6 juni 2017

AFSTUDEERBEGELEIDER: LISE-LOTTE GEUTJES

Het onboardingsproces bij Topaz

Arnoud Willems | S1084341

Hogeschool Leiden | Human resource management

Afstudeeropdracht | HRHt14-16

# Voorwoord

Beste lezer,

Als afstuderende student van de opleiding human resource management aan de Hogeschool Leiden heb ik, Arnoud Willems, onderzoek uitgevoerd bij Topaz. Vanaf februari 2017 tot en met juni 2017 heb ik mij verdiept in het onboardingsproces bij Topaz en deze bevindingen vergeleken met theorieën over onboarding. Dit onderzoek is uitgevoerd om een bijdrage te leveren aan het versterken van de organisatiebetrokkenheid van nieuwe medewerkers bij Topaz. Hierbij presenteer ik u het eindproduct.

Ik wil een aantal namen noemen waar mijn dank specifiek naar uitgaat. Allereerst dank ik mevrouw A. Schrale voor het bieden van een afstudeermogelijkheid, het helpen formuleren van de onderzoeksvragen en de fijne begeleiding tijdens deze opdracht. Ook wil ik graag mevrouw L. Geutjes bedanken voor de begeleiding vanuit de opleiding, de heldere feedback op de voortgang van mijn scriptie en het beantwoorden van al mijn vragen. Daarnaast wil ik uiteraard alle respondenten bedanken voor hun input. Als laatste gaat mijn dank uit naar alle collega’s die mij wederom welkom hebben geheten en er mede voor hebben gezorgd dat mijn afstudeerperiode bij Topaz positief en prettig is verlopen.

Ik wens u veel leesplezier,

Arnoud Willems

Noordwijkerhout, 6 juni 2017

# Management samenvatting

Tijdens introductieochtenden die voor nieuwe medewerkers van Topaz worden georganiseerd wordt gesproken over de inwerkperiode binnen de verschillende locaties. De ervaringen van nieuwe medewerkers aangaande deze periode zijn heel wisselend. Negatieve ervaringen tijdens de inwerkperiode verkleinen de kans op het vergroten van de organisatiebetrokkenheid.

Zeker gezien de huidige arbeidsmarkt in de sector Zorg & Welzijn, waar zorgmedewerkers schaars zijn, is het vergroten van de organisatiebetrokkenheid belangrijk. Daarom is het van belang dat er onderzoek is uitgevoerd naar het onboardingsproces bij Topaz. Want waaraan kan Topaz werken om het onboardingsproces te verbeteren ten einde de betrokkenheid van nieuwe medewerkers te vergroten? Deze vergrote betrokkenheid draagt positief bij aan de loyaliteit en het ambassadeurschap van nieuwe medewerkers, wat onder andere een sterkere positie op de arbeidsmarkt teweeg brengt. Dit onderzoek geeft antwoord op de hierboven gestelde vraag doormiddel van het beantwoorden van verschillende onderzoeksvragen. De belangrijkste bevindingen en aanbevelingen worden in deze management samenvatting beknopt weergeven.

Eén van de beleidsstukken van Topaz is de handleiding voor het inwerken van nieuwe medewerkers. Opvallend is dat meerdere leidinggevenden niet op de hoogte zijn van deze handleiding. Leidinggevenden die wel weten dat deze handleiding bestaat geven aan dat deze sterk verouderd is. Het is daarom van belang dat de handleiding wordt gemoderniseerd en opnieuw wordt gecommuniceerd. Om draagvlak en bekendheid te creëren kan een focusgroep worden opgesteld. Bij deze focusgroep moeten leidinggevenden van alle locaties worden uitgenodigd. Hier dient de huidige gang van zaken omtrent het inwerken op iedere locatie besproken te worden. Neem vervolgens het beste van alle werkwijzen van de leidinggevenden, betrek hier theorieën over onboardingsprocessen bij en integreer dit in de handleiding voor het inwerken van nieuwe medewerkers.

Waar veel nieuwe medewerkers ontevreden over zijn, is het feit dat er geen voortgangsgesprekken worden gehouden. Nadat de nieuwe medewerker begonnen is met werken bij Topaz ziet hij/zij de leidinggevende niet meer. Zo kan de nieuwe medewerker zijn/haar bevindingen niet vertellen en krijgt hij/zij zelf ook geen feedback over het uitvoeren van de werkzaamheden. Juist in de eerste fase van een dienstverband is het van belang aandacht te geven aan de nieuwe medewerker als blijk van waardering. Daarnaast heeft de nieuwe medewerker een nieuwe blik op bepaalde dingen, waar de organisatie weer van kan leren. Daarom is het belangrijk dat het voeren van voortgangsgesprekken wordt gedaan. Neem het voeren van voortgangsgesprekken op in de handleiding voor het inwerken van nieuwe medewerkers en kom hier regelmatig op terug. Zorg er bijvoorbeeld voor dat het voeren van voortgangsgesprekken altijd een agendapunt is tijdens overleggen. Zo wordt aandacht op dit onderwerp gehouden en het belang van het voeren van voortgangsgesprekken benadrukt.

In de periode tussen het sollicitatiegesprek en de eerste werkdag is geen of nauwelijks contact tussen de nieuwe medewerkers en Topaz. Het komt voor dat de nieuwe medewerkers zelf contact op moet nemen om na te vragen wanneer de eerste werkdag is en wat het rooster wordt. Buiten het feit dat dit gegeven natuurlijk erg slordig is, kan het onboarden van nieuwe medewerkers al beginnen voorafgaand aan de eerste werkdag. De sociale intranetpagina van Topaz, genaamd Toplaza, is een uitstekend middel om hiervoor in te zetten. Stuur de nieuwe medewerker inlogcodes toe via de privémail en laat hem/haar alvast wat acties ondernemen. Denk hierbij bijvoorbeeld aan het maken van een profiel, het schrijven van een openbaar bericht waarin de nieuwe medewerker zichzelf voorstelt en het doornemen van bepaalde stukken. Hierdoor wordt de nieuwe medewerker direct bij Topaz betrokken, al voordat deze zijn/haar eerste werkdag heeft gehad.

Inhoudsopgave

[Voorwoord 1](#_Toc484429079)

[Management samenvatting 2](#_Toc484429080)

[1. Inleiding 5](#_Toc484429081)

[1.1 Situatieschets en aanleiding 5](#_Toc484429082)

[1.2 De omgeving 7](#_Toc484429083)

[1.2.1 Demografische ontwikkelingen 7](#_Toc484429084)

[1.2.2 Economische ontwikkelingen 7](#_Toc484429085)

[1.2.3 Sociaal-culturele ontwikkelingen 7](#_Toc484429086)

[1.2.4 Technologische ontwikkelingen 7](#_Toc484429087)

[1.2.5. Ecologische ontwikkelingen 8](#_Toc484429088)

[1.2.6. Politiek-juridische ontwikkelingen 8](#_Toc484429089)

[2. Probleemformulering 9](#_Toc484429090)

[3. Theoretisch kader 10](#_Toc484429091)

[3.1 Organisatie betrokkenheid 10](#_Toc484429092)

[3.2 Binden en boeien van zorgprofessionals 10](#_Toc484429093)

[3.3 Binden met perspectief 11](#_Toc484429094)

[3.4 Binden in het kort 11](#_Toc484429095)

[3.5 Binden door onboarding 11](#_Toc484429096)

[3.5.1 De succesfactoren 12](#_Toc484429097)

[3.5.2 Het onboardingsproces volgens San Mateo County 13](#_Toc484429098)

[3.5.3 Valkuilen onboardingsproces 14](#_Toc484429099)

[3.6 Binden door onboarding geconcludeerd 14](#_Toc484429100)

[3.7 Het nut van een goed introductieprogramma 15](#_Toc484429101)

[3.8 De verwachtingen van een nieuwe baan 16](#_Toc484429102)

[3.9 Opbrengsten van een goed onboardingsprogramma in cijfers 16](#_Toc484429103)

[3.10 Best Practice 17](#_Toc484429104)

[3.10.1 Best practice bij Fog Creek 17](#_Toc484429105)

[3.10.2 Best practice Appical 18](#_Toc484429106)

[3.12 Conclusie literatuuronderzoek 20](#_Toc484429107)

[4. Methodologie 21](#_Toc484429108)

[4.1 Documentenstudie 21](#_Toc484429109)

[4.2 Literatuuronderzoek 22](#_Toc484429110)

[4.3 Interviews 22](#_Toc484429111)

[4.3.1 Procedure 22](#_Toc484429112)

[4.3.2 Doelgroep 22](#_Toc484429113)

[4.4 Participerende observatie 23](#_Toc484429114)

[5. Resultaten 24](#_Toc484429115)

[5.1 De resultaten uit interviews 24](#_Toc484429116)

[5.1.1 Deelconclusie interviews 27](#_Toc484429117)

[5.2 De participerende observatie bij de introductieochtend 28](#_Toc484429118)

[6. Conclusie en discussie 29](#_Toc484429119)

[6.1 Conclusie 29](#_Toc484429120)

[6.2 Discussie 30](#_Toc484429121)

[7. Aanbevelingen 32](#_Toc484429122)

[7.1 Aanbevelingen korte termijn 32](#_Toc484429123)

[7.1.1 Verbeterpunten t.a.v. de handleiding voor nieuwe medewerkers 32](#_Toc484429124)

[7.1.2 Leer van elkaar 32](#_Toc484429125)

[7.1.3 Voortgangsgesprekken en zichtbaarheid leidinggevenden 33](#_Toc484429126)

[7.1.4 Bevindingen nieuwe medewerkers tijdens de introductieochtend 33](#_Toc484429127)

[7.1.5 Communicatie rondom de planning van de introductieochtend 33](#_Toc484429128)

[7.2 Aanbevelingen lange termijn 34](#_Toc484429129)

[7.2.1 Toplaza als onderdeel van het onboardingsproces 34](#_Toc484429130)

[7.2.2 Laat de nieuwe medewerker het werk doen 34](#_Toc484429131)

[7.2.3 Stel jezelf voor 35](#_Toc484429132)

[Bronnenlijst 36](#_Toc484429133)

[Bijlage 1 Organogram Topaz 38](#_Toc484429134)

[Bijlage 2 Handleiding inwerken nieuwe medewerkers Topaz 39](#_Toc484429135)

[Bijlage 3 Interviews met nieuwe medewerkers 44](#_Toc484429136)

[Bijlage 4 Interviews met teammanagers 52](#_Toc484429137)

[Bijlage 5 Legenda interviewsamenvattingen 59](#_Toc484429138)

[Bijlage 6 Interview raad van bestuur 60](#_Toc484429139)

[Bijlage 7 Interviewchecklist nieuwe medewerker 61](#_Toc484429140)

[Bijlage 8 Interview checklist teammanager 62](#_Toc484429141)

[Bijlage 9 Screenshots systeem Fog Creek 63](#_Toc484429142)

[Bijlage 10 Screenshots systeem Appical 64](#_Toc484429143)

# 1. Inleiding

In dit hoofdstuk wordt de situatieschets weergeven en de aanleiding van dit onderzoek geformuleerd. Ook zal een leeswijzer worden ingevoegd.

## [https://fysioforum.nl/wp-content/uploads/2015/03/Topaz.jpg](https://www.google.nl/url?sa=i&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=images&cd=&cad=rja&uact=8&ved=0CAcQjRw&url=https://fysioforum.nl/2015/03/17/trainingsprogramma-huntington-patienten-lijkt-succesvol/&ei=7ntMVZezDMa8UYrtgegJ&bvm=bv.92765956,d.d24&psig=AFQjCNH4YA69BNlYsGZhb7ii6R_pEag6mA&ust=1431162215679648)1.1 Situatieschets en aanleiding

Deze scriptie betreft een onderzoek naar aanleiding van een vraagstuk binnen de organisatie Topaz. Topaz is een ouderenzorginstelling met negen locaties, verdeeld over Leiden (5), Voorschoten (2), Katwijk (1) en Noordwijkerhout (1). Daarnaast is Topaz regionaal actief in de thuiszorg. Het organogram van Topaz is te vinden in bijlage 1. In totaal werken er gemiddeld 1750 medewerkers, verdeeld over afdelingen als zorg, facilitair, horeca enzovoort. De grootste groep medewerkers zijn zorgmedewerkers in de functies van helpende, verzorgende en verpleegkundige. Door een krapte aan zorgpersoneel op de arbeidsmarkt is het voor de organisatie lastig om het juiste personeel te vinden. Wanneer het juiste personeel gevonden is, is het zaak deze zo goed mogelijk te introduceren en in te werken om ervoor te zorgen dat de nieuwe medewerkers voor langere tijd op een prettige manier bij Topaz blijven werken (Topaz, 2017).

Figuur Logo Topaz, 2017

Het rapport ‘Arbeid in Zorg en Welzijn, Jeugdzorg en Kinderopvang 2015’ beschrijft de stand van zaken in 2015 en de prognose voor de komende jaren aangaande de arbeidsmarkt. Hierin wordt duidelijk dat er vanaf 2016 een daling zichtbaar is van het aanbod verzorgenden en verpleegkundigen. Dit is van vooral van invloed op de Zorg en Welzijn, omdat verzorgenden en verpleegkundigen in deze sector veel voorkomen. Deze daling resulteert in een daadwerkelijk tekort aan zorgpersoneel in 2019. Het tekort aan zorgpersoneel op de arbeidsmarkt wordt voornamelijk veroorzaakt door vergrijzing en het lage aantal instromende jongeren (Essen, Kramer, Velde, & Windt, 2015). Daarnaast hebben de oudere werknemers vaker een vast contract dan de jongere werknemers, omdat de oudere werknemer langer bij de organisatie werkt. De jongere werknemer is daardoor de dupe wanneer een organisatie die in zwaar weer verkeert bepaalde maatregelen moet treffen. Het niet verlengen van tijdelijke contracten is namelijk een veel voorkomend instrument op het moment dat een organisatie moet bezuinigen. Dit draagt extra bij aan de vergrijzing van het zorgpersoneel.

Daarnaast is de vertrekgeneigdheid in de sector Zorg & Welzijn tussen 2009 en 2015 met 3,5% gestegen, namelijk van 11,8% naar 15,3%. De drie meest voorkomende redenen ten aanzien van de vertrekgeneigdheid zijn:

1. Medewerker is op zoek naar een nieuwe uitdaging.
2. Het arbeidscontract loopt af.
3. Er dreigt een reorganisatie bij de organisatie waar de werknemer werkzaam is (Essen, Kramer, Velde, & Windt, 2015).

**Het rapport ‘Arbeid in Zorg en Welzijn, Jeugdzorg en Kinderopvang 2015’**

De uitkomsten van het rapport ‘Arbeid in Zorg en Welzijn, Jeugdzorg en Kinderopvang 2015’ schetsen een beeld van de huidige situatie in de sector Zorg & Welzijn. Uit de geschetste situatie wordt duidelijk dat er weinig zorgprofessionals beschikbaar zijn. Het belang van het introduceren en inwerken van werknemers in deze sector met daarbij een goed afgestemd werving- en selectiebeleid en inwerk- en introductiebeleid lijkt hierdoor te zijn benadrukt. De schaarste aan zorgpersoneel zorgt er namelijk voor dat een organisatie in de sector Zorg & Welzijn zijn medewerkers van het begin af aan moet boeien om te proberen de medewerkers zo aan zich te binden. Dit zodat de organisatie, ondanks de schaarste, toch kan voldoen aan een kwalitatieve en kwantitatieve personeelsbezetting.

Wanneer Topaz nieuwe medewerkers heeft weten te vinden is het zaak deze goed te introduceren en in te werken, onder andere door ze van het begin af aan te waarderen en op een prettige manier op te vangen, zodat er grote kans is dat de medewerkers voor langere tijd met plezier bij Topaz werken. Het introduceren en inwerken van nieuwe medewerkers wordt in recente theorieën ‘onboarding’ genoemd. Medewerkers op een goede manier onboarden vergroot de betrokkenheid en verbondenheid tussen de medewerker en organisatie. De kans op retentie en ontevredenheid wordt hierdoor verkleind (Verhagen, 2016). Bovendien zijn betrokken en verbonden medewerkers eerder geneigd een stapje extra te zetten voor de organisatie dan niet geboeide medewerkers. Daarnaast zullen medewerkers die op een prettige manier zijn ingewerkt meer gemotiveerd zijn om goede zorg te leveren, dan medewerkers die de eerste dagen op de nieuwe werkplek negatief ervaren. De inwerkperiode is hierbij van groot belang (Tummers, Groeneveld, & Lankhaar, 2012).

Wanneer de start van de nieuwe medewerker negatief is, wordt de kans op het vergroten van de betrokkenheid en verbondenheid van deze medewerker verkleind. De eerste indruk kan immers maar één keer worden opgedaan (Tummers, Groeneveld, & Lankhaar, 2012). Hier komt direct het vraagstuk naar voren, want hoe kan de organisatie ervoor zorgen dat de eerste weken van de nieuwe medewerkers op iedere locatie op een goede manier verlopen, zodat de medewerkers van begin af aan betrokken en verbonden zijn aan de organisatie?

Tijdens introductiedagen voor nieuwe medewerkers, die Topaz vijf keer per jaar organiseert, komt naar voren dat de eerste dagen op de nieuwe werkplek wisselend worden ervaren door nieuwe medewerkers. Dit blijkt uit ervaringen die worden gedeeld tussen nieuwe medewerkers tijdens een introductiedag. Op de ene afdeling zijn medewerkers zeer positief over het inwerkprogramma, terwijl dat bij een andere afdeling compleet tegenovergesteld is. Dit is iets dat de aandacht vraagt, omdat dit het vergroten van de betrokkenheid en de motivatie van de medewerkers in de weg kan komen te staan. Zoals hiervoor beschreven is de eerste periode daarin namelijk cruciaal.

Daarnaast is één van de kernwaarden van Topaz ‘welkom’. Dit geldt zowel voor nieuwe cliënten als voor nieuwe medewerkers. De organisatie die haar cliënten welkom wil heten en ‘welkom’ in haar kernwaarden heeft opgenomen, maar hier niet aan kan voldoen bij haar eigen werknemers, leidt gezichtsverlies en imagoschade. Als nieuwe medewerkers, bijvoorbeeld op een verjaardag, negatief praten over het welkomstgevoel bij Topaz kan dit invloed hebben op hoe andere mensen naar Topaz kijken. Bovendien wordt de organisatie hierdoor ongeloofwaardig. Dit heeft allemaal een negatief effect op de reputatie van Topaz en kan een rol spelen bij de werving en selectie en het binden en boeien van (nieuwe) medewerkers.

De vragen die naar aanleiding van dit onderzoek moeten kunnen worden beantwoord, zijn van de hierboven geschetste situatie afgeleid. Hoe kan Topaz ervoor zorgen dat, wanneer de juiste werknemers zijn gevonden, deze goed welkom worden geheten. Ook zullen deze nieuwe medewerkers moeten worden betrokken en verbonden met de organisatie. Dit alles om de kans dat nieuwe medewerkers op een prettige manier en voor langere tijd bij de organisatie blijven werken te vergroten. Inwerken, introduceren, betrokkenheid vergroten en verbondenheid vergroten zijn allemaal kernwoorden van onboarding. Het gaat er dan ook om dat Topaz het onboardingsproces zo goed mogelijk vorm dient te geven. Dit moet gebeuren zodat Topaz, ondanks de krapte op de arbeidsmarkt, kan voldoen aan een kwalitatief en kwantitatief personeelsbestand

## 1.2 De omgeving

Om de omgeving van Topaz te onderzoeken wordt er een DESTEP analyse uitgevoerd. De factoren die van belang zijn zullen in deze paragraaf aan bod komen. Dit wordt gedaan om de invloed van factoren in kaart te brengen en het vraagstuk hierdoor beter vorm te geven.

### 1.2.1 Demografische ontwikkelingen

De komende jaren zal het aantal ouderen verder toenemen. Ook het aantal mensen met chronische ziekten zal toenemen, voornamelijk mensen met dementie. Daarbovenop komt de toenemende levensverwachting die de hiervoor geschetste ontwikkelingen versterkt. De groep ouderen is daarbij steeds vaker alleenstaand en kinderloos. Voor de sector Zorg & Welzijn, waar Topaz deel van uitmaakt, betekent dit dat de vraag naar zorg blijft stijgen. Het aanbod van arbeid zal de komende jaren dus groter worden. Deze demografische ontwikkeling heeft echter ook als gevolg dat de beroepsbevolking vergrijst en er rekening moet worden gehouden met het feit dat binnen nu en 10 jaar een groot deel van de medewerkers met pensioen gaat (Essen, Kramer, Velde, & Windt, 2015).

### 1.2.2 Economische ontwikkelingen

Het economische herstel zal de komende jaren voortzetten. Ook de werkzame beroepsbevolking zal toenemen, mede door de toegenomen bedrijvigheid wegens de economische groei (Essen, Kramer, Velde, & Windt, 2015). Echter voeren de hierboven geschetste demografische ontwikkelingen de boventoon, waardoor de aantrekkende economie niet hoeft te leiden tot een betere arbeidsmarkt voor organisaties in de Zorg & Welzijn. Daarnaast is het zo dat door de bezuinigingen de werkdruk in de zorg hoog ligt. Deze hoge werkdruk maakt de zorg onaantrekkelijk. Deze hoge werkdruk door de bezuinigingen betekent bijvoorbeeld dat medewerkers beperkte tijd per cliënt te besteden hebben, simpelweg omdat er te weinig geld beschikbaar is om dit uitgebreid te doen. Er moet te veel binnen korte tijd gebeuren (De Telegraaf, 2014).

