Afbeelding met tekst, schermopname, ontwerp

Automatisch gegenereerde beschrijving



Vredesplein 28

5142 RA Waalwijk

**Een warm welkom bij Bakker & Bosch**

**Samen bouwen aan jouw succes!**

Tom Smits

3625761

Bachelorscriptie HRM

Fontys Tilburg

Tag.smits@student.fontys.nl

Onder begeleiding van N. Heijder (docent HRM)

**24 oktober 2023**

# Samenvatting

Voordat dieper ingegaan wordt op de grondige verkenning van het verbeterde onboardingsprogramma van Bakker & Bosch, is het van belang om de belangrijkste bevindingen en conclusies van het implementatie onderzoek te bespreken.

Dit onderzoek richt zich op de implementatie en evaluatie van een nieuw onboardingsprogramma binnen de organisatie Bakker & Bosch. In de inleiding wordt ingegaan op het belang van het verbeteren van het huidige onboardingsproces. Het hoofddoel van de interventie is om het onboardingsproces voor nieuwe medewerkers te optimaliseren, met een focus op geïntegreerde ontwikkeling.

In de onderzoeksfase worden verschillende theorieën ingeleid, zoals: De theorie van de 8 persoonlijkheidstypen (Jung, 1971), de Goal Setting Theory, ontwikkeld door Locke en Latham (1990) en de sociale leertheorie (Bandura, 1978). Deze theorieën zijn ondersteunend in de vormgeving van het vernieuwde onboardingsprogramma. Het gebruik van deze theorieën vergroot tevens de kans op succes voor het onboardingsprogramma op lange termijn. Uiteindelijk is de theorie van de 8 persoonlijkheidstypen (Jung, 1971) volledig geïntegreerd in het nieuwe onboardingsprogramma en draagt bij aan de effectiviteit van het huidige onboardingsproces.

Nadat het onboardingsprogramma van kracht is gegaan wordt in de evaluatiefase ingegaan op hoeverre het programma bijdraagt aan het verbeteren van mentoring, het verhogen van de tevredenheid van nieuwe medewerkers, het vergroten van de kennis van Jung-kleurprofielen (Jung, 1971) en het verbeteren van kennisoverdracht en ontwikkeling van nieuwe medewerkers. Er wordt gebruik gemaakt van duidelijke meetbare doelstellingen en effecten. Data-analyse en evaluatie werden uitgevoerd om de bevindingen te ondersteunen.

De onderzoeksresultaten tonen aan dat het verbeterde onboardingsprogramma aanzienlijk heeft bijgedragen aan alle doelen die vooraf bepaald zijn. De effectiviteit van mentoring is met 33,3% gestegen. De tevredenheid over de onboarding is met 65,5% gestegen. De kennis van de Jung persoonlijkheidstypen (Jung, 1971) is met 86,8% gestegen. De algemene kennis van medewerkers na de onboarding is met 38,1% gestegen. En de participatie bij training en ontwikkeling is met 42,9% gestegen. Uit deze cijfers kan worden geconcludeerd dat het vernieuwde onboardingsprogramma van Bakker & Bosch niet alleen voldoet aan de verwachtingen, maar ook een potentieel laat zien om positieve veranderingen binnen de organisatie teweeg te brengen. Dit succes biedt Bakker & Bosch een stabiele basis om de toekomstige groei en ontwikkeling voort te zetten die de organisatie voor ogen heeft.

Uiteindelijk heeft de implementatie van een vernieuwd onboardingsprogramma een zeer grote bijdrage geleverd voor Bakker & Bosch. Dit zorgt in de toekomst voor een stabiel groeipotentieel van Bakker & Bosch, een hogere medewerkerstevredenheid en een versterking van de 'Employer Brand'.

Het onboardingsprogramma is online vormgegeven in Learned en ziet er als volgt uit:

Mentor: <https://www.youtube.com/watch?v=W6IxVFx1pR8>

Mentee: <https://www.youtube.com/watch?v=J5Z7WuaV_r0>

# Voorwoord

Het schrijven van deze scriptie betekent het einde van een intensieve en uitdagende periode in mijn carrière als student HRM. Deze scriptie is het resultaat van een volledig studiejaar onderzoek, analyse, en reflectie, en het is met trots en dankbaarheid dat ik dit werk mag presenteren.

Ten eerste wil ik mijn oprechte dank uitspreken aan mijn begeleider, Nick Heijder, voor zijn begeleiding, openheid en deskundige advies gedurende het hele proces. Zijn motivatie en betrokkenheid heeft een diepgaande impact gehad op de kwaliteit en het succes van deze scriptie.

Mijn waardering gaat ook uit naar Peter van Rooy en alle medestudenten die mij hebben geïnspireerd en aangemoedigd tijdens afgelopen studiejaar. Jullie inzichten, discussies en feedback hebben mijn ‘af en toe beperkte’ blik écht verrijkt. Daarnaast wil ik mijn vrienden en familie bedanken voor hun onvoorwaardelijke steun en aanmoediging.

Tot slot wil ik graag mijn interessegebied benadrukken. Sinds het begin van mijn studie heeft onboarding mijn nieuwsgierigheid gewekt. Dit onderzoek heeft niet alleen mijn begrip van het onderwerp verdiept, maar heeft me tevens duidelijk gemaakt hoe essentieel een vernieuwende blik is bij het streven naar kennis en innovatie.

Deze scriptie is slechts een momentopname binnen mijn kennis van onboarding. Voor de toekomst hoop ik dat dit werk kan bijdragen aan een breder begrip van dit onderwerp en kan dienen als een bron van inspiratie voor toekomstige onderzoekers.

Dank voor uw interesse in mijn scriptie. Ik wens u veel leesplezier en hoop dat u net zoveel plezier beleeft aan het lezen ervan als ik heb gehad aan het schrijven ervan.

Met vriendelijke groet,

Tom Smits

Inhoud

[Samenvatting 2](#_Toc149070538)

[Voorwoord 3](#_Toc149070539)

[1 Inleiding 6](#_Toc149070540)

[1.1 Externe Trends & ontwikkelingen 7](#_Toc149070541)

[1.1.1 Trends en cijfers 7](#_Toc149070542)

[1.1.2 Onboarding binnen bedrijven 7](#_Toc149070543)

[1.1.3 Arbeidsmarkt data 8](#_Toc149070544)

[1.2 Interne analyse 8](#_Toc149070545)

[1.3 Organisatiestructuur en -fase 10](#_Toc149070546)

[1.4 Het 8-box model 11](#_Toc149070547)

[1.5 Vormen van onboarding 13](#_Toc149070548)

[1.6 Het leerproces binnen onboarding 14](#_Toc149070549)

[1.6.1 Taxonomie van Bloom (1969) 15](#_Toc149070550)

[1.6.2 Sociaal leren Theorie 15](#_Toc149070551)

[1.6.3 Sociale identiteitstheorie: 16](#_Toc149070552)

[1.6.4 Zelfdeterminatietheorie 16](#_Toc149070553)

[1.6.5 Goal Setting Theory 16](#_Toc149070554)

[1.7 Persoonlijkheidstypen 17](#_Toc149070555)

[1.8 Probleemstelling 17](#_Toc149070556)

[1.9 Doelstelling 18](#_Toc149070557)

[1.9.1 Ontwerpvraag 18](#_Toc149070558)

[1.9.2 Kortetermijndoelstellingen 18](#_Toc149070559)

[1.9.3 Langetermijndoelstellingen 19](#_Toc149070560)

[1.9.4 Uitkomst, effect en bestemming 19](#_Toc149070561)

[1.9.5 Meetbaarheid 21](#_Toc149070562)

[1.10 Leeswijzer 21](#_Toc149070563)

[2. Verantwoordingsontwerp 22](#_Toc149070564)

[2.1 Design Thinking 22](#_Toc149070565)

[2.2 Samenwerking Stakeholders 23](#_Toc149070566)

[2.3 Jung-kleuren in de onboarding 24](#_Toc149070567)

[2.4 Acht stappen van Kotter ‘Leading Change’ 26](#_Toc149070568)

[2.5 Divergerende Fase 26](#_Toc149070569)

[2.6 Convergerende Fase 29](#_Toc149070570)

[2.7 Samenvatting 33](#_Toc149070571)

[3. Ontwerpfase 34](#_Toc149070572)

[3.1 Indeling en verantwoordelijkheden 34](#_Toc149070573)

[3.2 Rolverdeling 35](#_Toc149070574)

[3.3 Vormgeving 36](#_Toc149070575)

[3.4 Toepassing van de kleurprofielen 39](#_Toc149070576)

[3.5 Kwartaalmeeting presentatie 44](#_Toc149070577)

[3.6 Terug- en vooruitblik 45](#_Toc149070578)

[4. Evaluatieplan 46](#_Toc149070579)

[**4.1 Meetniveaus Kirkpatrick** 46](#_Toc149070580)

[**4.2 Uitkomst** 48](#_Toc149070581)

[4.2.1 Effectievere mentoring 48](#_Toc149070582)

[4.2.2 Verhoogde tevredenheid van nieuwe medewerkers 49](#_Toc149070583)

[4.2.3 Het beschikken over kennis van de Jung kleuren 51](#_Toc149070584)

[4.2.4 Vergrootte kennis van nieuwe medewerkers na de onboarding 52](#_Toc149070585)

[**4.3 Effect** 53](#_Toc149070586)

[4.3.1 Verhoogde participatie en betrokkenheid bij training en ontwikkeling 53](#_Toc149070587)

[4.3.2 Verbeterede teamcohesie en (cross-functionele) samenwerking 54](#_Toc149070588)

[4.3.3 Verbeterde coachingvaardigheden van mentoren 54](#_Toc149070589)

[**4.4 Bestemming** 56](#_Toc149070590)

[4.4.1 Hogere medewerkerstevredenheid 56](#_Toc149070591)

[4.4.2 Hogere retentie 57](#_Toc149070592)

[4.4.3 Sterkere ‘Employer Brand’ 57](#_Toc149070593)

[4.4.4 Hogere klanttevredenheid 58](#_Toc149070594)

[5. Evaluatie 61](#_Toc149070595)

[**5.1 Respondenten** 61](#_Toc149070596)

[**5.2 Uitkomsten** 61](#_Toc149070597)

[5.2.1 Effectievere mentoring 61](#_Toc149070598)

[5.2.2 Verhoogde tevredenheid van nieuwe medewerkers 63](#_Toc149070599)

[5.2.3 Het beschikken over kennis van de ‘Jung kleuren’ 66](#_Toc149070600)

[5.2.4 Vergrootte kennis van nieuwe medewerkers na de onboarding 67](#_Toc149070601)

[**5.3 Effect** 69](#_Toc149070602)

[5.3.1 Verhoogde participatie en betrokkenheid bij training en ontwikkeling 69](#_Toc149070603)

[5.3.2 Verbeterde teamcohesie en (cross-functionele) samenwerking 71](#_Toc149070604)

[5.3.3 Verbeterde coachingsvaardigheden van mentoren 73](#_Toc149070605)

[**5.4 Bestemming** 75](#_Toc149070606)

[5.4.1 Hogere medewerkerstevredenheid 75](#_Toc149070607)

[5.4.2 Hogere retentie 76](#_Toc149070608)

[5.4.3 Sterkere employer brand 77](#_Toc149070609)

[5.4.4 Hogere klanttevredenheid 78](#_Toc149070610)

[**5.6 Successen vieren & inzetten verbeteracties** 80](#_Toc149070611)

[5.6.1 Doelstellingen **WEL** behaald 81](#_Toc149070612)

[5.6.2 Doelstellingen **NIET** behaald 82](#_Toc149070613)

[**5.7 Kosten en baten** 84](#_Toc149070614)

[6. Conclusie en vooruitblik 85](#_Toc149070615)

[6.1 Inhoud en Vormgeving 85](#_Toc149070616)

[6.2 Test en Evaluatie 87](#_Toc149070617)

[6.3 Duurzaamheid 88](#_Toc149070618)

[6.4 Doorontwikkeling 88](#_Toc149070619)

[6.5 Design Thinking vervolgstappen 89](#_Toc149070620)

[6.5.1 Stap 1 ‘Empathize’ 89](#_Toc149070621)

[6.5.2 Stap 2 ‘Define’ 90](#_Toc149070622)

[6.5.3 Stap 3 ‘Ideate’ 90](#_Toc149070623)

[6.5.4 Stap 4 ‘Prototype’ 91](#_Toc149070624)

[6.5.5 Stap 5 ‘Test’ 91](#_Toc149070625)

[6.6 Innovatieve Waarde 92](#_Toc149070626)

[6.7 Ethische dilemma’s 93](#_Toc149070627)

[6.8 Ontwerpvraag 93](#_Toc149070628)

[Bronnenlijst 94](#_Toc149070629)

[Bijlagen 100](#_Toc149070630)

[Bijlage 1: Interviews oriëntatiefase 100](#_Toc149070631)

[Bijlage 2: Enquêtes effectiviteit mentoring tijdens onboarding 104](#_Toc149070632)

[Bijlage 3: Goodhabitz Statistieken, Q2 & Q3 105](#_Toc149070633)

[Bijlage 4: Kennis van de kleurprofielen (voor coaching) 107](#_Toc149070634)

[Bijlage 5: Kennis na de 6e week 112](#_Toc149070635)

[Bijlage 6: Enquete tevredenheid 114](#_Toc149070636)

[Bijlage 7: Klanttevredenheid 118](#_Toc149070637)

[Bijlage 8: Intakeformulier Bakker & Bosch 119](#_Toc149070638)

# 1 Inleiding

De arbeidsmarkt is voortdurend in beweging. Alle veranderingen op de arbeidsmarkt hebben invloed op zowel werkgevers als werknemers en beïnvloeden de manier waarop organisaties talent aantrekken, behouden en ontwikkelen. In de inleiding zullen de algemene trends en ontwikkelingen uitgediept worden die momenteel de arbeidsmarkt vormgeven. Dit vooronderzoek zal dienen als basis voor een interventie van een HR-proces binnen

Bakker & Bosch.

## 1.1 Externe Trends & ontwikkelingen

Trends en ontwikkelingen zijn alle zaken in: De externe algemene marktcontext, externe bevolkingsmarktcontext, externe algemene institutionele context en externe bevolking institutionele context. Door te weten wat externe factoren zijn kan hier rekening mee worden gehouden en een doelgerichtere onboarding worden vormgegeven.

### 1.1.1 Trends en cijfers

Uit onderzoek blijkt dat 58% van de nieuwe medewerkers hun manager de belangrijkste informatiebron vindt tijdens hun onboarding. Vaak is alleen HR of recruitment verantwoordelijk voor de onboarding in plaats van dat HR voorziet in educatie en een ondersteunende rol aanneemt aan het management (Talmundo, 2022). Dit geeft aan dat onboardingsprogramma vaak niet organisatie breed opgepakt wordt en er niet binnen elke afdeling commitment is omtrent het belang van een goede onboarding.

Het verloop van medewerkers binnen 6 maanden ligt gemiddeld op zo’n 34%, een medewerker weet vaak zelfs binnen een week of hij langer werkzaam wil blijven voor zijn nieuwe werkgever. Uit een onderzoek van Harvard Business Review blijkt dat de kosten van het verloop bij organisaties bedragen tussen de 100% en 300% van het jaarsalaris van de te vervangen medewerker bedragen (Simmons, 2018), daarnaast kan een goede onboarding bijdragen aan het terugdringen van 50% van ongewenst verloop binnen een organisatie (Ferrazzi, 2017).

Buiten de kosten die bespaard kunnen worden op het niet opnieuw hoeven invullen van een vacature kan ook bespaard worden op uren die een medewerker maakt of declarabel is. Verder blijkt uit onderzoek van Aberdeen Group (Aberdeen Group, 2011) dat nieuwe medewerkers die een onboardingsprogramma hebben gehad 54% productiever zijn in vergelijking met nieuwe medewerkers die geen onboarding hebben gehad.

### 1.1.2 Onboarding binnen bedrijven

Veel bedrijven zijn bezig om hun onboardingsprogramma zo goed en effectief mogelijk door te ontwikkelen, zodat nieuwe medewerkers op een zo prettig mogelijke manier kunnen wennen aan de organisatie. Veel bedrijven kiezen er daarom voor om de volledige potentie van de organisatie te benutten in de onboarding. Zo kiest Bynder er bijvoorbeeld voor om alle afdelingen hun eigen onderdeel van de onboarding te laten vormgeven met de zaken die voor elke nieuwe medewerker interessant zijn (People masterminds, 2020). Binnen deze organisatie wordt ook druk ingezet op een stuk employer branding door vertegenwoordigers te maken van elke medewerker. Dit doen zij door ervoor te zorgen dat elke medewerker precies weet wat de organisatie doet en wat ze allemaal te bieden hebben. Zo zou zelfs elke medewerker binnen 30 seconden een pitch moeten kunnen geven over wat de organisatie doet, hoe ze dit doen en waar ze naartoe willen. Buiten dat dit nuttig zou zijn voor de employer branding zorg je er hierdoor ook voor dat nieuwe medewerkers weten waarom zij hun taak doen en wat het vervolg is nadat zij de taken binnen hun functie hebben afgerond. Medewerkers zouden dus ook meer organisatie breed gaan kijken en zelfs meedenken aan nieuwe ideeën die de organisatie ten goede zouden kunnen komen (People masterminds, 2020).

Organisaties kunnen verschillende strategieën gebruiken voor het behouden en tevreden stellen van werknemers. Het creëren van een positieve van een goede reputatie naar de samenleving is een voorbeeld waarop een organisatie zich kan onderscheiden (Collings et al., 2018). Er zijn verschillende effectieve strategieën die organisaties kunnen gebruiken om hun werknemers te behouden en tevreden te stellen. Employer branding is bijvoorbeeld een strategie waarbij het creëren van een positieve reputatie als werkgever een belangrijke rol speelt (Collings et al., 2018). Daarnaast kunnen ontwikkelingsmogelijkheden ook een rol spelen tot het behouden en tevreden stellen van nieuwe medewerkers, door medewerkers goede begeleiding te geven en kansen te bieden om zich te ontwikkelen is de kans groter dat ze zich voor langere tijd aan de organisatie zullen binden.

### 1.1.3 Arbeidsmarkt data

Uit het Nationaal Jeugd Onderzoek (2022), is gebleken dat bijna 40% van de jongeren die werkzaam is verwacht dat ze binnen één jaar niet meer werkzaam zullen zijn voor dezelfde werkgever. Uit dit onderzoek blijkt dat er minder loyaliteit is ten opzichte van werknemers ten opzichte van hun werkgevers. Veel jongeren geven aan dat flexibiliteit en doorgroeimogelijkheden redenen zijn om over te stappen naar een andere werkgever.

De recruitmentbranche is in opkomst de afgelopen jaren en zelfs een van de snelst groeiende sectoren. Veel bedrijven zijn momenteel op zoek naar recruiters, voor het werven en selecteren van talent en de uitstroom- en doorloop mee op peil te houden. Onderzoek van HR Tech Magazine (HR Tech Magazine, 2020), toont aan dat jongeren zich vaak aangetrokken voelen tot de recruitmentbranche, omdat het een dynamische en innovatieve omgeving is. Daarnaast zijn de kansen voor persoonlijke groei en ontwikkeling binnen de recruitmentbranche vaak groter dan binnen andere branches en kunnen jongeren hun vaardigheden en kennis uitbreiden. Ook blijkt uit onderzoek dat het gemiddelde verloop in Nederland op ongeveer 17% ligt (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2022). Om hetzelfde aantal medewerkers te behouden of te laten groeien is het van belang dat het verlooppercentage zoveel mogelijk gereduceerd wordt. Daarnaast bedragen de kosten van een werving & onboardingsproces gemiddeld 20% van het jaarsalaris van een nieuwe medewerker en kan dus worden verminderd wanneer het verloop tijdens en na de onboarding wordt verminderd (We Know People, 2022).

## 1.2 Interne analyse

Bakker & Bosch HR diensten is een bedrijf dat zich richt op het bieden van personeelsoplossingen voor organisaties (Bakker & Bosch, 2023). Het bedrijf is gespecialiseerd in het werven en selecteren van personeel, loopbaanbegeleiding, HR-advies en andere HR-diensten. In de afgelopen jaren heeft Bakker & Bosch HR-diensten een aantal interne ontwikkelingen doorgemaakt die hebben bijgedragen aan de groei en succes van het bedrijf.

Een belangrijke ontwikkeling bij Bakker & Bosch HR diensten is de focus op digitalisering en automatisering. Het bedrijf heeft geïnvesteerd in geavanceerde HR-technologieën en systemen om de efficiëntie van HR-processen te verbeteren en de klantenservice te verbeteren. Dit heeft het bedrijf in staat gesteld om sneller en effectiever te reageren op de behoeften van klanten en kandidaten. Dit behoeft meer kennis van werknemers over de systemen en werkwijze die Bakker & Bosch hanteert binnen de organisatie. Werknemers zijn soms geneigd zelfgestuurd te werken, omdat er niet altijd één lijn getrokken wordt in werkwijze. Dit geeft de overkoepelende manager die verantwoordelijk is voor de 3 labels van Bakker & aan (M. van Rikxvoort, persoonlijke communicatie, 3 maart 2023). Er is soms onderscheid tussen werknemers in hoe zaken administratief verwerkt/ingevuld worden, maar ook op welke manier een intake met een kandidaat gedaan wordt door recruiters (M. van Rikxvoort, persoonlijke communicatie, 3 maart 2023).

In eerdere MTO’s (medewerkerstevredenheidsonderzoeken) is naar voren gekomen dat de behoefte van medewerkers is om zichzelf te ontwikkelen binnen Bakker & Bosch. (M. Schouten, persoonlijke communicatie, 15 maart 2023). Bakker & Bosch heeft het afgelopen jaar meerdere stappen ondernomen voor de ontwikkeling van medewerkers (SharePoint Bakker & Bosch, 2023). Het bedrijf biedt regelmatig trainingen en opleidingen aan medewerkers om hun vaardigheden en kennis te verbeteren en hen te helpen groeien in hun carrière. Ook krijgen medewerkers die een opleiding willen volgen binnen het vakgebied de kans om dit te doen op kosten van Bakker & Bosch. Ook is er gewerkt aan het gebruik van systemen om intern de ontwikkeling van werknemers te bevorderen, evalueren en ondersteunen waar de behoefte ligt.

De administratieve processen, technische setup en werkplekinrichting zijn op dit moment goed geregeld binnen Bakker & Bosch. Alle zaken die een nieuwe medewerker nodig heeft vanaf zijn eerste dag worden ruim van tevoren gefaciliteerd door: Finance, backoffice en HR. Dit proces is momenteel al gewaarborgd en hier worden vrijwel geen problemen in ervaren. Mochten er toch zaken veranderen of mislopen wordt dit tijdig gecommuniceerd en binnen korte termijn opgelost.

Er zijn het afgelopen jaar 2 programma’s geïntroduceerd om de ontwikkeldoelen van zowel huidige als nieuwe medewerkers inzichtelijk te maken en te verbeteren. Deze programma’s zijn:

1. Learned: Learned is een digitaal platform dat zich richt op het ondersteunen van HR-cycli binnen bedrijven. Het biedt een breed scala aan functies, waaronder prestatiebeheer, ontwikkeling van medewerkers, feedback en beoordelingen;
2. GoodHabitz is een online leerplatform dat een breed scala aan online trainingen en cursussen biedt op verschillende gebieden, zoals persoonlijke ontwikkeling, communicatie, technologie, marketing.

Desondanks wordt er momenteel nog niet volledig gebruik gemaakt van Learned geeft de HR-adviseur aan. Er worden wel doelen gesteld, maar deze worden nog niet altijd in een vorm van continuous conversation doorgesproken en bijgesteld (M. Schouten, persoonlijke communicatie, 2 maart 2023) Goodhabitz wordt na de eerste week vaak ook vrijwel niet meer gebruikt door medewerkers.Uit de cijfers van het gebruik van Goodhabitz blijkt dat na de eerste maand nog 50% van de werknemers inlogt op Goodhabitz om een training te volgen of informatie te vergaren (Goodhabitz statistics, 2023).

In de huidige onboardingscyclus wordt er gebruik gemaakt van een ‘buddy systeem’, deze is desondanks niet direct vormgegeven door het management. Momenteel worden nieuwe medewerkers toegewezen aan een directe collega van de afdeling die op eigen initiatief zaken gaat uitleggen en laten zien. Het is in principe niet de verantwoordelijkheid van de buddy om een nieuwe medewerker op te leiden, maar vaak wordt toch gekozen om alleen de buddy de verantwoordelijkheid te geven over de onboarding van de nieuwe medewerker. Ook wordt er niet geselecteerd op geschiktheid van de buddy, maar meer op welke medewerker het leuk vindt of tijd heeft om deze taak op zich te nemen.

Het systeem waar de onboarding op dit moment in is vormgegeven (vanaf januari) is Microsoft Teams. In Teams wordt een agenda gebruikt voor de onboarding, maar deze communiceert niet met de agenda van Outlook. Hierdoor kijken medewerkers vaak niet meer naar de activiteiten die daarin ingepland staan na de eerste week (zie bijlage 1). Ook staan er zeer algemene zaken in, waardoor de nieuwe medewerker niet weet wat er van hem of haar verwacht wordt en ook geen terugkoppeling ontvangt over deze taken, een voorbeeld is zichtbaar in onderstaande afbeelding.



Afbeelding 1: Algemene opdracht, MS Teams

## 1.3 Organisatiestructuur en -fase

Het organisatiefase-model van Greiner (Greiner, 1998), geeft overzichtelijk weer welke verschillende fasen van groei en ontwikkeling organisaties doormaken. Binnen elke fase heeft een organisatie andere uitdagingen en veranderingen die op de organisatiecultuur- en structuur van invloed zijn. Door deze te identificeren kan een beter begrip worden verkregen van de prioriteiten en behoeften van een organisatie.

Bakker & Bosch bevindt zich op het overgangspunt tussen coördinatiefase en de managementfase van het groeimodel van Greiner (1998). Voor Bakker & Bosch houdt dit in dat ze momenteel 47 medewerkers hebben, ze beginnen aan het standaardiseren van processen, ze hebben meerdere producten/diensten en ze werken vanuit 2 locaties, namelijk Waalwijk en ’s-Hertogenbosch. Sinds een jaar heeft Bakker & Bosch een manager aangenomen voor backoffice en een manager voor het marketingteam. Bakker & Bosch werkt hard aan het behouden van bestaansrecht door veel te focussen op marges die gehaald worden binnen de diensten die ze aanbieden en het management stuurt momenteel grotendeels op cijfers, als: Marges en kosten.

De ambitie van Bakker & Bosch is om binnen 5 jaar te groeien van 47 naar 250 medewerkers en willen dit bereiken aan de hand van hun kernwaarden. Het DNA van Bakker & Bosch bestaat uit 5 kernwaarden, namelijk: Persoonlijk, specialistisch, high service, interesse en daadkrachtig. De bedoeling is dat iedereen vanuit deze kernwaarden werkt en elke medewerker werkzaamheden vanuit dezelfde gedachte vormgeven.

Begin 2022 is Bakker & Bosch op gebied van management opgedeeld in 3 onderdelen, namelijk: Marketing, Recruitment en Sales. De 3 managers van deze afdelingen hebben elk hun eigen verantwoordelijkheid over de verschillende werkzame teams. Deze teams communiceren met elkaar op verschillende manieren, zoals: Face-to-face, via Teams, of via 3CX (telefoneerapp). De directie stemt organisatiedoelen af met deze managers die deze vervolgens door vertalen naar de werkvloer.

De onboarding bij Bakker & Bosch is in het verleden al eens opnieuw ingericht en is er een ‘funnel’ gemaakt in MS Teams om te zorgen dat gewaarborgd wordt dat een nieuwe medewerker alles meekrijgt. Deze waarborging is desondanks niet waterdicht, omdat het programma gevolgd wordt vanuit initiatief van de medewerker en niet wordt gecheckt door een ‘supervisor’ of manager. De manager recruitment gaf tijdens een gesprek aan dat er op dit moment desondanks geen goede waarborging aanwezig is om daadwerkelijk alle taken van de onboarding af te ronden (zie bijlage 1). Door de groeiplannen van Bakker & Bosch wordt het moeilijker om alle medewerkers te laten instromen zoals voorheen gebeurde, er moet wel een duidelijker proces komen geeft HR aan (zie bijlage 1). Uit de gesprekken met zowel medewerkers als HR (zie bijlage 1) blijkt verder nog dat binnen Bakker & Bosch de kernwaarden niet bij iedereen ‘leven’ en dat weinig medewerkers ze daadwerkelijk kunnen benoemen.

In de gesprekken met medewerkers (zie Bijlage 1) blijkt dat managers graag zouden willen dat er een persoon aangewezen kan worden voor het inwerken van nieuwe medewerkers. Hierdoor kan er meer tijd en aandacht uit gaat naar een nieuwe medewerker en heeft de manager meer tijd om te kijken naar bijvoorbeeld ontwikkelingsmogelijkheden. Bakker & Bosch wil als organisatie beschikken over een toekomstbestendig onboardingsprogramma, zodat zij hun toekomstige doelen kunnen realiseren. Zoals in hoofdstuk 1.2 vermeld is, zijn de groeiplannen van Bakker & Bosch geformuleerd op een groei van >200 medewerkers binnen 5 jaar. Hierbij is de onboarding een essentieel onderdeel. Dit blijkt ook uit de uitleg van Marijn van den Bosch (ondernemer) (zie Bijlage 1). Marijn geeft aan dat de onboarding een essentieel onderdeel is van de groei van de onderneming en volgens hem zou moeten bijdragen aan: Groei van de organisatie (d.m.v. employer branding), maar ook retentie, effectiviteit en persoonlijke groei van medewerkers.

Afbeelding met tekst, schermopname, software, Computerpictogram

Automatisch gegenereerde beschrijving

Figuur 2: organisatiestructuur

In bovenstaande figuur (Figuur 1), is overzichtelijk te zien hoe de organisatiestructuur vormgegeven is binnen Bakker & Bosch. Onder de directie vallen de 6 ondersteunende afdelingen. Buiten deze afdelingen valt het management van de 3 aparte labels, namelijk: Bakker & Bosch, Vastgoed Talent en Zorg Gericht.

## 1.4 Het 8-box model

In voorafgaande paragrafen is een overzicht gemaakt van alle zaken die zowel intern als extern een rol spelen voor Bakker & Bosch. Voor het overzichtelijk in kaart brengen van deze factoren is gekozen voor het gebruik van het 8-box model (Boselie, 2009). Dit is een raamwerk dat binnen HRM veel gebruikt wordt om HRM-processen en -activiteiten gestructureerd te benaderen. Dit model biedt inzicht in de verschillende interne- en externe factoren die de HR-processen beïnvloeden en helpen bij het ontwikkelen en aanpassen van effectieve HR-strategieën en -praktijken en bestaat uit de volgende onderdelen:

|  |
| --- |
| **Externe algemene marktcontext**: Dit omvat alle externe factoren die van invloed zijn op een HR proces, zoals bijvoorbeeld arbeidsmarktcondities; |
| **Externe bevolkingsmarktcontext**: Dit omvat alle demografische en sociaaleconomische factoren, zoals diversiteits- en inclusie-initiatieven; |
| **Externe algemene institutionele context**: Dit omvat alle wet- en regelgeving, zoals arbeidsrecht en gezondheids- en veiligheidsvoorschriften; |
| **Externe institutionele context van de bevolking**: Dit omvat alle bevolkingsinitiatieven door bijvoorbeeld vakbonden, ondernemingsraden en cao’s |
| **De configuratie**: Dit omvat alle interne factoren van de organisatie, zoals de structuur, cultuur en technologieën die gebruikt worden; |
| **HR strategieën en praktijken**: Dit omvat alle zaken die uitgevoerd worden door HR en in praktijk gebracht worden binnen de organisatie (gaat vooral over *de uitkomst* in praktijk); |
| **Kritieke HR doelen**: Dit omvat alle doelen die door HR worden opgesteld en meetbaar gemaakt worden a.d.h.v. kpi’s, zoals kosteneffectiviteit en flexibiliteit (gaat vooral over *het effect en* wat het proces daadwerkelijk oplevert); |
| **Ultieme zakelijke doelen**: Dit omvat alle bedrijfsdoelstellingen waar HR een bijdrage aan levert, zoals winstgevendheid of een concurrentievoordeel (gaat vooral over de bijdrage aan de bedrijfsdoelstellingen/*de bestemming*); |

Tabel 1: 8-box model

Afbeelding met tekst, schermopname, Lettertype, ontwerp

Automatisch gegenereerde beschrijving

Figuur 3 , (Boselie, 2009)

In onderstaande tabel is zichtbaar uit welke onderdelen het 8-box model van Boselie (2009) bestaat. Door met de 4 externe factoren en de configuratie rekening te houden zorg je er als HR voor dat de ‘best fit’ kan worden gevormd. Deze zorgt ervoor dat het proces goed aangepast is op alle externe, maar ook interne factoren. Dit kan er uiteindelijk voor zorgen dat de organisatie op lange termijn een voordeel heeft ten opzichte van concurrentie.

Zoals hierboven zichtbaar zijn er voor HR meerdere factoren die invloed hebben op de effectiviteit van alle processen. Er zijn interne- en externe factoren die de inrichting van een HR-proces beïnvloeden, dit geldt dus ook voor het onboardingsproces. Wanneer het 8-box model (Boselie, 2009), wordt bekeken op basis van het onboardingsproces komen de volgende zaken naar boven:

|  |
| --- |
| **Externe algemene marktcontext**: Op gebied van onboarding heeft dit betrekking op het tekort aan gekwalificeerde kandidaten door veel concurrentie op de arbeidsmarkt |
| **Externe bevolkingsmarktcontext**: Op gebied van onboarding heeft dit betrekking op de vergrijzing/ontgroening van de bevolking, waardoor organisaties zich hierop moeten aanpassen |
| **Externe algemene institutionele context**: Op gebied van onboarding heeft dit betrekking op wet- en regelgeving die van toepassing zijn voor het onboardingsproces, hieronder vallen bijvoorbeeld het waarborgen van gelijke kansen, maar ook de nieuwe AVG-wetgeving |
| **Externe institutionele context van de bevolking**: Op gebied van onboarding heeft dit betrekking op de onderwijsniveaus binnen de bevolking en culturele diversiteit |
| **De configuratie**: Op gebied van onboarding heeft dit betrekking op de manier waarop de organisatie is vormgegeven en of de bedrijfscultuur bijvoorbeeld formeel of informeel is |
| **HR strategieën en praktijken**: Op gebied van onboarding heeft dit betrekking op de werving, training en integratie van nieuwe medewerkers en hoe de werkomgeving is vormgegeven |
| **Kritieke HR doelen**: Op gebied van onboarding heeft dit betrekking op het effectief integreren van nieuwe medewerkers, zoals de inwerktijd verkorten, de betrokkenheid verhogen of het verbeteren van de employer branding |
| **Ultieme zakelijke doelen**: Op gebied van onboarding heeft dit betrekking op de organisatiedoelen, zoals klanttevredenheid, winstgevendheid en productiviteit |

Tabel 2: 8-box model m.b.t. onboardingsproces bij Bakker & Bosch

Afbeelding met tekst, schermopname, Lettertype, ontwerp

Automatisch gegenereerde beschrijving

Figuur 4: (Boselie, 2009), m.b.t. het onboardingsproces bij Bakker & Bosch

In bovenstaande figuur is zichtbaar uit welke onderdelen het 8-box model (Boselie, 2009) bestaat, wanneer wordt gekeken naar het proces van onboarding.

## 1.5 Vormen van onboarding

Een gestructureerd en uitgebreid onboardingsprogramma kan de betrokkenheid en motivatie van nieuwe medewerkers vergroten. Het biedt hen de nodige kennis, hulpbronnen en ondersteuning om succesvol te integreren in de organisatie (Saks & Gruman, 2014).

Wanneer een organisatie zich bevindt in de managementfase van Greiner (1998), zullen er andere vormen van onboarding geschikt zijn dan wanneer de organisatie zich in een andere fase bevindt. Binnen de managementfase (Greiner, 1998), worden nieuwe leiderschapsstructuren en controlemechanismen geïntroduceerd om uit te kunnen breiden. Binnen deze fase is het belangrijk dat medewerkers er niet alleen op de hoogte zijn van hun dagelijkse werkzaamheden, maar ook hoe hun rol bijdraagt aan de bredere doelstellingen van de organisatie.

De onboarding voor een organisatie die zich in de managementfase bevindt leent zich het beste voor de volgende 3 onderdelen, namelijk:

1. Formele onboarding

* Hierin wordt de rol en de bedrijfscultuur verduidelijkt door middel van trainingen en oriëntatiesessies. In deze vorm gaat het vooral over de kennisoverdracht en tools bieden aan een nieuwe medewerker. Ook kan hier verduidelijking gegeven worden hoe de rol van een nieuwe medewerker past binnen de organisatiestrategie (Ostroff & Kozlowski, 2012).

1. Informele onboarding (socialisatie)

* Vaak wordt dit vormgegeven in de vorm van activiteiten, lunches en sociale evenementen. Binnen dit onderdeel ligt de focus op het opbouwen vaan een sterke bedrijfscultuur en kan bijdragen aan de verbondenheid met de organisatie (Bauer et al., 1998).

1. Mentorschap

* Binnen deze vorm van onboarding ligt de focus op het voorzien en begeleiden bij de professionele ontwikkeling van nieuwe medewerkers. Ook het begrijpen van de rol van een nieuwe medewerker zal vergemakkelijkt worden op deze manier. Deze vorm kan bijdragen aan het behoud van kennis en ervaring en een verhoogde retentie van nieuwe medewerkers (Ragins & McFarlin, 1990).

## 1.6 Het leerproces binnen onboarding

Het onboardingsproces kan worden gezien als een vorm van een leerproces binnen een organisatie. Het is een leerproces, omdat het gericht is op het verwerven van vaardigheden, specifieke kennis en inzichten die nodig zijn om succesvol te functioneren in een nieuwe rol. Tijdens de onboarding periode krijgen nieuwe medewerkers de gelegenheid om te leren over de organisatiecultuur, de werkprocessen, de verwachtingen en de specifieke taken en verantwoordelijkheden die bij hun functie horen. Het is daarom relevant om voor de onboarding ook gebruik te maken van theorieën die betrekking hebben tot een leerproces.

### 1.6.1 Taxonomie van Bloom (1969)

Onboarding binnen een organisatie bestaat uit verschillende niveaus van cognitieve vaardigheden. De Taxonomie van Bloom (1969) is een methode die ervoor kan zorgen dat een organisatie-inzicht krijgen in de verschillende niveaus waarop een medewerker ‘leert’ en kunnen op de verschillende niveaus actie ondernemen om het te optimaliseren.

Er kunnen verschillende stappen worden ondernomen op de verschillende niveaus van de Taxonomie van Bloom (1969) binnen de onboarding, namelijk:

1. Kennisniveau

* Het verzorgen van toegankelijke informatiebronnen, procedures, policy’s etc.;
* Sessies waarin vragen gesteld kunnen worden;
* Mentor of buddy-systeem om een nieuwe medewerker zaken aan te leren.

1. Begripsniveau

* Momenten inplannen waarop de bedrijfscultuur, missie en visie beter te begrijpen;
* Open communicatie stimuleren en moedig nieuwe medewerker aan om vragen te stellen.

1. Toepassingsniveau

* Geef realistische oefeningen om de nieuwe medewerker zijn/haar kennis toe te laten passen;
* Uitdagende opdrachten waarin je een nieuwe medewerker uitdaagt en geeft daar vervolgens feedback op.

1. Analyserend niveau

* Moedig nieuwe medewerker aan om zelf problemen te identificeren en analyseren;
* Stimuleren van het stellen van vragen en kritisch nadenken over werkmethoden.

1. Evaluatieniveau

* Zorg ervoor dat nieuwe medewerkers regelmatig kunnen reflecteren op hun prestaties en ontwikkeling;
* Meetbare doelen stellen om de groei te kunnen volgen en bij te sturen waar nodig;
* Feedback verlenen aan de hand van 4G-feedback (Hartman & McCambridge, 2011).

Door de verschillende leerniveaus te integreren in de onboarding is sprake van een evenwichtigere leerervaring, waarmee de effectiviteit van het leerproces kan worden vergroot.

### 1.6.2 Sociaal leren Theorie

Volgens de sociale leertheorie (Bandura, 1978), leren individuen niet alleen door persoonlijke ervaringen, maar ook door observatie, imitatie en sociale interactie met anderen in hun omgeving. Interactie tussen ervaren collega’s en nieuwe werknemers kan een positief effect hebben op de onboarding. Nieuwe medewerkers kunnen gemakkelijk de werkmethoden, communicatiestijlen en gedrag van hun collega’s observeren en toepassen.

Een toepassing van de sociaal leren theorie (Bandura, 1978), is het gebruik van een mentorprogramma. Ervaren medewerkers kunnen nieuwe medewerkers direct begeleiden, kennis delen en ondersteunen waar nodig. Nieuwe medewerkers kunnen zich aan een directe bron van begeleiding en ondersteuning ophalen en voelen zich daardoor comfortabeler in een nieuwe werkomgeving (DeCenzo & Robbins, 2005).

De sociale leertheorie (Bandura, 1978), kan ook worden toegepast in de vorm van samenwerking binnen een team. Zo kan een nieuwe medewerker direct ervaren hoe het is om samen te werken met collega’s en door actief deel te nemen kan er zowel kennisoverdracht zijn als het aanleren van normen en waarden van de organisatie en de werknemers.

Daarnaast is feedback ook een zeer bekrachtigend aspect van de sociale leertheorie. Door regelmatige feedback op de prestaties en vooruitgang van een nieuwe werknemer te geven worden zij zich bewust van zowel sterke punten als ontwikkelpunten. Door positieve bekrachtiging, in de vorm van bijvoorbeeld erkenning of beloning voor prestaties, kan bij de nieuwe medewerker zowel de motivatie, als de betrokkenheid bij de organisatie worden vergroot. De sociale leertheorie biedt inzicht in de toepassingen die gedaan kunnen worden op gebied van onboarding van nieuwe medewerkers, door middel van: mentorschap, samenwerking, feedback en positieve bekrachtiging. Met deze onderdelen kan een organisatie de ontwikkeling en integratie van een nieuwe medewerker bevorderen (Bandura, 1978).

### 1.6.3 Sociale identiteitstheorie:

De sociale identiteitstheorie van (Tajfel & Turner, 1979), geeft aan dat onze identiteit gebaseerd is op de sociale groepen waar we mee omgaan en ons identificeren.

Door een nieuwe medewerker te introduceren bij verschillende afdelingen en verschillende collega’s creëer je kansen voor sociale categorisatie en identificatie. Hierdoor kan een nieuwe medewerker beter begrijpen hoe elk team/elke rol bijdraagt aan het geheel van de organisatie. Dit kan helpen bij het creëren van meer cohesie tussen verschillende afdelingen van de organisatie. Het bevorderen van sociale identificatie en cohesie tussen afdelingen kan ook de communicatie en samenwerking tussen teams verbeteren (Tajfel & Turner, 1979). Wanneer nieuwe medewerkers een gevoel van verbondenheid ervaren met andere afdelingen, zijn ze waarschijnlijk eerder geneigd om informatie en middelen te delen, gezamenlijke projecten aan te gaan en elkaar te ondersteunen bij het behalen van gemeenschappelijke doelen.

### 1.6.4 Zelfdeterminatietheorie

De zelfdeterminatietheorie (Deci & Ryan, 1985), stelt dat mensen een inherente behoefte hebben aan autonomie, competentie en verbondenheid. Door de reden achter een handeling te communiceren, wordt de autonomie van mensen gerespecteerd. Als een persoon begrijpt waarom hij/zij iets moet doen en voet hij/zij zich meer betrokken bij de taak, wat de motivatie en intrinsieke betrokkenheid vergroot.

### 1.6.5 Goal Setting Theory

De Goal Setting Theory, ontwikkeld door Locke en Latham (1990), stelt dat het stellen van specifieke en uitdagende doelen een belangrijke rol speelt bij het verbeteren van prestaties en productiviteit. De goal setting theory (Locke & Latham, 1990) suggereert dat doelen als richtlijnen fungeren en medewerkers motiveren om zich in te spannen en gerichte acties te ondernemen om die doelen te bereiken. Door te weten wat er precies van hen wordt verwacht, kunnen ze hun inspanningen specifieker richten op de taken die nodig zijn om die doelen te bereiken. Dit voorkomt verspilling van tijd en energie aan minder belangrijke taken en bevordert een efficiëntere benadering van het werk. Bovendien stimuleren uitdagende doelen individuen om harder te werken en meer inspanning te leveren (Locke & Latham, 1990). Het nastreven van doelen die als uitdagend worden ervaren, motiveert mensen om hun grenzen te verleggen en zichzelf te overtreffen. Dit kan leiden tot een hogere productiviteit en betere prestaties.

## 1.7 Persoonlijkheidstypen

De theorie van de 8 persoonlijkheidstypen (Jung, 1971), toont aan dat elk individu bepaalde gedragingen en voorkeuren heeft die vallen binnen de 8 persoonlijkheidstypen die Jung (1971) heeft geformuleerd. Deze theorie zou relevant kunnen zijn in de onboarding, omdat hiermee rekening gehouden kan worden met persoonlijke voorkeuren en manier waarop gecommuniceerd wordt met nieuwe medewerkers.

