gehad.

"Ik zou voor het opstellen en realiseren van mijn leerdoelen wel een soort mentor of coach van een andere afdeling willen bijvoorbeeld, waar je een keer een kop koffie mee drinkt. Die dan vraagt hoe het gaat en met je kan sparren."

Bij enkele respondenten waren de leerdoelen of doorgroeimogelijkheden nog steeds niet besproken. Deze respondenten gaven aan hier teleurgesteld over te zijn. Ze misten het initiatief vanuit hun leidinggevende hiervoor. Verder kwam het gebrek aan procedures ook tijdens de tweede en derde maand aan bod volgens de respondenten. Zij die zich hieraan stoorden besloten om hun eigen procedures op papier te gaan zetten. Zo hadden ze zelf houvast voor het uitvoeren van hun taken en dachten ze dat nieuwe collega's hier in de toekomst gebruik van kunnen maken. De respondenten gaven hierbij wel wederom aan dat ze het beter zouden vinden als bepaalde processen meer gestandaardiseerd waren voor heel PVM BLX.

6. Conclusie

In de conclusie worden de resultaten uit het vorige hoofdstuk geïnterpreteerd waardoor antwoord gegeven wordt op de hoofdvraag en empirische deelvragen. De antwoorden op de deelvragen worden als eerst gegeven in dezelfde volgorde als in het resultaten hoofdstuk. Deze ordening komt voort uit de volgorde van de voor de respondenten belangrijkste contactmomenten. Per contactmoment zal elke deelvraag beantwoord worden, zodat een duidelijk overzicht gegeven wordt van de conclusie per contactmoment. Aan de hand hiervan zal tot slot de hoofdvraag beantwoord worden. De hoofdvraag van dit onderzoek luidt:

"Hoe ervaren de nieuwe medewerkers van Perfetti Van Melle Benelux de 4 c's in de voor hen belangrijkste contactmomenten van de onboarding journey?"

De empirische deelvragen luiden als volgt:

- Welke contactmomenten binnen de onboarding journey worden als belangrijkste ervaren voor de nieuwe medewerkers van PVM BLX?
- Hoe ervaren de nieuwe medewerkers van PVM BLX de huidige onboarding journey m.b.t. *compliance*?
- Hoe ervaren de nieuwe medewerkers van PVM BLX de huidige onboarding journey m.b.t. *clarification*?
- Hoe ervaren de nieuwe medewerkers van PVM BLX de huidige onboarding journey m.b.t. *connection*?
- Hoe ervaren de nieuwe medewerkers van PVM BLX de huidige onboarding journey m.b.t. *culture*?

Het antwoord op de eerste deelvraag is terug te vinden in de alineatitels van Paragraaf 6.1 t/m 6.6, welke de zes contactmomenten aangeven die de respondenten als belangrijkste beschouwden. Een schematische weergave hiervan is te zien in Figuur 7.



Figuur 7 - Conclusie onboarding journey PVM BLX

Zoals aangegeven zal nu stap voor stap elk contactmoment worden behandeld met de conclusies van de bijbehorende deelvragen.

6.1 Aangenomen – eerste werkdag

Hoe ervaren de nieuwe medewerkers van PVM BLX de huidige onboarding journey m.b.t...

Compliance

Uit de resultaten blijkt dat de respondenten na hun laatste sollicitatiegesprek tijdig en op prettige manier op de hoogte zijn gesteld door hun leidinggevende of HR Business Partner. In alle gevallen gebeurde dit door middel van een telefoontje. Echter wordt er niet één lijn getrokken in wie dit telefoontje pleegt; de leidinggevende of de HR Business Partner. Dit wisselt per respondent. Verder kan uit de interviews geconcludeerd worden dat te ondertekenen documenten duidelijk en ruim op tijd worden gedeeld. In sommige gevallen komen echter wat slordigheidsfoutjes voor, zoals typfouten op de arbeidsovereenkomst.

Clarification

Doordat de respondenten aangaven altijd snel terugkoppeling gehad te hebben op vragen, kan geconcludeerd worden dat er altijd iemand klaar stond om vragen te beantwoorden. Dit kan HR zijn, maar ook de leidinggevende. Verder vonden de respondenten het prettig om vooraf een planning toegestuurd te krijgen van hoe hun eerste werkdag of -week eruit kwam te zien. Dit werd echter niet in alle gevallen gedaan, waaruit opgemaakt kan worden dat er óf verschillende inwerkprocessen worden gehanteerd door verschillende leidinggevers, óf dat niet elke leidinggevende dezelfde acties uitvoert van het inwerkproces.

