



Samen maken we Kwantum Eigen!

**De ontwikkeling van een
introductiedag voor Homefashion
Group en Kwantum**

**Student: Ilona de Vroom
Studentnummer: 2204401
Datum: 13 mei 2016**

**Coach: Rob Voorhoeve
Organisatie: Homefashion Group B.V.**

Titelblad

Ilona de Vroom
2204401

Opleiding

Fontys Hogeschool Tilburg
Human Resource Management & Psychologie
Leerjaar 4
2015/2016

Prof. Goossenslaan 1
5022 DM Tilburg
Postadres
Postbus 90904
5000 GE TILBURG

Begeleider

De heer R. Voorhoeve
Coach/docent HRM Team Tilburg

Praktijkgegevens

Homefashion Group B.V.
Belle van Zuylenstraat 10
5032 MA Tilburg

Praktijkbegeleidster

I. Moolenaar
P&O adviseur

Samenvatting

Momenteel loop ik stage op de afdeling personeel & organisatie bij Homefashion Group, dit is onder andere het hoofdkantoor van Kwantum Nederland en België. Homefashion Group is een grote organisatie met ongeveer 1700 medewerkers en is zich nog veel aan het ontwikkelen. Zo is er ongeveer anderhalf jaar geleden een nieuwe missie, visie, organisatiewaarden en merkwwaarden geschreven door de afdeling marketing. Dit is gedaan aan de hand van de theorie van Simon Sinek, de 'golden cirkel'.

Zowel vanuit de afdeling marketing als de afdeling personeel & organisatie en nieuwe medewerkers was er behoefte aan een algemene introductiedag. Zodoende gaat deze innovatieve interventieopdracht over een algemene introductiedag voor werknemers van het hoofdkantoor, stafmedewerkers voor het distributiecentrum en de leidinggevende bij Kwantum (supervisors en floormanagers). Om de algemene introductiedag te ontwikkelen heb ik met verschillende medewerkers gesproken van verschillende afdelingen en verschillende functies. Op deze manier heb ik draagvlak gecreëerd.

Aan de hand van een goed introductieprogramma laat de organisatie zien dat ze goed werkgeverschap belangrijk vinden en dat de afdeling Personeel & organisatie het welbevinden van de medewerkers belangrijk vindt. Zelf vind ik dit namelijk ook erg belangrijk. Dit blijkt ook uit de Profil Dynamics test die ik onlangs heb gemaakt: een test die speciaal ontwikkeld is om op basis van drijfveren de aansluiting tussen mens en organisatie te optimaliseren. Hieruit kwamen de kleuren groen en paars naar voren, waarbij groen voor harmonie, sociaal en groepsgevoel staat en paars voor veiligheid en geborgenheid. Dit zijn mijn drijfveren, waaruit blijkt dat ik het welbevinden en vertrouwen van collega's erg belangrijk vind en zelf dan ook het beste functioneer. Daarom ligt de opdracht om een algemene introductiedag te ontwikkelen mij erg goed. Op deze manier heb ik vanuit mijn drijfveren een leuke, leerzame en innovatieve introductiedag kunnen ontwikkelen.

De innovatie van deze opdracht zit in de volgorde van de presentaties, de kaders waaraan de presentaties moesten voldoen, de filmpjes, de rondleidingen, de gift die de nieuwe medewerkers aan het einde van de dag mee naar huis krijgen.

De toegevoegde waarde van deze algemene introductiedag is dat iedereen hetzelfde behandeld wordt, er ontstaat geen meer- of minderheidsgevoel, 'one way thinking', uitleg van de afdelingen en het binden van de nieuwe medewerkers.

Voorwoord

Bij het schrijven van dit voorwoord realiseer ik me dat mijn afstudeerjaar van de opleiding Personeel en Arbeid van de Fontys Hogeschool te Tilburg er bijna op zit. De laatste opdracht zal ingeleverd worden en hierna zal ik het beroepenveld gaan betreden.

Het is een bewogen afstudeerjaar geworden met als verrassing twee verschillende stageplekken. Aangezien ik halverwege het jaar naar een andere stageplaats besloot te gaan, moest ik opnieuw de organisatie leren kennen en bedenken wat het onderwerp van mijn laatste opdracht zou gaan worden. Mijn laatste stage loop ik op personeel & organisatie afdeling bij Homefashion Group dit is het hoofdkantoor van onder andere de winkels Kwantum in Nederland en België. De laatste opdracht is een Innovatie Opdracht hier zag ik al enigszins tegenop, omdat ik niet erg creatief ben of goed ben in 'out of the box thinking'. Gelukkig had ik samen met mijn stagebegeleidster een leuk onderwerp bedacht namelijk: het ontwikkelen van een introductieprogramma.

Tot nu was er geen algemeen introductieprogramma, dus aan mij de taak om een innovatief algemeen introductieprogramma te gaan ontwikkelen voor Homefashion Group. Kijkend naar al mijn inwerkprogramma's had ik zelf nog nooit een algemeen introductieprogramma meegemaakt. Wat is een leuk, leerzaam, interessant en innovatief introductieprogramma? Met deze vraag ben ik aan de slag gegaan. Met deze afstudeeropdracht wil ik laten zien dat ik een groei doorgemaakt heb: ik heb geleerd om innovatieve producten te ontwikkelen die van toegevoegde waarde kunnen zijn voor de HR wereld.

Graag wil ik I. Moolenaar bedanken dat ze mij de kans gegeven hebben om deze opdracht uit te kunnen voeren binnen Homefashion Group.

Daarnaast wil ik alle collega's van Homefashion Group en Kwantum bedanken voor hun tijd en input voor een leuk en innovatief introductieprogramma.

Tot slot wil ik graag Rob Voorhoeve bedanken, omdat ik altijd bij hem terecht kan met vragen en om met hem te sparren over mijn ideeën.

Inhoudsopgave

Titelblad.....	1
Samenvatting.....	2
Voorwoord	3
1. Inleiding	6
Probleemanalyse	6
Doelstelling.....	7
Doelgroep	8
Leeswijzer	8
2. Methodische verantwoording	9
2.1 Verantwoording keuze onderwerp	9
2.2 De procedure.....	9
2.3 Onderzoeksopzet en Uitvoering.....	13
3. Theoretisch Kader	14
4. Het innovatieve instrument	24
4.1 De invulling van het introductieprogramma	24
4.2 Implementatie Introductieprogramma Homefashion Group / Kwantum.....	27
5. Relevantie.....	30
5.1 Relatie met sociale innovatie	30
5.2 Visie op sociale innovatie	31
5.3 Praktische relevantie voor HRM beroepspraktijk	32
5.4 Toegevoegde waarde interventie	33
6. Implementatie	34
6.1 Haalbaarheid en Toetsing in de praktijk.....	34
6.2 Argumentatie voor de oplossing	34
6.3 Succesfactoren en kritische punten	34
Literatuurlijst	35
Bijlagen	37
Bijlage 1. Organigram	37
Bijlage 2. Profileer jouw Afdeling!	38
Bijlage 3. Uitnodiging introductiedag.....	40
Bijlage 4. Aanwezigheidsformulier	41
Bijlage 5. Evaluatieformulier	42

Bijlage 6. Schema Introductie.....	44
Bijlage 7. De HRM-spanningsdriehoek	45

1. Inleiding

Zweethanden, klotsende oksels en knikkende knieën. Die ervaring en of herinnering heeft bijna iedereen wanneer hij of zij voor de eerste keer naar een nieuwe school gaat. Een basisschool, middelbare school en of beroepsopleiding; een eerste dag is altijd spannend. Zo'n eerste schooldag is net zo spannend als de eerste werkdag bij een nieuwe organisatie voor volwassenen (Himmelstein, 2014).

Wanneer een nieuwe medewerker in dienst komt, wordt hij of zij vaak overspoeld met belangrijke informatie. De eerste drie maanden van het dienstverband bestaan voornamelijk uit de introductieperiode, daarnaast staan opleiding en samenwerking centraal. Een goed introductieprogramma is erg belangrijk. Op het moment dat de introductieperiode slecht is voelt men zich minder snel tot niet verbonden met de organisatie. Hierdoor is de kans groot dat deze werknemers binnen een half jaar alweer stoppen met hun functie (Reijngoud, 2008).

Uit het onderzoek van Reijngoud (2008) is gebleken dat steeds meer organisaties een slecht of geen introductieprogramma hebben. De binding met nieuwe medewerkers is dan vaak minder, waardoor de kans groot is dat zij hun nieuwe werkgever sneller verlaten dan wanneer zij wel een goede introductie hebben gehad.

Tijdens het laatste half jaar in mijn afstudeerjaar loop ik stage bij Homefashion Group. Bij Homefashion Group kan men alles vinden op het gebied van woninginrichting. Homefashion Group is een van de grootste aanbieders van vloer, verf, behang, raambekleding, verlichting en meubelproducten. Het grootste handelsmerk van Homefashion Group is Kwantum. Totaal werken er ongeveer 1700 medewerkers bij Homefashion Group en Kwantum. Naast Kwantum is Benesto ook een onderdeel van Homefashion Group. Benesto verleent woninginrichtingsdiensten voor woninginrichters in de Benelux. Zij zijn de grootste B2B dienstverlener in de particuliere woninginrichtingsmarkt. De kerntaken zijn de planning van opdrachten, de communicatie rondom deze opdrachten en de kwaliteitsbeheersing rondom de uitvoerdersorganisatie. Benesto heeft een groot netwerk van zelfstandige stoffeerdere en daardoor een landelijke dekking, wat Benesto uniek maakt.

Probleemanalyse

Homefashion Group heeft negen verschillende afdelingen binnen de organisatie. (zie bijlage 1 Organogram). Het introductieprogramma ligt bij Homefashion Group in de lijn, daarmee wordt bedoeld dat iedere afdeling zelf mag en kan bepalen hoe de introductie voor de nieuwe medewerker eruit ziet. Iedere afdeling van Homefashion Group heeft daardoor een eigen introductie/inwerkprogramma. Hoe dit programma eruit ziet is dus afhankelijk van de afdeling en functie. Op het moment dat er nieuwe werknemers komen werken bij Homefashion Group krijgen zij een inwerkprogramma op de afdeling en lopen ze een rondje door het hoofdkantoor om zich aan iedereen voor te stellen en een handje te geven. Sommige afdelingen vertellen dan kort wat er gebeurt op de afdeling, omdat dit echter vaak vlug gebeurd is het voor de nieuwe werknemer lastig om dit allemaal in één keer te onthouden. Naar aanleiding van de diverse gesprekken die ik heb gehad ben ik erachter gekomen dat de behoefte aan een algemeen introductieprogramma groot is. Het probleem is dat er tot op heden nooit tijd en aandacht aan gegeven is.

Doelstelling

De doelstelling van deze interventie is het ontwikkelen van een algemeen introductieprogramma om de nieuwe werknemers kennis te laten maken met de Homefashion Group, hun waarden en normen, ongeschreven regels en de nieuwe Kwantum formule. De nieuwe Kwantum formule, die gebaseerd is op het model van Simon Sinek: de golden Cirkel, is niet meteen bekend bij nieuwe medewerkers. Het is echter wel belangrijk om nieuwe medewerkers de Kwantum formule mee te geven, zodat iedereen weet waar de organisatie voor staat en de formule naleeft en uitdraagt.

Ongeveer anderhalf jaar geleden is Marketing begonnen met het Internal Branding project hieruit is een nieuwe Kwantum formule ontstaan. Om de nieuwe formule van Kwantum over te brengen aan klanten en nieuwe medewerkers hebben ze een verslag opgesteld. Om dit verslag zo duidelijk mogelijk over te laten komen, hebben ze hiervoor onder andere drie verschillende filmpjes gemaakt om de Why, How, What over te brengen aan de hand van de missie, visie, organisatiewaarden en merkwaarden. De Why, How en What formule spreekt mij om het volgende erg aan: Simon Sinek is van mening dat organisaties en mensen op drie niveaus opereren namelijk wat je doet, hoe je het doet en waarom je het doet. Vaak blijft de derde vraag achterwege terwijl dat een hele belangrijke vraag is. Waarom doe je de dingen op die manier en niet anders? Simone Sinek is van mening dat je mensen alleen raakt als je de waarom-vraag kan beantwoorden en als de mensen erin geloven (Sinek, 2002 - 2015). Vertrouwen en ergens in geloven zodat iedereen erachter staat en je het 'Wij' gevoel hebben, dat is wat ik erg belangrijk vind in een organisatie. Daarnaast vind ik het belangrijk dat wanneer een organisatie iets doet, ze vervolgens ook uitleggen waarom ze iets doen. Op die manier kun je meer draagvlak creëren binnen een organisatie en creëer je een vertrouwde omgeving voor de medewerkers waarbij ze zich thuis voelen.