De 8 typen zijn gebaseerd op de manier waarop een individu omgaat met het verzamelen van informatie, omgaat met de wereld om zich heen en hoe hij of zij beslissingen neemt. Jung (1971) stelt de 8 persoonlijkheidstypen als volgt op:

* E: Extravert
* I: Introvert
* S: Sensorisch
* N: Intuïtief
* T: Denkend
* F: Voelend
* J: Oordelend
* P: Waarnemend

In een onboardingsprogramma kunnen nieuwe medewerkers inzicht krijgen in de theorie van de 8 persoonlijkheidstypen om zichzelf, maar ook collega’s beter te begrijpen. Hierdoor kan effectiever worden gecommuniceerd en zal de samenwerking met collega’s beter verlopen.

Ook kunnen taken beter toegewezen worden aan de passende medewerkers of teams. Door taken en verantwoordelijkheden te kiezen die aansluiten bij de persoonlijkheidsvoorkeuren kunnen betere resultaten behaald worden (Jung, 1971).

## 1.8 Probleemstelling

Bakker & Bosch heeft als doelstelling om van 47 naar 250 medewerkers te groeien binnen 5 jaar. Het ontbreken van een effectief onboardingsproces binnen Bakker & Bosch, in combinatie met alle externe factoren, zoals de krapte op de arbeidsmarkt, leidt tot verminderde betrokkenheid van werknemers. Daarnaast belemmert het hun productiviteit en potentieel binnen de organisatie.

Het is van belang dat er een doelgericht en gestructureerd onboardingsproces aanwezig is binnen Bakker & Bosch dat ervoor zorgt dat nieuwe medewerkers snel en effectief integreren binnen de organisatie. Dit zorgt ervoor dat hun betrokkenheid wordt vergroot en stelt nieuwe medewerkers in staat om snel waarde toe te voegen aan de organisatie. Dit is essentieel om talent aan te trekken en te behouden, concurrerend te blijven in de markt en de algehele prestaties en toekomstige doelen qua groei van Bakker & Bosch te bevorderen in een steeds veranderende omgeving. Op dit moment is bij Bakker & Bosch nog geen professioneel onboardingsplan en zijn er vooral losse onderdelen van de onboarding vormgegeven die niet het gewenste effect opleveren en zorgen voor:

Het ontbreken van eenduidigheid en één werkwijze, een langere tijdsduur voordat een nieuwe werknemer alle kennis en vaardigheden bezit voor zijn of haar functie, een lage mate van cross-functionele samenwerking en het niet volledig benutten van de employer branding tijdens het in dienst treden van een nieuwe medewerker.

## 1.9 Doelstelling

### 1.9.1 Ontwerpvraag

1. Hoe kan Bakker & Bosch een effectief en vernieuwd onboardingsprogramma ontwerpen en implementeren binnen de organisatie, om nieuwe werknemers te helpen sneller te integreren, betrokken te blijven en succesvol te zijn in hun rol, en tegelijkertijd de operationele efficiëntie en effectiviteit van het programma te verbeteren?

Om deze vraag te kunnen beantwoorden is in het vooronderzoek gekeken naar interne- en externe factoren voor Bakker & Bosch. Intern zijn er een aantal zaken waar aan gewerkt is om de onboarding te verbeteren. Het waarborgen om ook daadwerkelijk alle stappen te ondernemen om nieuwe medewerkers te integreren in het ontwikkelingsproces is nog niet volledig geoptimaliseerd en geïntegreerd. De externe factoren die van invloed zijn op de onboarding, zijn bijvoorbeeld de krapte op de arbeidsmarkt op dit moment. Ook het belang van awareness (door bijvoorbeeld employer branding) is een groeiend thema binnen de employee journey. Door in de onboarding van een nieuwe medewerker de organisatie goed te presenteren krijgt een nieuwe medewerker direct een goede indruk en zal deze dan extern ook sneller uiten.

### 1.9.2 Kortetermijndoelstellingen

Op korte termijn streeft Bakker & Bosch naar een naadloze integratie van onze verbeterde onboardingaanpak met als oogmerk het bereiken van specifieke meetbare mijlpalen. Deze doelen zijn ontworpen om ervoor te zorgen dat nieuwe medewerkers een positieve, zinvolle en productieve start maken binnen onze organisatie.

Een van de belangrijkste doelen is het bieden van effectievere mentoring. Hiermee kan ervoor gezorgd worden dat nieuwe medewerkers zich goed begeleid en ondersteund voelen in hun nieuwe rol. Een tweede doel is het verhogen van de tevredenheid van nieuwe medewerkers. Bakker & Bosch wil namelijk dat nieuwe medewerkers zich welkom voelen en de organisatie ervaren als een plek waar ze graag werken.

Een ander belangrijk doel is het vergroten van de kennis van de Jung Kleuren en de toepassing ervan in de praktijk door mentoren. Deze inzichten kunnen hen helpen om een nieuwe medewerker beter te kunnen coachen.

Daarnaast is het doel om de inzetbaarheid op korte termijn verbeteren. Dit houdt in dat de tijd die nodig is voor medewerkers om productief te worden verkort wordt. En hen de benodigde algemene kennis om bij te dragen aan onze organisatie wordt vergroot.

Tot slot, het vijfde doel is het vergroten van de betrokkenheid van nieuwe medewerkers bij training- en ontwikkelingsactiviteiten. Het doel is dat nieuwe medewerkers actief deelnemen aan hun eigen groei en ontwikkeling, wat op zijn beurt bijdraagt aan hun succes en dat van de organisatie als geheel.

### 1.9.3 Langetermijndoelstellingen

Op de lange termijn zijn de meetbare doelen van een verbeterd onboardingsprogramma gericht op het behalen van blijvende voordelen voor de organisatie en medewerkers.

Een eerste langetermijndoel is het bereiken van een verbeterde teamcohesie & (cross-functionele) samenwerking. Dit houdt in dat aangetoond kan worden dat het onboardingsprogramma heeft bijgedragen aan een sterker teamgevoel en verbeterde samenwerking tussen medewerkers in verschillende afdelingen.

Een ander langetermijndoel is het ontwikkelen van verbeterde coachingsvaardigheden van mentoren. Dit betekent dat de mentoren effectievere coaching technieken beheersen en in staat zijn om hun collega's te ondersteunen en begeleiden bij hun professionele ontwikkeling. Daarnaast is het streven om een hogere klanttevredenheid te bereiken als resultaat van ons onboardingsprogramma. Het doel is dat goed ingewerkte en getrainde medewerkers beter in staat zijn om de behoeften van onze klanten te begrijpen en te vervullen.

Verder is een essentieel langetermijndoel een verhoogde retentie van medewerkers. Ook zou een sterker Employer Brand is een ander langetermijndoel zijn. Het onboardingsprogramma zou moeten bijdragen aan een positiever extern imago, waardoor we aantrekkelijker worden voor potentiële medewerkers en klanten.

Tot slot, is een langetermijndoel om een verbeterde medewerkerstevredenheid te realiseren als gevolg van het nieuwe onboardingsprogramma. Dit betekent dat medewerkers zich beter ondersteund voelen en meer tevreden zijn over hun werk en de organisatie als geheel.

### 1.9.4 Uitkomst, effect en bestemming

Qua meetbaarheid is het gemakkelijk als er KPI’s gezet worden, dit kan in de vorm van zowel kwalitatieve als kwantitatieve gegevens. Er zijn een aantal zaken die gemeten kunnen worden op korte termijn, deze vormen de directe uitkomst van de interventie. Hieronder is per ‘fase’ uitgelegd welke zaken een verandering hebben doorgemaakt.

**De uitkomst**

Het verbeterde onboardingsprogramma streeft naar meerdere gewenste effecten. In de nabije toekomst wordt verwacht dat Bakker & Bosch aanzienlijke verbeteringen zal zien in verschillende aspecten van hun onboardingsprogramma. Allereerst wordt verwacht dat de mentoring effectiever zal worden, met een nadruk op het verbeteren van de communicatie- en beoordelingsvaardigheden van mentoren en managers. Een doelstelling voor de beoordeling van de mentoring zou een scoreverhoging van 10% (van de maximumscore) moeten zijn. In het geval van een 5-puntsscore is dit een verhoging van 0,5. Hierdoor kan de voortgang van mentees in hun onboardingsprogramma nauwkeuriger worden gemeten. Bovendien zal het aangepaste onboardingsprogramma naar verwachting resulteren in een aanzienlijke toename van de tevredenheid onder nieuwe medewerkers, wat betekent dat zij zich meer betrokken zullen voelen bij de organisatie dankzij verbeteringen in het onboardingsprogramma. De doelstelling is om het tevredenheidscijfer betreffende de onboarding te laten stijgen met 20% (van de maximumscore), dit is een stijging van 1 punt op een 5-puntsschaal. Daarnaast wordt verwacht dat zowel mentoren als mentees na de implementatie van het verbeterde onboardingsprogramma een dieper begrip zullen hebben van de Jung kleurenprofielen. Dit zal leiden tot effectievere communicatie en de bevordering van persoonlijke en professionele ontwikkeling. Het doel na de interventie is om de beoordelingsscores m.b.t. de kleurprofielen met 2,5 punten op basis van een 10-puntsschaal te laten stijgen. Tot slot wordt voorspeld dat nieuwe medewerkers na de onboarding aanzienlijk meer kennis en vaardigheden zullen verwerven dan voorheen, wat wijst op een succesvolle verbetering van de kennisoverdracht en ontwikkeling van nieuwe medewerkers. De doelstelling hiervoor is dat medewerkers zichzelf 20% (van de maximumscore) hoger beoordelen op basis van hun kennis binnen de organisatie. Dit betekent op een 5-puntsschaal een verhoging van 1 punt.

**Het effect**

Het verbeterde onboardingsprogramma streeft naar meerdere gewenste effecten. In de eerste plaats wordt verwacht dat dit programma zal bijdragen aan een aanzienlijk verhoogde participatie en betrokkenheid van medewerkers bij training en ontwikkeling. Dit houdt in dat ze actiever zullen deelnemen aan en zich meer betrokken zullen voelen bij leer- en groeimogelijkheden. De doelstelling is om het percentage deelnemingen aan training en ontwikkeling te laten groeien met 20%. Daarnaast zal het nieuwe onboardingsprogramma een gunstig effect hebben op de organisatie als geheel, omdat het de teamcohesie en (cross-functionele) samenwerking zal verbeteren. De doelstelling is een positieve observatie van de verschillende afdelingen, dit betekent dat een lid van elke afdeling uit observatie opmaakt dat de samenwerking positief verloopt (aan de hand van voorbeelden). Nieuwe medewerkers zullen zich meer betrokken voelen bij de organisatie en bij hun collega's, zowel binnen hun eigen afdeling als erbuiten. Een ander belangrijk aspect van het programma is de versterking van de coachingvaardigheden van mentoren. Hierdoor kunnen mentoren effectievere begeleiding bieden en kennis overdragen aan de nieuwe medewerkers (mentees). Deze verbeterde coachingvaardigheden dragen bij aan een betere communicatie en begrip tussen mentor en mentee, wat uiteindelijk zal resulteren in een meer productieve en efficiënte overgangsperiode voor nieuwe medewerkers. De doelstelling voor na de interventie is dat elke mentor minimaal een concreet voorbeeld kan geven van hoe hij/zij de geleerde coachingstechnieken heeft toegepast tijdens het werk.

**De bestemming** zou moeten bestaan uit verschillende facetten, namelijk:

Zoals in hoofdstuk 1.2 naar voren is gekomen is de doelstelling van Bakker & Bosch om binnen 5 jaar te groeien van 50 naar 250 medewerkers. Dit verschil van 200 medewerkers in combinatie met een gemiddeld verloopcijfer van 17% (zie hoofdstuk 1.1.3) resulteert in een totale vraag van +/- 234 medewerkers. Daarnaast blijkt uit hoofdstuk 1.2 dat veel medewerker bij Bakker & Bosch ingestroomd zijn vanuit andere branches en vaak nog niet alle kennis en ervaring hebben binnen het werkveld. Deze medewerkers moeten allemaal worden geonboard binnen de organisatie zodat ze over de juiste kennis en vaardigheden beschikken om hun werk te kunnen vervullen. Allereerst streeft Bakker & Bosch ernaar om de medewerkerstevredenheid, vooral op gebied van ontwikkelingsmogelijkheden te laten toenemen. De doelstelling van Bakker & Bosch is om binnen 3 jaar 0,4 punten hoger te scoren op gebied van ontwikkelingsmogelijkheden. Daarnaast streeft Bakker & Bosch ernaar om de retentie te verhogen. Dit is van groot belang om de continuïteit en stabiliteit van het personeelsbestand te waarborgen. Het verminderen van het verloop en het behouden van waardevolle medewerkers zal de organisatie helpen om efficiënter te opereren en kosten te besparen op het gebied van werving en inwerken van nieuw personeel. De doelstelling is om het retentiepercentage van medewerkers te verhogen met 10% binnen 3 jaar (M. Schouten, persoonlijke communicatie, 15 maart 2023). Een derde focus ligt op het versterken van de ‘Employer Brand’. Dit is een strategische benadering om de organisatie aantrekkelijker te maken voor potentiële medewerkers. De doelstelling is om het aantal bezoekers op de ‘Werken-bij’ website te laten toenemen met 30% en het aantal sollicitaties te laten stijgen met 50%. Door een goede onboarding zullen nieuwe medewerkers namelijk eerder hun positieve bevindingen delen in hun omgeving. Daarnaast heeft Bakker & Bosch als ambitie om de klanttevredenheid te verhogen. Dit is direct gerelateerd aan de kwaliteit van de dienstverlening en producten die de organisatie biedt. Het voldoen aan de behoeften en verwachtingen van klanten zal niet alleen leiden tot meer tevredenheid bij klanten zelf, maar ook tot een positieve reputatie en mogelijk grotere loyaliteit. De doelstelling is om binnen 3 jaar een klanttevredenheidscijfer te hebben dat 0,5 punten hoger ligt op een 5-puntsschaal dan het huidige cijfer. Dit zal op zijn beurt de groei en winstgevendheid van Bakker & Bosch stimuleren. Dit doel kan behaald worden door nieuwe medewerkers op een wijze op te leiden dat ze werken in lijn met de organisatiewaarden en meewerken aan een hogere klanttevredenheid.

Samengevat, de drie kernpunten van deze strategie richten zich op het realiseren van hogere retentie, een sterkere employer brand en hogere klanttevredenheid, wat gezamenlijk bijdraagt aan het succes en de groei van de organisatie.

|  |  |
| --- | --- |
| ‘Korte’ termijn | ‘Lange’ termijn |
| Effectievere ‘Mentoring’ | Verbeterde teamcohesie & (cross-functionele) samenwerking |
| Verhoogde tevredenheid tijdens onboarding | Verbeterde coachingvaardigheden |
| Kennis van de Jung kleuren | Hogere klanttevredenheid |
| Verbeterde inzetbaarheid (algemene kennis) | Verhoogde retentie |
| Verhoogde participatie bij training & ontwikkeling | Verbeterde employer brand |

Tabel 3: Korte, middellange en lange doelen m.b.t. onboarding

### 1.9.5 Meetbaarheid

Om de uitkomsten meetbaar te maken en het effect te kunnen meten, moeten verschillende stappen worden ondernomen. Zo moet vooraf duidelijk zijn wat de huidige status is van bepaalde factoren, in de vorm van een 0-meting. Een ‘0-meting’ is de initiële meting van een variabele of situatie voor de start van een interventie, project of programma. Het biedt een referentiepunt waarmee de impact van de interventie later kan worden beoordeeld (DirectResearch, 2021). Voor de verschillende effecten zullen dus ook verschillende meetwaarden worden gebruikt in de vorm van zowel kwalitatieve (interview) als kwantitatieve (cijfermatige) gegevens. De kwalitatieve gegevens zijn redelijk interpretabel, maar om te zorgen dat de uitkomsten goed met elkaar vergeleken kunnen worden zal een soortgelijke vraagstelling gebruikt moeten worden tijdens een interview in de 0-meting.

# 1.10 Leeswijzer

In het eerste hoofdstuk wordt het ontwerpproces van de interventie verantwoord. Hier wordt toegelicht hoe keuzes zijn gemaakt op basis van input van literatuur, overleg met belanghebbenden en raadpleging van experts.

Het tweede hoofdstuk beschrijft de interventie in detail, inclusief activiteiten, werkvormen, rollen en planning. Ontwerpkeuzes worden hierin onderbouwd en hoe deze voldoen aan eerdere eisen en wensen vanuit hoofdstuk 1. De innovatieve waarde van de interventie wordt ook besproken, evenals eventuele ondersteunende informatie in bijlagen.

In hoofdstuk drie wordt het evaluatieplan voor de interventie gepresenteerd. Hier wordt uitgelegd hoe de evaluatie in de praktijk zal plaatsvinden, inclusief criteria en indicatoren voor metingen. Daarnaast worden de prestatie-indicatoren gespecificeerd voor uitkomst, effect en bestemming en beschrijven de evaluatiemethoden.

Hoofdstuk vier blikt terug op de uitvoering van het evaluatieplan en biedt een inhoudelijke evaluatie van de interventie. Zowel kwantitatieve als kwalitatieve resultaten worden geanalyseerd en vergeleken met verwachtingen vanuit het evaluatieplan.

Tot slot komt hoofdstuk vijf tot een conclusie over de toegevoegde waarde van de interventie. Sterke en zwakke punten van het ontwerp worden besproken, evenals resultaten en mogelijke verbeteringen. Ook wordt hier ingegaan op de duurzaamheid, doorontwikkeling en innovatieve waarde voor verschillende belanghebbenden.

# 2. Verantwoordingsontwerp

In de aanloop naar het ontwerp is gesproken met alle interne stakeholders binnen Bakker & Bosch. Alle medewerkers die in de afgelopen 6 maanden in dienst getreden zijn hebben een kort interview gehad met betrekking tot hoe zij de onboarding hebben ervaren.

Hierin komt bij een collega die 4 maanden werkzaam is naar voren dat zij niet altijd wist waarvoor ze bij welke collega moest zijn. Wel geeft deze collega aan dat ze vond dat alle collega’s enorm vriendelijk waren en ze echt het gevoel had dat ze welkom was binnen de organisatie (persoonlijke communicatie, 2 maart 2023). Verder geeft een andere collega die 5 maanden werkzaam is aan dat hij niet altijd een direct aanspreekpunt heeft gehad en het lang duurde voordat hij volledig inzetbaar was en het over alle kennis beschikte om volledig zelfstandig te fungeren. Ook had deze collega soms het idee dat hij collega’s tot last is op het moment dat hij meerdere vragen heeft op een werkdag. Als positief punt gaf hij aan dat hij wel het idee had dat hij zich fijn kon ontwikkelen binnen Bakker & Bosch (persoonlijke communicatie, 2 maart 2023).

|  |
| --- |
| **Stakeholders onboarding** |
| * HR |
| * Huidige medewerkers |
| * Nieuwe medewerkers |
| * Managers |
| * Oprichters |

Tabel 4: Stakeholders in de onboarding

Daarnaast zijn de medewerkers die langer in dienst zijn ook ondervraagd met betrekking tot hoe zij hun onboarding hebben ervaren. Een collega die vanaf de oprichting in dienst is, geeft aan dat zij de onboarding heeft ervaren als een warm bad. Ze werd direct betrokken bij alle zaken en had direct contact met alle collega’s, maar dit waren er in de beginperiode maar 8. In het proces is ook informatie ingewonnen via HR-consultants die vanuit Bakker & Bosch werkzaam zijn bij diverse opdrachtgevers uit verschillende branches en vanuit hun eigen perceptie input hebben geleverd.

## 2.1 Design Thinking

De vijf fasen van Design Thinking, namelijk Empathize, Define, Ideate, Prototype en Test, vormen een inspirerende benadering van probleemoplossing en innovatie. Deze methode heeft als kern het begrip van de behoeften en perspectieven van gebruikers, waardoor problemen op een mensgerichte manier kunnen worden aangepakt (BOOM Strategie en Communicatie, 2023). Het is een herhalend (iteratief) proces dat creativiteit, samenwerking en flexibiliteit aanmoedigt, wat het tot een waardevolle inspiratiebron maakt. Design Thinking stelt ons in staat om innovatieve oplossingen te ontwikkelen die echt aansluiten bij de behoeften van gebruikers en biedt een gestructureerde aanpak om creativiteit te kanaliseren en ideeën te vertalen naar tastbare resultaten. Het is een benadering die uitnodigt tot het herdefiniëren van problemen en het ontdekken van nieuwe perspectieven, wat cruciaal is in een snel veranderende wereld waarin innovatie en empathie voor de gebruikers centraal staan (BOOM Strategie en Communicatie, 2023).

## 2.2 Samenwerking Stakeholders

Binnen het onderzoek is er een inventarisatie gedaan naar de behoeften van verschillende stakeholders. Deze hebben elk hun bijdrage gedaan ten behoeve van het vernieuwende onboardingsplan dat gewenst is binnen Bakker & Bosch. Deze. Door zorgvuldig te inventariseren waar de interne behoefte ligt van de diverse stakeholders kan uiteindelijk het best passende plan worden ontwikkeld.

Ten eerste is gesproken met de oprichter, hij hecht veel belang aan het behouden en versterken van de bedrijfscultuur. De oprichter van Bakker & Bosch wil graag dat nieuwe medewerkers worden geïnformeerd over de kernwaarden van Bakker & Bosch de gelegenheid krijgen om ze toe te passen in hun dagelijkse werkzaamheden. Ook wil hij graag dat het nieuwe onboardingsproces wordt gemaakt op basis van de kernwaarden (M. van den Bosch, persoonlijke communicatie, 9 mei 2023).

Ten tweede is gesproken met de HR business partner, zij is betrokken bij het bevorderen van een inclusieve en diverse werkomgeving. Binnen het onboardingsproces heeft het haar voorkeur dan ook om te zorgen dat er rekening gehouden kan worden met persoonlijke voorkeuren van nieuwe medewerkers. Ook is het belangrijk dat er voldoende ondersteuningen begeleiding is en er voldoende feedbackmomenten zijn voor nieuwe medewerkers (M. Schouten, persoonlijke communicatie, 8 mei 2023).

Ten derde is gesproken met de manager recruitment, zij hecht er belang aan dat nieuwe medewerkers goed worden geïnformeerd over het werving- en selectieproces binnen de organisatie en over de juiste kennis beschikken. Daarnaast is het belangrijk dat medewerkers de kans hebben om zichzelf te ontwikkelen binnen de organisatie en hun persoonlijke groei kunnen plannen. Hiervoor is het van belang dat in de onboarding al duidelijke doelstellingen en verwachtingen worden verwerkt (M. van Rikxvoort, persoonlijke communicatie, 9 mei 2023).

Daarnaast is ook gesproken met de manager marketing, hij vindt het van belang dat er enige mate van product- en marktkennis wordt verteld tijdens de onboarding. Bij andere organisaties wordt dit vaak vertelt tijdens een moment dat nieuwe medewerkers komen meekijken met een andere afdeling tijdens hun onboarding. Het is ook belangrijk dat de samenwerking tussen collega’s van verschillende afdelingen soepel verloopt, zeker in de branche waar wij ons als Bakker & Bosch in bevinden (J.W. van Drunen, persoonlijke communicatie, 9 mei 2023).

Ook is gesproken met een medewerker RPO die 3 maanden in dienst is, hij geeft aan dat het belangrijk is dat nieuwe medewerkers vertrouwd zijn de relevante systemen en processen (zoals Otys en LinkedIn). Wanneer iemand deze basis niet beheerst kan hij/zij ook nooit stappen gaan maken in zijn/haar ontwikkeling (L. Romano, persoonlijke communicatie, 8 mei 2023).

Verder is gesproken met een medewerker op afdeling W&S die 5 maanden in dienst is, zij geeft aan dat ze behoefte heeft aan tussentijdse feedback en dit zelf niet veel gehad heeft. Ook zijn er veel documenten die niet altijd overzichtelijk op SharePoint te vinden zijn, daarom is het fijn om daar ook een gestandaardiseerde uitleg over te krijgen (A. Baak, persoonlijke communicatie, 8 mei 2023).

Naast de input van de genoemde stakeholders is er ook input geleverd vanuit HR-consultants die werkzaam zijn via Bakker & Bosch bij bedrijven uit verschillende branches. Zij hebben elk veel expertise op gebied van HR en binnen meerdere verschillende organisaties gewerkt. Tijdens een overlegmoment hebben ze hun kennis en ervaring gedeeld, gebaseerd op de inzichten die zij hebben opgedaan binnen vanuit hun eigen perspectief. Sommige organisaties maken gebruik van meeloopdagen op andere afdelingen. Dit zou de samenwerking tussen verschillende afdelingen kunnen verbeteren en ervoor zorgen dat je beter begrijpt wat jouw toegevoegde waarde is in het geheel (I. in ‘t Zand, persoonlijke communicatie, 10 mei 2023).

Veel bedrijven vinden het raadzaam om een vaste structuur in de onboarding aan te brengen, waarbinnen ruimte is voor persoonlijke voorkeuren. Dit stimuleert de ontwikkeling van medewerkers doordat ze hun talent beter kunnen inzetten. Op deze manier is talentmanagement ook al onderdeel van de onboarding (H. van Boxtel, persoonlijke communicatie, 10 mei 2023).

Door de input van de HR-consultants te combineren met de behoeften van de interne stakeholders, kan een evenwichtigere beslissing genomen. Op deze manier kan de onboardingervaring van nieuwe medewerkers worden verbeterd en hun motivatie en ontwikkeling worden.

## 2.3 Jung-kleuren in de onboarding

In hoofdstuk 1 is de sociale leertheorie naar voren gekomen (Bandura, 1978). Hierin is naar voren gekomen dat deze theorie ook voor de onboarding voor het aanleren van nieuwe kennis en opdoen van ervaring binnen de organisatie. Het kan worden toegepast op onboarding door het belang van rolmodellen, mentoring en het creëren van leeromgevingen te benadrukken. Volgens de sociaal leren theorie, zoals voorgesteld door Bandura (1978), is observatie, modellering en sociale interactie essentieel bij het leren van nieuwe kennis en vaardigheden. Op de volgende manieren zou hiervan sprake zijn van de sociale leertheorie in de onboarding:

Demonstratie, dit houdt in dat ervaren medewerkers nieuwe werknemers demonstraties geven van taken, processen en vaardigheden. Door het observeren van de ervaren medewerker kunnen nieuwe werknemers de juiste werkwijze leren en de verwachtingen van het bedrijf beter begrijpen. Daarnaast is modellering een leerwijze, in deze vorm fungeren ervaren medewerkers als rolmodellen voor nieuwe werknemers. De gedragingen die de ervaren medewerker heeft kunnen nieuwe medewerkers meenemen in hun eigen houding en gedrag. Verder zou begeleide participatie een tussenstap kunnen zijn voordat iemand volledig zelf taken gaat uitvoeren. Ervaren medewerkers kunnen nieuwe werknemers actief betrekken bij taken en projecten. Door nieuwe medewerkers hier direct bij te betrekken kunnen ze leren door directe betrokkenheid en praktische ervaring. Tot slot is feedback en reflectie een goede manier van informatievergaring tijdens onboarding. Ervaren medewerkers kunnen regelmatig feedback geven aan nieuwe werknemers om hun prestaties te verbeteren. Hierdoor blijven nieuwe medewerkers constant in een leerproces en weten ze wat er van hen verwacht wordt. Tot slot kan sprake zijn van het leren door informele interactie. Naast formele werkzaamheden kunnen ervaren medewerkers en nieuwe werknemers informele interacties hebben, zoals lunches of wandelingen, waarin ze kunnen praten over werk gerelateerde zaken en informele kennisoverdracht kan plaatsvinden.

In hoofdstuk 1 is ook de theorie van de 8 persoonlijkheidstypen (Jung, 1971), aan bod gekomen. Deze theorie kan ook toegepast worden om de onboarding binnen een organisatie te verbeteren. In recente jaren hebben organisaties het belang erkend van effectieve onboardingsprogramma's voor het verbeteren van betrokkenheid en het behoud van medewerkers (Redactie Insights, 2021). Om de onboardingervaring te optimaliseren, is het gebruik van kleurprofielen binnen mentorprogramma's naar voren gekomen als een waardevolle benadering (Redactie Insights, 2021). Insights-kleurprofielen, gebaseerd op het Insights Discovery-model, bieden een diepgaand begrip van individuele persoonlijkheden door middel van kleurassociaties (Redactie Insights, 2021). Door kleurprofielen op te nemen in mentorprogramma's tijdens het onboarding-proces, kunnen organisaties hun aanpak aanpassen aan de diverse behoeften en voorkeuren van mentees (Redactie Insights, 2021). Deze gepersonaliseerde benadering kan leiden tot een betere communicatie en algehele betrokkenheid tussen mentoren en mentees bevorderen, wat uiteindelijk leidt tot succesvollere onboarding-resultaten (Redactie Insights, 2021).

Het rekening houden met iemands kleurenprofiel binnen het onboardingproces blijkt dus een waardevolle strategie te zijn voor organisaties die streven naar het creëren van een ondersteunende en inclusieve omgeving. Van de Insights kleurenprofielen bij kunnen dragen aan de volgende zaken:

**1. Effectieve mentorrelatie:** Door het kennen van het kleurprofiel van een mentee kan een mentor zijn of haar aanpak en communicatiestijl aanpassen aan de behoeften en voorkeuren van de mentee. Dit helpt bij het opbouwen van een vertrouwensband en het creëren van een veilige omgeving waarin de mentee open kan zijn over zijn of haar uitdagingen, doelen en verwachtingen (Jung, 1971).

**2. Aanpassing van leermethoden:** Een mentor kan gebruik maken van het kleurprofiel van een mentee om de leermethoden en -stijlen aan te passen aan zijn/haar individuele voorkeuren. Sommige mentees hebben behoefte aan gestructureerde en analytische benaderingen, terwijl anderen baat hebben bij meer interactieve en creatieve manieren van leren. Door hier rekening mee te houden, kan de mentor een omgeving creëren die de betrokkenheid en het leervermogen van de nieuwe mentee vergroot (Jung, 1971).

**3. Betere communicatie en begrip**: Door het begrijpen van het kleurprofiel van een mentee, is het begrijpt de mentor beter hoe de mentee informatie verwerkt en reageert. Dit bevordert een heldere en constructieve communicatie tussen mentor en mentee, wat essentieel is voor het overbrengen van kennis, het stellen van doelen en het bieden van feedback (Jung, 1971).

**4. Verhoogde motivatie en betrokkenheid:** Door rekening te houden met het kleurprofiel van een mentee, kan een mentor inspelen op de intrinsieke motivatoren en behoeften van de mentee. Dit leidt tot een verhoogde betrokkenheid en motivatie bij het leerproces en vergroot de kans op succesvolle resultaten (Jung, 1971).

## 2.4 Acht stappen van Kotter ‘Leading Change’

De acht stappen van ‘Leading Change’ (Kotter, 1997) zijn een waardevol raamwerk voor het effectief leiden van organisatorische veranderingen. Deze stappen zijn belangrijk voor de implementatie van een nieuw onboardingsprogramma omdat ze helpen om draagvlak te creëren, weerstand te overwinnen en het succes van de verandering te verzekeren. Hier zijn de acht stappen van Kotter (1997) met een korte beschrijving van hun relevantie voor de invoering van een nieuw onboardingsprogramma:

1. Urgentie creëren: Benadruk de noodzaak van verandering om bewustzijn te creëren over de tekortkomingen van het oude onboardingsprogramma en de dringende behoefte aan verbetering.
2. Leidende coalitie opbouwen: Stel een team van leiders en supporters samen die het nieuwe onboardingsprogramma ondersteunen en betrokkenen kunnen overtuigen.
3. Heldere visie ontwikkelen: Formuleer een duidelijke visie voor het onboardingsprogramma om richting te geven en medewerkers te motiveren.
4. Visie communiceren: Communiceer de visie effectief, zodat medewerkers begrijpen waarom de verandering nodig is en hoe ze kunnen bijdragen.
5. Obstakels verwijderen: Identificeer en elimineer obstakels die de implementatie van het programma kunnen belemmeren, zoals verouderde processen of weerstand tegen verandering.
6. Kortetermijnsuccessen: Het behalen van vroege successen om vertrouwen op te bouwen en te laten zien dat het nieuwe onboardingsprogramma werkt.
7. Verandering versnellen: Blijf zoeken naar manieren om het programma te verbeteren en aan te passen aan de behoeften van nieuwe medewerkers en de organisatie.
8. Verandering inbedden in de cultuur: Zorg ervoor dat het nieuwe onboardingsprogramma een integraal onderdeel wordt van de bedrijfscultuur en hoe nieuwe medewerkers worden verwelkomd en opgeleid.

Het toepassen van Kotter's acht stappen (Kotter, 1997) bij de implementatie van een nieuw onboardingsprogramma helpt om weerstand te verminderen, betrokkenheid te vergroten, duidelijkheid te verschaffen en te zorgen voor duurzame verandering.

## 2.5 Divergerende Fase

In deze fase is naar alle mogelijke vormen en toepassingen voor onboarding binnen organisaties gekeken, hierbij is nog geen rekening gehouden met de wensen/behoeften vanuit alle interne stakeholders. Ook is er nog niet direct rekening gehouden met de uitgangspunten voor de interventie. Er wordt nog geen onderscheid gemaakt in geschiktheid of ‘fit’ in de organisatie. Er is ook nog geen rekening gehouden met geschiktheid voor Bakker & Bosch, maar alleen overzichtelijk gemaakt wat allemaal mogelijk is binnen het onderwerp onboarding. Deze fase is bedoeld als compleet overzicht om in vervolgstappen te gaan onderzoeken welke toepassingen geschikt zouden kunnen zijn.

In onderstaande teksten is weergegeven welke implementaties er allemaal mogelijk zijn binnen de onboarding van een nieuwe medewerker. Eronder staat een korte beschrijving met wat het inhoudt en voor wat voor organisaties de implementatie het meest passend is.

**Buddy systeem:**

Het buddy systeem houdt in dat elke nieuwe medewerker wordt gekoppeld aan een ervaren medewerker die hem of haar begeleidt en ondersteunt tijdens de onboarding. De buddy heeft als functies: Begeleiding bieden, kennis delen en helpen de nieuwe medewerker zichzelf aan te laten passen aan de organisatiecultuur. Voor deze implementatie is de grootte van een organisatie niet altijd van belang. Toch is vooral voor grote bedrijven waar nieuwe medewerkers zich anders geïsoleerd zouden kunnen voelen een goede oplossing (De redactie van Indeed, 2023).

**Introductievideo's:**

Introductievideo’s zijn video’s die opgenomen zijn door een organisatie waarin de missie, visie, waarden en overige belangrijke informatie wordt gedeeld met nieuwe medewerkers. Vaak zijn de video’s leuk ingericht en aantrekkelijk om te bekijken. Op deze manier kan er op consistente wijze informatie worden gedeeld met nieuwe medewerkers. Introductievideo's zijn geschikt voor organisaties van elke omvang, maar met name voor organisaties met meerdere vestigingen zou dit een nuttige toevoeging zijn (Gpal, 2022).

**Rondleiding:**

Een rondleiding door de organisatie is een begeleidde manier van een nieuwe medewerker kennis laten maken met een organisatie. Hierbij worden nieuwe medewerkers geïntroduceerd bij verschillende (belangrijke) afdelingen en locaties binnen de organisatie. Een rondleiding zou geschikt kunnen zijn voor vrijwel elke organisatie waar fysieke werkplekken zijn. Nieuwe medewerkers krijgen op deze manier een fysieke bezichtiging van de organisatie (Colman, 2023).

**Quiz:**

Een quiz is een activiteit waarin nieuwe medewerkers vragen beantwoorden over de organisatie. Hierin wordt vooral ingegaan op de cultuur, de procedures en het beleid van de organisatie. Een quiz is geschikt voor organisaties van vrijwel elke omvang en zijn vooral handig voor organisaties waar complexe regels en procedures gelden die nieuwe medewerkers moeten kennen (Calco, 2023).

**Teambuilding:**

Teambuildingactiviteiten zijn gericht op het verbeteren van de samenwerking, communicatie en vertrouwen binnen het team. Dit kan variëren van interactieve spellen tot teamuitjes. Teambuilding is geschikt voor alle organisaties waar teamwork en samenwerking belangrijk zijn, zoals projectgerichte organisaties of klantgerichte organisaties (Blogpartner, 2022).

**Reverse onboarding:**

Reverse onboarding is een onderdeel van de onboarding waarin de rollen van de manager en de nieuwe medewerker worden omgedraaid. De nieuwe medewerker rapporteert na 4 tot 6 weken wat hij of zijn allemaal anders zou doen in de onboarding. De manager stelt zich hierin nederig op en vraagt ook door naar de argumenten van de nieuwe medewerker. Hierdoor voelt de medewerker zich gehoord en heeft hij/zij het idee ook een nuttige inbreng te hebben binnen de organisatie. Dit is geschikt voor organisaties van elke omvang, vooral die met een sterke teamcultuur en betrokkenheid (McCullen, 2019).

**Onboarding Bootcamp:**

Een bootcamp tijdens de onboarding is een gestructureerde en intensieve training die ervoor zorgt dat nieuwe medewerkers snel vertrouwd raken met de cultuur en belangrijke vaardigheden die benodigd zijn. Vaak is dit een programma van 1 of 2 weken bestaande uit: klassikale training, workshops en hands-on ervaringen. Deze vorm van onboarding is het meest geschikt voor grotere organisaties die snel resultaat willen behalen en veel nieuwe kennis moeten bijbrengen in korte tijd (Synechron, 2020).

**Job shadowing:**

Job shadowing is het leren van een ervaren medewerker door met hem/haar mee te kijken in de eerste paar dagen van de onboarding. Dit zorgt ervoor dat een nieuwe medewerker op eenvoudige wijze kennis en ervaring kan opdoen. Deze vorm van onboarding is geschikt voor organisaties waar hands-on ervaring en leren door observatie belangrijk zijn, zoals specialistische of technische functies (NSS EPALE Nederland, 2019).

**DNA-cursus:**

Een DNA-cursus is gericht op het overdragen van de missie, visie en kernwaarden van de organisatie op een nieuwe medewerker. Het helpt nieuwe medewerkers de bedrijfscultuur te begrijpen en zich te identificeren met de waarden van de organisatie. Deze vorm van onboarding is vooral geschikt bij organisaties waarin de bedrijfscultuur door iedereen gevoeld en geleefd moet worden (Rietmolen, 2022).

**Informatiepakket:**

Een informatiepakket bevat belangrijke documenten en materialen die nieuwe medewerkers nodig hebben om te kunnen starten, zoals handboeken, beleidsdocumenten, formulieren en contactinformatie. Dit is geschikt voor organisaties van elke omvang en kan helpen om essentiële informatie gestructureerd en toegankelijk te maken (Spits & Spits, 2023).

**Online trainingsmodus:**

Een online trainingsmodus maakt gebruik van digitale platforms om nieuwe medewerkers op afstand te trainen en hen te voorzien van de benodigde kennis en vaardigheden. Dit is vooral geschikt voor organisaties met verspreide teams, externe medewerkers of werken op afstand, waar fysieke aanwezigheid voor training moeilijk of niet te realiseren is (Rebel, 2023).

**Checklist voor onboarding:**

Een checklist voor onboarding is een overzicht van taken, activiteiten en documenten die moeten worden afgehandeld tijdens het inwerkproces van een nieuwe medewerker. Het biedt een georganiseerde aanpak en het zorgt ervoor dat belangrijke stappen niet over het hoofd worden gezien. Een checklist voor onboarding is geschikt voor organisaties van elke omvang en kan helpen bij het stroomlijnen van het proces (Indeed, 2023).

**Afdeling dag**:

Een afdeling dag is een dag of verdeeld over meerdere dagen waarin nieuwe medewerkers kennismaken met de verschillende afdelingen binnen de organisatie. Hierin wordt handige informatie gedeeld over wat er precies gebeurd binnen die afdeling en waarvoor je eventueel bij die afdeling terecht kunt. Dit is vooral geschikt voor organisaties met meerdere afdelingen of teams, waar het begrijpen van de onderlinge samenwerking en interactie belangrijk is (Personio, 2022).

Al deze onboardingsvormen en toepassingen hebben elk hun eigen voor- en nadelen. Door deze voor- en nadelen in overweging te nemen en te matchen aan de criteria die gelden voor de organisatie zullen een aantal toepassingen worden uitgesloten en een aantal worden meegenomen in het uiteindelijke ontwerp.

## 2.6 Convergerende Fase

Om te komen tot het beste ontwerp zal gekeken moeten worden naar de beste toepassingen op gebied van onboarding. In de divergerende fase is benoemd wat alle toepassingen precies inhouden, waarvoor ze dienen en voor welke organisaties ze het meest geschikt zijn. Door te kijken naar de huidige onboarding bij Bakker & Bosch, de behoeften van de interne stakeholders en de externe ontwikkelingen kan het beste onboardingsproces ontwikkeld worden voor de organisatie.

Het buddysysteem is momenteel bij Bakker & Bosch onderdeel van de onboarding (zie hoofdstuk 1.2). Deze vorm is alleen niet geoptimaliseerd en de buddy krijgt ook geen taken mee vanuit de leidinggevende betreffende de opleiding van een nieuwe medewerker. Daarnaast is het doel van een buddysysteem om een medewerker fijn te laten integreren en een nieuwe medewerker aan te laten passen aan de bedrijfscultuur. Daarnaast is het vooral geschikt voor bedrijven waar een medewerker zich geïsoleerd zou kunnen voelen door de omvang van de organisatie, ook hier is geen sprake van binnen Bakker & Bosch. Door deze vorm aan te passen naar een eventuele vorm waarin de buddy een mentor is zou het wel een toevoeging kunnen zijn aan de onboarding binnen Bakker & Bosch.

Introductievideo’s zijn voor Bakker & Bosch minder relevant, redenen hiervoor zijn: Het ontbreken van financiële middelen en Bakker & Bosch wil zoveel mogelijk hun kernwaarde ‘persoonlijk’ behouden in het proces (M. Schouten, persoonlijke communicatie, 8 mei 2023). Een rondleiding over de afdelingen is vooral geschikt voor grotere organisaties waarin er veel plaatsen zijn waar je regelmatig zult moeten zijn als medewerker. Het kantoor van Bakker & Bosch is dusdanig klein dat een hele korte uitleg zal moeten volstaan. Deze vorm zou direct toegepast kunnen worden binnen een afdelingen dag.

Een quiz is voor Bakker & Bosch niet erg relevant, omdat de organisatie weinig complexe regels en procedures heeft. De regels die binnen Bakker & Bosch gelden zijn overzichtelijk te zien op SharePoint, maar betreffen eigenlijk alleen sociale omgangsvormen die voor iedereen gelden. Daarnaast is het ontwerpen hiervan redelijk ingewikkeld en wanneer er nieuwe regels of procedures komen zal de quiz moeten worden bijgewerkt en aangepast.

Teambuilding is momenteel onderdeel van de onboarding bij Bakker & Bosch. Ook nieuwe medewerkers die nog niet in dienst zijn, maar wel een contract hebben getekend worden altijd uitgenodigd voor de teambuildingsactiviteiten die gepland staan. Deze vorm wordt dus al volledig toegepast binnen de onboarding van Bakker & Bosch. Reverse onboarding zou voor Bakker & Bosch een mogelijkheid zijn voor het optimaliseren van een aanwezig onboardingsproces. Momenteel is er geen eenduidig proces aanwezig, waardoor er geen feedback gegeven kan worden op een proces, maar alleen op de manier waarop de onboarding incidenteel wordt vormgegeven. Momenteel wordt er wel gevraag wat er anders kan, maar een objectief oordeel over de onboarding in het algemeen is dus erg lastig. Een onboarding bootcamp is een vorm die veel tijd en geld vereist en vooral geschikt voor organisaties die veel kennis moeten overdragen en snel resultaat willen behalen.

Job Shadowing is voor Bakker & Bosch momenteel soms onderdeel van de onboarding. Dit is afhankelijk van de persoon die een nieuwe medewerker inwerkt en wordt niet altijd toegepast. Deze vorm structureel toepassen bij Bakker & Bosch zou helpend kunnen zijn voor het aanleren van systeemkennis of meer eenduidigheid in werkwijze. De DNA-cursus zou voor Bakker & Bosch een helpende toepassing zijn in de onboarding. Door te weten vanuit welke kernwaarden Bakker & Bosch werkt, zullen nieuwe medewerkers onbewust ook meer een werkwijze gaan hanteren die hierop aansluit. Bakker & Bosch heeft veel behoefte aan het laten leven van de kernwaarden, omdat op deze manier de kwaliteit van de diensten zal worden verbeterd (M. van den Bosch, persoonlijke communicatie, 9 mei 2023).

Het informatiepakket is binnen Bakker & Bosch een overbodig middel, omdat alle belangrijke zaken in te zien zijn op SharePoint. Wel is het voor Bakker & Bosch zaak dat alle informatie duidelijk en overzichtelijk ingedeeld staat, zodat nieuwe medewerkers dit gemakkelijk kunnen vinden.

Bakker & Bosch maakt momenteel al gebruik van een trainingsmodus, namelijk: Goodhabitz (zie hoofdstuk 1.2). Deze vorm zou erg nuttig kunnen zijn voor het aanleren van essentiële skills die een nieuwe medewerker moet bezitten. Daarvoor is het wel belangrijk dat het belang van het gebruik van Goodhabitz wordt aangegeven en een uitleg over het gebruik ervan. De checklist voor de onboarding is momenteel wel aanwezig bij Bakker & Bosch, maar deze is vooral gericht op de praktische zaken. Hieronder vallen bijvoorbeeld: Accounts aanmaken en een nieuw profiel toevoegen aan het loonsysteem. Een checklist met taken rondom het opleiden van nieuwe medewerkers kan zorgen voor een beter overzicht in het kennen en kunnen van de nieuwe medewerker.