Culture

Doordat de respondenten voorafgaand aan hun eerste werkdag al een introductiepakketje thuisgestuurd kregen werden zij geënthousiasmeerd voor hun nieuwe baan. Er kan hieruit worden geconcludeerd dat dit initiatief een positieve invloed heeft op de verwachtingen van de medewerker over de werksfeer.

Connection

De respondenten hadden voorafgaand aan de eerste werkdag meermaals contact met hun leidinggevende of HR Business Partner. Hierdoor voelden zij zich betrokken bij de organisatie. Het warm houden van contact en waarborgen van korte lijntjes hierin zorgt ervoor dat de nieuwe medewerkers zich al voor hun eerste werkdag verbonden voelen met de organisatie.

6.2 Introductiedag

Hoe ervaren de nieuwe medewerkers van PVM BLX de huidige onboarding journey m.b.t...

Compliance

Uit de interviews bleek dat enkele respondenten hun introductiedag nog niet gehad hebben, doordat zij steeds verhinderd waren bij voorgaande edities. De introductiedag is wel verplicht gesteld vanuit PVM BLX, maar hieruit blijkt dat dit niet consequent wordt gehandhaafd.

Clarification

Door het feit dat aan het begin van de coronamaatregelen een aantal introductiedagen zijn opgeschoven, hebben meerdere medewerkers deze pas na een aantal maanden gehad. In de tussentijd hadden zij al een hoop informatie zelf vergaard, waardoor veel dubbele informatie werd gegeven tijdens de introductiedag. Uit de uitspraken van de respondenten blijkt dat zij hierdoor de toegevoegde waarde van de introductiedag minder goed zien. De respondenten die de introductiedag al vroeg in hun indiensttreding hadden gehad zagen de toegevoegde waarde wel in, waaruit geconcludeerd kan worden dat de introductiedag nuttiger is voor nieuwe medewerkers wanneer zij deze in een vroeg stadium van hun indiensttreding bijwonen.

Culture

Door de coronamaatregelen van PVM BLX was het tijdens de introductiedag niet mogelijk voor de deelnemers om een rondleiding te krijgen. Uit de reacties hierop blijkt dat medewerkers hierdoor een minder scherp beeld hebben van de werksfeer en de ongeschreven regels van het bedrijf.

Connection

Respondenten die de introductiedag nog fysiek hebben meegemaakt, waardeerden vooral de mogelijkheid tot contact leggen met collega's. Bij de digitale versie werd vooral dit onderdeel gemist. Er werd vooral veel informatie overgebracht, maar er was weinig kans

voor netwerken met collega's. Hierdoor lijkt het erop dat er bij de digitale introductiedag te weinig aandacht is voor het contact tussen de deelnemers.

6.3 Eerste werkdag

Hoe ervaren de nieuwe medewerkers van PVM BLX de huidige onboarding journey m.b.t...

Compliance

Uit het feit dat bij alle respondenten hun werkplek/-benodigdheden klaarstonden blijkt dat dit onderdeel positief ervaren wordt.

Clarification

Bij enkele respondenten was de HR Business Partner aanwezig bij de eerste werkdag, bij andere was dit niet het geval. Hieruit blijkt dat niet elke HR Business Partner dit hetzelfde aanpakt. Verder zorgde een gesprek met de leidinggevende over onder andere het manifest van PVM BLX, de buddy en kennismakingsgesprekken voor meer duidelijkheid over hun nieuwe baan. Er kan op basis hiervan gesteld worden dat er voldoende initiatieven worden ondernomen om ervoor te zorgen dat alles duidelijk is voor de nieuwe medewerker. Wel lijkt het erop dat de mate waarin deze initiatieven worden opgepakt verschilt per leidinggevende.

Culture

De medewerkers die tijdens hun eerste werkdag op kantoor of in de fabriek zijn geweest gaven aan dat ze toen al een beeld kregen van alle geschreven en ongeschreven regels bij PVM BLX. Echter blijkt uit de reacties van respondenten die wegens de coronamaatregelen niet fysiek aanwezig konden zijn dat zij geen goed beeld hadden bij de organisatiecultuur. Hierbij geldt verder dezelfde reden als onder *culture* bij de introductiedag.

