

KOM *ON BOARD* BIJ

ONDERZOEK NAAR DE ONBOARDING VAN

LISANNE VAN ELSSEN



Studentnummer:	s1071623
Opleiding:	hbo Communicatie
Datum:	6 mei 2020
Plaats:	Leiden
Opdrachtgever:	
Bedrijfsbegeleider:	
Afstudeerbegeleider:	Edwin van Rooyen & Martien Schriemer
Eerste beoordelaar:	Cécile Klok
Tweede beoordelaar:	Corine Hoppenbrouwers
Inleverdatum:	6 mei 2020
Kans:	2
Aantal woorden:	16.418
Conceptueel model:	Communication and Employee Engagement (Welch, 2011)

COLOFON

Auteur	Lisanne van Elsen Sterreschans 243 2342 BP Oegstgeest T: 06 499 27 277 E: lisannevelsen@gmail.com
Opdrachtgever	<i>Dit is verwijderd in verband met privacygevoelige informatie</i>
Onderwijsinstelling	Hogeschool Leiden Zernikedreef 11 2333 CK Leiden
Afstudeerbegeleider Bedrijfsbegeleider	Edwin van Rooyen & Martien Schriemer <i>Dit is verwijderd in verband met privacygevoelige informatie</i>
Eerste beoordelaar	Cécile Klok
Tweede beoordelaar	Corine Hoppenbrouwers
Document Kans	Bachelor scriptie 2 ^e
Faculteit Studie Studiejaar	Management & Bedrijf hbo Communicatie 5
Conceptueel model	Communication and Employee Engagement (Welch, 2011)
Aantal woorden	16.418

WOORD VOORAF

Al het werk tijdens mijn studie heeft ertoe geleid dat ik nu met deze scriptie mag afstuderen. Met deze scriptie zet ik hopelijk de *corona* op mijn werk. Deze scriptie leest u waarschijnlijk vanaf uw computerscherm. Het scherm waar u de afgelopen weken, misschien wel maanden, niet zonder kon. Vergaderen met collega's via *Teams*, interviewen via *Skype*. We zijn in deze tijd heel ver van elkaar verwijderd, maar met het internet en onze laptops, tablets en telefoons komen we weer iets dichterbij elkaar.

Ik schrijf de laatste woorden van mijn scriptie in een tijd waarin ik normaal gesproken met een Coranaatje in de hand op de boot zit. Genietend van de zon. Nu is het anders. Ik zit binnen in dezelfde huiskamer, waar ik de afgelopen weken ook heb gezeten. Het is jammer dat alle bijeenkomsten en feesten in de lente en zomer van 2020 zijn gecancelled, maar het heeft het een stuk makkelijker gemaakt om mijn sociale leven even op pauze te zetten en volle bak aan de slag te zijn met mijn scriptie. Dat is toch wel de positieve kant van de coronacrisis. Het is een gekke tijd om een scriptie te schrijven. Interviews afnemen via *Skype*, scriptiebegeleiding over de telefoon of via *Teams*. Werken vanuit huis in plaats van op kantoor. Dat was wel even aanpassen. Maar het is uiteindelijk gelukt!

Ik wil Martien Schriemer en Edwin van Rooyen heel erg bedanken voor hun begeleiding, hulp, flexibiliteit en tijd. Zonder de begeleiding van de heer Schriemer en Van Rooyen, was het mij niet gelukt. Daarnaast wil ik mijn opa Jos bedanken voor het nakijken van mijn teksten en zijn advies. Mijn moeder en vriendinnen Maxime, Sophie en Charlotte wil ik bedanken. Zij hebben mij geholpen bij het redigeren van mijn teksten. Ook Tim wil ik bedanken voor zijn geduld en hulp, wanneer er momenten waren waarop ik het even niet meer zag zitten en ik wil hem bedanken voor het redigeren van mijn scriptie.

Dit is verwijderd in verband met privacygevoelige informatie

In deze scriptie staat onderzoek naar de interne communicatie tijdens de onboarding van DE ORGANISATIE Het bevat een advies voor met een implementatieplan. Stap aan *board* van mijn scriptie en veel leesplezier!

SAMENVATTING

In dit onderzoek staat omschreven op welke manier interne communicatie kan bijdragen aan de betrokkenheid van de medewerkers van DE ORGANISATIE. De aanleiding voor dit onderzoek is een medewerkerstevredenheidsonderzoek dat in maart 2019 is gedaan. De resultaten met betrekking tot de interne communicatie op het gebied van onboarding uit het onderzoek uit 2019 zijn lager dan het medewerkerstevredenheidsonderzoek dat in september 2017 is afgenomen. DE ORGANISATIE wil weten hoe de interne communicatie te verbeteren met betrekking tot de onboarding. Het doel van dit onderzoek is het geven van inzicht in de interne communicatie tussen de medewerkers en de (assistent-)bedrijfsleiders van DE ORGANISATIE, teneinde een advies te geven over hoe DE ORGANISATIE de interne communicatie tussen de medewerkers en (assistent-)bedrijfsleiders tijdens de onboarding kan verbeteren.

Uit de situatieschets blijkt dat de horeca een dynamische arbeidsmarkt kent. Veelal scholieren en studenten werken in de horeca. Hierdoor ontstaat een structureel personeelstekort. Daardoor is het verloop in de branche hoger dan in welke branche dan ook. Het is daarom van belang dat nieuwe medewerkers een zo efficiënt mogelijk onboardingstraject doorlopen. DE ORGANISATIE merkt dat de medewerkers momenteel ontevreden zijn over de huidige interne communicatie tussen medewerkers en leidinggevenden tijdens de onboarding. De communicatie verloopt regelmatig moeizaam door het onregelmatige karakter van de horecabranche en is niet altijd hetzelfde voor elke medewerker. Hierdoor zijn medewerkers minder snel productief en kunnen zij minder snel een bijdrage leveren aan de missie van DE ORGANISATIE.

Theorie over onboarding en (medewerkers)betrokkenheid is beschreven in dit theoretisch kader. Theorieën van Van Maanen en Schein (1979), Bauer et al. (1998), Gruman et al. (2006), Bauer et al. (2007) gaan over onboarding. Daarnaast zijn in dit theoretisch kader de belangrijkste theoretische stromingen over betrokkenheid beschreven. De theorieën van Katz & Kahn (1966), Kahn (1990), Schaufeli & Bakker (2004) en Welch (2011) zijn kritisch vergeleken op verschillen en overeenkomsten. Het conceptueel model voor dit onderzoek is het Communication and Employee Engagement model van Welch (2011). Dit model veronderstelt dat het verbeteren van de interne communicatie tussen de medewerkers en leidinggevenden van DE ORGANISATIE het probleem van DE ORGANISATIE kan oplossen. Aan de hand van vier hypothesen zijn de mogelijke verbeteringen in kaart gebracht.

In dit onderzoek zijn deskresearch en kwalitatief onderzoek ingezet voor het beantwoorden van de deelproblemen en het testen van de hypothesen. De respondenten zijn aan de hand van segmentatiecriteria gekozen. Er is een representatieve steekproef gedaan onder deze respondenten. De respondenten zijn via Skype geïnterviewd. Gezien de huidige situatie waarin de wereld zich nu

bevindt, de coronacrisis, is het niet mogelijk om de respondenten face-to-face te interviewen daarom is gekozen voor *computer- assisted telephone interviewing* (CATI).

Uit de resultaten uit het vorige hoofdstuk zijn een aantal conclusies te trekken. De (assistent-)bedrijfsleiders moeten oppassen dat zij niet te veel communiceren via WhatsApp. Het roostersysteem Booq is bij de meeste zaken van DE ORGANISATIE ingezet. De medewerkers van DE ORGANISATIE geven aan dat het wel fijn is als de bedrijfsleider met Booq werkt, maar dan moet er meer duidelijkheid over komen. Daarnaast moet de afstand tussen de directie en de medewerkers kleiner. De rolverdeling moet ruim voorafgaand aan de werkdag duidelijk zijn. Eenduidig communiceren over de werkwijze zorgt voor duidelijkheid.

Uit de resultaten en conclusies van dit onderzoek vloeien een aantal aanbevelingen voort die het advies vormen voor DE ORGANISATIE. De aanbevelingen zijn opgesteld aan de hand van de resultaten en conclusies van dit onderzoek en luiden als volgt: niet te veel communiceren vanuit de bedrijfsleiders, het gebruik van de Booq app, het implementeren van een online cursus via JAM Academy, het aanbieden van sportlessen, bijvoorbeeld peddelsurfen in de gracht van Leiden (suppen) of een (gedeeltelijke) vergoeding van een abonnement voor de sportschool en het organiseren van een personeelsfeest, het geven van positieve feedback, complimentjes en het uiten van waardering en daarbij over alles communiceren, ook over persoonlijke zaken en meer vanuit de directie communiceren en de afstand tussen directie en een individueel personeelslid verkleinen.

Het implementatieplan is geformuleerd aan de hand van de voornoemde aanbevelingen. Met behulp van het PDCA-model van Deming (1950) zijn de te nemen stappen geformuleerd. De aanbevelingen die dit implementatieplan bevat zijn een online cursus voor medewerkers tijdens de periode van onboarding bij DE ORGANISATIE, alsmede een digitale strategie om de afstand tussen de directie en de medewerkers te verkleinen. De materiele kosten voor dit plan zijn 3.040 euro. Daarnaast moet DE ORGANISATIE tijd investeren. De (geschatte) opbrengsten na het uitvoeren van dit implementatieplan zijn immaterieel: een versnelling van de productiviteit bij nieuwe medewerkers en een verhoging van de medewerkersbetrokkenheid, met als gevolg een verwachte daling in het verloop onder de medewerkers van DE ORGANISATIE. De geschatte kosten die het DE ORGANISATIE scheelt in het vervangen van personeel zijn: €645.000

INHOUDSOPGAVE

Woord vooraf	3
Samenvatting	4
1 Probleemformulering	9
1.1 Aanleiding	9
1.2 Probleemstelling	11
1.3 Doelstelling	11
1.4 Deelproblemen	12
Deelprobleem 1	12
Deelprobleem 2	13
Deelprobleem 3	13
1.5 Doelgroep	13
1.6 Beperkingen van het onderzoek	15
2. Situatieschets	16
2.1 DE ORGANISATIE	16
2.1.1 Geschiedenis	16
2.1.2 Organisatiestructuur	17
2.2 Arbeidsmarkt	18
2.2.1 Hoog verloop en personeelstekort	18
2.3 Huidige onboarding	19
3. Theoretisch kader	22
3.1 Medewerkers minder lang trouw aan één baas	22
3.2 Socialisatietactieken vs. proactief gedrag	23
3.3 Interne communicatie is van belang tijdens onboarding	24
3.4 Conceptueel model	25
3.4.1 Toepassing van het model	25
3.5 Hypothesen	27
3.5.1 Hypothese 1:	27
3.5.2 Hypothese 2:	27
3.5.3 Hypothese 3:	28
3.5.4 Hypothese 4:	28
4. Methodologie	29
4.1 Methode	29
4.1.1 Deelprobleem 1:	29
4.1.2 Deelprobleem 2:	30
4.1.3 Deelprobleem 3:	30
4.2 Datacollectie	30

4.2.1 Respondenten	30
4.2.2 Interviews	32
4.3 Operationalisatie.....	33
Introductie	34
Huidige interne communicatie	34
Onboarding	34
Behoeften van medewerkers interne communicatie	35
Fysieke betrokkenheid	35
Emotionele betrokkenheid	35
Cognitieve betrokkenheid	36
5. Resultaten	37
5.1 Beantwoording deelprobleem 1	37
5.1.1 Verloop interne communicatie	37
5.1.2 Communicatiemiddelen	38
5.1.3 Behoeften medewerkers interne communicatie	39
5.2 Beantwoording deelprobleem 2	39
5.2.1 Onboarding	39
5.3 Beantwoording deelprobleem 3	40
5.3.1 Behoeften medewerkers onboarding	40
5.4 Toetsing hypothesen	41
5.4.1 Hypothese 1	41
5.4.2 Hypothese 2	41
5.4.3 Hypothese 3	42
5.4.4 Hypothese 4	42
5.5 Overige resultaten	43
6. Conclusies	44
6.1 Conclusie deelprobleem 1	44
6.2 Conclusie deelprobleem 2	45
6.3 Conclusie deelprobleem 3	45
6.4 Conclusie hypothesen	45
6.4.1 Hypothese 1	46
6.4.2 Hypothese 2	46
6.4.3 Hypothese 3	46
6.4.2 Hypothese 4	46
6.5 Conclusie probleemstelling.....	46
7. Aanbevelingen	48
7.1 Interne communicatie tijdens de onboarding.....	48
Communicatie vanuit (assistent-)bedrijfsleiders	48

Roostersysteem	48
Online cursus	49
7.2 Betrokkenheid.....	49
Fysieke betrokkenheid	49
Emotionele betrokkenheid	49
Cognitieve betrokkenheid	49
8. Implementatieplan	50
8.1 Online cursus via JAM Academy	50
Kosten	54
Baten	55
Literatuurlijst	56
Bijlage	61
Bijlage I Gespreksverslagen [REDACTED]	61
Bijlage II Gallup's questionnaire	62
Bijlage III Topic guide	63
Bijlage IV Analyseschema's	71
Bijlage V Verbatims	72
Bijlage VI Fan scan	73

1 PROBLEEMFORMULERING

In dit onderzoek staat omschreven op welke manier interne communicatie kan bijdragen aan de betrokkenheid van de medewerkers van DE ORGANISATIE (DE ORGANISATIE). De aanleiding voor dit onderzoek is een medewerkerstevredenheidsonderzoek dat in maart 2019 is gedaan. De resultaten met betrekking tot de interne communicatie op het gebied van onboarding uit het onderzoek uit 2019 zijn lager dan het medewerkerstevredenheidsonderzoek dat in september 2017 is afgenomen. DE ORGANISATIE wil weten hoe de interne communicatie te verbeteren met betrekking tot de onboarding. Het doel van dit onderzoek is het geven van inzicht in de interne communicatie tussen de medewerkers en de (assistent-)bedrijfsleiders van DE ORGANISATIE, teneinde een advies te geven over hoe DE ORGANISATIE de interne communicatie tussen de medewerkers en (assistent-)bedrijfsleiders tijdens de onboarding kan verbeteren.

1.1 Aanleiding

DE ORGANISATIE bestaat uit verschillende horecazaken. De verschillende zaken die onder DE ORGANISATIE vallen zijn [REDACTED]. De restaurants van DE ORGANISATIE zijn verschillend, maar DE ORGANISATIE hanteert in elk restaurant dezelfde missie: de gast en zijn wens staan centraal. DE ORGANISATIE heeft ruim 200 medewerkers in dienst. Om inzicht te krijgen in de tevredenheid van de medewerkers van DE ORGANISATIE heeft DE ORGANISATIE in september 2017 een tevredenheidsonderzoek (met de naam “Fan scan”) door onderzoeksbureau Fan Factory uitgestuurd onder alle medewerkers van DE ORGANISATIE.

Fan Factory is ervan overtuigd dat medewerkers die fan zijn van merk en werk ervoor zorgen dat gasten terugkomen en hun ervaringen doorvertellen (Fan Factory, 2020). Deze overtuiging komt uit de Net Promoter Score-theorie van Reichheld (2003). Reichheld (2003) stelt dat een medewerker *fan* van zijn werkgever is, wanneer hij de organisatie een rapportcijfer hoger dan een 8 geeft. Fan zijn van de werkgever betekent dat de medewerkers zijn werkgever promoot en aanbeveelt bij anderen. Wanneer een medewerker de organisatie een cijfer onder de 8 geeft is hij passief tevreden en medewerkers die een rapportcijfer tussen de 0 en 6 geven zijn *detractors* en zullen hun werkgever niet aanbevelen bij anderen (Reichheld, 2003). De humanresourcesmanager (hr-manager) van DE ORGANISATIE heeft in 2017 voorafgaand aan het onderzoek van Fan Factory aangegeven dat zij een 8 of hoger wil behalen.

In 2017 deed onderzoeksbureau Fan Factory het eerste onderzoek. DE ORGANISATIE bestond destijds uit vijf zaken. Uit de Fan Scan kwam naar voren dat de onboarding door de medewerkers het best beoordeelde thema was (Koolen, 2017) (zie bijlage VI). De onboarding is in het tevredenheidsonderzoek door de medewerkers beoordeeld met een 7,9 (Koolen, 2017) (zie bijlage VI).

Onboarding is het op een goede manier “aan boord krijgen”, ofwel inwerken van nieuwe medewerkers (Verhoeven, 2015). Tijdens onboarding gaat het erom dat de (nieuwe) medewerkers integreren en socialiseren in het bedrijf zodat zij zich zo snel mogelijk thuis voelen bij de organisatie en productief zijn (Van der Kint, 2020). 75% van de medewerkers geven de in de Fan Scan uit 2017 een rapportcijfer van 7 of hoger voor de informatieverstrekking vanuit de organisatie tijdens de onboarding (zie figuur 1).

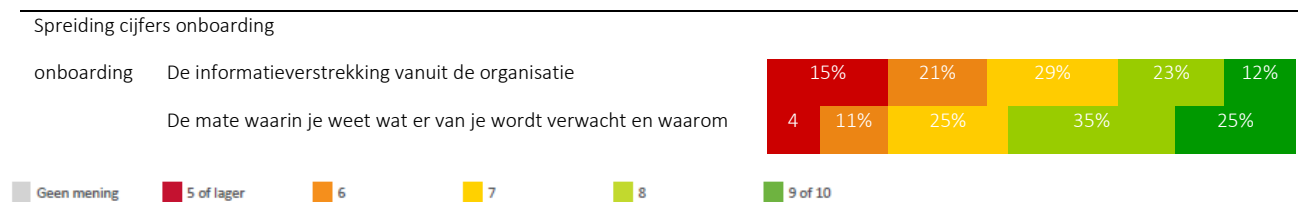


Figuur 1 *Rapportage Fan Scan De Horeca Groep (Koolen, 2017)*

Na 2017 kwamen er twee nieuwe zaken bij DE ORGANISATIE bij: [REDACTED] en [REDACTED]. De Fan Scan is toen opnieuw door onderzoeksbureau Fan Factory verstuurd naar de medewerkers van DE ORGANISATIE. Een “opvallend resultaat” in het onderzoek uit 2019 is dat 36% van de medewerkers de stelling “De informatieverstrekking vanuit de organisatie” bij thema onboarding een 6 of lager geeft (Eshaw, et al., 2019), terwijl onboarding in het onderzoek uit 2017 het best beoordeelde thema was (Koolen, 2017) (zie bijlage VI). De medewerkers van DE ORGANISATIE zijn dus ontevreden over de manier waarop zij zijn ingewerkt (Eshaw, et al., 2019).

In de Fan Scan uit 2019 is te zien dat nu 35% van de medewerkers een 6 of lager geeft voor de informatieverstrekking vanuit de organisatie tijdens de onboarding. (zie figuur 2). De invloed van de deelname van het nieuwste restaurant Tabú is dat de medewerkers van Tabú de onboarding een 5,5 geven. Hierdoor gaat het gemiddelde cijfer voor dit thema in de Fan Scan van 2019 een heel stuk omlaag.

Onboarding	meting 2019	bench mark	CH	DE ORGANI SATIE	LF	L	VDW	T	TB	W
De informatieverstrekking vanuit de organisatie	6,8	6,7	7,4	6,3	6,1	7,3	7,0	5,5	7,5	-



Figuur 2 *Rapportage Fan Scan De Horeca Groep (Eshaw et al., 2019)*

1.2 Probleemstelling

Naast de uitkomst van de Fan Scan heeft een kwalitatief vooronderzoek plaatsgevonden. Hierin zijn medewerkers bevraagd over hun meningen, opvattingen en gevoelens met betrekking tot de onboarding van DE ORGANISATIE. Uit het onderzoek van onderzoeksbureau Fan Factory blijkt dat medewerkers helemaal geen onboarding hebben gehad of dat de inwerkprocedure niet voldoende was. Uit het vooronderzoek blijkt dat het onvoorspelbare karakter van de horecabranche hier een rol speelt (zie bijlage X). Een bedrijfsleider kan een dag inplannen waarin hij de nieuwe medewerkers alles gaat bijbrengen over de taken van zijn functie, maar als er een bus vol bejaarden voor de deur stopt en zij willen koffie en taart, dan heeft deze bus voorrang. Het tekort aan informatie in de fase van onboarding, wat blijkt uit de Fan Scan (Eshaw et al., 2019), heeft ertoe geleid dat DE ORGANISATIE wil onderzoeken of het verbeteren van de interne communicatie in het onboardingstraject bijdraagt aan de tevredenheid van de medewerkers. De probleemstelling luidt als volgt:

Hoe kan DE ORGANISATIE de interne communicatie tijdens de onboarding tussen de medewerkers en (assistent-)bedrijfsleiders verbeteren?