Op dit moment wordt de formule alleen nog maar uitgedragen naar de klanten en leeft dit nog te weinig binnen Homefashion Group zelf.

De afdeling Marketing heeft de nieuwe formule bedacht dus bij die afdeling leeft het al heel erg, maar de afdeling wil dit natuurlijk ook intern bij de medewerkers en toekomstige medewerkers laten leven. Vanuit de afdeling Personeel & organisatie is er behoefte aan een introductieprogramma, waardoor dit een perfecte gelegenheid was om de formule te gaan verwerven in het introductieprogramma, zodat het meer kan leven in de organisatie. De medewerkers en de nieuwe medewerkers kunnen dan de missie, visie, organisatiewaarden meer gaan uitdragen. Daardoor is er vanuit de afdeling P&O en Marketing behoefte en vraag naar een algemeen introductieprogramma om de nieuwe werknemers mee te nemen in de formule van Kwantum, zodat men een beeld kan vormen over hoe de verschillende afdelingen hier aan bijdrage.

Naast de drie filmpjes die Homefashion Group heeft gemaakt over de Why, How en What, hebben ze de Kwantum app ontwikkeld. Iedereen die bij Homefashion Group of Kwantum komt werken, krijgt de inloggegevens voor deze app om mee te doen aan het 'Kwantum Spel'. In deze app kan men individueel én met het team meespelen. Daarnaast staan hier ook de laatste commercials op en kunnen ze de nieuwsberichten lezen. Op deze manier komen de medewerkers erachter waar 'We' samen voor staan.

In de toekomst wil Homefashion Group hier nog veel meer mee doen, zoals het koppelen van de app met 'mijn HFG'. Dit is het online platform van Homefashion Group waar de werknemers hun loonstrookjes et cetera op kunnen zien.



Bron: 'Kwantum App'

Kort samengevat de doelstelling van deze innovatieve interventieopdracht is het ontwikkelen van een algemeen introductieprogramma wat aansluit op de Kwantum formule. De ontwikkeling van marketing meteen meegeven aan de nieuwe medewerkers die worden aangenomen.

Doelgroep

Voor Kwantum wordt dit het eerste introductieprogramma dat wordt opgestart. Om dit makkelijk uitvoerbaar en haalbaar te maken is er voor de volgende doelgroep gekozen:

- Werknemers voor het hoofdkantoor
- Staf werknemers voor het distributiecentrum
- Kwantum leidinggevende (Supervisors en Floormanagers)

Joost Ards is van mening dat je zo min mogelijk onderscheid moet maken in de verschillende functies en niveaus van medewerkers om op die manier meer een 'WIJ' gevoel te krijgen. Zo krijgt men onderling geen gevoel van meer-minderwaardigheid (2003).

Een medewerker van de afdeling marketing vertelde me het volgende: een stevig merk bouw je van binnenuit. De waarden waar Homefashion Group en Kwantum voor staan, draagt men samen uit. Dat is hoe de klant de organisatie uiteindelijk herkent. Hoe eenduidiger de verschijningsvorm van de organisatie is hoe betrouwbaarder zij zijn als mens en als merk. Medewerkers die werkzaam zijn bij Homefashion Group en Kwantum zijn geen gewone medewerkers ze zijn de medeMERKers.

In mijn methodische verantwoording ga ik verder in op mijn keuze voor deze doelgroep.

Leeswijzer

In het eerste hoofdstuk van dit verslag wordt er een korte inleiding gegeven bij de inhoud van dit verslag en meer informatie gegeven over de organisatie Homefashion Group. Daarnaast wordt hierin de probleemanalyse, doelstelling en doelgroep uitgewerkt.

In hoofdstuk twee wordt de methodische verantwoording behandeld. Hierin wordt uitgelegd hoe deze opdracht zal verlopen, hoe deze opdracht tot stand is gekomen en op welke manier deze opdracht uitgevoerd zal worden.

In hoofdstuk drie wordt het theoretisch kader uitgewerkt. Op deze manier krijgt men inzicht in het onderwerp en wat er al over bekend is. Daarnaast wordt in dit hoofdstuk het thema meer afgebakend en krijgt het verslag vorm. Als laatste wordt hierin de theorie omschreven die centraal staat tijdens de introductiedag.

In hoofdstuk vier wordt het innovatieve product beschreven. Daarnaast wordt hierin verteld hoe de opdracht vorm heeft gekregen.

In hoofdstuk vijf wordt de relevantie van deze opdracht en het innovatieve instrument uitgelegd. Dit gebeurt aan de hand van verschillende onderwerpen zoals de relatie met sociale innovatie, visie op sociale innovatie, praktische relevantie voor HRM beroepspraktijk en de toegevoegde waarde van het instrument.

In hoofdstuk zes wordt de haalbaarheid en toetsing in de praktijk besproken. Daarnaast worden hier de succesfactoren en de kritische punten behandeld.

De literatuur die gebruikt is voor dit onderzoek staat achterin vermeld in de literatuurlijst.

Tot slot zijn de bijlagen toegevoegd.

2. Methodische verantwoording

2.1 Verantwoording keuze onderwerp

Waarom een introductieprogramma

Het doel van een algemeen introductieprogramma is om de nieuwe medewerkers van Homefashion Group en Kwantum allemaal dezelfde kant op te laten kijken, het 'one way thinking', binden van de nieuwe medewerkers, kennismaken en overdracht met alle hoofddisciplines en managers van Homefashion Group en Kwantum. Het is belangrijk dat de nieuwe medewerkers allemaal dezelfde informatie op dezelfde manier ontvangen. Bij de afdeling marketing leeft de nieuwe Kwantum formule al veel meer en de afdeling wil dit natuurlijk ook intern bij de medewerkers en toekomstige medewerkers laten leven. Daarbij is er vanuit de afdeling Personeel & organisatie behoefte aan een introductieprogramma waardoor dit een perfecte gelegenheid was om de formule te gaan verwerven in het introductieprogramma, zodat het meer kan leven in de organisatie en de medewerkers en de nieuwe medewerkers de missie, visie, organisatiewaarden meer gaan uitdragen. Daarom is er vanuit de afdeling Personeel & organisatie en de afdeling Marketing de vraag gekomen om een algemeen introductieprogramma op te starten, zodat alle nieuwe medewerkers hetzelfde introductieprogramma hebben. Het inwerkprogramma is en blijft maatwerk per afdeling, functie en persoon. Daarom wordt dit niet meegenomen in het introductieprogramma. Een goed introductieprogramma laat zien dat de organisatie goed werkgeverschap belangrijk vindt en dat de afdeling Personeel & organisatie het welbevinden van de medewerkers belangrijk vindt. Zelf vind ik dit namelijk ook erg belangrijk. Dit blijkt ook uit de Profil Dynamics test die ik onlangs heb gemaakt: een test die speciaal ontwikkeld is, om op basis van drijfveren de aansluiting tussen mens en organisatie te optimaliseren. Hieruit kwamen de kleuren groen en paars naar voren, waarbij groen voor harmonie, sociaal en groepsgevoel staat en paars voor veiligheid en geborgenheid. Dit zijn mijn drijfveren, waaruit blijkt dat ik het welbevinden en vertrouwen van collega's erg belangrijk vind en zelf dan ook het beste functioneer. Daarom ligt de opdracht om een algemene introductiedag te ontwikkelen mij erg goed. Ik kan op deze manier vanuit mijn drijfveren een leuke, leerzame en innovatieve introductiedag ontwikkelen.

2.2 De procedure

Omdat Homefashion Group voor mij een nieuwe organisatie was, wilde ik de organisatie eerst leren kennen voordat ik een onderwerp ging bedenken.

Vanuit school waren er verschillende eisen gesteld aan de innovatieve interventie opdracht, maar zelf had ik ook een belangrijk eis aan de opdracht gesteld namelijk: de organisatie moet er ook iets aan hebben anders heb ik het gevoel dat ik het voor niets doe en het verslag vervolgens in de kast terecht komt.

Tijdens de eerste stagedagen spraken we samen met mijn begeleidster en P&O adviseurs zo nu en dan al over de opdracht en waar hij aan moest voldoen, maar een onderwerp was nog niet aan bod gekomen.

In de tweede week van mijn stage had ik met een supervisor een meeloopdag gepland bij een van de Kwantum winkels te Tilburg. Daar ging ik een hele dag meelopen, zodat ik ook een idee kreeg hoe het er in de winkels aan toe gaat.

Tijdens die dag had ik verschillende gesprekken met de supervisor en zodoende spraken we ook over mijn opdracht. Hij gaf mij een goede tip, namelijk: da er nog niets aan introductie- of inwerkschema's wordt gedaan. Sommige supervisors hebben zelf een inwerkschema bedacht en gebruiken die, maar verder is er niet een algemeen schema dat iedereen gebruikt.

Ik werd meteen enthousiast dat hield namelijk in dat ik dan wellicht iets kon gaan doen waar de organisatie iets aan had, maar ook iets dat ik zelf leuk vind. Als ik naar mezelf kijk, vind ik een warm welkom, het groepsgevoel, maar ook het sociale gevoel erg belangrijk.

Na de meeloopdag heb ik het idee besproken met de P&O adviseurs, zij vertelden me dat er inderdaad nog niets lag, maar dat er wel vraag naar is.

Zo werd ik daarna getipt om met iemand van de afdeling marketing af te spreken, zij hadden namelijk nog niet lang geleden onderzoek gedaan naar waar er vraag naar is binnen de Homefashion Group. De volgende dag stond zij toevallig bij mij in het kantoor waarop ik haar mijn opdracht uitlegde en vertelde wat ons idee was. Ze werd meteen enthousiast en vroeg of ik mee naar haar kantoor wilde lopen. De afdeling marketing en communicatie was de afgelopen tijd met van alles bezig geweest, en zoals het maken van drie filmpjes en een app. Het eerste filmpje was net af, waardoor ze die ons liet zien. Ik werd zelf ook meteen enthousiast. Zodoende wist ik het zeker, voor mijn Innovatieve Interventieopdracht (IIO) ging ik een introductie maken.

Naarmate er gesprekken met de P&O adviseurs volgde, werd al snel duidelijk dat de groep Medewerker Verkoop te groot is en een inwerkschema te lastig is. Maar wat er nog niet was en wel vraag naar was, was een algemene introductiedag. Deze opdracht vond ik meteen leuker, zo kon ik iets voor een nieuwe groep mensen gaan bedenken zodat zij zich meer welkom zullen voelen binnen Homefashion Group. De collega van marketing adviseerde me om met een van haar collega's van haar een afspraak te maken. Zij zou namelijk nog beter inzicht hebben in de behoefte met betrekking tot dit onderwerp.

Vervolgens heb ik meteen een afspraak met haar collega gepland. Tijdens deze afspraak werd al snel duidelijk dat ik de drie filmpjes kon gebruiken en iets met de app kon gaan doen omdat deze vanaf 1 april 2016 de lucht in zou gaan. Op die manier kon ik met deze attributen iets innovatiefs gaan bedenken. Tijdens dit gesprek werd ook duidelijk wat er nog meer belangrijk is.

Wat erg belangrijk is tijdens de introductiedag is dat de nieuwe Kwantum Formule duidelijk moet worden voor alle nieuwe medewerkers, dit is namelijk de missie en visie en het bestaansrecht van Homefashion Group.

Daarnaast wilde ik ook met andere nieuwe medewerkers een gesprek houden om te inventariseren wat ze goed vonden gaan aan hun introductie en wat ze gemist hebben. De collega's van marketing namen me mee naar de afdeling E-commerce waar onlangs veel nieuwe medewerkers zijn begonnen. Vervolgens heb ik een afspraak met ze ingepland om te horen wat ze van hun introductie vonden en waar behoefte aan is.

Naast dat ik de collega's van E-commerce heb gesproken heb ik ook een keer met een groepje collega's afgesproken zij waren werkzaam op de afdeling inkoop, formule en ICT.

Daarnaast heb ik een gesprek gehad met een nieuwe collega die manager en lid is van het Management Team.

Na de verschillende gesprekken was het mij meteen duidelijk. Naast de wensen vanuit de afdeling marketing met de Why, How en What, is er nog een wens vanuit de nieuwe medewerkers. De rollen van de afdelingen zijn niet duidelijk bij de nieuwe medewerkers, terwijl hier wel behoefte aan is.

Zo heb ik een gesprek gepland met de manager van de Personeel & organisatie afdeling. Ik heb de behoefte uitgelegd, verteld dat de Why, How en What centraal zal staan, het 'one way thinking' hiermee wordt bedoeld dat alle nieuwe medewerkers dezelfde kant op moeten denken en de rollen van de verschillende afdelingen duidelijk moeten worden. Maar daarnaast wilde ik ze ook het 'Kwantum' gevoel meegeven maar hoe wist ik nog niet.