### 1.2.3 Sociaal-culturele ontwikkelingen

Ontwikkelingen in de leefgewoonten en cultuur zijn onder andere de wijze waarop er tegen gezondheid wordt aangekeken en de waarde die men hecht aan belangen in de participatiesamenleving. Zo wordt gezondheid niet enkel meer gezien als fysiek of geestelijk welbevinden, maar als het regie hebben in alle uitdagingen in het leven. Bijvoorbeeld de individuele keuze aangaande euthanasie of het doen van de NIPT test zijn ontwikkelingen waar vandaag de dag veel over gesproken wordt. Deze gedachtegang vertaalt zich ook naar waarden in de participatiesamenleving ofwel de waarden in werk. Eigen verantwoordelijkheid, zelfontplooiing, autonomie, eigen keuze en eigen regie van de patiënt/cliënt zijn hier voorbeelden van (Essen, Kramer, Velde, & Windt, 2015).

### 1.2.4 Technologische ontwikkelingen

Recente technologische ontwikkelingen en verwachte ontwikkelingen hebben voornamelijk te maken met de veiligheid van de cliënt en de mogelijkheid om efficiënter te kunnen werken. Domotica, de technologie die door middel van elektronische signalen kan bepalen waar een cliënt wel/niet heen mag, is een voorbeeld van een ontwikkeling die veiligheid van de cliënt stimuleert. Hierdoor kan bijvoorbeeld worden voorkomen dat de cliënt het gebouw kan verlaten. Het elektronisch cliënten dossier maakt efficiënt werken toegankelijker en kan ervoor zorgen dat alle informatie over een cliënt te allen tijde beschikbaar is voor de bevoegde personen. Welk effect deze ontwikkelingen precies hebben is niet nog in cijfers uitgedrukt, maar dat er een effect is in werkwijze en veiligheid van de cliënt staat vast (Essen, Kramer, Velde, & Windt, 2015). Naast de hierboven geschetste ontwikkelingen is er nog een technologische ontwikkeling die zeker benoemd dient te worden. De zorgrobots zijn namelijk in opkomst. Deze robots kunnen op verschillende manieren worden ingezet, bijvoorbeeld om operaties uit te voeren, tv-kanalen te bedienen of om een oogje in het zeil te houden (Robots.nu, 2015).

### 1.2.5. Ecologische ontwikkelingen

Ecologische ontwikkelingen spelen geen rol in het vraagstuk dat bij deze scriptie aan bod komt. Daarnaast is Topaz geen organisatie die in het operationele proces gericht is op de ecologie. Daarom worden de ecologische ontwikkelingen niet beschreven.

### 1.2.6. Politiek-juridische ontwikkelingen

Afgelopen jaren heeft de politiek grote wijzigingen doorgevoerd en afspraken gemaakt die van invloed zijn in de sector van de Zorg & Welzijn. Hieronder worden er een aantal opgesomd.

* Transitie van AWBZ naar Wlz:

Invoering van de Wet langdurige zorg (Wlz) voor mensen die continu zorg of toezicht nodig hebben. De beperking van de indicatiestelling tot zorgzwaartepakket 4 en hoger heeft geleidt tot sluiting van verzorgingshuizen.

* Aanpassing van de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo):

Begeleiding, persoonlijke verzorging (5%) en het daarbij mogelijke kortdurende verblijf, beschermd wonen en dagbesteding zijn ondergebracht in Wmo 2015. - Het uitgangspunt hierbij is dat de directe omgeving steeds meer betrokken wordt bij de zelfredzaamheid en participatie van een cliënt. Door deze ondersteuning van mantelzorgers en vrijwilligers in de Wmo 2015 op te nemen, is de positie van mantelzorgers versterkt. Zorgaanbieders en welzijnsinstellingen werken hierdoor meer dan voorheen samen met mantelzorgers en vrijwilligers.

* Invoering participatiewet:

Door het invoeren van de participatiewet wil de overheid arbeidsmogelijkheden voor gehandicapten vergroten.

* Aanpassing WWZ:

De WWZ heeft als grootste wijzigingen dat er voor maximaal 24 aansluitende maanden tijdelijke contracten mogen worden aangeboden in plaats van 36 maanden. De termijn die de keten tussen tijdelijke contracten verbreekt is zes maanden in plaats van drie. Wel is het aantal toegestane tijdelijke contracten nog steeds drie. Ook zijn de regels omtrent het ontvangen van een WW uitkering aangescherpt en is e transitievergoeding in het leven geroepen (Essen, Kramer, Velde, & Windt, 2015).

De Wet Kwaliteit, klachten en geschillen zorg (Wkkgz) houdt onder andere in dat elke medewerker die werkzaam is binnen de sector Zorg & Welzijn moet beschikken over een verklaring omtrent gedrag (VOG). Dit betekent dat ook de uitzendkrachten en ZZP’ers deze moeten kunnen overleggen. De VOG mag niet ouder zijn dan drie maanden. Een andere belangrijke ontwikkeling is dat zorgaanbieders een melding van geweld binnen de zorgrelatie moeten doen bij IGZ. Met dit wetsvoorstel moeten zorgaanbieders niet alleen calamiteiten en seksueel misbruik melden, maar alle vormen van geweld in de zorgrelatie en ontslag wegens ernstig disfunctioneren (GGZ Nederland, 2015).

# 2. Probleemformulering

In dit hoofdstuk wordt de opzet van het onderzoeksrapport weergegeven. De doelstelling en probleemstelling wordt weergeven, de hoofdvraag en deelvragen worden vormgegeven en de doelgroep wordt kenbaar gemaakt.

*Doelstelling*

Komen tot een uniform en goed onboardingsproces voor alle locaties van Topaz, zodat nieuwe medewerkers van begin af aan betrokken zijn bij de organisatie.

*Probleemstelling*

Nieuwe medewerkers van Topaz ervaren de eerste periode bij de organisatie zeer wisselend. Van de ene locatie wordt positief gedacht over het inwerkbeleid, terwijl medewerkers van een andere locatie simpel gezegd direct aan het werk worden gezet. Hierdoor ervaren deze medewerkers weinig begeleiding en voelen ze zich verloren en niet welkom. Dit kan tot ontevredenheid leiden, wat weer slechtere inzet tot gevolg kan hebben. Ook is de kans op retentie groot wanneer de eerste periode bij een werkgever negatief wordt ervaren. Zeker als er veel mogelijkheden zijn om ergens anders aan de slag te gaan. Bovendien draagt een slecht onboardingsproces negatief bij aan het binden en boeien van nieuwe medewerkers. Daarnaast verkleind de kans om de betrokkenheid en verbondenheid te vergroten. Verder leidt Topaz imagoschade en gezichtsverlies wanneer het niet aan de eigen kernwaarden kan voldoen. Krapte op de arbeidsmarkt zorgt ervoor dat zorgmedewerkers nagenoeg in elke zorginstelling aan de slag kunnen. Het vinden en daarna zo goed mogelijk onboarden is daarom cruciaal voor het krijgen en behouden van een kwalitatief en kwantitatief personeelsbestand.

*Hoofdvraag*

Op welke manier kan verbetering van het onboardingsproces bijdragen aan het vergroten van de betrokkenheid van nieuwe medewerkers ten einde het ambassadeurschap te vergroten?

*Deelvragen*

**Theoretische deelvragen**  
Wat is organisatie betrokkenheid en waar bestaat het uit?

Wat is onboarding?

Waaruit bestaat het onboardingsproces?

Wat zijn valkuilen betreffende het onboarden van nieuwe medewerkers?

**Deelvragen veldonderzoek**

Wat is de huidige situatie met betrekking tot het onboardingsproces bij Topaz?

Wat zijn de wensen van de leidinggevende, het bestuur en de werknemers van Topaz betreffende het onboarden van nieuwe medewerkers?

Welke aanbevelingen kunnen worden gedaan om ervoor te zorgen dat nieuwe medewerkers binnen Topaz op een goede uniforme manier onboarden?

*Doelgroep*

Doelgroep van dit onderzoek zijn nieuwe zorgmedewerkers van Topaz en leidinggevenden van de zorgteams. Ook medewerkers die vroegtijdig uit dienst zijn gegaan behoren tot de doelgroep. Onder nieuwe zorgmedewerkers vallen medewerkers die het afgelopen half jaar in dienst zijn gekomen en werkzaam zijn in de directe zorgverlening. De leidinggevenden zijn alle leidinggevenden die leiding geven aan een zorgteam en verantwoordelijk zijn voor het personeelsbeleid van hun team.

# 3. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk worden recente (wetenschappelijke) artikelen met betrekking tot het vraagstuk beschreven. Ook zal er een best practice worden beschreven en worden de te verwachten resultaten geformuleerd.

## 3.1 Organisatie betrokkenheid

De verbondenheid van medewerkers aan hun organisatie draagt in grote mate bij aan de prestaties die zij en de organisatie kunnen leveren. De organisatie betrokkenheid ligt als het ware in het verlengde van hoe betrokken een medeweker is en hoe loyaal deze is naar zijn werkgever. Er zijn verschillende tastbare en ontastbare factoren die invloed hebben op de organisatie betrokkenheid (Abu-Shamaa, Al-Rabayah, & Khasawneh, 2015).

Werktevredenheid en betrokkenheid zijn twee ontastbare factoren die bijdragen aan het concept organisatie betrokkenheid. Om werktevredenheid en betrokkenheid van medewerkers te stimuleren is het noodzakelijk om werkomstandigheden aan te passen naar de wensen van de medewerker en de medewerker de instrumenten te bieden die noodzakelijk zijn om zijn/haar werk uit te voeren. Ook is het belangrijk om in gesprek te blijven met je medewerkers over de te behalen doelen en de voortgang hierin (Abu-Shamaa, Al-Rabayah, & Khasawneh, 2015).

Voordat er veel aandacht werd geschonken aan organisatiepsychologie werd organisatie betrokkenheid nauwelijks onderzocht. Sindsdien zijn er verschillende theorieën over geschreven. De eerste onderzoeken beschrijven organisatie betrokkenheid vooral als een op zichzelf staande dimensie gebaseerd op perspectieven, identificatie en loyaliteit. Volgens Porter, Steers, Mowday & Boulian (1974) is organisatie betrokkenheid verbondenheid aan de organisatie, waarbij het belangrijk is om in de organisatie te blijven, bij te dragen aan successen van de organisatie en jezelf te kunnen identificeren met de normen en waarden van de organisatie (Porter, Steers, Mowday, & Boulian, 1974).

Organisatie betrokkenheid, ook wel organizational commitment, is op veel verschillende manieren gemeten. Volgens Allen & Meyer (1990) is organizational commitment de psychologische verbondenheid van een medewerker naar de werkgever. Allen & Meyer (1990) verdelen de organizational commitment in drie componenten.

Deze drie componenten zijn de affectieve component, de continuïteitscommitment en de normatieve commitment. De affectieve component houdt voornamelijk de emotionele betrokkenheid in. Ook het kunnen identificeren met het bedrijf en betrokken zijn in de organisatie spelen hier een grote rol (Allen & Meyer, 1990).

De continuïteitscommitment gaat vooral om de kosten of lasten die de medewerker zou ervaren als hij het bedrijf zou verlaten. Bij de normatieve commitment gaat het vooral om het feit dat de medewerker een soort verplichting voelt om in de organisatie te blijven (Allen & Meyer, 1990).

## 3.2 Binden en boeien van zorgprofessionals

Tummer, Groeneveld & Lankaar (2012) hebben onderzoek gedaan naar de binding van zorgmedewerkers binnen de sector. In dat onderzoek zijn de volgende vier facetten voor een hoge binding naar voren gekomen:

1. Goede ontwikkeling en loopbaan.
2. Goede werksfeer en plezier in het werk.
3. Lage werkduk.
4. Visie en ambitie van de organisatie (Tummers, Groeneveld, & Lankhaar, 2012).

Uit het onderzoek blijkt dat ontwikkeling en loopbaan een erg belangrijke rol speelt bij de binding van zorgmedewerkers. Gezien deze factor het hoogste scoort is het belangrijk dat HR-managers goed inventariseren wat medewerkers belangrijk vinden bij de ontwikkeling van hun loopbaan. Constant in gesprek blijven over ontwikkelingswensen en hier ook handvatten voor bieden is essentieel. Verder ben je hier als organisatie ook deels afhankelijk van de medewerker. Wanneer deze een carrièrepad heeft uitgestippeld en er bij het huidige bedrijf niet aan kan worden voldaan, ben je als organisatie nagenoeg kansloos om deze medewerker binnen te houden. Achter loopbaan en ontwikkeling volgt ‘sfeer en plezier’. Het blijkt dat een goede werksfeer en verbondenheid met het team sterkte invloed heeft op de binding van medewerkers. Waardering voor elkaars werk, samen activiteiten ontplooien en goed contact met collega’s is daarbij belangrijk (Tummers, Groeneveld, & Lankhaar, 2012).

## 3.3 Binden met perspectief

Talya Bauer deed in 2007 onderzoek naar het scheppen van een realistisch beeld van de nieuwe baan en noemde dit ‘Realistic Job Preview (RJP). Dit betrof een experiment waarbij nieuwe medewerkers van een bedrijf willekeurig werden ingedeeld met of zonder RJP. Bij de sollicitatiegesprekken met een RJP werd meer aandacht besteed aan wat de voor- en nadelen van de taken precies zijn, wat het werk exact inhoudt en waar je tegenaan kan lopen. Ook Verhoeven besteedt in haar whitepaper aandacht aan dit onderzoek. Gedurende dit onderzoek is een experiment uitgevoerd waarbij nieuwe medewerkers met een RJP werden vergeleken met medewerkers zonder een RJP tijdens het aannameproces.

Het RJP zorgde ervoor dat meer kandidaten de baan niet accepteerden, omdat het realistische beeld van de nieuwe baan toch niet aansloot bij hun carrière wensen. Echter vond in deze groep medewerkers 50% minder ongewenst vroegtijdig vertrek plaats dan de groep zonder RJP. Dit onderzoek toont het belang aan van het scheppen van de juiste verwachtingen tijdens het onboardingsproces en pleit ervoor om een kandidaat in alle openheid alle beschikbare informatie te geven over de verschillende dimensies van het psychologisch contract (Verhoeven A. , 2014).

## 3.4 Binden in het kort

De eerste stappen aangaande het binden en boeien van medewerkers worden al gezet voordat de nieuwe medewerker wordt aangenomen. Het scheppen van een realistisch beeld van de functie en het creëren van een fijne werksfeer en relatie met collega’s is cruciaal. De fase voorafgaand en tijdens de eerste maanden van een nieuw dienstverband kan de betrokkenheid van medewerkers op de lange termijn verhogen, het kan de sfeer in het team verbeteren en kan ervoor zorgen dat de nieuwe medewerker sneller productief is (Verhagen, 2016).

Gezien het feit dat de twee belangrijkste facetten voor het binden en boeien van zorgpersoneel al in het eerste stadium van het aanname proces aan bod komen, richt dit onderzoek zich voornamelijk op deze eerste fase. In deze fase begint het binden en boeien van de nieuwe medewerker en daarom zal hier veel aandacht aan moeten worden besteedt. Hoe eerder de organisatie begint met het binden en boeien van de medewerker, hoe meer profijt de organisatie hiervan zal hebben.

## 3.5 Binden door onboarding

Zoals beschreven in voorgaande theorieën begint het binden en boeien van de medewerkers in de periode voorafgaand en aan het begin van een nieuw dienstverband. In recente theorieën wordt de term onboarding gebruikt om deze periode te beschrijven. Zo’n beetje iedereen is bekend met het begrip ‘inwerkperiode’. Maar inwerken is niet hetzelfde als onboarding. Onboarding gaat een stuk verder en betreft het complete integratieproces van nieuwe medewerkers binnen een organisatie. Onboarding is dus niet alleen het wegwijs maken van medewerkers, maar ze alles aanreiken wat nodig is om zich te ontwikkelen tot betrokken en bevlogen medewerkers. En ze bovendien uitdagen om het beste uit zichzelf, het team en de organisatie naar boven te halen (Verhagen, 2016).

De basisvoorwaarden tijdens het onboarden wordt ook wel de harde kant genoemd. Hieronder worden onder andere de volgende zaken verstaan: een pc, laptop, mobiele telefoon, parkeerplaats, toegangspas enzovoort. Bij onboarding ligt de nadrukkelijke aandacht voornamelijk op de zachte kant. Een goed onboardingsprogramma zorgt er volgens Verhagen (2016) voor dat medewerkers uitgedaagd worden, sneller productief zijn, meer betrokken zijn en beter integreren. Wat hiervoor zorgt, verstaan we onder de zachte kant. Het gaat er bij de zachte kant om hoe je de informatie overbrengt en waar je je aandacht op vestigt. Daarnaast zorgt een juist onboardingsprogramma ervoor dat medewerkers minder snel de organisatie verlaten. Dit omdat de medewerkers meer betrokken zijn bij de organisatie en daardoor een hogere verbondenheid ervaren (Verhagen, 2016).

De belangrijkste pijlers om met onboarding aan de slag te gaan zijn:

1. Medewerkers sneller productief laten zijn.

2. De medewerkerbetrokkenheid verbeteren.

3. Het ongewenst uittreden van medewerkers voorkomen.

4. Betere integratie van nieuwe medewerkers.

5. Medewerkers direct uitdagen en inspireren om optimaal te presteren (Verhagen, 2016).

### 3.5.1 De succesfactoren

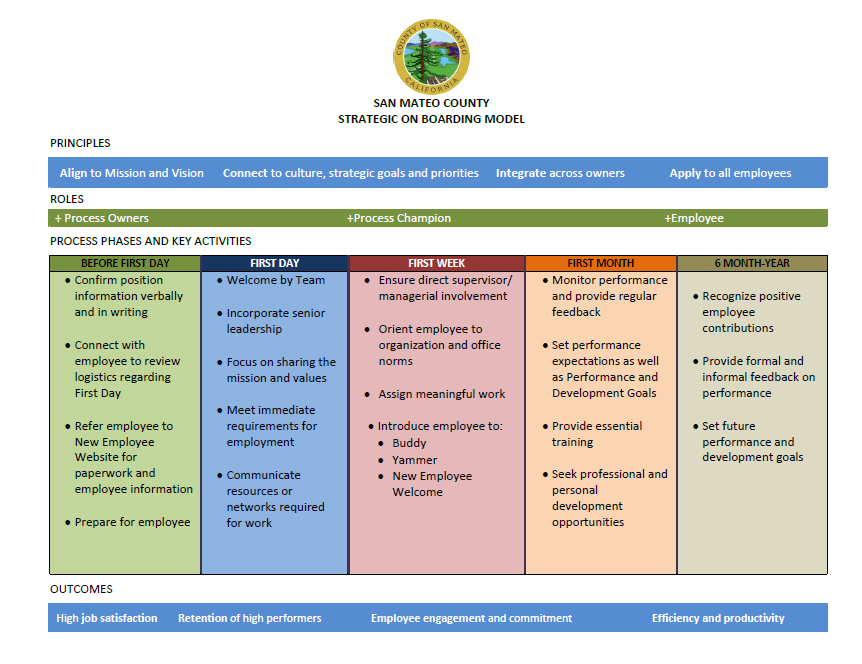
Tijdens het onboardingsprogramma zijn volgens Bradt en Vonnegut (2009) een aantal succesfactoren. Het om de zogenoemde vijf A’s:

* Align; zorg ervoor dat de organistie en/of de betrokkenen het ermee eens zijn dat er een nieuwe medewerker aangenomen dient te worden en welke rol deze gaat vervullen.
* Acquire; identificeer, rekruteer, selecteer en zorg dat je de mensen vindt die deel uit gaan maken van je team.
* Accomodate; geef nieuwe medewerkers de handvatten en spullen die nodig zijn om hun taken op een goede manier te vervullen.
* Assimilate; help nieuwe medewerkers om samen te werken met collega’s, zodat ze het werk samen kunnen doen.
* Accelerate; ondersteun nieuwe medewerkers en het team, zodat ze goede resultaten sneller neer kunnen zetten (Bradt & Vonnegut, 2009).

In tegenstelling tot Bradt en Vonnegut geeft de Jong (2016) aan dat het onboardingsproces van start gaat bij het tekenen van het contract. Een effectief programma duurt volgens hem, net zoals blijkt uit de theorie van Bradt en Vonnegut, een langere periode. Vaak lukt het niet om met één bijeenkomst of e-learning module een effectieve inwerkperiode tegemoet te gaan (de Jong, 2016).

### 3.5.2 Het onboardingsproces volgens San Mateo County

Onderstaand schema geeft weer uit welke fasen het onboardingsproces bij San Mateo County bestaat en wat voor deze organisatie belangrijk is per fase.



Figuur Onboardingsproces, San Mateo County (2016)

Uit dit schema blijkt dat het onboardingsproces voor de eerste werkdag al begint. Voor de eerste werkdag is het onder andere belangrijk om de aanname zowel mondeling als schriftelijk te bevestigen, om de medewerker te verwijzen naar een website voor de benodigde documenten en om de werkplek klaar te maken voor de nieuwe medewerker.

Op de eerste dag is het van belang dat de medewerker wordt welkom geheten door het team, dat de nieuwe medewerker op de hoogte wordt gebracht van de missie en doelstellingen en dat de medewerker te horen krijgt welke netwerken belangrijk zijn binnen de organisatie. De eerste week staat in het teken van directe supervisie en het geven van zinvolle taken. Ook kan de nieuwe medewerker in de eerste week gekoppeld worden aan een mentor.

Gedurende de eerste maand kan de prestatie van de medewerker worden bijgehouden en kan de organisatie feedback geven over zijn/haar handelen. Daarnaast is het belangrijk doelen te stellen en eventueel trainingen aan te bieden. In de periode van het eerste half jaar tot een jaar is het belangrijk om de bijdrage van de nieuwe medewerker te benoemen, feedback te geven en ontwikkelingsdoelen vast te leggen (San Mateo County, 2016).

### 3.5.3 Valkuilen onboardingsproces

Er zijn volgens George Bradt en Mary Vonnegut (2009) een aantal veel voorkomende fouten die gemaakt worden voorafgaand of tijdens de indiensttreding van een nieuwe medewerker.