Connection

Bij dit onderwerp geldt wederom hetzelfde: respondenten die vaker fysiek aanwezig konden zijn tijdens hun onboarding journey voelden zich meer verbonden met collega's. Echter worden er wel digitale initiatieven genomen om dit te compenseren, maar deze zijn volgens de respondenten niet te evenaren met fysieke aanwezig en *live* contact met collega's. Hieruit blijkt dat de digitale initiatieven die worden georganiseerd wellicht niet volledig aansluiten bij de behoeften van de medewerkers.

6.4 Week 1

Hoe ervaren de nieuwe medewerkers van PVM BLX de huidige onboarding journey m.b.t...

Compliance

Aangezien enkele respondenten aangaven tijdens de eerste week problemen ervaren te hebben met systemen en het verkrijgen van autorisaties, lijkt het erop dat hierin niet alles goed gaat tijdens dit proces.

Clarification

De respondenten die aangaven dat hun agenda al deels voor hen gevuld was in de eerste week vonden dit prettig, de respondenten bij wie dit niet zo was misten houvast in hun taken tijdens de eerste week. Hieruit kan worden opgemaakt dat het nieuwe medewerkers duidelijkheid kan geven vooraf te communiceren wat hen te wachten staat. Het lijkt erop dat dit niet met alle nieuwe medewerkers wordt gedaan. Verder misten de respondenten geregeld naslagwerk waarop zij uitleg konden vinden over bepaalde systemen of procedures. Het lijkt erop dat deze onvoldoende aanwezig zijn voor nieuwe medewerkers. Hierdoor gaat de efficiëntie omlaag, doordat nieuwe medewerkers vaker bij collega's om hulp moeten vragen.

Culture

Wederom geldt hier voor medewerkers die niet vaak aanwezig zijn geweest op kantoor of in de fabriek dat zij een minder goed beeld hebben van de organisatiecultuur dan medewerkers die wel fysiek aanwezig zijn geweest. Wel geeft het manifest van PVM BLX

hen duidelijkheid over de missie, visie en filosofie van PVM BLX, maar zien zij dit vanuit huis werkend onvoldoende terugkomen. Hieruit kan geconcludeerd worden dat het manifest wellicht voldoende is afgebeeld op kantoor, maar onvoldoende zichtbaar is in de digitale werkomgeving.

Connection

De respondenten gaven aan het erg te waarderen dat zij in hun eerste week geregeld gebeld werden door collega's, hun leidinggevende en in sommige gevallen hun HR Business Partner. Hierdoor kan worden gesteld dat mensgerichte vraagstellingen die niet gericht zijn op het werk, maar meer op persoonlijk welbevinden het verbondenheidsgevoel bij nieuwe medewerkers bevorderen. Ook de laagdrempelige omgangsvormen bij PVM BLX zorgen ervoor dat nieuwe medewerkers zich snel op hun gemak voelen.

6.5 Maand 1

Hoe ervaren de nieuwe medewerkers van PVM BLX de huidige onboarding journey m.b.t...

Compliance

Bij een groot deel van de respondenten zijn tijdens of na de eerste maand de leerdoelen opgesteld samen met hun leidinggevende. Bij enkelen was dit niet zo, sommigen gaven zelfs aan dat dit op het moment van het interview nog steeds niet was gedaan. Hieruit kan worden geconcludeerd dat niet elke leidinggevende dezelfde tijdlijn aanhoudt in dit proces. Dit onderdeel valt ook onder de ervaring van *clarification*, doordat dit ook verwarring kan brengen bij nieuwe medewerkers.

Clarification

Een aanzienlijk deel van de respondenten voelde zich gedurende de eerste maand geregeld 'in het diepe gegooid' en had graag wat meer houvast gehad. Het inwerkprogramma dat door hun leidinggevende was opgesteld was vaak na een week 'klaar'. Zij waren daardoor naar hun mening soms te veel op zichzelf aangewezen. Hier kwam vanuit de respondenten wederom het gebrek aan geschreven procedures bij PVM BLX aan bod. Het lijkt het hierdoor op dat bij PVM BLX te weinig aandacht is voor het op papier zetten van processen, in het bijzonder voor nieuwe medewerkers. Verder misten de respondenten ook duidelijke uitleg over de 'Group' organisatie, waardoor gesteld kan worden dat ook hier onvoldoende aandacht voor is tijdens de onboarding journey.