Vervolgens heb ik aan hem gevraagd wat de beste volgorde van de presentaties moet zijn. Ik had namelijk bedacht om de rollen van de afdelingen duidelijk te maken aan de hand van de product proces basis. Op deze manier kunnen de afdelingen vertellen wat hun rol is bij de aankoop van een product wat de klant in de winkel uiteindelijk kan kopen. Hij vertelde me dat ik het beste met de Manager van marketing een afspraak kon maken, hij zou mij dit namelijk veel beter kunnen uitleggen.

Zodoende heb ik een afspraak ingepland met de manager van de afdeling marketing. Hij vond het een leuke opdracht en heeft samen met mij de volgorde van de presentaties bedacht. Namelijk van “voor” naar “achteren”. Op deze manier is het logisch en kan alles het beste uitgelegd worden aan de nieuwe medewerkers en wordt het duidelijker wat de rol van de afdelingen precies inhoud. In hoofdstuk vier wordt dit verder toegelicht.

Toen ik eenmaal de volgorde van de presentaties had bedacht, ben ik gaan kijken wat ik dan nog allemaal kon regelen zodat er zoveel mogelijk ligt en de dag ook daadwerkelijk uitgevoerd kan gaan worden.

Zo heb ik een format van de PowerPointpresentaties gemaakt zodat, iedere afdeling dezelfde presentatie heeft. Daarnaast had ik weer een afspraak ingelend met mijn collega van marketing om te kijken hoe ik het gevoel van ‘kwantum’ het beste kan gaan overdragen en wat zij van de volgorde vond, dit had de manager van marketing me namelijk nog als tip meegegeven.

Samen met haar heb ik het mailtje opgesteld dat ik naar alle managers zou sturen met de vraag of ze allemaal hun eigen afdeling willen profileren door middel van een PowerPointpresentatie tijdens de algemene introductiedag zie bijlage 2.

Daarnaast heb ik samen met haar over een presentje nagedacht dat we de nieuwe medewerkers mee naar huis kunnen geven naast een leuke en interessante dag waarbij ze Homefashion Group/ Kwantum leren kennen. Zo kwam ze op het idee van een tas die we alle nieuwe medewerkers mee naar huis kunnen geven. De uitwerking en reden hiervan staan verwoord in hoofdstuk vier.

Om een leuk en relevant introductieprogramma te ontwikkelen, waarin zoveel mogelijk naar de behoefte van de nieuwe toekomstige medewerkers wordt gekeken, was het belangrijk om werknemers van Homefashion Group, distributiecentrum en leidinggevende van Kwantum te spreken. Door de vele verschillende gesprekken met medewerkers heb ik veel input gehad waardoor het makkelijker werd om een leuk en innovatief, maar ook relevant algemeen introductieprogramma te ontwikkelen dat bij Homefashion Group past.

Waarom deze doelgroep?

Voor Kwantum is het de eerste keer dat er een introductieprogramma wordt opgestart. Om dit makkelijk uitvoerbaar en haalbaar te maken, heb ik voor de volgende doelgroep gekozen. Op dit moment gaat het algemeen introductieprogramma gelden voor de volgende medewerkers:

- Werknemers voor het hoofdkantoor
- Staf werknemers voor het distributiecentrum
- Kwantum leidinggevende (supervisors en floormanagers)

Deze doelgroep is kleiner en het is belangrijk dat de nieuwe medewerkers deze formule goed eigen kunnen maken om het ook daadwerkelijk naar de klanten uit te stralen. Naar aanleiding van het uitvoeren van deze opdracht kan er een advies gegeven worden hoe dit eventueel vorm kan krijgen voor de medewerkers van de winkels. Voor deze opdracht is de keuze gemaakt om voor het hoofdkantoor, distributiecentrum en leidinggevende Kwantum te kiezen, deze doelgroep is daarnaast ook realistischer.

Voor deze doelgroep komen ongeveer zestig nieuwe medewerkers per jaar in dienst, gemiddeld zijn dit vijftien medewerkers per kwartaal. Het introductieprogramma zal één keer per kwartaal uitgevoerd worden, zodat nieuwe werknemers niet te lang in dienst zijn waardoor het introductieprogramma ‘achterhaald’ wordt. Het introductieprogramma zal een programma worden dat ongeveer tot twee uur zal duren. Hiervoor is gekozen omdat het niet al te lang moet duren, anders krijgen de nieuwe medewerkers zo veel informatie waardoor ze misschien de helft alweer vergeten en tijd kost geld.

De groep Medewerker Verkoop van Kwantum is een te grote groep en sommige van deze werknemers werken maar weinig uur of voor korte duur bij Kwantum. Het verloop bij deze groep is groot, waardoor het lastig wordt om deze doelgroep nu al mee te nemen voor dit introductieprogramma. Wanneer de introductiedag goed verloopt, zal er een introductiedag komen voor de Medewerker Verkoop.

Wanneer de bedrijfsintroductie er namelijk op gericht is om op werkeenheid overstijgende zaken, zoals onder andere de Kwantum formule overbrengen en welk aandeel heeft welke afdeling, over te brengen, is het verstandig om iedereen, ongeacht hiërarchische positie of functiegroep, deel te laten nemen aan de introductie. Het is een belangrijk signaal: bij ons telt iedereen en bevordert de uitwisselingen van ideeën en inzichten. Een groot gevaar van een sterke opsplitsing in aparte introductieprogramma's is namelijk het ontstaan van gevoelens van meer- of minderwaardigheid bij deelnemers (Ards, 2003).

Waarom interviews met nieuwe medewerkers van de verschillende afdelingen?

Om een duidelijk beeld te krijgen over wat de nieuwe medewerkers interessant vinden voor het introductieprogramma zijn er gesprekken gevoerd met ongeveer vijftien nieuwe medewerkers. Zo heb ik gesprekken gehad met nieuwe medewerkers, nieuwe managers, nieuwe leden van het managementteam, nieuwe leidinggevende bij distributiecentrum en leidinggevende van Kwantum. De toekomstige nieuwe medewerkers gaan werkzaam zijn op verschillende afdelingen, waardoor er is gekozen om op de verschillende afdelingen interviews af te nemen. Ook heb ik één keer een vergadering gepland met nieuwe medewerkers van verschillende afdelingen zodat we een multidisciplinaire gesprek kunnen hebben en ik meer informatie kon vergaren. De medewerkers konden elkaar aanvullen waar nodig was en er ontstonden al diverse ideeën voor de evaluatie manier van de algemene introductiedag, maar ook over de invulling van de algemene introductiedag en wat wel of niet leuk en interessant is. Iedereen die ik heb gesproken leek het bijvoorbeeld leuk om het distributiecentrum en de pilotstore te zien.

Uit de interviews en een vergadering met nieuwe werknemers kwam naar voren dat ze tot op heden nog niet goed weten wat de rollen zijn van de verschillende afdelingen, hoe deze afdelingen een bijdrage leveren aan de Kwantum formule en wat de bijdrage aan het productproces is. Dit terwijl dit wel belangrijk is om van elkaar te weten mocht iemand met een vraag of probleem zitten. Op het moment dat iedereen de rol van elkaar en de afdeling weet wordt de drempel wellicht lager om naar elkaar toe te lopen en het te vragen. Daarnaast zal dit in tijd schelen. Wanneer iedereen de rol van de verschillende afdeling goed weet zal er meer een groepsgevoel ontstaan binnen de organisatie en zal de Kwantum formule meer gaan leven.

Conclusie: het belangrijkste wat naar voren kwam tijdens de interviews was het volgende: nieuwe medewerkers weten niet goed wie/ welke afdeling wat doet, terwijl dit wel handig is om te weten mocht men vragen hebben of iets willen weten. Maar hoe kan ik dat het beste voor elkaar krijgen?

2.3 Onderzoekopzet en Uitvoering

Omdat ik een switch heb gemaakt in mijn afstudeerjaar had ik minder lang te tijd om de organisatie goed te leren kennen en een onderwerp te bedenken. Daarom heb ik een planning gemaakt zodat ik bepaalde richtlijnen en datums had, zodat ik wist hoe lang ik nog voor de opdracht zou hebben.

Zie hieronder de planning.

Kalenderweek	Studieweek	Datum vrijdag	Planning
7	1	19-feb	Organisatie leren kennen
8	2	26-feb	Organisatie leren kennen
9	3	4-mrt	Onderwerp iio bedenken
10	4	11-mrt	Onderwerp iio bedenken
11	5	18-mrt	Interviews houden Theoretisch kader maken
12	6	25-mrt	Interviews houden Theoretisch kader maken
13	7	1-apr	Theoretisch kader maken
14	8	8-apr	Verslag maken
15	9	15-apr	Indeling dag af, presentaties vragen aan managers
16	10	22-apr	Verslag afmaken
17	1	29-apr	IIO afhebben
18			IIO controleren (puntjes op de i)
19	2	13-mei	Inleveren innovatie-/interventieopdracht

3. Theoretisch Kader

In dit hoofdstuk wordt er een kader gegeven aan de innovatieve opdracht en het introductieprogramma, wat het inhoudt en waar het aan moet voldoen. De toegevoegde waarde van de gevonden en gebruikte literatuur is dat er door middel van deze literatuur een goed introductieprogramma ontwikkeld kan worden voor Homefashion Group zodat alle nieuwe medewerkers op een leuke en interessant dag de Kwantum formule gaan ontdekken, ademen en uitdragen. Zodra dit gebeurt zal er meer binding met de organisatie ontstaan en zullen alle medewerkers dezelfde kant op denken en kijken.

Socialisatie of introductie?

Met socialisatie bedoelt men het leerproces dat spontaan of complex kan zijn en wel of niet gesteund wordt door de organisatie. Wanous (1992) omschrijft socialisatie als volgt: ‘socialisatie’ verwijst naar het totale leerproces dat een nieuwe medewerker doormaakt voordat hij/zij de functie adequaat kan uitvoeren.

Met introductie bedoelt men de activiteiten die de organisatie onderneemt om de komst van de nieuwe medewerkers optimaal te laten verlopen.

Kort samengevat betekent dit dus dat socialisatie over het leerproces gaat en introductie over de activiteiten voor een nieuwe medewerker. De introductie is een onderdeel van het socialisatieproces dat een nieuwe medewerker doorloopt op het moment dat hij of zij de organisatie binnen stapt (Wanous, 1992)

Volgens Sprogøe en Rohde (Sprogøe, 2009) kan er op het moment dat er naar introductie wordt gekeken, gesproken worden over een socialisatieproces. In dit proces is het namelijk de bedoeling dat de nieuwe werknemer gaat leren hoe de organisatie in elkaar steekt. Men kan hierbij denken aan de basiswaarden, bedrijfscultuur, informele en of formele procedures en eventuele basisvaardigheden in de praktijk leren om de nieuwe werkzaamheden snel onder de knie te krijgen. Er kan een onderscheid worden gemaakt in de formele introductie, hiermee bedoelt men bijvoorbeeld trainingen, cursussen et cetera. Daarnaast kan men gebruik maken van een informele introductie, hiermee bedoelt men het deelnemen aan een normale werkdag van de organisatie. Op dit moment wordt de introductie van een nieuwe medewerker gezien als mogelijkheid om te leren zowel van de organisatie als van de nieuwe medewerker. “Generative Dance” is een term die gebruikt wordt om aan te geven hoe de sociale interactie leidt tot iets anders generatief. De sociale interactie is dan de dance en het generatieve de generative. De dans kan men zien als interactieve krachten of actieve machten die een dynamisch plaatje creëren. Voorbeelden van algemene karakteristieken van de dans zijn: er is altijd sprake

van een bepaalde sociale interactie, waarbij naast humane actoren ook technologische artefacten belangrijk voor de introductie zijn (Sprogøe, 2009). De sociale interactie vindt altijd plaats in een bredere context met enerzijds het organisatie niveau en anderzijds het branche- en sociale niveau. Als laatste is het afhankelijk van de manier waarop dit in het verleden gedaan is.

Klein en Heuser (2008) hebben onderzoek gedaan naar specifieke werkwijzen naar hoe organisaties nieuwe medewerkers faciliteren en daarbij hebben ze een raamwerk gemaakt om dit inzichtelijk te maken. Het raamwerk bestaat uit informeren, welkom heten en gids die ze krijgen.

Met informeren bedoelen ze alle inspanningen voor de informatie, materialen en ervaringen die gericht zijn op het helpen van de nieuwe medewerkers. Wat zij nodig hebben om zich succesvol aan te passen aan de organisatie.

Met welkom heten bedoelen ze alle activiteiten met als doel het vieren van de komst van de nieuwe medewerker binnen de organisatie. Hier richt deze opdracht zich vooral op.