Interne communicatie gaat over de communicatiestromen van DE ORGANISATIE die top-down, bottom-up en horizontaal lopen. Met het beantwoorden van de probleemstelling kan DE ORGANISATIE deze kennis inzetten zodat de interne communicatiestromen tijdens de onboarding beter verlopen en de medewerkers hier tevreden over zijn.

1.3 Doelstelling

DE ORGANISATIE wil inzicht krijgen in de interne communicatie tijdens de onboarding tussen de medewerkers en de (assistent-)bedrijfsleiders. Met dit inzicht wil DE ORGANISATIE de interne communicatie verbeteren om uiteindelijk de tevredenheid van de medewerkers te verhogen. De onderzoeksdoelstelling luidt daarom als volgt:

Het geven van inzicht in de interne communicatie tussen de medewerkers en de (assistent-)bedrijfsleiders van DE ORGANISATIE, teneinde een advies te geven over hoe DE ORGANISATIE de

interne communicatie tussen de medewerkers en (assistent-)bedrijfsleiders tijdens de onboarding kan verbeteren.

De term 'interne communicatie' slaat op interne communicatiestromen tussen de (assistent-)bedrijfsleiders en medewerkers van DE ORGANISATIE. Deze stromen lopen top-down, bottom-up. Dit onderzoek heeft als doel om DE ORGANISATIE inzicht te geven in hoe de communicatie verloopt tussen de (assistent-)bedrijfsleiders en de medewerkers tijdens het inwerken. Dit onderzoek heeft als doel om DE ORGANISATIE inzicht te geven in de mate van betrokkenheid van de medewerkers en de mate waarin DE ORGANISATIE voorziet in de psychologische voorwaarden voor medewerkersbetrokkenheid.

Het doel van de organisatie is om de interne communicatie naar zijn medewerkers tijdens de onboarding te verbeteren en daarmee de betrokkenheid, productiviteit en expertise van de medewerkers te verhogen. Hierdoor werken de medewerkers efficiënter. Met als uiteindelijke doel om de omzet te verhogen. De organisatiedoelstelling luidt daarom als volgt: "De interne communicatie tussen de medewerkers en de (assistent-)bedrijfsleider van DE ORGANISATIE verbeteren, teneinde de betrokkenheid van de medewerkers te verhogen om uiteindelijk de omzet te verhogen."

Om dit doel te bereiken, is het nodig om inzicht te krijgen in welke communicatiestromen er lopen tijdens de onboarding. DE ORGANISATIE wil weten hoe de onboarding moet verlopen om aan de wensen en behoeften te voldoen van zowel de (assistent-)bedrijfsleider als de medewerkers van DE ORGANISATIE. Voor de organisatie is het van belang om te onderzoeken of de medewerkers betrokken zijn bij en tevreden zijn met hun werk.

1.4 Deelproblemen

Het beantwoorden van de probleemstelling gebeurt aan de hand van deelproblemen. De deelproblemen leveren een bijdrage aan het beantwoorden van de probleemstelling. De deelproblemen zijn als volgt geformuleerd:

Deelprobleem 1

Wat is de interne communicatie van DE ORGANISATIE tijdens de onboarding?

Dit deelprobleem draagt bij aan de beantwoording van de probleemstelling, omdat het van belang is om de huidige situatie van de interne communicatie tijdens de onboarding van DE ORGANISATIE in kaart te brengen. Deskresearch en kwalitatief onderzoek zijn ingezet om hier inzicht in te krijgen. De deskresearch bestaat uit een analyse van de interne communicatie tijdens de onboarding. Na het beantwoorden van dit deelprobleem heeft de onderzoeker inzicht in hoe de huidige interne

communicatie tussen de medewerkers en de (assistent-)bedrijfsleider verloopt. Daarnaast is duidelijk hoe de medewerkers en (assistent-)bedrijfsleider over de huidige interne communicatie tijdens de onboarding denken en wat er in hun ogen niet goed gaat en wat beter kan. Kwalitatief onderzoek bestaat uit *computer-assisted telephone interviewing*. Dit zijn face-to-face interviews via Skype met de medewerkers en (assistent-)bedrijfsleiders van DE ORGANISATIE over de huidige interne communicatie in het bedrijf.

Deelprobleem 2

Waaruit bestaat de onboarding van het bedienend personeel van DE ORGANISATIE?

Dit deelprobleem draagt bij aan de beantwoording van de probleemstelling, omdat hiermee inzicht komt in waar de onboarding voor het bedienende personeel van DE ORGANISATIE uit bestaat. Kwalitatief onderzoek is ingezet om hier inzicht in te krijgen. De deskresearch bestaat uit een analyse van communicatiemiddelen van DE ORGANISATIE voor de fase van onboarding. Kwalitatief onderzoek bestaat uit *computer-assisted telephone interviewing*. Dit zijn face-to-face interviews via Skype met de medewerkers en (assistent-)bedrijfsleiders van DE ORGANISATIE over de onboarding van het bedrijf.

Deelprobleem 3

Wat zijn de behoeften van de medewerkers en (assistent-)bedrijfsleiders van DE ORGANISATIE ten aanzien van de interne communicatie tijdens de onboarding?

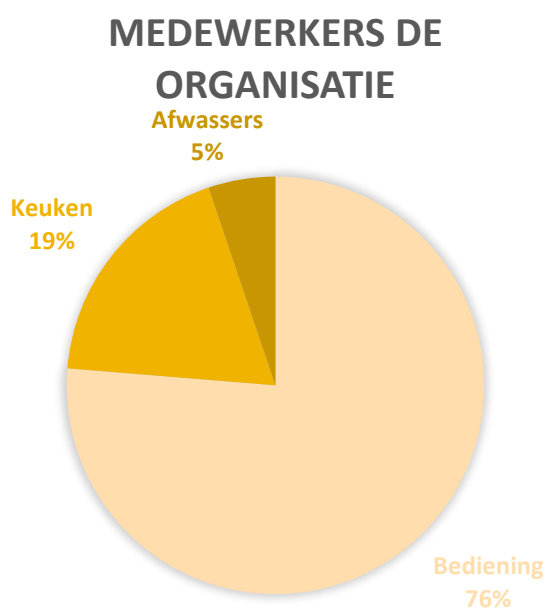
Dit deelprobleem draagt bij aan de beantwoording van de probleemstelling. Door middel van *computer-assisted telephone interviewing* (CATI) komt er een antwoord op deelprobleem 3. Hierbij neemt de interviewer face-to-face interviews via Skype met de medewerkers en (assistent-)bedrijfsleiders van DE ORGANISATIE af. Kwalitatief onderzoek is ingezet om inzicht te krijgen in de behoeften van de medewerkers en (assistent-)bedrijfsleiders op het gebied van interne communicatie tijdens de onboarding. Onder andere welke communicatiemiddelen de voorkeur hebben onder de medewerkers en (assistent-)bedrijfsleiders. Naast de voorkeur voor communicatiemiddelen is het van belang om de behoeften van de medewerkers en (assistent-)bedrijfsleiders in kaart te brengen aangaande de vormgeving van de interne communicatie rondom onboarding. Het antwoord op dit deelprobleem vormt voor een groot deel het communicatieadvies voor DE ORGANISATIE.

1.5 Doelgroep

Het onderzoek richt zich op de medewerkers en (assistent-)bedrijfsleiders van alle zaken van DE ORGANISATIE. De onderzoeksdoelgroep is op te delen in twee groepen: de medewerkers en de (assistent-)bedrijfsleiders. Het onderzoek richt zich enkel op deze genoemde interne stakeholders, omdat het in dit onderzoek om de interne communicatie van DE ORGANISATIE gaat. Externe

stakeholders zijn daarom niet van belang voor dit onderzoek. Zij hebben namelijk geen invloed hebben op eerder genoemde problemen. Op dit moment zijn er ruim 200 medewerkers in dienst bij DE ORGANISATIE. De medewerkers van DE ORGANISATIE zijn tussen de 15 en 60 jaar oud. De doelgroep bestaat uit mannen en vrouwen. Er werken meer mannen (57%) in het bedrijf dan vrouwen (43%). Van alle medewerkers werken 63 medewerkers 32-40 uur per week in het bedrijf. De medewerkers die 32 uur of meer per week in dienst zijn van DE ORGANISATIE zijn onder andere bedrijfsleider, assistent-bedrijfsleider, servicemanager, medewerkers bediening, leerling bediening, chef-kok, zelfstandig werkend kok, hulpkok of leerling kok ([REDACTED], persoonlijke communicatie 2019, zie bijlage I). De medewerkers met functieomschrijving bedrijfsleider, assistent-bedrijfsleider en servicemanager behoren tot de onderzoekseenheid: (assistent-)bedrijfsleiders.

Bij DE ORGANISATIE zijn acht medewerkers in dienst met een leidinggevende functie zoals hiervoor beschreven. Het is van belang om een deel van deze doelgroep te bevragen over hun perspectieven en mening over de huidige interne communicatie tijdens de onboarding, omdat deze communicatie via hen loopt. Het andere deel van de medewerkers behoort tot de onderzoekseenheid: medewerkers. Meer dan de helft van de medewerkers van DE ORGANISATIE heeft een nulurencontract. Van alle medewerkers zijn dit totaal 135 medewerkers. Deze medewerkers zien hun baan bij DE ORGANISATIE als een bijbaan. Voor iemand die 3 uur per week werkt is er minder tijd voor de onboarding dan wanneer iemand die 32 of 40 uur per week werkt. Deze medewerkers hebben verschillende functies (zie figuur 3). Om inzicht te krijgen in de huidige interne communicatie tussen deze medewerkers en (assistent-)bedrijfsleiders is het van belang om de medewerkers te bevragen over hun perspectieven en meningen over de interne communicatie tijdens de onboarding. De medewerkers die nog in de socialisatiefase zitten, behoren tot de onderzoekseenheid.



1.6 Beperkingen van het onderzoek

Voor dit onderzoek zijn een aantal beperkingen en grenzen. Allereerst is dit onderzoek gestart op 27 januari 2020 en loopt tot 6 mei 2020. Het onderzoek loopt daarom deels ten tijde van de coronacrisis. Dat betekent dat dit invloed heeft gehad op de wijze waarop het onderzoek is uitgevoerd. Het afnemen van de interviews kon niet face-to-face, maar heeft plaatsgevonden door middel van *computer-assisted telephone interviewing* (CATI). Vanwege de duur van de periode levert dit onderzoek het advies middels een conclusie en implementatieplan. De taak van het uitvoeren van de implementatie ligt bij de opdrachtgever. Daarnaast neemt de duur van het onderzoek een andere beperking met zich mee. Aangezien de duur van het onderzoek 14 weken omvat, is het niet mogelijk om elke medewerker te bevragen. Dit betekent dat vanuit alle medewerkers een juiste segmentatie moet zijn uitgevoerd om tot een representatieve doelgroep te komen.

Het onderzoek richt zich enkel op de interne communicatie tijdens de onboarding. De periode voorafgaand aan de onboarding, zoals de werving en selectie en externe communicatie blijft buiten beschouwing. Het onderzoek biedt inzicht in hoe het onboardingstraject er uit gaat zien voor de functie medewerker bediening. De onboarding is vaak de enige vorm van opleiding die zij ontvangen van het bedrijf. Deze keuze is gemaakt, omdat het keukenpersoneel deze opleiding vanuit hun studie ontvangt. De onboarding verloopt onder het keukenpersoneel op een andere manier dan bij het bedienend personeel. Het keukenpersoneel blijft dus buiten beschouwing. De criteria voor het aannemen van keukenpersoneel is namelijk dat zij opgeleid zijn tot zelfstandig werkend kok of tijdens hun functie als leerling kok een opleiding volgen bij de chef-kok. Ook de afwassers blijven buiten beschouwing in dit onderzoek. Daarnaast zijn een aantal van de medewerkers aan het werk op het kantoor van DE ORGANISATIE. Zij werken op de marketingafdeling, hr-afdeling of financiële afdeling. Hier richt het onderzoek niet op omdat zij geen horecawerkzaamheden uitvoeren. Daarnaast richt het onderzoek zich enkel op de horecavestigingen in de gemeente Leiden en Warmond. [REDACTED] zijn meegenomen in dit onderzoek. Ondernemingen buiten deze gemeenten of buiten Nederland blijven buiten beschouwing.

2. SITUATIESCHETS

Uit de situatieschets blijkt dat de horeca een dynamische arbeidsmarkt kent. Veelal scholieren en studenten werken in de horeca. Hierdoor ontstaat een structureel personeelstekort. Daardoor is het verloop in de branche hoger dan in welke branche dan ook. Het is daarom van belang dat nieuwe medewerkers een zo efficiënt mogelijk onboardingstraject doorlopen. DE ORGANISATIE merkt dat de medewerkers momenteel ontevreden zijn over de huidige interne communicatie tussen medewerkers en leidinggevenden tijdens de onboarding. De communicatie verloopt regelmatig moeizaam door het onregelmatige karakter van de horecabranche en is niet altijd hetzelfde voor elke medewerker. Hierdoor zijn medewerkers minder snel productief en kunnen zij minder snel een bijdrage leveren aan de missie van DE ORGANISATIE.

2.1 DE ORGANISATIE

DE ORGANISATIE is een horecaonderneming welke bestaat uit verschillende horecazaken. De verschillende zaken die onder DE ORGANISATIE vallen zijn

[REDACTED]

De zaken van DE ORGANISATIE zijn verschillend, maar DE ORGANISATIE hanteert in elk zaak dezelfde missie: de gast en zijn wens staan centraal.

2.1.1 Geschiedenis

[REDACTED]

2.1.2 Organisatiestructuur

De interne communicatie van DE ORGANISATIE loopt via de directie naar de verschillende afdelingen.

█ sturen de financiële afdeling en hr-afdeling aan. █
█ sturen de marketingafdeling aan. De voltallige directie staat in contact met operationeel manager █ en executive chef █. De operationeel manager zorgt ervoor dat alle informatie vanuit de directie bij de (assistent-)bedrijfsleiders in elke zaak aankomt. De bedrijfsleiders moeten ervoor zorgen dat deze informatie bij de assistent-bedrijfsleiders en de vaste medewerkers bediening en oproepkrachten terechtkomt. █ verzorgt deze taak voor alle chef-koks in de keukens van alle zaken van DE ORGANISATIE. De chef-koks zorgen dat deze informatie bij de souschef en (vaste) medewerkers in de keuken terecht komt. Zo loopt de interne communicatie top-bottom. Andersom, wanneer vaste medewerkers of oproepkrachten vragen hebben over de gang van zaken of bijvoorbeeld graag een nieuw gerecht of nieuwe cocktail op de kaart willen dan loopt de communicatie bottom-up. De structuur van de organisatie is weergegeven in figuur 4. Deze communicatie verloopt met name via WhatsApp, via mail, Booq en mondeling.

Dit onderdeel is verwijderd in verband met privacygevoelige informatie

Figuur 4 Organogram De Horeca Groep (DE ORGANISATIE, 2020)

2.2 Arbeidsmarkt

DE ORGANISATIE opereert in de horecabranche. De branche kent een zeer dynamische arbeidsmarkt (Guidea, 2017). De sector biedt werk aan een half miljoen mensen (NBA, 2019). In Leiden zijn 3.582 mensen werkzaam in de horeca (Gemeente Leiden, 2019). De horecabranche heeft een hoge mobiliteit van werknemers zowel bij de instroom als uitstroom (D'haeninck et al., 2014). Daarnaast kampt de horecabranche met een personeelstekort (Coehoorn, 2019).

2.2.1 Hoog verloop en personeelstekort

In 2018 was het aantal vacatures in de horeca hoger dan ooit (CBS, 2019b). Personeelstekort vormt een belemmering voor steeds meer horecaondernemers (UWV, 2019). Een hoog verloop in personeel leidt tot hoge kosten. Dit kost de gehele horecabranche in Nederland 1,4 miljard op jaarbasis. Dit is 6% van de gehele omzet. De grootste kostenpost is het werven van nieuw personeel en het inwerken van nieuwe medewerkers (Driessen, 2019). Nieuwe medewerkers presteren nog niet zo goed als volledig ingewerkte medewerkers. Tijdens het inwerken gaat er dus enige productiviteit verloren (Gomez-Mejia et al., 2011). Daarnaast kost het tijd om nieuwe werknemers in te werken en ervoor te zorgen dat ze productief zijn en een bijdrage kunnen leveren aan het maken van omzet en winst (Driessen, 2019). Alleen meer aandacht voor de medewerkers op het gebied van opleiding, training en carrière en betere werving en selectie kunnen voorkomen dat de kosten van personeelsverloop niet verder oplopen (Driessen, 2019).

Scholieren en studenten kiezen vaak voor een bijbaan in de horecabranche. 40% van al het horecapersoneel is een scholier of student (UWV, 2018). Echter, een bijbaan in een lunchroom of restaurant is tegenwoordig steeds minder populair onder scholieren en studenten en daarbij is onder deze groep het verloop groot (UWV, 2018). Een baan als vakkenvuller of kassamedewerker is momenteel vele malen populairder dan een baan als kelner of barmedewerker (CBS, 2019a). Uit metingen van het Centraal Bureau van Statistiek blijkt dat 40% van de jongeren een baan als vakkenvuller vervult ten opzichte van 7% die als kelner of barpersoneel werkt (CBS, 2019a). Met een verloop van 40% op jaarbasis krijgt de horecabranche te maken met enorme kosten voor het inwerken en zoeken van nieuwe werknemers (Driessen, 2019). Dit heeft negatieve gevolgen voor de arbeidsproductiviteit.

Wanneer horecamedewerkers op zoek gaan naar een nieuwe baan, zoeken ze vaak een baan buiten de horecabranche. Denk aan een studente Psychologie die tijdens haar studietijd een baan had als serveerster in een restaurant en nu, omdat zij is afgestudeerd, op zoek gaat naar een baan als psycholoog. Omdat er niet genoeg nieuwe mensen een baan in de horeca zoeken ontstaat er een structureel personeelstekort in de horecabranche (UWV, 2019). Begin 2016 kwam hierdoor 6% van de

restaurants in de problemen en begin 2019 is dit al 30%. Daarnaast maakt 63% van de horecaondernemers zich zorgen of zij wel aan goed genoeg gekwalificeerd personeel kunnen komen (KHN, 2019a). Van het grote aantal nieuwe medewerkers dat elk jaar instroomt, heeft het merendeel geen horeca-ervaring en van de nieuwe medewerkers blijven veel jonge mensen maar kort in de horeca werken (SVH, 2019).

In de eerste honderd dagen besluit de medewerker of hij bij het bedrijf wil blijven werken of weer vertrekt. Dit heet ook wel de *make or break*-periode (Cronan, 2008). Medewerkers hebben deze periode om zichzelf te bewijzen wanneer ze in dienst komen bij een nieuwe werkgever, maar dit geldt ook voor de werkgever. De helft van de medewerkers met een nulurencontract verlaat het bedrijf waar ze zijn begonnen binnen vier maanden (Bauer, 2010). Dit kost horecabedrijven enorm veel geld (Driessen, 2019). De vraag naar goed (opgeleid) horecapersoneel is groot (KHN, 2018a). Met plannen van het kabinet om extra te bezuinigen op subsidie van BBL-leerbedrijven is het nog lastiger om in de toekomst goed personeel aan te nemen (KHN, 2018b). Door een motie in de Tweede Kamer werden de bezuinigingen voor 2019 afgewenteld. De kans op bezuinigingen na 2019 is sterk verminderd, maar nog niet volledig van de baan (KHN, 2018b).

Met de trends uit afgelopen jaren en met het oog op de toekomst schreeuwt de horecabranche om goed opgeleid personeel (KHN, 2018a). Het is voor DE ORGANISATIE dan ook een logische stap om de interne communicatie tijdens de onboarding te verbeteren en ervoor te zorgen dat de onboarding beter aansluit bij de behoeften van de medewerkers van DE ORGANISATIE, zodat zij sneller productief zijn en zo de medewerkersbetrokkenheid te verhogen. DE ORGANISATIE stelt een budget vrij voor het implementeren van een passend onboardingsprogramma. Daarnaast blijven mensen die al een aantal jaar in de horeca werken, bij verandering van bedrijf, vaker in de horecasector werken (SVH, 2019).

2.3 Huidige onboarding

Uit de Fan Scan blijkt dat de medewerkers niet tevreden zijn over de informatieverstrekking vanuit de organisatie tijdens de onboarding (Eshaw, et al. 2019). Om een advies te geven over hoe DE ORGANISATIE de interne communicatie rondom de onboarding kan verbeteren, is het van belang om inzicht te krijgen in hoe de onboarding bij DE ORGANISATIE verloopt. In deze situatieschets is daarom omschreven hoe deze communicatie momenteel verloopt. Wanneer iemand reageert op een vacature komt dit bij de hr-manager terecht. Zij heeft contact met de bedrijfsleider van de zaak waar het sollicitatiegesprek plaatsvindt. Vervolgens plant de bedrijfsleider een gesprek in met de sollicitant. Zodra de nieuwe medewerker is aangenomen schrijft de (assistent-)bedrijfsleider hem in bij twee systemen waar DE ORGANISATIE mee werkt. Dit zijn: JAM en Booq. JAM is de payroll-partner van DE ORGANISATIE. Zij nemen alle administratieve en wettelijke verplichtingen van DE ORGANISATIE over.