Culture

Binnen een maand hadden de meeste respondenten wel een duidelijk beeld bij de organisatiecultuur, maar de respondenten die thuiswerken gaven aan het idee te hebben dat er nog veel was dat ze niet wisten. Hieruit kan wederom worden gesteld dat de organisatiecultuur onvoldoende 'leeft' in de digitale werkomgeving. Daarnaast gaven de respondenten aan dat zij de ongestructureerde werkwijzen wijten aan de familiecultuur, welke meer gebaseerd is op mondelinge afspraken. Zo kan worden geconcludeerd dat dit onderdeel van de familiecultuur duidelijk zichtbaar is bij de medewerkers van PVM BLX, onafhankelijk van of zij thuiswerken of niet.

Connection

Sommige respondenten vonden dat hun HR Business Partner voldoende betrokken was bij hun onboarding journey, anderen hoorden weinig tot niets van hun HR Business Partner. Het lijkt er hierdoor op dat elke HR Business Partner dit anders aanpakt. Uit de resultaten blijkt dat medewerkers hier wel behoefte aan hebben.

6.6 Maand 2 & 3

Hoe ervaren de nieuwe medewerkers van PVM BLX de huidige onboarding journey m.b.t...

Compliance

Op het gebied van *compliance* hadden de respondenten over de tweede en derde maand niets toe te voegen bij wat ze eerder hadden vermeld, waardoor binnen dit contactmoment geen nieuwe conclusies getrokken kunnen worden over de ervaring van dit onderdeel.

Clarification

In de tweede en derde maand van de onboarding journey lijkt het erop dat medewerkers steeds meer gewend raken aan hun nieuwe baan en taken en zich steeds minder 'nieuw' voelen. Verder kan wat dit onderdeel betreft niks nieuws worden geconcludeerd vergelijkend met de vorige contactmomenten.

Culture

Tijdens deze periode werd het warme familiegevoel dat de respondenten eerder noemden alleen maar meer bevestigd, wat betekent dat de werksfeer bij PVM BLX al prettig ervaren wordt.

Connection

De informele omgangsvormen bij PVM BLX zorgen ervoor dat nieuwe medewerkers snel kunnen aansluiten bij hun collega's. Wel gaven respondenten aan dat tijdens hun digitale onboarding bij meetings vaak gelijk werd overgegaan naar de orde van de dag, waardoor er weinig ruimte was voor een informeel gesprek of verdere kennismaking. De digitale werkvorm maakt het zodoende lastig voor nieuwe medewerkers om collega's te leren kennen. Het vermoeden bestaat hierdoor dat er onvoldoende digitale initiatieven worden ondernomen om nieuwe collega's te laten aansluiten tijdens het thuiswerken.

6.7 Antwoord op de hoofvraag:

"Hoe ervaren de nieuwe medewerkers van Perfetti Van Melle Benelux de 4 c's in de voor hen belangrijkste contactmomenten van de onboarding journey?"

Over het algemeen kan gesteld worden de nieuwe medewerkers van PVM BLX de onboarding journey positief ervaren. Op het gebied van *compliance* wordt al het benodigde werkmateriaal tijdig klaargezet, op incidenteel wat slordigheidsfoutjes na. Waarin niet één lijn wordt getrokken is het aftekenen van leerdoelen. Het blijkt dat dit niet door elke leidinggevende even consequent wordt gedaan. Voor wat *clarification* betreft komt het meest naar voren dat er onvoldoende procedures op papier beschreven zijn bij PVM BLX. Dit hindert nieuwe medewerkers in hun leerproces tijdens de onboarding journey en vertraagt de productiviteit. Dit sluit aan op de familiecultuur van PVM BLX, met een sterke focus op mondelinge afspraken in plaats van geschreven procedures. Dit sluit tevens aan bij *culture*. Over *culture* kan geconcludeerd worden dat nieuwe medewerkers bij PVM BLX al snel het gevoel hebben dat het een warme organisatie is met een gemoedelijke werksfeer. Wel is het voor medewerkers die thuiswerken lastig om een compleet beeld te hebben bij de organisatiecultuur, doordat deze in de digitale werkomgeving minder goed zichtbaar is. De digitale initiatieven om dit tegemoet te komen sluiten wellicht niet aan op de behoeften van de medewerkers. Tot slot kan gesteld worden dat nieuwe medewerkers zich tijdens hun onboarding journey welkom in het team voelden en dat ze zich snel betrokken voelen, wat aansluit op *connection*. Wel worden er weinig initiatieven genomen om tijdens het thuiswerken het informele contact tussen collega's te stimuleren. Zeker voor nieuwe medewerkers is het daardoor lastig om naast de reguliere werkzaamheden hun collega's te leren kennen. Daarnaast lijkt het erop dat niet elke HR Business Partner in dezelfde mate contact zoekt als een nieuwe medewerker in dienst treedt, waardoor sommige nieuwe medewerkers niet precies weten wie hun HR Business Partner is of waarvoor ze hen kunnen inschakelen.