Een afdelingen dag is eerder een onderdeel geweest van de onboarding bij Bakker & Bosch, momenteel wordt dit niet meer gefaciliteerd binnen de organisatie. Binnen Bakker & Bosch is snel schakelen een zeer belangrijk aspect (M. Schouten, persoonlijke communicatie, 8 mei 2023). Daarom is het belangrijk dat collega’s onderling van elkaar weten wat er speelt, om kandidaten te overleggen of door te zetten en elkaar te ondersteunen of van elkaar te leren. Het zou daarom wel goed zijn om in de onboarding alle afdelingen te betrekken en elk van de afdelingen handige tips & tricks te laten vertellen en te laten vertellen waar ze de nieuwe collega’s in de toekomst nog van dienst mee kunnen zijn.

In onderstaande tabellen is zichtbaar welke zaken Bakker & Bosch op dit moment niet/deel of wel doet en of het wel of niet interessant is voor de organisatie. Daardoor is af te lezen welke zaken gemaakt of aangepast kunnen worden of waarmee gestopt moet worden in het onboardingsproces.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Interessant | Niet interessant |
| Doet B&B momenteel | Behouden | Stoppen |
| Doet B&B momenteel deels | Aanpassen | Vergeten |

Tabel 5: Convergentietabel

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Interessant | Niet interessant |
| Doet B&B momenteel | Teambuilding |  |
| Doet B&B momenteel niet of gedeeltelijk | Rondleiding  Reverse onboarding  Job Shadowing  DNA-cursus  Trainingsmodus  Afdelingen dag  Buddysysteem | Introductievideo’s  Onboarding bootcamp  Quiz  Informatiepakket |

Tabel 6: Onboardingsvormen

Voor het onboardingsprogramma bij Bakker & Bosch is gekozen om een aantal zaken niet te implementeren en andere zaken op een aangepaste manier uit te voeren. Onderstaand is een uitleg over waarom bepaalde zaken niet zijn geïmplementeerd en hoe andere zaken anders zijn aangepakt:

**Niet implementeren**

**Introductievideo's:**

Introductievideo's zijn niet geïmplementeerd vanwege hoge kosten voor het maken van de video’s en het feit dat de organisatie relatief klein is. Het maken van aantrekkelijke video's kan aanzienlijke investeringen vergen en de voordelen wegen niet op tegen de kosten.

**Quiz:**

Het gebruik van een quiz is vermeden omdat het mogelijk als te formeel of onpersoonlijk kan worden beschouwd in een organisatie van deze omvang. Het is belangrijker om nieuwe medewerkers persoonlijk te begeleiden en betrokkenheid te creëren. Wanneer Bakker & Bosch veel groter wordt op termijn zou dit wel een goede toevoeging kunnen zijn.

**Onboarding Bootcamp:**

Een bootcamp is over het algemeen intensief en tijdrovend. Voor Bakker & Bosch zal dit te veel middelen vergen en kan het de inzetbaarheid van nieuwe medewerkers in de dagelijkse taken belemmeren. Ook kan het opzetten van een volledig bootcamp programma erg kostbaar zijn.

**Informatiepakket:**

Het gebruik van een uitgebreid informatiepakket is vermeden om te voorkomen dat nieuwe medewerkers worden overspoeld met informatie. In een kleinere organisatie is het vaak effectiever om informatie op een meer persoonlijke en toegankelijke manier te delen. Ook wordt momenteel geen gebruik gemaakt van alle beschikbare informatie die wordt aangereikt aan nieuwe medewerkers binnen Bakker & Bosch.

**Aangepaste benaderingen**

**Mentorprogramma in plaats van het buddy-systeem**

Het mentorprogramma is een volledig andere vorm van onboarding dan een buddy-systeem. Hiervoor is gekozen om nieuwe medewerkers daadwerkelijk te voorzien van diepgaande kennis en begeleiding tijdens de onboardingperiode. Het biedt een persoonlijkere (kernwaarde, zie hoofdstuk 1.3) aanpak dan een algemeen buddy-systeem en benadrukt ook het belang van kennisoverdracht binnen de organisatie.

**DNA-cursus:**

Een DNA-cursus is niet geïmplementeerd omdat de organisatiegrootte van Bakker & Bosch niet vereist dat de bedrijfscultuur zo diepgaand wordt belicht. Wel zal een andere vorm hiervan toegevoegd kunnen worden, zo kan tijdens de intro wel een duidelijkere omschrijving gegeven worden van de cultuur, missie, visie en strategie van Bakker & Bosch.

**Afdelingsmomenten in plaats van afdelingen dag:**

Het verdelen van de afdelingsmomenten over de onboarding is gekozen om te voorkomen dat het te veel tijd in beslag neemt en het persoonlijker en toegankelijker te maken. Dit zorgt ervoor dat nieuwe medewerkers op een meer gefaseerde manier kennis maken met verschillende afdelingen. Ook is het niet noodzakelijk om heel veel diepgang te krijgen van de werkzaamheden van andere afdelingen binnen de onboardingperiode van een nieuwe medewerker.

**Online programma in plaats van een online trainingsmodus of een checklist:**

Een online programma voorziet in een persoonlijkere benadering van nieuwe medewerkers. In plaats van alleen online trainingen te volgen, krijgen medewerkers een gestructureerd overzicht van hun onboardingtraject, inclusief relevante datums, taken en evenementen. Naast traditionele online trainingen kan een online programma verschillende leeractiviteiten omvatten, zoals mentoring sessies, praktische ervaringen, workshops, en meer. Dit biedt een gevarieerd leertraject dat beter is afgestemd op de diverse leerstijlen en behoeften van nieuwe medewerkers.

Daarnaast is een checklist beperkt tot het weergeven van de taken die moeten worden voltooid. Een online programma omvat niet alleen de taken, maar ook de timing, volgorde en context van deze taken, evenals andere relevante informatie.

Ook kan een online programma communicatie verbeteren doordat het alle betrokkenen, inclusief nieuwe medewerkers, mentoren en HR-personeel, een gedeeld inzicht biedt in het programma. Dit versterkt de coördinatie en samenwerking gedurende de onboardingperiode.

**Wel implementeren**

**Teambuilding:**

Teambuildingactiviteiten worden ingezet om de samenwerking, communicatie en vertrouwen binnen het team te verbeteren, zeker in de startfase van een nieuwe medewerker. Hoewel Bakker & Bosch relatief klein is, is het belangrijk om ervoor te zorgen dat medewerkers goed met elkaar kunnen samenwerken en een hecht team vormen. Teambuilding kan bijdragen aan een positieve en productieve werkomgeving.

**Reverse onboarding:**

Reverse onboarding kan worden opgenomen omdat het de betrokkenheid en inbreng van nieuwe medewerkers stimuleert. In een organisatie van deze omvang is het waardevol om nieuwe medewerkers de gelegenheid te bieden om feedback te geven en actief deel te nemen aan het verbeteren van de onboarding.

**Job shadowing:**

Job shadowing wordt gebruikt om nieuwe medewerkers praktische kennis en ervaring te bieden door hen mee te laten kijken met ervaren collega's. Binnen Bakker & Bosch zijn collega’s werkzaam die meerdere jaren ervaring hebben binnen het vakgebied en zouden deze rol goed kunnen vervullen.

De keuzes voor de aanpak bij Bakker & Bosch zijn gemaakt op basis van overwegingen met betrekking tot de specifieke behoeften en omstandigheden van de organisatie. Er is bijvoorbeeld rekening gehouden met de organisatiegrootte, behoefte aan persoonlijke betrokkenheid, organisatiecultuur en financiële middelen. Deze aanpak is ontworpen om de effectiviteit van de onboarding te maximaliseren en tegelijkertijd flexibel genoeg te zijn om aan veranderende behoeften te voldoen.

## 2.7 Samenvatting

Dit rapport begint met het raadplegen van de interne (key) stakeholders bij Bakker & Bosch, waaronder HR, huidige medewerkers, nieuwe medewerkers, managers en oprichters, om inzicht te krijgen in de uitdagingen en kansen binnen het onboardingsprogramma.

Nieuwe medewerkers hebben soms moeite met het vinden van ondersteuning en een direct aanspreekpunt, ondanks hun waardering voor de vriendelijkheid van collega's. Desalniettemin voelen ze zich welkom en ervaren ze bij zichzelf een mate van persoonlijke ontwikkeling.

Dit leidt tot de introductie van ‘Design Thinking’ als een aanpak om problemen/kansen aan te pakken en innovatieve onboardingoplossingen te ontwikkelen die aansluiten bij de behoeften van de gebruikers.

Het rapport gaat vervolgens in op ‘Samenwerking met Stakeholders’, waarbij de verschillende belangen van stakeholders worden benadrukt, zoals het aanleren van de organisatiecultuur, inclusiviteit, werving en marketing. De input van de medewerkers en HR-consultants draagt bij aan het verbeteren van de onboarding-ervaring. Daarna wordt ingegaan op de ‘Jung-kleuren in de Onboarding’ (Jung, 1971) en wordt de sociale leertheorie van Bandura (1978) geïntroduceerd. Ook wordt dieper ingegaan op de toepassing van de persoonlijkheidstypes van Jung (1971) om mentorrelaties, leermethoden, communicatie, motivatie en betrokkenheid te verbeteren.

Daarna wordt de focus gelegd op de ‘Divergerende Fase’, waarin verschillende onboardingmethoden worden beschreven en onderzocht zonder specifieke focus op de behoeften van stakeholders en organisatiemogelijkheden.

Tenslotte wordt in de ‘Convergerende Fase’ ingegaan op het selecteren van de meest geschikte onboardingmethoden, rekening houdend met de organisatiedoelstellingen en mogelijkheden. Dit leidt tot een overzicht van geselecteerde onboardingmethoden die het best passen bij Bakker & Bosch.

Samengevat geeft dit hoofdstuk inzicht in de behoeften van stakeholders en de creatieve benadering van Design Thinking om de onboarding bij Bakker & Bosch te optimaliseren.

# 3. Ontwerpfase

In dit hoofdstuk zal worden uitgediept hoe het ontwerp van het nieuwe onboardingsproces is vormgegeven en welke keuzes gemaakt zijn in het proces. Aan de hand van de uitkomsten in het verantwoordingsontwerp (hoofdstuk 2), is de keuze gemaakt om te gaan voor een mentorprogramma met daarin verschillende activiteiten en trainingen. Deze dragen bij aan het onboarden en ontwikkeling van nieuwe medewerkers en de coachingsvaardigheden van ervaren medewerkers bij Bakker & Bosch.

In het document staat uitgelegd welke vaardigheden, ervaring en training een voordeel kunnen opleveren voor een mentor tijdens het begeleiden van een nieuwe medewerker. Deze trainingen kunnen gevolgd worden via Goodhabitz, maar er is ook een training gekoppeld aan de mentee en manager van het 4G-model voor feedback.

## 3.1 Indeling en verantwoordelijkheden

Voor zowel de manager als voor de mentor is er een agenda aangemaakt, deze is zowel op papier als via Microsoft Teams ingeregeld. Hierbij geldt een driehoeksverhouding, de mentee heeft samen met de mentor de verantwoordelijkheid over zijn ontwikkeling. De manager krijgt vanuit zowel de mentor als de mentee terugkoppeling over de voortgang op meerdere momenten. Ook zal er na 1 maand en na 1,5 maand een gesprek ingepland worden waarin de voortgang van het inwerktraject en ontwikkeldoelen zal worden besproken en aangescherpt waar nodig.

Daarnaast is er een beschrijving gemaakt op basis van de kleurprofielen, op het moment dat iemand in dienst treedt, krijgt hij of zij direct een kleurprofieltest. Aan de hand van deze test kan gebruik worden gemaakt van het document in de bijlage. Hierin staat vermeld hoe je het beste een persoon met een bepaald kleurprofiel kunt benaderen, waar de behoefte bij die persoon ligt en op welke manier je het beste kunt communiceren/afspraken kunt maken met de nieuwe medewerker. Voor zowel de Mentor als de Manager is het handig om hier rekening mee te houden om een zo fijn mogelijk ontwikkelklimaat voor de nieuwe medewerker te kunnen vormgeven. De agenda’s van de mentee, mentor en manager staan ook in dit document. Deze worden uiteindelijk door hen zelf in Outlook ingepland. Hierdoor is het gemakkelijker om een afspraak te verzetten en krijg je 15 minuten of langer van tevoren een melding met de volgende afspraak die erin staat.

Daarnaast beschikt HR over inzicht in alle agenda’s en is verantwoordelijk voor het waarborgen van het proces. In principe kan er elk moment gevraagd worden aan een van de 3 partijen welke zaken zij al hebben gedaan of nog niet, op deze manier blijft iedereen zelf verantwoordelijk, maar is er wel een noodzaak om zaken daadwerkelijk te doen. In de figuur hieronder is zichtbaar gemaakt hoe de samenwerking in de onboarding eruit ziet en wie voor welk onderdeel verantwoordelijk is. Ook faciliteert HR de mentortrainingen waarin de uitleg en oefeningen gegeven worden aan de mentoren.

Deze verdeling is gekozen, omdat er momenteel niemand direct verantwoordelijk is voor het opleiden/ontwikkelen van een medewerker. Ook kan er op deze manier écht gekeken worden naar hoe een nieuwe medewerker zich ontwikkelt. Doordat een mentor constant betrokken is in het groeiproces kan hij/zij goed aangeven welke stappen de nieuwe medewerker doormaakt. Op deze manier kan tijdig worden bijgestuurd en kan de nieuwe medewerker ondersteund worden op welke vlakken dat nodig is.

Ook heeft een manager niet altijd tijd om de volledige begeleiding van een nieuwe medewerker op zich te nemen en is het goed om een ervaren medewerker hiervoor in te zetten.

Afbeelding met tekst, schermopname, Lettertype, diagram

Automatisch gegenereerde beschrijving

Figuur 5: Verantwoordelijken in onboarding

## 3.2 Rolverdeling

Als vervolgstap is gekeken naar de personen die de rol als mentor moeten gaan invullen. De manager en HR zijn vooraf bepaalde posities, maar een mentor kan gekozen worden op basis van bepaalde kenmerken en motivatie.

Elke afdeling heeft een andere mentor nodig die in zijn/haar expertise iemand goed kan inwerken en mee kan nemen in het werkproces.

Om als mentor effectief te kunnen begeleiden en adviseren, is het belangrijk om over diepgaande kennis van het vakgebied te beschikken. Dit stelt een mentor in staat om de nieuwe medewerker op de juiste manier te coachen en te helpen bij het aanpakken van uitdagingen die voorkomend zijn in het vakgebied.

De mentor speelt een belangrijke rol bij het ontwikkelen van toekomstige professionals binnen Bakker & Bosch. Het hebben van een diepgaande kennis van het vakgebied stelt de mentor in staat om de leerling te helpen bij het ontwikkelen van de vaardigheden en kennis die nodig zijn om te groeien en zich verder te ontwikkelen in hun carrière binnen Bakker & Bosch.

Kortom, het is dus belangrijk dat de persoon in de afdeling die de rol als mentor op zich neemt ruim voldoende vakkennis heeft en langere tijd ervaring binnen de functie. De voorkeur gaat niet direct uit naar een persoon, maar voor de eenduidigheid in de opleiding van nieuwe medewerkers zouden de volgende personen de mentor-rol op zich kunnen nemen. Aan de hand hiervan is er een verdeling gemaakt voor de mentor rol binnen de afdelingen bij Bakker & Bosch (zichtbaar in onderstaande tabel).

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Afdeling** |  | **Mentor** |
|  |  |  |
| **Recruitment** | **🡪** | **Manon** |
| **Zorg-Gericht** | **🡪** | **Margot** |
| **Vastgoed-Talent** | **🡪** | **Lisanne** |
| **Marketing** | **🡪** | **Iris** |
| **Finance** | **🡪** | **Inge** |
| **RPO** | **🡪** | **Luca** |
| **Consultancy** | **🡪** | **Suzan** |

Tabel 7: Mentorverdeling

## 3.3 Vormgeving

Vervolgens is vormgegeven hoe het programma vormgegeven moet worden. Uit hoofdstuk 1 blijkt dat nieuwe medewerkers na de eerste week vaak niet meer in de Teams omgeving kijken waar hun onboardingsplan verwerkt is. De reden hierachter is dat medewerkers niet gemakkelijk kunnen schakelen tussen hun Outlook agenda en de agenda in Microsoft Teams. Daarom zou het wenselijk zijn om de nieuwe medewerker, mentor en manager de activiteiten zelf in de laten plannen, maar wel een tijdsbestek meegeeft in welke periode zij dit moeten doen. Het voordeel hiervan is dat op het moment dat er wijzigingen zijn door onverwachte zaken een afspraak gemakkelijk verzet kan worden door hem naar een ander tijdsblok te slepen in de Outlook agenda.

Daarnaast is het belangrijk om te vermelden waarom de mentor, mentee of manager bepaalde zaken moet doen (zie hoofdstuk 1.6.4). Dit lijkt overbodig, maar door uit te leggen wat de reden is dat iemand iets moet doen zal hij/zij sneller gemotiveerd zijn om een bepaalde taak te volbrengen en er een succes van te maken. Daarom is in het ontwerp gekozen voor een agenda met daarin ‘waarom’ iemand bepaalde stappen moet ondernemen.

Ook is uitgegaan van een leerproces aan de hand van de Taxonomie van Bloom (1969) (zie hoofdstuk 1.6.1). Door de nieuwe medewerker steeds een stap verder te brengen za hij/zij uiteindelijk zelfstandig kunnen opereren en zelfs vernieuwende inzichten kunnen geven. Hierin is het natuurlijk wel belangrijk dat gekeken wordt naar de belastbaarheid en de behoefte van de nieuwe medewerker. De nieuwe medewerker wordt eerst goed begeleid en krijgt de informatie die hij/zij nodig heeft en krijgt uiteindelijk steeds meer de mogelijkheid om te groeien binnen de functie. In onderstaande figuur is zichtbaar hoe de ‘waarom’ is vormgegeven.

Afbeelding met tekst, schermopname, software, Computerpictogram

Automatisch gegenereerde beschrijving

Figuur 6: Agenda met ‘waarom’

Uit de korte interviews (bijlage 1: Proeftijd Medewerker RPO - 5 maanden werkzaam) is gebleken dat ondanks dat er een checklist is voor de sleutelmomenten, zoals: proeftijdgesprek of beoordelingsgesprekken. Deze desondanks toch niet altijd (op tijd) plaatsvinden. Daarom is het goed om deze ook te verwerken in het onboardingsplan, zodat ze niet meer worden overgeslagen of vergeten.

Ook is gekozen om Learning & Development te verwerken in het ontwerp, omdat nieuwe medewerkers veel skills kunnen aanleren door het gebruik van de online trainingsmogelijkheden via Goodhabitz. Daarnaast is de 4G-feedback methode toegevoegd, zodat een mentor op een opbouwende manier feedback kan geven worden aan een mentee. De trainingen zijn ook verwerkt in de agenda en er is aangegeven welk onderdeel van de training belangrijk is, op deze manier is het niet zo tijdsintensief. In figuur 4 is zichtbaar hoe de link onderstaand is bijgevoegd, zodat deze gemakkelijk gekopieerd en geplakt kan worden in Outlook in de beschrijving, zodat dit bestand niet constant geopend hoeft te worden.

Tot slot is gekozen voor het toepassen van de kleurprofielen (Jung, 1971) toe te voegen aan het onboardingsproces. Door deze aanvulling is een mentor of manager beter in staat aan de juiste knoppen te draaien om met een mentee te communiceren en hem of haar te motiveren. Om het voor een mentor of manager zo eenvoudig mogelijk te maken is er een gemakkelijk overzicht gemaakt met daarin een verdieping op het kleurprofiel. Hierin staat bijvoorbeeld uitgelegd waar de behoefte van een persoon met het betreffende kleurprofiel ligt, hoe je het beste met hem kan communiceren en op welke manier je het beste afspraken met hem of haar kunt maken. Om het nog wat te verduidelijken zijn er ook tabellen toegevoegd met daarin voorbeelden van hoe je acties kunt ondernemen of welke vragen je bijvoorbeeld zou kunnen stellen. Door hier gebruik van te maken kan er een effectieve mentorrelatie ontstaan, kunnen aanpassing van leermethoden worden gedaan, kan er beter gecommuniceerd worden en een verhoogde motivatie en betrokkenheid van de mentee worden gestimuleerd (zie hoofdstuk 2.2).

Uiteindelijk is ervoor gekozen om 3 losse documenten vorm te geven, zodat elk persoon zijn eigen persoonlijke document heeft waar de acties en agenda in staat. Elk bestand is hetzelfde opgebouwd en bestaat uit een voorwoord, waarin wordt ingeleid wat het doel is van het document en wat er precies verwacht wordt binnen het document.

Afbeelding met tekst, schermopname, software, Multimediasoftware

Automatisch gegenereerde beschrijving Afbeelding met tekst, schermopname, software, Multimediasoftware

Automatisch gegenereerde beschrijving Afbeelding met tekst, schermopname, software, Multimediasoftware

Automatisch gegenereerde beschrijving

Figuur 7: Vormgeving documenten

Om het voor een mentee overzichtelijk te maken en te zorgen dat hij weet wat hij moet doen is er gekozen voor een inleidende tekst. Hierin wordt kort ingegaan op de manier waarop alle afspraken moeten worden ingepland en even een korte kennismaking met de organisatie. Voor het manager- en mentorprogramma is ook gekozen voor een inleidende tekst waarin uitgelegd staat wat hun rol is binnen het programma en ook hoe zij de afspraken moeten inplannen. Als voorbeeld is in onderstaande figuur te zien hoe deze voor de mentee wordt ingeleid (dit is niet de volledige tekst).

Afbeelding met tekst, schermopname, software, Computerpictogram

Automatisch gegenereerde beschrijving

Figuur 8: Inleidende tekst

Daarna volgt een agenda waarin alle onderdelen staan vermeld inclusief een korte toelichting waarom de actie moet worden ondernomen. Ook staat er een afrondingsdatum bij, deze geeft aan binnen welke termijn de ‘actie’ moet worden ondernomen binnen het proces. Hieronder staat een voorbeeld van de agenda van de manager met daarin de verwerkte acties.

**Agenda (manager)**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Eerste Week** |  |
| **Wat?** | **Waarom?** | **Afrondingsdatum** |
| Kennismaking + korte inleiding over hoe de week eruitziet + korte uitleg learned (met mentee). | Dit is een korte kennismaking waarin even kort de week doorgenomen wordt. Dit is belangrijk, omdat de mentee dan meteen wat richtlijnen en duidelijkheid heeft. | **Begin Week 1** |
| Learned invullen + doelen opstellen voor ontwikkeling  + verwachtingen van een volwaardige recruiter schetsen (dit kan a.d.h.v. Learned) | Hierin worden de doelen bepaald voor de komende maand(en). Deze zijn voor tot het eind van de proeftijd (dit zijn standaard doelen voor iedereen). | **Eind week 1** |
| Contactmoment ervaring eerste week | Hierin is het belangrijk dat er een eerste contact is betreffende het verwachtingspatroon vanuit de mentee. Hoe is het volgens hem of haar gegaan en wat staat er komende week op het programma? | **Eind week 1** |

Tabel 8: Vormgeving agenda’s (voorbeeld)

## 3.4 Toepassing van de kleurprofielen

Het onderscheidende onderdeel van de interventie, namelijk de instructie met betrekking op de persoonlijkheidstypes (Jung, 1971) is onderaan de instructie van de mentor en manager geplaatst en deze wordt uitgeprint wanneer er een nieuwe medewerker in dienst komt, zodat hij gemakkelijk geraadpleegd kan worden. Wel is het zaak dat de mentor zich vooraf goed ingelezen heeft in het kleurprofiel van zijn mentee, zodat hij/zij zoveel mogelijk beschikt over de juiste kennis en inzichten om hem of haar te coachen.

Er is gekozen om een korte opsomming te maken van de belangrijkste behoeften per kleurprofiel, wel is hierbij de kanttekening gemaakt in de inleiding dat niet ieder persoon hetzelfde is. Door de voorbeelden in de instructie is het gemakkelijker voor de mentor en manager om het daadwerkelijk te gaan toepassen, omdat ze deze voorbeelden in een eigen vorm kunnen gebruiken.

Daarnaast is er ook gekozen om specifieke trainingen terug te laten komen in het overzicht, zodat de mentor en manager over de juiste skills beschikken voor het begeleiden van een mentee. Hierin is bijvoorbeeld de LSD-training toegevoegd, zodat de échte drijfveren van een mentee kunnen worden aangemoedigd binnen de onboarding. In onderstaande figuur is zichtbaar hoe de instructie is vormgegeven voor iemand met een blauw kleurenprofiel (dit is een deel ervan).

Afbeelding met tekst, schermopname, software, Computerpictogram

Automatisch gegenereerde beschrijving

Figuur 9: instructies kleurprofielen, Jung 1971

Afbeelding met tekst, schermopname, Lettertype, logo

Automatisch gegenereerde beschrijvingNaast het bovenstaande instructiedocument wordt vooraf een training gegeven aan de mentoren. Deze training wordt gegeven zodat mentoren over voldoende kennis beschikken voor het toepassen van de kleurprofielen tijdens de begeleiding van hun mentee. Om deze training te geven is er een draaiboek ontwikkeld waarmee HR alle kleuren doorloopt met daarin specifieke toepassingen in de begeleiding van een mentee met een van de persoonlijkheidstypen (Jung, 1971). De training bestaat uit verschillende onderdelen. Allereerst is er een korte inleiding met daarin een uitleg over het doel en de toegevoegde waarde van deze training. Door het doel te benoemen zal de motivatie van de deelnemers hoger zijn (Locke & Latham, 1990).

Figuur 10: Inleiding Jung-training

Als vervolg op de inleiding wordt er een uitleg gegeven over de kenmerken van een persoon met een specifieke persoonlijkheidskleur. Tijdens de uitleg kunnen door de mentoren vragen gesteld worden aan de trainer, die de vragen kan beantwoorden.

Daaropvolgend zal er een oefening worden gedaan waarin de trainers antwoord moeten geven op een vraag als: “Een persoon organiseert graag evenementen en neemt graag de leiding. Ze stellen duidelijke doelen, zorgen voor een efficiënte planning en streven naar succesvolle resultaten. Welk kleurprofiel past hier het beste bij?”. Hierop zal per vraag antwoord gegeven worden door de trainer en besproken worden waarop de keuze van elke mentor is gebaseerd. Door de mentoren zelf te laten antwoorden en erover na te laten denken slaan ze meer van de informatie op en kunnen het beter toepassen in praktijk (Bloom, 1969).

Het tweede onderdeel is de training gericht op het onderdeel coachen. Tijdens dit onderdeel wordt specifiek ingegaan op de coaching stijl die de mentoren het beste kunnen toepassen om de mentee zo effectief mogelijk te coachen tijdens de onboarding.

Het derde onderdeel is gericht op het motiveren en inspireren van de mentee door de mentor. Tijdens dit onderdeel wordt ingegaan op de manier waarop je als mentor het beste je mentee kan motiveren en inspireren.

Tot slot komt er nog een oefening waarin alle elementen samenkomen. Hierin wordt per kleur een vraag gesteld over het onderdeel: Coachen en/of motiveren & inspireren. Hierin is het aan de mentoren zelf om de juiste kennis toe te passen om tot het goede antwoord te komen. In onderstaande afbeelding is een voorbeeld te zien van een vraag (met antwoord) die aan de mentoren gesteld kan worden tijdens de training.

Afbeelding met tekst, Lettertype, schermopname, algebra

Automatisch gegenereerde beschrijving

Figuur 11: Oefening 2, mentorentraining

Om het proces efficiënt en overzichtelijk vorm te geven is ervoor gekozen om het te integreren in een systeem. Momenteel maakt Bakker & Bosch gebruik van het systeem Learned om de ontwikkeling van medewerkers te kunnen beoordelen. De onboarding van een nieuwe medewerker valt ook onder de ontwikkelcyclus en is daarom overzichtelijk te integreren in Learned. Learned bevat namelijk het onderdeel ‘Learning’ en hierin kan een volledig traject aangemaakt worden met verschillende stappen erin. Deze stappen kunnen elk een eigen naam krijgen (bijvoorbeeld dag 1, dag 2 etc.). Op deze manier kan een structureel overzicht gemaakt worden van wat er per dag verwacht wordt van zowel de mentor, de mentee als de manager. In onderstaande figuur is zichtbaar wat de activiteiten zijn voor een mentor in het onboardingsproces (dag 1 is nu geopend).

Afbeelding met tekst, schermopname, software, Computerpictogram

Automatisch gegenereerde beschrijving

Figuur 12: Vormgeving Learned

Daarnaast zijn de trainingen die de mentor en mentee moeten doen ook in Learned geïntegreerd. De mentoren en mentees kunnen op een link klikken en worden automatisch naar de desbetreffende leeromgeving geleidt, dit kan Goodhabtiz zijn of een andere waardevolle informatiebron zoals in onderstaande figuur zichtbaar is.

Afbeelding met tekst, schermopname, software, Computerpictogram

Automatisch gegenereerde beschrijving

Figuur 13: Training & ontwikkeling

Tot slot blijkt uit het vooronderzoek (zie bijlage 1) dat er vaak belangrijke gespreksmomenten gemist worden of er niet altijd over de juiste zaken gesproken wordt tijdens de ontwikkelgesprekken. Daarom is gekozen om een vaste gespreksstructuur te integreren in Learned, zodat de essentiële punten zeker besproken worden. Doordat er direct een notitie gemaakt dient te worden van het gesprek bouw je vanaf het eerste gesprek een dossier op van de medewerker en kan er altijd op feitelijke basis teruggekoppeld worden wat wel of niet bevorderlijk is binnen zijn/haar ontwikkeling. In onderstaande figuur staat een voorbeeld van een tussentijds gesprek tussen de manager en de mentee aan de hand van een puntsgewijze structuur.

Afbeelding met tekst, schermopname, software, computer

Automatisch gegenereerde beschrijving

Figuur 14: Tussentijdse Feedback en feedforward

Naar aanleiding van de instructie voor de kleurprofielen (figuur 7) is er meer nodig dan alleen een korte inleiding met praktische toepassingen. Om écht te kunnen begrijpen hoe de kleurprofielen werken en hoe je hier op in kan spelen als coach/mentor, is er een training ontworpen om de mentoren te instrueren. Zodat ze vertrouwd raken met de toepassing van de kleurprofielen. Om deze training te geven moest bepaald worden wie verantwoordelijk is voor deze training. Omdat HR bovengemiddeld veel kennis heeft van de kleurprofielen (Jung, 1971) en HR overkoepelend verantwoordelijk is voor het faciliteren van training & ontwikkeling is gekozen om de training te laten leiden door HR. Omdat veel trainingen betreffende de Jung kleuren veelal niet specifiek gaan over het coachen, begeleiden en motiveren van een collega is ervoor gekozen om zelf een training te ontwerpen. Deze training bevat eerst een korte uitleg over de kleurprofielen met daarna een aantal vragen die nagaan of de kennis per kleur enigszins begrepen wordt. Daarna is er een uitleg over hoe je als mentor een mentee met een betreffend kleurprofiel het beste kunt benaderen en kunt coachen. Vervolgens is er een uitleg over hoe je een mentee het beste kunt motiveren en in welke vorm je dit zou kunnen toepassen. Daaropvolgend is er een vragenronde (oefening) waarin wordt nagegaan hoe de mentoren zouden handelen en de informatie zouden toepassen (hierin staan ook een aantal voorbeelden voor HR om antwoorden aan te vullen). In onderstaande figuur.

Afbeelding met tekst, schermopname, software, Computerpictogram

Automatisch gegenereerde beschrijving

Figuur 15: Mentortraining

## 3.5 Kwartaalmeeting presentatie

Naast de interne voorbereidingen is tijdens de presentatie in de kwartaalmeeting op 6 juli ingegaan op de vormgeving van het nieuwe onboardingsprogramma. Hierin werd eerst een korte inleiding gegeven en werd de aanleiding besproken voor het herzien van het onboardingsprogramma. In de aanleiding kwamen de volgende zaken aan bod:

**Onvolledige Onboarding**: Het werd opgemerkt dat het onboardingsprogramma vaak niet volledig werd afgerond. Belangrijke momenten, zoals proeftijdgesprekken, werden soms over het hoofd gezien.

**Verantwoordelijkheid bij Nieuwe Medewerkers**: De verantwoordelijkheid voor een succesvolle onboarding lag voornamelijk bij de nieuwe medewerker zelf. Ook waren er geen concrete afspraken over de verantwoordelijkheid van het opleiden van een nieuwe medewerker.

**Kennis versus Toepassing**: Er was een duidelijk verschil tussen het kennen en kunnen binnen het onboardingsprogramma. Nieuwe medewerkers lazen regelmatig wel de benodigde informatie, maar het daadwerkelijk toepassen in de praktijk bleek vaak toch te uitdagend.

Vervolgens werd de nieuwe rolverdeling in het onboardingsprogramma geïntroduceerd, waarin drie belangrijke spelers betrokken zijn: De manager, de mentor en de mentee (de nieuwe medewerker). Deze nieuwe rolverdeling zal bijdragen aan een gestructureerde en effectievere onboarding-ervaring. Managers zullen begeleiding, beoordeling en structuur bieden aan de mentor en mentee. Daarnaast zouden de mentoren ondersteuning en kennis bieden aan de mentee.

Na het introduceren van deze nieuwe rolverdeling ging de presentatie verder met de inrichting & planning van het programma. Hierin werden voorbeelden gegeven om de toepassing toe te lichten aan de hand van voorbeelden en welke voordelen dit met zich meebrengt. Tot slot werden meningen gevraag over de vernieuwde aanpak en verschillende inzichten gedeeld door alle medewerkers die meegenomen worden in de vormgeving.

Afbeelding met kleding, persoon, tekst, meubels

Automatisch gegenereerde beschrijvingDe presentatie was bedoeld om begrip te creëren voor het vernieuwde programma en om het draagvlak binnen de organisatie alvast uit te breiden.

Figuur 16: Presentatie kwartaalmeeting

## 3.6 Terug- en vooruitblik

Vanuit de ‘Leading Change’ theorie (Kotter, 1997) zijn een aantal van de 8 stappen vanaf dit punt al behandeld, namelijk:

* De urgentie (1) is gedeeld door de nadelen/problemen van het huidige onboardingsprogramma in kaart te brengen en hiervan een duidelijk overzicht te maken
* Leidende coalitie (2) is toegepast, door HR en de directie te betrekken in het plan om de onboarding te hervormen.
* Heldere visie ontwikkelen (3) & communiceren (4) zijn toegepast door het vooronderzoek waaruit een bepaalde visie is ontwikkeld en het communiceren, zowel met de leidende coalitie als tijdens de kwartaalmeeting met het volledige personeel.
* Obstakels zijn verwijderd (5), door het in gesprek gaan over de online inrichting waar uiteindelijk Learned voor is gevonden. Ook zijn de inzichten en visies van medewerkers tijdens de kwartaalmeeting aangehoord en zij hebben de mogelijkheid deze te allen tijde te delen (ook in de toekomst).

Ook zijn er een aantal stappen nog niet doorlopen, namelijk:

* Er zijn op dit moment nog geen échte kortetermijnsuccessen te vieren (6), binnen het vervolgtraject zullen deze nog aan bod komen.
* De verandering laten voortzetten (7) zal ook pas na implementatie van de interventie aan bod komen.
* De verandering inbedden/integreren (8) zal vanaf dit moment wel starten, maar heeft wel een vervolg na de implementatie.

# 4. Evaluatieplan

Om een goede evaluatie te kunnen doen over de implementatie van het nieuwe onboardingsprogramma is rekening gehouden met verschillende zaken. Zo zijn alleen de deelnemers ondervraagd die tijdens hun onboarding zijn ontvangen met het vorige onboardingsprogramma (via Microsoft Teams). Voor de 0-meting zijn ook alleen deze respondenten ondervraagd. Indien de respondenten van het nieuwe programma (via Learned) vergeleken zouden worden met een onboardingsprogramma van een verder verleden, zou dit een vertekend beeld kunnen geven over de oude en de nieuwe situatie. In totaal zijn in de 6 maanden die het onboardingsprogramma actief is geweest totaal 9 nieuwe medewerkers aangenomen bij Bakker & Bosch.

Met de gelijkwaardigheid van de groepen kan tijdens de eerste fase nog geen rekening gehouden worden, dit komt omdat de onderzoeksgroep uit te weinig medewerkers bestaat. Voor de langere termijn zou wel gekeken kunnen worden naar eventuele invloed van leeftijd, ervaring en functieniveau op de scores die gegeven worden.

Ondanks de ambitieuze plannen van Bakker & Bosch om binnen korte tijd veel nieuwe medewerkers te verwelkomen en daarmee een groei van het bedrijf te realiseren, zijn afgelopen maanden ander verlopen dan de doelstelling. Door een reorganisatie is het bedrijf zelfs afgenomen in totaal aantal werknemers, maar door deze verandering is er ook financiële ruimte gecreëerd voor het verwelkomen van nieuwe collega’s. Door deze verandering zullen het aantal respondenten die het nieuwe onboardingsprogramma gevolgd hebben lager zijn.

In het geval van de enquêtes zal gekozen worden voor anonimiteit van respondenten. Hiervoor zal gekozen worden, omdat de meetbare groep erg klein is en gemakkelijk te herleiden. Ook kan het in dergelijke situaties helpen om eerlijke en open feedback te verkrijgen zonder dat respondenten zich zorgen hoeven te maken over mogelijke gevolgen binnen de kleine gemeenschap. Het waarborgen van anonimiteit bevordert ook de bereidheid van respondenten om deel te nemen aan de enquête, zelfs als de groep beperkt is, en draagt bij aan een meer representatieve weergave van meningen en inzichten.

## **4.1 Meetniveaus Kirkpatrick**

Het toepassen van de meetniveaus van Kirkpatrick (Kaufman & Keller, 1994) bij de evaluatie van een interventie, zoals een nieuw onboardingsprogramma, biedt een uiterst waardevolle en gestructureerde aanpak om de effectiviteit en impact van de interventie op meerdere niveaus te beoordelen.

Op het eerste niveau, bekend als het reactieniveau, streven we ernaar de tevredenheid en perceptie van deelnemers te meten. Door te begrijpen hoe deelnemers reageren op het programma, kunnen we waardevolle inzichten verzamelen over de kwaliteit van de interventie en mogelijke verbeteringen identificeren.

Het tweede niveau, het leerniveau, richt zich op de daadwerkelijke verwerving van kennis en vaardigheden door de deelnemers. Hier gebruiken evaluaties om te meten in hoeverre deelnemers de benodigde kennis hebben opgedaan en deze kunnen toepassen in hun nieuwe rol. Dit niveau biedt inzicht in hoe effectief het leerproces is geweest en of de deelnemers de vereiste competenties hebben verworven.

Het derde niveau, het gedragsniveau, is van cruciaal belang bij het evalueren van een onboardingsprogramma. Hier gaat het erom te beoordelen in hoeverre deelnemers de geleerde kennis en vaardigheden daadwerkelijk toepassen op de werkplek. Dit kan worden gevolgd door observaties, beoordelingen van managers en feedback van collega's om te zien of de gewenste gedragsveranderingen plaatsvinden. Dit niveau geeft inzicht in de praktische toepassing van de geleerde vaardigheden en hoe deze de dagelijkse werkprestaties beïnvloeden.

Tenslotte, op het vierde niveau, het resultatenniveau, meten we de impact van de onboarding op organisatorische doelen. Dit niveau wordt onderzocht om te bepalen of de interventie heeft bijgedragen aan de gewenste resultaten, zoals verbeterde prestaties, lagere verloopcijfers en hogere productiviteit. Op dit niveau kunnen we nauwkeurig beoordelen of de interventie heeft bijgedragen aan de bredere organisatiedoelstellingen.

Door de Kirkpatrick-meetniveaus (Kaufman & Keller, 1994) toe te passen bij de evaluatie van een onboardingsprogramma, kunnen we een grondig inzicht verkrijgen in de effectiviteit van de interventie op verschillende niveaus, van de tevredenheid van deelnemers tot de impact op de organisatie als geheel. Deze uitgebreide aanpak stelt ons in staat om eventuele aanpassingen te maken en de interventie te optimaliseren om zo de gewenste resultaten te bereiken en waarde toe te voegen aan de organisatie.

De theorie van Kirkpatrick (Kaufman & Keller, 1994) is te koppelen aan de uitkomst, het effect en de bestemming van de interventie, namelijk:

1. Het eerste en tweede meetniveau, namelijk: Het reactieniveau en het leerniveau zijn gerelateerd aan de uitkomst van de interventie. Hiermee meten we de tevredenheid van deelnemers en de daadwerkelijke verwerving van kennis en vaardigheden.
2. Het derde meetniveau, het gedragsniveau, richt zich op het effect van de interventie. Het beoordeelt in hoeverre deelnemers de geleerde kennis en vaardigheden daadwerkelijk toepassen op de werkplek, wat een cruciale indicator is voor gedragsverandering.
3. Het vierde meetniveau, het resultatenniveau, staat in verband met de bestemming van de interventie. Hier analyseren we de impact van de interventie op organisatorische doelen en strategische resultaten, zoals verbeterde prestaties, lagere verloopcijfers en hogere productiviteit.

## **4.2 Uitkomst**

De uitkomst van de interventie bestaat uit alle zaken die kort of zelfs direct na de interventie zichtbaar moeten zijn bij Bakker & Bosch. Dit kan zijn in termen van gedragsverandering of kennis van medewerkers die gebruik hebben gemaakt van het nieuwe onboardingsprogramma. Dit kan worden vastgesteld door middel van kwalitatieve en kwantitatieve onderzoeksmethoden. De volgende kwalitatieve en kwantitatieve gegevens worden onderzocht om het effect te kunnen meten:

### 4.2.1 Effectievere mentoring

Effectieve mentoring houdt in dat de mentee de ondersteuning van zijn mentor als prettig en ondersteunend ervaart binnen zijn onboarding. Ook bedraagt het de overdracht van kennis en vaardigheden die worden overgedragen door de mentor aan de mentee (Personio, 2023).

Dit kan gemeten worden door: Het gebruik van een enquête met daarin vragen die betrekking hebben op de kwaliteit en de ervaring van de mentee t.a.v. het mentorprogramma en de mentorrelatie. Het verschil tussen scores van de huidige en de nieuwe medewerkers zal worden vergeleken (zie bijlage 2). In onderstaande tabel is weergegeven welke vragen gesteld zijn m.b.t. de effectiviteit van de mentoring tijdens de onboarding. De deelnemers van het onderzoek zullen de medewerkers zijn die zijn opgeleid met het onboardingsprogramma via Teams en via Learned.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Vraag/stelling | Antwoordcategorie | Meetniveau |
| Ik ben opgeleid met het oude (via SharePoint) of nieuwe (via Learned) onboardingsplan | Meerkeuze | Nominaal |
| Wat is/was je leeftijd tijdens de onboarding? | Meerkeuze | Nominaal |
| In hoeverre ben je tevreden met de ondersteuning die je hebt ontvangen van jouw mentor? | 1. Heel ontevreden - 2. ontevreden - 3. Neutraal - 4. Tevreden - 5. Zeer tevreden | Ordinaal |
| Hoe zou je de kwaliteit van jouw mentorrelatie beoordelen? | 1. Heel ontevreden - 2. ontevreden - 3. Neutraal - 4. Tevreden - 5. Zeer tevreden | Ordinaal |
| In welke mate heeft jouw mentor bijgedragen aan jouw leerproces en integratie in het team? | 1. Heel ontevreden - 2. ontevreden - 3. Neutraal - 4. Tevreden - 5. Zeer tevreden | Ordinaal |
| Heb je het gevoel dat jouw mentor beschikbaar was wanneer je vragen of hulp nodig had? | 1. Heel ontevreden - 2. ontevreden - 3. Neutraal - 4. Tevreden - 5. Zeer tevreden | Ordinaal |
| Hoe effectief vond je de overdracht van kennis en vaardigheden door jouw mentor? | 1. Heel ontevreden - 2. ontevreden - 3. Neutraal - 4. Tevreden - 5. Zeer tevreden | Ordinaal |
| Hoe goed was je in staat om je mentor te bereiken voor vragen en feedback tijdens je onboarding? | 1. Heel ontevreden - 2. ontevreden - 3. Neutraal - 4. Tevreden - 5. Zeer tevreden | Ordinaal |
| Hoe goed vond je dat je mentor afgestemd was op jouw individuele behoeften en leerstijl tijdens je onboarding? | 1. Heel ontevreden - 2. ontevreden - 3. Neutraal - 4. Tevreden - 5. Zeer tevreden | Ordinaal |
| In welke mate heeft de mentorrelatie je geholpen om je in te passen in de bedrijfscultuur? | 1. Heel ontevreden - 2. ontevreden - 3. Neutraal - 4. Tevreden - 5. Zeer tevreden | Ordinaal |
| Zijn er specifieke voorbeelden waarin jouw mentor extra ondersteuning bood of jouw leerproces heeft vergemakkelijkt? Zo ja, kun je deze voorbeelden kort beschrijven? | Open | Nominaal |

Tabel 9: Meetniveaus

De keuze van bovenstaande vragen in de enquête is om waardevolle en bruikbare informatie te verkrijgen. De hierboven genoemde vragen zijn zorgvuldig gekozen op basis van theoretische overwegingen en worden beschouwd als valide en betrouwbare metingen van de beoogde constructen. Bovendien zijn deze vragen ontworpen met het oog op de relevantie voor het beoogde onderzoeksdoel. Ze zijn gericht op het meten van de specifieke aspecten van de mentorrelatie en de onboarding-ervaring die van belang zijn voor Bakker & Bosch (Benders, 2022).