Dit houdt bijvoorbeeld in dat zij alle medewerkers van DE ORGANISATIE uitbetalen en alle administratieve hr-zaken voor hun rekening nemen. JAM houdt bijvoorbeeld alle vakantiedagen van elke medewerker bij, maar is ook degene die alle zaken regelt op juridisch gebied. Booq is een systeem dat DE ORGANISATIE gebruikt voor de communicatie van het rooster naar de medewerkers en het helpt de bedrijfsleiders om deze personeelsplanningen te maken (Booq, z.d.). Naast het communiceren van het rooster is het ook mogelijk om via Booq mededelingen met het personeel te delen. Het is voor de medewerkers echter niet mogelijk om te reageren.

Nadat de medewerker is ingeschreven bij deze partners van DE ORGANISATIE plant de (assistent-)bedrijfsleider van het betreffende restaurant een aannamegesprek in. Tijdens dit gesprek bespreekt de bedrijfsleider met de nieuwe medewerker alle administratieve onderdelen van de functie: waar hij zijn rooster kan vinden, hoe hij vrije dagen inplant, hoe hij zich ziek moet melden, et cetera. Het aannamegesprek is een moment waarop de (assistent-)bedrijfsleider alle praktische aspecten van zijn de functie uitlegt aan de nieuwe medewerker. Dit is ook een moment waarop de (assistent-)bedrijfsleider de nieuwe medewerker meer vertelt over het bedrijf en de bedrijfscultuur. Aan het einde van dit gesprek plant de manager de eerste werkdagen met de nieuwe medewerker in. De medewerker ontvangt dan een personeelshandboek, brandbook of manual met daarin de huisregels, tips en tricks, een stukje over het bedrijf en over wat DE ORGANISATIE verstaat onder gastvrijheid. Uit het vooronderzoek blijkt dat niet elke medewerker deze informatie ontvangt (zie bijlage X).

Daarna volgt de eerste werkdag. Op deze dag krijgt de medewerker een rondleiding door de zaak van een (assistent-)bedrijfsleider. Tijdens de rondleiding krijgt de medewerker uitleg over de tafelnummers in het restaurant, hij stelt zich voor aan de collega's in het pand die hij tegenkomt en hij krijgt uitleg over waar alles staat. Uit het vooronderzoek blijkt dat dit in de ene zaak uitgebreider gebeurt dan in de andere zaak (zie bijlage X). In de ene zaak trekt de bedrijfsleider letterlijk elk kastje open en laat zien wat er in ligt, bij andere zaken krijgt de nieuwe medewerker uitleg over welke ruimte zich achter welke deur bevindt. Wat er precies in deze ruimte te vinden is, is niet direct duidelijk voor de nieuwe medewerker (zie bijlage X). De nieuwe medewerker start vervolgens in de functie *luik drank*. Luik drank houdt in dat een medewerker de drankjes bij de bar ophaalt en deze met een plateautje aan de gast serveert. Dit functie heet ook wel *runner*. [REDACTED] geeft aan dat op dit punt veel medewerkers tussen wal en schip vallen (persoonlijke communicatie, 31 oktober 2019, zie bijlage I). In het medewerkerstevredenheidsonderzoek komt naar voren dat medewerkers informatie missen tijdens de onboarding (Eshaw, et al., 2019).

Medewerkers krijgen op de eerste werkdag vaak uitgelegd hoe onder andere de tafelnummers zijn ingedeeld of waar de bonnenrollen voor de pinautomaat liggen. De informatie die zij op hun eerste

werkdag ontvangen is vaak veel en de nieuwe medewerkers kunnen dit niet ergens schriftelijk terugvinden. Zij kunnen niet terugvallen op de informatie die zij op hun proefdag hebben ontvangen, omdat deze alleen mondeling verloopt (bijlage X). Deze manier van inwerken voldoet niet aan de behoeften van de medewerkers in hun inwerkfase (Eshaw, et al., 2019). Het gevolg is dat medewerkers niet zelfstandig zijn en veel moeten vragen aan hun collega's (zie bijlage X). Na de eerste dag is geen moment waarop de nieuwe medewerkers gestructureerd uitleg of begeleiding krijgen. Uit een gesprek met de hr-manager blijkt dat 'tussen de bedrijven door' en 'als er tijd voor is' krijgen uitgelegd hoe zij een espresso of cappuccino moeten zetten (██████████ persoonlijke communicatie, 31 oktober 2019, zie bijlage I). Wanneer een gast een latte macchiato bestelt, staan de nieuwe medewerkers met hun handen in het haar en moeten ze een collega vragen om hen te helpen. De nieuwe medewerkers zijn hierdoor niet in staat zelfstandig aan de slag te gaan. Hierdoor zijn medewerkers niet snel productief en kunnen zij minder snel een bijdrage leveren aan de missie van DE ORGANISATIE (Bauer et al., 2007; Bauer & Erdogan, 2011; Pike, 2014). Wanneer DE ORGANISATIE de interne communicatie tijdens de onboarding verbetert draagt dit bij aan efficiënter werken (Welch, 2011).

3. THEORETISCH KADER

Theorie over onboarding en (medewerkers)betrokkenheid is beschreven in dit theoretisch kader. Theorieën van Van Maanen en Schein (1979), Bauer et al. (1998), Gruman et al. (2006), Bauer et al. (2007) gaan over onboarding. Daarnaast zijn in dit theoretisch kader de belangrijkste theoretische stromingen over betrokkenheid beschreven. De theorieën van Katz & Kahn (1966), Kahn (1990), Schaufeli & Bakker (2004) en Welch (2011) zijn kritisch vergeleken op verschillen en overeenkomsten. Het conceptueel model voor dit onderzoek is het Communication and Employee Engagement model van Welch (2011). Dit model veronderstelt dat het verbeteren van de interne communicatie tussen de medewerkers en leidinggevendenden van DE ORGANISATIE het probleem van DE ORGANISATIE kan oplossen. Aan de hand van vier hypothesen zijn de mogelijke verbeteringen in kaart gebracht.

3.1 Medewerkers minder lang trouw aan één baas

Medewerkers blijven tegenwoordig niet meer tien jaar lang trouw aan één werkgever (Bauer et al., 2007; CBS, 2018). In de horeca is dit ook geval. Mensen zijn vaak maar een aantal jaar in dienst bij een restaurant of café (CBS, 2018). Mensen veranderen dus ook vaker van baan. Hierdoor moeten zij zich meerdere keren in hun werkende leven aanpassen aan nieuwe omstandigheden op hun werk. Een nieuwe medewerker moet alle nieuwe indrukken proberen zo goed mogelijk te begrijpen om zijn taken goed uit te kunnen voeren (Louis, 1980). Dit proces krijgt in de theorie de naam: socialisatie (Gruman et al., 2006). Wanneer een medewerker aan de start van zijn carrière staat, is het van belang dat hij een socialisatieproces doorloopt (Van Maanen & Schein, 1979). Bij DE ORGANISATIE heet dit proces de onboarding. De kwaliteit van de onboarding heeft invloed op de mate van werkplezier, werkhouding, stress, prestatie, betrokkenheid en verloop van de nieuwe medewerkers (Bauer et al., 2007; Bauer et al., 1998; Gerstner & Day, 1997; Song et al., 2015). Wanneer een medewerker zich succesvol aanpast aan zijn nieuwe baan kan dit leiden tot minder personeelsverloop (Saks & Gruman, 2012). Om een medewerker zo succesvol mogelijk aan te laten passen aan zijn baan is een duidelijk socialisatieproces van belang (Bauer & Erdogan, 2011). Minder personeelsverloop heeft financiële voordelen doordat de organisatie hierdoor ruimte heeft om te innoveren en ontwikkelen. Het is voor de organisatie daarom van wezenlijk belang dat medewerkers zich zo snel mogelijk aanpassen aan hun nieuwe baan en dat de organisatie investeert in een duidelijk gestructureerd socialisatieproces (Cooper-Thomas & Anderson, 2005).

In de theorie over socialisatie is er een tweedeling. Gruman et al. (2006) stellen dat de organisatie de nieuwe medewerkers kan stimuleren door hen socialisatietactieken aan te bieden. Om welke socialisatietactieken dit gaat staat in paragraaf 3.2 van dit hoofdstuk. Wanneer de organisatie deze tactieken toepast is de medewerker als het ware een spons die passief alle input van de organisatie opzuigt. Meer recentere theorie stelt dat de medewerker zelf invloed heeft op hoe hij het

socialisatieproces vormgeeft wanneer hij zich proactief opstelt (Bauer & Green, 1998; Cable et al., 2013). Proactief gedrag duidt op een meer informele manier van socialisatie waarbij nieuwe medewerkers zelf het proces van socialisatie oppakken door zelfstandig naar informatie te zoeken of te vragen (Ashford & Black, 1996).

3.2 Socialisatietactieken vs. proactief gedrag

Wanneer nieuwe medewerkers aan de slag gaan bij een bedrijf hebben ze een onwennig en onzeker gevoel. Vaak is onduidelijk wat hun rol inhoudt en hoe ze zich moeten gedragen in hun nieuwe functie (Saks & Gruman, 2012). Wanneer nieuwe medewerkers geleidelijk meer informatie over hun rol en functie verkrijgen, vermindert de onzekerheid hierover (Saks & Gruman, 2012). De nieuwe medewerkers krijgen deze informatie aan de ene kant tot zich door zelf op zoek te gaan naar deze informatie en aan de andere kant kan de organisatie de medewerkers voorzien in deze informatie door socialisatietactieken in te zetten. Theorie van Cable et al. (2013) stelt dat bij het toepassen van socialisatietactieken de organisatie het voortouw neemt tijdens de onboarding. Hier geeft de organisatie de structuur aan de nieuwe medewerker. De medewerkers spelen in deze situatie een passieve rol. De organisatie zorgt ervoor dat de nieuwe medewerker de bedrijfscultuur van de organisatie overneemt (Cable et al, 2013).

Van Maanen en Schein (1979) bespreken in hun theorie zes socialisatietactieken die ondersteuning kunnen bieden aan organisaties tijdens de onboarding. De theorie van Van Maanen en Schein (1979) verdeelt de tactieken in zes dimensies. Deze dimensies zijn tegenover elkaar gezet (formeel vs. informeel, collectief vs. individueel, sequentieel vs. willekeurig, vast vs. variabel, serieel vs. disjunctief en investerend vs. afbrekend). In het model is meegenomen dat een socialisatieproces sterk gestructureerd is door de organisatie of dat de medewerker dit zelf op zich neemt (Van Maanen & Schein, 2013). Bauer et al. (2007) stellen dat de organisatie een nieuwe medewerker als actief moet zien. De nieuwe medewerker kan zelf ook vorm geven aan het proces van onboarding; wanneer hij proactief gedrag laten zien. Ashford en Black (1996) definiëren proactief gedrag als: informatie zoeken, feedback zoeken, positieve framing, algemene socialisatie, relatie opbouwen met de leidinggevende, onderhandelen over de job en netwerken.

Nog een andere benadering in de literatuur legt de nadruk op de interactie tussen de nieuwe medewerker en de organisatie (Cooper-Thomas & Burke, 2012). In deze theorie komt naar voren dat nieuwe medewerkers in organisaties die geïnstitutionaliseerde socialisatietactieken toepassen ook meer proactief gedrag vertonen (Cooper-Thomas & Burke, 2012). Vooral wanneer de socialisatie sterkt geïnstitutionaliseerd is zijn medewerkers meer geneigd om zich proactief te gedragen (Gruman et al., 2006). Hier vindt een wisselwerking tussen de medewerker en de organisatie plaats.

3.3 Interne communicatie is van belang tijdens onboarding

Tijdens de onboarding van nieuwe werknemers vindt communicatie plaats tussen de medewerkers en (assistent-)bedrijfsleiders. Wanneer de interne communicatie niet goed verloopt gaat dit ten koste van de medewerkersbetrokkenheid, zowel wanneer de communicatie tijdens de onboarding vooral geïstitutionaliseerd verloopt, als juist geïndividualiseerd is. De betrokkenheid van een medewerker heeft invloed op de effectiviteit van de organisatie waar hij in dienst is (Katz & Kahn, 1966). De term (medewerkers)betrokkenheid komt op in de jaren '60. De theorie komt in vier golven (Welch, 2011). Het begint met de *prewave* in de jaren '60. Katz en Kahn (1966) bespreken betrokkenheid als eerst. In *The Social Psychology of organization* brengen zij het belang van betrokkenheid in kaart. Hierin focussen ze op het effectief functioneren van het een bedrijf. Katz en Kahn (1966) linken medewerkersbetrokkenheid aan het effectief functioneren van een bedrijf.

Kahn is met recht de “academische ouder” van medewerkersbetrokkenheid te noemen (Welch, 2011). Na de *prewave* komt *wave 1*. Daarin richt Kahn (1990) zich op medewerkersbetrokkenheid, maar hij gebruikt deze specifieke term nog niet. Hij heeft het over *personal engagement*. Kahn (1990) stelt dat medewerkers in verschillende vormen betrokken kunnen zijn; emotionele, fysieke en cognitieve betrokkenheid. Daarnaast stelt Kahn (1990) dat een werkgever in de drie psychologische voorwaarden moet voorzien: betekenis, veiligheid en beschikbaarheid. Deze componenten zijn nodig voor een werknemer om betrokken te zijn bij zijn werk (Kahn, 1990). Buckingham en Coffman schrijven in 1999 voor het eerst over *employee engagement*. Buckingham en Coffman (1999) wijzen erop dat wanneer een persoon op de juiste manier leiding krijgt, dit de medewerkersbetrokkenheid verhoogt. Zij schreven het boek *First, Break All the Rules: What the World's Greatest Managers Do Differently* en stellen dat een medewerker betrokken is wanneer hij alle vragen van Gallup's workplace questionnaire met ja kan beantwoorden (zie bijlage II).

Welch (2011) stelt dat wanneer de interne communicatie tussen de medewerkers en leidinggevendenden beter verloopt dit de medewerkersbetrokkenheid vergroot. Als de betrokkenheid van de medewerkers hoger is, is er ruimte om meer aandacht te besteden aan innovatie, want wanneer de interne communicatiestromen soepel verlopen blijft er tijd over om aan nieuwe ontwikkelingen te werken (Welch, 2011). Daarnaast vergoot het behalen van de organisatiedoelstelling het concurrentievermogen, daardoor staat DE ORGANISATIE sterker in de markt. Dit leidt tot een verhoogde omzet, bedrijfsgroei en winst (Welch, 2011). Wanneer de interne communicatie tijdens de onboarding efficiënter verloopt, is het gevolg dat medewerkers sneller productief zijn. Hierdoor kunnen zij de gasten in de horeca efficiënter helpen. Dit is niet alleen relevant voor DE ORGANISATIE, maar ook voor de gasten. Niet alleen het verzorgen van een gestructureerd socialisatieproces vanuit

de organisatie heeft positieve gevolgen ten opzichte van personeelsverloop. Wanneer medewerkers betrokken zijn bij het bedrijf waar ze werken, zorgt dit voor een reductie van 60% in het personeelsverloop (Effectory, 2018). Het is voor DE ORGANISATIE dus interessant om de interne communicatie in combinatie met de medewerkersbetrokkenheid te verbeteren. Hiervoor is het model van Welch (2011) het meest geschikt.

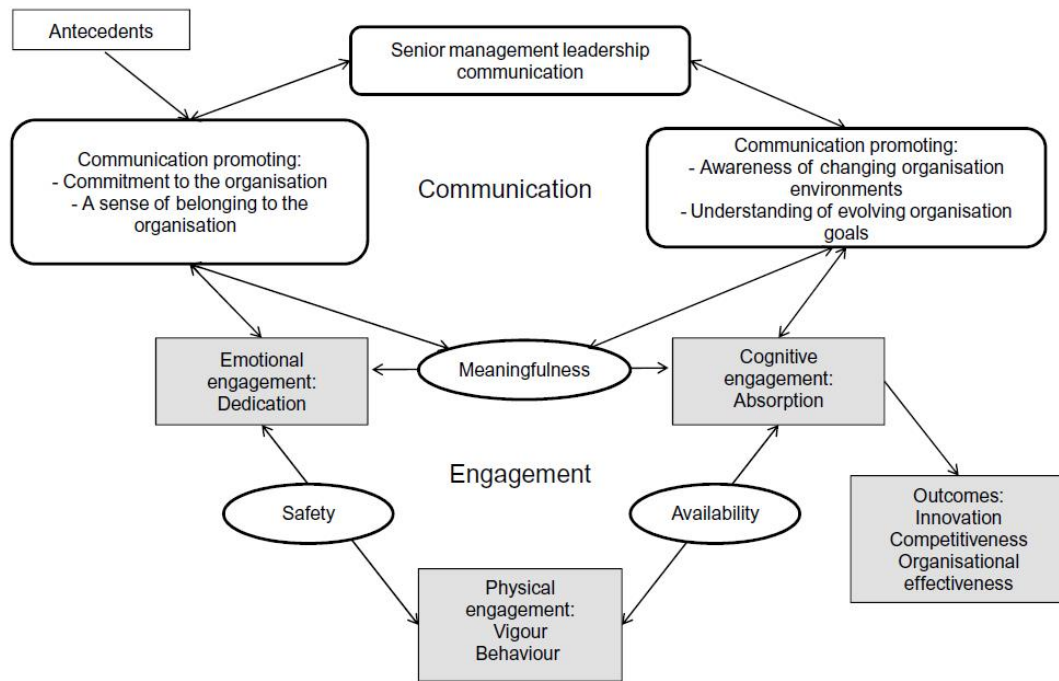
3.4 Conceptueel model

Het conceptueel model van dit onderzoek is het model van Welch (2011). Het model gaat in op de theorie van Kahn (1990). In het model is interne communicatie een belangrijke factor in de ontwikkeling van medewerkersbetrokkenheid (zie figuur 5). Welch (2011) stelt dat interne communicatie mogelijk invloed heeft op het verhogen van de medewerkersbetrokkenheid. DE ORGANISATIE wil de interne communicatie verbeteren en de medewerkersbetrokkenheid verhogen. Daarom sluit dit model aan bij de probleemstelling. Het model is gebaseerd op eerdere theorieën van Kahn (1990), Schaufelie en Bakker (2004a), Saks (2006) en MacLeod en Clarke (2009).

3.4.1 Toepassing van het model

Het model helpt om de medewerkersbetrokkenheid te verhogen door middel van interne communicatie. Kahn (1990) stelt dat medewerkersbetrokkenheid uit drie onderdelen bestaat: emotionele betrokkenheid, cognitieve betrokkenheid en fysieke betrokkenheid. Deze onderdelen in het model zijn gekoppeld aan toewijding, absorptie en kracht (Schaufelie & Bakker, 2004a). De psychologische voorwaarden voor betrokkenheid uit het werk van Kahn (1990) zijn ook geïntegreerd in het model. Deze voorwaarden zijn: veiligheid, beschikbaarheid en betekenis. Daarnaast is de *commitment* van medewerkers én de leiderschapscommunicatie vanuit de organisatie van invloed op de medewerkersbetrokkenheid.

Volgens het model van Welch (2011) hebben de drie onderdelen van betrokkenheid ieder zijn eigen uitkomst. Wanneer medewerkers emotioneel betrokken zijn uit dit zich in toewijding van de medewerkers. Cognitieve betrokkenheid uit zich in bewustzijn en fysieke betrokkenheid in kracht. Op deze manier zijn medewerkers bekend met de activiteiten en veranderingen in het bedrijf en zijn in staat om dit uit te leggen (Welch, 2011).



Figuur 5 *The employee engagement concept and internal corporate communication: a conceptual model (Welch, 2011).*

3.5 Hypothesen

Het model van Welch (2011) stelt dat als de organisatie inspeelt op de veiligheid en beschikbaarheid van de medewerkers, meer fysieke betrokkenheid bij medewerkers ontstaat. Als het management de communicatie bevordert door bij de medewerkers een gevoel van verbintenis met de organisatie te stimuleren, ontstaat meer emotionele betrokkenheid bij medewerkers. Meer cognitieve betrokkenheid bij medewerkers ontstaat als het management in de communicatie naar medewerkers het bewustzijn rondom de veranderende organisatieomgeving en de doelen van de organisatie stimuleert. Effectieve communicatie van het management naar de medewerkers, resulteert in betrokken medewerkers en creëert ruimte voor innovatie, concurrentievermogen en organisatorische effectiviteit.