Op basis van deze conclusie kan het conceptueel model zoals weergegeven in Hoofdstuk 3 aangehouden worden. Zoals Bauer (2011) stelt hebben alle vier de c's invloed op de onboarding journey, zo ook voor de nieuwe medewerkers van PVM BLX.

7. Discussie

In dit laatste hoofdstuk wordt ingegaan op mogelijke beperkingen van het onderzoek. Verbeterpunten ten aanzien van de betrouwbaarheid en validiteit worden aangestipt en er wordt ingegaan op de innovatieve waarde van dit onderzoek. Tot slot wordt advies gegeven voor vervolgonderzoek.

7.1 Betrouwbaarheid & validiteit

De betrouwbaarheid van een onderzoek is de mate waarin het onderzoek vrij is van toevallige fouten. De mate waarin gemeten wordt wat gemeten moet worden, waardoor het onderzoek vrij is van systematische fouten wordt validiteit genoemd (Verhoeven, 2018).

In het theoretisch kader en conceptueel model zijn de vier c's van Bauer (2011) gebruikt als fundament van dit onderzoek, waar onder andere *culture* en *connection* toe behoren. In tegenstelling tot *compliance* en *clarification* zijn deze twee c's moeilijker te categoriseren onder één contactmoment. Bij *compliance* of *clarification* konden medewerkers concrete voorbeelden geven over bijvoorbeeld foutjes in hun arbeidsovereenkomst of processen die niet duidelijk op papier staan. *Culture* en *connection* zijn minder tastbaar, wat het voor de respondenten lastig maakte te benoemen hoe ze dit binnen welk tijdsbestek ervoeren. Ze konden wel over het algemeen vertellen hoe zij de organisatiecultuur en het contact met collega's ervoeren, maar konden dit door de abstractheid hiervan niet plaatsen binnen 'week 1' of 'maand 1'. De onderzoeker heeft voor de plaatsing van deze onderdelen onder contactmomenten de resultaten in zekere mate moeten interpreteren, wat afdoet aan de betrouwbaarheid.

Verder is geen onderzoek gedaan naar de relatie tussen de vier c's. Deze vier begrippen zijn afhankelijk van elkaar onderzocht, maar er is bijvoorbeeld niet ingegaan op wat de invloed van een goede ervaring van *compliance* is op de ervaring van *clarification*. Hetzelfde geldt voor de relatie tussen de contactmomenten. Zo is niet onderzocht wat een goede ervaring van *clarification* tijdens de eerste werkdag doet met de ervaring van *clarification* tijdens de gehele eerste maand. Er kan worden overwogen om uitgebreider onderzoek hiernaar te doen in de toekomst, zodat er beter kan worden ingespeeld op verschillende contactmomenten. Dit verhoogt bovendien de betrouwbaarheid van het onderzoek.

De onderzoeksmethode die is gebruikt voor dit onderzoek is kwalitatief, er zijn namelijk zowel open als semigestructureerde interviews afgenomen. Aldus is gebruikgemaakt van slechts één onderzoeksmethode. Voor vervolgonderzoek met een groter tijdsbestek kan worden geadviseerd om naast kwalitatief onderzoek, ook kwantitatief onderzoek uit te voeren. Zo zou eerst een grotere steekproef kunnen worden bevestigd aan de hand van enquêtes, waarna gerichtere interviews afgenomen kunnen worden aan de hand van deze resultaten. In dit geval zou in de enquêtes de focus kunnen liggen op de scores van de vier c's, waarna in de interviews ingegaan kan worden op de ervaring hiervan en in welke contactmomenten deze voorkomen. Deze combinatie van onderzoeksmethoden wordt ook wel methodische triangulatie genoemd en verhoogt de betrouwbaarheid (Verhoeven, 2018). Tijdens het open deel van de interviews werden de respondenten vrijgelaten in wat ze vertelden en waar ze verder op in wilden gaan. Doordat elke respondent een eigen referentiekader heeft rondom hun onboarding journey, had elke respondent een ander 'verhaal'. Ook de volgorde van deze verhalen verschilt van respondent tot respondent. Doordat er weinig sturing werd gegeven in deze fase van de interviews, is op sommige momenten niet gemeten wat er gemeten moest worden. Respondenten vertelden hierdoor namelijk ook informatie die irrelevant was voor het onderzoek. Deze vorm van interviews verlaagt de validiteit van dit onderzoek. Wel is dit gecompenseerd door ook semigestructureerde interviews toe te passen. Daarnaast was het aan de onderzoeker zelf