Hieronder een opsomming van ‘fouten’ gedurende de fase voorafgaand aan de indiensttreding:

* Medewerkers die het sollicitatiegesprek afnemen weten zelf niet goed wat de functie inhoudt, laat staan over welke kwaliteiten de nieuwe medewerker moet beschikken.
* De interviewers stellen de sollicitant niet of onvoldoende op zijn gemak tijdens een sollicitatiegesprek, waardoor de kandidaat eerder geneigd is af te haken.
* De kandidaat die gekozen wordt past niet in de cultuur van de organisatie of afdeling (Bradt & Vonnegut, 2009).

Bradt en Vonnegut (2009) geven aan dat er ook tijdens de eerste werkdagen een aantal veel voorkomende fouten zijn die ervoor zorgen dat de nieuwe medewerker zich niet welkom voelt in de organisatie. Hierdoor is de nieuwe medewerker eerder geneigd de organisatie op korte termijn te verlaten en zal de nieuwe medewerker minder goed functioneren dan wanneer deze wel een fijne start maakt.

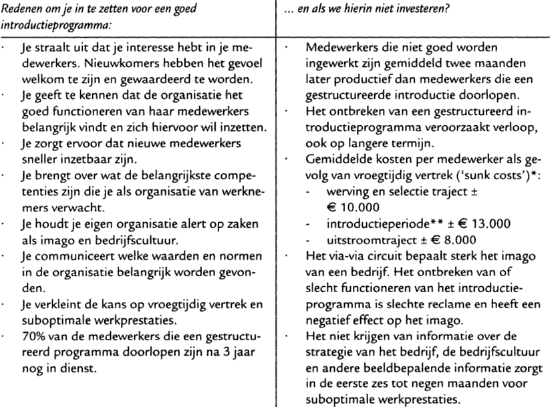
* De nieuwe medewerker arriveert zonder dat iemand hem opvangt, hij/zij heeft nog geen werkplek en niemand die hem de weg wijst.
* De nieuwe medewerker botst met een collega waar hij/zij juist veel mee zou moeten samenwerken.
* Na de eerste dag wordt de medewerker al aan zijn/haar lot overgelaten en moet hij/zij zichzelf zien te redden (Bradt & Vonnegut, 2009).

## 3.6 Binden door onboarding geconcludeerd

Onboarden betreft het op een zo goed mogelijke manier binnenhalen van nieuwe medewerkers, om ervoor te zorgen dat deze snel productief zijn, zich welkom voelen, goed worden opgenomen in het team en verbondenheid voelen met de organisatie. Dit is meer dan het op een fijne manier inwerken van een nieuwe medewerker. Het onboarden begint daadwerkelijk al voor de eerste werkdag en besteedt meer aandacht aan de zachte kant van de introductie van de nieuwe medewerker dan dat het reguliere inwerken doet. Zo wordt onder andere veel aandacht besteed aan de relatie met collega’s en de werksfeer.

## 3.7 Het nut van een goed introductieprogramma

Er wordt tijd besteedt aan het vinden van het juiste nieuwe personeelslid. Wanneer deze niet of onvoldoende wordt ingewerkt kan dat negatieve gevolgen hebben voor zowel de nieuwe medewerker als de organisatie. Gertrude Smit, Henk Verhoeven en Arnold Driessen (2006) hebben in het boek ‘Personeelsselectie en assessment in perspectief’ schematisch weergegeven wat voordelen zijn van een goed introductieprogramma en wat een minder goed introductieprogramma als negatieve gevolgen kan hebben.

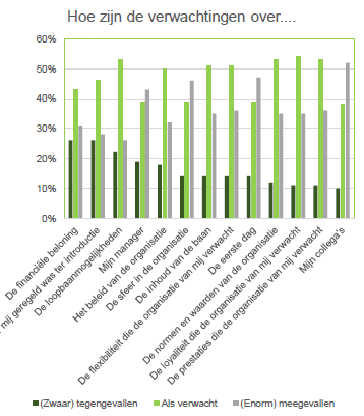


## 

Figuur 3 Introductieprogramma: kosten baten analyse, G. Smit, H. Verhoeven, A. Driessen (2006)

Het opzetten van een goed introductieprogramma zorgt er onder andere voor dat medewerkers minder snel geneigd zijn de organisatie te verlaten, dat de reputatie van het bedrijf groot blijft en het werkt kostenbesparend (Smit, Verhoeven, & Driessen, 2006).

## 3.8 De verwachtingen van een nieuwe baan

Verschillende onderzoeken, onder andere van Onyx (2016), bevestigen dat onboarding zorgt voor een lager ziekteverzuim, minder grote vertrekgeneigdheid en meer betrokkenheid (Onyx, 2016).

Het whitepaper van Adriënne Verhoeven (2014), gepubliceerd uit naam van haar organisatie ‘Workwonders’ gebaseerd op onderzoek van de Intelligence Group, geeft onder andere weer dat medewerkers door een goed onboardingsprogramma meer betrokken raken bij de organisatie. Door deze hogere mate van betrokkenheid zijn deze medewerkers 40% effectiever dan hun niet betrokken collega’s. Ook verbeterd de retentie volgens Verhoeven. Met name door het scheppen van de juiste verwachtingen tijdens het onboardingsprogramma vergroot je als organisatie de kans dat medewerkers langer verbonden blijven aan de organisatie. Uit onderzoek naar 505 mensen die in 2014 van baan veranderden viel bij zes op de tien mensen minimaal één aspect tijdens het onboardingsproces tegen. Deze ontevredenheid zorgt voor demotivatie, mindere prestaties en mogelijk tot ongewenst voortijdig vertrek (Verhoeven, 2014).

Figuur 4 Verwachtingen nieuwe baan, Verhoeven (2014)

## 3.9 Opbrengsten van een goed onboardingsprogramma in cijfers

Ook de organisatie Onyx (2016), gespecialiseerd in het vormgeven van online leeractiviteiten, schrijft dat onboarding zorgt voor minder snel vertrekkende medewerkers en meer betrokkenheid. Daarnaast geeft deze organisatie aan dat een goed onboardingsprogramma ook zorgt voor 30% minder ziekteverzuim. Hieronder worden een aantal cijfers die Onyx communiceert opgesomd (Onyx, 2016).

Feiten over nieuwe medewerkers:

* 86% neemt na 6 maand de beslissing om te blijven of te vertrekken
* 35 % vertrekt binnen de 2 jaar
* na 3-5 jaar moet de helft van de medewerkers vervangen worden (Onyx, 2016).

Resultaten onboarding:

* 25% minder personeelsverloop
* 70% meer betrokkenheid
* 30% minder ziekteverzuim
* 42% minder werkstress (Onyx, 2016).

## 3.10 Best Practice

Organisaties die helpen met het vormgeven van onboardingsprogramma’s gebruiken hierbij vaak digitale systemen. Deze systemen helpen met het contact leggen tussen een nieuwe medewerker en de organisatie. Zo wordt de nieuwe medewerker al betrokken bij de organisatie, voordat deze in dienst is getreden. Mede hierom is ervoor gekozen om twee best practices te beschrijven die te maken hebben met de digitale kant van het onboardingsproces.

### 3.10.1 Best practice bij Fog Creek

Fog Creek is een organisatie die zich voornamelijk bezighoudt met softwareontwikkeling. Deze organisatie heeft het onboardingsproces zo vormgegeven dat de nieuwe medewerkers gestimuleerd worden om deel uit te maken van het team, dat de nieuwe medewerkers de cultuur snel leren kennen en dat ze vanaf dag één gericht aan de slag kunnen. Dit wordt onder andere gedaan zodat de medewerkers die worden binnengehaald voor langere tijd verbonden blijven aan de organisatie (Cooper, 2016). Eén van de hulpmiddelen die Fog Creek hiervoor inzet is Trello. Trello is een gratis computersysteem dat mensen met elkaar verbindt. Het is in feite een soort social media platform voor een beperkte groep mensen.

Dit systeem weergeeft een takenlijst voor de nieuwe medewerker en zijn collega´s. De takenlijst is vooral gericht op de periode voor aanvang van het dienstverband tot en met de eerste werkdagen van de nieuwe medewerker. Dit takenlijstje dienst als een checklist voor de collega´s van de nieuwe medewerker, zodat er kan worden nagegaan of alles geregeld is. Ook dient het als leidraad voor de nieuwe medewerker zelf, zodat hij/zij weet waarmee ze aan de slag gaan.

Daarnaast is dit systeem een platform waar vragen gesteld kunnen worden en mensen kunnen worden voorgesteld. Eén van de taken voor de nieuwe medewerker is dan ook om zich voor te stellen via dit platform. Zo voelt de nieuwe medewerker zich snel onderdeel van het team.

Zie bijlage 9 voor een screenshot van hoe het systeem bij Fog Creek wordt ingesteld voor nieuwe medewerkers.

### 3.10.2 Best practice Appical

Appical is een organisatie die software ontwikkelt ter bevordering van het onboarden van nieuwe medewerkers. Dit hebben ze gedaan bij verschillende organisaties, zoals overheidsinstellingen, internationale grootmachten en zorginstellingen.

*Appical verandert de manier waarop bedrijven communiceren met nieuwe medewerkers. In de schaarse kandidatenmarkt is onderscheidend vermogen belangrijk; talent wil je bij je houden. Wij geven onze klanten real-time inzicht in de data én feedback van medewerkers. Zo wordt inwerken pas écht leuk* (Brouwer, 2015).

Appical heeft verschillende organisaties in de sector Zorg & Welzijn geholpen met het vormgeven van het onboardingsprogramma. Renee Velsen van het OLVG in Amsterdam en Barbara Schouten van het Flevoziekenhuis in Almere geven hun mening over Appical en wat het verbeteren van het onboardingsproces voor hun heeft betekend:

**1. Pak je kans om nieuwe collega’s sneller productief te krijgen**Een goede onboarding is de uitgelezen kans om de euforie van een nieuwe baan vast te houden, zeker in een complexe werkomgeving zoals een ziekenhuis. Maar tegelijkertijd is naleving van procedures, veiligheids- en hygiëneprotocollen enorm belangrijk. Dit hoeft niet altijd droog en saai. Het OLVG zet bijvoorbeeld geen boekwerken aan tekst in haar app, maar maakt korte filmpjes. Bijvoorbeeld over het correct wassen van je handen (Smink, 2017).

**2. Betrek je stakeholders vanaf dag één**Het is belangrijk om alle belanghebbenden in een ziekenhuis bij het onboardingsproces te betrekken. Het inwerktraject ligt vaak belegd bij meerdere afdelingen. Betrek daarom inhoudsdeskundigen en de OR bij het samenstellen van het programma en steek tijd en energie in het samen uitdokteren van het doel van de onboarding, welke onderdelen je wil gebruiken, wat je gaat meten en hoe dan. En zorg dat meerdere afdelingen zelf nadenken over hun content. Ook de directie. Bij het Flevoziekenhuis is een kop koffie drinken met de raad van bestuur bijvoorbeeld een vast onderdeel van het inwerktraject (Smink, 2017).

**3. Geef nieuwe collega’s een beter inzicht in hun werkomgeving**Tijd kan mensenlevens sparen in een ziekenhuis. Snel weten waar je alles kunt vinden is dus belangrijk. Dat is de reden waarom steeds meer ziekenhuizen hun werknemers de mogelijkheid bieden om het gebouw te verkennen met een virtuele tour. Het Medisch Spectrum Twente doet dit bijvoorbeeld, maar ook in het Flevoziekenhuis is de rondleiding een onderdeel in de onboarding app.  
Bonus: een tour via virtual of augmented reality kan nieuwe medewerkers inzicht geven in plekken waar ze anders niet komen. Zoals het mortuarium bijvoorbeeld, of de OK (Smink, 2017).

**4. Vraag om feedback**Nieuwe collega’s komen fris binnen. Iedereen wordt echter binnen drie weken hartstikke bedrijfsblind. Maak gebruik van die cruciale eerste fase en vraag hen wat er beter kan. Deze feedback is enorm waardevol (Smink, 2017).

**5. Combineer on- en offline**Een goed onboardingprogramma bestaat zeker niet alleen uit een app. Het is juist belangrijk dat je dingen zoals een introductiedag of een borrel combineert met de online content die je aanbiedt. Het OLVG bijvoorbeeld heeft twee locaties in Amsterdam. Zij laat de groepen nieuwe medewerkers ’s ochtends starten met hun introductiedag op de locatie in Amsterdam Oost. Hier volgen ze een tour en doen ze opdrachten in de app. ’s Middags fietst of tramt iedereen naar de andere locatie in Amsterdam West om daar de rest van de introductiedag te vervolgen. Werkt perfect (Smink, 2017)!

In bijlage 10 worden vier screenshots toegevoegd van het systeem dat Appical gebruikt. Zo wordt een beeld gecreëerd van hoe het onboardingsprogramma er in de praktijk uitziet. In de demo die ter beschikking is gesteld wordt gekozen voor de app van Sint Lucas, zie hiervoor de eerste screenshot.

In de tweede screenshot is te zien hoe de onboardingsapp van Sint Lucas eruit ziet. Dit is de pagina die je ziet wanneer je als nieuwe medewerker voor het eerst inlogt. Er is weergegeven hoeveel dagen er nog zijn tot de eerste werkdag, hoe de voortgang is en je kunt bestanden inzien. Links onderin is een checklist waaraan je kan zien wat je nog moet doen voordat je helemaal klaar bent met preboarden.

De derde screenshot geeft weer wat je ziet wanneer je op ‘veelgestelde vragen’ klikt. Hier worden vragen weergegeven die vaak gesteld worden. Zo kun je als nieuwe medewerker alvast antwoorden vinden op vragen die bij je te binnen schieten. Op de laatste screenshot is een checklist te zien. Deze checklist geeft weer wat de nieuwe medewerker nog moet doen om zijn/haar indiensttreding te voltooien.

De software van Appical is beschikbaar op de computer en is te downloaden via de PlayStore of Applestore. De inhoud is samen te stellen naar wens.

## 3.12 Conclusie literatuuronderzoek

Het ontwikkelen van organisatie betrokkenheid en de daarbij behorende psychologische verbondenheid begint direct nadat is besloten dat de sollicitant in dienst komt. Ook is het zo dat, wanneer de introductie- en inwerkperiode negatief wordt ervaren, de kans op retentie groot is. 86% van de nieuwe medewerkers neemt namelijk binnen zes maanden de beslissing of ze bij de organisatie blijven of niet. Zoals beschreven in dit literatuuronderzoek is het niet goed onboarden van nieuwe medewerkers funest voor het welkomstgevoel, de verbondenheid, de betrokkenheid en de retentie.

Ook blijkt dat het welkomstgevoel niet pas gegeven kan worden op het moment dat de medewerker zijn eerste dag heeft. De periode van het introduceren van de nieuwe medewerker begint in feite al wanneer de handtekening onder het contract is gezet. De periode vanaf het tekenen van het contract tot de indiensttreding is cruciaal bij het onboardingsproces. Juist in deze fase is het belangrijk om in contact te blijven met de nieuwe medewerker en hem/haar dan al de middelen te bieden om zo goed mogelijk van start te gaan.

Bradt en Vonnegut (2009) schrijven een theorie waarin een aantal succesfactoren aangaande het onboardingsproces worden opgenomen. Deze succesfactoren betreffen de vijf A’s:

* Align; zorg ervoor dat de organistie en/of de betrokkenen het ermee eens zijn dat er een nieuwe medewerker aangenomen dient te worden en welke rol deze gaat vervullen.
* Acquire; identificeer, rekruteer, selecteer en zorg dat je de mensen vindt die deel uit gaan maken van je team.
* Accomodate; geef nieuwe medewerkers de handvatten en spullen die nodig zijn om hun taken op een goede manier te vervullen.
* Assimilate; help nieuwe medewerkers om samen te werken met collega’s, zodat ze het werk samen kunnen doen.
* Accelerate; ondersteun nieuwe medewerkers en het team, zodat ze goede resultaten sneller neer kunnen zetten (Bradt & Vonnegut, 2009).

Om de kans op retentie te verkleinen, het ziekteverzuim te verlagen, medewerkers sneller productief te maken en medewerker sneller welkom te laten voelen gebruikt Fog Creek een sociaal computersysteem. De organisatie Appical levert software voor soortgelijke systemen. Dit hebben ze in Nederland gedaan aan multinationals, overheidsinstellingen en organisaties in de Zorg & Welzijn. Dit systeem verbindt nieuwe medewerkers met hun (toekomstige) collega’s en geeft weer waaraan tijdens de eerste fase aandacht wordt besteed. Ook dient het als controle voor medewerkers om na te gaan of alles geregeld is voor de nieuwe medewerker. Daarnaast stelt de nieuwe medewerker zich voor en dient dit systeem als een ‘smoelenboek’, dit alles om de nieuwe medewerker zich zo snel mogelijk wegwijs te maken in de organisatie en zich snel thuis te laten voelen.

Het doel van het verbeteren van het onboardingsproces bij Topaz is dus om de nieuwe medewerkers welkom te laten voelen en de betrokkenheid vanaf het begin af aan te vergroten. Wanneer dat goed gebeurt is er, ondanks de krapte op de arbeidsmarkt, een grotere kans om een kwalitatieve en kwantitatieve personeelsbezetting te krijgen. Dit omdat de nieuwe medewerkers fungeren als ambassadeurs en op bijvoorbeeld verjaardagen vertellen over hoe fijn ze zijn ontvangen en hoe welkom ze zich voelen bij Topaz. Theorieën beschreven in dit literatuuronderzoek neem ik mee in de interviews en zal ik toetsen in de praktijk.

# 4. Methodologie

In dit hoofdstuk wordt beschreven hoe de situatieschets, het theoretisch kader en de resultatensectie vorm worden gegeven*.*

## 4.1 Documentenstudie

Doordat er bij de onderzoeker veel kennis is over de organisatie Topaz, wegens een stageperiode en dienstbetrekking in het verleden, is de situatieschets opgesteld met praktijk en theorie kennis. Gedurende de stageperiode en dienstbetrekking zijn er verschillende gesprekken geweest tussen onderzoeker, PO&O medewerkers, PO&O adviseurs en de manager PO&O. Tijdens deze gesprekken is informatie vergaard over de organisatie Topaz. Welke locaties er zijn, wat de expertise is en welke werknemers zich in de operationele kern van de organisatie bevinden is hierdoor eenvoudig te formuleren. Daarnaast is er onderzoek gedaan naar artikelen aangaande de arbeidsmarkt om de situatieschets compleet vorm te geven. Onder andere het rapport ‘Arbeid in Zorg en Welzijn, Jeugdzorg en Kinderopvang 2015’ heeft bij het in kaart krijgen van de arbeidsmarkt een grote rol gespeeld.

Verder is in beleidsdocumenten onderzoek gedaan naar hoe het inwerkbeleid van Topaz er op dit moment uit ziet. De handleiding voor het inwerken van nieuwe medewerkers, zie bijlage 2, is hierin van belang geweest. Kennis over de introductiedagen, het inwerkprogramma en de werving & selectie procedure is door deze documentenstudie opgedaan. Momenteel vindt er 5 keer per jaar een introductiedag voor nieuwe medewerkers plaats. De planning van deze introductiedagen wordt aan het begin van ieder kalenderjaar naar de teammanagers gestuurd.

In de handleiding voor het inwerken van nieuwe medewerkers is een planning opgesteld, die in drie periodes is verdeeld:

*Periode 1*

Deze periode beslaat de eerste werkdag en werkweek en staat in het teken van ontvangst en eerste introductie. De nieuwe medewerker loopt/kijkt ‘boventallig’ mee, onder begeleiding van diverse functieniveaus, op de afdeling of binnen de dienst. Aantal dagdelen en diensten is afhankelijk van de aard van de arbeidsovereenkomst (Topaz, 2015).

*Periode 2*

Dit is de tweede werkweek waarbij de introductie meer diepgang krijgt. De medewerker werkt mee, onder begeleiding (back up) van een zelfstandig medewerker, op de afdeling of binnen de dienst. Aantal dagdelen en diensten is afhankelijk van de aard van de arbeidsovereenkomst.

Opbouw van verantwoordelijkheid is afhankelijk van het functieniveau (Topaz, 2015).

*Periode 3*

Deze periode beslaat de derde en vierde werkweek. De medewerker werkt zelfstandig en is ingeroosterd conform bezetting en contracturen. Hij kan terugvallen op de begeleiding (back up) van een zelfstandige collega. De leidinggevende fungeert als coach op afstand.

In de vierde week vindt het einde proeftijd gesprek plaats. Het resterende jaar is de gesprekscyclus van kracht (Topaz, 2015).

In de handleiding voor het inwerken van nieuwe medewerkers van Topaz (2015) is daarnaast een checklist in de bijlage opgenomen. Deze checklist dient als houvast voor de leidinggevende. Zie bijlage 2 voor deze checklist.

## 4.2 Literatuuronderzoek

Om inzicht te krijgen wat de betrokkenheid van zorgpersoneel vergroot is onderzoek gedaan naar wetenschappelijke artikelen. Aangezien onboarding hierin een grote rol speelt bij het theoretisch kader ook onderzoek gedaan naar (wetenschappelijke) artikelen die verband hebben met onboarding. Deze zoektocht speelt zich voornamelijk online af. Gepubliceerde onderzoeken die te vinden zijn via Google Scholar behoren voornamelijk tot de informatiebronnen.

## 4.3 Interviews

### 4.3.1 Procedure

Het doel van het interviewen is de huidige situatie in beeld brengen. Hoe verloopt bijvoorbeeld de inwerkperiode bij Topaz en hoe zorgt de organisatie ervoor dat het de medewerkers bindt en boeit. Voor dit onderzoek worden half gestructureerde interviews afgenomen, aan de hand van een interviewchecklist, zie bijlage 7 en bijlage 8. Met een enquête zou het onderzoek minder waardevol zijn omdat de antwoorden op de vragen die worden gesteld te complex zijn om uit te vragen in een vragenlijst. Er zullen dan te veel open vragen in de enquête komen en de vraag is dan of het ingevulde antwoord echt antwoord geeft op de gestelde vraag (Verhoeven , 2010). Interviews geven meer diepgang doordat er kan worden doorgevraagd op een antwoord. Daarnaast is bekend dat de respons op enquêtes binnen Topaz laag is, waardoor onvoldoende informatie gegenereerd kan worden.