De vragen zijn relevant voor het beoordelen van de mentorrelatie en de impact ervan op de onboarding-ervaring. Ze meten specifieke aspecten zoals kwaliteit van de relatie, bijdrage aan het leerproces, beschikbaarheid van de mentor, aanpassing aan individuele behoeften en integratie in de bedrijfscultuur. Deze concepten zijn theoretisch relevant voor het begrijpen van de effectiviteit van het mentorprogramma. Daarnaast bieden de vragen gestandaardiseerde antwoordmogelijkheden, zoals Likertschaalopties (Norman, 2010) (“1. Heel ontevreden, 2. Ontevreden, 3. Neutraal, 4. Tevreden, 5. Zeer tevreden"), waardoor deelnemers op vergelijkbare manieren kunnen reageren op vergelijkbare situaties. Dit helpt bij het bevorderen van betrouwbaarheid, omdat dezelfde vraag op verschillende tijdstippen of aan verschillende deelnemers kan worden gesteld met vergelijkbare resultaten (Benders, 2022).

### 4.2.2 Verhoogde tevredenheid van nieuwe medewerkers

Verhoogde tevredenheid van nieuwe medewerkers tijdens de onboarding houdt in dat de tevredenheid van nieuwe medewerkers tijdens de onboarding na de interventie hoger is dan ervoor (Boer, 2022).

Dit kan gemeten worden door: Enquêtes, feedbacksessies of interviews, waarin vragen gesteld kunnen worden over hun ervaring, ondersteuning, helderheid van verwachtingen en algemene tevredenheid tijdens het onboardingsproces.

De tevredenheid van medewerkers over het onboardingproces bij Bakker & Bosch is een belangrijk aspect om te meten. Een positieve onboarding-ervaring kan medewerkers helpen zich sneller aan te passen aan hun nieuwe rol, de bedrijfscultuur te begrijpen en hun potentieel volledig te benutten (Boer, 2022). In onderstaande tabel is de enquête overzichtelijk gemaakt per vraag. De deelnemers van het onderzoek zullen de medewerkers zijn die zijn opgeleid met het onboardingsprogramma via Teams en via Learned.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Vraag/stelling | Antwoordcategorie | Meetniveau |
| Ik ben opgeleid met het oude (via Teams) of nieuwe (via Learned) onboardingsplan | Meerkeuze | Nominaal |
| Wat is/was je leeftijd tijdens de onboarding? | Meerkeuze | Nominaal |
| In hoeverre was het onboardingsproces duidelijk en gestructureerd? | 1. Helemaal niet duidelijk – 2. Niet erg duidelijk – 3. Neutraal – 4. Duidelijk – 5. Zeer duidelijk | Ordinaal |
| Geef een voorbeeld van een specifiek aspect van het onboardingsproces dat naar jouw mening duidelijk en gestructureerd was of juist niet. | Open antwoord | Kwalitatief |
| Heb je voldoende informatie ontvangen over je functie, verantwoordelijkheden en doelstellingen? | 1. Nee, helemaal niet – 2. Niet echt – 3. Neutraal – 4. Grotendeels wel – 5. Ja, absoluut | Ordinaal |
| Welke informatie vond je het meest verhelderend tijdens je onboarding of welke juist niet? | Open antwoord | Kwalitatief |
| Hoe zou je de mate van ondersteuning beoordelen die je hebt ontvangen van collega's en managers tijdens de onboarding? | 1. Slecht – 2. Matig – 3. Neutraal – 4. Goed – 5. Uitstekend | Ordinaal |
| Geef een voorbeeld van een specifieke situatie waarin je waardevolle ondersteuning kreeg van een collega of manager. | Open antwoord | Kwalitatief |
| Hoe tevreden ben je over het onboardingstraject in het algemeen? | 1. Zeer ontevreden – 2. Ontevreden – 3. Neutraal – 4. Tevreden – 5. Zeer tevreden | Ordinaal |
| Wat was volgens jou het meest waardevolle aspect van het onboardingstraject? | Open antwoord | Kwalitatief |
| Heb je alle benodigde middelen en tools ontvangen om je werk goed uit te voeren? | 1. Nee, geen enkele – 2. Weinig – 3. Sommige – 4. De meeste – 5. Ja, allemaal | Ordinaal |
| Is er een specifieke tool of bron die je miste tijdens je onboarding en die nuttig zou zijn geweest voor je werk? | Open antwoord | Kwalitatief |
| Zijn er specifieke aspecten van het onboardingsproces waarvan je denkt dat ze verbeterd kunnen worden? Zo ja, welke? | 1. Ja – 2. Nee | Nominaal |
| Welke suggestie zou je doen om het onboardingsproces nog effectiever te maken? | Open antwoord | Kwalitatief |

Tabel 10: Enquête tevredenheid onboarding

Deze enquête kan als zowel valide als betrouwbaar worden beschouwd om de kwaliteit van het onboardingsproces te evalueren. De vragen richten zich op aspecten zoals duidelijkheid, informatieverstrekking, ondersteuning, tevredenheid en mogelijke verbeteringen, wat belangrijke elementen zijn in de beoordeling van onboarding (Benders, 2022). De enquête bevat ook open vragen, waarin respondenten specifieke voorbeelden en suggesties kunnen geven. Als deze enquête herhaaldelijk wordt uitgevoerd, zouden vergelijkbare resultaten worden verwacht, op voorwaarde dat het onboardingsproces niet significant is veranderd (Benders, 2022).

### 4.2.3 Het beschikken over kennis van de Jung kleuren

Het beschikken over kennis van de Jung-kleuren door de mentoren houdt in dat de mentoren beschikken over voldoende kennis om een nieuwe medewerker (mentee) te begeleiden en motiveren op basis van zijn/haar kleurprofiel.

Dit kan gemeten worden door: Het houden van gestructureerde interviews waarin mentoren kunnen aangeven of ze daadwerkelijk stappen hebben gemaakt binnen dit kennisgebied. Hierin kan ook gevraagd worden naar specifieke voorbeelden van hoe de situatie voor de training en hoe de situatie na de training is. De mentoren kunnen dan concreet aangeven wat het verschil is tussen de situatie voor en na de training. In onderstaande tabel is zichtbaar welke vragen gesteld worden in dit interview. De deelnemers van het onderzoek zullen de mentoren zijn die vanaf de invoer van het nieuwe onboardingsprogramma de rol als mentor zullen vervullen.

|  |
| --- |
| **Vragen** |
| Hoe vertrouwd was je met de kleurprofielen van Jung voordat je de training volgde? En hoe is dat nu? |
| Kun je beschrijven hoe bekend je was met Jung-kleurprofielen voorafgaand aan de training, uitgedrukt in een cijfer? En hoe is dat nu na de training? |
| In hoeverre begreep je het gedrag en communicatie van een persoon aan de hand van de kleurprofielen? En hoe is dat nu? |
| Kun je een specifieke situatie noemen waarin je de kleurprofielen hebt toegepast? Zou dit anders zijn zonder dat je deze training hebt gehad? |
| Zou je momenteel ook een inschatting kunnen maken van een persoon zijn persoonlijkheidskleur en is dit anders dan voorheen? |
| Heb je vóór de training al eens gemerkt dat je goed inzicht had in je eigen communicatiestijl en voorkeuren? En hoe is dat nu? |
| Was je voor de training bewust van de kleurprofielen van personen in je omgeving? En hoe is dat nu? |
| Ben je van plan om de kleurprofielen van Jung blijvend te gebruiken in je rol als mentor? |

Tabel 11: Enquête Jung-kennis

Dit interview is valide en betrouwbaar omdat het gericht is op het meten van specifieke veranderingen in kennis, begrip en gedrag van de respondenten als gevolg van de training in Jung-kleurprofielen. De vragen zijn gestructureerd en gericht op meetbare aspecten, zoals de mate van bekendheid met Jung-kleurprofielen voor en na de training, het begrip van gedrag en communicatie aan de hand van deze profielen, en de intentie om de profielen in de toekomst te blijven gebruiken. Hierdoor wordt relevante informatie verzameld om de impact van de training te beoordelen (Benders, 2022). Bovendien bevatten de vragen een vergelijkend element, waarbij respondenten wordt gevraagd om hun kennis en vaardigheden voor en na de training te beoordelen, wat de betrouwbaarheid van de antwoorden vergroot (Benders, 2022).

### 4.2.4 Vergrootte kennis van nieuwe medewerkers na de onboarding

Vergrootte kennis van nieuwe medewerkers na de onboarding omvat de kennis tussen indiensttreding van een nieuwe medewerker en de kennis aan het eind van de onboarding. Na de onboarding zou een nieuwe medewerker zelf acceptabel moeten kunnen opereren binnen zijn/haar functie en de organisatie (Pas, 2020).

Dit kan gemeten worden door: Te meten wat de kennis van nieuwe medewerkers is na de onboarding. Uit eerdere interviews (bijlage 1) blijkt dat de kennis over facturatie en andere specifieke kennis vaak nog ontbreekt, omdat dit geen vast onderdeel in de onboarding is. Door zowel voor als na de interventie interviews te houden m.b.t. specifieke kennis kan onderzocht worden of nieuwe medewerkers wel of niet over de benodigde kennis beschikken. In de maand juni is samen met de HR-adviseur een checklist gemaakt voor wat een nieuwe medewerker aan kennis moet hebben wanneer hij/zij in zijn/haar 6e week van het onboardingsprogramma zit. Hiervoor is samen met HR een checklist gevormd met daarin de belangrijkste kennis die een nieuwe medewerker moet hebben binnen 6 weken. In onderstaande tabel staan de verschillende subcategorieën, de uitgebreide vraagstelling per onderdeel is zichtbaar in bijlage 5. De deelnemers van het onderzoek zullen de medewerkers zijn die zijn opgeleid met het onboardingsprogramma via Teams en via Learned.

|  |  |
| --- | --- |
| **Onboarding Essentials** | **Scores** |
| Organisatiekennis | 1. Nee, helemaal niet – 2. Nee, gedeeltelijk – 3. Neutraal – 4. Ja, gedeeltelijk – 5. Ja, volledig |
| Learned & doelstellingen | 1. Nee, helemaal niet – 2. Nee, gedeeltelijk – 3. Neutraal – 4. Ja, gedeeltelijk – 5. Ja, volledig |
| Personeelsinformatie & SharePoint | 1. Nee, helemaal niet – 2. Nee, gedeeltelijk – 3. Neutraal – 4. Ja, gedeeltelijk – 5. Ja, volledig |
| Documentatie | 1. Nee, helemaal niet – 2. Nee, gedeeltelijk – 3. Neutraal – 4. Ja, gedeeltelijk – 5. Ja, volledig |
| Jobboards & ATS | 1. Nee, helemaal niet – 2. Nee, gedeeltelijk – 3. Neutraal – 4. Ja, gedeeltelijk – 5. Ja, volledig |
| Outlook & Excel (Qics) | 1. Nee, helemaal niet – 2. Nee, gedeeltelijk – 3. Neutraal – 4. Ja, gedeeltelijk – 5. Ja, volledig |
| Screening | 1. Nee, helemaal niet – 2. Nee, gedeeltelijk – 3. Neutraal – 4. Ja, gedeeltelijk – 5. Ja, volledig |
| STARR | 1. Nee, helemaal niet – 2. Nee, gedeeltelijk – 3. Neutraal – 4. Ja, gedeeltelijk – 5. Ja, volledig |
| Offertes | 1. Nee, helemaal niet – 2. Nee, gedeeltelijk – 3. Neutraal – 4. Ja, gedeeltelijk – 5. Ja, volledig |
| Intake & Voorstellen | 1. Nee, helemaal niet – 2. Nee, gedeeltelijk – 3. Neutraal – 4. Ja, gedeeltelijk – 5. Ja, volledig |
| Rapportage | 1. Nee, helemaal niet – 2. Nee, gedeeltelijk – 3. Neutraal – 4. Ja, gedeeltelijk – 5. Ja, volledig |

Tabel 12: Essentiële kennis na onboarding

Door een 5-punts Likertschaal (Norman, 2010) te gebruiken zijn alle taken te beoordelen door de respondenten zelf en kunnen toekennen of hun kennis heel slecht of juist heel goed is. De kennis van de verschillende ‘Onboarding Essentials’ zijn namelijk variabel te beoordelen en kan dus niet worden beoordeeld met een dichotoom (duaal) antwoord.

Deze onderzoeksmethode is valide, omdat: De checklist is ontwikkeld in samenwerking met HR van Bakker & Bosch en omvat de categorieën die het meest relevant zijn voor de organisatie. Daarnaast is de checklist gebaseerd op de beoordeelde kennisgebieden (Benders, 2022).

Overigens is de onderzoeksmethode betrouwbaar, omdat: De gestandaardiseerde vragen allemaal dezelfde indicator (kennis) meten, waardoor de interne consistentie wordt gewaarborgd. Ook zou bij een herhaaldelijke meting op verschillende momenten dezelfde score gemeten worden.

## **4.3 Effect**

Het effect van de interventie bestaat uit alle zaken waar het aan bijdraagt in termen van gedragsverandering op middellange termijn binnen Bakker & Bosch. Door de directe veranderingen (zie 4.1) wordt ook een gedragsverandering teweeggebracht. Dit kan worden vastgesteld door middel van het uitvoeren van een kwalitatieve onderzoeksmethode. Het meten van gedragsverandering is vrijwel niet uit te voeren middels een kwantitatief onderzoek, daarom is gekozen om hiervoor een kwalitatieve onderzoeksmethode te gebruiken. De volgende kwalitatieve gegevens worden onderzocht om het effect te kunnen meten:

### 4.3.1 Verhoogde participatie en betrokkenheid bij training en ontwikkeling

Verhoogde participatie en betrokkenheid bij training en ontwikkeling houdt in dat nieuwe medewerkers meer deelnemen aan trainings- en ontwikkelingsactiviteiten en dat die activiteiten daadwerkelijk worden afgerond (Heezen, 2022).

Dit kan gemeten worden door: Het maandelijks aantal gebruikers van Learned & Goodhabitz te analyseren. Daarnaast kan gekeken worden naar het totaal aantal afgeronde trainingen in vergelijking met voor de interventie. Ook de trainingen die de mentoren moeten afronden vallen hieronder. Daarnaast kan ook gemeten worden hoeveel mensen het volledige onboardingsprogramma hebben afgerond zoals hij vormgegeven is in (oud) Teams en (nieuw) Learned. In het leersysteem Goodhabitz kunnen het aantal logins worden teruggezien en kan het aantal afgeronde trainingen worden opgeslagen en geanalyseerd. De deelnemers van het onderzoek zijn alle medewerkers van Bakker & Bosch, zowel voor als na de implementatie van het onbaordingsprogramma.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| GoodHabitz Online Training   |  | | --- | |  | | Personeelsnummer | Aantal logins | Start training | Afgeronde trainingen |
|  | 210 | 1 | 1 | 1 |
|  | 211 | 10 | 10 | 10 |
| Totaal: | 11 | 11 | 11 | 11 |

Tabel 13: Goodhabitz, statistieken voorbeeld

In bovenstaande tabel is een voorbeeld van de gegevens die gegenereerd kunnen worden vanuit Goodhabitz. In de mees linker kolom is zichtbaar hoeveel medewerkers een account hebben op Goodhabitz, in de tweede kolom is af te lezen hoe vaak per account is ingelogd per kwartaal, in de derde kolom is af te lezen hoeveel trainingen zijn gestart per account en in de laatste kolom is het aantal trainingen af te lezen dat is afgerond in dat kwartaal.

Deze onderzoeksmethode is valide, omdat: De meting rekening houdt met meerdere relevante aspecten zoals het aantal logins, gestarte trainingen en afgeronde trainingen. Daarnaast is de onderzoeksmethode betrouwbaar, omdat: De gegevens gebaseerd zijn op feitelijke registraties van inloggen, gestarte trainingen en afgeronde trainingen, hierdoor kunnen geen subjectieve waarden worden gemeten. Ook tonen de gegevens een mate van consistentie over de gemiddelde kwartalen, wat wijst op betrouwbare metingen.

### 4.3.2 Verbeterede teamcohesie en (cross-functionele) samenwerking

Verbeterde teamcohesie en (cross-functionele) samenwerking houdt in dat er een situatie is waarin een team effectief en harmonieus samenwerkt, waarbij de leden van het team goed op elkaar zijn afgestemd en zich verbonden voelen met een gemeenschappelijk doel (Tajfel & Turner, 1986).

Dit kan gemeten worden door: Te observeren hoe de samenwerking tussen teams na de interventie is in vergelijking met de samenwerking voor de interventie. Ook zouden verschillende medewerkers hun bevindingen kunnen delen m.b.t. de teamcohesie en (cross-functionele) samenwerking. Daarnaast zou gemeten kunnen worden of de teamresultaten en het aantal behaalde doelstellingen met het team zijn gegroeid. De deelnemers van het onderzoek zijn 6 medewerkers van 6 verschillende afdelingen binnen Bakker & Bosch na de implementatie van de onboarding.

Deze onderzoeksmethode is valide, omdat: De gekozen meetmethoden, zoals observaties en feedback van medewerkers allemaal relevant zijn voor het meten van verbeterde teamcohesie en samenwerking. Daarnaast is de definitie van teamcohesie en samenwerking in overeenstemming met de theorie van Tajfel en Turner (1986), wat de validiteit van de meting ondersteunt.

De onderzoeksmethode is betrouwbaar, omdat: Er gebruik gemaakt wordt van meerdere gegevensbronnen, namelijk: Observaties in combinatie met feedback van medewerkers, dit vergroot de betrouwbaarheid. Tevens wordt er een vergelijking gemaakt tussen de situatie voor en na de interventie. Dat biedt een gestructureerde benadering of er daadwerkelijk veranderingen zijn opgetreden tussen de oude en de nieuwe situatie.

### 4.3.3 Verbeterde coachingvaardigheden van mentoren

Verbeterde coachingvaardigheden van mentoren op basis van de persoonlijkheidstypen van Jung (1971), dit houdt in dat mentoren op basis van de Jung-kleurprofielen hun begeleidingsvaardigheden aanpassen aan de persoonlijkheidstypen van hun mentees. Zoals beschreven in de persoonlijkheidstheorie (Jung, 1971). Dit houdt in dat mentoren bewust gebruikmaken van inzichten uit de Jungiaanse persoonlijkheidstheorie om effectiever te communiceren, begeleiden en ondersteunen bij de ontwikkeling van de mentees.

Dit kan gemeten worden door: Interviews te houden met mentoren, wat een waardevolle methode is om inzicht te krijgen in de effectiviteit van coachingvaardigheden op basis van de Jung-kleurprofielen. Hierin kan doelgericht gevraagd worden naar: Het inzicht in de Jung-theorie, de toepassing in praktijk, merkbare resultaat en leerervaring (toekomstig gebruik).

Om in deze interviews structureel de juiste informatie te verkrijgen is gekozen om onderstaande interviewvragen te gebruiken. De deelnemers van het onderzoek zullen de mentoren zijn die vanaf de invoer van het nieuwe onboardingsprogramma de rol als mentor zullen vervullen.

|  |
| --- |
| Interview vragen |
| 1. Hoe vertrouwd was je met de kleurprofielen van Jung voordat je de training volgde? En hoe is dat nu? |
| 1. Kun je beschrijven hoe bekend je was met Jung-kleurprofielen voorafgaand aan de training, uitgedrukt in een cijfer? En hoe is dat nu na de training? |
| 1. In hoeverre begreep je het gedrag en communicatie van een persoon aan de hand van de kleurprofielen? En hoe is dat nu? |
| 1. Kun je een specifieke situatie noemen waarin je de kleurprofielen hebt toegepast? Zou dit anders zijn zonder dat je deze training hebt gehad? |
| 1. Zou je momenteel ook een inschatting kunnen maken van een persoon zijn persoonlijkheidskleur en is dit anders dan voorheen? |
| 1. Heb je vóór de training al eens gemerkt dat je goed inzicht had in je eigen communicatiestijl en voorkeuren? En hoe is dat nu? |
| 1. Was je voor de training bewust van de kleurprofielen van personen in je omgeving? En hoe is dat nu? |
| 1. Ben je van plan om de kleurprofielen van Jung blijvend te gebruiken in je rol als mentor? |

Tabel 14: Interview vragen, mentoren

Deze interviewvragen zijn gekozen, omdat ze een goed beeld geven over de volgende zaken:

1. Inzicht in Verandering: De eerste twee vragen (over de vertrouwdheid met de kleurprofielen voor en na de training) helpen om te beoordelen of de training daadwerkelijk heeft bijgedragen aan een verandering in de kennis van de mentoren over de Jung-kleurprofielen. Dit biedt inzicht in hoe effectief de training is geweest (Benders, 2022).
2. Praktische Toepassing: De vragen over begrip van gedrag en communicatie (vraag 3) en specifieke situaties waarin de kleurprofielen zijn toegepast (vraag 4) richten zich op de praktische toepassing van de geleerde concepten. Ze bieden inzicht in hoe mentoren de Jung-kleurprofielen in de praktijk gebruiken en of dit hun coachingvaardigheden heeft verbeterd (Benders, 2022).
3. Verandering in Waarneming: De vraag over het inschatten van de persoonlijkheidskleur van anderen (vraag 5) richt zich op eventuele veranderingen in de waarneming van mentoren na de training. Hierdoor kan worden beoordeeld of hun vermogen om persoonlijkheden te identificeren is verbeterd (Benders, 2022).
4. Zelfreflectie: De vragen over zelfinzicht en bewustzijn (vragen 6 en 7) zijn gericht op hoe mentoren hun eigen communicatiestijl en voorkeuren zien en of ze bewust zijn van de kleurprofielen van anderen in hun omgeving. Dit is belangrijk omdat bewustzijn van de eigen stijl en die van anderen kan leiden tot effectievere coaching (Benders, 2022).
5. Toekomstig Gebruik: De laatste vraag (vraag 8) is gericht op de intentie van mentoren om de Jung-kleurprofielen blijvend te gebruiken. Dit geeft inzicht in de duurzaamheid van de trainingseffecten en of de mentoren van plan zijn om de geleerde vaardigheden in hun rol als mentor te blijven toepassen (Benders, 2022).

Bovenstaande interviewvragen stellen mentoren in staat om hun ervaringen en kennis met betrekking tot de Jung-kleurprofielen in kaart te brengen.

Deze onderzoeksmethode is valide, omdat: De vragen zich richten op specifieke aspecten die relevant zijn voor de beoordeling van de verbeterde coachingvaardigheden (Benders, 2022). Ook sluiten de vragen direct aan bij de doelstelling om de coachingvaardigheden van mentoren op basis van Jung-kleurprofielen te verbeteren, waardoor de validiteit wordt versterkt (Benders, 2022).

Deze onderzoeksmethode is betrouwbaar, omdat: De gestructureerde aard van de interviewvragen zorgt voor consistentie in de manier waarop mentoren worden ondervraagd. Dit draagt bij aan de betrouwbaarheid van de gegevens, omdat alle mentoren vergelijkbare vragen beantwoorden (Benders, 2022). Ook behandelen de vragen meerdere dimensies, waaronder kennisverandering, praktische toepassing, waarnemingsverandering, zelfreflectie en toekomstig gebruik. Dit biedt een breder begrip van de effecten van de training op de coachingvaardigheden van mentoren (Benders, 2022).

## **4.4 Bestemming**

De bestemming van de interventie bestaat uit alle voordelen waar de interventie aan bijdraagt voor de organisatie. Door de doelstellingen van de organisatie te nemen als ijkpunt zou op de lange termijn onderzocht kunnen worden wat de interventie heeft bijgedragen aan de doelstellingen van de organisatie. Het meten van de bestemming van een interventie is een praktijk om ervoor te zorgen dat de organisatie op de goede weg is en om bewijs te leveren dat de inspanningen op lange termijn vruchten. Het helpt bij het optimaliseren van de middelen, het behalen van doelstellingen en het bouwen van een duurzaam concurrentievoordeel voor Bakker & Bosch. De uiteindelijke doelstellingen van de organisatie kunnen als volgt gemeten worden door middel van kwalitatieve en kwantitatieve onderzoeksmethoden:

### 4.4.1 Hogere medewerkerstevredenheid

Hogere medewerkerstevredenheid houdt in dat de medewerkerstevredenheid zal toenemen en medewerkers bij Bakker & Bosch meer tevreden zijn over alle facetten van hun werk binnen de organisatie (Jacobse, 2023).

Onderzoek toont aan dat het onboardingsproces een aanzienlijke invloed kan hebben op de medewerkerstevredenheid. In het werk van Snell (2006), getiteld "Researching onboarding best practice: Using research to connect onboarding processes with employee satisfaction" wordt duidelijk dat een effectief onboardingsprogramma bijdraagt aan een positievere start voor nieuwe medewerkers.

De medewerkerstevredenheid kan gemeten worden door: De scores van het jaarlijkse MTO te analyseren en te checken of de scores hoger worden, gelijk blijven of dalen in de komende jaren. Een van de selectievragen zou kunnen uitsplitsten hoe lang iemand werkzaam is, door naar het aantal dienstjaren te vragen. Ook kunnen specifiek de scores voor de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers worden gemeten, omdat hier specifiek aandacht voor is in de interventie. De deelnemers van het onderzoek zullen alle medewerkers van Bakker & Bosch zijn.

Deze onderzoeksmethode is valide, omdat: Het meten van medewerkerstevredenheid via een jaarlijks Medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) een gangbare en relevante methode is voor het evalueren van deze indicator. Het MTO is ontworpen om de tevredenheid van medewerkers te meten en is daarom een geschikte indicator voor de doelstelling (Benders, 2022).

Deze onderzoeksmethode is betrouwbaar, omdat: Het jaarlijkse karakter van het MTO zorgt voor herhaalbare metingen over de jaren heen. Hierdoor kunnen scores van verschillende jaren vergeleken worden en dat draagt bij aan de betrouwbaarheid (Benders, 2022).

### 4.4.2 Hogere retentie

Een hogere retentie van medewerkers vormt een cruciaal doel voor Bakker & Bosch in de context van hun nieuwe onboardingsprogramma. Uit onderzoek van Allen en Short (2003), getiteld "The influence of organizational socialization on the career development of graduating accounting majors" blijkt dat het behoud van personeel nauw samenhangt met de kwaliteit van het onboardingsproces. Dit onderzoek benadrukt dat een effectief onboardingsprogramma van invloed kan zijn op de bereidheid van medewerkers om bij de organisatie te blijven.

Hogere retentie houdt in dat medewerkers gemiddeld langer in dienst blijven bij Bakker & Bosch en minder snel een overstap maken naar een andere organisatie (Acerta, 2022).

Dit kan gemeten worden door: Het bijhouden van de duur van het dienstverband van nieuwe medewerkers binnen Bakker & Bosch in de loop van de komende maanden/jaren. Deze meting kan vooral betrouwbaar zijn over een lange termijn meting, op deze manier kunnen toevalligheden meer worden uitgesloten. De deelnemers van het onderzoek zullen alle medewerkers van Bakker & Bosch zijn.

Deze onderzoeksmethode is valide, omdat: Het meten van retentie door het vergelijken van het retentiepercentage voor en na de invoering van het onboardingsprogramma een direct effect in retentie kan aantonen. Ook kan het retentiepercentage van de afgelopen drie jaar genomen worden in de vergelijking, hierdoor door de historische context nog een realistischer beeld kunnen schetsen voor Bakker & Bosch (Benders, 2022).

Deze onderzoeksmethode is betrouwbaar, omdat: De meting wordt uitgevoerd over een langere periode, namelijk 12 maanden na de invoering van het nieuwe onboardingsprogramma. Dit maakt de meting minder gevoelig voor kortetermijnschommelingen. Daarnaast is het plan om vanaf heden ook documentatie vast te leggen voor het analyseren van het retentiepercentage van werknemers die korter dan één jaar in dienst zijn. Dit toont een specifiekere benadering voor het vergaren van relevante gegevens voor de evaluatie en versterkt de betrouwbaarheid van het onderzoek (Benders, 2022).

### 4.4.3 Sterkere ‘Employer Brand’

Sterkere employer brand houdt in dat het creëren van een aantrekkelijk imago van het bedrijf als werkgever, ervoor zorgt dat getalenteerde mensen worden aangetrokken en gemotiveerd om voor Bakker & Bosch te willen werken (Randstad, 2023). De doelstelling wat betreft toename van de ‘Employer Brand’ is het zorgen voor een toename van 30% van het aantal bezoekers van de ‘Werken-bij’ website. En een toename van 50% van het aantal sollicitaties dat gedaan wordt bij Bakker & Bosch.

Dit kan gemeten worden door: Het analyseren van het aantal clicks op de ‘Werken-bij’ site van Bakker & Bosch, aanwezigheid op social media en de kwaliteit en kwantiteit van sollicitanten. Daarnaast kan tijdens het selectieproces worden gevraagd via welke weg een sollicitant terecht is gekomen bij de vacature. Tijdens de evaluatie moeten er echter geen veranderingen optreden in de online campagnestrategie van Bakker & Bosch, indien dit wel gebeurt kan dit effect hebben op de metingen (alle andere waarden moeten dus gelijk blijven). Aangezien Bakker & Bosch als doelstelling heeft om van 47 naar 250 medewerkers te groeien, zullen hier wel stappen in worden ondernomen. Hierom zou tijdens de sollicitatieprocedure gevraagd kunnen worden naar de achterliggende reden van de sollicitatie en hoe de kandidaat Bakker & Bosch ziet als ‘Brand’. De deelnemers van het onderzoek zullen alle bezoekers aan de ‘Werken-bij’ website en de daadwerkelijke sollicitanten van Bakker & Bosch zijn.

|  |  |
| --- | --- |
| **Sollicitatie vragen** | **Doel** |
| 1. Wat heeft je ertoe gebracht om bij Bakker & Bosch te solliciteren? | Deze vraag stelt de kandidaat in staat om te delen welke specifieke aspecten van het bedrijf hem of haar aansprak voor de sollicitatie. |
| 1. Wat weet je over onze organisatie en waar weet je dat van? | Hiermee kun je nagaan of de kandidaat voorafgaand onderzoek heeft gedaan. |
| 1. Heb je positieve ervaringen gehoord of gelezen over Bakker & Bosch als werkgever? Zo ja, welke? | Dit geeft je inzicht in welke externe bronnen of informatie de kandidaten hebben geraadpleegd om meer te weten te komen over het bedrijf. |

Tabel 15: Sollicitatievragen, Employer Branding

De reacties op bovenstaande vragen kunnen aanwijzingen geven over hoe het bedrijf wordt waargenomen door potentiële medewerkers en welke aspecten van de employer branding specifiek hun aandacht hebben getrokken. Positieve externe ervaringen kunnen het aantrekkelijkheidsprofiel van Bakker & Bosch versterken. Kortom, de sollicitatievragen zijn gericht op het verkrijgen van inzichten in de percepties en attitudes van sollicitanten ten aanzien van Bakker & Bosch als werkgever. Ook stellen ze Bakker & Bosch in staat om te begrijpen wat kandidaten aantrekt en welke informatiebronnen ze raadplegen (zoals mond-tot-mondreclame) bij hun zoektocht naar werk.

Deze onderzoeksmethode is valide, omdat: Het meten van de bezoekersaantallen, conversieratio's en sollicitatiegegevens op de ‘Werken-bij’ website is direct gerelateerd aan het effect op de ‘Employer Brand”. De doelstelling voor de komende drie jaar zijn specifiek en meetbaar. De doelstelling van een 30% toename in bezoekers en een 50% toename in sollicitaties biedt een duidelijke meetlat voor succes. De tweede methode meet informatie die direct verband houdt met het onderzoeksdoel, namelijk het begrijpen van hoe potentiële kandidaten het bedrijf zien als werkgever en wat hen motiveert om te solliciteren. Dit is relevant om de aantrekkingskracht van het bedrijf als werkgever te begrijpen.

Deze onderzoeksmethode is betrouwbaar, omdat: Het gebruik van historische gegevens als nulmeting (0-meting) en het vergelijken van deze gegevens met de doelstellingen voor de komende jaren een betrouwbaar kader biedt voor evaluatie. Daarnaast wordt de evaluatie wordt uitgevoerd over een langere periode (drie jaar). Dit biedt een betrouwbaardere basis om de impact van het onboardingsprogramma op het ‘Employer Brand’ vast te stellen, omdat kortetermijnvariaties minder invloed hebben op de resultaten (Benders, 2022).

### 4.4.4 Hogere klanttevredenheid

Hogere klanttevredenheid is de mate waarin een dienst of product voldoet aan de verwachtingen en behoeften van de klant. Dit omvat de eigenschappen, kenmerken en prestaties van de dienst of het product die waarde en tevredenheid creëren voor de klant (ManagementSite, 2023).

Een succesvol onboardingsprogramma heeft niet alleen invloed op de tevredenheid van medewerkers, maar kan ook een aanzienlijke impact hebben op de klanttevredenheid. Een goede onboarding zorgt ervoor dat medewerkers beter voorbereid en toegerust zijn om hoogwaardige diensten aan klanten te leveren.

Uit een onderzoek gepubliceerd in het tijdschrift "Journal of Management Development" blijkt dat medewerkers die een goede onboarding hebben gehad, zich vaak zelfverzekerder voelen in hun rol en beter in staat zijn om klanten te helpen (Caldwell & Peters, 2018). Het effect van onboarding op klanttevredenheid is grotendeels te wijten aan de verbeterde kennis, vaardigheden en betrokkenheid van medewerkers. Nieuwe medewerkers die grondig zijn ingewerkt, begrijpen de bedrijfsprocessen, producten en diensten beter, en kunnen klantvragen en problemen effectiever oplossen (zie hoofdstuk 4.3).

Klanten waarderen het om snel en efficiënt geholpen te worden, en het is bewezen dat organisaties met goed ingewerkte medewerkers beter in staat zijn om aan deze verwachtingen te voldoen (Caldwell & Peters, 2018). Een succesvolle onboarding is daarom niet alleen een investering in medewerkers, maar ook een investering in de tevredenheid van klanten.

Dit kan gemeten worden door: Het meten van de algemene klanttevredenheid en dan gericht op hoe de beleving van de klant is in combinatie met de ervaring over de kwaliteit van de diensten die Bakker & Bosch leveren. Daarnaast zouden kwaliteitscontroles vooraf en na de interventie gemeten kunnen worden of de benchmarkgegevens kunnen worden vergeleken met die van Bakker & Bosch. De deelnemers van het onderzoek zullen alle huidige klanten van Bakker & Bosch zijn.

Alle genoemde verbeteringen binnen de uitkomst, het effect en de bestemming zorgen er gezamenlijk voor dat Bakker & Bosch kan bouwen aan een duurzaam concurrentievoordeel binnen de branche. Op deze manier kan Bakker & Bosch hun ultieme zakelijke doelen (zie hoofdstuk 1.3) bereiken.

In onderstaande tabel is overzichtelijk gemaakt op welke manier Bakker & Bosch momenteel de klanttevredenheid meet. Binnen deze indicatoren kan een score gegeven worden aan de hand van vragen met een Likertschaal (Norman, 2010).

|  |  |
| --- | --- |
| Indicatoren klanttevredenheid | |
| 1 | Klantenservice: |
| 2 | Deskundigheid van het personeel: |
| 3 | Responsiviteit: |
| 4 | Dienstbetrouwbaarheid: |
| 5 | Communicatie: |
| 6 | Prijs-kwaliteitverhouding: |
| 7 | Algemene tevredenheid: |
| 8 | Zou u ons aanbevelen? |

Tabel 16: Indicatoren klanttevredenheid

De enquête die wordt gebruikt om de klanttevredenheid te meten binnen Bakker & Bosch is overzichtelijk gemaakt in onderstaande tabel. Bakker & Bosch kiest er doelbewust voor om de enquête kort te houden, zodat de drempel voor klanten zo laag mogelijk is om hem in te vullen, hierdoor kan per categorie wel een vertekend beeld ontstaan wanneer vragen verkeerd geïnterpreteerd worden. Door de huidige scores van de klanttevredenheid te vergelijken met de scores over 3 jaar (zie doelstellingen 1.9) kan onderzocht worden of de doelstellingen wat betreft klanttevredenheid daadwerkelijk zijn behaald.

|  |
| --- |
| **Vragen** |
| Hoe tevreden bent u over de klantenservice die u heeft ontvangen? |
| Hoe beoordeelt u de deskundigheid en kennis van ons personeel met betrekking tot HR-diensten? |
| Hoe snel werden uw vragen en verzoeken behandeld? |
| Hoe betrouwbaar en consistent heeft onze dienstverlening aan uw verwachtingen voldaan? |
| Hoe tevreden bent u met onze communicatie, inclusief rapportage, updates en informatieverstrekking? |
| Hoe beoordeelt u de prijs-kwaliteitverhouding van onze diensten? |
| Over het algemeen, hoe tevreden bent u met de diensten van Bakker & Bosch HR-diensten? |
| Zou u Bakker & Bosch HR-diensten aanbevelen aan anderen? |

Tabel 17: Klanttevredenheid enquête

Deze onderzoeksmethode is valide, omdat**:** Het meten van klanttevredenheid relevant is voor hoe goed de organisatie voldoet aan de verwachtingen en behoeften van haar klanten.

Door bepaalde indicatoren zoals deskundigheid en dienstbetrouwbaarheid zwaarder te wegen, wordt rekening gehouden met de specifieke aspecten die het meest waarschijnlijk beïnvloed worden door het onboardingsprogramma, dit vergroot de validiteit (Benders, 2022).

Deze onderzoeksmethode is betrouwbaar, omdat: Het gebruik van historische klanttevredenheidsgegevens als nulmeting en het vergelijken van deze gegevens met de doelstellingen voor de komende jaren een betrouwbaar kader biedt voor evaluatie.

De doelstelling voor over drie jaar is specifiek en meetbaar. Door de klanttevredenheid regelmatig te meten, kan de organisatie trends identificeren en beoordelen of de verbeteringen consistent zijn over een langere periode, dat draagt bij aan de betrouwbaarheid.

# 5. Evaluatie

Binnen de evaluatie is er onderscheid gemaakt tussen het meten van de uitkomst, het effect en de bestemming. De uitkomsten zijn direct meetbaar door het vergelijken van de 0-metingen (voor de interventie) met de 1-metingen na de implementatie van de interventie.

## **5.1 Respondenten**

De respondenten voor de afgenomen enquêtes zijn medewerkers van Bakker en Bosch. In het onderzoek is gekeken naar twee specifieke groepen medewerkers die van belang zijn voor het begrijpen van de impact van onboardingsprogramma's op de organisatie.

De eerste groep bestaat uit 9 medewerkers die hebben deelgenomen aan het voormalige onboardingsprogramma. Deze medewerkers hebben diverse functies binnen de organisatie, variërend van RPO-consultant tot marketing specialist en hebben een scala aan ervaringsniveaus.

De tweede groep bestaat uit 5 medewerkers die hebben deelgenomen aan het nieuwe onboardingsprogramma, dat recent is geïntroduceerd. Ook deze medewerkers bekleden verschillende functies binnen de organisatie en hebben een scala aan ervaringsniveaus.

De gemiddelde leeftijd van de medewerkers in de groep die het oude onboardingsprogramma heeft gevolgd, bedraagt ongeveer 25,3 jaar. Voor de medewerkers die deelnamen aan het nieuwe onboardingsprogramma, is de gemiddelde leeftijd ongeveer 24,4 jaar.

## **5.2 Uitkomsten**

De uitkomsten zijn meetbaar op de korte termijn en vaak zichtbaar in een waarneembare verandering. De verandering kan op dagelijkse basis zichtbaar zijn, of meetbaar aan de hand van scores.

### 5.2.1 Effectievere mentoring

De metingen worden gedaan, zoals beschreven in het evaluatieplan. De groep die onderzocht is voor deze indicator betreft een groep van totaal 14 respondenten, namelijk: 3 mannen en 6 vrouwen bij het onboardingsprogramma via Teams (9 totaal). Daarnaast zijn de respondenten voor het onboardingsprogramma via Learned: 1 man en 4 vrouwen (5 totaal). De gemiddelde leeftijd van de respondenten aan het oude onboardingsprogramma bedraagt ongeveer 25 jaar. De gemiddelde leeftijd van de respondenten aan het nieuwe onboardingsprogramma bedraagt ongeveer 24 jaar. In onderstaande tabel is een overzicht met het percentage mannen en vrouwen dat zal deelnemen aan het onderzoek. De enquête wordt uitgezet op 17 augustus 2023, en alle antwoorden worden uiterlijk 25 augustus 2023 terugverwacht. Indien dit niet het geval is, wordt er nog een reminder gestuurd op 24 augustus met een verlenging tot en met 28 augustus.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Programma | Man | Vrouw | Leeftijd |
| Teams (oud) | 33,33% | 66,67% | 24 jaar |
| Learned (nieuw) | 20% | 80% | 25 jaar |
| Gezamenlijk | 28,57% | 71,43% | 24,5 jaar |

Tabel 18: Respondenten mentoring

De enquête omtrent de effectiviteit van mentoring is uitgevoerd zoals beschreven in het evaluatieplan. In bijlage 2 staan de scores van de 0-meting, hierbij is het oude programma gemeten via Teams en de 1-meting, hierbij is het nieuwe programma gemeten via Teams.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Gemiddelde scores onboarding in Teams (0-meting) | | | | | | | | |
| Vraag | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| Gemiddeldes (Teams) | 3,2 | 3,6 | 3,6 | 3,3 | 2,8 | 3,2 | 2,9 | 3,6 |
| Totaal gemiddeld (Teams) | 3,3 |  |  |  |  |  |  |  |

Tabel 19: Scores mentoring Microsoft Teams

In bovenstaande tabel staan de gemiddelde scores die gegeven zijn door de gebruikers van Teams in de onboarding. In de eerste rij staan de gemiddelde scores per vraag en in de onderste het totale gemiddelde, namelijk: 3,3. De laagste gemiddelde score die is gegeven aan de onboarding via Teams wordt gegeven aan vraag 5, namelijk: “Hoe effectief vond je de overdracht van kennis en vaardigheden door jouw mentor?”.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Gemiddelde scores onboarding in Learned (1-meting) | | | | | | | | |
| Vraag | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| Gemiddeldes (Learned) | 4,0 | 4,4 | 4,2 | 4,4 | 4,6 | 4,8 | 4,8 | 3,6 |
| Totaal gemiddeld (learned) | 4,4 |  |  |  |  |  |  |  |

Tabel 20: Scores mentoring Learned

In bovenstaande tabel staan de gemiddelde scores die gegeven zijn door de gebruikers van Learned in de onboarding. In de eerste rij staan de gemiddelde scores per vraag en in de onderste het totale gemiddelde, namelijk: 4,4. De laagste gemiddelde score die is gegeven aan de onboarding via Learned wordt gegeven aan vraag 8, namelijk: “In welke mate heeft de mentorrelatie je geholpen om je in te passen in de bedrijfscultuur?”. De hoogste gemiddelde score zijn gegeven aan vraag 6: “Hoe goed was je in staat om je mentor te bereiken voor vragen en feedback tijdens je onboarding?” en 7: “Hoe goed vond je dat je mentor afgestemd was op jouw individuele behoeften en leerstijl tijdens je onboarding?”. De gemiddelde score voor deze 2 vragen is 4,8.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Verschil 0- en 1- meting | | | | | | | | |
| Vraag | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| Gemiddeldes | +0,8 | +0,8 | +0,6 | +1,1 | +1,8 | +1,6 | +1,9 | 0,0 |
| Gemiddelde verschil | 1,1 |

Tabel 21: Verschil mentoring scores

In bovenstaande tabel is de uitkomst (de waargenomen veranderingen of resultaten die worden gemeten en geëvalueerd in de 1-meting ten opzichte van de 0-meting) weergegeven in een verschilscore. Hierbij dient wel rekening gehouden te worden met de mogelijkheid van een placebo-effect. Het fenomeen waarbij deelnemers positieve veranderingen ervaren vanwege hun verwachtingen of overtuigingen, zelfs als de interventie zelf geen effect heeft (Benedetti, 2008). De vraag die gemiddeld het hoogste positieve verschil heeft doorgemaakt is vraag 7, namelijk: “Hoe goed vond je dat je mentor afgestemd was op jouw individuele behoeften en leerstijl tijdens je onboarding?”. De score na de interventie lag gemiddeld 1,9 punten hoger dan de score voor de interventie. Over alle vragen gemiddeld is de score met 1,1 punten verhoogd, dat is een toename van 33.33%. De enige vraag die gemiddeld niet hoger heeft gescoord is vraag 8, namelijk: “In welke mate heeft de mentorrelatie je geholpen om je in te passen in de bedrijfscultuur?”, deze is dus zowel in de 0-meting als 1-meting gelijk beoordeeld.

Het gestelde doel in hoofdstuk 1.9.4 wat is een verhoging van het effectiviteitscijfer van de mentoring met 10% van de maximumscore. Dat houdt in dat de score van de effectiviteit van mentoring gestegen zou moeten zijn met 0,5 punten. De score van de 0-meting was een score van 3,3. Dit betekent dat het doel is 3.8 te halen in de 1-meting.