om informatie vanuit de respondenten te categoriseren en in de goede volgorde te zetten, wat de kans op toevallige fouten vergroot en daarmee de betrouwbaarheid verlaagt. Daarbij zijn de interviews ten behoeve van dit onderzoek gezien het tijdsbestek uitgevoerd met acht respondenten. Aan de hand van deze resultaten worden conclusies getrokken over de hele onderzoekspopulatie, welke bestaat uit 47 medewerkers. In vervolgonderzoek zou het uitbreiden van het aantal respondenten de betrouwbaarheid verhogen.

Ten slotte kan worden opgemerkt dat dit onderzoek is uitgevoerd in tijden van de coronacrisis, zoals eerder benoemd in Paragraaf 4.4. Hierdoor is een groot deel van de interviews afgenomen via videobellen, wat af en toe ruis op de lijn veroorzaakte. Deze ruis werd vaak veroorzaakt door een gebrekkige internetverbinding. Dit verlaagt tevens de betrouwbaarheid van het onderzoek. Welke beperkingen de coronacrisis verder met zich mee heeft gebracht ten aanzien van dit onderzoek is ook in dit Paragraaf 4.4 toegelicht. In vervolgonderzoek kan gepoogd worden om alle interviews fysiek te laten plaatsvinden.

7.2 Vergelijking met de literatuur

De vier c's zoals geformuleerd door Bauer (2011) blijken ook in dit onderzoek invloed op de onboarding journey van medewerkers. Uit de resultaten en conclusies van dit onderzoek is slechts een enkel verschil met de literatuur gebleken. In het theoretisch kader is gekozen voor een lengte van 90 dagen voor de onboarding journey, zo ook gehanteerd door Watkins (2013) en Krasman (2015). Echter blijkt uit de resultaten dat sommige medewerkers zich na 3 maanden nog steeds niet compleet 'onboard' voelen, waardoor betwijfeld kan worden of 90 dagen voldoende is voor een de afhandeling van de complete onboarding journey.

7.3 Innovatieve waarde

Dit onderzoek is uitgevoerd vanuit de EX filosofie, zoals eerder is toegelicht in Paragraaf 1.2.2. Doordat het eerste deel van het interview een 'open' structuur had, werden de respondenten vrijgelaten in wat ze vertelden. Het idee van EX is namelijk dat alle input komt vanuit de medewerker zelf en niet vanuit de organisatie. De open interviews met een narratief karakter stimuleerden dit. EX is een tamelijk nieuwe benadering binnen het HR-vakgebied, wat bijdraagt aan de innovatieve waarde van dit onderzoek. Wat betreft nieuwe inzichten voor de praktijkorganisatie: dit is vooral de indruk dat er niet één lijn wordt getrokken in (de opvolging van) bepaalde processen door leidinggevenden of HR Business Partners. Dit is verder toegelicht in het antwoord op de hoofdvraag in Paragraaf 6.7.

7.4 Advies voor vervolgonderzoek

Aansluitend op de conclusies van dit onderzoek zou vervolgonderzoek in kunnen gaan op de consequentie van het navolgen van processen. Er is gebleken dat veel medewerkers hun eigen interpretatie geven aan bepaalde taken en dat weinig procedures op papier zijn beschreven. Daarbij lijkt het erop dat de mate waarin bepaalde onboarding initiatieven worden opgepakt verschilt per leidinggevende. Vervolgonderzoek zou kunnen achterhalen wat hier de achterliggende reden van is, in welke mate dit geoptimaliseerd kan worden en of hier überhaupt behoefte aan is. Hierbij zou rekening gehouden kunnen worden met het Concurrerende Waarden model van Quinn & Cameron (2014). Een onderdeel van dit model is familiecultuur, welke tevens heerst bij PVM BLX. Zo kan er in vervolgonderzoek achterhaald worden of er daadwerkelijk een verband is tussen de familiecultuur en de ongestructureerde werkwijzen en hoe dit wellicht omgezet kan worden in een sterkte in plaats van een mogelijke zwakte.