Werving- en selectie behoort volgens Bradt en Vonnegut (2009) tot het onboardingsprogramma, dus zal ook hier aandacht aan worden besteedt bij dit onderzoek. De voornaamste focus is gericht op de periode van het sollicitatieproces tot en met de eerste werkweken. Dit is de periode waarin de verwachtingen worden geschept en de eerste indruk wordt opgedaan. Uit theorieën is gebleken dat dit een cruciale periode is. De meeste interviewvragen zullen gericht zijn op deze periode.

### 4.3.2 Doelgroep

Gezien het feit dat de krapte op de arbeidsmarkt vooral betrekking heeft op zorgpersoneel zal dit onderzoek voornamelijk op nieuwe zorgmedewerkers gericht zijn. Daarnaast behoort zorgpersoneel tot de grootste groep medewerkers van Topaz, waardoor deze keuze draagvlak binnen de gehele organisatie kan krijgen. Wanneer Topaz het inwerk- en introductiebeleid op een positieve manier kan afstemmen op de wensen van zorgpersoneel, kan de grootste winst geboekt worden. Het tekort aan zorgpersoneel heeft impact over de gehele organisatie, dus zal het praktijkonderzoek op alle locaties afspelen.

Naar aanleiding van hiervoor geschreven gedachtegangen is besloten om een willekeurige selectie te maken van zorgmedewerkers die in 2016 in dienst zijn gekomen. Deze medewerkers worden geïnterviewd over hoe de inwerk- en introductieperiode is verlopen, of dat heeft voldaan aan hun verwachtingen en wat ze eventueel anders hadden gewild. Teammanagers van zorgteams zullen eveneens bevraagd worden. Dit om na te gaan hoe zij verwachtingen kenbaar maken aan nieuwe medewerkers, hoe zij nieuwe medewerkers inwerken, hoe zij het introductieprogramma vaststellen en welke verbeterpunten zij hier eventueel in zien. In totaal zijn er 16 interviews gehouden.

Om de wensen van nieuwe medewerkers en teammanagers te kunnen koppelen aan organisatiedoelstellingen zal er ook een interview met de bestuurder worden ingepland. Tijdens dit interview wordt besproken wat de wens van Topaz is aangaande de inwerk- en introductieperiode.

## 4.4 Participerende observatie

Er is deelgenomen aan de introductieochtend van 20 april bij Topaz. Door vanaf de zijlijn deel te nemen aan de introductieochtend ervaarde onderzoeker hoe het was om hieraan deel te nemen en kreeg onderzoeker de bevindingen van andere deelnemers mee. Dit is gedaan om een beeld te krijgen van wat er tijdens de introductieochtend wordt besproken en hoe de reactie en houding van de deelnemers is. Gezien de introductieochtend een rol speelt in het inwerkbeleid van Topaz werd het bijwonen hiervan als zeer nuttig beschouwd.

Zowel de houding en het gedrag van de deelnemers als wat er feitelijk gebeurt en wordt gedeeld wordt bekeken. Het bijwonen van deze introductieochtend kan nieuwe adviezen met zich meebrengen of andere adviezen kracht bijzetten.

# 5. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het veldonderzoek weergeven. Er zijn in totaal 16 interviews gehouden, zowel met nieuwe medewerkers als met teammanagers en de raad van bestuur. Aangezien er saturatie optrad nadat er 16 interviews gehouden waren, is besloten te stoppen met interviewen. Saturatie houdt in dat er geen nieuwe informatie meer besproken wordt. Daarom is het voeren van nog meer interviews overbodig. Vervolgens zijn de interviews geparafraseerd en samengevat. In bijlage 3 zijn de samenvattingen van de gehouden interviews met nieuwe medewerkers toegevoegd. Bijlage 4 weergeeft de samenvattingen van de gehouden interviews met teammanagers. Alle interviews zijn vervolgens gecodeerd om de belangrijke en soortgelijke bevindingen te bundelen. Bijlage 5 weergeeft de legenda van deze coderingen. De samenvatting van het interview met de raad van bestuur is te lezen in bijlage 6.

Zoals beschreven in de methodologie is er geobserveerd bij de introductieochtend. De belangrijkste bevindingen van deze observatie zullen ook in dit hoofdstuk worden weergeven.

## 5.1 De resultaten uit interviews

Deze paragraaf besteedt aandacht aan de belangrijkste onderdelen van de interviews. Om de deelvragen van het veldonderzoek te kunnen beantwoorden zijn interviewvragen op de deelvragen afgestemd. Onderzoeker wilde nadrukkelijk antwoord op deze vragen, omdat deze vanwege het in kaart krijgen van het onboardingsproces en het kunnen koppelen hiervan aan literatuur ten einde goede adviezen te geven van belang zijn. Daarnaast kan onderzoeker de antwoorden op deze vragen koppelen aan de deelvragen om daar een antwoord op te formuleren.

De deelvraag ‘wat is de huidige situatie met betrekking tot het onboardingsproces bij Topaz?’ kan naar aanleiding van volgende interviewuitkomsten worden beantwoord. Door deze uitkomsten is een compleet beeld geschetst van hoe het onboardingsproces er bij Topaz op dit moment eruit ziet.

Ook de deelvraag ‘wat zijn de wensen van de leidinggevende en het bestuur van Topaz en de werknemers van Topaz betreffende het onboarden van nieuwe medewerkers?’ kan naar aanleiding van de interviewuitkomsten worden beantwoord. Om de uitkomsten van de interviews met teammanagers en medewerkers te kunnen koppelen aan de strategie en doelstellingen aangaande onboarding bij Topaz worden de belangrijkste bevindingen uit het interview met de raad van bestuur aan het einde van deze paragraaf toegevoegd. Zo kan worden nagegaan wat de wensen van Topaz met betrekking tot het onboardingsproces zijn.

***Met wie wordt het sollicitatiegesprek gehouden en wat wordt hier besproken?***

Alle teammanagers geven aan dat ze het sollicitatiegesprek samen met een collega teammanager, verpleegkundige of andere collega uit het team voeren. Er zijn dus altijd minimaal twee personen waar de sollicitant het gesprek mee voert, zodat de kandidaat door twee mensen kan worden getoetst. In 13 van de 15 gevoerde interviews is gezegd dat er gesproken wordt over de sfeer en omgang met collega’s tijdens het sollicitatiegesprek. Twee geïnterviewde gaven aan dat de sfeer van de locatie of de relaties op de werkvloer niet besproken is, dit is zo’n 13%.

´´*Ik had het sollicitatiegesprek met twee teammanagers. Op zich verliep het prima, maar het ging niet over de stand van zaken van het team of over de status van het zorg aan huis team. Het was nog onzeker of het zorg aan huis team door zou gaan. Daarnaast werkten er veel uitzendkrachten, was het allemaal erg rommelig en onstabiel. Ik weet niet of ik naar Topaz zou zijn gekomen als ik dit van te voren wist´´* (Bijlage 2, interview 1).

***Wat gebeurt er in de periode vanaf het arbeidsvoorwaardengesprek tot de eerste werkdag?***

Twee teammanagers geven aan dat er contact is tussen het arbeidsvoorwaardengesprek en de eerste werkdag. Dit gebeurt bijvoorbeeld door stukken toe te sturen, zoals wekelijkse nieuwsberichten, of door de nieuwe medewerker twee weken voordat hij/zij begint uit te nodigen voor een kopje koffie om kennis te maken met het team. In vier van de 15 gehouden interviews kwam naar voren dat er één keer contact is geweest met de planner, om het rooster en de wens voor vrije dagen door te geven. Negen van de geïnterviewde geven aan dat er geen contact is tussen het arbeidsvoorwaardengesprek en de eerste werkdag. Sommige hiervan moesten zelf contact opnemen om na te gaan wat de eerste werkdag precies wordt en hoe laat ze zich moeten melden. Dit alles betekent dat het onboarden van nieuwe medewerkers in ongeveer 87% van de gevallen actief gebeurt na hun eerste werkdag.

´´*Nadat ik mijn sollicitatiegesprek had gehad en duidelijk was dat ik werd aangenomen, hoorde ik niks meer. Ook wist ik niet wanneer nou mijn eerste werkdag zou zijn of hoe mijn rooster eruit kwam te zien. Ik heb daarom zelf meerdere keren contact opgenomen om dit na te vragen´´* (Bijlage 2, interview 2).

***Hoe is de ontvangst op de eerste werkdag en hoe wordt de nieuwe medewerker vervolgens ingewerkt?***

Op deze vraag is het meest wisselend gereageerd. Minder dan de helft, namelijk 6 van de 15 geïnterviewden, heeft in het interview aangegeven dat de ontvangst en de inwerkperiode prettig verloopt. In 4 van de gesprekken zijn er positieve en negatieve facetten aangehaald. Vijf geïnterviewde gaven een negatief antwoord. Zowel teammanagers als nieuwe medewerkers verschilden van mening. Opvallend is dat er teammanagers zijn die aangeven dat er geen inwerkprogramma is en dat een checklist om na te gaan of de nieuwe medewerker al het benodigde heeft gezien fijn zou zijn. Ook geven verschillende teammanagers in de interviews aan dat de inwerkperiode waarin de nieuwe medewerker boventallig is ingeroosterd nog wel eens te kort schiet.

´´*Op mijn eerste werkdag ben ik zelf naar de afdeling gelopen. Daar stond een collega klaar om mij op te vangen en door mijn eerste dagen heen te loodsen. Ik werd vier diensten ingewerkt en daarna stond ik er alleen voor. De dag dat ik er voor het eerst alleen voor stond ging gelijk mis. Ik stond op de PG afdeling waar ik nog nooit had gestaan en mijn enige collega op de afdeling was een uitzendkracht. Sommige medicijnen wist ik niet te vinden en dat maakte me erg onzeker. Ik vond deze eerste dag dat ik verantwoordelijk was helemaal niet fijn’’* (Bijlage 2, interview 2).

‘’*Ik zorg altijd dat ik de nieuwe collega ontvang in de hal. Vervolgens neem ik haar mee voor een kopje koffie in mijn kantoor en breng ik haar naar de collega die haar inwerkt. De eerste dagen staan in het teken van inwerken. Ik probeer nieuwe medewerkers op 3 dagdiensten en 3 avonddiensten in te werken, voordat ze zelf een verantwoordelijke dienst hebben. De dagen dat de nieuwe medewerker ingewerkt wordt, staat ze boventallig ingeroosterd. Zo heeft ze geen druk en kan ze rustig zien hoe het hier allemaal werkt’’* (Bijlage 3, interview 11).

***Op welke manier wordt de voortgang en bevindingen van de nieuwe medewerker gemonitord?***

Twee van de geïnterviewde, waarvan één teammanager en één nieuwe medewerker, geven aan regelmatig gesprekken te voeren over de voortgang en de wederzijdse bevindingen. Alle andere 13 geïnterviewden geven aan dat er geen structurele gesprekken zijn waarin feedback wordt gegeven. Het ‘verplichte’ einde proeftijdgesprek wordt nauwelijks gevoerd en wanneer dit wel wordt gevoerd laat de verslaglegging hiervan te wensen over. Nieuwe medewerkers geven aan dat de teammanager open staat voor een gesprekje en dat de deur altijd open staat, maar dat er vanuit de teammanager zelf nooit het initiatief wordt genomen om een voortgangsgesprek te voeren. Teammanagers beamen dit en geven aan dat een gesprek eigenlijk pas wordt gevoerd wanneer er negatieve geluiden rondzingen over de nieuwe medewerker.

‘’*Ik kan me niet herinneren dat ik een einde proeftijdgesprek heb gehad. Eigenlijk is mij nooit gevraagd hoe ik het werken binnen Topaz ervaar of wat goed of minder goed gaat’’*

(Bijlage 2, interview 7).

‘*’Nadat mijn leidinggevende me heeft opgevangen op de eerste dag heb ik haar eigenlijk niet meer gezien. Ze loopt af en toe over de gang, maar verder kom ik haar nooit tegen’’* (Bijlage 2, interview 8).

***Wat, omtrent de praktische zaken als*** ***sleutels, badge, inloggegevens en een helder inwerkprogramma, had eventueel beter gekund?\****

Drie van de gesproken gesprekspartners zijn negatief over de praktische zaken. Het account werkte niet of de sleutels lieten lang op zich wachten. Er was één nieuwe medewerker die de eerste weken zelf constant achter haar sleutels, mobiele telefoon en accountgegevens aan moest, waarbij ze sterk het gevoel had van het kastje naar de muur gestuurd te worden. Zeven geïnterviewde gaven aan dat er wellicht wel iets ontbrak aan de praktische zaken, maar dat er ook dingen wel goed geregeld waren. De minder goed geregelde zaken zijn niet zwaarwegend of snel opgelost. Teammanagers geven bijvoorbeeld aan dat er wel eens wordt vergeten om sleutels te bestellen, maar dat ze dit dan zo snel mogelijk proberen te corrigeren. In vijf van de interviews waren helemaal geen negatieve geluiden over de praktische zaken. Dit betekent dat deze gesprekspartners geen hinder hebben ervaren van niet of slecht geregelde praktische zaken.

‘*’Ik kreeg mijn contract thuisgestuurd. Hierbij zaten een aantal formulieren en beleidsstukken. Deze waren zo vaak gekopieerd dat ik het bijna tegen het licht moest houden om te kunnen lezen. Het gaf me het gevoel alsof ik nummertje zoveel was. Daarnaast moest ik zelf achter mijn sleutels, telefoon en inloggegevens aan. Dit heeft ongeveer 3 weken geduurd voordat alles geregeld was. Natuurlijk was het zeer vervelend om zo te beginnen’’* (Bijlage 2, interview 1).

‘’*Binnen Topaz is er geen inwerkprogramma. Doordat dit er niet is en er dus niet kan worden nagegaan of je als leidinggevende alles hebt behandeld, wordt er nog wel eens wat vergeten’’* (Bijlage 3, interview 10).

\*Wanneer een geïnterviewde geen negatieve opmerkingen over de praktische zaken had, is dit weggelaten in het gespreksverslag. In totaal waren 5 geïnterviewden positief over de praktische zaken. Hierboven staan dus enkel de negatieve ervaringen die er geweest zijn. Bij de andere geïnterviewde nieuwe medewerkers waren de praktische zaken goed geregeld en de andere teammanagers hebben nauwelijks hinder gehad van slecht geregelde praktische zaken voor hun nieuwe medewerkers.

***Hoe zijn de ervaringen over de introductiedag?***

Eén geïnterviewde, een nieuwe medewerker, is zeer positief over de introductiedag. Zowel de introductieochtend als de training in de middag werd prettig ervaren. Drie geïnterviewde hebben zowel positieve als negatieve opmerkingen over de introductiedag. Bijvoorbeeld dat de introductieochtend prettig was, maar dat de aansluitende training ervoor zorgde dat het een te lange zit werd. In ruim 73% van de interviews, namelijk 11 van de 15, werd enkel negatief over de introductiedag gesproken. Opvallend is dat nieuwe medewerkers er niet voor zijn uitgenodigd of dat ze het zo laat te horen kregen dat ze al op werk waren ingeroosterd. Ook is het opvallend dat de teammanagers vooral negatief waren over de planning. Ze krijgen, volgens hun zeggen, veel te laat door dat er een introductiedag is. De medewerkers zijn dan al ingeroosterd en dit kan niet meer gewisseld worden.

‘’*Ik ben nooit uitgenodigd voor de introductiedag, dus ik ben er ook nooit heengegaan’’* (Bijlage 2, interview 2).

‘’*Ik kreeg een heel pakket informatie bij mijn contract gestuurd. Dit was zoveel dat ik halverwege afhaakte met lezen. Daarnaast vond ik de introductiedag te lang duren. Zo lang kan ik me niet concentreren. Ik ben dan ook niet op de hoogte van alle procedures en beleidsstukken*’’(Bijlage 2, interview 7).

‘’*Vaak komt de planning van de introductiedag zo laat bij ons aan, dat de nieuwe medewerker al is ingeroosterd om te werken. Dan kan ik haar niet naar de introductiedag laten gaan, want dan heb ik zelf een roosterprobleem’’* (Bijlage 3, interview 12).

***Wat vindt de raad van bestuur belangrijk aan het onboardingsproces?***

De raad van bestuur vindt het belangrijk dat er bij elk sollicitatiegesprek minimaal twee gesprekspartners zijn. Daarnaast is het van belang om minimaal twee gesprekken te voeren, dit om de consistentie te waarborgen. De cultuur van de organisatie, de visie en de sfeer van de locatie dient allemaal aan bod te komen. Het is belangrijk dat iemand zich zo snel mogelijk welkom voelt. Volgens de raad van bestuur is het noodzakelijk dat er contact wordt onderhouden met de nieuwe medewerker, voordat deze aan de eerste werkdag begint.

In de eerste werkdagen moet de nieuwe medewerker de zorgvisie van Topaz leren en uit kunnen dragen. Alles moet in het teken worden gesteld om de nieuwe medewerker zo prettig mogelijk in te werken. De teammanager dient zicht te houden op de nieuwe medewerker en zijn/haar bevindingen. Daarom is het noodzakelijk dat de teammanager regelmatig gesprekken voert.

### 5.1.1 Deelconclusie interviews

Bij Topaz begint het onboardingsproces vanaf de eerste werkdag van de nieuwe werknemer. Voordat deze zijn/haar eerste werkdag heeft is er namelijk nauwelijks contact. Het enige contactmoment dat er is, is het contactmoment waarop het rooster wordt besproken. Dit gebeurt altijd telefonisch. Er was maar één teammanager die de nieuwe medewerker twee weken voor aanvang van het dienstverband al langs liet komen om kennis te maken met het team en een kopje koffie te drinken. Wanneer de nieuwe medewerker op de eerste werkdag aankomt, wordt deze in de meeste gevallen fijn opgevangen. Vervolgens wordt er echter niet altijd genoeg tijd genomen om iemand echt fijn in te werken en alles te laten zien. Daar komt bij dat de teammanager zich eigenlijk niet meer laat zien en dus ook niet kan toetsen hoe het met de nieuwe medewerker gaat. De introductiedag, die deel uitmaakt van het onboardingsproces van Topaz, wordt lang niet altijd bijgewoond door nieuwe medewerkers. Zij worden hier niet voor uitgenodigd of zijn al ingeroosterd om te werken waardoor ze niet kunnen komen. Degene die wel naar de introductiedag zijn geweest vonden de dag erg lang en konden er op een gegeven moment niet meer de aandacht bijhouden.

## 5.2 De participerende observatie bij de introductieochtend

In deze paragraaf worden de belangrijkste bevindingen van het bijwonen van de introductieochtend beschreven.

Het begin van de introductieochtend verliep rommelig. Er arriveerde in totaal 17 mensen, maar het merendeel hiervan stond niet op de aanwezigheidslijst. Hierdoor volgde opmerkingen als ‘dan kan ik weer lekker naar huis’ en ‘ben ik dan niet welkom?’. Medewerkers die niet op de lijst stonden mochten uiteraard wel blijven en gingen, nadat ze zelf de naam op de lijst hadden geschreven, rustig zitten. Vervolgens stelde iedereen zich voor en keerde de rust terug.

Als eerste opdracht ging er een stapeltje met kaartjes rond. Op deze kaartjes stonden vragen als ‘waar snap je binnen Topaz helemaal niets van’ en ‘waar ben je bij Topaz heel tevreden over’. Op deze vragen volgden onderbouwde antwoorden met bevindingen van nieuwe medewerkers. De organisator vroeg hier even over door en ging vervolgens door naar de volgende deelnemer. Opvallend is dat de bevindingen niet werden opgeschreven.

Als eerste spreker kwam de raad van bestuur. De deelnemers hingen letterlijk aan haar lippen. Iedereen was stil en luisterde aandachtig naar wat er werd gezegd. Ook de raad van bestuur vroeg naar bevindingen van de nieuwe medewerkers. De deelnemers die aanwezig waren gaven hun bevindingen over de eerste dagen. Wat viel hen op en wat verbaasde ze? De raad van bestuur gaf aan dat ze het wil stimuleren dat nieuwe medewerkers haar mailen met de bevindingen. De aangedragen bevindingen tijdens de introductieochtend werden niet genoteerd.

# 6. Conclusie en discussie

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek geconcludeerd. Dit wordt gedaan om de belangrijkste bevindingen overzichtelijk weer te geven en om hier betekenis aan te geven. Ook worden in dit hoofdstuk de tekortkomingen en verbeterpunten van het onderzoek beschreven.

## 6.1 Conclusie

De hoofdvraag van dit onderzoek, namelijk ‘Op welke manier kan verbetering van het onboardingsproces bijdragen aan het vergroten van de betrokkenheid van nieuwe medewerkers ten einde het ambassadeurschap te vergroten?’ kan door de uitkomsten van het literatuuronderzoek en de interviews worden beantwoord. Uit de literatuur blijkt dat verbetering van het onboardingsproces bij kan dragen aan de betrokkenheid van de medewerkers. Maar op welke manier dient dat dan te gebeuren? Door na te gaan hoe het onboardingsproces van Topaz er op dit moment in de praktijk uitziet en wat de gewenste situatie is en dit vervolgens te koppelen aan theorieën kan deze hoofdvraag worden beantwoord.

Allereerst blijkt uit literatuuronderzoek dat het van belang is dat het sollicitatiegesprek gevoerd wordt door mensen die weten wat er wordt gezocht. Wanneer de deelnemers van sollicitatiegesprekken niet voor ogen hebben waar de kandidaat aan moet voldoen, wordt de kans op een goede match direct verkleind. Daarnaast is het belangrijk, wanneer de juiste kandidaat gekozen is, dat er contactmomenten zijn tussen het sollicitatiegesprek en de eerste werkdag in. Deze contactmomenten, digitaal of niet digitaal, zijn nuttig omdat de nieuwe medewerker direct betrokken kan raken bij de organisatie. Dit vergroot de kans op het vergroten van de organisatie betrokkenheid.