Met gids bedoelen ze een collega die de nieuwe medewerkers begeleidt binnen de organisatie en de nieuwe medewerker wegwijs maakt binnen de organisatie (Howard J. Klein, 2015).

Voor Homefashion Group wordt er voor deze innovatieve opdracht een onderdeel van de introductie verder uitgewerkt, namelijk een algemene introductiedag. Daarom wordt er hierna niet meer over socialisatie gesproken omdat er niks wordt ontwikkeld voor het leerproces, maar er juist een activiteit wordt ontwikkeld. Wel gaan we hieronder nog verder kijken naar de literatuur over een introductie.

Volgens Ann Moreels (2005) wordt er meestal veel tot zeer veel tijd besteed aan werving/rekrutering & Selectie. De socialisatie en introductie wordt minder aandacht en tijd aan besteed. Vaak worden er veel handjes geschud op een eerste dag, veel informatie meegegeven en aangevuld met trainingen. Slechts een op de drie nieuwe medewerkers is tevreden over de introductie.

De gevolgen voor een organisatie waar ze een slechte introductie hebben kunnen zijn: vroegtijdig vertrek van de medewerkers waardoor het verloop groter is, onaangepast/ ongewenst gedrag van de medewerker, weinig tot geen culturele binding met de organisatie, slechte prestaties of er worden fouten gemaakt, negatief imago (mond-tot-mondreclame). Voor de nieuwe medewerkers zorgt dit voor onzekerheid, stress, misverstanden en een geleidelijk groeiende rancune ten overstaande van de organisatie en de collega's.

De personeel & organisatie afdeling speelt een grote rol in het onthalen van nieuwe medewerkers. De introductiedag wordt daarom vaak door deze afdeling georganiseerd.

Een introductie kan op drie verschillende niveaus plaatsvinden namelijk: organisatie in het geheel, eigen afdeling/ dienst of team en specifieke functie, eigen doelen en eigen taken.

Bij de introductie van de organisatie in het geheel wordt er een beeld gegeven met betrekking tot historie, missie, visie, strategie, organisatiewaarden, organisatiecultuur, doelen, activiteiten, organogram et cetera. Betrokkenheid van de medewerkers is hierbij dan ook erg belangrijk om dit goed over te brengen aan de nieuwe medewerkers.

Een goede introductie van de nieuwe medewerkers zorgt ervoor dat ze snel productief zijn, voldoende creativiteit, innovatie, diversiteit geven in de organisatie. Dit geeft de nieuwe medewerkers zelf ook een goed gevoel waardoor de organisatie uiteindelijk de kosten van de werving en selectieprocedure terug kunnen verdienen.

De meeste organisaties hanteren een informatieve benaderen waarbij de nieuwe medewerkers veel informatie krijgen. De succesvolle organisaties stimuleren een gedeeltelijke informatie benaderen en een relationele benadering waarbij de nieuwe medewerkers te weten komen wie wat doet in de organisatie en kan netwerken.

Deze innovatieve interventieopdracht zal daarom ook bestaan uit informatie overbrengen van de missie, visie, organisatiewaarden, merkwaarden, uitleggen wat de verschillende afdelingen doen, 'one way thinking' en het binden van de nieuwe medewerkers. Daarbij krijgen ze een rondleiding door het distributiecentrum, pilotstore en of vuurtorenwinkel (Moreels, 2005).

Definitie introductieprogramma

Zojuist heeft men kunnen lezen wat het verschil is tussen socialisatie en introductie. Tijdens de introductie worden er activiteiten uitgevoerd voor het inleiden van het nieuwe werk en de nieuwe werkomgeving aan de nieuwe medewerker.

Met een introductieprogramma bedoelt men een programma waarin alle informatie die nodig is om de werkzaamheden, de collega's en de bedrijfscultuur te leren kennen wordt beschreven. Het inwerken van de nieuwe medewerkers is daar een onderdeel van. Tijdens het introductieprogramma is het belangrijk dat hier voldoende aandacht aan wordt besteed.

De nieuwe medewerker zal zich op deze manier eerder op zijn of haar gemak voelen en zich zekerder voelen in zijn werk. Een goede introductie voor de nieuwe medewerkers is belangrijk wil men als organisatie ervoor zorgen dat de nieuwe medewerker snel en productief zal meedraaien in het team. Daarnaast zal de nieuwe medewerker sneller integreren in het team, snel op de hoogte zijn van de dingen die hij/zij moet weten, men krijgt een goed beeld van wat er van hen verwacht wordt.

Als organisatie laat men duidelijk zien dat de organisatie zich betrokken voelt bij de eigen medewerkers zullen meer betrokken raken bij de organisatie en het verloop in de eerste weken zal minder zijn (Ardts, 2003).

Voor een introductie bestaat er vaak een introductiebeleid. Het doel van een introductiebeleid is om uiteindelijk een optimaal ingewerkte medewerker in dienst te hebben. Zodra de medewerker optimaal is ingewerkt, zal de medewerker zichzelf zekerder voelen tijdens het werk en daardoor zekerder zijn over zijn of haar eigen handelen en dus beter presteren (Ardts, 2003).

Hoe lang een introductie duurt is verschillend en hangt onder andere af van de taken en werkzaamheden die de nieuwe medewerker gaat uitvoeren. Dit hangt bijvoorbeeld af van het niveau, een brede of smalle functie en hoe specialistisch. Daarnaast hangt het af van de kennis en werkervaring die een medewerker met zich meebrengt. Voor de introductie zegt men soms ook wel eens: haastige spoed is zelden goed (Ardts, 2003)

Met ondernemersklimaat bedoelt men de constante dynamiek, op dit moment veranderen strategieën voortdurend. Steeds vaker vinden er veranderingen plaats binnen de techniek, markt en er worden bedrijven of bedrijfsonderdelen opgestart of gesloten. Werknemers zijn daarbij steeds kritischer geworden ten opzichte van hun werk. Tegenwoordig zijn zij nu meer bereid om van baan te wisselen dan vroeger, daarbij gaat dit samen met een grote mobiliteit op de arbeidsmarkt. Voor organisaties stellen deze ontwikkelingen nieuwe kosten en batendilemma's. Moet een organisatie nu investeren in werking, selectie en de introductie van een nieuwe medewerker of gaan ze het risico nemen dat medewerkers op de verkeerde plek belanden en de organisatie weer vroegtijdig gaan verlaten (Ardts, 2003).

Om ervoor te zorgen dat medewerkers niet op de verkeerde plek belanden en de organisatie weer vroegtijdig gaan verlaten is een goed introductiebeleid een must. Door een goede introductie krijgen nieuwe medewerkers het gevoel van zekerheid, het bevordert de binding en betrokkenheid met de nieuwe organisatie en het zorgt ervoor dat ze de nieuwe normen en waarden leren.

Een doordacht introductieprogramma voorkomt vroegtijdig verloop, ziekteverzuim, motivatieproblemen en, in het algemeen, goede werkprestaties. (Ardts, 2003)

Joost Ardts heeft een kosten- en baten analyse gemaakt voor een introductieprogramma. Er zijn namelijk verschillende redenen voor het investeren in een goed introductieprogramma. Deze redenen hebben te maken met de winst die ene organisatie kan behalen met een goede introductie en met het verlies en kosten op het moment dat een organisatie niet investeert in de introductie van nieuwe medewerkers. Hieronder is dit schematisch weergegeven (Ardts, 2003).

Reden van het inzetten van een introductieprogramma:	en als we hierin niet investeren?
Je straalt uit dat je interesse hebt in je medewerkers. Nieuwkomers hebben het gevoel welkom te zijn en gewaardeerd te worden.	Medewerkers die niet goed ingewerkt worden zijn gemiddeld twee maanden later productief dan medewerkers die een gestructureerd programma hebben doorlopen.
Je geeft je te kennen dat de organisatie het goed functioneren van haar werknemers belangrijk vindt en zich hiervoor wil inzetten.	Het ontbreken van een gestructureerd introductieprogramma veroorzaakt verloop, ook op langere termijn.
Je zorgt ervoor dat nieuwe medewerkers sneller inzetbaar zijn.	Gemiddelde kosten per medewerker met als gevolg van vroegtijdig vertrek: - Werving en selectie traject +/- €10.000 - Introductieperiode +/- €13.000 - Uitstroomtraject +/- € 8.000
Je brengt over wat de belangrijkste competenties zijn die je als organisatie van werknemers verwacht.	Het via-via circuit bepaalt sterk het imago van het bedrijf. Het ontbreken van of slecht functioneren van het introductieprogramma is slechte reclame en heeft een negatief effect op het imago
Je houdt je eigen organisatie alert op zaken als imago en bedrijfscultuur.	Het niet krijgen van informatie over de strategie van het bedrijf, de bedrijfscultuur en andere beeld bepalende informatie zorgt in de eerste zes tot negen maanden voor suboptimale werkprestaties.
Je communiceert welke waarden en normen in de organisatie belangrijk worden gevonden.	
Je verkleint de kans op vroegtijdig vertrek en suboptimale werkprestaties.	
70% van de medewerkers die een gestructureerd programma doorlopen zijn na 3 jaar nog in dienst.	

Tabel 3.1 Kosten en baten analyse. (Ardts, 2003)

De volgende criteria zijn volgens Ardts (2003) mede bepalend voor de mate waarin het introductieprogramma succesvol is in het introduceren en socialiseren van nieuwe medewerkers:

- De duur van het programma. Een langer introductieprogramma (enkele maanden tot een half jaar) is meer succesvol in het introduceren van nieuwe medewerkers dan een kortstondige mentale injectie. Denk hierbij aan de verschillende ontwikkelingsfasen van nieuwe medewerkers (voorbereidende, oriëntatie en socialisatie fase).
- Onderscheid in een werkplekinstructie en een bedrijfsintroductie.
- De inzet van een ervaren collega tijdens de werkplekinstructie bij het overdragen van informatie.
- De mate waarin het programma voor de werkplekinstructie richtlijnen en controlelijsten bevat ter ondersteuning van de nieuwe medewerker en zijn of haar werkplekbegeleider.
- De mate waarin, zowel voor de werkplek- als de bedrijfsintroductie, voor de verschillende programma onderdelen leerdoelen zijn omschreven.
- De mate waarin de centrale boodschap, af te leiden uit de ondernemingsstrategie, missie en bedrijfscultuur, is verwerkt in de programma activiteiten en leerdoelen.
- De mate waarin rekening is gehouden met het niveau van de verschillende groepen nieuwe medewerkers (via bijvoorbeeld verschillende overdrachtsmethoden).

- De aanwezigheid van een begeleider of coach. Dit kan een ervaren collega, chef of afdelingshoofd zijn. Bij voorkeur een ervaren collega. De begeleider moet vooral een aanspreekpunt zijn gedurende het introductieprogramma.
- De aanwezigheid van een training of cursus voor de begeleiders, waarin aandacht wordt besteed aan de omgang met en het inwerken van nieuwe medewerkers.
- De mate waarin het belang van introductie wordt onderschreven en gedragen door het management, (HRM-) staffunctionarissen en, meer in het algemeen, de organisatie.
- Resultaten van een geslaagd introductieprogramma (Ardts, 2003)

Op het moment dat een organisatie de keuze heeft voor een introductieprogramma en hoe het eruit moet komen te zien moet er vooral gekeken worden naar wat de opbrengst moet zijn. Zodra een organisatie dat weet, levert een geslaagd introductieprogramma niet alleen voor de organisatie iets op, maar ook voor de nieuwe medewerkers zelf. Door de opbrengsten te meten kan worden nagegaan of het introductieprogramma geslaagd is, voor zowel de organisatie als voor de nieuwe medewerkers.

“Denk eens aan de eerste indruk: die maak je maar één keer en is erg bepalend voor de betrokkenheid. Met een slecht introductieprogramma zaai je ellende, onduidelijkheid en vragen. Je geeft iemand een slechte start en dat kan zorgen voor disloyaliteit” (Al, 2008)

Al (2008) stelt de volgende ‘quick wins’ op van een geslaagd introductieprogramma:

- ✓ je bindt de nieuwkomer door het creëren van een emotionele band.
- ✓ je brengt bedrijf trots over.
- ✓ je doet het in één keer goed.
- ✓ je bespaart voor leidinggevenden en collega’s (veel) tijd.
- ✓ je bevestigt de medewerker zijn keus.
- ✓ je maakt letterlijk vrienden en vormt de basis voor een goed netwerk.

Jelle Dijkstra en Hans Hoekstra hebben in 2007 een onderzoek naar werving- en selectiebeleid uitgevoerd, hieruit blijkt waarom het belangrijk is om de medewerker een goede introductie aan te bieden (Dijkstra, 2007)

- Gemiddeld is 16% van de nieuwkomers binnen een jaar vertrokken.
- De helft van de opstappers is zelfs al binnen zes maanden vertrokken.