Literatuurlijst

- Ardts, J. (2003). *Introductiebeleid: Vorm geven aan de ontdekkingsreis van nieuwe medewerkers*. Assen: Koninklijke Van Gorcum BV.
- Aarnoutse, B. (2018). *Alignment 2.0* (1ste ed.). Amsterdam: Boom.
- Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., & Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology*. Geraadpleegd op 2 december 2020, van https://pdxscholar.library.pdx.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1026&context=busadmin_fac
- Bauer, T. N. (2011). *Onboarding New Employees: Maximizing Success*. Geraadpleegd op 2 december 2020, van www.shrm.org/foundation.
- Bauer, T. N. (2015a). *Onboarding: Enhancing New Employee Clarity and Confidence*. Geraadpleegd op 24 november 2020. <https://doi.org/10.13140>
- Bauer, T. N. (2015b). *Onboarding: The power of connection*. Geraadpleegd op 25 november 2020. <https://doi.org/10.13140>
- Becker, S., & Bolink, W. (2018). *The Employee Journey* (1ste ed.). Amsterdam: Proof Publishers.
- Compliance (z.d.). In *Interglot*. Geraadpleegd op 27 november 2020 van <https://www.interglot.nl/woordenboek/en/nl/vertaal/compliance>
- Clarification (z.d.). In *Interglot*. Geraadpleegd op 27 november 2020 van <https://www.interglot.nl/woordenboek/en/nl/zoek?q=clarification&m=>
- Culture (z.d.). In *Interglot*. Geraadpleegd op 27 november 2020 van <https://www.interglot.nl/woordenboek/en/nl/zoek?q=culture&m=>
- Connection (z.d.). In *Interglot*. Geraadpleegd op 27 november 2020 van <https://www.interglot.nl/woordenboek/en/nl/zoek?q=connection&m=>
- De Morgen. (2009, 17 februari). *Millenniumgeneratie werkt om te leven, leeft niet om te werken*. Geraadpleegd op 1 november 2020, van <https://www.demorgen.be/nieuws/millenniumgeneratie-werkt-om-te-leven-leeft-niet-om-te-werken~b0f0a039/>
- Ferrazzi, K. (2015, 25 maart). *Technology Can Save Onboarding from Itself*. Geraadpleegd op 29 november 2020, van <https://hbr.org/2015/03/technology-can-save-onboarding-from-itself>
- Forry, D. (2017). *Brandon Hall Groups's 2017 Research: Evolution of onboarding study*. Brandon Hall Group. Geraadpleegd op 29 november 2020, van <http://go.brandonhall.com/Evolution+of+Onboarding+Study>
- Gallup. (2019). *Creating an exceptional onboarding journey for new employees*. Gallup. Geraadpleegd op 16 november 2020, van <http://acrip.co/contenidos-acrip/gallup/2020/octubre/gallup-perspective-creating-an-exceptional-onboarding-journey-for-new-employees.pdf>