3.5.1 Hypothese 1:

Welch (2011) stelt dat de term fysieke betrokkenheid, uit het werk van Kahn (1990), kracht als uitkomst heeft (Schaufelie & Bakker, 2004a). Fysieke betrokkenheid zorgt voor medewerkers die zich energiek voelen en die *extra mile* voor de organisatie willen nemen. De twee componenten: veiligheid en beschikbaarheid hebben invloed op fysieke betrokkenheid. Medewerkers voelen zich veilig (om zichzelf te zijn) en zijn beschikbaar (verhouding tussen werk en privé) (Welch, 2011). Fysieke betrokkenheid zorgt voor medewerkers die in het werk excelleren: *“Hewitt Associates emphasise the role of engagement in business success and point to the need to allocate resources to improve engagement levels and “motivate talent to continually excel” (p. 2). This view of engagement focuses on behaviour and seems aligned with Kahn’s (1990) physical dimension of engagement.”* (Welch, 2011, p. 333). De hypothese luidt daarom als volgt:

Als de interne communicatie is gericht op de veiligheid en beschikbaarheid van de medewerkers, ontstaat meer fysieke betrokkenheid.

3.5.2 Hypothese 2:

Welch (2011) stelt dat emotionele betrokkenheid, uit het werk van Kahn (1990), toewijding als uitkomst heeft (Schaufelie & Bakker, 2004a). Wanneer de organisatie waardering uitspreekt naar de medewerkers zorgt dit voor meer toewijding bij het bedrijf. Hierdoor stimuleert de organisatie de emotionele betrokkenheid. Emotionele betrokkenheid zorgt voor medewerkers die zich verbonden voelen met DE ORGANISATIE en het bedrijf promoten. Hierdoor ontstaat een algeheel grotere medewerkersbetrokkenheid. *“Here, it is understood as communication between an organisation’s strategic managers and its internal stakeholders, designed to promote commitment to the organisation, a sense of belonging to it”* (Welch, 2011, p. 339). De hypothese luidt daarom als volgt:

Als de interne communicatie een gevoel van verbintenis met de organisatie onder de medewerkers stimuleert, ontstaat meer emotionele betrokkenheid bij medewerkers.

3.5.3 Hypothese 3:

Welch (2011) stelt dat cognitieve betrokkenheid, uit het werk van Kahn (1990), absorptie als uitkomst heeft (Schaufelie & Bakker, 2004a). Wanneer de organisatie communiceert over de doelen van de organisatie en de veranderende organisatieomgeving zorgt dit voor absorptie. Dat wil zeggen dat de medewerkers beter op de hoogte zijn van wat zich afspeelt in de organisatie en wat de doelen zijn van de organisatie waar zij voor werken. Hierdoor ontstaat een algeheel grotere medewerkersbetrokkenheid. *Internal corporate communication involves organisational practices designed to promote employee understanding of the goals of the organisation and enable them to identify with the values of the organisation. Such practices are recognised as key influences for employee engagement.*” (Welch, 2011, p. 339) De hypothese luidt daarom als volgt:

Als de interne communicatie met medewerkers zich richt op het bewustzijn rondom de veranderende organisatieomgeving en de doelen van de organisatie, ontstaat meer cognitieve betrokkenheid bij medewerkers.

3.5.4 Hypothese 4:

Welch stelt dat wanneer het management beter intern communiceert medewerkers meer betrokken zijn. Hierdoor ontstaat ruimte voor de organisatie om te investeren in innovatie en concurrentievermogen en kan de organisatie effectiever aan het werk. Dit blijkt uit het volgende citaat: *“The model conceptualises innovation, competitiveness and organisational effectiveness as organisational outcomes of employee engagement promoted by effective internal corporate communication.”* (Welch, 2011, p. 340). De hypothese luidt daarom als volgt:

Als het management effectief communiceert naar de medewerkers, resulteert dit in betrokken medewerkers en ontstaat ruimte voor innovatie, concurrentievermogen en organisatorische effectiviteit.

4. METHODOLOGIE

In dit onderzoek zijn deskresearch en kwalitatief onderzoek ingezet voor het beantwoorden van de deelproblemen en het testen van de hypothesen. De respondenten zijn aan de hand van segmentatiecriteria gekozen. Er is een representatieve steekproef gedaan onder deze respondenten. De respondenten zijn via Skype geïnterviewd. Gezien de huidige situatie waarin de wereld zich nu bevindt, de coronacrisis, is het niet mogelijk om de respondenten face-to-face te interviewen daarom is gekozen voor *computer-assisted telephone interviewing* (CATI). De methoden zijn per deelprobleem als volgt ingezet:

Deelprobleem	Kwalitatief onderzoek	Deskresearch
1	x	x
2	x	
3	x	

4.1 Methode

In deze paragraaf staat beschreven welke onderzoeksmethoden zijn ingezet om antwoord te geven op de deelproblemen en de hypothesen te testen. Er is gekozen voor kwalitatief onderzoek, omdat dit de mogelijkheid geeft om te onderzoeken welke betekenis respondenten zelf geven aan hun situatie (Verhoeven, 2014). Daarnaast geeft kwalitatief onderzoek de ruimte om dieper in te gaan op opmerkingen en antwoorden van de respondenten. Hierdoor is het mogelijk om door te vragen op bepaalde punten naar een mening, idee of gevoel van de respondent. Kwalitatief onderzoek is open en flexibel (Verhoeven, 2014), hierdoor kan de interviewer inspringen op onverwachte situaties (Verhoeven, 2014). Naast kwalitatief onderzoek is ook deskresearch toegepast.

4.1.1 Deelprobleem 1:

Wat is de interne communicatie van DE ORGANISATIE tijdens de onboarding?

Bij deelprobleem 1 zijn als onderzoeksmethoden deskresearch en kwalitatief onderzoek gekozen. Een interne analyse biedt ondersteuning bij het beantwoorden van dit deelprobleem. Alle vormen van interne communicatie tijdens de onboarding van DE ORGANISATIE gaan mee in de analyse. De analyse geeft inzicht in hoe de huidige interne communicatie tussen de medewerkers en de leidinggevende van DE ORGANISATIE verloopt. Het in kaart brengen van de huidige interne communicatie gebeurt aan de hand van deskresearch. Naast deskresearch is kwalitatief onderzoek toegepast. Aan de hand van interviews door middel van *computer-assisted telephone interviewing* (CATI) bevraagt de interviewer de medewerkers en (assistent-)bedrijfsleiders van DE ORGANISATIE over de interne communicatie van DE ORGANISATIE. Dit betekent dat de interviews op verschillende plekken plaatsvinden omdat in verband met het coronavirus mensen zo veel mogelijk thuis moeten blijven en men anderhalve meter

afstand van elkaar moet houden. Deze interviews vinden plaats in de tiende en elfde week van het onderzoek.

4.1.2 Deelprobleem 2:

Waaruit bestaat de onboarding van het bedienend personeel van DE ORGANISATIE?

Dit gebeurt aan de hand van kwalitatief onderzoek. Aan de hand van interviews door middel van *computer-assisted telephone interviewing* (CATI) bevaart de interviewer de medewerkers en (assistent-)bedrijfsleiders van DE ORGANISATIE over de onboarding van het bedienend personeel van DE ORGANISATIE. Hiermee komt inzicht in waaruit de onboarding van DE ORGANISATIE bestaat. Deze interviews vinden plaats in de tiende en elfde week van het onderzoek.

4.1.3 Deelprobleem 3:

Wat zijn de behoeften van de medewerkers en (assistent-)bedrijfsleiders van DE ORGANISATIE ten aanzien van de interne communicatie tijdens de onboarding?

Aan de hand van kwalitatief onderzoek komt een antwoord op dit deelprobleem. Door middel van *computer-assisted telephone interviewing* (CATI) met de medewerkers van DE ORGANISATIE komt inzicht in hun behoeften ten aanzien van de interne communicatie tijdens de onboarding. Het inzetten van kwalitatief onderzoek is voor dit deelprobleem het meest geschikt omdat het mogelijk is voor de respondenten om hun beleving en achterliggende motieven te vertellen tijdens het interview. Deze interviews vinden plaats in de tiende en elfde week van het onderzoek.

4.2 Datacollectie

In deze paragraaf staat beschreven welke medewerkers van DE ORGANISATIE tot de onderzoeksdoelgroep behoren. De onderzoekseenheden voor dit onderzoek zijn de (assistent-)bedrijfsleiders en medewerkers uit de bediening van DE ORGANISATIE. De segmentatiecriteria die is toegepast voor deze onderzoeksdoelgroep omvat: geslacht, functie, duur arbeidsovereenkomst en in welk restaurant de (assistent-)bedrijfsleiders en medewerkers werkzaam zijn. De steekproef is doelgericht en vindt plaats door middel van een selecte trekking, waarbij rekening is gehouden met de segmentatiekenmerken. Daarnaast is in deze paragraaf omschreven hoe de interviews plaatsvinden. Dat gebeurt semigestructureerd en aan de hand van face-to-face interviews via Skype. Deze methode heet *computer-assisted telephone interviewing* (CATI).

4.2.1 Respondenten

De onderzoeksdoelgroep voor deelprobleem 1 bestaat uit twee onderzoekseenheden: de (assistent-)bedrijfsleiders en medewerkers bediening van DE ORGANISATIE. Deze twee groepen nemen beide deel aan de interne communicatie tijdens de onboarding en hebben daar dus invloed op. Het is

daarom van belang om de meningen en perspectieven van beide onderzoekseenheden mee te nemen in de beantwoording van dit deelprobleem. Ook voor deelprobleem 2 zijn de medewerkers en (assistent-)bedrijfsleiders van belang voor de beantwoording van het probleem. Beiden zijn aanwezig tijdens de onboarding. De (assistent-)bedrijfsleiders werken de medewerkers in. Bij deelprobleem 3 zijn ook beide onderzoekseenheden van belang voor de beantwoording. De behoeften zijn van de medewerkers en (assistent-)bedrijfsleiders zijn van belang voor het advies voor DE ORGANISATIE, maar voor de implementatie is het ook interessant om te weten wat de behoeften van de medewerkers en (assistent-)bedrijfsleiders zijn, want zij maken ook deel uit van de interne communicatie.

De doelgroep is gesegmenteerd op basis van geslacht, functie, duur arbeidsovereenkomst en in welk restaurant zij werkzaam zijn. Mannen en vrouwen communiceren verschillend (Claes & Gerritsen, 2007). Mogelijk is de behoefte wat betreft communicatiemiddelen voor mannen en vrouwen verschillend (Bureau Zuidema, 2018), daarom is geslacht als segmentatiecriteria toegepast. Wel is daarbij rekening gehouden met het feit dat het aantal mannen dat werkzaam is bij DE ORGANISATIE hoger ligt dan het aantal vrouwen. Daarom is er een kleine meerderheid in mannelijke respondenten. Het criterium functie is van belang, omdat een (assistent-)bedrijfsleider het probleem van een andere kant bekijkt dan een medewerker. Beide perspectieven zijn van belang voor dit onderzoek. Segmenteren op de duur van de arbeidsovereenkomst is van belang voor de onderzoekseenheid medewerkers. De medewerkers die nog geen halfjaar werkzaam zijn bij DE ORGANISATIE zitten nog midden in het socialisatieproces of hebben deze net doorlopen. Hierdoor is het mogelijk om hen te bevragen over de huidige onboarding van DE ORGANISATIE. Segmentatie op basis van waar de respondenten werkzaam zijn, is van belang omdat het advies voor heel DE ORGANISATIE geldt. Daarom moet elk restaurant gelijk vertegenwoordigd zijn.

Aan de hand van een selecte trekking komt de steekproef tot stand. Een selecte trekking is niet door toeval bepaald, maar onwillekeurig (Verhoeven, 2014). Daarbinnen is een doelgerichte steekproef gedaan (*purposive*). Hierbij vindt een steekproef plaats op basis van bepaalde kenmerken (Verhoeven, 2014). De kenmerken waar de respondenten aan dienen te voldoen zijn in de voorgaande alinea beschreven. Doordat de selectie select is gedaan, zijn de respondenten in alle segmentatiecriteria vertegenwoordigd. De (assistent-)bedrijfsleiders ontvangen een WhatsAppbericht met daarin de vraag of zij willen deelnemen aan een face-to-face interview via Skype. In dit gesprek is gelijk gevraagd naar de contactgegevens van de nieuwe medewerkers. Ook de respondenten uit de onderzoekseenheid medewerkers krijgen via WhatsApp een oproep.

Bij kwalitatief onderzoek gaat het niet om grote aantallen respondenten (Baarda, 2013). Verhoeven (2014) stelt dat bij tien interviews vaak al een verzadigingspunt optreedt. Wanneer acht tot achttien interviews zijn afgenomen is sprake van voldoende kwaliteit voor de resultaten (Verhoeven, 2011). Om het aantal segmentatiekenmerken eerlijk te vertegenwoordigen is gekozen voor tien respondenten. In het vooronderzoek (bijlage X) zijn twaalf interviews afgenomen. Daarin was na tien interviews een verzadigingspunt bereikt. Daarom is gekozen om tijdens dit onderzoek tien respondenten te interviewen (zie tabel 1).

Tabel 1 Respondentschema

Nr.	Leeftijd	Geslacht	Functieomschrijving	In dienst	Werkzaam bij:	Aantal dagen
1	21	Man	Medewerker bediening	22-11-2019	<i>Dit onderdeel is verwijderd in verband met privacygevoelige informatie</i>	126
2	17	Vrouw	Medewerker bediening	6-3-2020	<i>Dit onderdeel is verwijderd in verband met privacygevoelige informatie</i>	21
3	22	Man	Medewerker bediening	23-2-2020	<i>Dit onderdeel is verwijderd in verband met privacygevoelige informatie</i>	33
4	17	Vrouw	Medewerker bediening	1-12-2019	<i>Dit onderdeel is verwijderd in verband met privacygevoelige informatie</i>	117
5	24	Vrouw	Medewerker bediening	1-4-2019	<i>Dit onderdeel is verwijderd in verband met privacygevoelige informatie</i>	367
6	27	Man	Assistent-bedrijfsleider	1-9-2016	<i>Dit onderdeel is verwijderd in verband met privacygevoelige informatie</i>	1298
7	28	Man	Assistent-bedrijfsleider	5-6-2015	<i>Dit onderdeel is verwijderd in verband met privacygevoelige informatie</i>	1752
8	30	Vrouw	Service manager	1-3-2018	<i>Dit onderdeel is verwijderd in verband met privacygevoelige informatie</i>	755
9	28	Man	Service manager	9-1-2018	<i>Dit onderdeel is verwijderd in verband met privacygevoelige informatie</i>	806
10	23	Vrouw	Bedrijfsleider	1-4-2018	<i>Dit onderdeel is verwijderd in verband met privacygevoelige informatie</i>	732

4.2.2 Interviews

De interviews zijn semigestructureerd. Interviews die semigestructureerd zijn, helpen om de beleving en achterliggende motieven van de respondenten te achterhalen (Verhoeven, 2014). Een topic guide is opgesteld. Hierin staan topics vermeld, vermengd met gestructureerde vragen. Hierdoor is ruimte om door te vragen, maar ook om in te spelen op de situatie (Verhoeven, 2011). De vragen zijn open gesteld. Het voordeel hiervan is dat het de mogelijkheid geeft aan de respondent om nieuwe inzichten en formuleringen in zijn antwoord te verwerken (Hijmans en Kuyper, 2007). De respondent kan bij de

beantwoording van een open vraag zijn eigen beleving en achterliggende motieven zo goed mogelijk uiten (Verhoeven, 2011). Het afnemen van de interviews gebeurt via Skype. De voorkeur is om de interviews face-to-face af te nemen, maar gezien de huidige situatie rondom het coronavirus is vanuit de regering het besluit genomen om zo veel mogelijk thuis te blijven en anderhalve meter afstand te houden tot andere personen. Hierdoor is het niet mogelijk om de interviews face-to-face af te nemen. De interviewer neemt de interviews daarom af door middel van *computer-assisted telephone interviewing* (CATI).

Tijdens de interviews is een interviewtechniek *toonkaarten* toegepast. Deze techniek is toegepast voor de beantwoording van de vragen in topic vier. Deze vragen zijn van belang voor de beantwoording van de hypothesen die in dit onderzoek zijn opgesteld. Op de toonkaarten staan stellingen met betrekking tot emotionele, cognitieve en fysieke betrokkenheid. De stellingen komen uit de theorie van Schaufelie en Bakker (2004b). De respondent ontvangt de toonkaarten via de chatfunctie in Skype. Bij deze techniek laat de interviewer de respondent kaarten zien met daarop verschillende stellingen (Brinkman, 2014). Met het inzetten van deze techniek kan de respondent de stelling goed tot zich nemen. De respondent kiest een antwoord en daarna bespreekt de interviewer de keuzes van de respondenten en vraagt door waarom voor het antwoord is gekozen. Het verwerken van de interviews gebeurt aan de hand van verbatims. Die gegevens zijn verwerkt in analyseschema's. Hiermee is het mogelijk de antwoorden van de respondenten te analyseren. In de analyse komt aan bod welke waarden de respondenten toekennen aan hun antwoorden. Ook komt naar voren of de waarden die de respondenten aan de termen uit het interview hebben gekoppeld, positief of negatief zijn en of er verbanden, associaties en combinaties zijn (Verhoeven, 2014).

4.3 Operationalisatie

In deze paragraaf zijn de begrippen uit de deelproblemen en hypothesen gedefinieerd. Het definiëren van de begrippen gebeurt aan de hand van de gekozen theorie van Welch (2011). De begrippen in het conceptueel model zijn door Welch (2011) overgenomen uit de theorie van Kahn (1990) en Schaufelie en Bakker (2004a). De begrippen uit de theorie van Schaufelie en Bakker (2004a) emotionele, fysieke en cognitieve betrokkenheid zijn gelinkt aan de begrippen toewijding, kracht en bewustzijn van Kahn (1990). Daarnaast is theorie over onboarding van Bauer en Erdogan (2011) ingezet. Het onderzoek test de hypothesen en beantwoordt de deelproblemen en probleemstelling met behulp van een topic guide (zie bijlage III). De topics uit de topic guide en begrippen uit de theorie zijn hieronder geoperationaliseerd.

Introductie

De eerste vragen in de topic guide behoren tot een *screenener* en algemene vragen waarmee een controle plaatsvindt of de respondent aan de eisen voldoet die zijn gesteld voor de onderzoeksdoelgroep (zie bijlage III vraag 1 t/m 4). De respondent krijgt vragen over hoe lang hij werkzaam is bij DE ORGANISATIE en welke functie hij uitoefent en hoeveel uur per week. Hierdoor ontstaat een beter beeld van de respondent.

Huidige interne communicatie

Het eerste deelprobleem is: *Wat is de interne communicatie van DE ORGANISATIE?* Om antwoord te geven op deze vraag is het van belang om de huidige interne communicatie in kaart te brengen.

Interne communicatie zorgt voor betrokkenheid bij medewerkers (Welch, 2011). De medewerkers van DE ORGANISATIE zijn momenteel niet tevreden over de informatieverstrekking vanuit de organisatie tijdens de onboarding. Het is dus zaak om te achterhalen waarom de medewerkers ontevreden zijn en waarover precies. Het is interessant om te weten of de informatieverstrekking tekort schiet, omdat deze geen relevante informatie bevat. Of omdat de hoeveelheid informatie te weinig of juist te veel is. De vragen in de topic guide die over de huidige interne communicatie gaan zijn terug te vinden in topic 1. De onderzoeksvragen zijn opgesteld aan de hand van theorie van Ruck (2018) en Karanges (2014). Vragen 5 t/m 14 in de topic guide voor de medewerkers en 5 t/m 17 in de topic guide voor de (assistent-)bedrijfsleiders maken inzichtelijk hoe de huidige interne communicatie bij DE ORGANISATIE verloopt (zie bijlage III).

Onboarding

Het tweede deelprobleem gaat over de onboarding: *Waaruit bestaat de onboarding van het bedienend personeel van DE ORGANISATIE?* Onboarding omvat de inwerkprocedure en het socialisatieproces van medewerkers (Bauer en Erdogan, 2011; Verhoeven, 2015). Het gaat niet alleen om het aanleren van de taken die bij de functie van de nieuwe medewerker horen. Het gaat ook om het socialiseren (Van der Kint, 2020). De medewerker leert zijn collega's kennen en zij nemen de nieuwe medewerker op in de groep. Om te meten of een medewerker goed is ingewerkt is het belangrijk om te weten of zijn rol duidelijk is. Bij een hoge mate van rolduidelijkheid weet de nieuwe medewerker wat zijn leidinggevende van hem kan verwachten, hoe hij zijn taken moet uitvoeren en stelt hij de juiste prioriteiten tijdens zijn werk en kan hij een planning maken (Bauer et al., 2007). Als de rol van de nieuwe medewerkers tijdens de onboarding duidelijk is, leidt dit mogelijk tot meer tevreden en meer betrokken medewerkers (Adkins, 1995). Om deelprobleem twee van het onderzoek te beantwoorden is een vragenlijst opgesteld aan de hand van theorieën over onboarding van Bauer et al. (2007) en Bauer en Erdogan (2011). De vragen die de onboarding meten, staan vermeld in topic twee van de topic guide (zie bijlage III, 15 t/m 20 en 18 t/m 23).