Hieronder wordt weergegeven wat een geslaagd introductieprogramma volgens Ardts (2003) en Al (2008) kan opleveren:

- Men kan de medewerker snel volledig inzetten.
- Het verlaagt het verloop en verhoogt de continuïteit.
- Het vermindert de kans op voortijdig opstappen.
- Men zet de talenten van de medewerker beter in.
- Het stimuleert loyaliteit en betrokkenheid.
- Het vergroot loopbaankansen en interne samenwerking.
- De organisatie wordt aantrekkelijker als werkgever.

Nieuwe medewerkers zijn vaak nieuwsgierig, maar aan de andere kant voelen ze zich ook onzeker en onwennig. Nieuwe medewerkers willen zich zo snel mogelijk thuis voelen in hun nieuwe rol en werkomgeving (Ardts, 2003). Nieuwe medewerkers zijn na de binnenkomst bij de nieuwe organisatie actief bezig om een beeld te vormen van de organisatie, de andere medewerkers, de functie en zaken die te maken hebben met de werkomgeving. “Zij zoeken informatie, stellen vragen en observeren situaties waaruit ze kunnen afleiden hoe het er aan toe gaat, waar het in het bedrijf om draait, en wat belangrijk wordt gevonden (Ardts, 2003). Voorbeelden van vragen zijn:

- Wat houdt mijn nieuwe baan nu eigenlijk in?
- Zal ik passen in de nieuwe groep collega's?
- Wat zal ik de eerste periode te doen krijgen?
- Wat zijn de 'ongeschreven' regels hier?
- Kan ik op korte termijn al productief zijn?
- Tot wie richt ik mij als ik bepaalde dingen wil weten?
- Hoe vaak zal mijn leidinggevende beschikbaar zijn om de voortgang van mijn introductie te bespreken?

Uit de vragen die hierboven genoemd zijn, blijkt hoe belangrijk het is om een eerste goede indruk te maken op de nieuwe medewerker.

Een niet geslaagd introductieprogramma zorgt volgens (Ardts, 2003) voor de volgende nadelen:

- Medewerkers die niet goed ingewerkt worden zijn gemiddeld twee maanden later productief.
- Het ontbreken van een gestructureerd socialisatieproces veroorzaakt verloop, ook op langere termijn.
- Het levert slechte reclame op en heeft een negatief effect op het imago van de organisatie.
- Het niet krijgen van informatie over de strategie van het bedrijf, de bedrijfscultuur en andere beeld bepalende informatie zorgt in de eerste zes tot negen maanden voor suboptimale werkprestaties.

Geboeide en of verbonden medewerkers

Bruel en Colsen (1998) zijn van mening dat de verbonden medewerkers zich verbinden aan de identiteit en missie van de organisatie, en dat de verbonden medewerker ook bereid is zijn lot aan dat van een organisatie te verbinden. De relatie tussen de organisatie en medewerker is relatief stabiel omdat de medewerker bereid is om zijn (tijdelijk) zijn eigen belang ondergeschikt te maken aan de nieuwe organisatie. De zingeving van de medewerker komt van een authentieke gemeenschap waarin hij zich thuis voelt.

Daarnaast zijn er ook medewerkers geboeid door de organisatie, de arbeidsvoorwaarden, de ontwikkelingsmogelijkheden, het succes op de markt, de collega's en door het leuke werk et cetera. Deze medewerkers zijn ook bereid hun lot aan dat van de organisatie te verbinden, maar alleen zolang de deal die ze met de organisatie hebben nog aantrekkelijk genoeg is. Geboeide en verbonden medewerkers verschillen dus in houding van elkaar. De geboeide medewerker werkt bij een organisatie voor de goede deal die hij weet te sluiten. De organisatie gebruikt de medewerker en hij gebruikt de organisatie. De verbonden medewerker gebruikt de organisatie niet, maar is de organisatie. De verbonden medewerker voelt zich verbonden aan de organisatie om zijn missie en identiteit. Deze medewerker is trots om lid te mogen zijn van de organisatie (Clemens, 1998).

Volgens Bruel en Colsen kan binding tussen de organisatie en medewerker niet afgedwongen worden. Missie en identiteit moeten verleidelijk zijn, niet opdringerig, maar zelfs dan zal niet iedere medewerker er honderd procent achter staan. Om medewerkers goed te binden aan de organisatie moet de identiteit en missie duidelijk voelbaar blijven. Wanneer er veranderingen plaatsvinden in een organisatie is het van belang dat de missie en visie herkenbaar blijft (Clemens, 1998).

Golden Cirkel Model

Bij Homefashion Group hebben ze de Kwantum aan de hand van het model van Simon Sinek gemaakt. Dit noemt men de Golden Cirkel. Simon Sinek kwam tot de conclusie dat eigenlijk alle bedrijven heel goed weten wat ze doen. De meeste weten ook hoe ze dat doen (kernwaarden, USP's etc.). Maar slechts enkele bedrijven weten waarom ze het doen. Volgens Sinek raak je mensen alléén als je antwoord kunt geven op de volgende vraag: "People don't buy what you do, they buy why you do it". (Sinek, 2002 - 2015) Wat ik een mooi voorbeeld hiervan vind het voorbeeld met Apple:

"If Apple was like everyone else a marketing message might be: We make great computers. They're user friendly. Want to buy one? ...Here's how Apple actually communicates: everything we do, we believe in challenging the status quo, we believe in thinking differently. The way we challenge the status quo is by making our products beautifully designed, simple to use, and user friendly. We just happen to make great computers. Want to buy one?" (Sinek, 2002 - 2015)

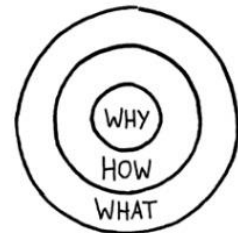
De manier van communiceren is erg belangrijk, maar ook het uitleggen van de waarom-vraag is belangrijk en wordt vaak onderschat. In dit voorbeeld zie je duidelijk waarom de waarom-vraag zo belangrijk is, want daardoor gaan mensen er pas in geloven. (Sinek, 2002 - 2015)

Aan de hand hiervan heeft Simon Sinek een model van drie ringen gemaakt namelijk de Why, How en What. Geïnspireerde bedrijven, ongeacht hun grootte of de industrie waarin ze actief zijn, denken, handelen en communiceren van binnen naar buiten ('inside out'). De drie verschillende ringen staan volgens Homefashion Group voor het volgende:

Why gaat over waar bedrijven in geloven, om wat hen drijft. Dit kan nooit over geld of winst gaan, dat zijn de resultaten. Wat vormt onze passie, waarom doen we wat we doen?

How is de uitleg van bedrijven hoe ze doen wat ze doen en wordt gebruikt om uit te leggen waarom iets anders is of beter.

What gaat over de producten of diensten die een bedrijf verkoopt.



Bron: HFG intern

Binnen Homefashion Group betekend deze theorie het volgende:
Het model bestaat uit drie ringen (WHY, HOW en WHAT).

Onder de Why valt de visie en missie van Homefashion Group.

De visie is als volgt omschreven:

Wij geloven dat eigentijds wonen bereikbaar is voor iedereen.

Daarnaast is er ook een missie:

*Kwantum wil als nummer 1 voordeelaanbieder,
leuk en eigentijds wonen voor iedereen bereikbaar maken.*

De tweede ring staat voor de How, dit is als volgt omschreven:

*Als marktleider kunnen we woninginrichting makkelijker en goedkoper maken.
Door toegankelijk maken van commercieel interessante woontrends en het bieden van
relevante diensten wanneer de klant dit wenst in een overzichtelijke, eenvoudige crosschannel
presentatie*

Daarnaast worden hieronder de organisatiewaarden die de Kwantumcultuur typeren omschreven namelijk:

ONDERNEMEND

Bij alles wat ze doen vragen ze zich af; kan het anders, slimmer, goedkoper. Kortom ze blijven zich uitdagen om beter te presteren. Maar dit mag nooit ten koste gaan van de wereld en de mensen om ons heen.

KLANTGERICHT

Klantgericht betekent dat ze luisteren naar de klant en daarmee zijn behoefte kennen en zo een uitgekiend relevant aanbod kunnen samenstellen binnen de kaders van de formules.



Bron: HFG intern

EIGENZINNIG

Eigenzinnig vertaalt zich op drie manieren.

Eigen- : van zichzelf, passend bij wie ze zijn en waarom ze het doen,

Zinnig : op een verstandige, slimme en zinvolle manier bijdragen (O.E.)

Eigenzinnig : creatief, de grens opzoeken, een beetje ondeugend maar met sympathie

EENVOUD

De formules weerspiegelen de identiteit; een eenvoudige doch zorgvuldig vormgegeven en ingerichte winkel die niet overloopt van luxe maar wel een eigentijds tijdsbeeld vertegenwoordigt. Het versimpelen van het productaanbod door het maken van voorkeuzes. Hierbij mag eenvoud nooit vertaald worden als puur rationeel, een aankoop in wonen blijft per definitie een emotionele aankoop.

SAMEN

Deze laatste organisatiewaarde moet Homefashion Group gaan helpen bij de cultuuromslag van individueel ondernemerschap naar teamgericht handelen. Ze zijn van elkaar afhankelijk. Alleen door goed samen te werken bereiken ze hun doel: tevreden klanten die steeds verrast worden en terugkomen naar onze winkels. Daarom luisteren ze naar elkaar en helpen ze waar nodig. Door elkaar de ruimte te geven en elkaar te stimuleren, benutten ze ieders talent optimaal. Zo worden ze samen sterker. Want ze beseffen steeds dat de totale klanttevredenheid afhangt van de zwakste schakel en dat dus iedereen aangesloten moet zijn op hetzelfde doel.

Werken als een team schept verplichtingen aan beide kanten en vertrouwen in elkaar kennis en kunde. Elke discipline levert daarin haar bijdrage aan het resultaat. Geen enkel individu is hierbij belangrijker dan het team.

Homefashion Group heeft deze organisatiewaarden zelf omschreven. Vandaar dat ik deze beschrijving heb gebruikt.

De derde cirkel staat voor de What. What zit in geborgd in de **merkwaarden**. Om iedereen te bereiken hebben ze meerdere formules. Iedere formule is vanuit de Why en How beredeneerd en heeft een onderscheidende invulling met de What.

VOORDELIG

Het eigentijds inrichten van je huis hoeft niet duur te zijn. Kwantum biedt kwalitatieve, eigentijdse artikelen en diensten voor de laagste prijs. Gegarandeerd. Hoe ze dit steeds weer kunnen waarmaken? Ze houden de productpresentatie eenvoudig en maken een voorkeuze. Daardoor kunnen ze artikelen en diensten groot inkopen. En de klant betaalt alleen voor de diensten die ze ook echt nodig hebben. De klant weet immers zelf heel goed wat hij wil.

EIGENTIJD

Kwantum verrast de klant steeds met een ruime collectie interieurproducten, helemaal volgens de laatste woontrends. Niet alleen een ruime keus in vloerbedekking raamdecoratie, behang en verf, maar ook leuke woonaccessoires en voordeelpartijen om het thuis gezellig te maken. Altijd voor een lage prijs zodat de klant regelmatig wat nieuws in huis kunt halen.

BEREIKBAAR

Homefashion Group maakt eigentijds wonen bereikbaar (betaalbaar en toegankelijk) voor iedereen. En ze helpen waar nodig. Dit doen ze met lage prijzen en door het koopgemak te vergroten (aanbod van diensten). Niet alleen via de ruim honderd winkels in de buurt, maar steeds vaker ook online. Want ze zijn er wanneer de klant Homefashion Group nodig heeft.

BETROUWBAAR

Bij Kwantum maken ze altijd waar wat ze beloven. Zo is de laagste prijs ook echt de laagste prijs. Vind de klant een vergelijkbaar artikel ergens anders goedkoper? Dan betalen ze je zonder discussie het verschil terug. Ze rekenen vaste, scherpe tarieven voor extra diensten. De klant weet dus altijd vooraf precies waar ze aan toe zijn. Ze verrassen de klanten steeds weer met leuke artikelen. Mocht de klant onverhoopt niet helemaal tevreden zijn, dan kan de klant altijd ruilen of zijn geld terug krijgen. Bij alles wat ze doen houden we respect voor mens en milieu.

Homefashion Group heeft deze merkwaarden zelf omschreven. Vandaar dat ik deze beschrijving heb gebruikt.