Uit de interviews blijkt dat de sollicitatiegesprekken bij Topaz meestal door een leidinggevende en/of iemand uit het team waar de vacature uitstaat gehouden worden. De leidinggevende weet welke kandidaat gezocht wordt en de medewerker uit het team kan een goed praktijkbeeld schetsen. Hierdoor kan exact worden nagegaan of de sollicitant past in het plaatje. Daarnaast komt uit de interviews naar voren dat de sfeer en cultuur van de locatie nagenoeg altijd wel wordt besproken. Ook dit is belangrijk om na te gaan of de sollicitant past bij de organisatie en in het team. Helaas is er nauwelijks contact tussen sollicitant en Topaz in de periode tussen het sollicitatiegesprek en de eerste werkdag.

Uit literatuuronderzoek blijkt verder dat de eerste werkdagen van de nieuwe medewerker van cruciaal belang zijn. Hoe iemand wordt ingewerkt en of er ruimte is voor voortgangsgesprekken bepaald voor een deel of de nieuwe medewerker bij de organisatie betrokken blijft of niet. Ook de ontvangst van de nieuwe medewerker speelt hierin een rol. Wanneer de nieuwe medewerker niet wordt opgehaald door de leidinggevende en eigenlijk direct in het zorgmoment terecht komt, wordt weinig waardering ervaren. Geen tijd hebben om iemand in te werken, geen gesprekken plannen om de voortgang te bespreken en slechte ontvangst op de eerste werkdag draagt negatief bij aan het onboardingsproces van de nieuwe medewerker. Gevolg hiervan is dat het lastig wordt om de betrokkenheid van de medewerker te vergroten, wanneer de start van het dienstverband negatief is geweest.

Interviews bij Topaz wijzen uit dat er wordt getracht om altijd een buddy te koppelen aan de nieuwe medewerker. Deze buddy dient de nieuwe medewerker wegwijs te maken in de organisatie. Ook is het de bedoeling dat de nieuwe medewerker boventallig staat ingeroosterd en kan rondsnuffelen voordat deze zelf aan de bak moet. Helaas is het zo dat hier, mede door de werkdruk, niet altijd gehoor aan wordt gegeven. Er is te weinig tijd om de nieuwe medewerker boventallig in te roosteren en te laten rondsnuffelen. Wanneer een medewerker gevonden is wordt deze eigenlijk zo snel mogelijk aan het werk gezet. De nieuwe medewerker begint tijdens de overdracht in de ochtend en wordt dan gekoppeld aan een buddy. Deze buddy laat een en ander zien, maar de nieuwe medewerker wordt toch relatief snel zelf aan het werk gezet. De leidinggevende verliest vervolgens zicht op de voortgang van de nieuwe medewerker. Dit doordat er geen gesprekken worden ingepland en de leidinggevende zich niet meer bezighoudt met de nieuwe medewerker.

Met het regelen van de praktische zaken laat je, volgens theorieën, zien dat je de nieuwe medewerker waardeert. Een geïnstalleerde pc, een volledige werkplek, een helder inwerkprogramma en andere praktische zaken als het klaar hebben liggen van sleutels en een mobiele telefoon horen hier onlosmakelijk bij. Waardering is één van de factoren die positief bijdragen aan het onboardingsproces en de organisatie betrokkenheid. Jammerlijk komt uit de interviews naar voren dat deze praktische zaken bij Topaz lang niet altijd goed geregeld zijn. Nieuwe medewerkers moeten zelf achter inloggegevens aan, hebben nog geen badge of sleutels en kunnen niet rapporteren in het ECD. Buiten het feit dat dit de arbeidsproductiviteit niet ten goede komt, heeft het ook een negatief effect op het onboardingsproces.

De introductiedag is een van de instrumenten die Topaz inzet om haar nieuwe medewerkers kennis te laten maken met de organisatie. Door verschillende sprekers hun verhaal te laten doen aan een groep van +- 20 nieuwe medewerkers moet de kennis over de organisatie Topaz worden vergroot. Vervolgens wordt er een training gegeven, zodat de nieuwe medewerkers zorgen voor cliënten op een manier dat Topaz dat wil. Jammer genoeg wordt deze introductiedag nog niet volledig benut. Leidinggevende zeggen dat de planning van de introductiedag te laat komt, waardoor nieuwe medewerkers al ingeroosterd staan om te werken. Dit is onmogelijk gezien de planning aan het begin van het kalenderjaar al rondgestuurd wordt. Wellicht schort het hier dus aan communicatie en duidelijkheid. Daarnaast vinden nieuwe medewerkers de introductiedag over het algemeen een te lange zit. Hierdoor wordt het effect van de introductiedag wellicht juist het omgekeerde van wat er bereikt dient te worden. Bovendien is het zonde om te zien dat er aan het begin van de introductiedag goede bevindingen en opvallendheden binnen Topaz worden geschetst door de nieuwe medewerkers, maar dat deze niet worden vastgelegd om er daadwerkelijk iets mee te doen.

## 6.2 Discussie

In deze paragraaf worden de validiteit van het onderzoek, de verwachtingen en interpretaties van de resultaten en de tekortkomingen of verbeterpunten aangaande dit onderzoek beschreven.

Voor het onderzoek naar het onboardingsproces bij Topaz zijn interviews gevoerd met nieuwe medewerkers en teammanagers. Tijdens het voeren van deze interviews is gebruik gemaakt van twee checklists. Een voor de nieuwe medewerker (zie bijlage 6) en een voor de teammanager (zie bijlage 7). Deze checklists diende als leidraad voor de interviews. Er is getracht op elke locatie te interviewen. Dit zodat er een zo breed mogelijk beeld ontstaat en er compleet plaatje van dit onderwerp binnen Topaz geschetst kan worden. Er is daadwerkelijk op elke locatie een nieuwe medewerkers en/of teammanager gesproken. Hiermee is de validiteit van dit onderzoek vergroot, omdat de uitkomsten een gemiddeld beeld geven van de gehele doelgroep populatie binnen Topaz en omdat dezelfde leidraad in elk interview is gebruikt.

De resultaten van dit onderzoek zijn grotendeels als verwacht. Zoals in de probleemstelling beschreven is bekend dat het onboardingsproces zeer wisselend wordt ervaren. Dit blijkt uit de interviews inderdaad. Met name het gebrek aan voortgangsgesprekken en het gemis aan communicatie tussen het arbeidsvoorwaardengesprek en de eerste werkdag springen eruit.

Onboardingsprocessen richten zich op de periode vanaf het sollicitatieproces tot en met het eerste half jaar dat iemand in dienst is. De theorieën over inwerken besteden voornamelijk aandacht aan de periode vanaf de eerste werkdag. Dat het huidige inwerkbeleid van Topaz, wat zich richt op het inwerken van nieuwe medewerkers, geen aandacht besteedt aan de periode voorafgaand aan het dienstverband is daarom ook niet verwonderlijk. Dat de meeste teammanagers niet op de hoogte zijn van het feit dat er een inwerkbeleid inclusief checklist is binnen Topaz, is daarentegen wel opvallend. Dit verklaart enigszins waarom een derde van de geïnterviewde negatief is over de inwerkperiode. Het lijkt er namelijk op dat, omdat er geen eenduidige lijn is, het inwerken rommelig en ad-hoc gebeurt.

Het gebrek aan voortgangsgesprekken is iets dat onderzoeker niet had verwacht. Binnen Topaz zijn heldere procedures rondom het voeren van gesprekken, zoals bijvoorbeeld het einde proeftijd gesprek. Dat zelfs dit gesprek niet altijd wordt gevoerd is verontrustend. Uit het literatuuronderzoek blijkt dat communicatie een belangrijke factor is in het waarderen van medewerkers. Wanneer een medewerker eenmaal is binnen gehaald en vervolgens niks meer van de teammanager verneemt is dit zorgwekkend. Dit draagt namelijk enkel negatief bij aan de betrokkenheid van de medewerker bij de organisatie en zal er dus eerder voor zorgen dat iemand minder betrokken raakt bij de organisatie dan dat het betrokkenheid vergroot. Ten grondslag van het gebrek aan het voeren van voortgangsgesprekken ligt wellicht de werkdruk bij teammanagers of het feit dat het een ‘nieuwe’ functie betreft. Een aantal jaar geleden is het functiehuis gewijzigd waarbij de rollen en verantwoordelijkheden van de huidige teammanagers drastisch zijn veranderd. Mogelijk is niet iedere teammanager gewend aan de nieuwe rol of in staat deze goed uit te voeren.

Onderzoeker had verwacht dat praktische zaken niet altijd tijdig geregeld zijn. Door stage- en werkervaring binnen de organisatie is namelijk al voldoende interne informatie opgedaan. Toch is het verwonderlijk dat met systemen en communicatiemiddelen anno 2017 nog steeds niet kan worden gezorgd voor een account op de eerste werkdag van een nieuwe medewerker. Dat de teammanager een badge en/of sleutels vergeet aan te vragen is slordig en draagt ook negatief bij aan de betrokkenheid van de nieuwe medewerker. Zeker als deze nieuwe medewerker hier zelf achteraan moet.

# 7. Aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden aanbevelingen gegeven die bij kunnen dragen aan het verbeteren van het onboardingsproces van Topaz. De aanbevelingen komen voort uit de bevindingen van het praktijkonderzoek en worden indien nodig onderbouwd door de uitkomsten van het literatuuronderzoek. Er wordt een verdeling gemaakt tussen korte termijn aanbevelingen en lange termijn aanbevelingen.

## 7.1 Aanbevelingen korte termijn

### 7.1.1 Verbeterpunten t.a.v. de handleiding voor nieuwe medewerkers

Leidinggevenden die de handleiding voor het inwerken van nieuwe medewerkers van Topaz gebruiken zijn van mening dat deze is verouderd. Andere leidinggevenden zijn niet op de hoogte dat er een handleiding voor het inwerken van nieuwe medewerkers is. De eerste stap bij deze aanbeveling is dat de handleiding geëvalueerd dient te worden. Klopt de informatie die erin staat nog en is deze ook logisch?

Er staat niets in over hoe laat de nieuwe medewerker op de eerste werkdag aanwezig dient te zijn. Dit terwijl uit literatuuronderzoek blijkt dat het goed is om een nieuwe zorgmedewerker rond half10 te laten beginnen, zodat het zwaarste zorgmoment achter de rug is. Bovendien heeft de informatie die in deze handleiding is opgenomen betrekking op de fase vanaf de eerste werkdag. De eerste stappen van het onboardingsproces worden voorafgaand aan het dienstverband gezet. Neem daarom ook in de handleiding op dat leidinggevenden de nieuwe medewerker bij de organisatie dienen te betrekken al voordat de nieuwe medewerker zijn/haar eerste werkdag heeft. Nodig de nieuwe medewerker twee weken voor indiensttreding uit voor een kopje koffie en een kennismaking met het team. Stuur wekelijks nieuwsberichten over Topaz en laat iemand alvast kennis maken met procedures en beleidsstukken door deze naar hen toe te mailen.

Als de handleiding is nagelopen en de verbeterpunten zijn verwerkt, kan het handig zijn om deze tijdens de hieronder geschetste sessie verder te evalueren. De leidinggevenden die niet op de hoogte zijn van dat er een handleiding is weten gelijk van het bestaan af en vervolgens kunnen de leidinggevenden aangeven of het inderdaad werkbaar is zoals het beschreven staat. Zo wordt draagvlak en bekendheid van de handleiding gecreëerd. Doordat leidinggevenden actief hun bijdrage hebben geleverd aan de handleiding zullen ze deze waarschijnlijk ook beter uit kunnen dragen. Daarnaast werk je op deze wijze ook aan de uniformiteit van de locaties van Topaz

### 7.1.2 Leer van elkaar

De ene locatie gebruikt de handleiding voor het inwerken van nieuwe medewerker van Topaz, de andere locatie doet het bij iedere medewerker weer anders en weer een andere locatie gebruikt een eigen gemaakt programma. Wat kunnen de leidinggevenden van alle locaties van Topaz van elkaar leren?

Plan een focusgroep van twee uur je waarbij je leidinggevenden van alle locaties uitnodigt om het onboardingsproces van Topaz te bespreken. Laat deze focusgroep coördineren door twee P&O adviseurs. Het is belangrijk dat iedere leidinggevende kan zeggen wat hij/zij doet en waarom. Zo ontstaat er een gesprek en kunnen de leidinggevenden leren van elkaars onboardingsproces. Vervolgens kan er een vervolgsessie worden gepland om de uitkomsten van deze sessie te bespreken. Deze uitkomsten kunnen worden opgenomen in de handleiding voor het inwerken van nieuwe medewerkers, die ook behandeld dient te worden tijdens deze sessie. Zo is iedere leidinggevende op de hoogte van de handleiding voor het inwerken van nieuwe medewerkers en gebeurt het inwerken van nieuwe medewerkers binnen Topaz op een uniforme manier.

### 7.1.3 Voortgangsgesprekken en zichtbaarheid leidinggevenden

Een cruciale bevinding die werd gedaan tijdens de interviews was dat nieuwe medewerkers nauwelijks voortgangsgesprekken kregen. Sommige nieuwe medewerkers zagen de leidinggevende niet meer sinds ze aan het werk zijn. Voor het onboarden van de nieuwe medewerker is dit funest.

Regel daarom dat leidinggevenden frequent, het liefst in de eerste periode wekelijks, met de nieuwe medewerker zitten. Dit gesprek hoeft niet beladen te zijn en er hoeft ook niet verslaglegging van worden gedaan. Het gaat er puur om dat de leidinggevenden naar de bevindingen van nieuwe medewerkers vragen. Wat gaat goed? Waar heb je hulp bij nodig? Wat valt je op? Zo voelt de nieuwe medewerker zich gewaardeerd en welkom. Dit draagt allemaal positief bij aan het onboarden van de nieuwe medewerkers.

Neem het voeren van voortgangsgesprekken in ieder geval op in de handleiding voor inwerken van nieuwe medewerkers, maar het is van belang dat hier ook nog apart over wordt gecommuniceerd. Dit zodat de noodzaak van het voeren van voortgangsgesprekken wordt benadrukt. Laat de P&O adviseur maandelijks, bijvoorbeeld tijdens structurele overleggen bij zijn/haar locaties, vragen naar de stand van zaken omtrent voortgangsgesprekken. Zo zorg je ervoor dat er aandacht voor blijft en krijg je mee of de voortgangsgesprekken worden gevoerd of niet.

### 7.1.4 Bevindingen nieuwe medewerkers tijdens de introductieochtend

Tijdens de introductieochtend worden nuttige bevindingen van nieuwe medewerkers gedeeld. Ondanks dat hier wel op wordt doorgevraagd, worden deze bevindingen niet opgeschreven. De P&O adviseur die de introductieochtend organiseert heeft ook niet de tijd en middelen om alle antwoorden op dat moment mee te schrijven.

In plaats van de nieuwe medewerkers hun antwoord te laten vertellen, kun je zo ook vragen dit eerst op het kaartje te schrijven. Pas daarom de kaartjes aan en voeg hier een aantal lijntjes aan toe waarop de deelnemers hun antwoord kunnen schrijven. Als iedereen het heeft opgeschreven, kunnen de deelnemers hun antwoorden delen met de groep. Wanneer iedereen zijn antwoord heeft verteld kun je kaartjes weer terugnemen. Later kunnen de kaartjes worden bekeken en kan per antwoord worden bepaald of het handig is actie op de antwoorden te ondernemen. Nieuwe medewerkers hebben een nieuwe kijk op processen en werkwijzen, maak hier gebruik van!

### 7.1.5 Communicatie rondom de planning van de introductieochtend

Veel leidinggevenden gaven aan dat de planning van de introductieochtend te laat komt. Hierdoor zijn hun medewerkers als ingeroosterd en is het lastig om dit nog om te ruilen. Opvallend is dat de planning van de introductieochtend aan het begin van ieder kalenderjaar wordt rondgestuurd. Blijkbaar wordt deze niet goed ontvangen of niet goed bewaard.

Om misverstanden en roosterproblemen te voorkomen is het handig om na de introductieochtend een mail te versturen naar leidinggevenden en planners met daarin de datum van de volgende introductieochtend. Daarbij kan dan worden vermeld dat de leidinggevenden er rekening mee moeten houden voor de nieuwe medewerkers. Bovendien kan de leidinggevenden tijdens het arbeidsvoorwaardengesprek de datum gelijk aan de nieuwe medewerker doorgeven. Door de datum aan de planner en leidinggevende te laten weten na de introductieochtend zit deze datum verser in het geheugen dan wanneer je dit enkel aan het begin van het jaar doet. Op deze manier voorkom je dat medewerkers al zijn ingeroosterd om te werken en daardoor niet naar de introductieochtend komen.

## 7.2 Aanbevelingen lange termijn

### 7.2.1 Toplaza als onderdeel van het onboardingsproces

Topaz heeft een sociale intranet pagina. Op deze pagina kunnen medewerkers documenten inzien, nieuwtjes lezen en berichten plaatsen. Dit systeem is een uitermate geschikt middel om te gebruiken tijdens het onboardingsproces.

Wanneer de nieuwe medewerker inlogcodes toegestuurd krijgt op zijn/haar privémail kan deze vanuit huis al in loggen in stukken inzien. Daarnaast kan de nieuwe medewerker betrokken worden bij de organisatie. Dit kan gedaan worden door aan de mail een bijlage toe te voegen met een checklist. Op deze checklist kunnen dingen staan als:

* Login via thuis.topaz.nl en ga naar Toplaza
* Maak je profiel compleet
* Upload een profielfoto
* Plaats een openbaar bericht waarin je jezelf voorstelt
* Ga naar Sharepoint via de homepagina op Toplaza en neem de volgende stukken vast door …

Bovenstaande checklist is slechts een voorbeeld van wat er opgesteld kan worden. Door de nieuwe medewerker dit te laten doen begint het onboardingsproces. Je betrekt de nieuwe medewerker bij de organisatie en laat hem kennis maken met verschillende stukken en de Topaz omgeving. Daarnaast stelt hij/zij zichzelf voor waarop gereageerd kan worden. Hierdoor zal de medewerker zich welkom voelen. Om aan de slag te gaan met deze aanbeveling en dit goed vorm te geven kan het verstandig zijn om de expertise van een externe organisatie te gebruiken.

### 7.2.2 Laat de nieuwe medewerker het werk doen

Er bestaat bij Topaz een personeelssysteem waarbij medewerkers zelf hun dossier in kunnen zien en stukken bij kunnen voegen. Hier kan gebruik van worden gemaakt door bijvoorbeeld een kopie van het legitimatiebewijs te laten uploaden door de nieuwe medewerker om de nieuwe medewerker alvast bij Topaz te betrekken en de praktische zaken beter te regelen.

Zoals in de vorige aanbeveling geschetst ontvangt de nieuwe medewerker een inlogcode op zijn/haar privémail. Met deze inloggegevens kan de nieuwe medewerker in Youforce inloggen. Via Youforce kan hij/zij benodigde stukken uploaden. Bij indiensttreding wordt altijd gevraagd naar een loonbelastingverklaring, kopie geldig legitimatiebewijs en een NO-RISK formulier. Een voorbeeld kan zijn dat het loonbelastingformulier en het NO-RISK formulier als bijlage worden toegevoegd. De checklist kan dan worden uitgebreid met het volgende:

* Login via thuis.topaz.nl en ga naar Youforce
* Vul het loonbelastingformulier volledig in en voeg het toe aan je dossier
* Vul het NO-RISK formulier volledig in en voeg het toe aan je dossier
* Maak een scan van een geldig legitimatiebewijs (geen rijbewijs) en voeg het toe aan je dossier

De medewerker maakt hierdoor kennis met het personeelssysteem dat wordt gebruikt door Topaz en is alvast bezig met het regelen van zaken voor het aanstaande dienstverband. Daarnaast verlicht dit de administratieve last die de leidinggevende kan hebben bij het aanstellen van een nieuwe medewerker. Wanneer de nieuwe medewerker de benodigde stukken heeft toegevoegd, kan er een automatisch berichtje uitgaan naar betrokken partijen (P&O, leidinggevende, Facilitair, ICT). In dit berichtje kan worden aangegeven dat de stukken zijn toegevoegd en dat alles geregeld kan worden. Dit betekent dat facilitaire zaken dient te regelen dat er sleutels bij de leidinggevende worden bezorgd, dat P&O een badge dient te maken etc. Hier zal een procedure voor opgesteld moeten worden waarin aangegeven wordt wie welke rol krijgt en wat er in het bericht moet komen te staan.

### 7.2.3 Stel jezelf voor

Het kan voor de nieuwe medewerker spannend zijn om allemaal nieuwe collega’s te ontmoeten. Ook is het aan het begin van een dienstverband nogal eens onduidelijk waar hij/zij terecht kan om bepaalde dingen te regelen. Daarnaast is het goed voor het onboardingsproces om alvast kennis te maken met wat collega’s.

Door korte filmpjes op te nemen en die ook aan de hierboven beschreven mail toe te voegen kan de nieuwe medewerker kennis maken met zijn/haar nieuwe collega’s en heeft hij/zij alvast een gezicht bij bepaalde namen. Laat de P&O adviseur zich voorstellen en vertellen waar zij voor is. Laat de leidinggevende zich voorstellen en de nieuwe medewerker welkom heten. Laat een collega uit het team zich voorstellen en zeggen dat zij zich over de nieuwe medewerker gaat ontfermen. Laat de raad van bestuur zich voorstellen en de nieuwe medewerker welkom heten. Het kan leuk zijn om een rondleiding door de locaties van Topaz aan de film toe te voegen. Zo leert de nieuwe medewerker niet alleen toekomstige collega’s kennen, maar ziet hij/zij ook de nieuwe werkplek en andere locaties van Topaz. Zorg er wel voor dat de film niet te lang duurt. Het moet interessant zijn om te blijven kijken en niet gaan vervelen.