Behoeften van medewerkers interne communicatie

De behoefte van de medewerkers is van belang om deelprobleem drie te beantwoorden. De opdrachtgever heeft te kennen gegeven wat de behoeften van de medewerkers zijn met betrekking tot de vormgeving en keuze van communicatiemiddelen in de interne communicatie tijdens de onboarding. De respondenten krijgen vragen over de voorkeur van communicatiemiddelen, -vorm en in hoeverre dit invloed heeft op hun betrokkenheid bij de organisatie. Tijdens de interviews be vraagt de interviewer de respondent met verschillende vragen over of hij emotioneel, fysiek en cognitief verbonden is met de organisatie en of dit dan het gevoel van betrokkenheid vergroot.

Fysieke betrokkenheid

De eerste hypothese test of interne communicatie die inspeelt op de veiligheid en beschikbaarheid van medewerkers meer fysieke betrokkenheid genereert. Fysieke betrokkenheid heeft invloed op het plezier om naar werk te gaan. (Kahn, 1990). Schaufelie en Bakker (2004a) stellen dat fysieke betrokkenheid verbonden is met kracht; daarmee bedoelen ze mentale kracht en doorzettingsvermogen en het hebben van een actieve houding. May et al. (2004) stellen dat veiligheid en beschikbaarheid van invloed zijn op de fysieke betrokkenheid. Het model van Welch (2011) voegt al deze begrippen samen. Met behulp van de *Utrecht Work Engagement Scale* van Schaufelie en Bakker is het interview opgesteld (2004b). De stellingen 12 t/m 17 in topic 4 meten de fysieke betrokkenheid. Tijdens het interview krijgen de respondenten de stellingen te zien. Zij geven aan of zij het met de stelling eens zijn of niet. Na elke toonkaart vraagt de interviewer door naar de overweging van de respondent. Hierdoor is het mogelijk om te meten of de respondenten fysiek betrokken zijn. Naast de stellingen van Schaufelie en Bakker (2004b) meten de onderzoeksvragen 25, 26, 28, 30 en 31 de fysieke betrokkenheid.

Emotionele betrokkenheid

De tweede hypothese test of interne communicatie die een gevoel van verbintenis met de organisatie en medewerkers stimuleert, resulteert in meer emotionele betrokkenheid. Emotionele verbondenheid en toewijding hebben invloed op de emotionele betrokkenheid (Schaufelie en Bakker, 2004a). Wanneer een medewerker zich emotioneel betrokken voelt bij zijn werk is hij emotioneel betrokken (Kahn, 1990). Een medewerker is emotioneel betrokken wanneer hij zich waardevol en belangrijk voelt voor het bedrijf waar hij voor werkt (Welch, 2011). Het onderzoek test ook deze hypothese aan de hand van de *Utrecht Work Engagement Scale* van Schaufelie en Bakker (2004b). In topic 4 meten de stellingen 1 t/m 5 de emotionele betrokkenheid. Naast de stellingen van Schaufelie en Bakker (2004b) meten de onderzoeksvragen 25 t/m 27, 30 en 31 de emotionele betrokkenheid.

Cognitieve betrokkenheid

De derde hypothese test of interne communicatie die meer richt op het bewustzijn rondom veranderende organisatieomgeving en de doelen van de organisatie, meer cognitieve betrokkenheid bij de medewerkers teweegbrengt. Cognitieve betrokkenheid ontstaat wanneer er bewustzijn is (Schaufeli en Bakker, 2004a). Medewerkers zijn cognitief betrokken wanneer zij op de hoogte zijn van de ontwikkelingen in de organisatie en in staat zijn om deze ontwikkelingen aan een ander uit te leggen (Kahn, 1990). Net als bij de emotionele en fysieke betrokkenheid zijn de stellingen uit de *Utrecht Work Engagement Scale* van Schaufelie en Bakker (2004b) in de topic guide opgenomen om de cognitieve betrokkenheid te meten. In topic vier gaat het om stellingen 6 t/m 11 en topic vijf om 1 t/m 6 en 10 t/m 14. Naast de stellingen uit topic vier meten de vragen 25, 26 en 29 t/m 31 uit topic drie de cognitieve betrokkenheid.

Tabel 2 Overzichtstabel operationalisatie

Topic	Vragen	Hypothese, deelproblemen
1	5 t/m 14 (medewerkers) 5 t/m 17 (assistent-bedrijfsleiders)	Deelprobleem 1: Wat is de interne communicatie van DE ORGANISATIE
2	15 t/m 20 (medewerkers) 18 t/m 23 (assistent-bedrijfsleiders)	Deelprobleem 2: Wat is de onboarding van DE ORGANISATIE
3	21 t/m 31 (medewerkers) 24 t/m 34 (assistent-bedrijfsleiders)	Deelprobleem 3: Wat zijn de behoefte van de medewerkers en (assistent-)bedrijfsleiders van DE ORGANISATIE ten aanzien van de interne communicatie?
3	25, 26, 28, 30 en 31	Hypothese 1: Als de interne communicatie richt op de veiligheid en beschikbaarheid van de medewerkers, ontstaat meer fysieke betrokkenheid.
4	12 t/m 17	
3	25 t/m 27, 30 en 31	Hypothese 2: Als de interne communicatie een gevoel van verbintenis met de organisatie onder de medewerkers stimuleert, ontstaat meer emotionele betrokkenheid bij medewerkers.
4	1 t/m 5	
3	25, 26 en 29 t/m 31	Hypothese 3: Als de interne communicatie met medewerkers zich richt op het bewustzijn rondom de veranderende organisatieomgeving en de doelen van de organisatie stimuleert, ontstaat meer cognitieve betrokkenheid bij medewerkers.
4	6 t/m 11	
1	5 t/m 14	Hypothese 4: Als het management effectief communiceert naar de medewerkers, resulteert dit in betrokken medewerkers en ontstaat ruimte voor innovatie, concurrentievermogen en organisatorische effectiviteit.
2	16 en 17	

5. RESULTATEN

Met dit onderzoek zijn de volgende resultaten gevonden: De medewerkers van DE ORGANISATIE communiceren vooral met WhatsApp. Daarnaast communiceren zij face-to-face en e-mail gebruiken zij alleen voor het versturen van arbeidscontracten of mededelingen over het loon. De resultaten laten zien dat tijdens de onboarding er tijdens de eerste werkdag iemand extra staat ingeroosterd die het inwerken voor zijn rekening neemt en als er vragen zijn is er altijd iemand aan wie de nieuwe medewerker deze vragen kan stellen. De respondenten geven aan dat de afstand tussen de directie en medewerkers kleiner moet. Het maken van een rolverdeling voorafgaand aan de werkdag zorgt voor duidelijkheid. Wanneer dit niet gebeurt weten de medewerkers niet waar zij aan toe zijn. Eenduidig communiceren over de werkwijze draagt bij aan productiviteit. De meeste communicatie hierover verloopt mondeling, maar het is fijn om van tevoren informatie te krijgen, dit draagt ook bij aan de productiviteit. Wanneer een medewerker gehoord en gezien wordt door de organisatie krijgt hij een groter gevoel van betrokkenheid en dat zorgt uiteindelijk voor betere resultaten.

5.1 Beantwoording deelprobleem 1

5.1.1 Verloop interne communicatie

Deelprobleem een luidt: *Wat is de interne communicatie van DE ORGANISATIE tijdens de onboarding?* Om dit deelprobleem te beantwoorden is het van belang om het verloop van de interne communicatie van DE ORGANISATIE in kaart te brengen. Hiervoor is kwalitatief onderzoek en desk research ingezet. De medewerkers van DE ORGANISATIE zijn momenteel niet tevreden over de informatieverstrekking vanuit de organisatie tijdens de onboarding (Eshaw, et al., 2019).

De interne communicatie die tijdens de fase van onboarding plaatsvindt, bestaat uit twee gesprekken: een sollicitatiegesprek en een aannamegesprek. Tijdens het sollicitatiegesprek bespreekt de (assistent-)bedrijfsleider wat de functie inhoudt en wat de taken en verwachtingen zijn (zie analyseschema 1). Zodra het duidelijk is dat de nieuwe medewerker is aangenomen plant de (assistent-)bedrijfsleider een (aantal) proefdag(en) in. Tijdens het aannamegesprek krijgt de nieuwe medewerker alles uitgelegd over het roostersysteem, de kledingvoorschriften en de gedragsregels. Daarna ontvangt de nieuwe medewerker een e-mail met het personeelshandboek (zie analyseschema 2). In het personeelshandboek staan de huisregels, werkzaamheden, kledingvoorschriften en een begrippenlijst met termen van de menukaart en het menu (zie analyseschema 3). Respondent 10 geeft aan: *‘Voor de productiviteit is het fijn om dit van tevoren te krijgen’* (zie bijlage V, verbatims).

Wanneer een medewerker op zijn eerste werkdag verschijnt vindt er ook communicatie plaatst. Deze verloopt vooral mondeling. Daarnaast staat er iemand extra in het rooster die de nieuwe medewerker overal doorheen loopt en een rondleiding geeft door het pand (zie analyseschema 4). Op de eerste

werkdag begint elke nieuwe medewerker met het rondbrengen van de drankjes. Dit is zo omdat de nieuwe medewerker zo de tafelnummers leert kennen. De persoon die extra staat ingeroosterd op de eerste werkdag van de nieuwe medewerker is altijd de service manager. (zie analyseschema 4). Respondent 6 zegt hier het volgende over: *'De service manager houdt zich bezig met het inwerken en de structuur aanbrengen en zorgt dat het altijd precies hetzelfde verloop'* (zie bijlage V, verbatims). Respondent 9 geeft aan dat het fijn is om voorbereid te zijn op je eerste werkdag (zie analyseschema 4). Niet alleen op de eerste werkdag loopt er iemand mee, maar de eerste drie dagen staat er altijd iemand extra ingeroosterd die alles laat zien. Naast deze extra medewerker zijn er altijd medewerkers aan het werk aan wie de nieuwe medewerker dingen kan vragen. Respondent 3 vertelt: *'Er was altijd iemand die achter de bar stond en mij vertelde wat ik kon doen of handige tips gaf'* (zie bijlage V, verbatims). Respondent 8 zegt geeft aan: *'De mensen waren heel behulpzaam, iedereen kon me helpen als dat nodig was.'* (zie bijlage V, verbatims). Na de eerste werkdag vindt altijd een gesprek plaats. Daarin vraagt de bedrijfsleider hoe de medewerker het vond gaan en wat de verwachtingen waren (zie analyseschema 6).

5.1.2 Communicatiemiddelen

De meeste communicatie loopt via WhatsApp en af en toe een telefoongesprek (zie analyseschema 8). Respondent 1 vindt WhatsApp *'soepel, makkelijk en duidelijk'* (zie bijlage V, verbatims). *'Je krijgt gelijk antwoord en je kunt ook zien of iemand het bericht heeft gelezen'* (zie bijlage V, verbatims). De meeste mensen hebben hun telefoon ook de hele dag in hun zak (zie analyseschema 8). De bedrijfsleiders moeten wel oppassen dat zij niet te veel te communiceren, anders lezen de medewerkers er overheen (zie analyseschema 6). Voor kortere berichten is WhatsApp geschikt, maar voor belangrijke informatie is e-mail geschikter (zie analyseschema 6, 10). Bij gebruik van e-mail is het niet mogelijk om te zien of iemand de e-mail heeft gelezen (zie analyseschema 10). Op WhatsApp kun je wel zien of iemand je bericht heeft gelezen (zie analyseschema 8). Mail is wel fijner voor het versturen van officiële documenten zoals contracten of voor mededelingen over het loon, dan is het makkelijker terug te vinden (zie analyseschema 10). Wanneer medewerkers een bericht ontvangen via WhatsApp, dan reageren zij altijd wanneer zij dit individueel ontvangen, maar in de groepschat van WhatsApp reageert niet iedereen, maar dat is ook niet altijd nodig (zie analyseschema 17).

Het rooster staat vermeld in het roostersysteem van Booq. Het systeem is voor medewerkers te openen met de telefoon via een app of met de computer via een website (zie analyseschema 7). Naast het rooster staan er documenten en mededelingen in het roostersysteem. Medewerkers moeten voor een bepaald tijdstip hun beschikbaarheid opgeven. Als ze niks opgeven geeft het systeem aan dat de medewerker elke dag beschikbaar is. Respondent 9 geeft aan dat dat soms onhandig is omdat je kan vergeten het in te vullen en dan kun je het niet meer aanpassen (zie analyseschema 7). Respondent 5

en 10 geven aan dat de leidinggevende Booq niet gebruikt (zie analyseschema 7). Respondent 10 zegt: *‘Als er mee gewerkt wordt dan is het fijn. Het is fijn omdat je dan weet waar je aan toe bent, maar ik denk dat er dan ook wel nog meer duidelijkheid moet zijn in hoe het werkt. En dat je er gewoon iets meer mee ingewerkt wordt’* (zie bijlage V, verbatims).

Mondelinge communicatie is geschikt voor sociale en persoonlijke dingen (zie analyseschema 9). Je kunt dingen uitvoeriger bespreken. Tijdens het inwerken verloopt de communicatie continu mondeling en aan het einde van de dag bespreken de bedrijfsleiders de dag met de medewerkers met een drankje erbij (zie analyseschema 9). De respondenten noemen het gebruik van een inwerklijst nuttig en professioneel, maar sommige medewerkers kunnen het als kinderachtig ervaren (zie analyseschema 11). Het werken met een inwerklijst is voor de respondenten *‘relaxed’* (zie bijlage V, verbatims), omdat er van bepaalde taken een lijst op is en dan is het mogelijk om te kijken wat er nog niet gedaan is (zie analyseschema 11).

5.1.3 Behoeften medewerkers interne communicatie

Wanneer respondenten informatie via via krijgen, is dat voor hen minder prettig (zie analyseschema 18). Respondenten geven aan dat de afstand tussen hen en de directie kleiner moet (zie analyseschema 18). De afstand tussen de (assistent-)bedrijfsleiders is klein. Het team heeft een hechte band met elkaar en gaat vriendschappelijk met elkaar om (zie analyseschema 18). Respondent 6 vertelt dat ze het laatste hadden over het aanmaken van een Instagramaccount voor het personeel van City Hall. Zij hebben een WhatsAppgroep waarin de bedrijfsleiders en medewerkers communiceren, maar hierin is geen plek voor grapjes (zie analyseschema 27). Via het Instagram-account is er ruimte om op een leuke manier te communiceren; niet te strak (zie analyseschema 27).

5.2 Beantwoording deelprobleem 2

5.2.1 Onboarding

Deelprobleem twee luidt: *Waaruit bestaat de onboarding van het bedienend personeel van DE ORGANISATIE?* Om dit deelprobleem te beantwoorden is het van belang om het verloop van de interne communicatie van DE ORGANISATIE in kaart te brengen. Hiervoor is kwalitatief onderzoek ingezet. Naast het leren kennen van de taken en de functie van de medewerker is socialisatie met het bedrijf en de collega's ook onderdeel van de onboarding. Respondenten geven aan dat werknemers de nieuwe medewerker goed opvangen en hem op zijn gemak laten voelen (zie analyseschema 21). De medewerkers betrekken de nieuwe medewerker bij het team en zijn behulpzaam (zie analyseschema 21). Respondent 7 zegt: *‘Het heeft ook een beetje te maken met de persoonlijkheid van de nieuwe medewerker, maar over het algemeen wordt iedereen met open armen ontvangen. Alleen als jij*

meteen weggaat na je eerste of tweede werkdag dan is er niet echt een kans om dat te doen' (zie bijlage V, verbatims).

Bij een hoge mate van rolduidelijkheid weet de nieuwe medewerker wat zijn leidinggevende van hem kan verwachten, weet hij hoe hij zijn taken moet uitvoeren en stelt hij de juiste prioriteiten tijdens zijn werk (Bauer et al., 2007). Dit leidt tot meer tevreden en betrokken medewerkers (Adkins, 1995). Tijdens het sollicitatiegesprek wordt de functie besproken (zie analyseschema 19). Uiteindelijk wordt er geprobeerd om iedereen alles te laten kunnen, zodat hij zo *allround* mogelijk inzetbaar is (zie analyseschema 19). De respondenten geven aan dat een duidelijke rolverdeling en vaste rol voorafgaand aan een werkdag voor duidelijkheid zorgt (zie analyseschema 19). *'Anders weet je niet waar je aan toe bent.'* (zie bijlage V, verbatims). Wanneer een medewerker geen duidelijke rol krijgt toegewezen is het makkelijk voor de medewerker om, zoals respondent 10 zegt: *'niet te gaan staan lummelen'*, omdat een andere medewerker deze taak dan wel overneemt (zie bijlage V, verbatims). Hierdoor is de werkdruk niet eerlijk verdeeld en moet de één harder lopen dan de ander om ervoor te zorgen dat zij de gasten op de juiste manier bedienen. Als iedereen een duidelijke taak heeft dan is er wanneer iets niet juist verloopt te zien wie dat veroorzaakt en kan de leidinggevende die persoon hierop aanspreken en aansturen. Een nieuwe medewerker moet nog leren om de juiste prioriteiten te stellen. Dat pakt de één sneller op dan de ander. Ervaring speelt daar een rol bij (zie analyseschema 20). De respondenten geven aan dat de gast altijd prioriteit nummer één is (zie analyseschema 20).

5.3 Beantwoording deelprobleem 3

5.3.1 Behoeften medewerkers onboarding

Deelprobleem drie luidt: *Wat zijn de behoeften van de medewerkers en (assistent-)bedrijfsleiders van DE ORGANISATIE ten aanzien van de interne communicatie tijdens de onboarding?*

Om dit deelprobleem te antwoorden is het van belang in kaart te brengen hoe de medewerkers en (assistent-)bedrijfsleiders de onboarding hebben ervaren. Hiervoor is kwalitatief onderzoek ingezet. Respondenten geven aan dat eenduidig communiceren over de werkwijze bijdraagt aan de productiviteit, zeker in het begin (zie analyseschema 16). De meeste communicatie hierover verloopt mondeling, maar uit de interviews blijkt dat het fijn is om van tevoren informatie te krijgen (zie analyseschema 16). De meeste informatie die de medewerkers en (assistent-)bedrijfsleiders ontvangen of verzenden is relevant. Soms is ruimte voor een geintje of is de informatie in een groepschat gestuurd en niet voor de gehele groep relevant, maar dan is het wel fijn om mee te kunnen lezen, zodat iedereen weet wat er gaande is (zie analyseschema 15).

Respondent 9 geeft aan dat ze een online cursus fijn vindt: *'Ook vragen mensen vaak wat het gerecht precies is en dan denk ik 'oh dat weet ik niet'. Dan kan ik het aan een collega vragen wat ook prima is,*

maar het zou makkelijker zijn als ik het gewoon weet' (zie bijlage V, verbatims). De respondenten geven aan dat een online cursus geschikt is voor het delen van informatie die nu in het personeelshandboek staat. Respondent 7 geeft aan: *'Het is leuker dan lezen uit een boek. Met een filmpje is het een stuk aantrekkelijker.'* (zie bijlage V, verbatims). Het moet niet te lang duren. Onderdelen van een hele cursus die steeds 10 minuten duren zijn lang genoeg. Op deze manier kan de (assistent-)bedrijfsleider voorafgaand aan de eerste werkdag een aantal trainingen sturen, maar ook als de medewerkers er al een tijdje werken (zie analyseschema 12).

5.4 Toetsing hypothesen

5.4.1 Hypothese 1

De eerste hypothese van dit onderzoek luidt: *Als de interne communicatie richt op de veiligheid en beschikbaarheid van de medewerkers, ontstaat meer fysieke betrokkenheid.* Tijdens de interviews gaven de respondenten aan dat het aanbieden van sportlessen bijvoorbeeld peddelsurfen (suppen) of een (gedeeltelijke) vergoeding van een abonnement voor de sportschool zorgt voor fysieke betrokkenheid (zie bijlage V, verbatims). Ook het organiseren van een bedrijfsfeest kan een bijdrage leveren aan de fysieke betrokkenheid, en tevens aan teambuilding (zie analyseschema 24). Wanneer de werkgever voorziet in de behoeften van de medewerkers zorgt dit ervoor dat de medewerkers een fijne werkplek hebben (zie analyseschema 24). De respondenten geven aan dat dat je daar met veel energie naartoe gaat (zie analyseschema 24). Als DE ORGANISATIE voorziet in een fijne werkplek zorgt dit voor veiligheid en beschikbaarheid bij de medewerkers (Welch, 2011). De respondenten geven aan dat zich fit en sterk voelen op werk. Respondent 5 geeft wel aan: *'Ik moet ook zeggen als je er negen dagen achter elkaar staat en je draait 12 uur op een dag, dan ben ik niet altijd helemaal fit en sterk. Negen van de tien keer wel, maar het komt ook weleens voor dat ik denk, wanneer is deze dag voorbij'* (zie bijlage V, verbatims).