Visueel en Tekstueel

Uit de studie van Baca's (1990) is gebleken dat het gebruik van visuele beelden invloed heeft op het denken, leren en het construeren van betekenis, omdat het andere delen in de hersenen prikkelt (Jonassen, 1996). Daarbij beschrijft Malaga (1999) ook een onderzoek waarin is gekeken naar het verschil tussen tekstuele en visuele stimuli. Morrison, Tversky en Betrancourt (2000) beschrijven dat grafische beelden een positieve invloed hebben op het begrijpen van een boodschap en op het leerproces. Volgens hen komt dit doordat grafische beelden esthetisch aantrekkelijk zijn, de aandacht trekken en motivatie in stand houden. Het spreekwoord 'een beeld zegt meer dan 1000 woorden' worden bevestigd omdat beelden vaak zaken duidelijk maken waar anders veel woorden voor nodig zou zijn. Scaife en Rogers (1996) hebben onderzoek gedaan naar de rol van interactieve multimedia in het leerproces, hierbij hebben ze gekeken naar hoe dit het leerproces makkelijker kan maken. Volgens hen betekent leren met behulp van multimedia dat de persoon die leert op twee of meerdere manieren informatie aangeboden krijgt. Dit is dan bijvoorbeeld visueel en tekstueel.

Volgens de Dual Coding Theory (DCT) van Paivio (Raymond W. Kulhavy, 1993) wordt het geheugen aangestuurd door twee verschillende systemen, namelijk een verbaal en een non-verbaal systeem. Deze systemen zorgen ervoor dat informatie op twee manieren verwerkt en opgeslagen kan worden. Visuele prikkels zoals plaatjes, worden volgens deze theorie gerepresenteerd als beeld, verbale prikkels worden opgeslagen als linguïstische proposities. Deze twee systemen zijn volgens Paivio (Malaga, 1999) met elkaar verbonden, maar kunnen ook onafhankelijk van elkaar functioneren. Doordat beide systemen met elkaar verbonden zijn, kunnen representaties in het ene systeem representaties in het andere systeem activeren. Hiermee wordt bedoeld dat plaatjes ervoor kunnen zorgen dat bepaalde woorden worden geactiveerd en vice versa. Volgens Paivio (Malaga, 1999) heeft deze wisselwerking een positieve invloed op de herinnering van informatie.

Daarom is er voor deze algemene introductiedag gekozen voor PowerPointpresentaties en filmpjes. Op deze manier kan de informatie beter overgedragen worden en zullen de nieuwe medewerkers de informatie beter onthouden.

Toegevoegde waarde literatuur

De toegevoegde waarde van deze literatuur is dat dit handvaten zijn waar een goede introductiedag aan moet voldoen. Zo is het belangrijk dat je op een introductiedag de missie, visie, organisatiewaarden, doelen, cultuur, structuur et cetera van de organisatie in kaart brengt. Daarnaast is een introductiedag belangrijk voor de nieuwe medewerkers zodat ze zich sneller thuis voelen bij de organisatie en beter zullen presteren en zich verbonden voelen met de organisatie.

4. Het innovatieve instrument

In dit hoofdstuk ga ik beschrijven wat voor innovatief algemeen introductieprogramma voor nieuwe medewerkers van Homefashion Group en Kwantum is bedacht en waaruit deze bestaat. In paragraaf 4.1 ga ik in op de invulling van het gekozen innovatieve instrument. In paragraaf 4.2 ga ik beschrijven hoe het innovatieve instrument geïmplementeerd kan worden voor de organisatie.

4.1 De invulling van het introductieprogramma

In de literatuur is er veel te vinden over socialisatie en het introductiebeleid. Helaas is er geen theorie te vinden die specifiek gericht is op de algemene introductiedag. De algemene introductiedag is namelijk een klein onderdeel van het introductiebeleid. Doordat er niks over te vinden is, heb ik de theorie van een introductiebeleid vertaald naar een algemene introductiedag.

Van “Voor” naar “Achter”

Om de rollen van de afdelingen binnen Homefashion Group duidelijk uit te leggen ben ik gaan kijken hoe ik dat zo duidelijk mogelijk zou kunnen maken. Zo heb ik bedacht om op een innovatieve manier deze volgorde duidelijk te laten maken. Ik heb er namelijk voor gekozen om de volgorde van de presentaties te laten verlopen aan de hand van wat de klanten zien. Als eerste zien de klanten de winkel, maar waarom ziet de winkel er zo uit en hoe komen alle producten op die manier in de winkel te staan, hoe komen de producten in Nederland tot en met hoe kunnen al deze processen goed verlopen? We beginnen dus met de commerciële kant en eindigen met de afdelingen die ervoor zorgen dat alle processen goed verlopen. Waarom ‘Kwantum’ als een goed geoliede machine werkt.

WHY, HOW en WHAT

Naast dat ik op een innovatieve manier de volgorde van de presentaties heb bedacht wilde ik de presentaties een kader geven, zodat alle presentaties één geheel vormen en het ‘samen’ wordt gedaan. Alle afdelingen krijgen dezelfde kaders mee om de presentatie zelf te maken.

Om dus duidelijke presentaties van elke afdeling te hebben, heb ik aan alle managers gevraagd of zij per afdeling een PowerPoint presentatie willen verzorgen. Op deze manier draagt iedere afdeling een steentje bij aan de introductiedag en kunnen ze zelf bepalen wat ze willen vertellen en hoe ze het willen vertellen. De multidisciplinaire gesprekken die ik in de eerste weken heb gehouden heeft er voor gezorgd dat het meer gaat leven in de organisatie en dat iedereen het gevoel heeft zijn of haar steentje heeft bijgedragen. Zo krijg je meer het ‘Samen’ gevoel wat tenslotte een van de organisatiewaarden is. In bijlage 5 kan je de mail vinden hoe dit verwoord is zodat iedere manager gemotiveerd werd om er aan mee te werken.

Daarnaast heb ik heb er voor gekozen om de managers van alle afdelingen de presentaties zelf te laten maken omdat de werknemers van de eigen afdelingen zelf het beste kunnen vertellen wat de rol van hun afdeling is en hoe hun een steentje bijdragen aan de Kwantum formule. De kaders die de afdelingen dus mee hebben gekregen heb ik aan de hand van de Kwantum formule bedacht. De Kwantum formule is gebaseerd op de theorie van Simon Sinek, de Golden Cirkel (Why – How – What) genoemd. Door middel van deze kaders lopen de presentaties niet uit een qua informatie en kunnen de afdelingen vertellen wat hun bijdrage aan de Kwantum formule is en op welke manier ze dat doen. Hierdoor wordt de rol van de afdeling nog duidelijker voor de toekomstige medewerkers. Op deze manier zullen ze de Kwantum formule beter gaan begrijpen en kunnen ze hem makkelijk eigen maken en uitdragen.

Daarbij heb ik als innovatie bedacht om aan de managers te vragen of dat ze allemaal twee vragen willen maken die over hun presentatie gaat. Deze twee vragen worden dan in de ‘Kwantum app’ gezet zodat ze na de introductiedag deze vragen als test krijgen. Op die manier worden ze na de

introductiedag nog een keer getriggerd om na te denken over de bijdrage van de afdelingen. Daarnaast worden ze getriggerd om op de dag zelf goed mee te doen en te luisteren.

Distributiecentrum en pilotstore of Vuurtorenwinkel

Tijdens de introductiedag die gehouden wordt op het hoofdkantoor, heb ik ervoor gekozen om de presentatie van de afdeling logistiek te geven tijdens een rondleiding door het distributiecentrum. Hiervoor heb ik gekozen omdat het op deze manier voor afwisseling zorgt en men het beter kan uitleggen tijdens de 'shop on the floor' in het distributiecentrum en pilotstore of in de winkel.

Naast dat de nieuwe medewerkers dus het distributiecentrum krijgen te zien hoe alles de vrachtwagens in wordt gemanaged, snijtafel, opslag et cetera krijgen ze een rondleiding door de pilotstore en/ of winkel. De voorkeur gaat uit naar een vuurtorenwinkel. Met een vuurtorenwinkel wordt een nieuwe winkel bedoeld, deze zijn er nog maar een aantal in Nederland. Deze winkels zijn volgens de nieuwe eisen en formules ingericht en voldoen aan de nieuwe eisen, deze winkels zijn moderner.

De rondleiding wordt gegeven door iemand van de afdeling Formule. Hiervoor heb ik gekozen omdat deze persoon het beste alles kan uitleggen: hoe de route is bedacht en hoe de verschillende 'werelden' (assortiment) zijn ingedeeld. Als dit logistiek gezien niet geregeld kan worden, kan men deze rondleiding ook in de pilotstore geven. De pilotstore krijgen de nieuwe medewerkers altijd te zien: daar wordt uitgelegd wat er precies gedaan wordt en waarom dat gedaan wordt. De uitleg en presentatie is dus afhankelijk van of de nieuwe medewerkers naar een Vuurtorenwinkel gaan of niet. Als ze niet gaan, dan zal de uitleg uitgebreider zijn tijdens de rondleiding in de pilotstore.

De filmpjes

Tijdens de introductiedag krijgen de nieuwe medewerkers drie verschillende filmpjes te zien. Deze filmpjes zijn gebaseerd op de theorie van Simon Sinek, de golden cirkel. Om de kwantum formule duidelijker te maken zijn er drie filmpjes gemaakt. Omdat er tijdens de introductiedag door alle afdelingen presentaties worden gegeven is het voor de afwisseling leuk om met de filmpjes te beginnen. Op die manier snapt iedereen wat de missie, visie, organisatiewaarden en de merkwaarden betekenen. Daarna kunnen de afdelingen hun aandeel en rol daarbij makkelijker uitleggen.

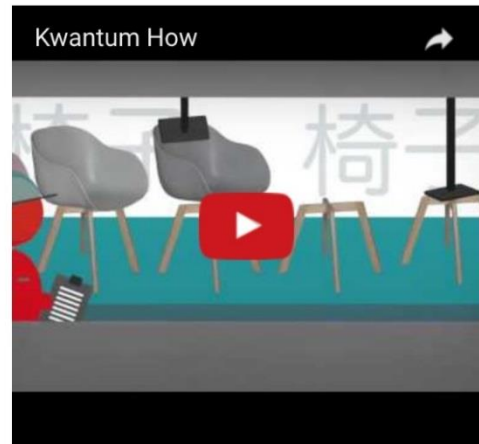
Bij Kwantum geloven ze dat eigentijds wonen bereikbaar moet zijn voor iedereen. Dit is het bestaansrecht en alles wat ze doen moet daar aan bijdragen. Tijdens het filmpje Why krijgt men te zien waarom zij dat doen.



Bron: Kwantum 'App'

Hoe Kwantum handelt om eigentijds wonen bereikbaar te maken voor iedereen. Dit is te herleiden uit de organisatiewaarden, klantgericht, ondernemend, eigenzinnig, eenvoudig en samen.

Tijdens het filmpje How krijgt men te zien hoe daar naar gehandeld word.



Bron: Kwantum 'App'

In de merkwaarden voordeel, eigentijds, bereikbaar en betrouwbaar laten ze zien wat eigentijds wonen bereikbaar maken voor iedereen oplevert voor de klant persoonlijk. In het filmpje What is te zien wat ze hiervoor doen.



Bron: Kwantum 'App'

Waarom Kwantum gevoel willen meegeven

Tijdens de introductiedag is het belangrijk dat de toekomstige medewerkers het Kwantum gevoel meekrijgen. Hiermee wordt onder andere de Kwantum formule bedoeld omdat dit hun bestaansrecht is. Maar daarnaast wil men ook het 'one way thinking' meegeven en duidelijkheid over de organisatiestructuur. Door de introductiedag op het hoofdkantoor te geven kan iedereen zien hoe het eruit ziet en wat er allemaal gebeurt.

Maar om de nieuwe medewerkers toch iets mee naar huis te geven is deze tas ontwikkeld. Deze tas laat zien dat Kwantum lekker stoffig was maar als het goed is zijn de nieuwe medewerkers daar anders over gaan denken na de introductiedag. Wat er verder nog in de tas komt te zitten moet nog besproken worden met het management team(MT).



Bron: HFG intern

4.2 Implementatie Introductieprogramma Homefashion Group / Kwantum

Hoe kan de algemene introductiedag bij Homefashion Group geïmplementeerd worden?

Deze innovatie interventie is specifiek voor Homefashion Group bedacht. De volgorde van de presentaties, de inhoud van de presentaties. Zijn allemaal bedacht naar aanleiding van gesprekken met medewerkers van Homefashion Group.

Maar om de algemene introductiedag goed te kunnen implementeren zal er ook draagvlak moeten zijn. Doordat ik met vele verschillende medewerkers gesprekken heb gevoerd is er draagvlak gecreëerd waardoor het in de organisatie is gaan leven. Daarnaast kan de organisatie op deze manier laten zien dat ze aan goedwerkgeverschap doen en het belangrijk vinden dat de nieuwe medewerkers zich snel thuis zal voelen en goed kan presteren.