Wanneer Topaz aan de slag gaat met deze aanbeveling kan het verstandig zijn om te onderzoeken welke organisaties soortgelijke filmpjes als onderdeel van het onboardingsproces gebruiken. Deze filmpjes kunnen een voorbeeld geven en een leidraad vormen voor de filmpjes van Topaz.

# Bronnenlijst

Abu-Shamaa, R., Al-Rabayah, W., & Khasawneh, R. (2015). The effect of job satification and work engagement on organizational commitment. *The IUP Journal of Organizational Behavior*, 12-14.

Allen, N., & Meyer, J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 3-4.

Bradt, G., & Vonnegut, M. (2009). *Onboarding: How to Get Your New Employees Up to Speed in Half the Time.* New Jersey: John Wiley & Sons Inc.

Brouwer, G. (2015). *Over Appical*. Opgeroepen op april 19, 2017, van Appical: http://appical.net/over-appical/

Cooper, B. (20161). *Onboarding Best Practices: How the Smartest Companies Turn New Hires Into Great Employees*. Opgeroepen op maart 12, 2017, van Foundr: https://foundrmag.com/onboarding-best-practices/

de Jong, E. (2016). *Onboarding*. Opgeroepen op februari 15, 2017, van Brightalley: http://www.brightalley.nl/nl-nl/oplossingen/onboarding/

De Telegraaf. (2014). *Zorgmedewerkers luiden noodklok over werkdruk*. Opgeroepen op 19 2017 april, van De Telegraaf: http://www.telegraaf.nl/binnenland/22767972/\_\_Personeel\_zorg\_luidt\_noodklok\_\_.html

Essen, G. v., Kramer, S., Velde, F. v., & Windt, W. v. (2015). *Arbeid in Zorg en Welzijn, Jeugdzorg en Kinderopvang 2015.* Den Haag: CAOP.

GGZ Nederland. (2015). *Wet Kwaliteit, klachten en geschillen zorg (Wkkgz): de belangrijkste nieuwe verplichtingen.* Opgeroepen op april 9, 2017, van GGZ Connect: http://www.ggz-connect.nl/bericht/4746/wet-kwaliteit-klachten-en-geschillen-zorg-wkkgz-de-belangrijkste-nieuwe-verplichtingen

Marcus, & Dam, v. (2012). *Een praktijkgerichte benadering van organisatie en management.* Groningen: Noordhoff Uitgevers.

Onyx. (2016). *Onboarding: laat uw nieuwe werknemers snel renderen!* Opgeroepen op maart 1, 2017, van Onyx online learning: http://www.onyxonlinelearning.com/onboarding-inductie/

Porter, L., Steers, R., Mowday, R., & Boulian, P. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 603-609.

Robots.nu. (2015). *Zorgrobot*. Opgeroepen op april 19, 2017, van Robots.nu: http://www.robots.nu/zorgrobot/

San Mateo County. (2016). *Onboardingsprocess*. Opgeroepen op februari 15, 2017, van County of San Mateo: http://hr.smcgov.org/san-mateo-county-onboarding-model

Smink, A. (2017). *5 tips voor onboarding van medewerkers in de zorg*. Opgeroepen op april 19, 2017, van Appical: http://appical.net/blog/5-tips-onboarding-medewerkers-zorg/

Smit, G., Verhoeven, H., & Driessen, A. (2006). *Personeelsselectie en assessment in perspectief.* Assen: Koninklijke Van Gorcum Bv.

Spijkerman, M. (2013). *AZW Info*. Opgeroepen op februari 20, 2015, van AZW Info: http://www.azwinfo.nl/ass/Publicaties/Arbeidsmarktprognoses\_van\_VOV-personeel\_ZorgenWelzijn\_2013\_2017.pdf

Topaz. (2015). *Handleiding voor het inwerken van nieuwe medewerkers van Topaz.* Opgeroepen op 2017, van Topaz sharepoint: https://sharepoint.topaz.nl/Pages/Welkom.aspx

Topaz. (2017). *Topaz homepagina*. Opgeroepen op maart 1, 2017, van Topaz: http://www.topaz.nl/

Tummers, L., Groeneveld, S., & Lankhaar, M. (2012). Binding en diversiteit van zorgmedewerkers: Een grootschalige analyse binnen de Verpleging, Verzorging en Thuiszorg. *Tijdschrift voor HRM, 15(3), 32-55*.

Verhagen, B. (2016). *Employee Onboarding.* Opgeroepen op februari 15, 2017, van Goals: https://www.goals.nl/upload/iblock/0ba/goals-wp\_employee-onboarding\_hr\_web.pdf

Verhoeven, A. (2014). *Whitepaper onboarding.* Opgeroepen op maart 1, 2017, van workwonders: http://www.google.nl/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&ved=0ahUKEwjngc\_V87TSAhXCvBQKHXToC\_sQFgg4MAM&url=http%3A%2F%2Fwww.workwonders.nl%2Fdownload.asp%3Fid%3D138&usg=AFQjCNFbV7U3E3ChkbyArxJ3oMx3oYj5ig&sig2=q9gNut2NmaXu49Tai-eICg

Verhoeven, N. (2010). *Wat is onderzoek?* Utrecht: Boom Lemma uitgevers.

# Bijlage 1 Organogram Topaz



# Bijlage 2 Handleiding inwerken nieuwe medewerkers Topaz



**Handleiding voor het inwerken van nieuwe medewerkers van Topaz**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Verantwoordelijke | Gebiedsmanager  Topaz Zuydtwijck | OR en CR | n.v.t. |
| Vastgesteld door | Raad van bestuur | Datum vaststelling | 28-04-2015 |
| Bestemd voor | Topaz | Datum revisie | 28-04-2018 |
| Hkz norm | 5.3.1 | Versie | 2.0 |

**1. Inleiding / aanleiding**

Binnen Topaz komen nieuwe werknemers werken, stromen interne werknemers door naar een andere functie en gaan werknemers uit dienst. Er is continu sprake van in-, door- en uitstroom van personeel.

Personeel, zowel van buitenaf en interne kandidaten die doorstromen komen op een nieuwe werkplek terecht. Het is in het belang van zowel werkgever als werknemer dat de nieuwe werknemer goed wordt ingewerkt in de nieuwe functie.

**2. Doel handleiding voor het inwerken van nieuwe medewerkers**

Deze handleiding beschrijft welke acties er uitgevoerd dienen te worden om de introductie en het inwerken van de (nieuwe) medewerker zo goed mogelijk te laten slagen.

**3. Doelgroep**

Alle medewerkers waaronder leerlingen en stagiaires. Vakantiekrachten, oproepkrachten, uitzendkrachten en inleenkrachten behoren niet tot deze doelgroep.

**4. Verantwoordelijken**

Eindverantwoordelijk voor de uitvoering van de handleiding is de gebiedsmanager.  
Verantwoordelijk voor het hanteren van de handleiding zijn de leidinggevenden.  
Betrokkenen zijn alle medewerkers die werkzaam zijn voor Topaz.

**5. Uitgangspunten Inwerkbeleid**

Elk inwerkprogramma zou in ieder geval aan onderstaande voorwaarden moeten voldoen:

* De nieuwe werknemer krijgt de mogelijkheid om mee te lopen/kijken onder begeleiding van een collega, afhankelijk van aard van de functie, complexiteit van de functie en de hoogte van het contract wordt de duur en omvang hiervoor bepaald. Het is echter de bedoeling dat de werknemer deze periode direct meewerkt.
* De inwerkperiode is vooraf afgebakend in tijd.
* De leidinggevende vervult de rol van coach op afstand. Een naaste, ervaren collega met, bij voorkeur, dezelfde functie zal de rol krijgen om de nieuwe werknemer in te werken. Deze collega doet tevens verslag aan de direct leidinggevende over het verloop van het inwerken. Bij voorkeur is deze ervaren collega ca. 3 maanden actief betrokken bij het inwerken van de nieuwe werknemer en het begeleiden naar, indien nodig, een vakvolwassen niveau.
* De inwerkperiode krijgt een vervolg door diverse formele gesprekken te houden, waaronder een gesprek aan het einde van de proeftijd, aan het einde van de tijdelijke arbeidsovereenkomst en in het eerste functioneringsgesprek, voortgangsgesprek of beoordelingsgesprek. De direct leidinggevende is daarvoor verantwoordelijk.
* Een vast onderdeel van het inwerkpogramma is de introductiedag. Deze introductiedag wordt eens per 2 maanden voor alle nieuwe medewerkers georganiseerd.

**6. Wat betekent dit voor Topaz**

De nieuwe medewerkers van Topaz krijgen een inwerkprogramma dat is opgesplitst in 3 periodes.

Periode 1:

Deze periode beslaat de eerste werkdag en werkweek en staat in het teken van ontvangst en eerste introductie. De nieuwe medewerker loopt/kijkt ‘boventallig’ mee, onder begeleiding van diverse functieniveaus, op de afdeling of binnen de dienst. Aantal dagdelen en diensten is afhankelijk van de aard van de arbeidsovereenkomst.

Periode 2

Dit is de tweede werkweek waarbij de introductie meer diepgang krijgt. De medewerker werkt mee, onder begeleiding (back up) van een zelfstandig medewerker, op de afdeling of binnen de dienst. Aantal dagdelen en diensten is afhankelijk van de aard van de arbeidsovereenkomst.

Opbouw van verantwoordelijkheid is afhankelijk van het functieniveau.

Periode 3

Deze periode beslaat de derde en vierde werkweek. De medewerker werkt zelfstandig en is ingeroosterd conform bezetting en contracturen. Hij kan terugvallen op de begeleiding (back up) van een zelfstandige collega. De leidinggevende fungeert als coach op afstand.

In de vierde week vindt het einde proeftijd gesprek plaats. Het resterende jaar is de gesprekscyclus van kracht.

De hierna volgende checklist wordt gehanteerd en doorlopen als een nieuwe medewerker komt werken.

**Checklist**

**1. Voorbereiding**

* Mutatieformulier voor indiensttreding invullen en naar het servicebureau toesturen

(ondertekend door de eindverantwoordelijke)

* Komst nieuwe medewerker bekend maken in de organisatie, informeren desbetreffende afdeling/dienst en indien nodig andere bedrijfsonderdelen
* Uitvoerend inwerkprogramma opstellen
* Werkplek inrichten
* Badge bestellen (indien van toepassing)
* Werkkleding bestellen (indien van toepassing)
* Back up (begeleider) benoemen
* Introductiegesprekken met leidinggevende plannen
* Kennismakingsgesprekken plannen met voor functionaris belangrijke sleutelpersonen
* Dia aanvragen voor toegang tot:
* SharePoint
* Decision
* Pluriform
* Verzuimmanager
* SPxpert
* T-blox
* ECD

**2. Periode 1**

A*. Eerste werkdag / opvang*

* Ontvangst nieuwe medewerker door leidinggevende of aangewezen directe collega
* Overdracht eerste informatie
  + Huishoudelijke regels en gewoonten (koffie, toiletten, roken, pauzes, parkeermogelijkheden etc.)
  + Toewijzen werkplek, instructies werkplekinrichting
  + Restaurant gebruik
* Rondleiding door de locatie
* Kennismaking teamleden, disciplines, vrijwilligers en stagiaires
* Rondleiding door de locatie en wegwijs maken in bewonerskamers en werkruimtes

*B. Eerste werkweek*

* Introductiegesprek met leidinggevende
  + Inwerkprogramma en data evaluatiemomenten toelichten
  + Organisatiebeleid (uitleg missie, visie en kernwaarden)
  + Werkeenheid (uitleg van verschillende functies) en communicatiestructuur
  + Taken
  + Procedures/beleid (gedragscode, verzuimreglement, PC gebruik/intranet, handboek, etc.)
  + Informeren over wie te waarschuwen/hoe te handelen bij calamiteiten, intern alarmnummer en handbrandmelder
  + Informeren over aan functie gerelateerde veiligheidsrisico’s (werkinstructie) en veiligheidsvoorschriften (machines)
* Werking apparatuur, zoals telefoon en brandpieper
* Kennismaking sleutelpersonen (vooraf geplande kennismakingsgesprekken)
* ‘Boventallig’ mee lopen/kijken, onder begeleiding van diverse functieniveaus, op de afdeling of binnen de dienst. Aantal dagdelen en diensten is afhankelijk van de aard van de arbeidsovereenkomst
* Ieder functieniveau wordt naar bijbehorende takenpakket ingewerkt

**3. Periode 2**

*Tweede werkweek*

* Verdere kennismaking teamleiden, disciplines, vrijwilligers en stagiaires
* Meewerken, onder begeleiding (back up) van een zelfstandig medewerker, op de afdeling of binnen de dienst. Aantal dagdelen en diensten is afhankelijk van de aard van de arbeidsovereenkomst
* Opbouw van verantwoordelijkheid is afhankelijk van het functieniveau
* Vervolg introductie met leidinggevende over organisatorische zaken:
  + Procedures ( Denk aan: MIP, MIC, BOPZ, WGBO, BIG, rooster- en vakantiebeleid, HACCP, post)
  + Communicatiestructuur en relevante overlegvormen
  + Ondernemingsraad
  + Cliëntenraad
  + Zorgzwaartepakketten/indicaties
* Vervolg introductie praktische zaken met directe collega, zoals:
  + Werkwijze bestellingen (verpleegkundige artikelen, medicijnen, kantoorartikelen, incontinentiemateriaal, keuken)
  + Zorgdossier/ECD
  + Geautomatiseerde systemen
* Werkwijze interne zaken: ondersteuning, archief, post, brieven.
* Kennismaking met cultuur en gewoonten
* Wijze van declareren (bijv. reiskosten)
* Route ziek- en herstelmeldingen

*Specifiek voor functies met cliëntcontact (Zorg en behandeling):*

* Dienstlijsten
* Afdelingsagenda
* Werkindeling en pauzes
* Maaltijden bewoners
* Dagbesteding
* Dagoudste
* EVV schap
* Zorgdossiers en rapportages
* Medicijndistributiesysteem
* Inschakelen disciplines
* MDO
* Communicatiestructuur
* Facilitaire meldingen aan TD
* Postroutes
* HACCP + registratie
* Decubitus + registratie

**4. Periode 3**

*Derde en vierde werkweek*

* Afhandelen nog openstaande punten checklist
* In vierde week evaluatie van de proeftijd, waaronder uitwisselen van ervaringen en verwerken van afspraken.

# Bijlage 3 Interviews met nieuwe medewerkers

**Interview 1**

**De periode voorafgaand aan de start van het dienstverband**

Geïnterviewde is via een recruitment bureau binnengekomen. Ze had een vaste baan in Katwijk maar wilde is wat anders. Het sollicitatiegesprek, met twee teammanagers, verliep prima. Het ging echter niet over de stand van zaken van het team van de zorg aan huis (veel uitzendkrachten, rommelig, onzeker of het wordt doorgezet, onstabiel), terwijl dat wellicht wel invloed zou hebben gehad op de keuze om naar Topaz te komen. Na het tekenen van het contract is er nog één keer contact geweest, omdat de geïnterviewde langs moest komen om het loonbelastingformulier, de NO-Risk polis en andere zaken in moest leveren. Tijdens dit bezoek maakte ze kennis met het team en kreeg ze een rondleiding. Voor haar eerste werkdag heeft ze zelf verschillende keren om haar rooster moeten vragen.

**De eerste werkdagen**

Bij aankomst liep geïnterviewde zelf naar de zusterkamer. Daar vond ze haar collega’s. De eerste werkdag liep geïnterviewde met iemand mee die sinds één maand bij Topaz werkte en zelf niet uit de thuiszorg kwam. De tweede dag, een avonddienst, liep geïnterviewde mee met een ervaren kracht. Met veel druk en gehaast fietste ze achter deze medewerker aan. Vanaf dag drie was ze op zichzelf aangewezen. Gelukkig heeft ze ervaring in de thuiszorg, waardoor dit geen probleem was. Het inwerken in de eerste dagen had wel wat beter gekund. Iemand met minder ervaring zou volgens geïnterviewde wel eens af kunnen zeggen nadat de eerste dagen zijn beleefd zoals zij ze beleefd had. De relatie met collega’s en de sfeer in het team was wel erg fijn.

**De weken daarna**

In de weken na de start verliep alles zoals hierboven geschetst. Er kwamen veel uitzendkrachten en ook nog eens veel verschillende. Dit maakte het werk erg rommelig. Geïnterviewde heeft een eindeproeftijdgesprek gehad, maar nadien nooit meer feedback gekregen of gegeven over het werkzaamheden. De leidinggevende van geïnterviewde staat open voor de medewerkers, maar plant zelf geen gesprekken in. Tussen het eindeproeftijdgesprek en nu in zou een gesprek wel fijn zijn geweest. Zeker gezien geïnterviewde aangaf na 8 weken met tranen in de ogen achter de pc zat met de gedachte: ‘Heb ik hier nou mijn baan voor opgezegd?’.

**Wat ging goed**

Geïnterviewde vond het lastig om aan te geven wat echt goed ging tijdens de inwerkperiode. De introductiedag was fijn, om erachter te komen waar de organisatie voor staat en wie waarvoor te benaderen is. De training die aansluit op de introductiedag zou wel kunnen verbeteren. Wellicht is het handig om de training toe te spitsen op het team (bijvoorbeeld: revalidatie, thuiszorg, intramurale zorg etc.) en deze te geven op een andere dag dan de introductiedag. Dit was namelijk een lange zit en de training sloot niet aan bij de wensen van de zorg aan huis medewerkers. Verder heeft geïnterviewde niet het gevoel gehad dat er echt een inwerkperiode geweest is.

**Wat kan beter**

De informatie die werd toegestuurd bij het contract was erg rommelig. Het was zo vaak gekopieerd dat het nauwelijks meer leesbaas was. Overigens is hier verder nooit meer naar gevraagd. Ook zouden praktische zaken beter geregeld kunnen worden. Geïnterviewde moest de eerste weken zelf achter haar sleutels, telefoon en inloggegevens aan. Dit had geen invloed op haar functioneren, maar het voelde wel alsof ze nummer zoveel was. Waardering heeft ze niet gevoeld.

**Overig**

Gelukkig loopt het nu beter in het team. Het lijkt wat stabieler te zijn dan een half jaar geleden.

**Interview 2**

**De periode voorafgaand aan de start van het dienstverband**

Geïnterviewde heeft twee sollicitatiegesprekken met teammanagers gehad. Hierin werd goed naar de wensen van haar gevraagd. Ook de arbeidsvoorwaarden werden duidelijk. Op haar eigen verzoek is vervolgens een derde gesprek gepland. Dit omdat ze niet wist waar ze aan toe was. Werd ze nou aangenomen of ging het niet door? Ze hoorde niks meer na het tweede gesprek. Een rondleiding heeft ze niet gekregen en contact tussen dit gesprek en de start van haar dienstverband is er niet geweest.

**De eerste werkdagen**

Op de eerste werkdag is ze zelf naar de afdeling gegaan en is daar opgevangen door een buddy. Deze buddy begeleidde haar de eerste dag. Op verzoek van de geïnterviewde zelf ging ze zelfstandig aan de slag. Nadat ze twee dagdiensten en twee avonddiensten was ingewerkt stond ze er alleen voor. Op de PG afdeling, waar ze nog nooit eerder had gestaan, was zij verantwoordelijk. Haar enige collega op die avond was een uitzendkracht. Ze wist niet waar bepaalde medicijnen lagen en voelde zich hier totaal niet prettig bij. Collega’s van andere afdelingen wilde haar niet helpen en waren erg onvriendelijk.

**De weken daarna**

Geïnterviewde heeft op haar eigen verzoek meerdere gesprekken gevoerd met de teammanager. Dit om haar negatieve ervaringen aan te geven. Ze voelde zich niet welkom, collega’s wilden niet helpen en maakte haar erg onzeker. De teammanager was nooit te zien op de afdeling. Teammanager gaf aan dat het probleem verholpen zou worden. Hierna ging het even goed maar vervolgens weer slecht. Geïnterviewde heeft haar ontslag ingediend.

**Wat gaat goed**

De collega’s die wel aardig waren vingen haar goed op. Verder was het een negatieve ervaring.

**Wat gaat minder goed**

Alles was minder goed gaat is hierboven beschreven. Daarvan werd geïnterviewde erg gestrest en beleefde ze weinig werkplezier. Het is ook tegengevallen dat de teammanager nooit op zijn verzoek een feedbackgesprek heeft ingepland. Daarnaast is de teammanager nooit op de afdeling te zien en heeft ze niet de juiste authorisaties om te rapporteren in het systeem. Ook is ze niet ingewerkt in het ECD waardoor het werken in het elektrisch cliënten dossier voor haar een last is. Ze is niet naar de introductiedag geweest, omdat ze hier nooit voor is uitgenodigd.

**Interview 3**

**De periode voorafgaand aan de start van het dienstverband**

Geïnterviewde vond het sollicitatiegesprek met de teammanager en de verpleegkundige erg fijn. Ze kreeg vooral veel informatie over de manier van werken binnen KSW. Na afloop van het gesprek kreeg ze een rondleiding door het huis en één van de gekoppelde woningen. Dit was prettig, omdat geïnterviewde zo direct een beeld kreeg van de nieuwe werkplek. Tussen het tekenen van het contract en de eerste werkdag was geen contact. Geïnterviewde heeft zelf contact gezocht met betrekking tot het rooster.

**De eerste werkdagen**

Waar de geïnterviewde zich op de eerste dag moest melden was wat onduidelijk. Er is namelijk geen receptie in deze locatie. Nadat ze was opgevangen door haar leidinggevenden was de indruk erg prettig. De eerste dagen stonden vooral in het teken van voorstellen aan diverse medewerkers. De begeleiding was zoals geïnterviewde verwacht had en zeer persoonlijk. Elke dag was er iemand beschikbaar om haar aan de hand te nemen.