5.4.2 Hypothese 2

De tweede hypothese van dit onderzoek luidt: *Als de interne communicatie een gevoel van verbintenis met de organisatie onder de medewerkers stimuleert, ontstaat er meer emotionele betrokkenheid bij de medewerkers.* Tijdens de interviews gaven de respondenten aan dat positieve feedback, complimenten en waardering het werk leuker maakt. Wanneer alles wordt gecommuniceerd, ook persoonlijke zaken, zorgt dat voor een gevoel van teamverband en emotionele betrokkenheid (zie analyseschema 23). Respondent 7 geeft aan: *'Het is weleens fijn om vanuit de directie of vanuit jouw leidinggevende en ook weer die leidinggevende daarvan om via diezelfde communicatie berichtjes te krijgen die niet over werk gaan. Dan krijg je gewoon persoonlijke complimenten. En dat is natuurlijk nog mooier dan een appje of belletje'* (zie bijlage V, verbatims).

5.4.3 Hypothese 3

De derde hypothese van dit onderzoek luidt: *Als de interne communicatie met medewerkers zich richt op het bewustzijn rondom de veranderende organisatieomgeving en de doelen van de organisatie stimuleert, dan ontstaat er meer cognitieve betrokkenheid bij medewerkers.* De respondenten geven aan dat DE ORGANISATIE de cognitieve betrokkenheid kan verbeteren, door als directie te communiceren (zie analyseschema 25). In plaats van alleen de (assistent-)bedrijfsleiders. Respondent 1 geeft aan: *'Betrokkenheid bij grote veranderingen kan het verschil maken tussen een succes of falen'* (zie bijlage V, verbatims). Communicatie kan heel veel betekenen voor de cognitieve betrokkenheid (zie analyseschema 25). Wanneer de interne communicatie goed is, voelt het voor de medewerkers alsof ze er toe doen en draagt dit bij aan de medewerkersbetrokkenheid (zie analyseschema 25). De communicatie over organisatorische veranderingen is handig via WhatsApp (zie analyseschema 13). *'Het is lekker snel en je hebt je telefoon de hele dag in je zak, alleen lees je er wel makkelijker overheen.'* (zie bijlage V, verbatims). Het gebruik van e-mail heeft daarom de voorkeur bij belangrijke en officiële berichtgeving, aangezien dat makkelijker terug te vinden is (zie analyseschema 13).

5.4.4 Hypothese 4

De vierde hypothese van dit onderzoek luidt: *Als het management effectief communiceert naar de medewerkers, dan resulteert dit in betrokken medewerkers en ontstaat er ruimte voor innovatie, concurrentievermogen en organisatorische effectiviteit.* De respondenten geven aan dat als zij betrokken zijn bij een bedrijf, dat zij er ook harder voor willen werken (zie analyseschema 26). *'Als je meer betrokken bent, kan je meer enthousiasme overbrengen'* (zie bijlage V, verbatims). Wanneer een medewerker gehoord en gezien wordt door de organisatie, krijgt hij een groter gevoel van betrokkenheid en dat zorgt uiteindelijk voor betere resultaten. Respondent 10 geeft aan: *'Als iedereen zich heel erg betrokken voelt, dan weet ik zeker dat dat uiteindelijk voor betere resultaten gaat leiden omdat je het dan gewoon het heel belangrijk vindt. Als iets niet goed gaat, dat wil je ook voorkomen.'*

Vanuit de directie wordt niets gedeeld met een individueel personeelslid, maar dit heeft wel invloed op de betrokkenheid (zie analyseschema 22). Respondent 5 geeft aan: *'Het zou wel leuk zijn als je weet voor wie je werkt'* (zie bijlage V, verbatims). Nu weten de meeste medewerkers niet wie de directeurs van DE ORGANISATIE zijn (zie analyseschema 21). Respondent 6: *'Ik heb ook weleens reacties gehad dat er mensen aan het werk waren en dat [REDACTED] zei: "Doe mij eens een cola." en dat diegene hem echt zo zat aan te kijken van: doe niet zo onbeschoft'* (zie bijlage V, verbatims).

Respondent 6 geeft aan dat meer vergaderingen van de directie met de assistent-bedrijfsleiders bijdraagt aan de betrokkenheid. De assistent-bedrijfsleider staat soms vaker op de vloer dan de bedrijfsleider. Dan kunnen er vragen van het personeel of de gasten komen waarop de assistent-

bedrijfsleider geen antwoord kan geven omdat er informatie niet met hem is besproken (zie bijlage V, verbatims). Het geven van informatie creëert betrokkenheid (zie analyseschema 14). Transparantie vanuit DE ORGANISATIE en ruimte voor inbreng en de mening van medewerkers kan het verschil maken (zie analyseschema 14).

5.5 Overige resultaten

Naast de bovenstaande resultaten zijn er ook nog andere resultaten uit het onderzoek gekomen.

Respondent 1 geeft aan dat hij vindt dat de functie van de operationeel manager niet wordt uitgevoerd zoals het moet (zie analyseschema 27). Hij geeft aan dat de operationeel manager hem doorverwijst naar de directie terwijl dat, volgens respondent 1: *‘De taak van de operationeel manager is.’* (zie bijlage V, verbatims). Respondent 1 geeft ook aan dat er meer begrip mag zijn als iemand een keer zijn telefoon niet opneemt. *‘Als je gewoon een keer zegt: ik ben nu lekker vrij.’* (zie bijlage V, verbatims).

Respondent 5 en 10 geven aan dat het inwerkproces serieuzer kan bij [REDACTED]. *‘Dat iedere medewerkers alles leert’* (zie bijlage V, verbatims). *‘Wanneer er een boekje of online cursus komt waarin alle basisdingen staan, zoals hoe je een glas opmaakt voorbeeld, zou dat effectief zijn als je dat van te voren krijgt.’* (zie bijlage V, verbatims). Daarnaast hebben respondenten 5 en 10 het gevoel dat DE ORGANISATIE [REDACTED] ziet als: *‘een soort ondergeschoven kindje’* (zie bijlage V, verbatims). Alsof [REDACTED] niet echt bij DE ORGANISATIE hoort (zie analyseschema 27). Daarnaast geeft respondent 5 aan dat het jammer is als nieuwe medewerkers de collega’s van kantoor niet kennen (zie analyseschema 27). Respondent 5 geeft aan: *‘Als je meer verbondenheid tussen collega’s hebt, dan vinden collega’s het ook leuk om een avondje bij [REDACTED] te draaien’* (zie bijlage V, verbatims). Respondent 6 geeft aan dat: *‘Een stamboom maken met de directie en een stukje tekst en fotootjes erbij in de personeelsplanner app en iedereen van marketing, zou wel handig zijn’* (zie bijlage V, verbatims).

6. CONCLUSIES

Uit de resultaten uit het vorige hoofdstuk zijn een aantal conclusies te trekken. De (assistent-)bedrijfsleiders moeten oppassen dat zij niet te veel communiceren via WhatsApp. Het roostersysteem Booq is bij de meeste zaken van DE ORGANISATIE ingezet. De medewerkers van DE ORGANISATIE geven aan dat het wel fijn is als de bedrijfsleider met Booq werkt, maar dan moet er meer duidelijkheid over komen. Daarnaast moet de afstand tussen de directie en de medewerkers kleiner. De rolverdeling moet ruim voorafgaand aan de werkdag duidelijk zijn. Eenduidig communiceren over de werkwijze zorgt voor duidelijkheid.

6.1 Conclusie deelprobleem 1

De resultaten uit het onderzoek laten zien dat de medewerkers van DE ORGANISATIE vooral communiceren met WhatsApp. Daarnaast communiceren zij veel face-to-face. De medewerkers gebruiken e-mail voor het versturen van arbeidscontracten of mededelingen over het loon. Via WhatsApp communiceren zorgt er wel voor dat (assistent-)bedrijfsleiders op hun hoede moeten zijn om niet te veel te communiceren, want anders lezen de medewerkers er overheen. Opmerkelijk is dat de respondenten aangeven dat zij belangrijke of officiële berichten liever via e-mail ontvangen, omdat dit makkelijker terug te vinden is, maar voor de (assistent-)bedrijfsleiders is niet te achterhalen of een medewerker de mail heeft gelezen, terwijl het voor belangrijke en officiële berichten van belang is dat de medewerkers deze ontvangen en ook lezen. De communicatie verloopt ook via het roostersysteem.

Het roostersysteem Booq is naast het communiceren van het rooster ook inzetbaar voor het delen van mededelingen en documenten. Respondenten geven aan dat het prettig is als de (assistent-)bedrijfsleiders deze applicatie gebruiken. Bij [REDACTED] maken de (assistent-)bedrijfsleiders geen gebruik van dat systeem, maar de respondenten geven aan dat het wel fijn is als er wel mee gewerkt wordt. Echter moet er wel meer duidelijkheid komen over hoe de app werkt, want nu is het zo dat wanneer de medewerkers zijn beschikbaar vergeet op te geven dan is hij volgens Booq alle dagen beschikbaar. Dit kan de medewerkers vervolgens niet meer aanpassen. De medewerkers geven aan dat dat onhandig is.

Uit onderzoek blijkt dat de afstand tussen de directie en de medewerkers kleiner moet. Vanuit de directie vindt geen communicatie plaats met een individueel personeelslid. Terwijl deze communicatie wel invloed heeft op de betrokkenheid. De afstand tussen de (assistent-)bedrijfsleiders en medewerkers noemen de respondenten klein. Het team heeft een hechte band met elkaar en gaat zelfs vriendschappelijk met elkaar om. Er is daarbij ook behoefte om grapjes met elkaar te maken en niet alleen maar over werk te communiceren. Het is interessant dat de communicatie tussen de (assistent-)bedrijfsleiders en medewerkers zo nauw verloopt, maar dat de respondenten aangeven dat

ze de afstand tussen de directie en medewerkers te groot vinden. Deze afstand moet kleiner om de medewerkersbetrokkenheid te vergroten. Wanneer een medewerker gehoord en gezien wordt door de organisatie krijgt hij een groter gevoel van betrokkenheid en dat zorgt uiteindelijk voor betere resultaten.

6.2 Conclusie deelprobleem 2

Op de eerste werkdag staat altijd iemand extra ingeroosterd die het inwerken voor zijn rekening neemt en als er vragen zijn is er altijd iemand aan wie de nieuwe medewerker deze vragen kan stellen. De socialisatie met het bedrijf en de collega's verloopt goed. De medewerkers laten de nieuwe medewerkers zich op hun gemak voelen en betrekken ze bij het team. Als nieuwe medewerkers vragen hebben is het altijd mogelijk om die te stellen aan hun collega's of leidinggevende. Of de groep de nieuwe medewerker opneemt in de groep is ook wel afhankelijk van zijn persoonlijkheid (zie bijlage V, verbatims).

Het maken van een rolverdeling voorafgaand aan de werkdag zorgt voor duidelijkheid. Wanneer dit niet gebeurt weten de medewerkers niet waar zij aan toe zijn. Nu gebeurt het soms dat bij [REDACTED] de leidinggevende pas op de dag zelf een rooster maakt, Daardoor weten de medewerker niet waar zij aan toe zijn en zorgt dit ervoor dat de medewerkers waarvan hun rol niet duidelijk is, hun werk niet altijd op de juiste manier uitvoeren (zie bijlage V, verbatims). Daardoor zijn medewerkers allerlei taken tegelijk aan het uitvoeren en dat gaat uiteindelijk ten koste van de productiviteit en effectiviteit. Het is dus voor de productiviteit en effectiviteit van belang dat er van tevoren duidelijk is wat de rol van de medewerker is.

6.3 Conclusie deelprobleem 3

Eenduidig communiceren over de werkwijze draagt bij aan de productiviteit. De meeste communicatie hierover verloopt mondeling, maar het fijn is om van tevoren informatie te krijgen. Dit draagt ook bij aan de productiviteit. Aan de hand van een online cursus ontvangen de nieuwe medewerkers de informatie van tevoren. Een online cursus moet leuk zijn en niet te lang duren. Voor verschillende taken tijdens het werk of voor productkennis zijn verschillende online cursussen. Deze duren steeds tien minuten. De bedrijfsleider stuurt een aantal van deze online trainingen voorafgaand aan de eerste werkdag, maar ook als de medewerkers er al een tijdje werken.

6.4 Conclusie hypothesen

De hypothesen die in dit onderzoek zijn opgesteld met de theorie van Welch (2011). Alle hypothesen gaan over medewerkersbetrokkenheid. In deze paragraaf staat beschreven of het onderzoek de hypothesen aanneemt of verwierpt.

6.4.1 Hypothese 1

Uit dit onderzoek blijkt dat wanneer de medewerkers van DE ORGANISATIE een fijne werkplek hebben ze daar met veel energie naartoe gaan. Het aanbieden van sportlessen, bijvoorbeeld peddelsurfen in de gracht van Leiden (suppen) of een (gedeeltelijke) vergoeding van een abonnement voor de sportschool en het organiseren van een bedrijfsfeest dragen bij aan een fijne werkplek en zorgen voor teambuilding. Hierin voorziet DE ORGANISATIE in veiligheid en beschikbaarheid en dit draagt bij aan fysieke betrokkenheid. Hiermee neemt het onderzoek de hypothese aan.

6.4.2 Hypothese 2

Uit onderzoek blijkt dat positieve feedback en complimenten bijdragen aan de emotionele betrokkenheid. Wanneer leden van de organisatie alles communiceren, ook persoonlijke zaken, zorgt dit voor een gevoel van teamverband. Daarmee voorziet DE ORGANISATIE in een gevoel van verbintenis bij de organisatie en draagt dit bij aan de emotionele betrokkenheid. Hiermee neemt het onderzoek de hypothese aan.

6.4.3 Hypothese 3

Uit onderzoek blijkt dat DE ORGANISATIE de cognitieve betrokkenheid op bepaalde punten kan verbeteren. Meer communicatie vanuit de directie en meer transparantie. De respondenten geven aan dat dit het verschil maakt tussen een succes of falen. Als de interne communicatie naar de medewerkers zich dus richt op het bewustzijn rondom veranderingen en de doelen van de organisatie stimuleert, dan leidt dit tot cognitieve betrokkenheid. Hiermee neemt het onderzoek de hypothese aan.

6.4.2 Hypothese 4

Uit onderzoek blijkt dat als een medewerker zich gehoord en gezien voelt dat hij zich meer betrokken voelt. Effectieve communicatie door van tevoren te communiceren over bepaalde werkwijzen en zo medewerkers te laten weten voor wie zij werken, zorgt voor meer gevoel van betrokkenheid. Wanneer een medewerker zich meer betrokken voelt, wil hij harder werken en dat zorgt uiteindelijk voor betere resultaten. Hiermee neemt het onderzoek de hypothese aan

6.5 Conclusie probleemstelling

Met de conclusies van de deelproblemen en hypothesen is er een antwoord op de probleemstelling:

Hoe kan DE ORGANISATIE de interne communicatie tijdens de onboarding tussen de medewerkers en (assistent-)bedrijfsleiders verbeteren?

DE ORGANISATIE kan de interne communicatie tijdens de onboarding verbeteren door via WhatsApp niet te veel te communiceren. Als de (assistent-)bedrijfsleiders niet meer dan 1 of 2 berichten per dag sturen blijft het overzichtelijk en lezen de medewerkers er niet overheen. Wanneer de (assistent-)bedrijfsleider gebruik maakt van Booq moet hij hier een duidelijke uitleg over geven aan de medewerkers. Medewerkers vinden het systeem nu soms onhandig, want wanneer zij hun beschikbaarheid niet opgeven of vergeten op te geven, geeft de app aan dat de medewerker elke dag beschikbaar is. Het is dan niet meer mogelijk om dit aan te passen.

De afstand tussen de directie en individuele personeelsleden moet kleiner. Sommige medewerkers weten niet wie de directeuren van DE ORGANISATIE zijn. Uit onderzoek blijkt dat de medewerker het wel leuk vinden om te weten voor wie ze werken en dat communicatie vanuit de directie zorgt voor meer betrokkenheid bij de medewerkers.

Wanneer de interne communicatie verbetert zorgt dit voor meer betrokkenheid. Het creëren van een fijne werkplek draagt bij aan fysieke betrokkenheid. Bijvoorbeeld door het aanbieden van sportlessen, peddelsurfen in de gracht van Leiden (suppen) of een (gedeeltelijke) vergoeding van een abonnement voor de sportschool en het blijven organiseren van bedrijfsfeesten zorgt ook voor meer fysieke betrokkenheid. Positieve feedback en complimenten dragen bij aan de emotionele betrokkenheid. Net als wanneer leden van de organisatie alles communiceren, ook persoonlijke zaken. Cognitieve betrokkenheid kan DE ORGANISATIE nog verbeteren. Als zij meer vanuit de directie communiceren en meer transparantie verschaffen kan dit het verschil maken tussen succes of falen.

7. AANBEVELINGEN

Uit de resultaten en conclusies van dit onderzoek vloeien een aantal aanbevelingen voort die het advies vormen voor DE ORGANISATIE. De aanbevelingen zijn opgesteld aan de hand van de resultaten en conclusies van dit onderzoek en luiden als volgt: niet te veel communiceren vanuit de bedrijfsleiders, het gebruik van de Booq app, het implementeren van een online cursus via JAM Academy, het aanbieden van sportlessen, bijvoorbeeld peddelsurfen in de gracht van Leiden (suppen) of een (gedeeltelijke) vergoeding van een abonnement voor de sportschool en het organiseren van een personeelsfeest, het geven van positieve feedback, complimentjes en het uiten van waardering en daarbij over alles communiceren, ook over persoonlijke zaken en meer vanuit de directie communiceren en de afstand tussen directie en een individueel personeelslid verkleinen.

7.1 Interne communicatie tijdens de onboarding

De centrale theorie van dit onderzoek stelt dat de manier waarop het management leiding geeft invloed heeft op de medewerkersbetrokkenheid (Welch, 2011). Uit onderzoek blijkt dat de communicatie vanuit de (assistent-)bedrijfsleiders goed verloopt, maar dat de (assistent-)bedrijfsleiders niet overmatig moeten communiceren. Vanuit de (assistent-)bedrijfsleiders en medewerkers is behoefte aan meer communicatie vanuit de directie van de organisatie. De medewerkers vinden de communicatie via het roostersysteem fijn, maar soms ook onhandig wanneer zij vergeten hun beschikbaarheid op te geven, aangezien dit resulteert in de onjuiste aanname van het systeem dat zij iedere dag beschikbaar zijn.

Communicatie vanuit (assistent-)bedrijfsleiders

Uit onderzoek blijkt dat de (assistent-)bedrijfsleiders niet te veel moeten communiceren. Het overgrote deel van de communicatie tussen de medewerkers en de (assistent-)bedrijfsleiders verloopt via WhatsApp. Dit onderzoek wijst uit dat bij zowel de medewerkers als de (assistent-)bedrijfsleiders de voorkeur daar naar uitgaat. Het is wel van belang om niet te veel te communiceren via WhatsApp, met name in de groepschat, omdat hier de kans bestaat dat medewerkers eroverheen lezen. Wanneer (assistent-)bedrijfsleiders effectief communiceren, is de verwachting dat dit de medewerkersbetrokkenheid vergroot.

Roostersysteem

Uit dit onderzoek blijkt dat elk bedrijf van DE ORGANISATIE gebruikmaakt van het roostersysteem Booq. Alleen [REDACTED] valt hier buiten de boot. Wanneer [REDACTED] de app gebruikt is de verwachting dat medewerkers beter weten waar zij aan toe zijn en dat dit de productiviteit van de nieuwe medewerkers verhoogt.

Online cursus

Eenduidig communiceren over de werkwijze draagt bij aan de productiviteit. Dit kan aan de hand van een online cursus. De online cursus moet wel leuk zijn en niet te lang duren. Voor functiegerelateerde taken of voor verbetering van productkennis zijn verschillende online cursussen beschikbaar. Deze duren steeds tien minuten. De bedrijfsleider stuurt een aantal van deze online cursussen voorafgaand aan de eerste werkdag, maar ook als de medewerker er al een tijdje werkt. Als de nieuwe medewerkers voorafgaand aan hun eerste werkdag en tijdens het onboardingsproces relevante informatie ontvangen aan de hand van een online cursus, is de verwachting dat dit de productiviteit van de nieuwe medewerkers versnelt en verhoogt.

7.2 Betrokkenheid

Fysieke betrokkenheid

Uit dit onderzoek blijkt dat door het aanbieden van sportlessen, bijvoorbeeld peddelsurfen in de gracht van Leiden (suppen) of een (gedeeltelijke) vergoeding van een abonnement voor de sportschool en het organiseren van een personeelsfeest de fysieke betrokkenheid bij medewerkers verhoogt. De verwachting is dat dit een fijne werkplek creëert voor de medewerkers en dat de medewerkers hier energie van krijgen.

Emotionele betrokkenheid

Uit dit onderzoek blijkt dat het geven van positieve feedback, complimenten en het uiten van waardering bijdraagt aan de emotionele betrokkenheid. De verwachting is dat als leidinggevenden positieve feedback en complimenten geven en hun waardering uitspreken dit leidt tot meer emotionele betrokkenheid bij de medewerkers. Wanneer de leden van de directie over alles communiceren, ook over persoonlijke zaken, dan is de verwachting dat dit leidt tot meer emotionele betrokkenheid bij de medewerkers, maar ook bij de (assistent-)bedrijfsleiders.