Voordat de dag plaats vindt en tijdens het maken van deze opdracht hebben de meeste afdelingen al PowerPointpresentaties gemaakt. Deze hoeven dus niet meer gemaakt te worden.

Alle presentaties en benodigdheden zoals de filmpjes staan op de 'G' schijf, in het mapje introductiedag Homefashion Group. Op deze manier kunnen alle medewerkers van Homefashion Group bij deze benodigdheden (zie bijgevoegde usb-stick).

Om deze dag te kunnen laten slagen zal er als eerste een dag gepland moeten worden door de organisatie. Wanneer deze dag zal plaats vinden zal de afdeling Personeel & organisatie bekijken en bepalen. Vervolgens worden alle andere afdelingen op de hoogte gebracht zodat hun intern kunnen gaan bepalen wie er die dag de presentatie van de afdeling zal gaan geven.

Vervolgens zal er door iemand van de Personeel & organisatie afdeling een ruimte gereserveerd worden en de dag doorgegeven worden aan een medewerker van lunchcafé 'de zaak'. Zodat hun rekening kunnen houden met de lunch en deze kunnen verzorgen.

Vervolgens zal er een brief verstuurd moeten worden naar alle nieuwe medewerkers zie bijlage 3 voor deze brief.

Op de dag dat de introductiedag plaats vindt zal er een aanwezigheidslijst klaar liggen zodat alle medewerkers zijn of haar naam en handtekening kunnen zetten als bewijs dat zij die dag aanwezig waren zie bijlage 4.

Twee weken nadat de introductiedag is geweest ontvangen alle nieuwe medewerkers een evaluatieformulier. Hierop staan vragen genoteerd die over de introductiedag gaan zie bijlage 5. Op deze manier kan Homefashion Group de introductiedag blijven evalueren en aanpassen waar nodig is. In de toekomst zal het evaluatieformulier online plaats gaan vinden via 'mijn HFG' of via de 'Kwantum App'.

Voor Homefashion Group is er een korte samenvatting gemaakt. Hierin staan kort de doelen van de introductiedag, hoe vaak de introductiedag plaatsvindt, voor wie de introductiedag bedoeld is en het schema hoe de dag eruit ziet. Zie hiervoor ook bijlage 6.

Doel

- ✓ Kennismaking en overdracht met alle hoofddisciplines en managers van HFG en Kwantum
- ✓ One way thinking / Kwantum gevoel overbrengen
- ✓ Binding

Hoe vaak

1 keer per kwartaal

Voor wie

- Werknemers voor het hoofdkantoor,
- Staf werknemers voor het Distributiecentrum
- Kwantum leidinggevende (Supervisors en Floormanagers)

Voorwaarde:

Minimaal 5 nieuwe medewerkers.

Indeling van de dag:

09.30 - 09.45	Introductie door Algemeen Directeur of MT (geschiedenis, filmpjes)
09.45 - 10.00	Formule / Marketing
10.00 - 10.15	Communicatie (e-commerce)
10.15 - 10.30	Inkoop
10.30 - 10.45	Supply Chain
10.45 - 11.00	Pauze
11.00 - 11.15	Verkoop
11.15 - 11.30	Finance
11.30 - 11.45	ICT
11.45 - 12.00	Service
12.00 - 12.30	Pauze
12.30 - 12.45	P&O
12.45 - 13.15	DC (staf DC rondleiding geven)
13.15 - 13.45	Pilotstore (formule rondleiding geven)
13.45 - einde	Afsluiting Directie of MT

Plan voor implementatie

Op dit moment staan we hier met de introductieprogramma, het is nog niet uitgevoerd bij Homefashion Group dienen de volgende stappen te doorlopen:

- Goedkeuring MT
- Goedkeuring Directie
- Verzamen van alle stukken (presentaties)
- Controleren op juistheid
- Samen voegen van alles
- Vullen van de tasjes
- Plannen van de dag
- Reserveren van ruimte en lunch
- Uitnodigingen versturen

Op dit moment heb ik bewust gekozen voor hoofdkantoor, staf distributiecentrum en leidinggevende Kwantum. Het effect van deze introductiedag kan nog groter worden door te kijken hoe men dit ook voor de andere vestigingen en of winkels kan organiseren en implementeren in de.

5. Relevantie

5.1 Relatie met sociale innovatie

De relatie met sociale innovatie is dat er aan de hand van de WHY- HOW – WHAT een formule is ontwikkeld speciaal voor Homefashion Group B.V.. Deze formule wil de afdeling P&O en Marketing & Communicatie zo goed mogelijk overdragen aan nieuwe werknemers. Op deze manier weten zij meteen waar o.a. HFG en Kwantum voor staan en wat hun waarden zijn, dit noemt men de Kwantum formule.

Tot op de dag van vandaag heeft Homefashion Group nog geen algemeen introductieprogramma om nieuwe medewerkers welkom te heten binnen de organisatie. Marketing en Communicatie zijn de Formule waar Homefashion Group (Kwantum) voor staat al aan het communiceren naar de klanten. Het punt is alleen dat dit nog niet altijd wordt nageleefd door de medewerkers die al werkzaam zijn binnen Homefashion Group en Kwantum. Wanneer medewerkers een leuk, goed en warm welkom krijgen van de organisatie zijn zij sneller verbonden en zullen ze de Kwantum formule sneller eigen maken.

Met een introductieprogramma kun je nieuwe medewerkers een beeld geven van de processen, van A tot Z, dat een nieuw product doorloopt. Naast de WHY – HOW – WHAT wordt de volgorde van stappen en processen dat een nieuw product binnen HFG doorloopt in volgorde verteld en/ of via een filmpje getoond. Op deze manier krijgen nieuwe medewerkers een goed beeld van wie, hoe en waar een nieuw product koopt, wat er daarna mee gebeurt (op de website, folder, Distributiecentrum) tot aan wanneer het in de winkel staat.

Aan het einde van de dag wil ik de nieuwe medewerkers een warm welkom gevoel meegeven en het gevoel dat ze bij Homefashion Group horen. De ervaring die ik ze deze dag wil meegeven is dat ze een beeld hebben welke afdelingen er op hoofdkantoor zitten, wat deze afdelingen doen, hoe hun een bijdrage leveren aan de Kwantum formule en de processen die een nieuw product doorlopen (wie doen wat).

Doordat deze algemene introductiedag vaker en voor langere periode gebruikt kan worden is het een duurzame oplossing. Duurzaamheid wordt steeds belangrijker in de toekomst. Een algemene introductiedag die je meerdere keren kan gebruiken is kostenbesparend en men laat zien dat ze aan goed werkgeverschap doen daarbij kan men op deze manier de nieuwe medewerkers meer binden met de organisatie.

De toegevoegde waarde van deze innovatieve interventieopdracht voor de HR werkveld is dat P&O en alle andere afdelingen samen hebben gewerkt. Er is niet alleen vanuit de afdeling personeel & organisatie en afdeling marketing gekeken maar ook vanuit het oogpunt van de nieuwe medewerkers.

Hoe speelt de innovatieve interventieopdracht in op voor HRM relevante ontwikkelingen op internationale en of samenlevingsniveau?

Anno 2016 zijn mensen steeds meer bezig op individueel gebied. Ze zijn vaak alleen maar met zichzelf bezig en hebben in mindere mate een binding met de organisatie. Waar men vroeger nog 40 jaar bij dezelfde organisatie bleef werken, is dat nu veel minder lang. Nieuwe medewerkers maken makkelijker en eerder de keuze om te switchen op het moment dat een organisatie of de werkzaamheden niet bevallen. Men heeft plaats gemaakt voor permanente uitdaging en groei (Ardts, 2003).

Door deze ontwikkelingen ontstaan er op organisatieniveau (meso) voor veel organisaties nieuwe kosten-baten dilemma's zoals het wel investeren in werving, selectie en introductie van nieuwe medewerkers versus het niet investeren. Het risico van de verkeerde persoon op de verkeerde plek of vroegtijdig vertrek van de medewerkers moet ingecalculiseerd worden (Ardts, 2003).

Om dit probleem te voorkomen is er voor Homefashion Group een innovatieve manier van algemene introductiedag ontwikkeld. Door deze dag in te voeren kunnen de nieuwe werknemers kennis maken met de Homefashion Group, de waarden en normen, ongeschreven regels en de Kwantum formule bestaat. Op deze manier kan Homefashion Group de medewerkers meer met zich binden, kennis laten maken met de organisatie en verschillende afdelingen en het one way thinking zodat iedereen binnen Homefashion Group dezelfde formule uitdraagt.

Daarbij komt ook nog eens dat veel processen gedigitaliseerd worden. Dit terwijl er soms ook nog behoefte is aan een persoonlijke touch. Het zien en *face to face* spreken met elkaar in plaats van alles digitaal via de computer te laten verlopen. Deze algemene introductiedag zorgt voor de persoonlijkheid en het *face to face* contact zodat de nieuwe medewerkers een warm welkom krijgen en zich sneller thuis zullen voelen binnen de organisatie.

Het dilemma kan natuurlijk zijn dat het opzetten, ontwikkelen en uitvoeren van een introductiedag veel tijd kost voor de korte termijn. Maar op de lange termijn krijgt Homefashion Group er veel voor terug. De Kwantum formule zal veel meer gaan leven binnen de organisatie, one way thinking en de medewerkers zullen meer en langer gebonden voelen met Homefashion Group. Daarnaast zal de interne communicatie soepeler verlopen omdat iedereen op de hoogte is wat elke afdeling doet en bij wie men moet zijn met bepaalde vragen. Daarbij zullen de nieuwe medewerkers zich eerder thuis voelen en daardoor betere prestaties leveren.

Homefashion Group laat met dit innovatieve algemene introductiedag zien dat ze aan goed werkgeverschap doen en ruimte maken voor belangrijke zaken in het personeelsbeleid.

5.2 Visie op sociale innovatie

In deze interventie staat de algemene introductiedag voor nieuwe medewerkers van Homefashion Group en Kwantum centraal. Als ik ga kijken naar mijn stages van de afgelopen twee jaar heb ik overal een inwerkprogramma gehad, maar nergens een algemene introductiedag. Dit is aan de ene kant niet vreemd want dit waren geen grote bedrijven. Hoewel Homefashion Group en Kwantum grote organisaties zijn, met ongeveer 1700 medewerkers, hebben ze geen introductieprogramma terwijl hier wel vraag naar is. Dit zag ik als een kans om iets leuks maar ook innovatiefs te ontwikkelen waar Homefashion Group uiteindelijk ook écht niet mee kan.

Doordat ik er alle afdelingen en partijen en medewerkers bij heb betrokken, ben ik de opdracht steeds leuker gaan vinden. Ik ging nadenken over hoe belangrijk een algemene introductiedag is en wat de voordelen er van zijn. Door het lezen van literatuur en verhalen waar een eerste introductiedag niet goed was gegaan ging ik me steeds meer beseffen hoe belangrijk een goede en leuke introductiedag is en dat je zo'n kans maar één keer krijgt. Verpest je het de eerste dag, dan kost het een organisatie veel moeite om dit nog recht te zetten willen ze de medewerker houden.

Met een introductiedag die goed en interessant is opgebouwd, kun je nieuwe medewerkers eerder binden en boeien en kan je de missie, visie, organisatiewaarden en merkwaarden op een innovatieve manier overbrengen waardoor dit meer in de organisatie gaat leven. Als men daarbij onderscheid maakt in functie, afdeling, niveau et cetera kunnen de nieuwe medewerkers een meer of minderwaardigheidsgevoel krijgen. Dit kan ten koste van gaan van de binding en productiviteit van de nieuwe medewerkers. Nieuwe medewerkers trouwen als het ware met hun nieuwe werkgever en iedereen wil dat een goed huwelijk slaagt maar daar moet men dan wel in investeren!

5.3 Praktische relevantie voor HRM beroepspraktijk

De HRM-spanningsdriehoek

Sommige jaren is er een krappe arbeidsmarkt en sommige jaren is het aanbod van medewerkers groot genoeg. Daarbij switchen tegenwoordig medewerkers steeds sneller van baan. Men heeft plaats gemaakt voor permanente uitdaging en groei in plaats van jaren bij dezelfde organisatie te blijven werken. Om nieuwe medewerkers onder andere sneller te laten binden binnen de organisatie een introductiebeleid erg belangrijk. Zodra een nieuwe medewerker zich niet snel thuis voelt binnen de organisatie zal hij of zij snel opzoek gaan naar een nieuwe organisatie. Eén goede kans om een goede indruk te maken krijgt een organisatie vaak maar één keer! Een goed introductieprogramma kan een organisatie helpen een medewerker zich snel thuis en welkom te laten voelen.