De 1-meting is met **1,1** punten gestegen, namelijk naar 4,4 dat is meer dan het dubbele van de doelstelling, namelijk een stijging van maar liefst **22%** van de maximumscore**.** Dit is een procentuele stijging van 33,3%.

### 5.2.2 Verhoogde tevredenheid van nieuwe medewerkers

De metingen worden gedaan, zoals beschreven in het evaluatieplan. Het onderzoek betreft dezelfde respondentengroep als de respondentengroep uit hoofdstuk 5.2.1. In onderstaande tabel is nogmaals overzichtelijk gemaakt over welke respondenten het gaat. Evenals de andere enquête wordt deze uitgezet op 17 augustus 2023, en alle antwoorden worden uiterlijk 25 augustus 2023 terugverwacht. Indien dit niet het geval is, wordt er nog een reminder gestuurd op 24 augustus met een verlenging tot en met 28 augustus.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Programma | Man | Vrouw | Leeftijd |
| Teams (oud) | 33,33% | 66,67% | 24 jaar |
| Learned (nieuw) | 20% | 80% | 25 jaar |
| Gezamenlijk | 28,57% | 71,43% | 24,5 jaar |

Tabel 22: Respondenten tevredenheid

De overgang van het oude naar het nieuwe onboardingsprogramma heeft ook bijgedragen aan de tevredenheid ten opzichte van de onboarding door nieuwe werknemers. In onderstaande tabellen is de ‘0-meting’ en ‘1-meting’ weergegeven. De 0-meting fungeert als ons vertrekpunt, waarbij de tevredenheid van medewerkers over het oude onboardingproces bij Bakker & Bosch in kaart is gebracht. Deze meting omvat dus vijf vragen, zoals beschreven in het evaluatieplan. Deze zijn gericht op het beoordelen van de duidelijkheid, informatievoorziening, ondersteuning, algemene tevredenheid en beschikbaarheid van middelen en tools.

De resultaten van deze 0-meting, zoals weergegeven in Tabel 1, tonen de uitgangspositie van het onboardingproces, waarbij de gemiddelde van de tevredenheid van medewerkers ligt op 2,9. Vervolgens, na de implementatie van een nieuw onboardingprogramma via Learned, voeren we de 1-meting uit op een vergelijkbare groep (zie 5.1 ‘Respondenten’) om de impact van deze verandering te evalueren. Ook hier beoordelen nieuwe medewerkers van Bakker & Bosch dezelfde vijf aspecten van het onboardingproces, en de resultaten, zoals weergegeven in Tabel 2. Hierbij is een erg grote verschuiving naar een veel hogere gemiddelde tevredenheidsscore van 4,8, een verschil van 2,7 punten.

Het verschil tussen de 0-meting en de 1-meting, samengevat in Tabel 1: Verschil tevredenheid onboarding, illustreert het aanzienlijke positieve effect van het nieuwe onboardingprogramma. Elk van de vijf vragen toont een aanzienlijke stijging in tevredenheid aan, variërend van +0,7 tot +2,7. Het gemiddelde verschil van +1,9 benadrukt de substantiële verbeteringen die zijn bereikt door de nieuwe benadering. De score over de algemene tevredenheid over het onboardingsprogramma bedraagt in de 0-meting: 2,8 en in de 1-meting: 4,8.

Het kleinste verschil tussen de 0-meting en 1-meting is zichtbaar bij vraag 5, de antwoorden van de 1-meting zijn hier namelijk maar 0,7 punten hoger dan bij de 0-meting. Dit is te verklaren, omdat de 0-meting een score heeft van 4,1 en uit de open vragen in de enquête (zie bijlage 6) blijkt dat de middelen en tools in het programma via Teams ook erg goed op orde waren. Een van de medewerkers (medewerker 2) geeft zelfs aan dat hij/zij niks gemist heeft qua tools en middelen tijdens de oude onboarding.

Bij de 1-meting is er 1 vraag die de hoogste score van 5 heeft gehaald, namelijk: “Hoe zou je de mate van ondersteuning beoordelen die je hebt ontvangen van collega's en managers tijdens de onboarding?” Hieruit blijkt dat de mate van ondersteuning van collega’s enorm hoog beoordeeld wordt na de interventie.

**0-meting**

|  |  |
| --- | --- |
| **Vraag** | **Gemiddelde Scores Teams** |
| 1. In hoeverre was het onboardingsproces duidelijk en gestructureerd? | **1,9** |
| 2. Heb je voldoende informatie ontvangen over je functie, verantwoordelijkheden en doelstellingen? | **2,1** |
| 3. Hoe zou je de mate van ondersteuning beoordelen die je hebt ontvangen van collega's en managers tijdens de onboarding? | **3,6** |
| 4. Hoe tevreden ben je over het onboardingsproces in het algemeen? | **2,8** |
| 5. Heb je alle benodigde middelen en tools ontvangen om je werk goed uit te voeren? | **4,1** |
|  | |
| Totaal gemiddelde | **2,9** |

Tabel 23: Tevredenheid onboarding, Teams

**1-meting**

|  |  |
| --- | --- |
| Afbeelding met Graphics, Lettertype, logo, grafische vormgeving  Automatisch gegenereerde beschrijving **Vraag** | **Gemiddelde Scores Teams** |
| 1. In hoeverre was het onboardingsproces duidelijk en gestructureerd? | **4,6** |
| 2. Heb je voldoende informatie ontvangen over je functie, verantwoordelijkheden en doelstellingen? | **4,8** |
| 3. Hoe zou je de mate van ondersteuning beoordelen die je hebt ontvangen van collega's en managers tijdens de onboarding? | **5** |
| 4. Hoe tevreden ben je over het onboardingsproces in het algemeen? | **4,8** |
| 5. Heb je alle benodigde middelen en tools ontvangen om je werk goed uit te voeren? | **4,8** |
|  | |
| Totaal gemiddelde | **4,8** |

Tabel 24: Tevredenheid onboarding, Learned

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Verschil 0- en 1- meting | | | | | |
| Vraag | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Verschil per vraag | +2,7 | +2,7 | +1,4 | +2,1 | +0,7 |
| Gemiddelde verschil | +1.9 |

Tabel 25: Verschil tevredenheid onboarding

Naast de scores die gegeven zijn aan de verschillende vragen zijn er ook open antwoorden gegeven op verdiepende vragen m.b.t. de tevredenheid van de onboarding. In de onderstaande tabel staan de verdiepende vragen die gesteld zijn aan de medewerkers van beide onboardingsprogramma’s. In bijlage 6 is af te lezen wat per medewerker is geantwoord op de vragen.

|  |  |
| --- | --- |
| Vraag: | Open vragen enquête tevredenheid |
| 1 | Geef een voorbeeld van een specifiek aspect van het onboardingsproces dat naar jouw mening duidelijk en gestructureerd was of juist niet. |
| 2 | Welke informatie vond je het meest verhelderend tijdens je onboarding of welke juist niet? |
| 3 | Geef een voorbeeld van een specifieke situatie waarin je waardevolle ondersteuning kreeg van een collega of manager. |
| 4 | Wat was volgens jou het meest waardevolle aspect van het onboardingsproces? |
| 5 | Is er een specifieke tool of bron die je miste tijdens je onboarding en die nuttig zou zijn geweest voor je werk? |
| 6 | Welke suggestie zou je doen om het onboardingsproces nog effectiever te maken? |

Tabel 26: Tevredenheid onboarding, open vragen

Een medewerker die gebruik heeft gemaakt van het onboardingsprogramma via Teams geeft de volgende reactie op vraag 1 (bijlage 6): “Ik heb tijdens mijn onboarding weinig structuur gemerkt. Mijn programma in Teams heb ik maar liefst 2 keer geopend en niet volledig afgewerkt. Verder stonden er veel zaken in als "deze week staat de kandidaat centraal". Ik had werkelijk geen idee wat dat wilde zeggen en wat ik heb ook geen uitleg gekregen van de persoon waar ik mee ingepland stond om een activiteit/training te doen.”

Hieruit blijkt dat in het oude onboardingsprogramma weinig structuur aanwezig was en verschillende taken niet duidelijk waren.

De reacties op het nieuwe onboardingsprogramma via Learned zijn zeer positief wat betreft de structuur en duidelijkheid. Een medewerker die gebruik heeft gemaakt van het onboardingsprogramma via Learned geeft de volgende reactie op vraag 1 (bijlage 6): “Het onboardingsproces was in zijn geheel fijn en gestructureerd in Learned. Het liep fijn in elkaar over en alle linkjes en uitleg sjablonen zorgden dat ik meteen alle informatie kon inzien.” Uit deze reactie blijkt dat het nieuwe onboardingsprogramma veel structuur biedt en prettig is qua opbouw.

Een medewerker die gebruik heeft gemaakt van het onboardingsprogramma via Teams geeft de volgende reactie op vraag 3 (bijlage 6): “Mijn manager heeft me een keer een uur lang meegenomen door alle systemen en uitgelegd waar ik alle informatie kan vinden. Verder vroeg ik veelal hulp aan verschillende collegae, maar had soms wel te weinig begeleiding hierin.”

Hieruit blijkt dat deze specifieke collega in het oude onboardingsprogramma te weinig begeleidingen ondersteuning kreeg van collega’s of managers. Daarnaast zijn er meerdere medewerkers die niet kunnen benoemen waar ze ondersteuning hebben ontvangen.

Een medewerker die gebruik heeft gemaakt van het onboardingsprogramma via Learned geeft de volgende reactie op vraag 3 (bijlage 6): “Mijn directe collega (mentor) heeft heel uitgebreid uitgelegd hoe het opstellen van een plan van aanpak voor een klant werkt. Hij nam écht de tijd om alle stappen te doorlopen en gaf ook achtergrondinformatie en voorbeelden van hoe het bij een van onze klanten gaat.”

Hieruit blijkt dat deze specifieke collega in het nieuwe onboardingsprogramma voldoende begeleiding kreeg vanuit zijn mentor. Daarnaast zijn voor de deelnemers van het Learned onboardingsprogramma alle antwoorden op vraag 3 positief gestemd (zie bijlage 6).

Op vraag 6 hebben nieuwe medewerkers een aantal zaken/verbetermogelijkheden aangegeven, namelijk: Medewerker 1 geeft aan: “Ik zou misschien nog wat meer video’s toevoegen van hoe processen werken. Er staan bijvoorbeeld veel video’s van LinkedIn en SharePoint online, dus die kunnen we gewoon gebruiken (nu heb ik die zelf gezocht)”. Verder geeft medewerker 2 aan: “Misschien zou het fijn zijn om meer praktische oefeningen op te nemen en er een soort toets van te maken. Momenteel krijgen we wel een “Check Back” moment met een opsomming erin van wat je moet kennen/kunnen, maar geen directe oefentoets of dergelijke.” Daarnaast geeft medewerker 3 het volgende aan: “Het zou fijner zijn als sommige opdrachten zelf in te plannen zijn, maar ik snap ook dat mensen dan niet alle taken vervullen.”

De doelstelling uit hoofdstuk 1.9.4 is om het tevredenheidscijfer na de implementatie van het nieuwe onboardingsprogramma te verhogen met 20% van de maximumscore en dus 1,0 punten hoger. Uit de 0-meting van de tevredenheidsscores kwam een gemiddelde score van 2,9. Voor de doelstelling betekent dit dat de score van de 1-meting minimaal 3,9 moet opleveren.

De 1-meting is met **1,9** punten gestegen, namelijk naar 4,8 dat is bijna het dubbele van de doelstelling, namelijk een stijging van maar liefst **38%** van de maximumscore. Dit is een procentuele stijging van 65,5%.

### 5.2.3 Het beschikken over kennis van de ‘Jung kleuren’

De metingen worden gedaan, zoals beschreven in het evaluatieplan. De interviews worden gehouden op: 22, 23 en 24 september op het kantoor van Bakker & Bosch in Waalwijk. De deelnemers (de 4 mentoren) krijgen elk de keuze om zich aan te melden op een van deze data via een uitnodigingslink (via Outlook). Indien de deelnemers voor 18 augustus nog geen voorkeur hebben gestuurd krijgen zij nog een herinneringsmail met daarin nogmaals een uitnodiging voor een van deze 3 data.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Mentoren** | **Man** | **Vrouw** | **Leeftijd** |
| **Gemiddelde** | 25% | 75% | 28 jaar |

Tabel 27: Respondenten Jung-training

Om te kunnen beoordelen of de mentoren beschikken over de juiste kennis voor de Jung kleurprofielen is het gestructureerde interview gehouden, zoals beschreven in het evaluatieplan. Een van de uitkomsten (wat direct meetbaar is) is het verschil in score dat een mentor zichzelf toekent voor en na de training.

Uit het interview (bijlage 4) zijn een aantal resultaten die kunnen worden herleid. Op de vraag: “Kun je beschrijven hoe bekend je was met Jung-kleurprofielen voorafgaand aan de training, uitgedrukt in een cijfer? En hoe is dat nu na de training?” geven alle respondenten een hoger cijfer aan hun kennis na de training dan ervoor.

Het gemiddelde rapportcijfer dat de deelnemers zich vooraf geven is een 3,8, het gemiddelde rapportcijfer dat de deelnemers zichzelf na de training geven is een 7,1. In onderstaande tabel is zichtbaar wat de scores per medewerker.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Naam | Cijfer voor Jung-training | Cijfer na Jung-training |
| Mentor 1 | 2 | 7,5 |
| Mentor 2 | 6 | 7,5 |
| Mentor 3 | 3 | 6,5 |
| Mentor 4 | 4 | 7 |
| Gemiddeld: | 3,8 | 7,1 |

Tabel 28: Rapportcijfers interview, persoonlijkheidskleuren (Jung, 1971)

De doelstelling uit hoofdstuk 1.9.4 is om het persoonlijke cijfer over kennis van de Jung-kleuren na de implementatie van het nieuwe onboardingsprogramma te verhogen met 2,5 punten.

Uit de 0-meting van de tevredenheidsscores kwam een gemiddelde score van 3,8. Voor de doelstelling betekent dit dat de score van de 1-meting hoger dan 6,3 gemiddeld moet zijn. De 1-meting is het cijfer **7,1** en dat is maar liefst 3,3 punten hoger dan de 0-meting, dit betekent dat de doelstelling ruimschoots behaald is. Dit is een procentuele stijging van 86,8%.

### 5.2.4 Vergrootte kennis van nieuwe medewerkers na de onboarding

De metingen worden gedaan, zoals beschreven in het evaluatieplan. Het onderzoek betreft dezelfde respondentengroep als de respondentengroep uit hoofdstuk 5.2.1. In onderstaande tabel is nogmaals overzichtelijk gemaakt over welke respondenten het gaat. Deze enquête wordt in tegenstelling tot de enquête uit 4.2.1 uitgezet op 24 augustus 2023, en alle antwoorden worden uiterlijk 4 september 2023 terugverwacht. Indien dit niet het geval is, wordt er nog een reminder gestuurd op 31 augustus met een maximale uitloop tot en met 5 september.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Programma | Man | Vrouw | Leeftijd |
| Teams (oud) | 33,33% | 66,67% | 24 jaar |
| Learned (nieuw) | 20% | 80% | 25 jaar |
| Gezamenlijk | 28,57% | 71,43% | 24,5 jaar |

Tabel 29: Respondenten tevredenheid

De huidige duur die ingezet wordt voor het onboarden van een nieuwe medewerker is 3 maanden. Hierin is de eerste week, is er een intensieve begeleiding en duidelijke instructies en neemt af naarmate de tijd vordert.

Het oude onboardingsprogramma bestond uit een cyclus van 3 maanden. Hierin kregen medewerkers een programma dat loopt van dag 1 tot en met maand 3. In deze maanden zijn er in totaal 30 activiteiten die de nieuwe medewerker moet afronden. Voor maand 2 en 3 staan er in totaal nog maar 4 activiteiten ingepland, maar 3 activiteiten hiervan staan ingepland in week 5 en 6. Dit betekent dat binnen 6 weken 29 van de 30 activiteiten voltooid wordt. Verder is er is vooraf geen duidelijke doelstelling voor aan het eind van maand 3, wat voor een minder effectieve onboarding zorgt volgens de goal setting theory (Locke & Latham, 1990). Om het verschil in kennis te meten wordt voor nu uitgegaan van week 6 van de onboarding.

Van de 9 medewerkers die gebruik hebben gemaakt van het oude onboardingsprogramma, zijn er in totaal 4 medewerkers die in de maanden mei en juni de 6e week van hun onboarding hebben afgerond. Alleen deze 4 medewerkers hebben de enquête kunnen invullen direct na het volbrengen van hun eerste 6 weken, zoals vormgegeven in het evaluatieplan en bijlage 5.

*In Q1 en Q2 werd overigens wel met Learned gewerkt voor persoonlijke ontwikkeling van medewerkers, het onboardingsprogramma was alleen niet vormgegeven in dit systeem.*

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Opleiding | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |  |
| Afbeelding met symbool, Graphics, schermopname, Elektrisch blauw  Automatisch gegenereerde beschrijving | 3 | 1 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 1 | 3 | 1 |  |
| 4 | 2 | 3 | 2 | 4 | 5 | 4 | 5 | 2 | 4 | 3 |  |
| 3 | 2 | 5 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 | 1 |  |
| 3 | 2 | 5 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 2 | 4 | 2 |  |
| Gemiddeld: Q1 & Q2 | 3,25 | 1,75 | 4,25 | 2,75 | 3,5 | 4,5 | 4 | 4 | 1,75 | 3,75 | 1,75 | 3,20 |
| Afbeelding met Graphics, Lettertype, logo, grafische vormgeving  Automatisch gegenereerde beschrijving | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 |  |
| 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 |  |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 |  |
| 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 |  |
| 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 |  |
| Gemiddeld: Q3 | 4,6 | 4,2 | 4,8 | 3,8 | 4,8 | 4,8 | 4,6 | 4,6 | 4 | 4,6 | 3,8 | 4,42 |
| Verschil | 1,35 | 2,45 | 0,55 | 1,05 | 1,30 | 0,30 | 0,60 | 0,60 | 2,25 | 0,85 | 2,05 | 1,22 |

Tabel 30: Enquête, kennis na onboarding

In bovenstaande tabel is af te lezen wat de scores zijn per programma. De gemiddelde kennisscore voor Q1 en Q2 samen ligt op 3,20 (5,00 is maximaal), de score van Q3 ligt op 4,42 gemiddeld. Dit betekent dat de deelnemers aan het programma via Learned maar liefst 1,22 punten hoger scoren dan de deelnemers via Teams. Het grootste verschil is zichtbaar bij vraag 2, namelijk: “Snap je hoe Learned werkt en heb je duidelijk je doel voor de komende maanden voor ogen?” Vraag 9 heeft daarna het meest opmerkelijke verschil, namelijk: 2,25. Dit scoreverschil heeft betrekking op de vraag: “Begrijp je het opstellen van offertes met, variabele- en vaste kosten, contractvoorwaarden, uur berekeningen, codes in Qics (101, 102 etc.)?”

De doelstelling uit hoofdstuk 1.9.4 is om het kenniscijfer na de implementatie van het nieuwe onboardingsprogramma te verhogen met 20% van de maximumscore en dus 1,0 punten hoger (op de 5-punts Likertschaal). Uit de 0-meting van de kennis enquête kwam een gemiddelde score van 3,2. Voor de doelstelling betekent dit dat de score van de 1-meting minimaal 4,2 moet opleveren.

De 1-meting is met **1,22** punten gestegen, namelijk naar **4,42**, hiermee is de doelstelling ruim gehaald. Dit is een procentuele stijging van 38,1%.

## **5.3 Effect**

Het effect is meetbaar op de korte en/of middellange termijn en vaak zichtbaar in een gedragsverandering. De gedragsverandering kan op dagelijkse basis zichtbaar zijn, of zichzelf aanpassen over een langere periode.

### 5.3.1 Verhoogde participatie en betrokkenheid bij training en ontwikkeling

De metingen worden gedaan, zoals beschreven in het evaluatieplan. Het onderzoek betreft in de 0-meting (18 mannen en 25 vrouwen) een respondentengroep van 43 medewerkers. In de 1-meting (19 mannen en 28 vrouwen) betreft de respondentengroep een aantal van 47 medewerkers (waarvan 5 nieuwe medewerkers). De analyse heeft plaatsgevonden op 2 oktober 2023 en heeft de waarden van Teams onderzocht van Q1 & Q2 gemiddeld en de waarden van Q3 gemiddeld. In onderstaande tabel is overzichtelijk gemaakt wat de samenstelling van de deelnemers is.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Programma | Man | Vrouw | Leeftijd |
| Teams (oud) | 41,86% | 58,14% | 29,1 jaar |
| Learned (nieuw) | 40,43% | 59,57% | 28,9 jaar |

Tabel 31: Respondenten tevredenheid

Zoals in het evaluatieplan beschreven wordt ook de participatie en betrokkenheid bij training & ontwikkeling gemeten. In onderstaande tabellen is zichtbaar hoeveel medewerkers (actieve personeelsnummers) zijn aangemeld bij het programma Goodhabitz. In Q2 was het aantal actieve personeelsnummers (en dus het aantal actieve werknemers) van Bakker & Bosch 43, in Q3 was het aantal 47.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| GoodHabitz Online Training   |  | | --- | |  | | Personeelsnummers | Aantal Logins | Start Trainingen | Afgeronde trainingen |
|  | 212 | 1 | 1 | 0 |
|  | 254 | 2 | 1 | 1 |
| Totaal: | 43 | 39 | 25 | 18 |
| Per medewerker |  | 0,91 | 0,58 | 0,42 |
| Aantal 0 |  | 21 | 22 | 28 |
| Aantal 1 of meer |  | 22 | 21 | 15 |

Tabel 32: Goodhabitz, statistieken Q1 & Q2

In periode Q2, van april tot en met juni, is er door 43 medewerkers in totaal 39 keer ingelogd op Goodhabitz voor een duur van minimaal 5 minuten. Indien de inlogperiode minder dan 5 minuten bedraagt, wordt dit niet geregistreerd. Van dit aantal zijn er in totaal 25 trainingen gestart door de gebruikers, dit wordt geregistreerd vanaf de 5e vraag die beantwoord is. Uiteindelijk zijn er door 43 gebruikers in totaal maar 18 afgeronde trainingen geregistreerd in het volledige kwartaal. In totaal zijn er 28 personen die geen enkele training hebben afgerond en één persoon met 2 afgeronde trainingen en één persoon met 3 afgeronde trainingen. Gemiddeld is het aantal trainingen dat afgerond is per medewerker 0,42.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| |  | | --- | | GoodHabitz Online Training | | Personeelsnummers | Aantal Logins | Start Trainingen | Afgeronde trainingen |
|  | 213 | 1 | 1 | 0 |
|  | 258 | 3 | 3 | 3 |
| Totaal: | 47 | 62 | 47 | 39 |
| Per medewerker |  | 1,32 | 1,00 | 0,83 |
| Aantal 0 |  | 16 | 17 | 23 |
| Aantal 1 of meer |  | 46 | 30 | 16 |

Tabel 33: Goodhabitz, statistieken Q3

In de periode Q3 (kwartaal 3) zijn er in totaal 47 medewerkers die geregistreerd staan als medewerker met een actief account. In totaal is er in de periode van juli tot en met september in totaal 62 keer ingelogd. Van dit aantal zijn er in totaal 47 trainingen gestart door de gebruikers. Uiteindelijk zijn er door 47 gebruikers in totaal 39 trainingen afgerond via Goodhabitz in Q3. In totaal zijn er 23 personen die geen enkele training hebben afgerond. Gemiddeld is het aantal afgeronde trainingen dat gevolgd is per medewerker 0,83.

Tevens kan ook gemeten worden wat het aantal medewerkers is dat het onboardingsprogramma volledig heeft voltooid (alle onderdelen heeft doorlopen). In onderstaande tabellen is zichtbaar per personeelsnummer hoeveel van de totale activiteiten zijn afgerond aan het eind van de onboarding termijn (7 weken).

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Afbeelding met symbool, Graphics, schermopname, Elektrisch blauw  Automatisch gegenereerde beschrijvingPersoneelsnummers | Totaal activiteiten | Totaal activiteiten afgerond | % afgerond Onboarding Teams |
| 245 | 30 | 21 | 70% |
| 246 | 30 | 8 | 27% |
| 247 | 30 | 15 | 50% |
| 248 | 30 | 30 | 100% |
| 249 | 30 | 25 | 83% |
| 250 | 30 | 19 | 63% |
| 251 | 30 | 16 | 53% |
| 252 | 30 | 24 | 80% |
| 253 | 30 | 30 | 100% |
| Gemiddeld: | 30 | 20,9 | 70% |

Tabel 34: Teams, statistieken, Q1 & Q2

Uit de scores van Q2 blijkt dat 10 personen hun onboardingsprogramma hebben gekregen via Teams. Een van deze medewerkers is vroegtijdig uitgestroomd en wordt dus niet meegenomen in de berekening. Deze 9 personen zijn overigens ook het totaal aantal medewerkers dat is opgeleid via dit programma, het is namelijk geïntroduceerd in januari en is tot en met medio juni actief geweest. Binnen deze periode zijn in totaal maar 2 medewerkers geweest die alle activiteiten van de onboarding hebben voltooid.

Gemiddeld werden in de periode van januari tot en met juni ongeveer 21 van de 30 activiteiten afgerond, dit bedraagt ongeveer 70% van de totaal af te ronden activiteiten.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Afbeelding met Graphics, Lettertype, logo, grafische vormgeving  Automatisch gegenereerde beschrijvingPersoneelsnummers | Totaal activiteiten | Totaal activiteiten afgerond | % afgerond Onboarding Learned |
| 254 | 80 | 80 | 100% |
| 255 | 80 | 80 | 100% |
| 256 | 80 | 80 | 100% |
| 257 | 80 | 80 | 100% |
| 258 | 80 | 80 | 100% |
| Gemiddeld: | 80 | 80 | 100% |

Tabel 35: Learned, statistieken, Q3

In de periode van medio juni tot en met september zijn er in totaal 5 medewerkers die het onboardingsprogramma via Learned hebben gevolgd. In totaal bestond het programma uit 80 activiteiten en elk van de deelnemers heeft het programma volledig gevolgd/afgemaakt. Een factor waar wel rekening mee gehouden moet worden is het feit dat tijdens de implementatie veel aandacht is geweest voor de onboarding. Op langere termijn zou er nog een verschuiving kunnen plaatsvinden, daarom is het raadzaam om deze cijfers ook over de komende periodes te blijven controleren.

De doelstelling uit hoofdstuk 1.9.4 is om het de participatie en betrokkenheid bij training en ontwikkeling na de implementatie van het nieuwe onboardingsprogramma te verhogen met 20%. Aangezien de doelstelling gaat over het participeren in training & ontwikkeling is gekozen om het aantal gestarte trainingen hiervoor de onderzoeken. Voor de doelstelling betekent dit dat de score van de 1-meting 21 + 20% moet zijn, dat zou uitkomen op 25,2 gestarte trainingen gemiddeld per maand.

De 1-meting is met **9** gestarte trainingen gestegen, namelijk naar **30.** Dit betekent een procentuele toename van (30 – 21) / 21 \*100% = **42,9%,** hiermee is de doelstelling dus ruimschoots behaald.

### 5.3.2 Verbeterde teamcohesie en (cross-functionele) samenwerking

De metingen worden gedaan, zoals beschreven in het evaluatieplan. Het onderzoek is gehouden onder de volgende respondentengroep, namelijk één medewerker van de afdeling: Marketing, Recruitment, HR, Vastgoed-Talent, Finance en daarnaast een directielid. De respondentengroep bestaat uit: 3 mannen en 3 vrouwen, de man-vrouwverhouding is dus 50% man en 50% vrouw. De gemiddelde leeftijd van de onderzoekspopulatie is 35 jaar. In de periode tussen 4 september en 18 september zijn verschillende uitspraken gedaan door de onderzoekspopulatie. Hieruit zijn een aantal zaken naar voren gekomen, zoals hieronder beschreven.

Naast een hogere betrokkenheid bij training en ontwikkeling is er ook sprake van een verbeterde teamcohesie en samenwerking. Dit houdt in dat er een situatie is waarin een team effectief en harmonieus samenwerkt, waarbij de leden van het team goed op elkaar zijn afgestemd en zich verbonden voelen met een gemeenschappelijk doel (Tajfel & Turner, 1986). Na de invoering van het nieuwe onboardingsprogramma zijn er een aantal zaken veranderd op gebied van samenwerking. Er zijn verschillende collega’s die elk hun eigen specifieke voorbeelden kunnen noemen van een verandering in gedrag van meerdere collega’s.

Een specifiek voorbeeld van deze verbeterde teamcohesie komt van Luca, een medewerker bij Bakker & Bosch recruitment. Hij geeft aan: "Vroeger werkten we voornamelijk binnen onze eigen afdelingen en hadden we beperkt contact met collega's van andere teams. Sinds de invoering van het nieuwe onboardingsprogramma hebben we regelmatiger een samenwerkingsmoment met een collega van een andere afdeling tijdens het werken aan projecten. Hierdoor kennen we elkaars sterke punten en expertise beter en kunnen hier ook nuttiger gebruik van maken, dat heeft de samenwerking erg verbeterd" (L. Romano, persoonlijke communicatie, 5 september 2023).

Daarnaast zegt de verantwoordelijke voor HR bij Bakker & Bosch het volgende: "Het nieuwe onboardingsprogramma heeft een cultuur van openheid en samenwerking gecreëerd. Nieuwe medewerkers worden nu ook aangemoedigd om ideeën te delen en samen te werken met verschillende collega’s. Ik heb echt het idee dat we elkaar beter weten te vinden" (M. Schouten, persoonlijke communicatie, 11 september 2023).

Naast de samenwerking is er ook een specifiek voorbeeld van de verbeterde teamcohesie binnen Bakker & Bosch. Deze komt van Iris, zij is marketing specialist bij Bakker & Bosch. Ze merkte op: "Na de implementatie van het nieuwe onboardingsprogramma heb ik gemerkt dat teams beter samenwerken. Ik heb het idee dat er minder communicatieproblemen zijn, omdat de lijntjes wat korter lijken te liggen op dit moment "(I. Bruil, persoonlijke communicatie, 7 september 2023).

Verder is er na het invoeren van het nieuwe onboardingsprogramma ook sprake van een verhoogde betrokkenheid van nieuwe medewerkers binnen Bakker & Bosch. Verschillende collega’s benoemen specifieke zaken die ze opmerken op gebied van betrokkenheid van nieuwe medewerkers.

Marijn (Directie) gaf het volgende aan: "Ik heb gemerkt dat nieuwe medewerkers die het nieuwe onboardingsprogramma hebben gevolgd, over het algemeen meer betrokken lijken te zijn bij onze bedrijfsactiviteiten. Ook lijkt het soms dat ze zich sneller op hun gemak voelen en zich meer deel van het team voelen dan degenen die het oude programma hebben gevolgd. Ik heb het idee dat medewerker nu rustiger landen, maar zelf meer worden aangemoedigd om betrokken te zijn bij Bakker & Bosch" (M. van den Bosch, persoonlijke communicatie, 4 september 2023).

Eva (Medewerker Finance) heeft ook een aantal zaken geconstateerd, namelijk: "Wat me opvalt, is dat nieuwe medewerkers die het nieuwe onboardingsprogramma hebben gevolgd enthousiaster zijn om de organisatie écht te leren kennen en zich meer verdiepen in wie wij zijn. Dit is wel degelijk anders dan voorheen" (E. de Baar, persoonlijke communicatie, 4 september 2023).

Laura (medewerker van Vastgoed-Talent) merkte het volgende op: "Ik merk de sinds het nieuwe onboardingsprogramma meer betrokken van nieuwe medewerkers. Veel medewerkers zijn proactiever en komen soms zelfs al met zaken die we anders of efficiënter kunnen doen. Dit heeft ook een positieve invloed op de andere collega’s die een wat vernieuwendere blik krijgen" (L. Drewes, persoonlijke communicatie, 6 september 2023).

Laurens (medewerker Marketing) deelde de volgende waarnemingen: "Ik ben verantwoordelijk voor de teambuilding en sportactiviteiten binnen de organisatie. In de afgelopen jaren merkte ik dat vooral veel nieuwe medewerkers zich niet inschreven voor de maandelijkse activiteiten. De aanmeldingen hiervoor worden gedaan in SharePoint, en ik zag afgelopen week dat dit voor het eerst is dit jaar dat iedereen zich heeft aangemeld voor de komende activiteit" (L. Kuijs, persoonlijke communicatie, 28 september 2023).

De doelstelling is een positieve observatie van de verschillende afdelingen, dit betekent dat een lid van elke afdeling uit observatie opmaakt dat de samenwerking positief verloopt (aan de hand van voorbeelden). Uit de observaties van de verschillende geïnterviewde personen kan opgemaakt worden dat elk van hen specifieke voorbeelden kan benoemen die duiden op een positieve teamcohesie en betrokkenheid. Dat betekent dat deze doelstelling behaald is.

### 5.3.3 Verbeterde coachingsvaardigheden van mentoren

De metingen worden gedaan, zoals beschreven in het evaluatieplan. De interviews worden gehouden op: 22, 23 en 24 september op het kantoor van Bakker & Bosch in Waalwijk. De deelnemers (de 4 mentoren) krijgen elk de keuze om zich aan te melden op een van deze data via een uitnodigingslink (via Outlook). Indien de deelnemers voor 18 augustus nog geen voorkeur hebben gestuurd krijgen zij nog een herinneringsmail met daarin nogmaals een uitnodiging voor een van deze 3 data.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Mentoren** | **Man** | **Vrouw** | **Leeftijd** |
| **Gemiddelde** | 25% | 75% | 28 jaar |

Tabel 36: Respondenten Jung-training

Na de training zouden de coachingvaardigheden van mentoren op basis van de Jung persoonlijkheidstypen (Jung, 1971) verbeterd moeten zijn.Coachingvaardigheden omvatten een breed scala aan competenties en kenmerken die een coach in staat stellen om anderen te begeleiden, ondersteunen en inspireren bij het bereiken van hun persoonlijke of professionele doelen (Gortcoaching, 2011)**.** Om dit te onderzoeken is gekozen om gebruik te maken van een gestructureerd interview met daarin vragen die weerslag hebben op verschillende facetten en doelen van de training. In totaal zijn er momenteel 5 senior medewerkers die verantwoordelijk zijn voor het onboarden en opleiden van nieuwe collega’s. In het oude onboardingsprogramma waren er 8 verantwoordelijken, maar door wisselingen in functie en een reorganisatie zijn er 3 senior medewerkers niet meer actief binnen deze rol. Nadat de training is gegeven is een van de mentoren. Van deze 5 senior medewerkers is kort na de training één medewerker gestopt binnen Bakker & Bosch en heeft vanwege persoonlijke omstandigheden niet meer deelgenomen aan het gestructureerde interview. Om die reden zijn er 4 medewerkers die mee hebben gewerkt aan het gestructureerde interview met betrekking tot hun kennis van de persoonlijkheidskleuren (Jung, 1971).

In elk van de interviews kunnen de deelnemers duidelijke voorbeelden geven van situaties dat ze de Jung-kleuren (Jung, 1971) hebben toegepast en voorbeelden geven dat ze de kleuren ook daadwerkelijk herkennen in verschillende situaties (zie bijlage 4). Hieruit blijkt dat ze niet alleen binnen hun rol als mentor de kleuren herkennen en kunnen toepassen, maar ook in andere situaties gedrag herkennen en zich hierop kunnen aanpassen. Daarnaast geven alle mentoren aan dat ze ook bij zichzelf gedrag herkennen dat ze kunnen koppelen aan hun eigen kleurprofiel.

Alle mentoren geven aan dat ze in de toekomst de kennis van kleurprofielen willen blijven toepassen. Ze benadrukken overigens wel dat ze tussentijds extra training en uitleg nodig hebben om hun kennis actueel te houden en mogelijk zelfs uit te breiden.

Uit het interview met mentor 1 (bijlage 4) blijkt dat hij specifieke voorbeelden kan geven van hoe hij de kennis uit de training en het instructieformulier heeft toegepast in praktijk. Ook zegt hij het volgende: “Ik probeer nu steeds meer bewust taken uit handen te geven en Patty ook meer de verantwoordelijkheid te geven waar haar behoefte ligt.” Hieruit blijkt dat mentor 1 bewust afwegingen maakt in zijn eigen gedrag ten aanzien van het bevorderen van de ontwikkeling van een nieuwe collega.

Uit het interview met mentor 2 blijkt dat ze vooral op het gebied van bewustzijn veel geleerd heeft binnen de training. Een voorbeeld hiervan is de zin: “Ik ben me nu meer bewust van hoe ik mijn collega’s benader en probeer rekening te houden met de voorkeuren van de persoon die ik voor me heb.” Mentor 2 ziet vooral in dat ze op het moment niet meer alles vanuit onderbuik gevoel doet en haar communicatie soms aanpast door haar kennis.

Uit het interview met mentor 3 blijkt dat ze haar kennis momenteel concreet kan inzetten in haar rol als mentor voor een nieuwe collega. Zo geeft ze ook een specifiek voorbeeld, namelijk: “Imme heeft een groen kleurprofiel, die is redelijk vergelijkbaar met die van mij. Ik probeer Imme tussendoor feedback te geven op een vriendelijke manier.” Hieruit blijkt dat mentor 3 zowel het bewustzijn heeft wat haar eigen kleur voor invloed heeft op de kleur van haar mentee. Daarnaast toont ze aan dat ze weet wat de behoefte is vanuit die specifieke kleur, namelijk groen en toont ze aan dat ze weet hoe ze hier concreet in moet handelen.

Uit het interview met mentor 4 blijkt dat ze op het gebied van het inschatten van de kleurprofielen veel heeft geleerd. Dit blijkt uit de volgende zin: “Als je me nu zou vragen welk kleurprofiel jij hebt, zou ik denk ik wel de juiste richting of hoek kiezen, dat zou ik voorheen niet gekund hebben.” Daarnaast blijkt uit het interview dat ze ook de toepassing van ervan begrijpt, namelijk uit de volgende zin: “Ook probeer ik duidelijk afspraken met hem te maken wat betreft deadline/doel, zodat hij er een sport van gaat maken om deze te halen.”

De doelstelling uit hoofdstuk 1.9.4 is om het de coachingvaardigheden van mentoren te ontwikkelen, zodat zij deze kunnen toepassen in hun dagelijkse begeleiding. De indicator die hiervoor gegeven is, houdt in dat mentoren minimaal één specifiek voorbeeld moeten kunnen noemen van de toepassing van hun nieuw aangeleerde kennis in praktijk. Bij elk van de mentoren is in het interview geconstateerd dat elk van hen minimaal één keer de kennis heeft toegepast, hiermee is de doelstelling dus ook geslaagd.

## **5.4 Bestemming**

De bestemming van de interventie bestaat uit alle voordelen waar de interventie aan bijdraagt voor de organisatie. Door de doelstellingen van de organisatie te nemen als ijkpunt zou op de lange termijn onderzocht kunnen worden wat de interventie heeft bijgedragen aan de doelstellingen van de organisatie. De uiteindelijke doelstellingen van de organisatie kunnen gemeten worden door middel van kwalitatieve en kwantitatieve onderzoeksmethoden.

### 5.4.1 Hogere medewerkerstevredenheid

De onderzoekspopulatie van Bakker & Bosch wat betreft het MTO (medewerkerstevredenheidsonderzoek) varieert, vanwege wijzigingen in het personeelsbestand. De metingen van het MTO worden elk jaar afgenomen in het eerste kwartaal van het jaar, De resultaten worden gedeeld bij de 3e kwartaalmeeting, dus aan het begin van het 3e kwartaal. De deelnemers betreffen alle medewerkers van Bakker & Bosch Group van alle verschillende labels die eronder vallen (Vastgoed-Talent, Zorg-Gericht, Bakker & Bosch).

Hogere medewerkerstevredenheid houdt in dat de medewerkerstevredenheid zal toenemen en medewerkers bij Bakker & Bosch meer tevreden zijn over alle facetten van hun werk binnen de organisatie (Jacobse, 2023). De huidige scores van Bakker & Bosch liggen over het algemeen boven de gemiddelde scores in Nederland (Capelle, 2022). De doelstelling van Bakker & Bosch is om binnen 3 jaar de score van ontwikkelingsmogelijkheden te laten stijgen van 6,93 naar 7,33.

Afbeelding met tekst, schermopname, Lettertype, Webpagina

Automatisch gegenereerde beschrijving

Figuur 17: MTO, 2023

Ontwikkelingsmogelijkheden is een belangrijke indicator voor het slagen van het onboardingsprogramma op lang termijn. Veel medewerkers weten tijdens en na de onboarding niet goed wat de ontwikkelingsmogelijkheden zijn, dat is een van de hoofdredenen dat deze erg laag scoort in de MTO’s (zie bijlage 1, gespreksverslag HR). Door het nieuwe onboardingsprogramma zou deze indicator een stuk hoger moeten scoren, omdat medewerkers beter weten wat de mogelijkheden zijn binnen de organisatie. Deze zijn namelijk duidelijker ingekaderd binnen het nieuwe onboardingsprogramma. Een extra doelstelling voor het onboardingsprogramma zou zijn om de algemene MTO-score te laten stijgen naar een 8,0, aangezien de onboarding bijdraagt aan meerdere indicatoren van het MTO. Het MTO is een gestandaardiseerd proces, waar elk jaar een totaalscore uit gegenereerd wordt en is al voldoende geïntegreerd binnen de organisatie. Wel moeten elk jaar de scores bijgehouden worden om te kunnen beoordelen of er een stijgende lijn te herkennen is in de algemene MTO-scores en de scores van ontwikkelingsmogelijkheden.

### 5.4.2 Hogere retentie

Bij deze indicator is de onderzoekspopulatie de totale werknemersgroep bij Bakker & Bosch, en meer specifiek, de werknemers die betrokken zullen zijn bij het onboardingsprogramma en degenen waarvan de retentie wordt gevolgd. Het retentiepercentage zal jaarlijks aan het eind van Q2 geanalyseerd worden om de voortgang te monitoren en te beoordelen of het nieuwe onboardingsprogramma daadwerkelijk heeft bijgedragen aan een stijging van de retentie binnen Bakker & Bosch.

Het nieuwe onboardingsprogramma kan bijdragen aan hogere retentie omdat:

* Nieuwe medewerkers zich sneller verbonden voelen met de organisatie en de bedrijfscultuur.
* Ze begrijpen hun rol en verantwoordelijkheden beter
* Het nieuwe medewerkers kan helpen om een hogere tevredenheid te hebben bij de start van hun dienstverband, wat de kans op vertrek verkleint.

Een bestemming van het onboardingsprogramma is om de retentie binnen Bakker & Bosch te verhogen. Het effect van dit plan op de retentie zal worden gemeten aan de hand van het retentiepercentage waarvan de verwachting is dat het op langere termijn zal stijgen. Bakker & Bosch heeft de afgelopen jaren te maken gehad met een uitdaging op het gebied van retentie. Het behouden van talent is essentieel voor de groei en stabiliteit van de organisatie. Een effectief onboardingsprogramma speelt een cruciale rol bij het behoud van (nieuw) personeel.

Het analyseplan om te meten of de interventie heeft bijgedragen aan de bestemming en dus de doelstelling om het retentiepercentage te verhogen, is het volgende onderzoeksplan tot stand gekomen:

Om de toename van het retentiepercentage te meten, zal gebruik gemaakt worden van historische en actuele gegevens van Bakker & Bosch. De gemiddelde retentiepercentages van de afgelopen drie jaar worden vergeleken met het retentiepercentage dat wordt behaald na de invoering van het nieuwe onboardingsprogramma. Dit kan gemeten worden over de 12 maanden na de invoering van het nieuwe onboardingsprogramma. Dit betekent dat de gegevens van Q3 van 2022 tot en met Q2 van 2023 vergeleken kunnen worden met de gegevens van Q3 van 2023 tot en met Q2 van 2024. Het programma is namelijk geïmplementeerd tussen deze 2 perioden in.

Om het retentiepercentage te berekenen wordt de volgende formule gebruikt (Personio, 2022):

Aantal medewerkers aan het begin van de periode

Retentiepercentage = ×100%

Aantal medewerkers aan het einde van de periode

Het retentiepercentage van Bakker & Bosch van de periode tussen Q3 (2022) en Q2 (2023) betreft 65% (M. Schouten, persoonlijke communicatie, 2 oktober 2023). Het retentiepercentage in de periode tussen Q3 (2023) en Q2 (2024) kan ongeveer in de maand juli 2024 berekend worden en vergeleken worden met de eerder genoemde periode voor de implementatie. De doelstelling binnen 3 jaar is dus om een retentiepercentage van 75% te bereiken (een stijging van 10%). Om wat specifieker in te gaan op de bestemming van het vernieuwde onboardingsprogramma kan gekeken worden naar het retentiepercentage van het aantal werknemers dat korter dan 1 jaar in dienst is. Hiervoor moet wel een documentatie vastgelegd worden voor het analyseren van deze gegevens.

### 5.4.3 Sterkere employer brand

Zoals in hoofdstuk 4.4.2 benoemd is, kan het nieuwe onboardingsprogramma de '‘Employer Brand’’ versterken omdat:

* Het de eerste indruk van nieuwe medewerkers van de organisatie verbetert, wat hen kan aanmoedigen om positief over het bedrijf te praten.
* Tevreden nieuwe medewerkers als ambassadeurs kunnen fungeren en aantrekkelijk zijn voor potentiële kandidaten.