Cognitieve betrokkenheid

Uit het onderzoek blijkt dat DE ORGANISATIE meer vanuit de directie moet communiceren en dat de afstand tussen de directie en individuele personeelsleden kleiner moet. Daarbij speelt communicatie dus een rol. De medewerkers willen dat de organisatie hen ziet en hoort. Als de directie zichtbaar meer aanwezig is en meer communiceert met de individuele personeelsleden van DE ORGANISATIE is de verwachting dat dit de medewerkersbetrokkenheid verhoogt. Daarmee kan DE ORGANISATIE de cognitieve betrokkenheid verhogen bij de medewerkers. De verwachting is dat meer communicatie vanuit de directie en meer transparantie over lopende zaken en organisatorische veranderingen een verschil kan maken tussen een succes of een falen.

8. IMPLEMENTATIEPLAN

Het implementatieplan is geformuleerd aan de hand van de voornoemde aanbevelingen. Met behulp van het PDCA-model van Deming (1950) zijn de te nemen stappen geformuleerd. De aanbevelingen die dit implementatieplan bevat zijn een online cursus voor medewerkers tijdens de periode van onboarding bij DE ORGANISATIE, alsmede een digitale strategie om de afstand tussen de directie en de medewerkers te verkleinen. De materiele kosten voor dit plan zijn 3.040 euro. Daarnaast moet DE ORGANISATIE tijd investeren. De (geschatte) opbrengsten na het uitvoeren van dit implementatieplan zijn immaterieel: een versnelling van de productiviteit bij nieuwe medewerkers en een verhoging van de medewerkersbetrokkenheid, met als gevolg een verwachte daling in het verloop onder de medewerkers van DE ORGANISATIE. De geschatte kosten die het DE ORGANISATIE scheelt in het vervangen van personeel zijn: €645.000

8.1 Online cursus via JAM Academy

Aan de hand van de PDCA-cyclus van Deming (1950) kan DE ORGANISATIE dit plan gestructureerd uitvoeren. Er zijn vier stappen die DE ORGANISATIE dient te nemen. De eerste stap is Plan; maak een plan. Vervolgens stap twee: Do; het uitvoeren van het plan en het meten van de resultaten. Daarna komt stap drie: Check; het analyseren van de resultaten en deze vergelijken met het plan. Act (or adjust) is de laatste stap; het plan verbeteren op basis van de huidige situatie en resultaten.

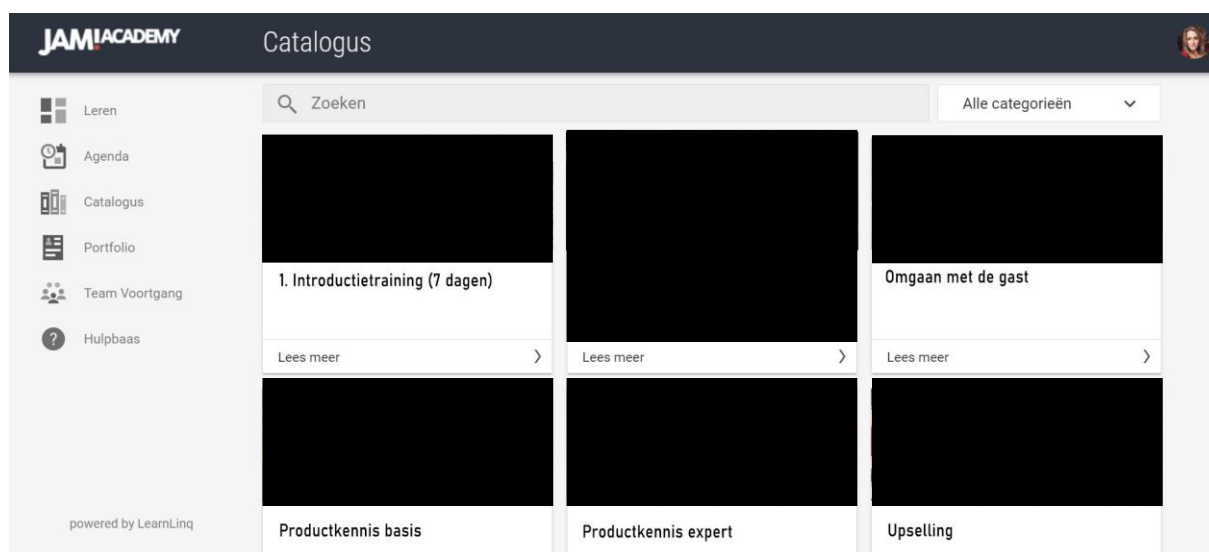
Plan

Het plan van DE ORGANISATIE is het implementeren van een online cursus op de online omgeving van JAM: JAM Academy. Met behulp van een communicatiemedewerker van JAM is het mogelijk om online cursussen op maat te maken. Uit onderzoek blijkt dat elke cursus niet langer dan tien minuten moet duren en dat een volledige cursus uit verschillende delen kan bestaan. De onderdelen van het personeelshandboek zijn geschikt om in de online cursus voorbij te laten komen. DE ORGANISATIE heeft een communicatiemedewerker in dienst op kantoor. Deze medewerker krijgt de leiding over het project om een online cursus voor de nieuwe werknemer te implementeren. In samenwerking met de (assistent-)bedrijfsleiders, hr-manager en communicatiemedewerker van JAM maakt deze medewerker de cursus. Alle taken om de cursus te ontwikkelen zijn verdeeld onder deze medewerkers (zie tabel 3).

- Indeling maken van inhoud van cursussen per zaak

DE ORGANISATIE dient aan de hand van de personeelshandboeken per zaak een indeling te maken welke onderdelen er terug moeten komen in de online cursus. Naast de informatie uit het personeelshandboek moet er ook informatie over het directieteam, de marketingafdeling en hr-afdeling in de cursus komen. Productkennis en de omgang met de gast moet ook onderdeel zijn van

de online cursus. Hierin moeten de bedrijfsleiders kiezen welke producten van belang zijn en welke belangrijke informatie van belang is om een nieuwe medewerker iets te leren over de omgang met de gast. Hierin geven zij input aan de communicatiemedewerker. De cursussen per zaak zien er als volgt uit (zie afbeelding 1):



Afbeelding 1 Dummy JAM Academy

- Inhoudelijk overzicht maken van informatie voor online cursus bij [REDACTED]

Alle zaken maken gebruik van een personeelshandboek, behalve [REDACTED]. Daarom moet [REDACTED] een inhoudelijk overzicht maken van de informatie die bij [REDACTED] in de online cursus hoort.

- Beeldmateriaal maken voor online cursus.

Uit onderzoek blijkt dat de online cursus leuk moet zijn. Het moet een soort spelletje zijn (zie bijlage V, verbatims). Beeldmateriaal is van belang om een online cursus leuk te maken (zie hoofdstuk Resultaten). Daarom moet de communicatiemedewerker van DE ORGANISATIE beeldmateriaal maken voor in de cursus. Dit materiaal bestaat uit foto's van de leden van het directieteam, de marketingafdeling en hr-afdeling. Daarnaast moet er beeldmateriaal komen van de producten die in de online cursussen over productkennis aan bod komen. Voor de online cursus over de omgang met de gast moet een video komen waarin een rollenspel te zien is.

Do

De hr-manager is samen met de communicatiemedewerker van JAM en van DE ORGANISATIE verantwoordelijk voor het tot stand komen van de online cursus. De hr-manager van DE ORGANISATIE is verantwoordelijk voor het delen van een intern bericht aan de (assistent-)bedrijfsleiders over de online cursus. Hierin staat vermeld vanaf wanneer de nieuwe medewerker deze cursus moet

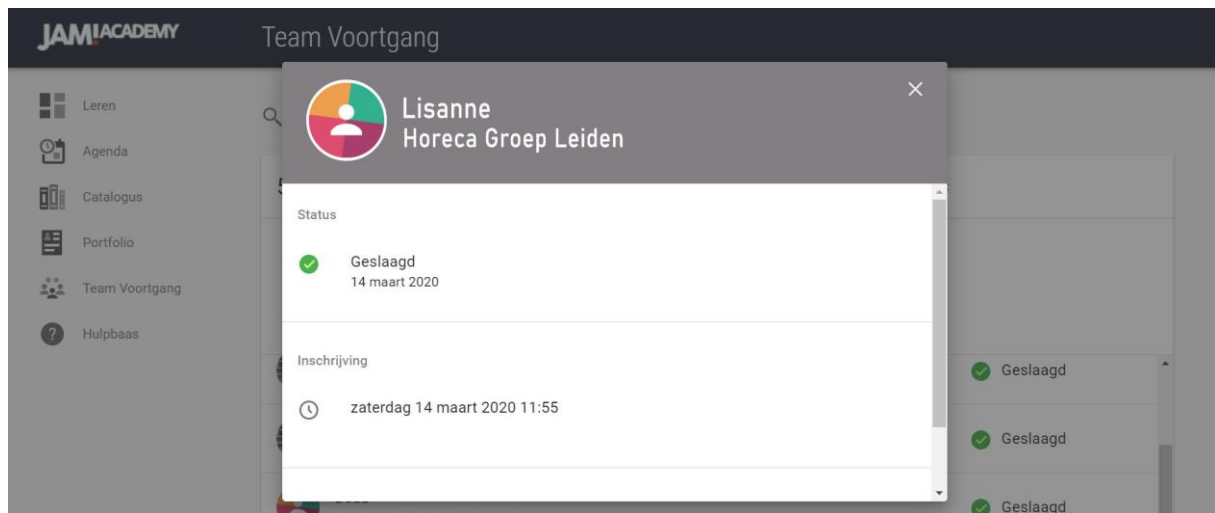
ontvangen en hoe het precies in zijn werk gaat. Het is ook mogelijk voor de (assistent-)bedrijfsleiders om de resultaten inzien. Hier moeten zij ook uitleg over krijgen.

Tabel 3 Overzicht werkzaamheden JAM Academy

Taak	Wie	Hoe lang
Indeling maken van inhoud van cursussen per zaak	Communicatiemedewerker DE ORGANISATIE i.s.m. de (assistent-)bedrijfsleiders van elke zaak	5 uur
Inhoudelijk overzicht maken van informatie voor online cursus bij [REDACTED]	(assistent-)bedrijfsleider [REDACTED]	5 uur
Beeldmateriaal maken voor online cursus.	Communicatiemedewerker DE ORGANISATIE	16 uur
Cursus maken op JAM Academy	Communicatiemedewerker DE ORGANISATIE en hr-manager i.s.m. de communicatiemedewerker JAM	38 uur
Eindcontrole	Communicatiemedewerker DE ORGANISATIE	2 uur
Uitleg voor (assistent-)bedrijfsleiders schrijven en versturen	hr-manager	5 uur
Controle op inlogactiviteit	hr-manager	4 x 1,5
Controle productiviteit	(assistent-)bedrijfsleiders	4 x 1,5
Totaal		83 uur

Check

Nadat publicatie van de online cursus, controleren de (assistent-)bedrijfsleiders elk kwartaal wat de invloed is geweest van de cursus op de productiviteit van de nieuwe medewerkers. Via de e-learning omgeving is het mogelijk om in te zien hoe de cursus door de deelnemer is doorlopen en of hij is geslaagd (zie afbeelding 2). De hr-manager houdt elk kwartaal de inlogactiviteit van de nieuwe medewerkers en (assistent-)bedrijfsleiders in de gaten. Op deze manier kan DE ORGANISATIE bepalen of deze betreffende cursus daadwerkelijk invloed heeft gehad op de betrokkenheid en productiviteit van de nieuwe medewerker, maar ook of de bedrijfsleiders de voortgang van de nieuwe medewerkers in de gaten houden.



Afbeelding 2 Voortgang JAM Academy

Act (or adjust)

Elke kwartaal checken de hr-manager en de (assistent-)bedrijfsleider de resultaten van de online cursus. Deze controle moet uitwijzen of de medewerkers daadwerkelijk sneller productief zijn en meer betrokken. Uit dit onderzoek blijkt dat het overgrote deel van de medewerkers van DE ORGANISATIE niet weet uit welke personen de directie bestaat en wie er op het kantoor van DE ORGANISATIE werken. Daarom is de online cursus ook geschikt om deze informatie te vertrekken (zie afbeelding 3).



Afbeelding 3 Dummy DE ORGANISATIE cursus

Kosten

Uit de aanbevelingen blijkt dat DE ORGANISATIE een online cursus kan toe te voegen aan het onboardingproces. Daarmee voldoen zij aan de behoeften van de medewerkers. De verwachting is dat de medewerkers daardoor sneller productief zijn en meer betrokken raken. Via JAM is er een omgeving voor e-learning beschikbaar. Deze omgeving heet JAM Academy. DE ORGANISATIE is al aangesloten bij JAM. Zij verzorgen momenteel de verloning voor het personeel. Via JAM Academy is

het ook mogelijk om het personeel van DE ORGANISATIE een online cursus aan te bieden via Er zijn geen extra kosten verbonden aan het gebruik van de cursussen die standaard beschikbaar zijn in JAM Academy. Wanneer een medewerker van JAM een cursus op maat moet maken, zijn hier wel kosten aan verbonden. Het inzetten van een communicatieprofessional van JAM kost €80 per uur. Geschat is dat een communicatieprofessional 38 uur bezig is met het uitwerken van de gekozen cursussen. Hiermee zijn de kosten van het implementeren 3.040 euro.

Baten

Met het implementeren van een online cursus is de verwachting dat medewerkers sneller productief zijn. Medewerkers zijn meer en beter betrokken bij hun werk, dit vermindert verloop. Wanneer het verloop minder is scheelt dit veel kosten (Driessen, 2019). Het vervangen van een fulltime medewerker in de bediening kost namelijk 15.000 euro (Driessen, 2019). In de afgelopen vijf jaar heeft DE ORGANISATIE gemiddeld 43 nieuwe medewerkers in dienst genomen. Wanneer DE ORGANISATIE minder mensen hoeft te vervangen, omdat de medewerkers in dienst blijven, scheelt dit DE ORGANISATIE 15.000 euro per medewerker bediening. De verwachting is dat wanneer medewerkers beter betrokken zijn, zij langer in dienst blijven. Als het verloop dusdanig vermindert en DE ORGANISATIE maar 20 medewerkers aan hoeft te nemen in plaats van 43, dan scheelt dit DE ORGANISATIE €645.000.

LITERATUURLIJST

- Adkins, C. L. (1995). Previous Work Experience And Organizational Socialization: A Longitudinal Examination. *Academy of Management Journal*, 38(3), 839–862. doi: 10.2307/256748
- Ashford, S. J., & Black, J. S. (1996). Proactivity during organizational entry: The role of desire for control. *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 199–214. doi: 10.1037/0021-9010.81.2.199
- Bauer, T. N. (2010). Onboarding new employees: Maximizing success. *SHRM Foundation's Effective Practice Guideline Series*, 7.
- Bauer, T. N., & Green, S. G. (1998). Testing the combined effects of newcomer information seeking and manager behavior on socialization. *Journal of Applied Psychology*, 83(1), 72–83. doi: 10.1037//0021-9010.83.1.72
- Bauer, T.N., Morrison, E.W. & Callister, R.R. (1998). Socialization research: A review and directions for future research. In Ferris, G. R. (1998). *Research in personnel and human resources management*, 16:149-214. Stamford, Conn: JAI Press.
- Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., & Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 707–721. doi: 10.1037/0021-9010.92.3.707
- Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2011). Organizational socialization: The effective onboarding of new employees.
- Brinkman, J. (2014). De vragenlijst. Een goed meetinstrument voor toepasbaar onderzoek. (3e ed.). Groningen/Houten, Nederland: Noordhoff.
- Bureau Zuidema. (2018, 27 juni). *Succesvolle communicatie tussen mannen en vrouwen? Dit is hoe het werkt!* Geraadpleegd op 1 april 2020, via: <https://www.zuidema.nl/blog/man-vrouw-communicatie/>
- Cable, D. M., Gino, F., & Staats, B. R. (2013). Breaking Them in or Eliciting Their Best? Reframing Socialization around Newcomers' Authentic Self-expression. *Administrative Science Quarterly*, 58(1), 1–36. doi: 10.1177/0001839213477098

- CBS (2019a). Steeds meer scholieren hebben een bijbaan. Geraadpleegd op 20 november 2019, via:
<https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2019/09/steeds-meer-scholieren-hebben-een-bijbaan>
- CBS (2019b) De arbeidsmarkt in cijfers, 2018. – CBS. Geraadpleegd op 20 november 2019, via:
<https://www.cbs.nl/nl-nl/publicatie/2019/16/de-arbeidsmarkt-in-cijfers-201>
- CBS (2018) 1 op 3 werkt 10 jaar of langer bij dezelfde werkgever. Geraadpleegd op 20 maart 2020, via:
<https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2018/17/1-op-3-werkt-10-jaar-of-langer-bij-dezelfde-werkgever>
- Claes, M. T., & Gerritsen, M. (2007). Culturele waarden en communicatie in internationaal perspectief. Bussum: Coutinho.
- Coehoorn, M. (2019). Koninklijke Horeca Nederland luidt noodklok. Geraadpleegd op 30 april 2020, via: <https://www.deondernemer.nl/personeel/koninklijke-horeca-nederland-luidt-noodklok~1095507>
- Cooper-Thomas, H. D., & Anderson, N. (2005). Organizational Socialization: A Field Study into Socialization Success and Rate. *International Journal of Selection and Assessment*, 13(2), 116–128. doi: 10.1111/j.0965-075X.2005.00306.x
- Deming, W.E. (1950). *Elementary Principles of the Statistical Control of Quality*, JUSE.
- D’haeninck, A., Serru, P., De Spiegelaere, S., & Lamberts, M. (2015). Werknemers in de horeca, wat bindt hen?. *Over. werk. Tijdschrift van het Steunpunt WSE*, 25(1), 34-38.
- Effectory. (2018). *Insights into global employee engagement & commitment*. Geraadpleegd op 1 mei 2020, via: <https://www.effectory.com/request/global-employee-engagement-index/>
- Eshaw, A., Van Ommeren, J., & Koolen, M. (maart 2019). Rapportage Fan Scan De Horeca Groep. Ede: Fan Factory
- Fan Factory (2020). Medewerkers maken het verschil. Geraadpleegd op 23 februari 2020, via <https://fanfactory.nl/>

- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-Analytic review of leader–member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827–844. doi: 10.1037/0021-9010.82.6.827
- Gruman, J. A., Saks, A. M., & Zweig, D. I. (2006). Organizational socialization tactics and newcomer proactive behaviors: An integrative study. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 90–104. doi: 10.1016/j.jvb.2006.03.001
- Hijmans, E., & Kuyper, M. (2007). 4 Het halfopen interview als onderzoeksmethode. In *Kwalitatief onderzoek* (pp. 43-51). Bohn Stafleu van Loghum, Houten.
- Kahn, W.A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*. 33, 4 p. 629 - 724.
- Karanges, E. (2014). Optimising employee engagement with internal communication: a social exchange perspective. Masters by Research thesis, Queensland University of Technology.. Geraadpeegd op 23 maart 2020, via :https://eprints.qut.edu.au/view/person/Karanges,_Emma.html
- Katz, D. & Kahn, R.L. (1966). *The Social Psychology of organizations*. Wiley, New York. NY
- Kint, M. van der (2020). Onboarding medewerkers. Geraadpleegd op 15 februari 2002, via: <https://fanfactory.nl/onboarding-medewerkers>
- Koolen, M. (September 2017). *Rapportage Fan Scan De Horeca Groep*. Ede: Fan Factory
- Maanen, J. E., van & Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. *Research in organizational behavior*, 1, 209-264. doi: 10.1.1.475.8533
- MacLeod, D. & Clarke, N. (2009). *The MacLeod Review – Engaging for Success: Enhancing Performance through Employee Engagement*, Department for Business Innovation and Skills. London: Crown Copyright.
- May, D.R., Gilson, R.L. and Harter, L.M. (2004). *The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work*. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, Vol. 77 No. 1, pp. 11-37.