- Gazprom Energy. (2020, 17 april). *Verschillende persoonlijkheden op de werkvloer*. Geraadpleegd op 29 november 2020, van <https://www.gazprom-energy.nl/nieuws/verschillende-persoonlijkheden-op-de-werkvloer-hoe-motiveer-en-manage-je-hen/>
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., Agrawal, M. S., & Plowman, S. K. (2013, februari). *The relationship between engagement at work and organizational outcomes*. Gallup. <https://worklifeacademy.nl/wp-content/uploads/2012-Q12-Meta-Analysis-Research-Paper.pdf>
- Helleman, G. (2018, 20 november). *Introductie in Narratief onderzoek*. Platform Stad en Wijk. <https://platformstadenwijk.nl/2018/11/20/introductie-in-narratief-onderzoek/>
- Jacobs, V. (2017, 13 december). *Employee Journey Analytics: A new frontier in Employee Experience Management*. Geraadpleegd op 17 oktober 2020, van <https://www.myhrfuture.com/blog/2018/6/22/employee-journey-analytics-a-new-frontier-in-employee-experience-management>
- Kaur, A. (2013). Maslow's Need Hierarchy Theory: Applications and Criticisms. In *Global Journal of Management and Business Studies* (Vol. 3, Nummer 10). Geraadpleegd op 29 november 2020, van <http://www.ripublication.com/gjmbbs.htm>
- Krasman, M. (2015). *Three Must-Have Onboarding Elements for New and Relocated Employees*. Geraadpleegd op 2 december 2020, van <https://doi.org/10.1002/ert.21493>
- Lesser, E., Mertens, J., Barrientos, M.-P., & Singer, M. (2016). *Designing employee experience How a unifying approach can enhance engagement and productivity* IBM Institute for Business Value. Geraadpleegd op 4 oktober 2020, van <https://www.ibm.com/downloads/cas/ZEND5PM6>
- Lombardi, M. (2011). *Onboarding*. Geraadpleegd op 1 december 2020, van https://www.talentwise.com/files/Onboarding_2011_-_The_Path_to_Productivity.pdf
- Maurer, R. (2019). *New Employee Onboarding Guide*. Geraadpleegd op 1 december 2020, van <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/talent-acquisition/pages/new-employee-onboarding-guide.aspx>
- McKinsey & Company. (2018, 12 maart). *Employee experience: essential to compete*. Geraadpleegd op 17 oktober 2020, van <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-organization-blog/employee-experience-essential-to-compete>
- Mes, H. (2018). *Employee Experience Happy people, better business*. Alphen aan den Rijn: Vakmedianet.
- Penna. (2007). *Meaning at work*. Geraadpleegd op 4 oktober 2020, van https://www.ciodevelopment.com/wp-content/uploads/2011/10/2006-10-08-08-36-31_Penna-Meaning-at-Work-Report.pdf
- Plaskoff, J. (2017). Employee experience: the new human resource management approach. *Strategic HR Review*, 16(3), 136–141. Geraadpleegd op 12 oktober 2020. <https://doi.org/10.1108/shr-12-2016-0108>
- Quinn, R., & Cameron, K. (2014). *Competing Values Leadership* (2de ed.). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Robertson-Smith, G., & Markwick, C. (2009). *Employee Engagement A review of current thinking*. Geraadpleegd op 17 oktober 2020, van <https://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/469.pdf>

- Rollag, K., Parise, S., & Cross, R. (2005). Getting New Hires Up to Speed Quickly. *MIT Sloan Management Review*, 46(2), 35–41.
https://www.researchgate.net/publication/228904053_Getting_New_Hires_Up_to_Speed_Quickly
- Sanders, G., & Neuijen, B. (1999). *Bedrijfscultuur: diagnose en beïnvloeding*. Assen: Van Gorcum.
- Schwecherl, L. (2018, 3 december). *What Is Employee Experience? (And How to Optimize Yours)* | ZeroCater. Geraadpleegd op 17 oktober 2020, van <https://zerocater.com/blog/2018/12/03/what-is-employee-experience-how-to-optimize-yours/>
- Sinek, S. (2009). *Start with why: how great leaders inspire everyone to take action*. Londen: Portfolio Publishing.
- Stassen, L., Anseel, F., & Levecque, K. (2016). *Generatieverschillen op de werkvloer: een systematische analyse van een mythe** (Vol. 29). Geraadpleegd op 21 oktober 2020, van <https://biblio.ugent.be/publication/8083888/file/8640217>
- Stein, M., & Christiansen, L. (2010). *Successful Onboarding*. New York City: McGraw-Hill Publishing.
- Taylor, R. (2018). *De weg naar een optimale Employee Experience (EX)*. Geraadpleegd op 1 december 2020, van <https://www.growpromoter.com/files/whitepaper-ex-nl.pdf>
- Turner, P. (2020). *Employee Engagement in Contemporary Organizations*. In *Employee Engagement in Contemporary Organizations*. Springer International Publishing. Geraadpleegd op 17 oktober 2020. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-36387-1>
- Van der Kraan, K. (2020, 5 augustus). *Wat is Customer Experience en hoe zet je een CX-strategie op?* Geraadpleegd op 17 oktober 2020, van <https://insocial.eu/kennis-blog/customer-experience-definitie-en-strategie/>
- Verhoeven, A. (2015). *Onboarding: blijvend succes van nieuwe medewerkers*. Amsterdam: Uitgeverij Boom Nelissen.
- Verhoeven, A. (2019). *Onboarding: het managen van verwachtingen* (1ste ed.). Alphen aan den Rijn: Vakmedianet.
- Verhoeven, N. (2018). *Wat is onderzoek?* Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.
- Watkins, M. (2013). *The First 90 Days*. Brighton: Harvard Business Publishing.
- Weidema, N. (2017, 20 juli). *Onboarding: wat betekent het?*. Geraadpleegd op 29 november 2020, van https://www.pwnet.nl/instroom/artikel/2017/07/onboarding-wat-betekent-het-10124746?io_source=www.google.com&_ga=2.265154763.555685216.1606662291-791341892.1606662291