In de maandelijkse analyse van de ‘Werken-bij’ website van Bakker & Bosch kunnen belangrijke inzichten verkregen worden. Het aantal bezoeken per maand bedraagt gemiddeld 600, wat aangeeft dat de website actief wordt bezocht, maar er zijn absoluut verbetermogelijkheden (I. Bruil, persoonlijke communicatie, 12 september 2023). Deze bezoeken worden geïnitieerd door ongeveer 200 unieke bezoekers, wat wijst op een terugkerende stroom. Dit zou kunnen betekenen dat een gedeelte van de bezoekers onze eigen medewerkers zijn die meerdere keren controleren welke vacatures momenteel nog open staan. Het bouncepercentage van 40% geeft aan dat een aanzienlijk deel van de bezoekers de website verlaat na slechts één pagina te hebben bekeken. Dit zou ook te maken kunnen hebben met het feit dat eigen medewerkers hier ook gebruik van maken (L. Kuijs, persoonlijke communicatie, 12 september 2023).

Met betrekking tot conversies, hebben we in totaal gemiddeld 10 sollicitaties ontvangen in de afgelopen maanden. De conversieratio per bron laat ons zien waar deze sollicitaties vandaan komen (I. Bruil, persoonlijke communicatie, 12 september 2023). Sociale media en verwijzend verkeer omvatten beide 5% conversieratio’s, wat aangeeft dat deze kanalen nog niet optimaal benut worden (I. Bruil, persoonlijke communicatie, 12 september 2023).

De statistieken suggereren redelijke interesse in onze ‘Werken-bij’ website, maar deze waarden kunnen dus afwijkend zijn door ‘eigen personeelsbezoeken’. De conversiegegevens tonen aan dat verschillende bronnen succesvol zijn in het aantrekken van kandidaten, maar nog niet leidt tot échte output en dus sollicitaties. De doelstelling voor over 3 jaar is behaald, wanneer het aantal bezoekers van de ‘Werken-bij’ website met 30% is verhoogd en het aantal sollicitaties met 50% is verhoogd. Concreet betekent dit dat de 0-meting op dit moment staat op 600 bezoekers en 8 sollicitanten per maand. De doelstelling is het genereren van 780 bezoekers en 12 sollicitanten per maand.

|  |  |
| --- | --- |
| Aantal bezoekers | Aantal sollicitanten |
| 600 | 8 |

Tabel 37: Bezoekers en sollicitaties per maand, 0-meting

|  |  |
| --- | --- |
| Aantal bezoekers | Aantal sollicitanten |
| 780 | 12 |

Tabel 38: Bezoekers en sollicitaties per maand, doelstelling

|  |  |
| --- | --- |
| **Sollicitatie vragen** | **Doel** |
| 1. Wat heeft je ertoe gebracht om bij Bakker & Bosch te solliciteren? | Deze vraag stelt de kandidaat in staat om te delen welke specifieke aspecten van het bedrijf hem/haar aansprak voor de sollicitatie. |
| 1. Wat weet je over onze organisatie en waar weet je dat van? | Hiermee kun je nagaan of de kandidaat voorafgaand onderzoek heeft gedaan. |
| 1. Heb je positieve ervaringen gehoord of gelezen over Bakker & Bosch als werkgever? Zo ja, welke? | Dit geeft je inzicht in welke externe bronnen of informatie de kandidaten hebben geraadpleegd om meer te weten te komen over het bedrijf. |

Tabel 39: Sollicitatievragen, Employer Branding

Het waarborgen dat deze vragen daadwerkelijk worden gesteld en gedocumenteerd binnen Bakker & Bosch is van essentieel belang om waardevolle informatie te verzamelen en te gebruiken bij het evalueren van de Employer Branding. Om deze reden is gekozen om de vragen te verwerken in het standaard evaluatieformulier van Bakker & Bosch dat wordt gebruikt bij het voeren van een sollicitatiegesprek, voor zowel interne als externe kandidaten. Hierdoor is het een gestandaardiseerd onderdeel geworden van het sollicitatie-interview. De analyse van deze gegevens zal elk jaar aan het eind van het tweede kwartaal (Q2) plaatsvinden, volgend jaar is dat precies één jaar na de invoering van het vernieuwde onboardingsprogramma. Deze verzamelde gegevens zullen dus elk jaar worden geanalyseerd om patronen en trends te identificeren. De doelstelling wat betreft de toegevoegde vragen is: Dat ten minste 20% van de kandidaten aangeeft dat hun motivatie om te solliciteren bij Bakker & Bosch is ontstaan doordat een persoon in hun omgeving hen heeft aangemoedigd of geïnspireerd om te solliciteren.

### 5.4.4 Hogere klanttevredenheid

Zoals in hoofdstuk 4.4.4 benoemd is, kan een gestructureerd onboardingsprogramma indirect bijdragen aan hogere klanttevredenheid omdat:

* Tevreden en goed opgeleide medewerkers betere diensten kunnen verlenen aan klanten;
* Verbeterde interne processen en communicatie kunnen leiden tot een betere service aan klanten;
* Klanttevredenheid kan worden gemeten door regelmatig klanttevredenheidsonderzoek uit te voeren en kwaliteitscontroles uit te voeren. Als de klanttevredenheidsscores stijgen na de implementatie van het onboardingsprogramma, wijst dit op een positieve impact op klanttevredenheid.

Ook zijn de scores die momenteel gegeven zijn door klanten aan Bakker & Bosch verwerkt in een Excel document om overzichtelijk te maken op welke indicator welke gemiddelde score is gegeven. Totaal gaat het om een respondentengroep van 46 klanten in de afgelopen 2 jaar (zie bijlage 7). Dit zijn zowel klanten die gebruik hebben gemaakt van de consultancy dienstverlening als klanten die gebruik hebben gemaakt van alle soorten arbeidsbemiddeling die Bakker & Bosch aanbiedt. In onderstaande tabel is zichtbaar wat de gemiddelde scores zijn per onderdeel en per vraag. De gemiddelde totaalscore is momenteel **3,08**, dat betekent dat als de doelstelling gehaald wordt dat de score over 3 jaar gemiddeld uitkomt op **3.58**.

|  |  |
| --- | --- |
| **INDICATOR** | SCORE |
| **Klantenservice** | 3 |
| **Deskundigheid** | 2,93 |
| **Responsiviteit** | 3,22 |
| **Dienstbetrouwbaarheid** | 3,15 |
| **Communicatie** | 3,20 |
| **Prijs-kwaliteit** | 2,80 |
| **Algemene tevredenheid** | 3,17 |
| **Aanbeveling** | 3,15 |

Tabel 40: Huidige klanttevredenheidsscores

Bij het vergelijken van de scores van klanttevredenheid zou het raadzaam zijn om de deskundigheid en dienstbetrouwbaarheid als zwaarder wegende scores te nemen. Deze indicatoren hebben namelijk een grotere afhankelijkheid ten aanzien van de onboarding/ontwikkeling van medewerkers dan de overige scores.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **INDICATOR** | SCORE | Weging |
| **Klantenservice** | 3 | 1.00 |
| **Deskundigheid** | 2,93 | 1.50 |
| **Responsiviteit** | 3,22 | 1.00 |
| **Dienstbetrouwbaarheid** | 3,15 | 1.50 |
| **Communicatie** | 3,20 | 1.00 |
| **Prijs-kwaliteit** | 2,80 | 1.00 |
| **Algemene tevredenheid** | 3,17 | 1.00 |
| **Aanbeveling** | 3,15 | 1.00 |

Tabel 41: Huidige klanttevredenheidsscores, inclusief weging

Wanneer de weging van de indicatoren deskundigheid en dienstbetrouwbaarheid niet meer 1,00, maar 1,50 is wordt de gemiddelde klanttevredenheidsscore **3,07**. Dit betekent dat de score over 3 jaar een gemiddelde moet hebben van **3,57** om de doelstelling te halen (hierin moet ook met dezelfde wegingen gerekend worden).

## **5.6 Successen vieren & inzetten verbeteracties**

Op dit moment zijn alle streefscores/doelstellingen voor de uitkomst en het effect behaald. Om ervoor te zorgen dat in de toekomst de doelstellingen op minimaal gelijk of hoger niveau worden gescoord is een plan opgemaakt voor de waarborging.

**De uitkomst, het effect & de bestemming**

De resultaten van de interventie zijn zeer positief. Alle gemeten scores, zowel wat betreft de uitkomst als het effect, liggen boven de initiële doelstellingen.

De 4 uitkomstindicatoren laten zien dat de prestaties direct zijn verbeterd. Het behalen van scores die boven de doelstellingen liggen, bevestigt dat Bakker & Bosch stappen heeft gezet in de gewenste richting. De 3 effectindicatoren zijn ook allemaal boven de doelstelling gescoord. Hoewel de behaalde successen een beeld schetsen van vooruitgang, is het van belang om een doorlopend proces van monitoring en evaluatie te handhaven. Daarom is het noodzakelijk om jaarlijks metingen uit te voeren, zodat Bakker & Bosch de hoge normen behoudt en indien mogelijk verbetert.

Indien een van de metingen onder de huidige score zakt, zal er een verbeteractie worden toegepast. Dit mechanisme zal ervoor zorgen dat eventuele afwijkingen van de doelstellingen snel worden geïdentificeerd en gecorrigeerd.

Wat betreft de bestemming is het raadzaam om jaarlijks de scores te blijven meten en te analyseren om te bepalen of er een stijgende lijn is richting de gestelde doelstellingen van Bakker & Bosch. Het jaarlijkse proces van evaluatie en analyse zal helpend zijn om te blijven werken aan de doelen en ervoor te zorgen dat Bakker & Bosch op koers blijft om de gewenste bestemming uiteindelijk te bereiken. In onderstaande tabel is een overzicht gemaakt met de scores per indicator, wat de doelstelling is en wat de huidige score voor de indicator is.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Uitkomst | | | |
| Indicator | | Doelstelling | Huidige score |
| Effectiviteit mentoring | | 3,8 | 4,4 |
| Tevredenheid | | 3,9 | 4,8 |
| Kennis Jung-kleuren | | 6,3 | 7,1 |
| Vergrootte kennis | | 4,2 | 4,42 |
| Effect | | | |
| Indicator | | Doelstelling | Huidige score |
| Participatie & betrokkenheid bij training en ontwikkeling | | 25,2% | 42,9% |
| Teamcohesie & samenwerking | | Observatie positief | Observatie Positief |
| Coachingvaardigheden | | Min. 1 voorbeeld | Min. 1 voorbeeld |
| Bestemming (3 jaar) | | | |
| Indicator | Doelstelling | Huidige score | |
| Retentiepercentage | 75% | 65% | |
| Employer brand | 780 bezoeken ‘Werken-bij’ | 600 bezoeken ‘Werken-bij’ | |
| Employer brand | 12 sollicitaties | 8 sollicitaties | |
| Klanttevredenheid | 3,57 | 3,07 | |

Tabel 42: Scores doelstellingen

Momenteel zijn alle indicatoren behaald van zowel de uitkomst als het effect. Wanneer de doelstellingen behaald worden is het helpend als deze ook worden gevierd: “Het behalen van vroege successen om vertrouwen op te bouwen en te laten zien dat het nieuwe onboardingsprogramma werkt”, dit omvat stap 6 uit de “Leading Change” theorie (Kotter, 1997) (zie hoofdstuk 2.4).

### 5.6.1 Doelstellingen **WEL** behaald

Om elk onderdeel los te belonen is voor Bakker & Bosch momenteel niet goed te realiseren wegens de beperkte middelen en tijd. Daarom wordt gekozen om 2 zaken los van elkaar te beoordelen en te vieren/belonen indien de indicatoren structureel behaald blijven worden. De eerste beoordeling zal zijn aan de mentoren, hiervoor worden de indicatoren: Effectiviteit mentoring, kennis Jung-kleuren en Coachingvaardigheden beoordeeld. Bovenstaande doelstellingen zullen elk halfjaar worden beoordeeld.

Indien de doelstellingen behaald zijn zal het als volgt worden gevierd met **alle mentoren**:

* De Beste Mentor-Award (+50 euro bonus), deze wordt elk jaar uitgereikt aan de mentor die het beste beoordeeld wordt op basis van de 3 criteria
* Algemene Mentoren lunch, deze wordt elk kwartaal gedaan indien de doelstellingen allemaal zijn behaald. Tijdens de lunch wordt doorgesproken welke zaken het afgelopen kwartaal heel goed zijn gegaan en specifieke voorbeelden benoemd van mentoren.

De tweede beoordeling zal zijn aan het volledige personeel, hiervoor worden de indicatoren: Tevredenheid, vergrootte kennis, Participatie & betrokkenheid bij training en ontwikkeling, Teamcohesie & samenwerking elk kwartaal beoordeeld. Indien de doelstellingen behaald zijn zal het als volgt worden gevierd met **alle medewerkers**:

* Tijdens de kwartaalmeeting worden de indicatoren en doelstellingen kort besproken en de huidige scores gedeeld. Deze worden positief belicht en alle medewerkers krijgen een snack (appelflap etc.).

In de kwartaalmeeting van donderdag 12 oktober zijn de resultaten gedeeld en zijn de beloningen uitgereikt aan de mentoren en alle medewerkers. Ook is een peiling gehouden onder de mentoren voor hun mening betreffende de ‘Beste Mentor-Award’. Elk van hen geeft aan dit een goede toevoeging te vinden en hiervan geen negatieve effecten ervaart (zeker aangezien dit maar eens per jaar is). Daarnaast zien ze ook geen ‘competitieve cultuur’ toenemen binnen Bakker & Bosch (M. Schouten, persoonlijke communicatie, 12 oktober 2023).

Op 12 oktober, tijdens de kwartaalmeeting, werd waargenomen dat aan alle medewerkers een attentie werd uitgereikt. Deze attentie bestond uit een nieuwe muismat en een selectie van snacks naar eigen wens. Tijdens het uitreiken van de geschenken viel op dat de meerderheid van de medewerkers enthousiast en dankbaar reageerde op de nieuwe muismat en snack. Ook werd een onderling gesprek tussen medewerkers opgemerkt, waarin 3 medewerkers positief communiceerden over de muismat en humoristisch discussieerden over hun favoriete ‘snack’. Deze observatie toont aan dat de meerderheid van de medewerkers enthousiast en dankbaar reageerde op de ontvangen geschenken.

### 5.6.2 Doelstellingen **NIET** behaald

Stap 7 van de ‘Leading Change’ theorie (Kotter, 1997) is: “Blijf zoeken naar manieren om het programma te verbeteren en aan te passen aan de behoeften van nieuwe medewerkers en de organisatie.” Het niet behalen van doelstellingen betekent dat niet voldaan wordt aan de behoefte van de medewerkers en dit vraagt om aanpassingen in het onboardingsprogramma.

Het niet behalen van de gestelde doelstellingen is dus een belangrijk moment voor Bakker & Bosch. Het betekent niet alleen dat er een noodzaak is om de prestaties te herzien, maar biedt ook een waardevolle kans voor groei en verbetering. Wanneer doelstellingen niet worden gehaald, betekent dit dat er aandacht en inspanningen nodig zijn voor een verandering in de situatie. Dit stelt Bakker & Bosch in staat om kritisch te evalueren wat er op dat moment niet goed gaat, waar de zwakke punten liggen en hoe de situatie kan worden verbeterd.

Het niet behalen van doelstellingen hoeft niet te worden gezien als een slechte uitkomst, maar kan ook worden gezien als een leerervaring. Het zou kunnen leren aan Bakker & Bosch dat succes niet altijd direct kan worden bereikt, maar dat doorzettingsvermogen en aanpassingsvermogen cruciaal zijn voor het slagen van het onboardingsprogramma.

Indien de scores onder de doelstelling scoren is er een plan gemaakt met verbeteracties per indicator, namelijk:

Indien de score van **‘Effectiviteit Mentoring’** onder de doelstelling scoort, zal:

Een evaluatie gedaan worden betreffende de scores die gegeven worden in de enquêtes om sterke en zwakke punten te identificeren. Als vervolg hierop krijgen de mentoren extra ondersteuning op de gebieden die het laagst scoren/meer aandacht behoeven.

Indien de score van **‘Tevredenheid’** onder de doelstelling scoort, zullen:

Enquêtes worden uitgevoerd om de redenen voor de lagere tevredenheid te begrijpen, en de feedback zal worden gebruikt om het onboardingsprogramma verder te optimaliseren.

Indien de score van **‘Kennis Jung-kleuren’** onder de doelstelling scoort, zal:

Een evaluatie van de huidige Jung-kleurentraining voor mentoren worden uitgevoerd om gebieden te identificeren waar verdieping nodig is. Ook kan er gekozen worden om een externe training aan te bieden aan de mentoren waarin zij meer verdieping krijgen.

Indien de score van **‘Vergrootte kennis’** onder de doelstelling scoort, zal:

Een evaluatie worden uitgevoerd van de bestaande onboardingsdocumenten en -programma's. Dit heeft als doel meer diepgaande informatie over de organisatie en de specifieke werkzaamheden te bieden. Nieuwe medewerkers kunnen in de evaluatie invullen welke zaken zij gemist hebben of aangevuld dienen te worden.

Indien de score van **‘Participatie & Betrokkenheid training en ontwikkeling’** onder de doelstelling scoort, zal:

Onderzocht worden welke trainingen minder/niet meer gevolgd worden en zal er een verbeterde argumentatie komen op de noodzaak van het volgen van de trainingen. Hierin zal vooral benoemd worden wat de toegevoegde waarde is van het volgen van de training.

Indien de score van **‘Teamcohesie en (cross-functionele) samenwerking’** onder de doelstelling scoort, zal:

Een enquête gehouden worden om de specifieke onderliggende reden te kunnen achterhalen. Indien dit te maken heeft met de inrichting van de onboarding zal deze aangepast worden op de behoeften van Bakker & Bosch op dat moment.

Indien de score van **‘Coachingvaardigheden’** onder de doelstelling scoort, zullen:

Aanvullende trainingen worden aangeboden aan mentoren om hun coachingvaardigheden verder te ontwikkelen. Ook zullen meer praktijkvoorbeelden benoemd worden in de mentortraining, zodat mentoren meer met elkaar en van elkaar gaan leren.

In dit hoofdstuk zijn de vervolgacties op doelstellingen voor het onboardingsprogramma van Bakker & Bosch behandeld. Om praktische redenen is het belonen van individuele onderdelen momenteel niet haalbaar, daarom hebben we ervoor gekozen om twee belangrijke beoordelingen te maken, namelijk voor de mentoren afzonderlijk en voor alle medewerkers (Kotter, 1997) (Stap 6 van de ‘Leading Change’ theorie). Vervolgens is er een plan van aanpak gemaakt indien de doelstellingen niet behaald worden aan de hand van verbeteracties per indicator (Kotter, 1997) (Stap 7 van de ‘Leading Change’ theorie).

## **5.7 Kosten en baten**

Volgens informatie verstrekt door de medewerker finance bij Bakker & Bosch (E. de Baar, persoonlijke communicatie, 19 oktober 2023). Bestaan de kosten voor het vernieuwde onboardingsprogramma uit verschillende onderdelen, namelijk: Uit de ontwikkeling en Implementatie van het Online Systeem Learned (€4.900,-). Deze kosten zijn gerelateerd aan de ontwikkeling en implementatie van het online systeem. Dit omvat ook de kosten voor softwareontwikkeling en licenties om de onboarding in dit systeem te bouwen en in gebruik te nemen. Daarnaast de salarissen en vergoedingen (€3.200,-). Dit zijn de kosten die worden gemaakt voor het betalen van salarissen en vergoedingen aan medewerkers die betrokken zijn bij het programma en of het volgen van de training. Hieronder vallen: De vier mentoren, HR, de directie en de HR-stagiaire. Tevens worden er ook kosten gemaakt voor de kleurentest (€275). Voor elke medewerker die in dienst komt bij Bakker & Bosch zullen deze kosten gemaakt worden. Ook is er een productiviteitsverlies bij de mentoren. Deze kosten zijn niet direct meetbaar in financiële termen, omdat het afhankelijk is van de mentee hoeveel uren aan begeleiding ingezet worden.

|  |  |
| --- | --- |
| **Kosten** | **Investering** |
| Ontwikkeling en Implementatie van het Online Systeem Learned | €4.900,- |
| Salarissen en Vergoedingen | €4.650,- |
| Kosten voor analyse kleurentest | €275,- (variabel) |
| Productiviteitsverlies mentoren | Niet direct meetbaar |

Tabel 43: Kosten onboardingsprogramma

|  |  |
| --- | --- |
| **Baten** | **Opbrengsten** |
| Verbeterde retentie van medewerkers (+10%) | Max. 300% jaarsalaris |
| Sneller volledig inzetbaar (1 week eerder) | 1 week onboardingskosten |
| Verhoogde tevredenheid van medewerkers (+65,5%) | Niet-financiële baten |
| Verbeterde samenwerking | Niet-financiële baten |

Tabel 44: Baten, onboardingsprogramma

De baten van het vernieuwde onboardigsprogramma bestaan uit verschillende onderdelen, namelijk: Eem verbeterde retentie van medewerkers (+10%). Het vervangen van een medewerker kost gemiddeld 100% tot 300% van het jaarsalaris van de te vervangen medewerker (zie hoofdstuk 1.1.1). Indien meer medewerkers langer blijven zal er een afname zijn van deze kosten. Daarnaast zijn medewerkers sneller volledig inzetbaar (1 week eerder). De kosten voor het sneller productief maken van medewerkers omvatten de onboardingkosten voor die extra week. Hieronder vallen de kosten voor tijd van collega’s die hulp bieden (mentor) en het minder productief zijn van de nieuwe medewerker. Tevens is een van de baten een verhoogde tevredenheid van medewerkers (+65,5%). Deze baten zijn niet financieel van aard, dus er zijn geen directe opbrengsten gekoppeld aan deze categorie. Tevredenheid zorgt wel voor verschillende bestemmingen, bijvoorbeeld: Een betere werkomgeving, werkcultuur of work-life balance (Locke, 1969). Tot slot is een van de baten een verbeterde samenwerking. Net als bij de tevredenheid, zijn de baten hier niet-financieel.

Het vernieuwde onboardingsprogramma van Bakker & Bosch brengt diverse kosten met zich mee, waaronder de ontwikkeling en implementatie van het Online Systeem Learned, salarissen en vergoedingen, kosten voor de kleurentest, en moeilijk meetbaar productiviteitsverlies bij mentoren. Tegelijkertijd levert het programma voordelen op, zoals een verbeterde medewerkersretentie, snellere inzetbaarheid van nieuwe medewerkers, verhoogde medewerkerstevredenheid en verbeterde samenwerking. Deze voordelen, hoewel grotendeels niet-financieel, dragen bij aan de algehele doelstellingen van de organisatie.

# 6. Conclusie en vooruitblik

Het invoeren van het nieuwe onboardingsprogramma heeft aantoonbare toegevoegde waarde voor onze organisatie op verschillende niveaus. In deze conclusie bespreken we de belangrijkste bevindingen met betrekking tot de inhoud en vormgeving, de test en evaluatie, duurzaamheid, doorontwikkeling, design thinking stappen en de innovatieve waarde voor diverse belanghebbenden.

## 6.1 Inhoud en Vormgeving

Het ontwikkelde onboardingsprogramma onderscheidt zich door een doordachte inhoud en vormgeving, wat cruciaal is voor het succes ervan. Hier bespreken we de sterke elementen en enkele mogelijke zwakke punten van deze innovatieve interventie.

Sterke Elementen

Een sterk punt is de duidelijke toewijzing van verantwoordelijkheden en de creatie van agenda's voor de manager, mentor en mentee. Dit zorgt voor helderheid en structuur binnen het onboardingproces. De driehoeksverhouding tussen deze partijen draagt bij aan een gebalanceerde betrokkenheid en verantwoordelijkheid over de ontwikkeling van de nieuwe medewerker. Daarnaast is een sterk punt het opzetten van terugkoppelmomenten na 1 maand en 1,5 maand biedt waardevolle mogelijkheden voor voortdurende evaluatie en aanpassing van het inwerktraject en ontwikkeldoelen. Dit zorgt voor flexibiliteit en maatwerk gedurende het inwerkproces. Tevens is het gebruik van kleurprofielen voor het benaderen van medewerkers een innovatieve en nuttige toevoeging. Door inzicht te bieden in de persoonlijkheid van medewerkers, kunnen mentoren effectiever communiceren en begeleiden, wat de algehele onboarding-ervaring verbetert.

Tot slot zorgt het inzetten van een ervaren medewerker ervoor dat een nieuwe medewerker ondersteund wordt door iemand met diepgaande kennis en praktijkervaring. Dit versterkt de ontwikkelingskansen van de mentee.

Mogelijke Zwakke Punten

De overvloed aan informatie, inclusief kleurprofielen, agenda's en andere aspecten, kan overweldigend zijn voor nieuwe medewerkers, mentoren en managers. In de preboarding is het eventueel raadzaam om alvast wat informatie te sturen. Dit is ter voorkoming van een overload aan informatie op de eerste dag van een nieuwe medewerker. Daarnaast zou de toepassing van de Jung-kleuren een mogelijk zwak punt kunnen zijn. Hoewel het een waardevolle training is voor mentoren met betrekking tot kleurprofielen van Jung (1971), kan de effectiviteit van deze training variëren afhankelijk van de mentoren zelf. Het is daarom van belang ervoor te zorgen dat alle mentoren de toegevoegde waarde inzien van de training en de toepassing. Tot slot zou de flexibiliteit van het onboardingsprogramma een zwak punt kunnen zijn. Hoewel het programma een duidelijke structuur heeft, kan er behoefte zijn aan flexibiliteit, bijvoorbeeld wanneer een nieuwe medewerker een andere leerstijl heeft of bepaalde voorkeuren binnen zijn/haar leerproces.

De zwakkere punten die in het onboardingsprogramma zijn geïdentificeerd, kunnen worden aangepakt door middel van enkele eenvoudige aanpassingen in zowel het voortraject als de algemene structuur van de onboarding. Hieronder volgen enkele voorbeelden van praktische oplossingen:

**1. Overvloed aan informatie**: Om de overvloed aan informatie te verminderen, kan het waardevol zijn om in de preboarding-fase essentiële informatie te delen met de nieuwe medewerker, zoals bedrijfsinformatie, agenda's en andere relevante documenten. Hierdoor kan een nieuwe medewerkers zichzelf voorbereiden en vooraf een overzicht krijgen voordat hij of zij officieel ‘aan boord’ komt.

**2. Jung-kleurprofielen**: Het is van belang dat mentoren de waarde van de training écht begrijpen. Dit kan bereikt worden door regelmatige evaluaties en feedbacksessies waarbij mentoren de kans krijgen om hun ervaringen met de toepassing van Jung-kleurprofielen te delen. De organisatie kan ook succesverhalen benadrukken en de positieve impact van de training aantonen door voorbeelden. Daarnaast kunnen er beloningen gegeven worden, voor mentoren die effectief gebruik maken van hun kennis van kleurprofielen in de praktijk. Hierdoor zal de motivatie van mentoren toenemen en zullen ze de waarde van de training beter begrijpen.

**3. Flexibiliteit van het onboardingsprogramma**: Dit probleem kan worden aangepakt door het bieden van keuzemogelijkheden. Elke medewerker wil op zijn eigen manier zijn informatie ontvangen en zaken aanleren. Door meerdere vormen van informatieverstrekking aan te bieden kan een medewerker zelf een keuze maken welke zijn/haar voorkeur heeft. Ze kunnen er dan bijvoorbeeld voor kiezen om bepaalde trainingssessies in persoon bij te wonen, online modules te volgen, zelf documentatie te lezen of een combinatie van verschillende opties.

Door deze eenvoudige aanpassingen te implementeren, kan het onboardingsprogramma aanzienlijk worden verbeterd, waardoor de integratie van nieuwe medewerkers wordt vergemakkelijkt en hun betrokkenheid wordt versterkt. Dit heeft betrekking op stap 7 van de ‘Leading Change’ theorie (Kotter, 1997), namelijk het constant blijven verbeteren van het onboardingsprogramma in combinatie met het kijken naar de behoeften van alle stakeholders.

## 6.2 Test en Evaluatie

In dit onderzoek is een interventie uitgevoerd om vervolgens de uitkomst, het effect en de bestemming ervan te onderzoeken en te vergelijken met onze vooraf gestelde verwachtingen/doelstellingen. De interventie richtte zich op het implementeren van een onboardingsprogramma binnen Bakker & Bosch met als doel het volledige onboardingsproces effectiever en efficiënter te laten fungeren.

Concluderend kan gesteld worden dat het verbeterde onboardingsprogramma van Bakker & Bosch streeft naar een reeks belangrijke doelstellingen en effecten. De initiële verwachtingen voor de interventie zijn ambitieus, maar vooraf goed onderbouwd. Alle doelstellingen die momenteel meetbaar zijn, zijn behaald.

Het nieuwe onboardingsprogramma heeft als doelstellingen voor **de uitkomst**: De mentoring effectiever te maken, de tevredenheid onder nieuwe medewerkers te verhogen, de kennis van Jung kleurenprofielen te vergroten en de kennisoverdracht en ontwikkeling van nieuwe medewerkers te verbeteren. Elk van deze doelstellingen is op dit moment met hogere scores dan de doelstellingen behaald.

**Het effect** van het verbeterde onboardingsprogramma werd vooraf verwacht te leiden tot aanzienlijk verhoogde participatie en betrokkenheid van medewerkers bij training en ontwikkeling, verbeterde teamcohesie en samenwerking binnen de organisatie, en effectievere communicatie en begrip tussen mentoren en mentees. Ook de doelstellingen voor alle effecten hebben een hogere score dan de doelstelling behaald.

Wat betreft **de bestemming** voor de toekomst, Bakker & Bosch streeft naar groei van het aantal medewerkers, vermindering van het verloop, versterking van het ‘Employer Brand’, verhoging van klanttevredenheid en het creëren van een positieve reputatie. De huidige resultaten zijn geformuleerd en de doelstellingen voor over 3 jaar zijn allemaal bepaald. In de komende 3 jaar zal de bestemming elk jaar geanalyseerd worden op stijging of daling richting de doelstelling en bijgestuurd waar nodig.

Kortom, het verbeterde onboardingsprogramma heeft niet alleen aan alle verwachtingen voldaan, maar heeft ook laten zien dat het potentieel heeft om positieve veranderingen teweeg te brengen binnen Bakker & Bosch. Dit succes biedt Bakker & Bosch een goede basis om haar toekomstige groei en ontwikkeling voort te zetten.

Echter zijn er wat betreft het onderzoek een beperkt aantal verbetermogelijkheden. Deze mogelijkheden hebben betrekking op de methodologie en aanpak van het onderzoek. Door hier rekening mee te houden zou voor het vervolg de kwaliteit van de bevindingen vergroot kunnen worden. Hieronder worden deze verbeteringen besproken:

1. **Meer meetmomenten**: Het verzamelen van gegevens op meerdere tijdstippen voor en na de interventie had kunnen helpen bij het identificeren van trends en patronen in de resultaten en zou een meer gedetailleerd beeld geven van de effecten van de interventie. Op dit moment zijn het vaker 0-metingen en 1-metingen geweest (ook in verband met beperkte tijd).
2. **Meerdere evaluatoren**: Vooral bij de interviews was het betrekken van een andere onafhankelijke evaluator een goede toevoeging geweest. Dit had kunnen helpen bij het verminderen van subjectieve vooroordelen en het vergroten van de betrouwbaarheid.
3. **Vergelijkbare deelnemers**: Deze mogelijkheid was een goede toevoeging geweest voor het analyseren van de mentoren kennis. Het zo namelijk kunnen zijn dat wanneer de man-vrouwverhoudingen anders zijn, dat dit ook tot andere resultaten leidt. Dit zou de validiteit hebben verbeterd.

## 6.3 Duurzaamheid

Stap 8 (verandering inbedden in de cultuur) van de ‘Leading Change’ theorie (Kotter, 1997) is: Zorg ervoor dat het nieuwe onboardingsprogramma een integraal onderdeel wordt van de bedrijfscultuur en hoe nieuwe medewerkers worden verwelkomd en opgeleid.

Het waarborgen van de duurzaamheid van een interventie binnen Bakker & Bosch is van cruciaal belang om ervoor te zorgen dat de voordelen op lange termijn behouden blijven. Enkele stappen en overwegingen om ervoor te zorgen dat de organisatie ook in de toekomst gebruik kan blijven maken van de interventie zijn:

* Ervoor dat de interventie wordt geïntegreerd in de bestaande HR-processen van de organisatie. Binnen de werving- en selectieprocedure (intakeformulier), training en ontwikkeling (elk kwartaal mentortrainingen) en prestatiebeoordelingen of halfjaarlijkse beloningen.
* Het HR-personeel en leidinggevenden hebben training gehad betreffende de inhoud van de interventie. Momenteel hebben alle leidinggevende overzicht van de inhoud en zelfs zaken die zij binnen hun eigen programma’s willen aanpassen aan de afdeling.
* De directie is betrokken bij de interventie en ondersteunt de interventie.
* Elk kwartaal worden de voordelen van de interventie en de beschikbare middelen voor werknemers gecommuniceerd. Dit gebeurt zowel via de kwartaalmeetings als via SharePoint (op de hoofdpagina). Ook wordt elk kwartaal feedback gevraagd aan medewerkers betreffende nieuwe inzichten of behoeften.

In lijn met de ‘Leading Change’ theorie van Kotter (1997), is Stap 8, van vitaal belang gebleken voor het succes van de interventie in het geval van Bakker & Bosch. De transformatie van het onboardingsprogramma is niet alleen een eenmalige actie geweest, maar eerder een doorlopend proces dat heeft geleid tot duurzame veranderingen binnen de organisatie tot nu toe.

Er zijn meerdere stappen genomen om ervoor te zorgen dat de interventie niet slechts een kortstondige oplossing is, maar een integraal onderdeel van de bedrijfscultuur en de manier waarop nieuwe medewerkers worden verwelkomd en opgeleid binnen de organisatie.

Het inbedden van de interventie in de bedrijfscultuur van Bakker & Bosch is niet alleen een theoretische stap, maar een praktische realiteit geworden. Dit heeft geresulteerd in een duurzame verandering die de organisatie in staat stelt om ook in de toekomst te blijven profiteren van de interventie, terwijl ze zich voortdurend aanpast aan veranderende behoeften en verwachtingen.

## 6.4 Doorontwikkeling

Om de interventie verder te ontwikkelen en te verbeteren, evenals om de waarde ervan voor meer organisaties te vergroten, zijn er een aantal overwegingen mogelijk:

* Het integreren van gegevensanalyse en kunstmatige intelligentie om inzichten te verkrijgen in de effectiviteit van de onboarding en om trends in stress en welzijn van nieuwe medewerkers te identificeren. Deze gegevens kunnen worden gebruikt om de interventie voortdurend aan te passen en te verbeteren. Dit zou wel een toepassing kunnen zijn voor de verre toekomst.
* Het integreren van fysieke gezondheid in de onboarding, dus bijvoorbeeld ook hulp bieden bij het integreren van een prettig sport- of eetschema. Hiermee zou een nieuwe medewerker ook een ondersteuning kunnen krijgen (indien gewenst) met zijn dagelijkse gezonde of ongezonde routines.
* Een samenwerking organiseren met andere organisaties, om een breder scala aan middelen en inzichten te benutten. Een aantal zaken binnen de onboarding zijn namelijk organisatie specifiek, maar een aantal trainingen en/of cursussen zouden eventueel gezamenlijk met een andere organisatie gedaan kunnen worden.

Door deze stappen te overwegen, kan de interventie niet alleen effectiever worden in het ondersteunen van organisaties bij het beheren van stress en het bevorderen van welzijn, maar ook breder toepasbaar zijn en waarde bieden aan een groter aantal organisaties. Het continu streven naar verbetering en aanpassing aan de veranderende behoeften van organisaties is essentieel om relevant te blijven en de positieve impact te vergroten.

## 6.5 Design Thinking vervolgstappen

Design Thinking stelt ons in staat om innovatieve oplossingen te ontwikkelen die echt aansluiten bij de behoeften van gebruikers en biedt een gestructureerde aanpak om creativiteit te kanaliseren en ideeën te vertalen naar tastbare resultaten. Het is een benadering die uitnodigt tot het herdefiniëren van problemen en het ontdekken van nieuwe perspectieven, wat cruciaal is in een snel veranderende wereld waarin innovatie en empathie voor de gebruikers centraal staan (BOOM Strategie en Communicatie, 2023). Hieronder staan de 5 stappen uitgelegd voor de toekomstige aanpassingen van de interventie. De vervolgstappen zijn tot stand gekomen aan de hand van feedback van medewerkers uit het interview over tevredenheid van de onboarding (bijlage 6).

### 6.5.1 Stap 1 ‘Empathize’

Stap 1 van ons Design Thinking-proces omvat het definiëren van het probleem op basis van de ontvangen feedback, namelijk:

Nieuwe medewerker 1 (bijlage 6) heeft aangegeven dat het huidige onboardingsprogramma niet voldoende praktische oefeningen en directe toetsingscomponenten biedt. Het ‘Check Back’ moment, dat momenteel wordt gebruikt, bevat wel een overzicht van wat medewerkers zouden moeten kennen en kunnen, maar er ontbreken directe oefentoetsen of interactieve elementen.

Nieuwe medewerker 2 (bijlage 6) heeft voorgesteld om meer video's toe te voegen die de werking van processen illustreren. Er wordt gewezen op de beschikbaarheid van bestaande video's van LinkedIn en SharePoint. Dit duidt op een gebrek aan interactiviteit en visuele ondersteuning in de huidige inhoud.

Nieuwe medewerker 3 (bijlage 6) heeft de behoefte aan flexibiliteit benadrukt, waarbij sommige opdrachten op zelfgekozen momenten kunnen worden ingepland. De huidige opzet beperkt echter de flexibiliteit, waardoor niet alle medewerkers taken kunnen vervullen op tijdstippen die voor hen het beste werken.

Deze gedefinieerde problemen vormen de basis voor onze verdere Design Thinking-aanpak.

In fase 2 zal ingegaan worden op de ideeën en oplossingen om deze problemen/kansen aan te kunnen pakken.

### 6.5.2 Stap 2 ‘Define’

Op basis van de feedback van de medewerkers kunnen we nu het probleem beter definiëren. Hieruit kunnen we afleiden dat het onboardingsprogramma enkele tekortkomingen heeft die moeten worden aangepakt. De specifieke problemen die moeten worden aangepakt zijn als volgt:

**Probleem 1:** Gebrek aan directe toetsing

Het huidige onboardingsprogramma bevat geen praktische oefeningen of toetsen.

Medewerkers hebben behoefte aan praktische toepassingen van de geleerde kennis en een manier om te meten of ze de vereiste kennis en vaardigheden hebben opgedaan.

Het ‘Check Back’ moment voorziet wel in een opsomming van wat moet worden gekend of gekund, maar er ontbreekt een directe oefentoets of mogelijkheid om praktische vaardigheden te testen.

**Probleem 2:** Beperkte Interactieve Inhoud

Medewerker 2 wijst op het ontbreken van interactieve video's die de werking van processen illustreren.

Het huidige onboardingsprogramma mist visuele en interactieve elementen die medewerkers kunnen betrekken en een dieper begrip van processen kunnen bieden.

Er zijn reeds beschikbare video's op platforms zoals LinkedIn en SharePoint die kunnen worden benut om de inhoud van het programma interactiever te maken.

**Probleem 3:** Beperkte Flexibiliteit bij Opdrachten

Medewerker 3 benadrukt de wens voor enige flexibiliteit bij het plannen van opdrachten.

Het huidige onboardingsprogramma biedt beperkte flexibiliteit bij het inplannen en voltooien van taken, wat sommige medewerkers kan ontmoedigen.

Er is een balans nodig tussen flexibiliteit en de voltooiing van taken, aangezien te veel flexibiliteit kan leiden tot onvoltooide opdrachten.

Deze problemen vormen de kern van de uitdagingen die moeten worden aangepakt in de verdere fasen van het Design Thinking-proces. Het definiëren van deze problemen stelt ons in staat om gerichte oplossingen te ontwikkelen die de ervaring van medewerkers met het onboardingsprogramma kunnen verbeteren.

### 6.5.3 Stap 3 ‘Ideate’

Nu we de problemen met het huidige onboardingsprogramma hebben geïdentificeerd, kunnen we beginnen met het genereren van ideeën voor oplossingen. Hier zijn enkele mogelijke oplossingen voor elk van de vastgestelde problemen:

Probleem 1: Gebrek aan Praktische Oefeningen en Toetsing

* Interactieve E-learning Modules: Ontwikkel interactieve e-learning modules die praktische oefeningen bevatten. Medewerkers kunnen de geleerde concepten direct toepassen en oefenen in een virtuele omgeving.
* Toetsingscomponent: Integreer toetsingscomponenten in het onboardingsprogramma. Na het leren van bepaalde concepten kunnen medewerkers toetsen afleggen om hun begrip en bekwaamheid te meten.
* Praktische Scenario's: Creëer realistische praktijksituaties waarin medewerkers de geleerde vaardigheden en kennis kunnen toepassen. Dit kan bestaan uit casestudies en simulaties.

Probleem 2: Beperkte Interactieve Inhoud

* Eigen Interactieve Inhoud: Ontwikkel nieuwe video's met interactieve informatie over verschillende processen. Dit zorgt ervoor dat deze video's aansluiten bij de specifieke behoeften van Bakker & Bosch.
* Spelvorm integratie: Integreer spelvormen of quizzen in de inhoud. Dit kan het voltooien van video's en interactieve modules interessanter maken, waardoor medewerkers gemotiveerd raken om deel te nemen.

Probleem 3: Beperkte Flexibiliteit bij Opdrachten

* Aanpasbare Takenlijsten: Learned kan ingeregeld worden met een andere takenlijst, waardoor hij flexibeler is.
* Flexibele Tijdvensters: Er kunnen tijdvensters ingesteld worden voor het voltooien van opdrachten, zodat medewerkers kunnen kiezen wanneer ze aan de taken werken binnen de gestelde periode.
* Beloningssysteem: Het introduceren van een beloningssysteem waarbij medewerkers flexibiliteit krijgen om taken in te plannen, maar waarbij voltooide taken extra voordelen opleveren.

Het doel is om deze oplossingen verder te verkennen, te evalueren en aan te passen in de volgende fasen van het ‘Design Thinking’-proces om te zorgen dat ze effectief zijn en voldoen aan de behoeften van de medewerkers.

### 6.5.4 Stap 4 ‘Prototype’

Het volgende is een prototype van een verbeterd onboardingsprogramma dat rekening houdt met de feedback van medewerkers. De volgende zaken zouden de ‘best practice’ zijn voor Bakker & Bosch en de eisen vanuit nieuwe medewerkers.

* Inhoud Learned: Het programma bevat meerdere modules die specifieke onderwerpen behandelen, zoals bedrijfscultuur, beleid, processen en meer. Elke module (dagindeling) bevat meer interactieve inhoud, zoals video's, infographics, of afbeeldingen om informatie over te brengen.
* Praktische Oefeningen: Tijdens elke module krijgen medewerkers de kans om praktische oefeningen uit te voeren. Deze oefeningen kunnen variëren van scenario-gebaseerde opdrachten tot het beantwoorden van vragen in een toetsvorm.
* Toetsing en Feedback: Na elke voltooide oefentoets krijgt de medewerker feedback en kan hij/zij vragen stellen aan een collega.
* Aanpasbare Takenlijsten: Medewerkers moeten alle onboardingstaken voltooien, wel is hierin de mogelijkheid om hen zelf te laten kiezen welke training ze op welk moment volgen in de onboarding. Dat zorgt voor meer flexibiliteit.
* Beloningssysteem: Voor het voltooien van modules en het behalen van toetsen ontvangen medewerkers beloningen, zoals badges en punten. Deze punten kunnen in een beloningssysteem worden ingewisseld voor een prijsje/verrassing.

### 6.5.5 Stap 5 ‘Test’

Na het ontwikkelen van het prototype voor het vernieuwde onboardingsprogramma, is het belangrijk om het te testen om te zien hoe goed het voldoet aan de behoeften van de medewerkers. Hier zijn de stappen voor het testen van het prototype:

Selectie van Testgroep

Kies een representatieve groep nieuwe medewerkers en laat hen de vernieuwde onboardingsmodules volgen. Deze testgroep moet bestaan uit medewerkers die binnen die binnen een van de afdelingen van arbeidsbemiddeling vallen, aangezien zij specifiek om deze aanpassingen hebben gevraagd.

Instructies en Begeleiding

Geef de deelnemers duidelijke instructies over hoe ze toegang kunnen krijgen tot de nieuwe modules en hoe ze deze moeten doorlopen.

Verzamelen van Feedback

Na afronding van de modules, verzamel uitgebreide feedback van de deelnemers. Dit kan worden gedaan via enquêtes of interviews. Vraag hen naar hun gedachten over de interactieve elementen, de toetsing, de praktische oefeningen en de algehele gebruikerservaring.

Evalueer de feedback van de deelnemers en analyseer hoe goed het prototype heeft gewerkt in het aanpakken van de 3 geschetste problemen en of de nieuwe elementen voldoen aan de verwachtingen en behoeften van de medewerkers binnen Bakker & Bosch. Deze cyclus kan herhaald blijven worden en kan het onboardingsprogramma blijven ontwikkelen naar behoefte van de organisatie. Door deze aanpak zorgt Bakker & Bosch ervoor dat het vernieuwde onboardingsprogramma optimaal functioneert en een waardevolle leerervaring biedt aan nieuwe medewerkers binnen de specifieke afdeling.