- Reichheld, F. F. (2003). The one number you need to grow. *Harvard business review*, 81(12), 46-55.
- Ruck, K. (2018). Ten questions for internal communications and organisational engagement.
Geraadpleegd op 17 oktober 2019, via: <https://pracademy.co.uk/insights/icq10-ten-questions-for-internal-communication-and-organisational-engagement/>
- Saks, A. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21, No. 7, p. 600 - 619.
- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2012). Getting Newcomers On Board: A Review of Socialization Practices and Introduction to Socialization Resources Theory. In Wanberg, C. (Ed.). (2012). *The Oxford handbook of organizational socialization* (pp. 27-55). Oxford University Press.
doi:10.1093/oxfordhb/9780199763672.013.0003
- Schaufeli, W. & Bakker, A. (2004a). Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagements: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, No 25, p. 293-315
- Schaufeli, W. & Bakker, A. (2004b). Utrecht Work Engagement Scale: Preliminary Manual.
Geraadpleegd op 15 oktober 2019, via:
https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_English.pdf
- Song, Z., Chon, K., Ding, G., & Gu, C. (2015). Impact of organizational socialization tactics on newcomer job satisfaction and engagement: Core self-evaluations as moderators. *International Journal of Hospitality Management*, 46, 180–189. doi: 10.1016/j.ijhm.2015.02.006
- SVH (2019). Horeca groeit tot 2025 100.000 medewerkers. Geraadpleegd op 30 april 2020, via:
<https://www.svh.nl/Nieuws/Horeca-groeit-tot-2025-met-100-000-medewerkers-1>
- Verhoeven, N. (2011). *Wat is onderzoek?* Amsterdam, Nederland: Boom Lemma, 4^e druk.
- Verhoeven, N. (2014). *Wat is onderzoek?* (5de editie). Den Haag, Nederland: Boom Lemma.
- Verhoeven, A. (2015). *Onboarding* (1ste editie). Den Haag, Nederland: Boom Lemma.

Welch, M. (2011). The evolution of the employee engagement concept: communication implications.
Corporate Communications: An International Journal, Vol. 16 issue: 4, pp. 328-346.

BIJLAGE

Bijlage I Gespreksverslagen

Dit onderdeel is verwijderd in verband met privacygevoelige informatie

Bijlage II Gallup's questionnaire

Figuur 1. Work Climate Questionnaire According to the 12 Elements of the Gallup Institute 12 (Mahoney, 2011).

Rate the following questions between 1 (never) and 7 (always)	1	2	3	4	5	6	7
1. I know what my chief expects from me at work.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2. I have all the tools and materials to do my job optimally.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3. I can do that which I'm best at in my daily job.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4. I received recognition or praise for delivered work during the last week.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5. My chief appreciates me as a person.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6. My development is encouraged.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
7. My opinion does count at work.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
8. The hospital's mission statement gives me the feeling that my job is important.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
9. My colleagues are eager to deliver quality at work.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
10. I have a "best friend" at work.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
11. I talked to someone during the last 6 months regarding my progression at work.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
12. My work provides me with sufficient opportunities to learn and grow.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Bijlage III Topic guide

Probleemstelling

Hoe kan DE ORGANISATIE de interne communicatie tijdens de onboarding tussen de medewerkers en (assistent-)bedrijfsleiders verbeteren?

Deelvragen

De deelproblemen komen in de vorm van topics aan bod tijdens de interviews. Deze topics zijn: de huidige interne communicatie en de huidige onboarding (deelprobleem 1 en 2) en de behoefte van medewerkers en leidinggevendenden van DE ORGANISATIE (deelprobleem 3).

1. *Wat is de interne communicatie van DE ORGANISATIE tijdens de onboarding?*
2. *Waaruit bestaat de onboarding van het bedienend personeel van DE ORGANISATIE?*
3. *Wat zijn de behoeften van de medewerkers en (assistent-)bedrijfsleiders van DE ORGANISATIE ten aanzien van de interne communicatie tijdens de onboarding?*

Hypothesen

Het afnemen van de interview meet de hypothesen. In de topic guide zijn topics opgenomen die de hypothesen testen. Uit de theorie zijn de volgende hypothesen voortgevloeid:

H1: Als de interne communicatie richt op de veiligheid en beschikbaarheid van de medewerkers, dan ontstaat er meer fysieke betrokkenheid.

H2: Als de interne communicatie een gevoel van verbintenis met de organisatie onder de medewerkers stimuleert, dan ontstaat er meer emotionele betrokkenheid bij medewerkers.

H3: Als de interne communicatie met medewerkers zich richt op het bewustzijn rondom de veranderende organisatieomgeving en de doelen van de organisatie stimuleert, dan ontstaat er meer cognitieve betrokkenheid bij medewerkers.

H4: Als het management effectief communiceert naar de medewerkers, dan resulteert dit in betrokken medewerkers en ontstaat er ruimte voor innovatie, concurrentievermogen en organisatorische effectiviteit.

Topic guide medewerkers DE ORGANISATIE

Introductie (5 minuten)

“Welkom en alvast bedankt voor jouw tijd. Mijn naam is Lianne van Elsen. Momenteel doe ik in opdracht van DE ORGANISATIE een onderzoek naar hoe de onboarding van het bedienend personeel verloopt bij DE ORGANISATIE. Het interview bestaat uit drie verschillende onderdelen: interne communicatie tijdens de onboarding, de onboarding zelf en de medewerkersbetrokkenheid. Voordat we beginnen met het interview wil ik u om toestemming vragen voor het opnemen van dit interview.”

1. Bent u werkzaam bij DE ORGANISATIE?
2. Hoelang bent u werkzaam bij DE ORGANISATIE?
3. Wat is uw functie bij DE ORGANISATIE?
4. Hoeveel uur per week werkt u voor DE ORGANISATIE?

De volgende vragen gaan over de interne communicatie tijdens de inwerkperiode, ook wel de onboarding van DE ORGANISATIE.

Topic 1: Interne communicatie (circa 15 minuten)

Het bevragen van de respondenten gebeurt aan de hand van topics en subtopics. De interviewer vraagt de respondent steeds naar de feiten, zijn mening, ervaringen en intenties (Hulshof, 2007). De topics en vragen zijn aan de hand van theorie van Ruck (2018) gemaakt: Onderstaande topics komen aan bod:

Subtopic: Verloop interne communicatie (8 minuten)

1. Hoe verloopt de communicatie? (feit, mening, ervaring/intentie)
2. Frequentie communicatie? (genoeg?) (feit, mening, ervaring/intentie)
3. Communicatiemiddelen (feit, mening, ervaring/intentie)
4. Welke communicatiemiddelen mis je? (feit, mening, ervaring/intentie)
5. Online cursus (mening)
6. In tijden van organisatorische veranderingen, welke communicatievorm vind je dan het prettigst?
7. Hoe zou volgens jou de interne communicatie over veranderingen binnen DE ORGANISATIE kunnen worden verbeterd?

Subtopic: Relevante informatie (4 minuten)

8. Informatie van leidinggevende (feit, mening, ervaring/intentie)
9. Informatie leidt tot meer productiviteit? (feit, mening, ervaring/intentie)

Subtopic: Terugkoppeling leidinggevende (4 minuten)

10. Frequentie terugkoppeling (feit, mening, ervaring/intentie)
11. Communicatiemiddelen (feit, mening, ervaring/intentie)
12. Afstand tussen jou en jouw leidinggevende? (feit, mening, ervaring/intentie)

De volgende vragen gaan over de de onboarding van DE ORGANISATIE.

Topic 2: Onboarding (circa 20 minuten)

Om de huidige onboarding in kaart te brengen is een topiclijst opgesteld die de medewerkers bevroegd over het proces van onboarding. De interviewer vraagt de respondent steeds naar de feiten, zijn mening, ervaringen en intenties van het topic en de subtopics (Hulshof, 2007). De vragen zijn opgesteld aan de hand van de theorie van Bauer & Erdogan (2011) en aangevuld met eigen vragen.

Subtopic: Inwerken (4 minuten)

13. Proces van inwerken (feit, mening, ervaring/intentie)

Subtopic: Rolduidelijkheid en verwachting (8 minuten)

14. Rolduidelijkheid (feit, mening, ervaring/intentie)
15. Verwachting (feit, mening, ervaring/intentie)

Subtopic: Prioriteiten (4 minuten)

16. Prioriteiten tijdens werk (feit, mening, ervaring/intentie)

Subtopic: Socialisatie (4 minuten)

17. Heb je het gevoel dat je bent opgenomen in de groep door jouw collega's?

18. Ken je de cultuur van DE ORGANISATIE?

De volgende vragen gaan over de interne communicatie en medewerkersbetrokkenheid. Hierbij zal de interviewer gebruik maken van *toonkaarten*. Steeds stuurt zij via de chatfunctie van Skype een toonkaart en laat de respondent deze invullen. Zodra de respondent de kaart heeft ingevuld, bespreekt de interviewer de antwoorden per kaart.

Topic 3: Betrokkenheid tijdens onboarding (circa 15 minuten)

Interne communicatie versus betrokkenheid

19. Hoe moet DE ORGANISATIE intern communiceren over veranderingen om jou als betrokken medewerker te zien?

20. Heeft interne communicatie vanuit de (assistent-)bedrijfsleiders invloed op medewerkersbetrokkenheid?

21. Heeft interne communicatie vanuit DE ORGANISATIE meer invloed op medewerkersbetrokkenheid?

Emotionele betrokkenheid?

22. Wanneer voel je je meer emotioneel betrokken? En hoe zou interne communicatie daarin kunnen bijdragen?

Toonkaart emotionele betrokkenheid

1. Ik vind het werk dat ik doe nuttig en zinvol.

Helemaal eens / Eens / Niet eens, niet oneens / Oneens / Helemaal oneens

2. Ik ben enthousiast over mijn baan.

Helemaal eens / Eens / Niet eens, niet oneens / Oneens / Helemaal oneens

3. Mijn werk inspireert mij.

Helemaal eens / Eens / Niet eens, niet oneens / Oneens / Helemaal oneens

4. Ik ben trots op het werk dat ik doe.

Helemaal eens / Eens / Niet eens, niet oneens / Oneens / Helemaal oneens

5. Mijn werk is voor mij een uitdaging.

Helemaal eens / Eens / Niet eens, niet oneens / Oneens / Helemaal oneens

(hulpwoorden: toewijding, belangrijk en waardevol).

Fysieke betrokkenheid?

23. Wanneer voel je je meer fysiek betrokken? (hulpwoorden: kracht, plezier en energiek).

Toonkaart fysieke betrokkenheid

12. Op mijn werk bruis ik van de energie.

Helemaal eens / Eens / Niet eens, niet oneens / Oneens / Helemaal oneens

13. Als ik werk voel ik me fit en sterk.

Helemaal eens / Eens / Niet eens, niet oneens / Oneens / Helemaal oneens

14. Als ik 's morgens opsta, heb ik zin om aan het werk te gaan.

Helemaal eens / Eens / Niet eens, niet oneens / Oneens / Helemaal oneens

15. Als ik aan het werk ben, dan kan ik heel lang doorgaan.

Helemaal eens / Eens / Niet eens, niet oneens / Oneens / Helemaal oneens

16. Op mijn werk beschik ik over een grote mentale (geestelijke) veerkracht.

Helemaal eens / Eens / Niet eens, niet oneens / Oneens / Helemaal oneens

17. Op mijn werk zet ik altijd door, ook als het tegenzit.

Helemaal eens / Eens / Niet eens, niet oneens / Oneens / Helemaal oneens

Cognitieve

betrokkenheid

24. Wanneer voel je je cognitief meer betrokken? En hoe zou interne communicatie daarin kunnen bijdragen?

(hulpwoorden: bewustzijn en op de hoogte van activiteiten.)

Toonkaart cognitieve betrokkenheid

6. Als ik aan het werk ben, dan vliegt de tijd voorbij.
Helemaal eens / Eens / Niet eens, niet oneens / Oneens / Helemaal oneens
7. Als ik werk vergeet ik alle andere dingen om me heen.
Helemaal eens / Eens / Niet eens, niet oneens / Oneens / Helemaal oneens
8. Wanneer ik heel intensief aan het werk ben, voel ik mij gelukkig.
Helemaal eens / Eens / Niet eens, niet oneens / Oneens / Helemaal oneens
9. Ik ga helemaal op in mijn werk.
Helemaal eens / Eens / Niet eens, niet oneens / Oneens / Helemaal oneens
10. Mijn werk brengt mij in vervoering.
Helemaal eens / Eens / Niet eens, niet oneens / Oneens / Helemaal oneens
11. Ik kan me moeilijk van mijn werk losmaken.
Helemaal eens / Eens / Niet eens, niet oneens / Oneens / Helemaal oneens

25. Denk je dat je emotioneel, fysiek en

cognitief verbonden voelt met DE ORGANISATIE dat je je dan meer betrokken voelt?

26. Denk je dat wanneer jij en andere medewerkers betrokken zijn bij veranderingen in de organisatie, dat dit voor betere resultaten voor DE ORGANISATIE zorgt?

Topic guide (assistent-)bedrijfsleiders DE ORGANISATIE

Introductie (5 minuten)

“Welkom en alvast bedankt voor jouw tijd. Mijn naam is Lianne van Elsen. Momenteel doe ik in opdracht van DE ORGANISATIE een onderzoek naar hoe de onboarding van het bedienend personeel verloopt bij DE ORGANISATIE. Het interview bestaat uit drie verschillende onderdelen: interne communicatie tijdens de onboarding, de onboarding zelf en de medewerkersbetrokkenheid. Voordat we beginnen met het interview wil ik u om toestemming vragen voor het opnemen van dit interview.”

5. Bent u werkzaam bij DE ORGANISATIE?
6. Hoelang bent u werkzaam bij DE ORGANISATIE?
7. Wat is uw functie bij DE ORGANISATIE?
8. Hoeveel uur per week werkt u voor DE ORGANISATIE?

De volgende vragen gaan over de interne communicatie tijdens de inwerkperiode, ook wel de onboarding van DE ORGANISATIE.

Topic 1: Interne communicatie (circa 15 minuten)

Het bevragen van de respondenten gebeurt aan de hand van topics en subtopics. De interviewer vraagt de respondent steeds naar de feiten, zijn mening, ervaringen en intenties (Hulshof, 2007). De topics en vragen zijn aan de hand van theorie van Ruck (2018) gemaakt.

Subtopic: Verloop interne communicatie (8 minuten)

1. Hoe verloopt de communicatie? (feit, mening, ervaring/intentie)
2. Frequentie communicatie? (genoeg?) (feit, mening, ervaring/intentie)
3. Communicatiemiddelen (feit, mening, ervaring/intentie)
4. Welke communicatiemiddelen mis je? (feit, mening, ervaring/intentie)
5. Online cursus (mening)
6. In tijden van organisatorische veranderingen, welke communicatievorm vind je dan het prettigst?
7. Hoe zou volgens jou de interne communicatie over veranderingen binnen DE ORGANISATIE kunnen worden verbeterd?

Subtopic: Relevante informatie (4 minuten)

8. Informatie van medewerkers (feit, mening, ervaring/intentie)
9. Informatie leidt tot meer productiviteit? (feit, mening, ervaring/intentie)

Subtopic: Terugkoppeling medewerkers (4 minuten)

10. Frequentie terugkoppeling (feit, mening, ervaring/intentie)
11. Communicatiemiddelen (feit, mening, ervaring/intentie)
12. Afstand tussen jou en jouw medewerkers? (feit, mening, ervaring/intentie)

De volgende vragen gaan over de de onboarding van DE ORGANISATIE.

Topic 2: Onboarding (circa 20 minuten)

Om de huidige onboarding in kaart te brengen is een topiclijst opgesteld die de (assistent-)bedrijfsleiders bevroegd over het proces van onboarding. De interviewer vraagt de respondent steeds naar de feiten, zijn mening, ervaringen en intenties van het topic en de subtopics (Hulshof, 2007). De vragen zijn opgesteld aan de hand van de theorie van Bauer & Erdorgan (2011) en aangevuld met eigen vragen.

Subtopic: Inwerken (4 minuten)

13. Proces van inwerken (feit, mening, ervaring/intentie)

Subtopic: Rolduidelijkheid en verwachting (8 minuten)

14. Rolduidelijkheid medewerker (feit, mening, ervaring/intentie)
15. Verwachting van medewerker (feit, mening, ervaring/intentie)

Subtopic: Prioriteiten (4 minuten)

16. Prioriteiten tijdens werk (feit, mening, ervaring/intentie)

Subtopic: Socialisatie (4 minuten)

17. Heb je het gevoel dat de nieuwe werknemers zijn opgenomen in de groep door de collega's?
18. Kennen ze de bedrijfscultuur van DE ORGANISATIE?

De volgende vragen gaan over de interne communicatie en medewerkersbetrokkenheid. Hierbij zal de interviewer gebruik maken van *toonkaarten*. Steeds stuurt zij via de chatfunctie van Skype een toonkaart en laat de respondent deze invullen. Zodra de respondent de kaart heeft ingevuld, bespreekt de interviewer de antwoorden per kaart.

Topic 3: Medewerkersbetrokkenheid (circa 20 minuten)

Interne communicatie versus betrokkenheid

19. Hoe moet DE ORGANISATIE intern communiceren over veranderingen om jou als betrokken (assistent-)bedrijfsleider te zien?
20. Heeft interne communicatie vanuit DE ORGANISATIE meer invloed op medewerkersbetrokkenheid?

Emotionele betrokkenheid?

21. Wanneer voel je je meer emotioneel betrokken? En hoe zou interne communicatie daarin kunnen bijdragen? (hulpwoorden: toewijding, belangrijk en waardevol).

Na vraag 20 volgt de toonkaart over emotionele betrokkenheid. De respondent geeft antwoord op de vragen en de interviewer vraagt door naar de mening en ervaring van de respondent.

Toonkaart emotionele betrokkenheid

6. Ik vind het werk dat ik doe nuttig en zinvol.
Helemaal eens / Eens / Niet eens, niet oneens / Oneens / Helemaal oneens
7. Ik ben enthousiast over mijn baan.
Helemaal eens / Eens / Niet eens, niet oneens / Oneens / Helemaal oneens
8. Mijn werk inspireert mij.
Helemaal eens / Eens / Niet eens, niet oneens / Oneens / Helemaal oneens
9. Ik ben trots op het werk dat ik doe.
Helemaal eens / Eens / Niet eens, niet oneens / Oneens / Helemaal oneens
10. Mijn werk is voor mij een uitdaging.
Helemaal eens / Eens / Niet eens, niet oneens / Oneens / Helemaal oneens

Fysieke betrokkenheid?

22. Wanneer voel je je meer fysiek betrokken? (hulpwoorden: kracht, plezier en energie).

Na vraag 21 volgt de toonkaart over fysieke betrokkenheid. De respondent geeft antwoord op de vragen en de interviewer vraagt door naar de mening en ervaring van de respondent.

Toonkaart fysieke betrokkenheid

18. Op mijn werk bruis ik van de energie.
Helemaal eens / Eens / Niet eens, niet oneens / Oneens / Helemaal oneens
19. Als ik werk voel ik me fit en sterk.
Helemaal eens / Eens / Niet eens, niet oneens / Oneens / Helemaal oneens
20. Als ik 's morgens opsta, heb ik zin om aan het werk te gaan.
Helemaal eens / Eens / Niet eens, niet oneens / Oneens / Helemaal oneens
21. Als ik aan het werk ben, dan kan ik heel lang doorgaan.
Helemaal eens / Eens / Niet eens, niet oneens / Oneens / Helemaal oneens
22. Op mijn werk beschik ik over een grote mentale (geestelijke) veerkracht.
Helemaal eens / Eens / Niet eens, niet oneens / Oneens / Helemaal oneens
23. Op mijn werk zet ik altijd door, ook als het tegenzit.
Helemaal eens / Eens / Niet eens, niet oneens / Oneens / Helemaal oneens

Cognitieve betrokkenheid

23. Wanneer voel je je cognitief meer betrokken? En hoe zou interne communicatie daarin kunnen bijdragen?
(hulpwoorden: bewustzijn en op de hoogte van activiteiten.)

Na vraag 22 volgt de toonkaart over cognitieve betrokkenheid. De respondent geeft antwoord op de vragen en de interviewer vraagt door naar de mening en ervaring van de respondent.

Toonkaart cognitieve betrokkenheid

12. Als ik aan het werk ben, dan vliegt de tijd voorbij.
Helemaal eens / Eens / Niet eens, niet oneens / Oneens / Helemaal oneens
13. Als ik werk vergeet ik alle andere dingen om me heen.
Helemaal eens / Eens / Niet eens, niet oneens / Oneens / Helemaal oneens
14. Wanneer ik heel intensief aan het werk ben, voel ik mij gelukkig.
Helemaal eens / Eens / Niet eens, niet oneens / Oneens / Helemaal oneens
15. Ik ga helemaal op in mijn werk.
Helemaal eens / Eens / Niet eens, niet oneens / Oneens / Helemaal oneens
16. Mijn werk brengt mij in vervoering.
Helemaal eens / Eens / Niet eens, niet oneens / Oneens / Helemaal oneens
17. Ik kan me moeilijk van mijn werk losmaken.
Helemaal eens / Eens / Niet eens, niet oneens / Oneens / Helemaal oneens

24. Denk je dat je emotioneel, fysiek en cognitief verbonden voelt met DE ORGANISATIE dat je je dan meer betrokken voelt?
25. Denk je dat wanneer jij en andere medewerkers betrokken zijn bij veranderingen in de organisatie, dat dit voor betere resultaten voor DE ORGANISATIE zorgt?

Bijlage IV Analyseschema's

Dit onderdeel is verwijderd in verband met privacygevoelige informatie

Bijlage V Verbatims

Dit onderdeel is verwijderd in verband met privacygevoelige informatie

Dit onderdeel is verwijderd in verband met privacygevoelige informatie.