**De weken daarna**

Geïnterviewde heeft een aantal keren verschillende complimenten mogen ontvangen, zowel vanuit het team als vanuit het management. Dit gebeurde met name in ongeplande gesprekken. Er is wel voldoende tijd voor contactmomenten, want de drempel om bij de teammanager naar binnen te stappen ligt laag. Door de teammanager van geïnterviewde wordt er geen gesprek ingepland, tenzij het fout gaat of de medewerker hierom vraagt. Geïnterviewde had een buddy aan wie ze gekoppeld was en haar veel op sleeptouw nam. Dit vond ze prettig. Zo kon ze op een gedegen manier ingewerkt worden en wennen aan haar nieuwe werkplek.

**Wat gaat goed**

De inwerktijd wordt als zeer prettig ervaren. Er is uitgebreid aandacht en voldoende tijd voor geweest. Geïnterviewde heeft vanaf het begin af aan het gevoel dat ze in een warm bad terecht kwam.

**Wat gaat minder goed**

De communicatie omtrent het eerste rooster en de eerste werkdag in de zin van: waar moet je zijn, hoe kom je binnen etc. Geïnterviewde had namelijk nog geen inloggegevens of sleutel en de locatie waar ze kwam te werken had geen receptie. Daardoor wist ze op de eerste werkdag niet waar ze naartoe moest. Hier kan het meeste aan verbeteren. Verder was de introdag leuk, maar de combinatie met de training veilige zorgrelatie was wat veel.

**Interview 4**

**De periode voorafgaand aan de start van het dienstverband**

Geïnterviewde had het sollicitatiegesprek met een teammanager. Na het korte gesprek volgde een rondleiding over de afdeling. Toen ze terugkwamen in het kantoor werd geïnterviewde gefeliciteerd met haar nieuwe baan. Dit ging haar wat snel en gaf aan na het weekend uitsluitsel te geven. Uiteindelijk heeft ze er dus positief op gereageerd. Vervolgens nam ze zelf contact op om te vragen wanneer haar eerste werkdag zou zijn. Tijdens de rondleiding of het gesprek is de werksfeer of omgangsvormen met collega´s niet aan de orde gekomen.

**De eerste werkdagen**

Geïnterviewde kwam op haar eerste werkdag om 7 uur aan en meldde zich bij de receptie. Die gaf aan waar ze even kon wachten. Daar ontmoette ze de collega´s. De eerste dagen liep ze mee met iemand en was ze zelf boventallig ingeroosterd. Dit zorgde ervoor dat ze fijn kon wennen aan de nieuwe omgeving en er rustig in kon komen. Ze voelde zich welkom en iedereen was bereidwillig om te helpen.

**De weken daarna**

In de weken na de start kwam er wel wat te veel informatie op haar af. Ze was, nadat ze fijn was ingewerkt, direct volledig als EVV´er aan de slag. Dit betekende dat ze alle EVV taken naast de zorgtaken moest doen, terwijl ze nog aan het inwerken was. Dit zorgde voor een hoge werkdruk. Gesprekjes heeft ze niet gehad. Het zou fijn zijn als er wel gesprekken zouden zijn geweest, want feedback geven en krijgen hoort erbij. Dit is eigenlijk het enige dat ze echte mistte in de eerste weken.

**Wat ging goed**

Geïnterviewde voelde zich welkom en iedereen was bereidwillig haar te helpen. Ze was boventallig ingeroosterd waardoor ze goed kon wennen aan de nieuwe omgeving, werkvormen en collega´s.

**Wat kan beter**

Wat meer gesprekjes met een leidinggevende zou fijn zijn. Ook was de werkdruk gelijk heel hoog. Dit kan misschien voorkomen worden door iemand gestaag de EVV taken erbij te geven. Hierdoor krijg je niet in één keer een hele berg werk, maar beetje bij beetje meer werk erbij.

**Overig**

Geïnterviewde is niet naar de introductiedag geweest, omdat ze veel naar scholingen en overleggen moest. Ze werkt 24 uur per week, maar constant heen en weer reizen voor scholingen en overleggen zorgt ervoor dat ze veel meer bij Munnekeweij is dan gehoopt. Dit is ook de reden dat ze de introductiemiddag heeft laten schieten.

**Interview 5**

**De periode voorafgaand aan de start van het dienstverband**

Binnen één week had geïnterviewde drie gesprekken met leidinggevenden gehad. Twee sollicitatiegesprekken en een arbeidsvoorwaardengesprek. In deze gesprekken is de sfeer, de omgang met collega´s en de organisatie Topaz in het algemeen aan de orde gekomen. Daarna heeft geïnterviewde een dagje meegelopen. Dit was fijn omdat geïnterviewde op deze manier een goede keuze kon maken. Verder is er geen contact geweest nadat hij had meegelopen en voordat zijn eerste werkdag begon, behalve dan het contract dat hij thuisgestuurd kreeg.

**De eerste werkdagen**

Op de eerste werkdag meldde geïnterviewde zich bij de bij de receptie. Daar kwam de leidinggevende hem ophalen. Deze dag stond vooral in het teken van voorstellen en meelopen. Ook de volgende dagen heeft geïnterviewde met name meegelopen. Hij vond dit prettig, omdat hij zo goed rond kon snuffelen en zich erg welkom voelde. Na de meeloopdagen is hij zelfstandig gaan werken. Er is niet gevraagd naar de papieren die hem op zijn gestuurd in het arbeidsvoorwaardenpakket.

**De weken daarna**

In de weken na de inwerkdagen heeft geïnterviewde zich wat verloren gevoeld. Dit omdat hij niet op de hoogte is van bepaalde procedures en dat de leidinggevende en collega´s er vanuit gaan dat hij wel op de hoogte is van deze procedures. Hij voelde zich daardoor wat incompetent. Gelukkig gaat dat nu beter. Er zijn geen structurele gesprekjes geweest. Hierdoor vond hij het ook lastig om aan te geven waar hij mee zat.

**Wat ging goed**

Hij voelde zich welkom en gewenst. Hij kon de eerste dagen lekker rondsnuffelen en een goed beeld krijgen van wat er van hem werd verwacht.

**Wat kan beter**

Na de eerste week ging de begeleiding hard bergafwaarts. Hierdoor voelde geïnterviewde zich verloren. Het is ook een grotere puinhoop dan geschetst was. Hier had hij zich in vergist. Zowel qua aansturing als qua personeelsbezetting en kunde. Hier had beter over gecommuniceerd kunnen worden. Hij is niet naar de introductiedag geweest. Dit omdat het te druk was op de werkvloer.

**Interview 6**

**De periode voorafgaand aan de start van het dienstverband**

Geïnterviewde had één sollicitatiegesprek met twee teammanagers. In dit gesprek is de sfeer, de omgang tussen collega´s, het verzuim van de locatie etc. allemaal aan bod gekomen. Ook over de toekomstplannen van de locatie is gesproken. Een rondleiding is er niet geweest, maar ze heeft wel een dagje mee kunnen lopen op eigen verzoek. Vooral de ontvangst bij de receptie vond geïnterviewde erg prettig.

**De eerste werkdagen**

Er zat ongeveer drie weken tussen haar sollicitatiegesprek en de eerste werkdag. In deze drie weken is er geen contact geweest. Ze had, toen ze op haar eerste dag aan het werk ging, ook nog geen contract ontvangen. Dit oogde wat slordig. De eerste twee dagen werd geïnterviewde gekoppeld aan een buddy die haar meenam. Vervolgens moest ze het zelf doen. Ook is geïnterviewde zelf door het huis gaan lopen om zich aan iedereen voor te stellen. Ze is niet door de leidinggevende opgevangen of bij de hand genomen in de eerste periode.

**De weken daarna**

In de weken die volgden heeft geïnterviewde één keer per zes weken een gesprekje met haar leidinggevende. Dit wordt als zeer prettig ervaren. Hierdoor voelt geïnterviewde zich gewaardeerd. Ook is er een einde proeftijdgesprek geweest.

**Wat ging goed**

Er wordt vanaf het begin af aan veel scholing aangeboden. Dit komt sterk over. Ook de ontvangst bij de receptie was top en de introductiedag was al helemaal geweldig. Verschillende sprekers en een aansluitende training. Super.

**Wat kan beter**

De begeleiding na de eerste werkdagen zou beter kunnen. De gesprekjes zijn fijn, maar ze mistte toch begeleiding op de vloer om haar wegwijs te maken. Gelukkig heeft geïnterviewde voldoende ervaring, maar een onervaren medewerker kan hier op afknappen volgens geïnterviewde. Ook het rooster is een probleem vanaf dag één. Daarnaast wordt er wel heel makkelijk gedacht dat iedereen meekan met alle systemen. Hier heeft geïnterviewde wat problemen mee. Ze is namelijk niet handig met een pc, maar er wordt op dat gebied van alles van haar verwacht. Een ochtend één op één zitten met iemand om even alle accounts aan te maken en door de systemen te bladeren zou fijn zijn. Ook merkte geïnterviewde op dat ze nog geen contract had ontvangen voordat haar eerste werkdag begon.

**Interview 7**

**De periode voorafgaand aan de start van het dienstverband**

Geïnterviewde had het eerste sollicitatiegesprek met een teammanager en een verpleegkundige. Het gesprek verliep fijn. Al snel werd duidelijk dat Topaz hard mensen nodig had en dat ze eigenlijk de baan al had gekregen. Daardoor was het gesprek meer een soort kennismakingsgesprek geworden. In het gesprek werd gesproken over Topaz en de locatie. De sfeer en omgang met collega´s kwam ook aan bod. Na dit gesprek was er nog een arbeidsvoorwaardengesprek. Hierna heeft geïnterviewde zelf contact opgenomen met Topaz om haar rooster en eerste werkdag te horen te krijgen. Ze heeft verder geen contact gehad vanaf het moment van het arbeidsvoorwaardengesprek tot de eerste werkdag.

**De eerste werkdagen**

Op de eerste werkdag was niet helemaal duidelijk waar geïnterviewde zich moest melden. Ze ging naar de receptie waarna ze plaatsnam op een stoel. Hier werd ze door een collega uit het team opgehaald. Het startte hectisch, omdat het zorgmoment eigenlijk direct van start ging. Gelukkig hoefde geïnterviewde nog niet zelf te verzorgen, want ze was boventallig, maar je kon merken dat er enige vorm van stress was. Na de eerste werkdagen, waarbij ze steeds meeliep, kon ze zelfstandig aan de slag. De teammanager is niet in beeld geweest, behalve dan af en toe op de gang. Verder heeft ze haar niet gezien.

**De weken daarna**

In de eerste werkweken is geïnterviewde zelf lekker gaan werken. Wanneer ze vragen had dan stelde ze deze aan haar collega´s. Geïnterviewde kan zich niet herinneren dat ze een einde proeftijdgesprek gehad heeft. Laat staan een ander soort gesprek over hoe ze het werken bij Topaz ervaart. Ze heeft een leuke klik met collega´s en dat vindt ze belangrijk.

**Wat ging goed**

Geïnterviewde vindt dat ze fijn is opgevangen door collega´s. Iedereen is aardig en ze kan vragen stellen wanneer ze vragen heeft. Ook het feit dat ze mee mocht lopen met een collega tijdens de eerste dagen was fijn. De introductiedag was leerzaam, maar in combinatie met de training wel wat lang en veel. Verder is ze vooral gewoon lekker aan het werk, zonder dat er hele positieve dingen uit het inwerken uit het oog springen.

**Wat kan beter**

Geïnterviewde vindt dat ze haar teammanager wel erg weinig ziet. Er wordt nooit tijd gemaakt om even met elkaar te zitten en bevindingen te bespreken. De introductiedag is te lang en de informatie die toegestuurd wordt teveel. Daardoor heeft geïnterviewde de stukken maar half doorgenomen en is ze niet van alles (bijvoorbeeld kledingbeleid) op de hoogte. Ook kan het fijn zijn om de eerste dag op een later tijdstip of met een avonddienst te beginnen. Hierdoor heb je niet direct de hectiek die geïnterviewde wel had op haar eerste dag.

**Interview 8**

**De periode voorafgaand aan de start van het dienstverband**

Geïnterviewde had het eerste sollicitatiegesprek met twee teammanagers. Het gesprek verliep fijn. In het gesprek werd gesproken over Topaz en de locatie. De sfeer en omgang met collega´s kwam aan bod. Na dit gesprek was er nog een tweede gesprek met de teammanager en een verpleegkundige en vervolgens nog een arbeidsvoorwaardengesprek. Ze heeft geen contact gehad met Topaz vanaf het moment van het arbeidsvoorwaardengesprek tot de eerste werkdag. Enkel de planner nam één keer contact op om de gewenste vrije dag en het rooster te bespreken.

**De eerste werkdagen**

Op de eerste werkdag ging geïnterviewde naar de receptie om zich te melden. Hier werd ze door de teammanager opgehaald. Ze gingen eerst naar het kantoor voor een kopje koffie. Hier kreeg ze de badge en sleutels. Vervolgens werd ze rondgeleid en voorgesteld aan alle collega’s. Halverwege de ochtend werd ze aan een collega gekoppeld en kon ze meelopen op de werkvloer. De volgende dagen liep ze ook mee, steeds in verschillende diensten. Na ongeveer een week ging geïnterviewde zelfstandig aan de slag.

**De weken daarna**

Geïnterviewde is zelf aan de slag gegaan. Bij vragen kon ze bij collega’s terecht. Ze heeft de teammanager na haar eerste ochtend eigenlijk niet meer gezien. De systemen werkte voor haar nog niet goed, waardoor ze niet goed kon rapporteren. Dit was wat vervelend. Verder liep alles eigenlijk wel gewoon.

**Wat ging goed**

Geïnterviewde vindt het fijn dat de teammanager haar opving. Het feit dat ze eerst rustig een kopje koffie dronken en de dag doornamen was prettig. Hierdoor voelde ze zich snel op haar gemak. Ook dat ze werd gekoppeld aan een collega die haar wegwijs maakte vanaf halverwege de ochtend kwam goed op haar over. Er was direct een klik met de collega’s wat het werk ook fijn maakte.

**Wat kan beter**

Na de eerste werkdag heeft ze de teammanager niet meer gezien. Dit is iets dat ze wel heeft gemist. Hierdoor kan ze namelijk niet echt haar ei kwijt en weet ze niet wat ze nog kan verbeteren. De collega die haar bij de hand nam was heel aardig, alleen wist die ook niet precies wat de geïnterviewde allemaal moest leren. Dus waren de eerste dagen wel wat rommelig. Een vast inwerkprogramma zou wat dat betreft fijner kunnen zijn. Als er een vast inwerkprogramma is kan misschien ook worden voorkomen dat haar account het nog niet deed. Hier liep geïnterviewde in de eerste periode namelijk ook tegenaan. Een uitnodiging voor de introductiedag heeft ze naar haar weten nooit ontvangen. Ze is er in ieder geval nooit heen geweest of op geattendeerd door haar teammanager.

# Bijlage 4 Interviews met teammanagers

**Interview 9**

**De periode voorafgaand aan de start van het dienstverband**

Geïnterviewde voert het gesprek altijd met een collega teammanager of een verpleegkundige. Ze probeert tijdens het eerste gesprek een eerlijk beeld te creëren, zowel over Topaz als over de sfeer op de afdeling, de werkdruk en de collega’s. Een tweede gesprek vindt niet vaak plaats, wel kan er aangeboden worden om een dag mee te lopen. Als het gevoel na het eerste gesprek goed is, dan krijgt de sollicitant een rondleiding en wordt daarna direct aangenomen. Het arbeidsvoorwaardengesprek is het laatste contactmoment tussen de teammanager en de sollicitant. De planner neemt vervolgens contact op met de sollicitant om het rooster te bespreken, de wens voor vrije dagen door te geven etc.

**De eerste werkdagen**

Het team is op de hoogte wanneer er een nieuwe collega start. De geïnterviewde heeft altijd de badge, sleutels en inlogcodes klaarliggen. Wanneer de nieuwe medewerker zich aan de receptie meldt, wordt ze door de teammanager opgehaald en worden de benodigde dingen overhandigd. De eerste dag staan de nieuwe collega altijd boventallig ingeroosterd en is ze gekoppeld aan een buddy. Vervolgens moet iemand zelfstandig aan de slag. Volgens geïnterviewde kun je dit ook verwachten van een gediplomeerde zorgprofessional. De teammanager loopt elke dag even over de afdeling om te vragen hoe het gaat. Soms wordt hierbij aangeboden om aan het einde van de dienst even een gesprekje te doen. Dit gebeurt echter sporadisch.

**De weken daarna**

Wekelijks vraagt de geïnterviewde aan haar nieuwe collega hoe het gaat. Ook wordt door de voortgang door de verpleegkundigen uit het team teruggekoppeld. Een officieel eindeproeftijd gesprek volgt niet altijd. Meestal heeft geïnterviewde de insteek ‘als het goed gaat, dan gaat het goed’.

**Wat gaat goed**

Geïnterviewde vindt het belangrijk om haar medewerkers te kennen. Ook vindt ze dat ze zich laagdrempelig op moet stellen en houdt ze van het persoonlijke contact. Volgens geïnterviewde gaat dit allemaal naar wens. Ze kan nieuwe medewerkers zich goed welkom laten voelen.

**Wat gaat minder goed**

Het einde proeftijd gesprek gebeurt nog te weinig, dit zou beter kunnen. Bijvoorbeeld door een pop-up te krijgen wanneer iemand een maand in dienst is. Ook zou een goed inwerkschema of afvinklijst fijn zijn. Zo kan elke stap worden doorlopen en ben je er zeker van dat je alles wat iemand die nieuw is moet weten hebt behandeld en dat alle zaken geregeld zijn voor de nieuwe medewerker. De introductiedag wordt door de nieuwe medewerkers van de geïnterviewde als te langdradig ervaren. Wat het loonstrookje precies is, welke computer waarvoor dient en hoe de systemen met elkaar communiceren wordt als de grootste ‘last’ ervaren. Ook dat de training na een hele ochtend luisteren plaatsvindt, wordt als vermoeiend ervaren.

**Interview 10**

**De periode voorafgaand aan de start van het dienstverband**

Geïnterviewde voert altijd met een andere teammanager of verpleegkundige het sollicitatiegesprek. Zeker als iemand van het team aansluit is dat volgens de teammanager fijn, want dan krijgt iemand het beste mee hoe de sfeer en omgang met collega’s is. Teammanager vraagt altijd goed naar de wensen van de sollicitant. Het moet van beide kanten goed zijn. Een rondleiding of een meeloopdag is per situatie afhankelijk en kan tot de procedure behoren. Het arbeidsvoorwaardengesprek is vaak het laatste contact tussen Topaz en de nieuwe medewerker. Er is geen contact tussen dit gesprek en de start van het dienstverband.

**De eerste werkdagen**

Er is geen vast inwerkprogramma. Het verschilt dus heel erg per keer hoe iemand ingewerkt/opgevangen wordt. Er wordt getracht om altijd een buddy te koppelen aan een nieuwe medewerker, zodat deze fijn ingewerkt wordt. Teammanager merkt wel dat hier niet altijd voldoende tijd voor genomen wordt. Sommige medewerkers hebben bij de geïnterviewde aangegeven dat ze zich verloren hebben gevoeld in de eerste periode. Feedback over het handelen van de nieuwe medewerker krijgt de teammanager voornamelijk door via de buddy en andere medewerkers. Er worden geen feedbackgesprekken ingepland. Teammanager loopt af en toe over de afdeling en vraagt dan hoe het gaat.

**De weken daarna**

Teammanager probeert zich aan te passen aan de situatie. Soms laat hij zich frequent zien en soms niet. Er kan een afspraak worden gepland, maar dit is dan op verzoek van de medewerker. Na de inwerkdagen (meestal 4) gaat de nieuwe medewerker zijn/haar eigen gang. Geïnterviewde krijgt hierover vervolgens input door zelf af en toe over de afdeling te lopen.

**Wat gaat goed**

De sollicitatieprocedure is fijn. Doordat de teammanager de sollicitatiecommissie zelf op kan stellen kan hij per situatie bepalen wat handig is. Dit is met name wat de geïnterviewde fijn vindt.

**Wat gaat minder goed**

Dat nieuwe medewerkers zich soms verloren voelen is spijtig. Er kan dus zeker winst behaald worden in de eerste fase van een dienstverband. De introductiedag is soms erg laat. Wanneer een medewerker al 3 maanden werkzaam is, voelt het gek om hiervoor uitgenodigd te worden. De meningen die de teammanager terugkrijgt over de introductiedag zijn wisselend. Zeer positief tot een ‘ver van mijn bed show’. Het feit dat er geen inwerkprogramma is zorgt ervoor dat er wel eens praktische zaken worden vergeten.

**Interview 11**

**De periode voorafgaand aan de start van het dienstverband**

Er worden altijd drie gesprekken gepland. De eerste met de teammanager en een verpleegkundige als een kennismaking, de tweede met medewerkers van de woning en de derde met een verpleegkundige en medewerkers van de woning. Het tweede gesprek staat in het teken van de sfeer op de afdeling en de omgang met collega’s. Een meeloopdag is optioneel, een rondleiding wordt gegeven wanneer zeker is dat iemand komt werken. Tussen de gesprekken en de eerste werkdag in wordt de sollicitant uitgenodigd voor overleggen en kan iemand het weekbericht van Vlietwijk ontvangen, wanneer de sollicitant daar interesse voor heeft.

**De eerste werkdagen**

Er is niemand die over het arbeidsvoorwaardenpakket begint. Geïnterviewde vraagt er zelf ook niet naar. Teammanager ontvangt de nieuwe collega in de hal en neemt haar mee voor een kopje koffie. Hier wordt ook de badge en druppel overhandigd. Er is een inwerkprogramma, deze wordt ook gehanteerd. Dit betekent dat de nieuwe medewerker met een buddy meeloopt gedurende zes diensten (3x dag en 3x avond). Deze dagen staat de nieuwe medewerker boventallig ingeroosterd en kan ze lekker rondsnuffelen. De buddy kan per dag wijzigen.