## 6.6 Innovatieve Waarde

In het volgende gedeelte wordt toegelicht hoe de beschreven onboarding-interventie innovatieve waarde biedt voor verschillende belanghebbenden, waaronder de eindgebruiker, HR, de organisatie en externe actoren.

Deze innovatieve onboarding-interventie creëert een duidelijke structuur en verantwoordelijkheden voor managers, mentoren en mentees, wat leidt tot geïntegreerde ontwikkeling van nieuwe medewerkers. De toepassing van Jung's kleurprofielen verbetert de communicatie en coaching van mentoren, terwijl de integratie van leerplatforms zoals Goodhabitz training en ontwikkeling van nieuwe medewerkers ondersteunt.

Een vaste gespreksstructuur en mentoropleiding zorgt voor gestructureerde ontwikkelingsgesprekken. Daarnaast verzorgt de integratie in het systeem Learned automatisch de voortgangscontrole.

Dit onboardingsprogramma biedt voordelen, ten eerste voor nieuwe medewerkers door hun overgang en leerproces te vergemakkelijken. Ten tweede voor HR door efficiënter beheer. Ten derde voor de organisatie door productiviteit en betrokkenheid te verbeteren. Daarnaast voor externe actoren door een betere reputatie van Bakker & Bosch. Tot slot voor de brede HR-beroepspraktijk en maatschappij door best practices te verspreiden, bijvoorbeeld de toepassing van de kleurprofielen in de begeleiding van een mentee.

Al met al is de interventie doordacht en gestructureerd, met aandacht voor zowel de persoonlijke behoeften van de mentee als de professionele ontwikkeling. Om de effectiviteit van de interventie te waarborgen, is het echter belangrijk om de voortgang op de voet te volgen en waar nodig aanpassingen te maken op basis van feedback en evaluaties. Ook is het nuttig om te blijven monitoren of de kennis van de kleurprofielen daadwerkelijk wordt toegepast en bijdraagt aan de ontwikkeling en het welzijn van de mentees.

## 6.7 Ethische dilemma’s

Het gebruik van kleurprofielen in deze onboarding-interventie kan een ethisch dilemma veroorzaken, omdat het mensen in een bepaald ‘hokje’ plaatst en hen mogelijk niet als individu behandelt. Het is geen zekerheid dat iedereen met dezelfde kleur altijd hetzelfde gedrag vertoont. Dat kan problematisch zijn, omdat mensen nu eenmaal verschillend zijn en niet altijd in een hokje te plaatsen zijn.

Daarnaast kan het lastig zijn als mensen gedachten, uitspraken of interesses hebben die niet passen bij hun toegewezen kleurprofiel. Stel je voor dat iemand wordt gelabeld als ‘blauw’ omdat ze normaal gesproken georganiseerd zijn, maar ze hebben ook interesses die niet typisch ‘blauw’ zijn. In dat geval kan het gebruik van kleurprofielen leiden tot verkeerde aannames en kan de persoon zich niet begrepen voelen.

Hoewel het gebruik van kleurprofielen ethische dilemma's kan oproepen, is het belangrijk op te merken dat deze methode wel waardevol kan zijn, omdat het kan helpen bij effectieve communicatie en begrip. De kleurprofielen bieden een kader om verschillende communicatiestijlen te begrijpen en kunnen dienen als leidraad om beter met anderen om te gaan.

Daarom is het belangrijk om kleurprofielen te gebruiken als een hulpmiddel voor communicatie, maar niet als een strikte definitie van iemands persoonlijkheid. Dit kan helpen om de voordelen van de methode te benutten, terwijl we tegelijkertijd open en respectvol blijven tegenover de unieke kenmerken en voorkeuren van elk individu. Hierdoor kan de methode effectiever en ethisch verantwoord worden toegepast.

## 6.8 Ontwerpvraag

De ontwerpvraag was: Hoe kan Bakker & Bosch een effectief en vernieuwd onboardingsprogramma ontwerpen en implementeren binnen de organisatie, om nieuwe werknemers te helpen sneller te integreren, betrokken te blijven en succesvol te zijn in hun rol, en tegelijkertijd de operationele efficiëntie en effectiviteit van het programma te verbeteren?

Het vernieuwde onboardingsprogramma van Bakker & Bosch is ontworpen met het oog op het verbeteren van de effectiviteit en efficiëntie van het onboardingproces voor nieuwe medewerkers. Dit is bereikt door structuur en verantwoordelijkheden vast te stellen voor managers, mentoren en mentees, wat heeft geleid tot geïntegreerd proces binnen Bakker & Bosch. Het gebruik van kleurprofielen (Jung, 1971) bevordert effectieve communicatie en coaching van mentoren, terwijl de integratie van leerplatforms training en ontwikkeling ondersteunt en aanmoedigt. Een vaste gespreksstructuur en mentortraining zorgen voor gestructureerde ontwikkelingsgesprekken, zowel tijdens als na de onboarding. Het programma heeft zich bewezen door het behalen van alle doelstellingen, en de duurzaamheid wordt gewaarborgd door integratie in HR-processen, betrokkenheid van leidinggevenden en voortdurende monitoring en aanpassing. Dit innovatieve onboardingsprogramma biedt voordelen voor nieuwe medewerkers, HR, de organisatie en externe actoren. Ook blijft het zich ontwikkelen om de effectiviteit te vergroten en mogelijk zelfs waarde te bieden aan andere organisaties.

# Bronnenlijst

Aberdeen Group: The Path to Productivity. (2011). In Talentwise. Geraadpleegd op 26 maart 2023, van https://www.talentwise.com/files/Onboarding\_2011\_-\_The\_Path\_to\_Productivity.pdf

Acerta. (2022, 15 februari). Onboarding verhoogt retentie. Acerta. Geraadpleegd op 27 juni 2023, van https://www.acerta.be/nl/insights/themas-en-dossiers/aanwerven/onboarding-wat-en-waarom

Allen, D. G., & Short, J. C. (2003). The influence of organizational socialization on the career development of graduating accounting majors.

Bakker & Bosch (2023). Over ons. Geraadpleegd op 4 maart 2023, van https://bakkerenbosch.nl/over-ons/

Bauer, T. N., Morrison, E. W., & Callister, R. R. (1998). Organizational Socialization: A Review and Directions for Future Research. In G. R. Ferris (Ed.), Research in Personnel and Human Resources Management (Vol. 16, pp. 149-214). JAI Press.

Benders, L. (2022). Validiteit en betrouwbaarheid vaststellen in je scriptie. Scribbr. Geraadpleegd op 24 juli 2023, van https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/validiteit-en-betrouwbaarheid-vaststellen-scriptie/#:~:text=Wat%20is%20het%20verschil%20tussen,op%20dezelfde%20wijze%20nogmaals%20uitvoert.

Benedetti, F. (2008). Placebo Effects: Understanding the Mechanisms in Health and Disease. Oxford University Press.

Blogpartner. (2022, 27 september). Waarom is teambuilding belangrijk? Stage.nl. Geraadpleegd op 27 maart 2023, van https://www.stage.nl/blog/5817-waarom-is-teambuilding-belangrijk

Bloom, B. S. (1969). Taxonomy of educational objectives: The Classification of Educational Goals.

Boer, A. D. (2022, 22 december). HRcommunity: Tevreden medewerkers zorgen voor minder personeelsverloop. HRcommunity.nl. Geraadpleegd op 27 juni 2023, van https://hrcommunity.nl/artikelen/focus-op-de-tevredenheid-van-je-werknemers-om-personeelsverloop-te-verminderen/

BOOM Strategie en Communicatie. (2023, 2 augustus). Design Thinking: 5 stappen naar een creatieve oplossing. BOOM strategie en communicatie. Geraadpleegd op 22 juli 2023, van https://boomstrategie.nl/model/design-thinking-5-stappen-naar-een-oplossing

Bandura, A. (1978). Social Learning Theory. Contemporary Sociology, 7(1), 84. https://doi.org/10.2307/2065952

Boselie, P. (2009). “The 8-box model for HRM”. A diagnostic tool for analysing and designing HRM systems. Human Resource Management Review, 19(2), 105-116.

Calco - Onboarding tijdens corona. (2023). Calco. Geraadpleegd op 27 april 2023, van https://www.calco.nl/nieuws/news/onboarding-tijdens-corona

Caldwell, C. en Peters, R. (2018). "Onboarding van nieuwe medewerkers - psychologische contracten en ethische perspectieven", Journal of Management Development , Vol. 37 nr. 1, blz. 27-39. https://doi.org/10.1108/JMD-10-2016-0202

Capelle, A. (2022, 15 maart). Medewerkerstevredenheidsonderzoek doen? Do’s en don’ts - Effectory. Effectory. Geraadpleegd op 5 september 2023, van https://www.effectory.com/nl/kennis/medewerkerstevredenheidsonderzoek-doen-dos-en-donts/

Centraal Bureau voor de Statistiek. (2022). 4. Instroom en uitstroom per bedrijfstak. Centraal Bureau voor de Statistiek. Geraadpleegd op 28 juni 2023, van https://www.cbs.nl/nl-nl/longread/statistische-trends/2022/arbeidsmarktdynamiek-in-de-jaren-tien/4-instroom-en-uitstroom-per-bedrijfstak

Collings, D. G., Wood, G. T., & Szamosi, L. T. (2018). Human resource management

Colman, H. (2023, 16 maart). Onboarding: wat is het en wat moet je weten - iSpRING. Jouw expert in e-learning. Geraadpleegd op 6 april 2023, van https://www.ispring.nl/blog/onboarding

De redactie van Indeed. (2023). Wat is een buddysysteem op het werk? Indeed Carrièregids. Geraadpleegd op 26 maart 2023, van https://nl.indeed.com/carrieregids/ontwikkeling/wat-is-buddysysteem-op-werk

DeCenzo, D. A., & Robbins, S. P. (2005). Fundamentals of Human Resource Management.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. Springer Science & Business Media

DirectResearch. (2021). 0-meting & 1-meting - DirectResearch | Marktonderzoeksbureau. Geraadpleegd op 7 maart 2023, van https://www.directresearch.nl/kennisbank/onderzoeksmethoden/0-meting-1-meting-kennisbank/

Ferrazzi, K. (2017, 6 december). Technology Can Save Onboarding from Itself. Harvard Business Review. https://hbr.org/2015/03/technology-can-save-onboarding-from-itself

Goodhabitz statistics. (2023, 1 januari). my.goodhabitz.com. Geraadpleegd op 2 maart 2023, van https://my.goodhabitz.com/nl-nl/personal-courses.html

Gortcoaching. (2011). 8 vaardigheden van een coach | GORTcoaching | Gratis oriëntatiegesprek. GORTcoaching B.V. Geraadpleegd op 12 juli 2023, van https://gortcoaching.nl/8-vaardigheden-van-een-coach/

Gpal. (2022, 2 januari). CASE: Versnellen van Onboarding met GPAL instructievideo’s binnen PI Dordrecht. GPAL. Geraadpleegd op 27 april 2023, van https://gpal.nl/case-versnellen-van-onboarding-met-gpal-instructievideos-binnen-pi-dordrecht/

Greiner, L. E. (1998). Evolution and revolution as organizations grow. Harvard Business Review, 76(3), 55-67.

Hartman, N. S., & McCambridge, J. (2011). 4G feedback: A practical and effective model for giving feedback. Performance Improvement Quarterly, 24(1), 49-64.

Heezen, G. (2022, 26 september). Hoe de HR-afdeling training en ontwikkeling kan bevorderen met medewerkersfeedback - Effectory. Effectory. Geraadpleegd op 27 juni 2023, van https://www.effectory.com/nl/kennis/hoe-de-hr-afdeling-training-en-ontwikkeling-kan-bevorderen-met medewerkersfeedback/#:~:text=Met%20training%20en%20ontwikkeling%20help,gevolg%20van%20betere%20persoonlijke%20vaardigheden

HR Tech Magazine. (2020). Why the recruitment industry is attracting more millennials. Geraadpleegd op 11 mei 2023, van https://www.hrtechmagazine.com/2020/01/14/why-the-recruitment-industry-is-attracting-more-millennials/

Indeed: Checklist onboarding nieuwe medewerkers. (2023). Indeed. Geraadpleegd op 2 mei 2023, van https://nl.indeed.com/personeel/c/info/checklist-onboarding-nieuwe-medewerkers

Jacobse, E. (2023, 5 april). Tips om de medewerkerstevredenheid te verhogen. Shiftbase. Geraadpleegd op 27 juni 2023, van https://www.shiftbase.com/nl/blog/medewerkerstevredenheid-verhogen

Jung, C. G. (1971). Psychological Types (Collected Works of C.G. Jung, Vol. 6). Princeton, NJ: Princeton University Press.

Kaufman, R., & Keller, J. M. (1994). Levels of evaluation: Beyond Kirkpatrick. Human Resource Development Quarterly, 5(4), 371–380. https://doi.org/10.1002/hrdq.3920050408

Kotter, J. P. (1997). Leading Change: A conversation with John P. Kotter. Strategy & Leadership, 25(1), 18–23. https://doi.org/10.1108/eb054576

Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? Organizational Behavior and Human Performance, 4(4), 309–336. https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90013-0

Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). A theory of goal setting & task performance. http://ci.nii.ac.jp/ncid/BA10125651

ManagementSite. (2023). Geraadpleegd op 15 juni 2023, van https://www.managementsite.nl/tql/management/kwaliteitsmanagement/hoe-beoordeel-je-de-kwaliteit-van-een-dienst

McCullen, A. (2019, 16 mei). Corporate Myelination: The Window of Opportunity and Reverse Onboarding. Medium. Geraadpleegd op 28 maart 2023, van https://medium.com/thethursdaythought/corporate-myelination-the-window-of-opportunity-and-reverse-onboarding-caa94eaf9e27

Nationaal Jeugd Onderzoek. (2022). Nationaal Jeugd Onderzoek 2022. Geraadpleegd op 11 mei 2023, van https://www.nationaaljeugdonderzoek.nl/2022.

Norman, G. (2010). Likert scales, levels of measurement and the “laws” of statistics. Advances in Health Sciences Education, 15(5), 625–632. https://doi.org/10.1007/s10459-010-9222-y

NSS EPALE Nederland. (2019, 10 december). Wanneer is job shadowing effectief? EPALE - European Commission. Geraadpleegd op 3 mei 2023, van https://epale.ec.europa.eu/nl/content/wanneer-job-shadowing-effectief

Ostroff, C., & Kozlowski, S. W. (2012). Perspectives on Organizational Onboarding. In C. Ostroff & S. W. Kozlowski (Eds.), Organizational Socialization: Joining and Leaving Organizations (pp. 3-30). Psychology Press.

Pas, N. (2020). 12 tips om nieuwe medewerkers goed en snel in te werken. AG5. Geraadpleegd op 27 juni 2023, van https://www.ag5.com/nl/inwerken-nieuwe-medewerkers/

People masterminds (K. Moedt & E. Luiting; aflevering 11). (2020, 14 oktober). People masterminds. Geraadpleegd op 8 april 2023, van https://open.spotify.com/episode/3voy6tF0fN6tjpRguAg3iC

Personio: Hoe kun je de retentiegraad binnen je bedrijf verhogen? (2022, 14 april). Personio. Geraadpleegd op 10 augustus 2023, van https://www.personio.nl/hr-woordenboek/personeelsretentie/

Personio: Wat is mentoring? (2023, 27 januari). Personio.nl. Geraadpleegd op 27 juni 2023, van https://www.personio.nl/hr-woordenboek/mentoring/

Personio: Wat is onboarding en hoe heet je nieuwe collega’s welkom? (2022, 5 mei). Personio.nl. Geraadpleegd op 3 mei 2023, van https://www.personio.nl/hr-woordenboek/onboarding/

Ragins, B. R., & McFarlin, D. B. (1990). Perceptions of Mentor Roles in Cross-Gender Mentorships: A Qualitative Study. Journal of Vocational Behavior, 37(3), 321-339.

Randstad: In 10 stappen naar een sterk werkgeversmerk. (2023). Randstad.nl. Geraadpleegd op 28 juni 2023, van https://www.randstad.nl/werkgevers/kenniscentrum/employer-branding/10-stappen-naar-sterk-werkgeversmerk

Rebel, A. (2023). Onboarding met elearning – All on board! E-learning Training. Geraadpleegd op 3 mei 2023, van https://www.elearningtraining.nl/effectieve-onboarding-met-elearning/

Redactie Insights. (2021, 20 mei). Insights Discovery: meer dan 4 kleuren. Geraadpleegd op 12 april 2023, van https://www.insightsbenelux.com/blog/persoonlijke-ontwikkeling/insights-discovery-meer-dan-4-kleuren

Rietmolen, M. T. (2022, 19 december). De 7 C’s van onboarding: Hoe pas je Cultuur toe? Appical. Geraadpleegd op 3 mei 2023, van https://www.appical.net/nl-nl/kennisbank/blog/de-7-cs-van-onboarding-hoe-pas-je-cultuur-toe

Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2014). What do we really know about employee engagement? Human Resource Development Quarterly, 25(2), 155-182. https://doi.org/10.1002/hrdq.21187

SharePoint Bakker & Bosch. (2023). SharePoint.com. Geraadpleegd op 11 maart 2023, van https://benbgroep.SharePoint.com/SitePages/Organisatie(2).aspx

Simmons, J. (2018). A Comprehensive Guide to Onboarding New Employees. Harvard Business Review.

Snell, A. (2006). "Researching onboarding best practice: Using research to connect onboarding processes with employee satisfaction", Strategic HR Review, Vol. 5 No. 6, pp. 32-35. https://doi.org/10.1108/14754390680000925.

Spits, S. (2023). Warm welkom: 8 x perfect welkomstpakket nieuwe medewerkers + 5 tips. Relatiegeschenk Idee. Geraadpleegd op 1 mei 2023, van https://relatiegeschenkidee.com/warm-welkom-perfect-welkomstpakket-nieuwe-medewerkers/

Synechron: stoomt starters klaar met onboarding bootcamp. (2020, 24 maart). Consultancy.nl. Geraadpleegd op 12 april 2023, van https://www.consultancy.nl/nieuws/28018/synechron-stoomt-starters-klaar-met-onboarding-bootcamp

Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W. G. Austin & S. Worchel (Eds.), The social psychology of intergroup relations (pp. 33-47). Monterey, CA: Brooks/Cole Publishing Company.

Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel & W. G. Austin (Eds.), Psychology of Intergroup Relations (pp. 7-24). Nelson-Hall.

Talmundo. (2022). Expectations VS Reality of Onboarding | New Hire Study. Geraadpleegd op 11 maart 2023, van https://www.talmundo.com/vlerick-onboarding-study

We Know People. (2022, 9 maart). Geraadpleegd op 20 april 2022, van https://www.weknowpeople.nl/blog/104/zo-verminder-jij-het-personeelsverloop-dit-jaar

# Bijlagen

## Bijlage 1: Interviews oriëntatiefase

*T, in de bijlagen staat voor Tom (afnemer van de interviews). X, staat voor de desbetreffende medewerker waar de vragen aan gesteld worden.*

**Gespreksverslag medewerker RPO (5 maanden werkzaam)**

T: Hoe heb jij het onboardingsproces ervaren?

X: Ik heb het onboardingsproces in sommige gevallen als lastig ervaren, ik heb heel veel zelf moeten ontdekken en ben redelijk meegenomen binnen de organisatie, maar ben niet erg goed ingewerkt op alle praktische zaken zoals: systeemgebruik en dagelijkse gang van zaken. Ik heb veel zelf moeten leren en uitzoeken.

T: Hoe heb je de onboarding ervaren op alle facetten buiten het productief inzetbaar zijn?

X: Ik vind dat al mijn collega’s erg vriendelijk zijn en heel extravert, waardoor ik mezelf meteen lid voelde van het team. Wel moest ik mensen zelf opzoeken op het moment dat ik zaken niet wist of vragen had die betrekking hadden op mijn werk.

T: Heb je een vast aanspreekpunt of medewerker toegewezen gekregen die je volledig heeft ingewerkt?

X: Nee ik ben vanaf het moment dat ik in dienst ben gekomen niet direct toegewezen aan een “buddy” ik heb meerdere aanspreekpunten gehad in mijn eerste weken tot ik volledig inzetbaar was.

T: Heb je contact gehad met andere afdelingen voordat je begonnen bent aan je werk?

X: Nee ik heb vrijwel geen contact gehad met andere afdelingen binnen de organisatie, althans ik ben zelf wel eens langs marketing gelopen, omdat ik ze nodig had voor een campagne en een keer langs de finance afdeling om mijn LinkedIn account te activeren.

T: Heb je iets ervaren van de kernwaarden binnen de organisatie of zijn deze ter sprake gekomen tijdens je onboarding?

X: Eigenlijk zijn deze niet benoemd tijdens mijn eerste maanden. Er is wel verteld dat er informatie beschikbaar is op SharePoint, maar heb hier persoonlijk nog helemaal niet naar gekeken. Als je me nu zou vragen welke kernwaarden er zijn buiten “persoonlijk”, zou ik er geen kunnen noemen.

T: Heb je als terugkoppeling verder ook iets gehoord over of je onboarding geslaagd is? Of dat je over voldoende kennis beschikt?

X: Nee, ik heb het idee dat ik over alle kennis beschik om mijn werk zo goed als ik kan uit te voeren, maar van bijvoorbeeld het programma Otys zou ik ondertussen een ruimere kennis moeten hebben, maar dit is verder niet meer benoemd.

T: In hoeverre vind je dat het onboardingstraject interactief is geweest? En heb je het idee dat je dus zelf ook betrokken bent in de organisatie?

X: Ik vond dat mijn onboarding niet echt interactief was, althans ik heb wel veel gesproken met collega’s, maar de eerste paar dagen waren vooral veel luisteren naar bijvoorbeeld de oprichter, naar de manager backoffice etc.

T: Heb je verder ook nog een eigen inbreng mogen doen op hoe je de onboarding hebt ervaren?

X: Nee, ik heb niet direct iets kunnen aangeven, ik vind het voor nu prima, maar ik zou nog wel enkele zaken weten die in het vervolg anders kunnen.

T: In hoeverre heb je contact gehad met je leidinggevende tijdens je onboarding?

X: Ik heb regelmatig even een kort contact momentje gehad met mijn leidinggevende, maar hier was geen eenduidig moment voor. Ik heb meerdere keren een week overgeslagen zonder contactmoment. Ook heb ik na mijn eerste maand geen gesprek gehad over de voortgang en mijn proeftijd, maar ik ga ervanuit dat ik mag blijven, anders had ik daar wel iets over gehoord denk ik.

**Gespreksverslag manager Recruitment**

T: Hoe vind jij dat het onboardingsproces op het moment is vormgegeven?

X: Ik vind dat het eigenlijk niet zo goed is ingericht, er is zo goed als geen waarborging. Ook is er is niemand eindverantwoordelijk en er is geen directe waarborging is of mensen daadwerkelijk alles leren wat ze zouden moeten leren in de onboarding.

T: Hoe zou jij de onboarding binnen jouw afdeling graag zien?

X: Ik denk dat het belangrijk is dat de onboarding uit meerdere onderdelen bestaat. Hierbij zou je het bijvoorbeeld kunnen opdelen in de eerste week, eerste 3 maanden en het eerste jaar. Verder zou het fijn zijn als er binnen mijn afdeling 1 persoon verantwoordelijk is voor het inwerken van mensen. Die persoon zou dan specifiek die rol aangewezen krijgen, krijgt daar dan ook de tijd voor en dan is er eenduidigheid in het inwerkproces. Daarnaast zou het voor mij persoonlijk heel fijn zijn dat deze “mentor” mij een update kan geven met de status en hoe het op dat moment gaat in de onboarding. Ik heb het namelijk heel erg druk om alle medewerkers te begeleiden en alle gesprekken te voeren, daarnaast is inwerken een zeer belangrijke, maar ook tijdrovende taak die op het moment niet mogelijk is binnen mijn tijdsplanning

T: Zijn er verder zaken waar je tegenaan loopt in het huidige proces?

X: Ik denk dat vooral belangrijk is dat we in de onboarding meteen duidelijk maken waar we als organisatie voor staan en hoe we dit vormgeven. Op het moment dat nieuwe medewerkers ook werken vanuit onze visie zullen ze onbewust toewerken naar onze beoogde toekomstdoelen.

T: In hoeverre ben jij betrokken bij de onboarding?

X: Momenteel is de onboarding van nieuwe medewerkers binnen mijn afdeling mijn verantwoordelijkheid. Ik probeer zo goed mogelijk te zorgen dat iedereen goed ingewerkt kan worden door een directe collega, maar hier ben ik eigenlijk nog een beetje zoekende in. Ik zou op dit moment wel iemand kunnen aanwijzen die de “mentor” rol op zich kan nemen, maar heb dit verder nog niet echt uitgedacht.

T: Heb je op het moment gesprekken met nieuwe medewerkers aan het van hun onboarding of tussentijds?

X: Ik heb wel gesprekken met nieuwe medewerkers, maar deze hebben niet per se betrekking op de onboarding. Ik heb gesprekken met alle medewerkers over de voortgang van hun ontwikkeldoelen, maar dit heeft niet direct te maken met hun onboarding.

T: Vraag je wel aan nieuwe medewerkers hoe zij de onboarding hebben ervaren?

X: Eigenlijk ga ik ervanuit dat op het moment dat mensen op of aanmerkingen hebben ze het wel aangeven, maar ik we vragen niet actief naar terugkoppeling over de onboarding.

T: Wat vind je belangrijk dat er bereikt wordt tijdens een goed onboardingsproces?

X: Ik zou graag willen dat een medewerker zich op zijn gemak voelt in het team en dat hij snel inzetbaar of productief is.

**Gespreksverslag nieuwe medewerker Recruitment (1 maand werkzaam)**

T: Hoe vind je dat je onboardingstraject op dit moment verloopt?

X: Momenteel loop ik mee op 2 afdelingen, namelijk Recruitment en deels Consultancy. Binnen Consultancy heb ik een Senior medewerker/supervisor toegewezen gekregen waarvoor ik opdrachten uitvoer. Dit vind ik erg prettig, omdat ik constant feedback krijg en eigen opdrachten krijg waar ik zelf deels invulling aan kan geven. Ook ben ik werkzaam op de afdeling Recruitment, dit vind ik eigenlijk wat anders. De mensen op de afdeling zijn heel open, maar ik merk dat ik echt zelf alles uit moet zoeken en ik geen direct aanspreekpunt heb.

T: Hoe zou je het eventueel anders willen zien?

X: Ik zou het fijn vinden als ik de eerste paar dagen mee kan kijken met iemand om alvast wat feeling te krijgen bij wat het werk inhoudt en hoe het eruitziet. Ik zou het hierin ook fijn vinden als ik tussendoor ook zelf wat mag proberen en feedback krijg op wat eventueel anders zou kunnen.

T: En buiten het praktische inwerken, hoe heb je de onboarding voor de rest beleefd?

X: Ik vond de collega’s hartstikke aardig en kan het goed met iedereen vinden, wel mis ik af en toe de koppeling met andere afdelingen. Ik zou niet weten waar de mensen boven (bij marketing) zich bijvoorbeeld mee bezig houden op een werkdag. Ik heb af en toe een beetje het idee dat we allemaal ons eigen ding doen en ik niet zo goed weet wat de gehele organisatie doet.

T: Heb je tijdens je onboarding een daadwerkelijk programma gehad en weet je waar het eindigt?

X: Ik heb een programma/agenda in MS Teams waarin ik kan zien wat ik voor taken heb. Hierin ben ik zelf leidend en moet zelf bijvoorbeeld naar een afdeling gaan om kennis te maken. Tot dusver heb ik nog steeds niet echt kennis gemaakt met de afdelingen, behalve af en toe hallo zeggen tijdens de pauzes. Dit zou trouwens ook wel te maken kunnen hebben met het feit dat sommige mensen thuis werken op de dagen dat ik op kantoor ben en andersom.

**Gespreksverslag HR**

T: In hoeverre heb je op dit moment in beeld hoe het onboardingsproces eruit moet zien?

X: Op het moment zijn we druk bezig met Learned, een programma waarop we kunnen zien waar ontwikkelpunten van medewerkers zouden kunnen liggen, we hebben Goodhabitz waar trainingen op gevolgd kunnen worden, maar dit wordt niet veel gedaan. Ik denk dat het onboardingsproces eigenlijk één verantwoordelijke moet krijgen die moet bijsturen waar nodig. Ik denk dat dit wel een geschikte taak zou kunnen zijn voor mij. Ook denk ik dat er echt een duidelijke structuur en een gestandaardiseerd proces voor moet komen. Met onze groeiplannen zijn we namelijk niet meer in staat om iedereen een onboarding te geven zoals in het verleden het geval was, door gebrek aan efficiëntie en planning.

T: Welke onderdelen moeten volgens jou in het onboardingsproces zitten?

X: Ik denk vooral een stukje ontwikkeling, dus hierbij in de onboarding proberen we al Learned te gebruiken, maar Goodhabitz nog niet. Verder denk ik dat het fijn is voor nieuwe medewerkers dat er één aanspreekpunt is die ook kennis heeft van het vakgebied. Ik denk dat een “buddy” heel fijn is om te landen, maar omdat wij echt een open cultuur hebben met veel extraverte mensen denk ik dat een Mentor die vakinhoudelijk ook wat kan brengen een stuk interessanter is voor onze organisatie. Ook hebben we laatst een onderzoek uitgevoerd na het MTO en hieruit bleek dat veel medewerkers niet weten wat ze in de toekomst kunnen verwachten en of ze überhaupt kunnen doorgroeien, omdat dit niet duidelijk gecommuniceerd wordt en ook niet in de onboarding.

T: Moet een mentor volgens jou nog ergens aan voldoen?

X: Al onze medewerkers doen een Insights-test waarin je een kleurprofielschets kunt genereren. Die kleur hoeft niet altijd alles te zeggen over iemands persoonlijkheid, maar kan wel wat vertellen over sterke punten en eventueel verbetermogelijkheden in de rol als mentor van een nieuwe medewerker.

T: Wat vind je belangrijk dat er bereikt wordt tijdens een goed onboardingsproces?

X: Ik zou graag willen dat een medewerker zich thuis voelt en dat hij blij wordt van het werken bij Bakker & Bosch en dit ook uitstraalt naar de buitenwereld.

T: Wat kost het onboardingsprogramma op dit moment?

X: Momenteel kost het onboardingsprogramma op dit moment erg veel tijd, veel mensen worden betrokken en vaak worden er meerdere collega’s aangewend om zaken uit te leggen aan de nieuwe medewerkers. In sommige gevallen is het goed om 1 expert te hebben op het gebied van een specifieke taak die het de nieuwe medewerker uitlegt, maar dat is momenteel nog niet zo. Vaak worden er meerdere mensen betrokken bij een vraag van een nieuwe medewerker, vaak een vraag die vooraf al getackeld kan worden.

T: En wat betreft het financiële plaatje?

X: Momenteel rekenen we ongeveer met een totaal kostenplaatje van ongeveer 20% van het maandsalaris aan extra kosten. Dit zijn de kosten voor de trainingen en alle extra zaken waar een nieuwe medewerker behoefte aan heeft tijdens zijn inwerktraject. Daarnaast is een nieuwe medewerker bij ons ongeveer 50% van de tijd in de eerste 3 maanden productief. De overige 50% van de tijd krijgt hij/zij uitleg of is niet zelfstandig bezig met een taak, maar kijkt met een collega mee.

**Gespreksverslag oprichter**

T: Hoe kijk jij aan tegen de onboarding op dit moment en wat is jouw rol?

X: Op het moment ben ik verantwoordelijk voor het uitleggen van hoe de organisatie in elkaar zit. Meestal laat ik dat zien aan de hand van onze SharePoint. Hierbij leg ik uit wat we doen, welke labels we hebben en waar we naartoe willen. Ik geef hierin best veel info en ben denk ik een ongeveer een halfuur aan het woord.

T: En hoe kijk je aan tegen de onboarding van medewerkers in het algemeen?

X: We zijn al langere tijd bezig om te zorgen voor een goed en eenduidig onboardingsprogramma. Op het moment hebben we gekozen voor Microsoft Teams, maar hier is eigenlijk nog niet echt een persoon leidend in. Verder weet ik dat “Manager Backoffice” heel veel regelt rondom de pré-boarding en onboarding, zoals het bestellen van bloemen, het ontvangst wanneer nieuwe medewerkers binnekomen en ze zorgt dat alle in dienstpakketten klaargemaakt worden met: Laptop, muis en toetsenbord. Daarnaast zijn onze groeiplannen voor de komende 5 jaar erg ambitieus, maar haalbaar op het moment dat we als organisatie de juiste stappen zetten. Hierbij is de onboarding een essentieel onderdeel. Door een goede onboarding kunnen we namelijk: Nieuwe mensen werven (door employer branding), mensen behouden (door mensen goed te laten landen) en mensen blijvend ontwikkelen (de onboarding ligt hier als basis onder).

T: Wat is er op dit moment al concreet aan de onboarding?

X: Op het moment hebben we wel wat lijsten met zaken die allemaal afgevinkt worden tijdens onboarding, maar dit zijn vooral de praktische zaken als: Account aanmaken, bloemen bestellen, dossier klaarmaken, contract opstellen en inplannen van een proeftijdgesprek. Dit proeftijdgesprek vindt altijd plaats aan het eind van de onboarding, maar tussendoor zijn er geen ingeregelde check-momenten. En we hebben ook nog een korte uitleg over ontwikkelingsmogelijkheden binnen de organisatie.

T: Wat vind je belangrijke onderdelen voor het onboardingsplan voor de toekomst?

X: Ik vind dat het een goed idee is om weer alle afdelingen erbij te betrekken, in het verleden hebben we wel eens een rondje langs de afdelingen gedaan, maar niet zo direct. Ook vind ik dat medewerkers zo snel mogelijk inzetbaar moeten kunnen zijn, en denk dat door goede begeleiding van een collega dit zeker sneller moet kunnen.

**Gespreksverslag Manager Marketing**

T: Hoe vind jij het onboardingstraject op dit moment verlopen binnen jouw afdeling?

X: Ik vind dat het onboardingstraject binnen mijn afdeling zelf redelijk geregeld is, maar ik merk wel dat we er als organisatie meer uit kunnen halen. Ik probeer mensen allemaal zelf op te leiden binnen mijn afdeling door een duidelijke taakverdeling. Soms lukt het me door drukte en afspraken niet om er constant te zijn voor een nieuwe medewerker en dat vind ik soms wel eens lastig. Wel ben ik een manager die echt op de werkvloer is en ik denk mede daarom ook erg benaderbaar voor een nieuwe medewerker.

T: Hoe vind jij dat buiten het inwerken de onboarding verloopt binnen Bakker & Bosch?

X: Ik vind dat er een stuk meer focus mag liggen op wie wij zijn als organisatie en hoe we ons naar buiten willen vermarkten. Vanuit marketing oogpunt zou het ook zeer aantrekkelijk zijn om een duidelijke visie uit te stralen naar nieuwe medewerkers, zodat zij dit ook uit gaan stralen naar de arbeidsmarkt.

T: Wat zou een Quick fix zijn voor de onboarding op dit moment die jij kunt verzinnen?

X: Ik werk heel veel in projecten en heb veel met projectmanagement te maken gehad. In principe zou onboarding ook gewoon een project kunnen zijn waar we als organisatie zorg voor dragen. Het project zou wel geleid moeten worden door 1 afdeling (ik denk dat HR daar het beste voor is) en vanuit daar zou elke afdeling op dezelfde soort wijze zijn input kan leveren voor de onboarding. Dit geldt zowel voor de eerste dag als de complete eerste maand.

T: Wat vind je belangrijk dat er bereikt wordt tijdens een goed onboardingsproces vanuit Marketing?

X: Dat hij een idee heeft waar de organisatie naartoe wil, op welke manier we dit doen, maar natuurlijk ook dat hij fijn kan landen en snel inzetbaar is.

**Gespreksverslag Manager backoffice**

T: Hoe heb je jouw onboarding ervaren en welke verbeterpunten heb je eventueel?

X: Ik vind dat Bakker & Bosch moet Blijven investeren in die persoonlijke verbinding. Een online onboarding platform (in ons geval SharePoint) is een goede ondersteuning om het onboardingprogramma nog beter te maken, maar moet wel echt ter ondersteuning blijven. Ik vind het belangrijk om online en offline hand-in-hand te laten gaan en de medewerker het niet zelf uit te laten zoeken.

T: Wat zou je anders willen zien in de onboarding?

X: Het onboardingsprogramma zou wat interactiever en meer visueel kunnen zijn, op het moment is het wel hele droge kost om naar te luisteren. Ook is het fijn als iedereen even tijd voor je kan maken en ook écht op kantoor is om je even de hand te schudden en een praatje te maken op de eerste dag.

## Bijlage 2: Enquêtes effectiviteit mentoring tijdens onboarding

Onderstaand is de inleidende tekst te zien die gebruikt is voor de enquête met direct daarna de eerste vraag, waarin de deelnemers kunnen aangeven of ze zijn opgeleid met het oude- (via Teams) of nieuwe (via Learned) onboardingsprogramma bij Bakker & Bosch.

Afbeelding met tekst, schermopname, Lettertype, nummer

Automatisch gegenereerde beschrijving

Daarna werden er 8 meerkeuze vragen gesteld, gevolgd door 1 open vraag voor het onderdeel effectiviteit van de mentoring. Vervolgens werden er 8 meerkeuze vragen gesteld, gevolgd door 1 open vraag voor het onderdeel effectiviteit van de mentoring. Hieronder zijn de vragen overzichtelijk gemaakt in een lijst, de meerkeuzevragen (schaalvragen) konden worden beantwoord met een schaal van 1 t/m 5 (zoals hieronder zichtbaar).



## Bijlage 3: Goodhabitz Statistieken, Q2 & Q3

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| GoodHabitz Online Training   |  | | --- | |  | | Personeelsnummers Q2 | Aantal inlogs Q2 | Start training Q2 | Afgeronde trainingen Q2 |
|  | 212 | 1 | 1 | 0 |
|  | 213 | 1 | 1 | 1 |
|  | 214 | 1 | 1 | 0 |
|  | 215 | 0 | 0 | 0 |
|  | 216 | 0 | 0 | 0 |
|  | 217 | 0 | 0 | 0 |
|  | 218 | 0 | 0 | 0 |
|  | 219 | 0 | 0 | 0 |
|  | 220 | 0 | 0 | 0 |
|  | 221 | 0 | 0 | 0 |
|  | 222 | 0 | 0 | 0 |
|  | 223 | 1 | 1 | 1 |
|  | 224 | 1 | 1 | 1 |
|  | 225 | 1 | 1 | 0 |
|  | 226 | 0 | 0 | 0 |
|  | 227 | 0 | 0 | 0 |
|  | 228 | 0 | 0 | 0 |
|  | 229 | 0 | 0 | 0 |
|  | 230 | 0 | 0 | 0 |
|  | 231 | 0 | 0 | 0 |
|  | 232 | 6 | 2 | 3 |
|  | 233 | 0 | 0 | 0 |
|  | 234 | 0 | 0 | 0 |
|  | 235 | 2 | 1 | 1 |
|  | 236 | 2 | 1 | 0 |
|  | 237 | 2 | 1 | 0 |
|  | 238 | 1 | 1 | 1 |
|  | 239 | 1 | 1 | 1 |
|  | 240 | 0 | 0 | 0 |
|  | 241 | 0 | 0 | 0 |
|  | 242 | 0 | 0 | 0 |
|  | 243 | 0 | 0 | 0 |
|  | 244 | 0 | 0 | 0 |
|  | 245 | 3 | 1 | 1 |
|  | 246 | 3 | 2 | 1 |
|  | 247 | 2 | 2 | 1 |
|  | 248 | 1 | 1 | 1 |
|  | 249 | 2 | 1 | 1 |
|  | 250 | 1 | 1 | 1 |
|  | 251 | 1 | 0 | 0 |
|  | 252 | 2 | 2 | 2 |
|  | 253 | 2 | 1 | 0 |
|  | 254 | 2 | 1 | 1 |
| Totaal: | 43 | 39 | 25 | 18 |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| GoodHabitz Online Training   |  | | --- | |  | | Personeelsnummers Q3 | Aantal inlogs Q3 | Start trainingen Q3 | Afgeronde trainingen Q3 |
|  | 212 | 1 | 1 | 0 |
|  | 213 | 1 | 1 | 1 |
|  | 214 | 1 | 1 | 0 |
|  | 215 | 0 | 0 | 0 |
|  | 216 | 2 | 1 | 1 |
|  | 217 | 0 | 0 | 0 |
|  | 218 | 0 | 0 | 0 |
|  | 219 | 0 | 0 | 0 |
|  | 220 | 0 | 0 | 0 |
|  | 221 | 0 | 0 | 0 |
|  | 222 | 0 | 0 | 0 |
|  | 223 | 2 | 2 | 2 |
|  | 224 | 1 | 1 | 1 |
|  | 225 | 1 | 1 | 0 |
|  | 226 | 0 | 0 | 0 |
|  | 227 | 2 | 1 | 1 |
|  | 228 | 0 | 0 | 0 |
|  | 229 | 1 | 1 | 1 |
|  | 230 | 0 | 0 | 0 |
|  | 231 | 0 | 0 | 0 |
|  | 232 | 6 | 2 | 3 |
|  | 233 | 1 | 1 | 0 |
|  | 234 | 0 | 0 | 0 |
|  | 235 | 3 | 2 | 2 |
|  | 236 | 2 | 1 | 0 |
|  | 237 | 3 | 2 | 2 |
|  | 238 | 1 | 1 | 1 |
|  | 239 | 1 | 1 | 1 |
|  | 240 | 0 | 0 | 0 |
|  | 241 | 0 | 0 | 0 |
|  | 242 | 1 | 1 | 1 |
|  | 243 | 0 | 0 | 0 |
|  | 244 | 0 | 0 | 0 |
|  | 245 | 3 | 1 | 1 |
|  | 246 | 3 | 2 | 1 |
|  | 247 | 2 | 2 | 1 |
|  | 248 | 1 | 1 | 1 |
|  | 249 | 2 | 1 | 1 |
|  | 250 | 1 | 1 | 1 |
|  | 251 | 1 | 0 | 0 |
|  | 252 | 2 | 2 | 2 |
|  | 253 | 2 | 1 | 0 |
|  | 254 | 2 | 1 | 1 |
|  | 255 | 3 | 2 | 2 |
|  | 256 | 3 | 3 | 3 |
|  | 257 | 3 | 2 | 2 |
|  | 258 | 3 | 3 | 3 |
| Totaal: | 47 | 61 | 43 | 36 |

## Bijlage 4: Kennis van de kleurprofielen (voor coaching)

*T, in de bijlagen staat voor Tom (afnemer van de interviews). L,M,I en M, staan voor de eerste letter van de voornaam van de desbetreffende medewerker waar de vragen aan gesteld worden.*

**Mentor 1**

**Begrip van Jung-Kleurprofielen:**

T: “Hoe vertrouwd was je met de kleurprofielen van Jung voordat je de training volgde? En hoe is dat nu?”

L: “Voor de training had ik eigenlijk geen ervaring met de kleurprofielen van Jung. Ik zag het als iets vaags en vond het eigenlijk weinig toevoegen binnen mijn werk. Sinds de training en de verdiepende uitleg heb ik best veel gedaan met de kleurprofielen en ik snap eigenlijk best goed hoe ze ik ze kan toepassen, dit doe ik dan ook met een nieuwe collega binnen het RPO team, dat is Patty.”

T: "Kun je beschrijven hoe bekend je was met Jung-kleurprofielen voorafgaand aan de training, uitgedrukt in een cijfer? En hoe is dat nu na de training?"

L: “Ik moet eerlijk zijn dat ik ondanks de aanmoediging vanuit mijn manager om mezelf erin te verdiepen ik eigenlijk vrijwel niks wist van de kleurprofielen. Ik heb ooit snel een keer die cirkel met kleuren voorbij zien komen, maar ik zou zeggen dat ik op een 2 zat voor de training, haha. Wat nu betreft zou ik mezelf een 7.5 geven denk ik. Ik kan op zich redelijk inspelen op de kleuren, maar merk dat ik het me nog niet volledig eigen heb gemaakt, dus het kost me nog wel veel moeite.”

**Kennis van Toepassing:**

T: "In hoeverre begreep je het gedrag en communicatie van een persoon aan de hand van de kleurprofielen? En hoe is dat nu?"

L: “Ik wist wel dat verschillende personen op een verschillende manier benaderd willen worden. Ik probeerde wel een beetje rekening te houden met een persoon met hoe ik iemand benaderde, maar deed dit wel altijd op gevoel. Ik denk dat ik nu wel beter in staat ben om tijdens de begeleiding van Patty hierop in te spelen, ook omdat ik nu goed weet wat haar kleurprofiel is en wat de specifieke voorkeuren van haar kleur zijn.

T: “Kun je een specifieke situatie noemen waarin je de kleurprofielen hebt toegepast? Zou dit anders zijn zonder dat je deze training hebt gehad?”

L: “ Onlangs had ik een gesprek met Patty, die ik nu begeleid en ze heeft een heel andere persoonlijkheidsstijl dan ik. Ze is heel extravert en houdt van een interactieve werkomgeving, waar ik juist helemaal niet zo van houd. In plaats van haar te proberen te veranderen heb ik geleerd om haar voorkeuren te respecteren en haar te ondersteunen op een manier die voor haar het meest effectief is. Ik heb haar zoveel mogelijk mee laten werken in projectjes met andere collega’s en haar vooral aangemoedigd om zoveel mogelijk ook samen te werken en collega’s om hulp te vragen. In mijn vorige mentor periodes was ik juist heel erg standvastig, nu echt een stuk minder.”

**Inschatten van een kleurprofiel:**

T: “Zou je momenteel ook een inschatting kunnen maken van een persoon zijn persoonlijkheidskleur en is dit anders dan voorheen?”

L: “Ik denk dat ik steeds beter een inschatting kan maken van het kleurprofiel van een collega of een ander persoon in mijn omgeving. Ik ben er afgelopen maand ook achter gekomen welk kleurprofiel mijn vriendin heeft en merk dat ik daar nu zelfs goed op kan inspelen. Soms vind ik het nog wel lastig, omdat bepaalde personen veel gedrag vertonen wat veel overlap heeft tussen verschillende kleuren, maar over het algemeen kan ik wel goed inschatten binnen welke hoek ze ongeveer vallen.

**Bewustzijn:**

T: "Heb je vóór de training al eens gemerkt dat je goed inzicht had in je eigen communicatiestijl en voorkeuren? En hoe is dat nu?"

L: “Voordat ik de training had gevolgd had ik geen idee wat mijn eigen coaching stijl was. Momenteel weet ik dat ik een voorkeur heb om zelf taken op me te nemen en veel verantwoordelijkheid uit handen van Patty te halen. Ik probeer nu steeds meer bewust taken uit handen te geven en Patty ook meer de verantwoordelijkheid te geven waar haar behoefte ligt. Ook probeer ik mezelf soms af te sluiten van mijn omgeving en ben minder benaderbaar, dus daar ben ik momenteel ook mee bezig om verandering in te brengen maar dat kost wel tijd.”

T: “Was je voor de training bewust van de kleurprofielen van personen in je omgeving? En hoe is dat nu?”

L: “Voordat ik de training heb gehad was ik me eigenlijk niet echt bewust van de kleurprofielen van personen in mijn omgeving. Ik had wel eens gehoord van persoonlijkheidsprofielen, maar ik had er nooit echt diepgaand over nagedacht. Het was gewoon niet iets waar ik heel veel interesse voor had en zag er geen toegevoegde waarde in eigenlijk. Ik ben momenteel wel een stuk bewuster bezig met kleurprofielen, maar pas het wel vooral toe op het werk, omdat het veel moeite kost om ermee bezig te zijn.

**Toekomstig Gebruik:**

T: ”Ben je van plan om de kleurprofielen van Jung blijvend te gebruiken in je rol als mentor?”

L: “Ja ik ben zeker van plan om het te blijven toepassen, wel zou ik het fijn vinden als we elk half jaar een herhaling krijgen van de theorie met eventueel wat aanvullende informatie. Ook zou ik het fijn vinden als we als collega’s onderling wat kunnen afstemmen, dus misschien dat we als mentoren samen ook wat zaken kunnen doorspreken die ons tussentijds opvallen.

**Mentor 2**

**Begrip van Jung-kleurprofielen**

T: "Hoe vertrouwd was je met de kleurprofielen van Jung voordat je de training volgde? En hoe is dat nu?"

M: "Ik heb een hele brede achtergrond binnen coaching en heb ook een opleiding afgerond binnen dit vakgebied. Binnen die opleiding kregen we alleen geen input over dit onderwerp, terwijl het mijn interesse altijd wel gehad heeft. Ik wist wel hoe de kleuren werkte, maar nu weet ik ook goed hoe ik het in praktijk kan toepassen.

T: "Kun je beschrijven hoe bekend je was met Jung-kleurprofielen voorafgaand aan de training, uitgedrukt in een cijfer. En hoe is dat nu na de training?"

M: "Om een cijfer te geven aan mijn eerdere kennis vind ik lastig, omdat ik wel kennis had van de kleuren, maar er eigenlijk niks mee deed. Als ik er een cijfer aan moet koppelen zou ik qua kennis zeggen dat ik zat op een 6. Ik denk dat ik op dit moment zeker wel een 7,5 scoor, omdat ik er nu nuttig gebruik van maak "

**Kennis van Toepassing:**

T: "In hoeverre begreep je het gedrag en communicatie van een persoon aan de hand van de kleurprofielen? En hoe is dat nu?"

M: "Ik probeerde voorheen eigenlijk altijd mensen te peilen en te coachen op basis van gevoel. Ik moet zeggen dat ik vaak goed zat qua gevoel en op die manier ook veel succes had in mijn carrière bij eerdere opdrachtgevers en natuurlijk nu bij Bakker & Bosch. Een groot voordeel op dit moment is wel dat ik op basis van een kleur gemakkelijker weet welke stappen ik kan zetten en welke manier van aanspreken etc. een nieuwe collega het prettigste vindt"

T: "Kun je een specifieke situatie noemen waarin je de kleurprofielen hebt toegepast? Zou dit anders zijn zonder dat je deze training hebt gehad?"

M: "Ik heb eigenlijk nog geen nieuwe collega begeleid zoals andere mentoren dat hebben gedaan. Wel heb ik gemerkt dat de kleurprofieltraining effect heeft gehad in mijn dagelijkse werk. Ik ben me nu meer bewust van hoe ik mijn collega’s benader en probeer rekening te houden met de voorkeuren van de persoon die ik voor me heb. Ik denk dat ik niet per se heel veel ander gedrag vertoon dan voorheen, maar ben me vooral meer bewust van mijn houding en gedrag ten opzichte van andere personen en dus ook kleuren."

**Inschatten van een kleurprofiel:**

T: "Zou je momenteel ook een inschatting kunnen maken van iemands persoonlijkheidskleur en is dit anders dan voorheen?"

M: "Ik denk dat ik momenteel redelijk goed inschattingen kan maken van iemands persoonlijkheidskleur. Ik denk dat ik van al mijn collega’s en vrienden zeker een goede inschatting kan maken van hun persoonlijkheidskleuren. Voor mensen die verder van me af staan denk ik dat het wat lastiger is, maar dat ik wel redelijk in de buurt kom.

**Bewustzijn:**

T: "Heb je vóór de training al eens gemerkt dat je goed inzicht had in je eigen communicatiestijl en voorkeuren? En hoe is dat nu?"

M: "Vóór de training wist ik wel met welke personen ik het fijn vond om te communiceren, dit waren altijd wel specifieke collega’s. Nu begrijp ik ondertussen dat ik toch elke keer neig naar mensen die ook een gele persoonlijkheid hebben, omdat zij een zelfde manier hebben van communiceren. Vaak ontloop ik juist de personen in mijn omgeving met een blauwe of rode persoonlijkheid. Ik denk dat ik dat nu ook nog wel een beetje blijf doen, maar ik ben me er in ieder geval wel bewust van haha.”

T: "Was je voor de training bewust van de kleurprofielen van personen in je omgeving? En hoe is dat nu?"

M: "Momenteel ben ik me bewuster, ik merk dat ik zelf neig naar bepaalde voorkeurstypen waar ik goed mee kan levelen. Ook zie ik nu trekjes van mijn eigen kleur bij andere personen, maar ook andere kleuren begin ik steeds meer te herkennen en ben er bewuster van hoe ik moet omgaan met andere kleuren"

**Toekomstig Gebruik:**

T: "Ben je van plan om de kleurprofielen van Jung blijvend te gebruiken in je rol als mentor?"

M: "Ik weet zeker dat ik het ga aanvullen op mijn kennis over coachen en het zeker als mentor ga inzetten. Ik denk dat de motivatie van een nieuwe collega zeker afhankelijk is van hoe je iemand coacht tijdens de onboarding. In mijn eigen onboarding heb ik dit een beetje gemist, dus daarom zie ik het ook een beetje als mijn taak om dit op een goede manier uit te rollen binnen het nieuwe programma.”

**Mentor 3**

**Begrip van Jung-kleurprofielen**

T: "Hoe vertrouwd was je met de kleurprofielen van Jung voordat je de training volgde? En hoe is dat nu?"

I: "Ik heb eigenlijk heel weinig ervaring met allerlei coachingstechnieken, omdat dit niet echt binnen mijn vakgebied valt als marketing specialist. Wel heb ik ooit een korte uitleg gehad van een collega, maar heb hierdoor eigenlijk alleen van het concept geleerd, niet echt diepgaand over wat ik er echt mee ga kunnen.

T: "Kun je beschrijven hoe bekend je was met Jung-kleurprofielen voorafgaand aan de training, uitgedrukt in een cijfer? En hoe is dat nu na de training?"

I: "Voordat ik de training volgde, had ik dus alleen gehoord van het concept van de Jung-kleurprofielen. Ik zou mezelf denk ik eerst een 4 hebben gegeven, ik kon er namelijk helemaal niks mee haha. Als ik kijk naar nu, denk ik dat ik op een 6,5 zit, mijn kennis is niet altijd even goed. Ik kan gelukkig wel altijd terugkijken naar de informatie uit de training en de handleiding en daardoor kan ik er altijd wel wat mee.

**Kennis van Toepassing:**

T: "In hoeverre begreep je het gedrag en communicatie van een persoon aan de hand van de kleurprofielen? En hoe is dat nu?"

I: "Ik moet zeggen dat ik het idee heb dat ik mensen redelijk goed kan aanvoelen en dat ik eigenlijk nooit veel wrijving heb met mensen in mijn omgeving. Ik heb het idee dat ik altijd wel vriendelijk was tegen elke collega en dat ik op een fijne manier met iedereen kan omgaan. Ik had alleen nooit een idee op welke manier ik dat deed. Op dit moment snap ik dat ik door mijn groene kleur altijd “zacht” probeer te reageren en ik probeer eigenlijk ook niet de confrontatie op te zoeken. In de begeleiding van een Imme binnen de afdeling gebruik ik haar kleurprofiel al. Ik probeer Imme aan de hand van het schema te begeleiden en ga het zelfs steeds meer vanzelf doen. Ook weet ik op dit moment beter welke eigenschappen mijn eigen kleur heeft en welke mijn collega’s hebben en probeer hier ook steeds meer ‘nuttig’ gebruik van te maken.

T: "Kun je een specifieke situatie noemen waarin je de kleurprofielen hebt toegepast? Zou dit anders zijn zonder dat je deze training hebt gehad?"

I: "Ik heb de training eigenlijk meteen kunnen toepassen bij onze nieuwe collega Imme. Imme heeft een groen-kleurprofiel, die is redelijk vergelijkbaar met die van mij. Ik probeer Imme tussendoor feedback te geven op een vriendelijke manier. Ook probeer ik een fijne structuur aan te brengen die goed stapsgewijs is, anders merk ik dat ze minder vaak contact zoekt en minder enthousiast wordt."

**Inschatten van een kleurprofiel:**

T: "Zou je momenteel ook een inschatting kunnen maken van iemands persoonlijkheidskleur en is dit anders dan voorheen?"

I: "Ik merk dat ik goed kan inschatten van mensen welke persoonlijkheidskleur ze zijn. Ik probeer zelfs bij het leren kennen van nieuwe mensen binnen 10 minuten een inschatting te maken hiervan. Ik merk dat ik steeds beter wordt door te oefenen, maar sommige mensen zijn wat complexer, waardoor een inschatting maken soms moeilijker is dan bij andere.“

**Bewustzijn:**

T: "Heb je vóór de training al eens gemerkt dat je goed inzicht had in je eigen communicatiestijl en voorkeuren? En hoe is dat nu?"

I: "Ik wist natuurlijk wel op welke manier ik graag benaderd wilde worden, maar ben er eigenlijk nooit zo bewust van geweest. Ik had wel altijd het gevoel dat het voor iedereen hetzelfde zou zijn als voor mij, dus daarom deed ik ook altijd bij anderen hoe ik het zelf graag zou hebben. Op dit moment probeer ik bij rode persoonlijkheden op een andere manier te reageren, omdat ze me anders proberen te overstemmen.

T: "Was je voor de training bewust van de kleurprofielen van personen in je omgeving? En hoe is dat nu?"

I: "Ik heb op dit moment steeds vaker de “trekjes”/gewoontes van mensen in mijn omgeving door. Door daar bewust van te zijn merk ik dat ik slimmer op mensen kan reageren, waardoor ik ook meer voor elkaar krijg en niet alleen ik, maar ook de ander blij is met de manier waarop een gesprek gaat. Eigenlijk is het voor mij op dit moment een manier waarop ik slimmer een gesprek of onderhandeling kan aanvliegen.”

**Toekomstig Gebruik:**

T: "Ben je van plan om de kleurprofielen van Jung blijvend te gebruiken in je rol als mentor?"

I: "Ik denk dat al zou ik er niet meer bewust mee bezig zijn dat ik alsnog bepaalde zaken automatisch zou toepassen. In mijn eigen rol heb ik de kleuren eigenlijk ook wel nodig, ik moet mensen aansturen en motiveren en eigenlijk sluit dat naadloos aan op de training die we hebben gehad. Het allerbeste zou natuurlijk zijn als ik er niet eens meer over na hoef te denken, maar dat zal een stap zijn voor een later stadium."

**Mentor 4**

**Begrip van Jung-kleurprofielen:**

T: "Hoe vertrouwd was je met de kleurprofielen van Jung voordat je de training volgde? En hoe is dat nu?"

M: “Voordat ik de training volgde, had ik eigenlijk heel weinig ervaring met de kleurprofielen. Ik heb ook binnen mijn studie B.A. iets gehad binnen deze methodieken. Sinds de training heb ik zeker wel wat stappen gemaakt. Ik heb laatst zelfs bij Marc aangegeven dat ik wat herkende uit zijn persoonlijkheidskleur en hij lachte even en gaf zelfs een compliment dat hij het goed vond dat ik het kon benoemen.”

T: "Kun je beschrijven hoe bekend je was met Jung-kleurprofielen voorafgaand aan de training, uitgedrukt in een cijfer? En hoe is dat nu na de training?"

M: Voordat ik de training volgde, had ik dus alleen gehoord van het concept van de Jung-kleurprofielen en eens kort doorgelezen. Ik zou mezelf denk ik eerst een 4 geven. Persoonlijk had ik er wel eens van gehoord, maar eigenlijk nooit in verdiept. Als ik kijk naar nu, denk ik dat ik op een 7 zit, mijn kennis is op dit moment is voor mijn gevoel een ruime voldoende.

**Kennis van Toepassing:**

T: "In hoeverre begreep je het gedrag en communicatie van een persoon aan de hand van de kleurprofielen? En hoe is dat nu?"

M: “Ik wist ongeveer wat mijn collega’s en omgeving fijn vonden qua manier van communiceren. Ik probeerde altijd wel te kijken naar de reacties van collega’s en mezelf aan te passen op wat ik dacht dat goed was. Nu pas ik wel vaker concreet de kleuren toe en merk dat dit nog wat beter werkt dan dat ik het op gevoel deed, ik krijg mensen nu nog gemotiveerder heb ik het idee.”

T: "Kun je een specifieke situatie noemen waarin je de kleurprofielen hebt toegepast? Zou dit anders zijn zonder dat je deze training hebt gehad?"

M: “Ik heb afgelopen periode veel samengewerkt met Marc. Hij heeft een vrij rood kleurprofiel en daar was ik me eerder niet zo bewust van. Door de training probeer ik Marc het gevoel te geven dat hij leidend is, maar probeer ook zelf tijdig inbreng te hebben in een project waar we mee bezig waren. Ook probeer ik duidelijk afspraken met hem te maken wat betreft deadline/doel, zodat hij er een sport van gaat maken om deze te halen. Voorheen zou ik denk ik veel botsing hebben gehad en discussie hebben vermeden, ook zou ik niet voor mijn eigen belangen zijn op gekomen.”

**Inschatten van een kleurprofiel:**

T: "Zou je momenteel ook een inschatting kunnen maken van iemands persoonlijkheidskleur en is dit anders dan voorheen?"

M: “Als je me nu zou vragen welk kleurprofiel jij hebt zou ik denk ik wel de juiste richting of hoek kiezen,dat zou ik voorheen niet gekund hebben. Ik denk dat ik qua kwadranten goed een inschatting kan maken, maar specifiek één van de 8 kleuren vind ik nog wel lastig. Bij jou zou ik bijvoorbeeld zeggen dat je een geel/oranje kleurprofiel hebt, maar ook bepaalde rood/oranje trekjes hebt. Ik denk dat ik voor de training geen idee zou hebben van je kleurprofiel en er ook helemaal niet mee bezig zou zijn.

**Bewustzijn:**

T: "Heb je vóór de training al eens gemerkt dat je goed inzicht had in je eigen communicatiestijl en voorkeuren? En hoe is dat nu?"

M: Ik wist van mezelf wel hoe ik communiceerde met mensen, maar kon eigenlijk nooit echt benoemen wat mijn “stijl” van communiceren was. Op dit moment zie ik mijn kleur zelfs terug op dagelijkse basis en probeer ik er bewust van te zijn dat ik soms op een andere manier moet reageren, omdat ik mezelf dan anders opstel in een groep of een gesprek.

T: "Was je voor de training bewust van de kleurprofielen van personen in je omgeving? En hoe is dat nu?"

M: “Ik was me voor de training totaal niet bewust van kleuren haha. Het is me altijd wel opgevallen dat iedereen een andere manier fijn vindt van benaderen, maar nu zie ik de overeenkomsten en kan ik zelfs clusteren. Ik denk dat het grootste voordeel is dat ik nu mensen niet per se in een hokje kan plaatsen, maar wel overeenkomsten zie en die kan koppelen aan een bepaalde manier van benaderen. Doordat ik dat doe kan ik vaak snel schakelen tussen verschillende collega’s.

**Toekomstig Gebruik:**

T: "Ben je van plan om de kleurprofielen van Jung blijvend te gebruiken in je rol als mentor?"

M: “Ik denk dat ik het op de lange termijn wel wil blijven gebruiken ja. Wel denk ik dat het belangrijk is dat ik af en toe een reminder of herhaling van de theorie krijg, omdat ik het anders misschien laat verslonzen. Ik denk dat ik op een gegeven moment wel zo gewend ben aan het toepassen dat het bijna vanzelf gaat, maar moet er in het begin denk ik wel voor waken dat ik gewoon maar wat doe.”

## Bijlage 5: Kennis na de 6e week

*Afbeelding met tekst, schermopname, Lettertype, document

Automatisch gegenereerde beschrijvingDe enquête voor dit onderzoek is hieronder weergegeven met een duidelijke beschrijving van de scores die je kunt toekennen per vraag en wat de score inhoudt. In de 3 tabellen eronder staan de scores per vraag die gegeven zijn door de 9 deelnemers*.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Vraag/onderwerp | Antwoordcategorie | Meetniveau |
| Ik ben opgeleid met het oude (via Teams) of nieuwe (via Learned) onboardingsplan | Meerkeuze | Nominaal |
| Hoe is je kennis van Bakker & Bosch na je eerste 6 weken? Denk hierbij aan: Onze 3 Labels (wat is de focus van de 3 labels), Onze verschillende diensten (Consultancy, Recruitment, W&S, RPO, Verzuimhulp, Uitzenden, ZZP bemiddeling), ken jij je collega's en weet je wat ze doen? | 1. Nee, helemaal niet – 2. Nee, gedeeltelijk – 3. Neutraal – 4. Ja, gedeeltelijk – 5. Ja, volledig | Ordinaal |
| Snap je hoe Learned werkt en heb je duidelijk je doel voor de komende maanden voor ogen? | 1. Nee, helemaal niet – 2. Nee, gedeeltelijk – 3. Neutraal – 4. Ja, gedeeltelijk – 5. Ja, volledig | Ordinaal |
| Kun je alle zaken omtrent HR en persoonlijke zaken vinden via SharePoint? | 1. Nee, helemaal niet – 2. Nee, gedeeltelijk – 3. Neutraal – 4. Ja, gedeeltelijk – 5. Ja, volledig | Ordinaal |
| Weet je hoe je de documenten opslaat in onze online omgeving? En weet je hoe je de documenten terugvindt? Denk hierbij aan: Naam van het document (jaar, maand, dag), verschillende mappen en diensten-mappen | 1. Nee, helemaal niet – 2. Nee, gedeeltelijk – 3. Neutraal – 4. Ja, gedeeltelijk – 5. Ja, volledig | Ordinaal |
| Begrijp je het gebruik van ons ATS en onze jobboards, zoals: Linkedin, denk hierbij aan: Aanmaken van een project, zoeken in regio, zoeken op leeftijd/afstudeerjaar en jaren werkervaring | 1. Nee, helemaal niet – 2. Nee, gedeeltelijk – 3. Neutraal – 4. Ja, gedeeltelijk – 5. Ja, volledig | Ordinaal |
| Begrijp je het gebruik van Otys en Outlook, denk hierbij aan: Afspraken inplannen, afspraken verzetten, submappen maken, nieuwe kandidaat aanmaken, high potential-/ talentpool lijst maken. | 1. Nee, helemaal niet – 2. Nee, gedeeltelijk – 3. Neutraal – 4. Ja, gedeeltelijk – 5. Ja, volledig | Ordinaal |
| Kun je correct/objectief een profiel screenen, denk hierbij aan: originaliteit van de brief/sollicitatie, ervaring binnen de sector, specifieke vaardigheden, specifieke ervaring, potentie (langere termijn) | 1. Nee, helemaal niet – 2. Nee, gedeeltelijk – 3. Neutraal – 4. Ja, gedeeltelijk – 5. Ja, volledig | Ordinaal |
| Kun je STARR toepassen in je intake gesprekken en snap/beheers je dit dan ook? | 1. Nee, helemaal niet – 2. Nee, gedeeltelijk – 3. Neutraal – 4. Ja, gedeeltelijk – 5. Ja, volledig | Ordinaal |
| Begrijp je het opstellen van offertes met, variabele- en vaste kosten, contractvoorwaarden, uur berekeningen, codes in Qics (101, 102 e.d.)? | 1. Nee, helemaal niet – 2. Nee, gedeeltelijk – 3. Neutraal – 4. Ja, gedeeltelijk – 5. Ja, volledig | Ordinaal |
| Het zelfstandig voeren van een intake met daarin de STARR-methode en het concreet uitvragen van competenties en de belangrijkste "must haves" van kandidaten. Daarnaast het correct opstellen van een voorstelstuk aan een hiring manager (in de Bakker & Bosch-stijl) | 1. Nee, helemaal niet – 2. Nee, gedeeltelijk – 3. Neutraal – 4. Ja, gedeeltelijk – 5. Ja, volledig | Ordinaal |
| Het opstellen van rapportages voor een klant, denk hierbij aan: Maandelijks aantal clicks, aantal sollicitanten, aantal gesprekken, aantal aangenomen en de aanbevelingen voor de klant (wat zou anders kunnen) | 1. Nee, helemaal niet – 2. Nee, gedeeltelijk – 3. Neutraal – 4. Ja, gedeeltelijk – 5. Ja, volledig | Ordinaal |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Opleiding | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |  |
| 1. Teams | 3 | 1 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 1 | 3 | 1 |  |
| 1. Teams | 4 | 2 | 3 | 2 | 4 | 5 | 4 | 5 | 2 | 4 | 3 |  |
| 1. Teams | 3 | 2 | 5 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 | 1 |  |
| 1. Teams | 3 | 2 | 5 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 2 | 4 | 2 |  |
| Gemiddeld: | 3,25 | 1,75 | 4,25 | 2,75 | 3,5 | 4,5 | 4 | 4 | 1,75 | 3,75 | 1,75 | 3,20 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Opleiding | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |  |
| 2. Learned | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 |  |
| 2. Learned | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 |  |
| 2. Learned | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 |  |
| 2. Learned | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 |  |
| 2. Learned | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 |  |
| Gemiddeld: | 4,6 | 4,2 | 4,8 | 3,8 | 4,8 | 4,8 | 4,6 | 4,6 | 4 | 4,6 | 3,8 | 4,42 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Verschil | 1,35 | 2,45 | 0,55 | 1,05 | 1,30 | 0,30 | 0,60 | 0,60 | 2,25 | 0,85 | 2,05 | 1,21 |

## Bijlage 6: Enquete tevredenheid

In de enquête over de tevredenheid van medewerkers tijdens de onboarding zijn ook open vragen gesteld. In onderstaande tabel is af te lezen wat de vragen zijn, daaropvolgend is een overzicht gemaakt met de antwoorden die gegeven zijn per medewerker.

|  |  |
| --- | --- |
| Vraag: | Open vragen enquête tevredenheid |
| 1 | Geef een voorbeeld van een specifiek aspect van het onboardingsproces dat naar jouw mening duidelijk en gestructureerd was of juist niet. |
| 2 | Welke informatie vond je het meest verhelderend tijdens je onboarding of welke juist niet? |
| 3 | Geef een voorbeeld van een specifieke situatie waarin je waardevolle ondersteuning kreeg van een collega of manager. |
| 4 | Wat was volgens jou het meest waardevolle aspect van het onboardingsproces? |
| 5 | Is er een specifieke tool of bron die je miste tijdens je onboarding en die nuttig zou zijn geweest voor je werk? |
| 6 | Welke suggestie zou je doen om het onboardingsproces nog effectiever te maken? |

*De antwoorden op de vragen voor de 0-meting zijn:*

**(Oud)** Afbeelding met symbool, Graphics, schermopname, Elektrisch blauw

Automatisch gegenereerde beschrijving

**Medewerker 1**

1. Mijn onboarding hield eigenlijk in dat ik gewoon direct met mijn werkzaamheden kon beginnen. Ik kreeg mijn spullen heel netjes op tijd de eerste dag, dus dat was prettig, maar verder was er niet echt een inleiding. Verder heb ik ook niet heel veel stapsgewijs alles aangeleerd, maar moest vaak zaken aan collega's vragen.
2. Ik vond het fijn dat ik tijdens de onboarding wat informatie heb ontvangen over Bakker & Bosch en hoe het ontstaan is. Sommige informatie heb ik eigenlijk pas na 4 maanden toevallig een keer gehoord via een andere collega.
3. Vooral mijn directe collega's stonden klaar wanneer ik vragen had tijdens mijn werkzaamheden. Mijn manager had persoonlijke aandacht voor me en ik had elke week een gesprek over hoe het met me ging en wat mijn doelen voor de week waren tijdens mijn onboarding.
4. Ik denk de woensdagavond activiteit met alle collega's en mijn eerste kwartaalmeeting. Ook denk ik dat mijn binnenkomst in het algemeen en de vriendelijkheid van mijn collega's een zeer waardevol aspect was.
5. Mijn LinkedIn premium werd vrij laat geïnstalleerd/aangekocht. En een cursus omtrent het houden van intakes zouden fijn geweest zijn.
6. Er moet een eenduidige planning komen, zodat iedereen standaard één opleiding en kennis heeft "from the start"

**Medewerker 2**

1. Mijn onboarding stond in Teams ingevuld, maar het was niet duidelijk ingericht, waardoor ik niet wist wat er per dag van me verwacht werd. Daarnaast had ik ook het idee dat mijn collega's niet op de hoogte waren van de zaken die ik moest afronden.
2. Ik wist niet goed wat per moment tijdens mijn onboarding van me verwacht werd (wanneer ik bijvoorbeeld volledig zelf een vacature moest kunnen schrijven). Ook vond ik niet duidelijk welke doelstellingen ik als nieuwe medewerker had voor de eerste paar maanden.
3. Deze kan ik niet specifiek benoemen.
4. Contact met mijn collega's en het losgelaten worden, dus veel zelf uitzoeken.
5. Niks gemist
6. Ik denk dat vooral op gebied van structuur en ondersteuning een flinke stap gemaakt kan worden. Zorgen voor een duidelijk stappenplan en per week/maand een verwachting voor nieuwe medewerkers, zodat ze zelf weten wat ze moeten kunnen in de vervolgperiode. Ook zou het fijn zijn als iedere nieuwe medewerker één vast aanspreekpunt krijgt die ook echt de verantwoordelijkheid pakt over de ontwikkeling van de nieuwe medewerker.

**Medewerker 3**

1. Ik moest een beetje door SharePoint bladeren en daar stond een uitgebreid onboardingsprogramma, maar vervolgens werd daar helemaal niet aan gehouden.
2. Het was vooral heel veel informatie vanwege alle verschillende merken, en dat maakte het wel lastig.
3. Mijn afdeling is heel toegankelijk en vriendelijk, dus ik kon alles vragen, maar moest er wel zelf mee komen.
4. Dat mijn collega's aardig waren. Maar ik vraag me af of dat een onderdeel is van de onboarding.
5. In het begin had ik nog geen werktelefoon, waardoor ik alle contentfoto's op mijn eigen telefoon moest schieten. Dat was wel onhandig.
6. Duidelijker, en je ook aan de onboarding houden. Je kan wel een mooi onboardingplan maken, maar als je manager besluit zijn eigen plan te trekken dan heb je daar alsnog weinig aan.

**Medewerker 4**

1. Ik heb tijdens mijn onboarding weinig structuur gemerkt. Mijn programma in Teams heb ik maar liefst 2 keer geopend en niet volledig afgewerkt. Verder stonden er veel zaken in als "deze week staat de kandidaat centraal". Ik had werkelijk geen idee wat dat wilde zeggen en wat ik heb ook geen uitleg gekregen van de persoon waar ik mee ingepland stond om een activiteit/training te doen.
2. Er is tijdens mijn onboarding wel wat terugkoppeling geweest over mijn functioneren, maar échte doelstellingen heb ik niet gekregen. Verder wist ik ook niet waar ik precies naartoe aan het werken was. Het doel voor het eind van mijn onboarding was niet erg duidelijk en daarnaast ook wat mijn potentieel was voor het komende jaar binnen mijn functie.
3. Mijn collega's waren allemaal zeer betrokken tijdens mijn onboarding en hebben me allemaal hulp geboden. Vooral de collega's binnen mijn team vroegen elke dag hoe het ging en of ze me nog ergens bij konden helpen. Ik had elke week een gesprek met mijn manager over hoe het met me ging en of ik nog wat nodig had, maar verder was er weinig contact.
4. Het prettige contact met collega's en dat ik rustig met iedereen kennis kon maken in mijn eerste weken.
5. Mijn accountgegevens waren niet allemaal aanwezig, waardoor ik regelmatig aan een collega moest vragen of ik zijn inloggegevens mocht lenen.
6. Het zou vooral fijn zijn als er wat heldere taken en trainingen onderdeel zijn van de onboarding. Ik heb liever geen taken die helemaal naar eigen inzicht in te vullen zijn, omdat ik daar vaak onzeker en ongemotiveerder van wordt.

**Medewerker 5**

1. Ik vond dat de eerste 2 dagen heel duidelijk waren (hier stonden ook 2 trainingen ingepland die ik moest doen en 2 documenten die ik moest lezen). De dagen daarna werden steeds globaler en eigenlijk na dag 5 stonden er zo goed als geen activiteiten meer ingepland...
2. Ik wist voordat ik in dienst kwam al aardig goed wat de taken en verantwoordelijkheden waren van de functie. Binnen iedere organisatie is het alleen net wat anders en die duidelijkheid mistte ik wel. Ook informatie over bepaalde klanten of diensten heb ik pas vrij laat geleerd, omdat dit geen deel was van mijn onboarding.
3. Ik heb veel gehad van één directe collega die mij vooral heeft ingewerkt. Hij heeft alles uitgelegd over mijn werkzaamheden, maar ook over hoe de organisatie in elkaar zit en waar we in de toekomst naartoe willen. Mijn manager was niet altijd aanwezig, maar probeerde wel regelmatig contact met me te leggen over mijn persoonlijke status en wat ik nog nodig had tijdens mijn eerste weken.
4. Ik denk dat de uitleg die ik heb gekregen van mijn "inwerkcollega" het meest waardevol is geweest. Door hem heb ik gemakkelijk nieuwe kennis op kunnen doen en kon in korte tijd al veel taken zelfstandig uitvoeren.
5. Ik zou wel graag een training willen volgen voor het voeren van een intakegesprek. Ik heb wel een aantal intakes mogen bijwonen om erachter te komen hoe andere collega's het doen. Wel zou het fijn zijn om de theorie en technieken erachter te kennen, zodat ik wat zekerder een gesprek kan voeren, en het wat natuurlijker gaat.
6. Ik denk dat er bij veel collega's sprake is van een tekort aan kennis, dus wat meer trainingen en kennistoetsen zouden wel goed zijn om te verwerken.

**Medewerker 6**

1. Ik vond het systeem niet overzichtelijk dat in Teams was vormgegeven. Er stond wel duidelijk aangegeven bij welke persoon ik moest zijn voor specifieke informatie of hulp, maar dit was dan weer niet duidelijk bij die persoon.
2. Over mijn functie en verantwoordelijkheden was er enige mate van informatie. Dit werd vooral mondeling gecommuniceerd, maar was niet echt ergens na te lezen. Ik kon dus ook niet teruglezen in welke mate ik me nog moest ontwikkelen om te voldoen binnen mijn functie. Ik heb ook geen doelstellingen gehad voor mijn eerste week, maand of kwartaal.
3. Veel collega's hebben me geholpen tijdens mijn eerste maanden, mijn manager is gestopt in mijn inwerkperiode, dus daar heb ik helaas weinig ondersteuning van gehad. Verder heb ik wel veel gehad aan een wat oudere collega die momenteel al 6 jaar werkzaam is en precies weet hoe alles werkt.
4. Ik vind het meest waardevolle aspect: Het inlezen en de training (Via Goodhabitz) in je eerste week, dat is ook de enige training die erin zit.
5. Ik mistte alleen mijn inloggegevens voor 3CX, daardoor kon ik pas na 3 weken gebruik maken van het belsysteem.
6. Ik denk dat vooral trainingen heel belangrijk zijn in de eerste paar maanden. Ik denk dat veel nieuwe collega's in het diepe gegooid worden (wat ook goed kan zijn), maar niet de juiste begeleiding en kennis hebben om binnen het werk goed te kunnen functioneren.

**Medewerker 7**

1. Het onboardingsplan dat ik heb doorlopen was alles behalve gestructureerd. Ik mocht elke dag met een andere collega meekijken en moest vooral veel zelf uitzoeken. Er stonden allerlei afspraken ingepland in Teams, maar de inhoud daarvan heb ik eigenlijk nooit gehad of gedaan.
2. Mijn manager in die tijd gaf wel aan dat ze vond dat ik goed bezig was. Ondanks dat mijn functie niet heel ingewikkeld is heb ik nooit te horen gekregen wat ik nog aan moest scherpen of wat het einddoel was om bijvoorbeeld door te kunnen groeien naar een hogere functie.
3. Mijn manager heeft me een keer een uur lang meegenomen door alle systemen en uitgelegd waar ik alle informatie kan vinden. Verder vroeg ik veelal hulp aan verschillende collegae, maar had soms wel te weinig begeleiding hierin.
4. Ik vond de onboarding bij mijn vorige werkgever stukken beter geregeld. Ondanks het ongestructureerde systeem bij Bakker & Bosch vind ik wel dat ik binnen korte tijd veel heb geleerd, maar denk niet dat dat bewust op deze manier is gedaan.
5. Ik heb al mijn spullen ontvangen voor mijn onboarding, ik mistte alleen een muis. Het zou alleen wel leuk zijn als ik ook nog een soort goodiebag zou krijgen tijdens mijn eerste dag.
6. De onboarding integreren in een systeem waar gemakkelijk mee gewerkt kan worden en alle kennis en onderdelen geïntegreerd zijn. Verder zou ik zorgen dat er één specifieke collega verantwoordelijk maken voor de opleiding van een nieuwe medewerker. Ik was erg vaak aan het zoeken naar een collega die mij even snel kon helpen, maar geen vast persoon waar ik bij terecht kon.

**Medewerker 8**

1. De enige informatie die ik kreeg was de informatie die in Teams gepland stond, ik kreeg hier ook geen reminders van, dus eigenlijk heb ik vanaf dag 2 niks meer gevolgd hiervan.
2. Ik wist vanuit mijn vorige functie al ongeveer wat er verwacht werd van een recruiter, maar heb eigenlijk geen aanvullende informatie gehad tijdens mijn onboarding. Ik ben er eigenlijk pas later achter gekomen dat de functie hier wel heel anders is als binnen het bureau (Olympia) waar ik eerst werkzaam was.
3. Ik kon tijdens mijn onboarding alles vragen aan mijn collega's, de manager waar ik onder viel had echter minder vaak tijd door dagelijkse afspraken.
4. Ik denk dat ik de kwartaalmeeting het meest interessante vond tijdens mijn onboarding. Dit viel toevallig binnen mijn onboardingsperiode, hierdoor kwam ik in contact met collegas, leerde ik de verschillende "merken" kennen, wist ik wat de doelstellingen waren en wist ik wat we als organisatie proberen te bereiken.
5. Ik zou het gevonden hebben als ik een programma zou hebben waarin ik kon zien welke zaken ik allemaal al heb gedaan, wat ik nog moest doen en wat het uiteindelijke doel is.
6. Ik denk er vooral veel meer informatie verschaft moet worden, zowel informatie over de functie als algemene informatie over de organisatie. Er zijn heel veel zaken die je pas na een aantal weken/maanden leert, terwijl het heel fijn is om dit al in je eerste week te leren.

**Medewerker 9**

1. Ik heb weinig structuur gezien in mijn onboarding, mijn directe collega heeft op eigen initiatief wel veel uitgelegd, maar dit ging niet volgens een planning of dergelijke.
2. Ik heb in week 4 mijn proeftijdgesprek gehad (omdat ik dit zelf aangaf) en hierin heb ik te horen gekregen dat ik goed bezig was. Mijn manager kwam niet echt met specifieke doelen of voorbeelden van zaken die ik moest verbeteren in mijn werk.
3. Een aantal keer dat ik een vraag had kon ik die niet direct stellen aan een collega omdat hij er zelf ook geen kennis over had, maar meestal kon ik mijn vragen wel direct stellen.
4. Ik denk het feit dat ik veel vanaf het begin al zelf mocht gaan doen. Ik mocht na mijn tweede week al zelfstandig een telefonische intake doen, daardoor leerde ik wel heel snel wat mijn taken waren.
5. Ik mistte wat inloggegevens en mijn inlog naar mijn werknemersportaal waarin ik vrije dagen aan kon vragen. Verder had ik wel alles compleet.
6. Ik denk dat het programma volledig op de schop mag. Wel zou ik erin houden dat nieuwe medewerkers snel verantwoordelijkheid krijgen over de dagelijkse werkzaamheden om het snelle leren erin te houden.

*De antwoorden op de vragen voor de 1-meting zijn:*

**(Nieuw)**Afbeelding met Graphics, Lettertype, logo, grafische vormgeving

Automatisch gegenereerde beschrijving

**Medewerker 1**

1. Het onboardingsproces was in zijn geheel fijn en gestructureerd in Learned. Het liep fijn in elkaar over en alle linkjes en uitleg sjablonen zorgden dat ik meteen alle informatie kon inzien.
2. Ik denk dat dit de uitleg was over de interne communicatietools. Ik kreeg deze uitleg van Manon, die er op dat moment het beste mee kon werken.
3. Ik wist eerst niet hoe ik gemakkelijke zoekfilters en zoekopdrachten kon opslaan in Otys. Mijn mentor heeft me dit verder helemaal uitgelegd en pas het nu vrijwel iedere dag toe.
4. Ik denk dat ik de ondersteuning vanuit alle kanten het meest waardevol vond. Ik kreeg vanaf dag 1 voldoende informatie en op het moment dat ik vragen had werd ik gelijk ondersteund.
5. Het zou fijn zijn als ik in de onboarding een uitleg zou krijgen over het opstellen van een rapportage voor een klant, maar snap ook wel dat dit buiten de onboarding van 6 weken valt.
6. Misschien zou het fijn zijn om meer praktische oefeningen op te nemen en er een soort toets van te maken. Momenteel krijgen we wel een “Check Back” moment met een opsomming erin van wat je moet kennen/kunnen, maar geen directe oefentoets of dergelijke.

**Medewerker 2**

1. Ik denk dat het hele Learned-systeem heel gestructureerd en duidelijk was.
2. Ik denk dat ik de doelstellingen heel helder vond. In week 1 kreeg ik duidelijk door wat de doelen waren voor het eind van mijn onboarding, dus kon ik daarnaartoe werken. Ook kreeg ik elke week opnieuw een doelstelling mee en tussentijdse beoordeling van hoe het ging.
3. Mijn directe collega heeft heel uitgebreid uitgelegd hoe het opstellen van een plan van aanpak voor een klant werkt. Hij nam echt de tijd om alle stappen te doorlopen en gaf ook achtergrondinformatie en voorbeelden van hoe het bij een van onze klanten gaat.
4. Ik denk het feit dat ik direct bij alles betrokken werd tijdens de onboarding. Ik mocht meteen mee met een bedrijfsuitje en heb zelfs voor mijn onboarding al een kwartaalmeeting mogen bijwonen.
5. Een f.a.q. pagina zou handig zijn geweest om snel antwoorden te kunnen vinden, ik denk namelijk dat meerdere collega’s dezelfde vragen hadden als ik.
6. Ik zou misschien nog wat meer video’s toevoegen van hoe processen werken. Er staan bijvoorbeeld veel video’s van LinkedIn en SharePoint online, dus die kunnen we gewoon gebruiken (nu heb ik die zelf gezocht).

**Medewerker 3**

1. Ik vond de training van Otys erg overzichtelijk.
2. Ik denk dat de informatie over de bedrijfsgeschiedenis en de arbeidsmarkt erg leuk en duidelijk was. Eventueel kan er wat meer verdieping gegeven worden op onze concurrenten.
3. Ik had een intake met een kandidaat voor een functie waar ik totaal geen verstand van had. Een collega heeft me toen meegeholpen in de voorbereiding van mijn gesprek en verdere tips gegeven voor een volgende keer.
4. Ik denk dat ik met verschillende afdelingen mocht meekijken en de interne processen te begrijpen
5. Ik mistte eigenlijk niks.
6. Het zou fijner zijn als sommige opdrachten zelf in te plannen zijn, maar ik snap ook dat mensen dan niet alle taken vervullen.

**Medewerker 4**

1. Ik denk de informatie en uitleg over SharePoint en andere programma’s.
2. Ik vond de uitleg over “wie wij zijn” heel duidelijk.
3. Mijn directe collega heeft me geholpen met het opstellen van een prompttekst voor Chatgpt.
4. De ondersteuning vanuit mijn mentor vond ik heel erg waardevol. Ik had een constant aanspreekpunt, een fijne collega en een goede uitleg tot mijn beschikking
5. Ik had alles.
6. Ik vind eigenlijk wel dat het onboardingsprogramma volledig is.

**Medewerker 5**

1. De verschillende trainingen via Goodhabitz vond ik heel goed opgebouwd en ook van toegevoegde waarde op het juiste moment.
2. De informatie over waar we naartoe willen als organisatie en vooral de nieuwe inkijk om de focus te leggen op RPO.
3. Mijn mentor heeft me gecoacht om mijn eerste klantpresentatie voor te bereiden. Ik hoefde dit nog niet zelf te doen, maar heb wel geleerd waar ik moet beginnen en op moet letten.
4. Flexibiliteit en openheid vond ik heel prettig. In principe werden er zaken van me verwacht, maar ook ik mocht zelf verwachtingen uitspreken naar mijn collega’s.
5. Ik miste een overzicht van de prioriteiten voor de komende periode van Bakker & Bosch zelf (wat willen we als organisatie?).
6. Het zou nog wat interactiever kunnen, dus wat meer trainingen, maar misschien is dat een persoonlijke behoefte.

## Bijlage 7: Klanttevredenheid

*In onderstaande tabel staan op de horizontale as de indicatoren waarop de klanttevredenheid berekend wordt, namelijk: Klantenservice, deskundigheid, Responsiviteit, dienstbetrouwbaarheid, communicatie, prijs-kwaliteit, algemene tevredenheid, aanbeveling. Op de verticale as staan alle klanten genummerd (om de antwoorden anoniem te houden).*



## Bijlage 8: Intakeformulier Bakker & Bosch

Leuk kennis te maken.

|  |  |
| --- | --- |
| Naam |  |
| Woonplaats |  |
|  |  |
| Werk- & denk niveau |  |
| Beschikbare uren p.w. |  |
| Beschikbaar per |  |
| Salarisindicatie |  |
| Secundaire voorwaarden |  |
|  |  |

Persoonlijk profiel.

|  |
| --- |
| Toelichting persoonlijkheid  *Bijvoorbeeld; communicatief vaardig, proactief, teamplayer, etc.*  Toelichting werk- en denkniveau  *Bijvoorbeeld; ondanks een diploma op MBO niveau werkt [naam] al jarenlang op HBO niveau en heeft [naam] verschillende cursussen gevolgd…*  Toelichting werkervaring  *Bijvoorbeeld; na jarenlang in het magazijn te hebben gewerkt heeft [naam] de overstap gemaakt kantoor en zich gaandeweg omhoog gewerkt…*  Toelichting competenties  Bijvoorbeeld: [naam] is prestatiegericht, zijn/haar prestaties bij … zijn hier een mooi voorbeeld van…  Belangrijk voor kandidaat  *Bijvoorbeeld; [naam] vindt het belangrijk om verder te kunnen groeien binnen een team en….*  Sollicitatie motivatie  Wat heeft je ertoe gebracht om bij Bakker & Bosch te solliciteren?, Wat weet je over onze organisatie en waar weet je dat van?, Heb je positieve ervaringen gehoord of gelezen over Bakker & Bosch als werkgever? Zo ja, welke?  Verwachtingen en voorwaarden  *Bijvoorbeeld; [naam] wil maximaal 32 uur werken, niet in de weekenden. Ze rijdt op dit moment ook een auto van de zaak…* |