**De weken daarna**

Teammanager voert een einde proeftijdgesprek en hoort verder via de verpleegkundige of andere collega’s hoe iemand functioneert. Als geïnterviewde op de gang de nieuwe medewerker tegenkomt vraagt ze wel even hoe het gaat. Er worden geen feedbackgesprekken ingepland. Als medewerker dat verzoek heeft dan kan het wel.

**Wat gaat goed**

De sollicitatieprocedure zit goed in elkaar. De vele gesprekken die gevoerd worden zorgen ervoor dat we er zeker van zijn dat er een goede kandidaat wordt binnengehaald.

**Wat gaat minder goed**

Er is niet altijd voldoende tijd om iemand goed in te werken. Daardoor kan er niet voldaan worden aan de zes boventallige diensten. Dit is iets dat de nieuwe medewerkers aangeven. Het inwerkprogramma is sterk verouderd. Ook voor de procedure van het kledingbeleid schaamt teammanager zich. Dit werkt namelijk totaal niet goed. De uitnodigingen voor de introductiedag komen te laat binnen waardoor medewerkers al zijn ingepland om te werken. Bovendien laat de autorisaties van systemen en het op tijd ontvangen van druppel en badge te wensen over.

**Interview 12**

**De periode voorafgaand aan de start van het dienstverband**

Teammanager voert het sollicitatiegesprek samen met een collega teammanager, alleen of laat medewerkers uit haar team het sollicitatiegesprek voeren. Mochten er twijfels zijn dan wordt een tweede gesprek ingepland. In het gesprek wordt altijd de sfeer en de omgang met collega’s binnen de locatie besproken. Er worden geen rondleidingen gegeven, dit voelt als aapjes kijken. Er kan gekozen worden om een ochtend mee te lopen. Dit gebeurt niet altijd. In de periode tussen het sollicitatiegesprek en de start van het dienstverband is er contact tussen de planner en de sollicitant. Dit met name om het rooster door te geven, de gewenste vrije dagen na te vragen etc.

**De eerste werkdagen**

Op de eerste werkdag wordt de sollicitant opgewacht door een medewerker. Deze medewerker ontfermt zich op de eerste dag over de nieuweling. De teammanagers beginnen nooit zo vroeg en kunnen daarom de nieuwe medewerker niet opvangen. De nieuwe medewerker schudt op de eerste dag vooral handjes en loopt mee. Ergens op de dag komt de teammanager een handje schudden. Feedback over hoe de nieuwe medewerker functioneert krijgt ze van andere medewerkers, wanneer ze een rondje over de afdeling loopt.

**De weken daarna**

Feedbackgesprekken worden niet gepland. Teammanager loopt elke dag wel een keer over de afdeling en vraagt dan hoe de nieuwe medewerker het vindt gaan. Op verzoek van de werknemer kan er wel een gesprekje gepland worden. Verder is er niet veel zicht op het functioneren.

**Wat gaat goed**

Volgens de teammanager gaat het inwerken goed. Er is een soort checklist die beschrijft hoe iemand ingewerkt dient te worden. Dit gaat goed. De teammanager vindt dat het team de nieuwe medewerker goed oppakt, want de teammanager laat de nieuwe medewerker los totdat er negatieve geluiden zijn.

**Wat gaat minder goed**

Geïnterviewde geeft aan dat inloggegevens, het arbeidscontract en de sleutels vaak niet op tijd komen. Ook de planning van de introductiedag komt vaak te laat, waardoor er problemen met het rooster zijn. Nieuwe medewerkers hebben nog nooit iets gezegd over het arbeidsvoorwaardenpakket en de teammanager heeft hier ook nog nooit naar gevraagd.

**Interview 13**

**De periode voorafgaand aan de start van het dienstverband**

Het gesprek wordt gevoerd samen met een verpleegkundige. De sfeer van de locatie wordt altijd besproken. Ook worden er was casussen geschetst om het karakter van de sollicitant te leren kennen en na te gaan of dit past bij wat er wordt gezocht. Er volgt altijd een rondleiding over de afdelingen. Een dagje meelopen is optioneel, maar wordt wel altijd gevraagd. Bij twijfel volgt er een tweede gesprek. Nadat iemand is aangenomen neemt de planner contact op om het rooster te bespreken, om de wensen voor een vrije dag door te nemen etc.

**De eerste werkdagen**

De dagoudste ontfermt zich over de nieuwe collega. Zij haalt haar op bij de receptie en fungeert als een buddy. De teammanager loopt over de gang en schudt de hand van de nieuwe collega wanneer ze haar tegen komt. De nieuwe collega staat altijd boventallig ingeroosterd in de eerste week. Naar aanleiding van een inwerkschema wordt ze ingewerkt.

**De weken daarna**

De teammanager hoort van medewerkers hoe de nieuwe collega functioneert. Er worden geen officiële gesprekjes ingepland. Wanneer de teammanager de nieuwe collega in de gang tegenkomt vraagt ze wel even hoe de nieuwe collega het vindt gaan. Wanneer de nieuwe collega er zelf om vraagt kan er een gesprekje worden ingepland.

**Wat gaat goed**

Teammanager vindt het fijn dat de inwerkperiode niet zo formeel en strak geregeld is.

**Wat gaat minder goed**

Teammanager geeft zelf aan dat ze nieuwe collega soms uit het oog verliest. Dit zou beter kunnen. Een extra contact momentje zou fijn zijn. De introductiedag wordt vaak te laat doorgegeven. Hierdoor zijn nieuwe medewerkers al ingepland en wordt er snel besloten om niet naar de introductiedag te gaan.

**Interview 14**

**De periode voorafgaand aan de start van het dienstverband**

De geïnterviewde teammanager doet zelf de schifting van de doorgestuurde motivatiebrieven. Het eerste sollicitatiegesprek voert ze samen met een collega die dezelfde functie heeft als de functie waar de sollicitant voor op gesprek komt. Er wordt vooral kennisgemaakt, de visie van Topaz wordt beschreven en er wordt geproefd of het karakter aansluit bij wat er wordt gezocht. Het tweede gesprek wordt wederom gevoerd met iemand uit het team waar de sollicitant komt werken. Tijdens dit gesprek laat ze de collega uit het team meer functie inhoudelijk vertellen. Dit laat geïnterviewde over aan de collega uit het team, omdat deze persoon het beste kan zeggen hoe de functie in elkaar steekt en wat er van iemand in deze functie wordt verwacht. Een meeloopdag of even meekijken op de afdeling kan als het gesprek positief is. Nadat iemand is aangenomen, maar twee weken voor de eerste werkdag, wordt de nieuwe medewerker uitgenodigd voor een kopje koffie. Er worden praktische zaken afgehandeld, een rondleiding gegeven en er wordt kennisgemaakt met het team waar iemand komt te werken. Dit wordt gedaan zodat de nieuwe medewerker zich welkom en gewaardeerd voelt.

**De eerste werkdagen**

Op de eerste werkdag begint de nieuwe medewerker wat later. Geïnterviewde geeft aan dat ze dit expres zo plant, omdat het hectische van het eerste zorgmoment dan voorbij is. De teammanager haalt zelf de nieuwe medewerker op bij de receptie. Er wordt in eerste instantie even koffie gedronken en bepaald hoe die dag eruit gaat zien. Na ongeveer twee uur wordt de nieuwe medewerker overhandigd aan een collega uit het team waar ze komt te werken die haar vervolgens op sleeptouw neemt. De eerste week staat de nieuwe medewerker sowieso boventallig en loopt deze mee met een buddy om goed te wennen aan de nieuwe werkomgeving.

**De weken daarna**

Geïnterviewde maakt altijd tijd om frequent met de nieuwe medewerker een kopje koffie te drinken. Dit gebeurt zeker om de drie weken in het begin. Tijdens deze gesprekken wordt de voortgang besproken en wordt nagegaan of de nieuwe medewerker ergens tegenaan loopt. Wanneer dit het geval is probeert de teammanager dit zo snel mogelijk op te lossen.

**Wat gaat goed**

Teammanager vindt dat het welkomstgevoel bij de nieuwe medewerkers zeker aankomt. Nieuwe medewerkers geven bij geïnterviewde ook aan dat ze zich vanaf dag één in een warm bad wanen. Mede doordat de teamleden allemaal open staan voor nieuwe medewerkers en op de hoogte zijn als er een nieuwe medewerker komt wordt de nieuwe medewerker goed opgevangen.

**Wat gaat minder goed**

Het borgen of de nieuwe medewerker alles heeft gezien blijft lastig. Een soort checklist waarop staat wat je als leidinggevende allemaal moet behandelen bij een nieuwe medewerker zou daarom fijn zijn. Het kan nu namelijk ook nog wel eens voorkomen dat de nieuwe medewerker nog geen sleutels heeft, omdat de teammanager dit is vergeten aan te vragen. Daarnaast voldoet geïnterviewde niet altijd aan de verslaglegging van gesprekken. Dit zou beter kunnen. Bijvoorbeeld het einde proeftijdgesprek, wat altijd gehouden wordt, wordt niet altijd op papier vastgelegd. Ook vindt geïnterviewde het jammer dat leerlingen bijna nooit naar een introductiedag kunnen, omdat ze dan naar school moeten.

**Interview 15**

**De periode voorafgaand aan de start van het dienstverband**

Geïnterviewde voert altijd met een andere teammanager of verpleegkundige het sollicitatiegesprek. Er wordt getracht een medewerker uit het team ook deel te laten nemen om het plaatje van de werkzaamheden goed te kunnen schetsen. Teammanager vraagt altijd goed naar de wensen van de sollicitant en bespreekt de visie van Topaz. Een rondleiding of een meeloopdag is per situatie afhankelijk en kan tot de procedure behoren. Het arbeidsvoorwaardengesprek is het laatste contact tussen Topaz en de nieuwe medewerker, want er is geen contact tussen dit gesprek en de start van het dienstverband. Enkel de planner heeft nog eenmalig contact om het rooster en wens voor vrije dagen te bespreken.

**De eerste werkdagen**

Een vast inwerkprogramma voor nieuwe medewerkers is er niet. Het is per keer weer kijken hoe dit ingestoken wordt. De nieuwe medewerker meldt zich meestal bij de receptie en wordt hier opgehaald door geïnterviewde. Meestal lopen ze dan direct door naar de zusterpost waar de overdracht op dat moment plaatsvindt. De nieuwe medewerker kan zich dan direct voorstellen, wordt gekoppeld aan een medewerker en de teammanager gaat terug naar haar kantoor. De eerste dagen loopt de nieuwe medewerker mee met een collega uit het team en staat zelf meestal boventallig. Toch gebeurt het regelmatig dat de nieuwe medewerker eerder dan gepland al zelf volop aan de bak moet. Dit omdat er zieken zijn of omdat de planning gewoon niet goed is gegaan. Geïnterviewde loopt af en toe over de afdeling en vraagt dan wel hoe het gaat.

**De weken daarna**

Geïnterviewde probeert zich zo veel als mogelijk te laten zien op de afdeling. Hier vraagt zij dan aan de medewerkers hoe het gaat. Als een (nieuwe) medewerker aangeeft dat ze ergens tegenaan loopt wordt er een gesprekje ingepland. Wanneer alles goed lijkt te gaan dan wordt er geen gesprekje ingepland. Via andere medewerkers uit het team krijgt geïnterviewde ook wel een en ander mee. Wanneer hier dingen te horen zijn die de aandacht vragen speelt ze hierop in.

**Wat gaat goed**

Dat de teammanager zelf verantwoordelijk is voor de sollicitatieprocedure houdt deze de regie. Zo kan ze zelf per situatie nagaan wat handig is.

**Wat gaat minder goed**

Teammanager zou zich wel vaker willen laten zien op de afdeling. Helaas lukt dat niet, omdat ze druk is met allerlei zaken op haar kantoor die de aandacht vragen. Ook vindt ze het jammer dat ze hierdoor de nieuwe medewerker niet op de voet kan volgen. Verslaglegging van gesprekken, wanneer deze gehouden worden, laten te wensen over. Daarnaast komt de planning van de introductiedag vaak zo laat door dat medewerkers al zijn ingepland om te werken. Het is dan erg lastig om deze planning nog te veranderen. Daardoor komen nieuwe medewerkers niet altijd naar een introductiedag.

# Bijlage 5 Legenda interviewsamenvattingen

Wordt het sollicitatiegesprek altijd gevoerd door de leidinggevende, zodat de criteria van wat er in de nieuwe kandidaat wordt gezocht kan worden nagegaan en worden de verwachtingen over de baan, inclusief sfeer en omgang met collega´s besproken tijdens het sollicitatiegesprek?

Is er contact in de periode vanaf het arbeidsvoorwaardengeprek tot de eerste werkdag?

Wordt de nieuwe medewerker op de eerste dag prettig ontvangen door de leidinggevende of een medewerker uit het team en wordt deze vervolgens gekoppeld aan een buddy om de eerste dagen fijn en boventallig ingewerkt te worden?

Zijn er momenten tussen de leidinggevende en nieuwe medewerker ingepland om de voortgang te bespreken?

Zijn praktische zaken als sleutels, badge, inloggegevens en een helder inwerkprogramma tijdig geregeld?

Hoe zijn de ervaringen over de introductiedag?

# Bijlage 6 Interview raad van bestuur

**De periode voorafgaand aan het dienstverband**

Er dienen volgens geïnterviewde te allen tijde minimaal twee sollicitatiegesprekken plaats te vinden. Door verschillende gesprekken te voeren met verschillende commissies kun je de consistentie waarborgen. Ook kan zo voorkomen worden dat er vriendjespolitiek plaatsvindt. De cultuur van de organisatie, de visie en de sfeer van de locatie dient allemaal aan bod te komen. Het liefste vindt er minimaal één gesprek plaats waar iemand van P&O bij aanwezig is, maar P&O moet in ieder geval aanwezig zijn bij het arbeidsvoorwaardengesprek. Zo kun je de kans op ongelijkheid zo klein mogelijk houden. Het is van belang dat iemand, nadat deze is aangenomen, zich zo snel mogelijk welkom voelt. Dit kan gebeuren door direct een leuke bevestigingsmail te sturen met eventueel een introductiefilmpje. Ook kan ervoor gekozen worden om iemand uit te nodigen. Het is belangrijk dat er contact wordt onderhouden met de nieuwe medewerker, voordat deze begint aan zijn eerste werkdag.

**De eerste werkdagen en de weken daarna**

Tijdens de eerste werkdagen moet iemand echt welkom geheten worden en worden ondergedompeld in een Topaz bad. De zorgvisie van Topaz moet ook door deze nieuwe medewerker worden beleefd. Daarnaast zou een nieuwe medewerker rond half10 moeten beginnen, na de eerste zorgmomenten. De teammanager pikt de nieuwe medewerker op en neemt deze mee naar het team. Hier wordt koffie gedronken en worden handjes geschud. Daarna zou overal uitleg over moeten komen. Waar vind je dit en waar ligt dat. Alles in het teken stellen om de nieuwe medewerker zo rustig mogelijk en zo prettig mogelijk te laten wennen aan de nieuwe werkomgeving. In de weken die daarop volgen moet de teammanager zicht houden op de nieuwe medewerker. Wanneer de nieuwe medewerker niet merkt dat de teammanager zich om haar/hem bekommert is dat een kwalijke zaak. Hierom is het ook van belang dat de teammanager frequent gesprekken voert met de nieuwe medewerker. Dit om de voortgang te bespreken en om de waardering die de teammanager voor de nieuwe medewerker heeft te laten blijken.

**Overig**

De eerste fase van een dienstverband is de belangrijkste. Heet iemand echt welkom en wees blij met de nieuwe medewerker. De introductiedag is daar een goed hulpmiddel bij. De raad van bestuur zou deze echter liever frequenter zien. Eens per maand en dan twee dagen achter elkaar. Alles om de nieuwe medewerker echt welkom te heten. Daarnaast is de raad van bestuur van mening dat de cliëntenraad moet worden toegevoegd aan de introductiedag. Dit omdat iedereen het werk zou moeten uitvoeren voor de cliënten en de cliëntenraad deze groep vertegenwoordigd.

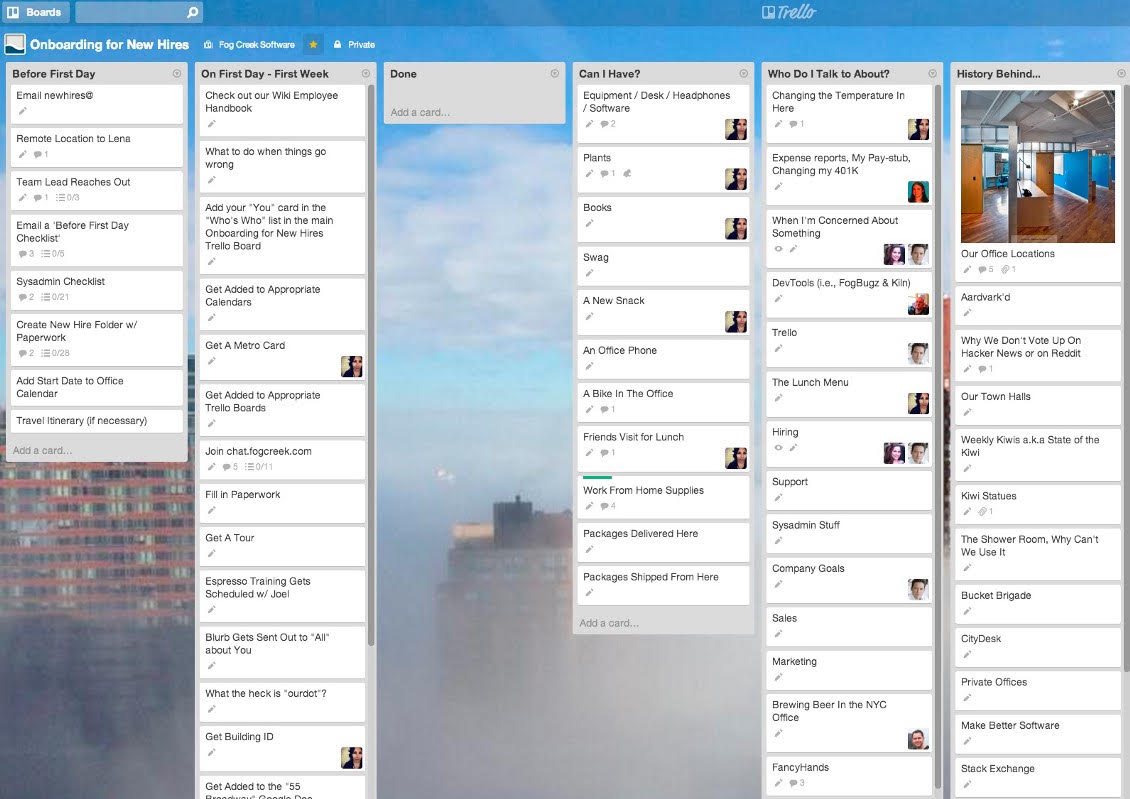
# Bijlage 7 Interviewchecklist nieuwe medewerker

|  |  |
| --- | --- |
| De periode voorafgaand aan de start van je dienstverband:   * **Hoe was het gesprek** * **Kreeg je een rondleiding** * **Was er contact tussen tekenen van contract en aanvang eerste werkdag** * **Ging het in het gesprek ook over cultuur etc?** |  |
| De eerste werkdagen:   * **Werd je aan iedereen voorgesteld** * **Werd je bij de receptie ontvangen** * **Hoe was de begeleiding** * **Hoe persoonlijk was het** * **Was er contact over andere dingen dan werk?** |  |
| De weken daarna:   * **Heb je feedback over je gegeven/gekregen** * **Was er tijd voor contactmomenten** * **Had je een buddy die je wegwijs maakte** |  |
| Wat ging goed:   * **Over welke zaken ben je tevreden** * **Wat maakte dat deze momenten zo fijn waren** * **Wat moet zeker blijven** |  |
| Wat ging minder goed:   * **Welke zaken vragen om verbetering** * **Hadden minder goed geregelde zaken invloed op je werkhouding?** * **Hoe was dat voor de sfeer?** |  |
| Overig   * **Hoe bepalend is de inwerkperiode geweest voor jou qua gevoel, werkplezier, welkomstgevoel, werkhouding etc.** * **Andere opmerkingen** * **Introdag?** |  |

# Bijlage 8 Interview checklist teammanager

|  |  |
| --- | --- |
| De periode voorafgaand aan de start van het dienstverband:   * **Hoe voer je het gesprek** * **Geef je een rondleiding** * **Is er contact tussen tekenen van contract en aanvang eerste werkdag** * **Gaat het in het gesprek ook over cultuur etc?** |  |
| De eerste werkdagen:   * **Wordt de nwe mw aan iedereen voorgesteld** * **Wordt de nwe mw bij de receptie ontvangen** * **Hoe is de begeleiding** * **Is er contact over andere dingen dan werk?** |  |
| De weken daarna:   * **Zijn er feedback momenten over voortgang** * **Is er tijd voor contactmomenten** * **Wordt er een buddy gekoppeld die de nwe mw wegwijs maakt** |  |
| Wat gaat goed:   * **Over welke zaken ben je als lg tevreden** * **Wat maakt dat deze momenten zo fijn zijn** * **Wat moet zeker blijven** |  |
| Wat gaat minder goed:   * **Welke zaken vragen om verbetering** * **Hebben minder goed geregelde zaken invloed op werksfeer, relatie tussen collega’s etc.** |  |
| Overig   * **Hoe bepalend is de inwerkperiode geweest voor werkplezier, welkomstgevoel, werkhouding, collega’s onderling etc.** * **Andere opmerkingen** * **Introdag?** |  |

# Bijlage 9 Screenshots systeem Fog Creek



# Bijlage 10 Screenshots systeem Appical