Een organisatie komt daardoor voor een dilemma met betrekking tot nieuwe kosten-batenanalyse zoals het wel investeren in werving, selectie en introductie van nieuwe medewerkers versus het niet investeren. Het risico van de verkeerde persoon op de verkeerde plek of vroegtijdig vertrek van de medewerkers moet ingecalculeerd worden

Een nieuwe medewerkers zal dan sneller beter presteren en tegen zijn of haar omgeving vertellen wat voor een leuke organisatie het is. Mond- tot mondreclame is vaak erg belangrijk, zodra iemand een keer een slechte ervaring heeft gehad ergens zal zijn omgeving hiervan ook op de hoogte zijn.

Dit zorgt voor een slechte naam van de organisatie. Door een goed introductieprogramma te verzorgen laat de organisatie zien dat ze aan goed werkgeverschap doen. (zie bijlage 7.)

De innovatieve interventie oftewel de algemene introductiedag is voor veel organisaties van toepassing die een algemene introductiedag moeten organiseren. Zolang de organisatie groot genoeg is om een introductiedag in te voeren en verschillende organisaties heeft is het toepasbaar.

Alle afdelingen maken een eigen PowerPoint aan de hand van een format dat wordt aangeleverd door de organisatie. Daarbij krijgt iedere afdeling dezelfde kaders waar de presentatie aan moet voldoen. Op deze manier wordt het een geheel en werkt iedereen er 'samen' aan.

Wanneer het een grote organisatie betreft komen er geregeld nieuwe medewerkers in dienst (minimaal vijf per kwartaal) waardoor het ook voor de nieuwe medewerkers interessant is. Door een algemene introductiedag leren de nieuwe medewerkers elkaar kennen en krijgen ze op één dag allemaal dezelfde informatie te horen. Zo ontstaan er ook geen verschillende gevoelens over meer of minderwaardigheidsgevoel en kunnen ze onderling over hun nieuwe functie praten. Doordat ze allemaal in hetzelfde schuitje zitten en erover praten, durven en weten zij elkaar later wellicht sneller te vinden binnen een organisatie waardoor de lijnen onderling korter worden. Daarbij heeft het op deze manier als voordeel voor de organisatie dat ze in één dag de missie, visie en alle afdelingen in een keer kunnen uitleggen en voor de nieuwe medewerkers is het een leuke introductiedag waardoor ze zich 'welkom' zullen voelen.

Zoals reeds verteld: om door alle werknemers dezelfde introductiedag te geven ontstaat er eerder het 'WIJ' gevoel in plaats van onderling het gevoel van meer- en minderwaardigheid.

Voor de kleine organisaties waar weinig mensen werken en maar weinig afdelingen zoals bijvoorbeeld re-integratiebureau 's is deze interventie minder van toepassing. Daar kan men veel beter één op één een introductieschema maken en mocht er een keer een nieuwe medewerker in dienst komen kunnen ze de persoon beter bij iedere afdeling kort inplannen op verschillende dagen zodat hij of zij alsnog een goed beeld krijgt van de verschillende functies en of afdelingen.

Als ik ga kijken naar de praktische relevantie voor de HRM beroepspraktijk is dat alle afdelingen zich zelf voorstellen aan de hand van de Kwantum formule en hoe hun een steentje daaraan bijdragen en wat hun rol binnen de organisatie is.

Daarbij krijgen de nieuwe medewerkers de filmpjes te zien waarin op een korte en makkelijke manier de Kwantum formule nog een keer kunnen zien. Beelden versterken vaak de presentaties die gegeven worden.

Zodra de nieuwe medewerkers zijn aangenomen krijgen ze een inlogcode voor de Kwantum app, hierin kunnen zij informatie vinden over Kwantum, nieuwsbrief en kunnen zij een spel spelen (gamification). Dit is de voorloper op het introductieprogramma. Tijdens het introductieprogramma kan hier nog iets mee gedaan worden door bijvoorbeeld een nieuw spel in de toekomst.

Voor de algemene introductiedag is er daarom op dit moment aan iedere manager twee vragen gevraagd die over hun presentatie gaat zodat de nieuwe medewerkers worden getriggerd goed te luisteren doordat ze er later nog iets mee moeten doen. Op die manier wordt het vaker herhaald waardoor het beter blijft hangen.

5.4 Toegevoegde waarde interventie

Tijdens de opdracht kwam ik erachter dat er in de literatuur veel te vinden is over socialisatie en het introductiebeleid. Helaas is er geen theorie te vinden die specifiek gericht is op de algemene introductiedag. De algemene introductiedag is namelijk een klein onderdeel van het introductiebeleid. Daarom heb ik de theorie van een introductiebeleid vertaald naar een algemene introductiedag.

Van “Voor” naar “Achter”

Wat dit introductieprogramma innovatief maakt is de samenwerking tussen alle verschillende afdelingen. De rode draad van het programma zijn de stappen die een product ook doorloopt. (volgorde van presentaties is volgorde van stappen product) Daarnaast is er aan de hand van de WHY- HOW – WHAT een formule ontwikkeld speciaal voor Homefashion Group B.V.. Deze formule wil de afdeling P&O en marketing zo goed mogelijk overdragen aan nieuwe werknemers. Op deze manier weten zij meteen waar onder andere Homefashion Group en Kwantum voor staan en wat hun waarden zijn. Indeling van volgorde presentaties van commerciële kant naar de afdelingen die deze processen mogelijk maken.

Alle afdelingen hebben naast dat er een vaste volgorde is bedacht voor de presentaties ook kaders meegekregen voor de inhoud van de presentaties.

De kaders waren als volgt:

Welke rol heeft de afdeling binnen de organisatie?

Wat is de structuur van de afdeling?

Bijdrage aan de organisatiewaarden (ondernemend, klantgericht, eigenzinnig, eenvoud en samen)

Bijdrage aan het doel van de organisatie

Wat is je afdelingsdoel?

En hoe probeer je het afdelingsdoel te bereiken?

Daarnaast is aan alle managers gevraagd om twee vragen los bij te voegen die over hun presentatie gaan. Deze twee vragen keren terug naar de organisatiewaarden. Op die manier worden de nieuwe medewerkers getriggerd om goed te luisteren tijdens jullie presentatie.

De vragen zullen waarschijnlijk via de Kwantum app gesteld worden op de dag dat ze het introductieprogramma volgen.

Als laatste is er de tas lekker stoffig om het Kwantum gevoel mee te geven. Dit is de rode draad door de dag. Vroeger dacht iedereen dat Kwantum stoffig was en een doe-het-zelfzaak, terwijl men er nu op gericht is om een klantgerichte winkel te zijn. Dit wordt symbolisch weergegeven met de tas die iedereen aan het einde van de dag mee krijgt. Kwantum was lekker stoffig maar heeft nu een nieuw imago.

6. Implementatie

6.1 Haalbaarheid en Toetsing in de praktijk

Helaas is het niet mogelijk om de algemene introductiedag te testen voordat de opdracht ingeleverd moest worden. Wel is het de bedoeling dat het zo snel mogelijk aan de algemeen directeur wordt voorgelegd om daarna een datum te kunnen vast stellen voor de algemene introductiedag voor nieuwe medewerkers. Het is haalbaar in dien de stappen uit het implementatie plan worden doorlopen. Zoals eerder is aangegeven word de toetsing naderhand gedaan door middel van het evaluatieformulier zie bijlage 5.

6.2 Argumentatie voor de oplossing

De interventie zoals omschreven is een oplossing om nieuwe medewerkers een warm welkom-gevoel te geven. Door deze introductiedag te volgen krijgen ze in één dag te horen wat de missie, visie, organisatiewaarden, merkwwaarden zijn van Homefashion Group. Daarnaast krijgen ze ook een kijkje achter de schermen binnen de organisatie zoals het distributiecentrum, pilotstore en of vuurtorenwinkel. Op een dag zoals deze krijgen ze het Kwantum gevoel mee zodat ze deze ook kunnen uitdragen.

6.3 Succesfactoren en kritische punten

De succesfactoren van deze interventie is dat het helemaal voor Homefashion Group is bedacht en dat alle afdelingen hun steentje hieraan hebben bijgedragen. Omdat is het speciaal voor Homefashion Group bedacht is, is het makkelijk toepasbaar. Door de innovatieve onderdelen zoals van “voor” naar “achter”, de filmpjes, de twee vragen in de app, de tas en de rondleidingen door het distributiecentrum en pilotstoren en of Vuurtorenwinkel is het een afwisselende dag waarbij alle medewerkers op een dag dezelfde informatie krijgen te horen en zien.

Door deze diverse aspecten ervaren de nieuwe medewerkers wat ‘Homefashion Group en Kwantum’ is.

Kritische punten

De logistiek naar de Vuurtorenwinkel. Logistiek gezien kan dit een probleem zijn want de dichtstbijzijnde vuurtorenwinkel is in Breda. Het is misschien lastig om de hele groep daarnaar toe te laten gaan. Wellicht in de toekomst dat een van de winkels in Tilburg is verbouwd zodat men daar een rondleiding kan krijgen in een nieuw ingerichte Kwantum winkel.

De pilotstore wordt regelmatig verbouwd waardoor het misschien lastig is om daar een goede en duidelijke rondleiding te geven. Zodra de datum bekend is wordt deze doorgegeven aan de medewerkers van de pilotstore zodat ze hier misschien rekening mee kunnen houden en het er zo netjes mogelijk uitzien zodat er toch een rondleiding gegeven kan worden.

De App werkt nog maar net waardoor het misschien niet helemaal mogelijk is om de twee vragen meteen mee te nemen met de dag.

Weerstand bij de Managers, de managers zouden allemaal een presentatie maken maar door drukte gaat hier meer tijd in zitten en is het nog niet af op het moment dat ik deze opdracht moet inleveren. Het streven is dat voordat ik de stage is afgelopen alle PowerPointpresentaties heb ontvangen.

Wie vraagt een maand van te voren wie de presentatie van de afdeling gaat geven? Wie neemt deze regie op zich?

De afdeling personeel & organisatie neemt de regie in handen als het gaat om het doorgeven van de datum van de introductiedag. Wie de presentatie gaat geven bepaald de afdeling zelf. Wel is het belangrijk dat de persoon die de presentatie geeft, deze ook daadwerkelijk kan overdragen aan de nieuwe medewerkers. De verantwoordelijkheid hiervan ligt bij de manager van de desbetreffende manager.

Literatuurlijst

Al, T. (2008). *De introductiegids*. Zaltbommel: Haystack.

Ardts, J. (2003). *Introductiebeleid*. Assen: Van Gorcum.

Clemens, M. B. (1998). *De geluksfabriek over het binden en boeien van mensen in organisaties*, Opgehaald op 22 februari 2016.

Dijkstra, J. (2007). *Recruitmentkengetallen 2007'*. Kluwer, opgehaald op 1 maart.

Himelstein, C. (2014, Augustus 29). *Why Onboarding Has Become a Strategic Priority*. Opgeroepen op maart 15, 2016, van TLNT Talent Management and HR: <http://www.eremedia.com/tlnt/why-onboarding-has-become-a-strategic-priority/>, Opgehaald op 22 februari 2016.

Howard J. Klein, B. P. (2015). Specific Onboarding Practices for the Socialization of New Employees. *International Journal of Selection and Assessment*, 21, Opgehaald op 22 februari 2016.

Jonassen, B. R. (1996). *Handbook of Research for Educational Communications and Technology*. New York: Simon & Schuster Macmillan, Opgehaald op 26 april 2016.

Kluytmans, D. F. (2005). *Leerboek Personeelsmanagement*. Kluwer.

Maanen, J. v. (1979). "Toward of Theory of Organizational Socialization." *Research in Organizational Behavior*, Opgehaald op 22 februari 2016..

Malaga, R. (1999). The effect of stimulus modes and associative distance in individual creativity support systems. *Proceedings of the 32nd Annual Hawaii International conference on system sciences*, (pp. 1-9.), Opgehaald op 26 april 2016..

Moreels, A. (2005). *Welkom! Het onthaal van nieuwe medewerkers*. Kluwer, opgehaald op 1 maart.

Morrison, J. &. (2000). *Animation: does it facilitate learning?*. Stanford, CA: AAAI: Paper from the 2000 AAAI Spring Symposium, Smart Graphics, opgehaald op 22 februari 2016..

Raymond W. Kulhavy, W. A. (1993). Comparing elaboration and dual coding theories: The case of maps and text. *American journal of psychology*, Vol. 106, No. 4, 483-498, opgehaald op 2 maart.

Reijngoud, T. (2008). De rondleiding? Eh, die komt morgen:.. *NRC-Next*, 26, opgehaald op 2 maart.

Scaife, M. &. (1996). External cognition: how doe graphical representation work? *Int. J. Human-Computer Studies*, pp. 185-213, opgehaald op 2 maart.

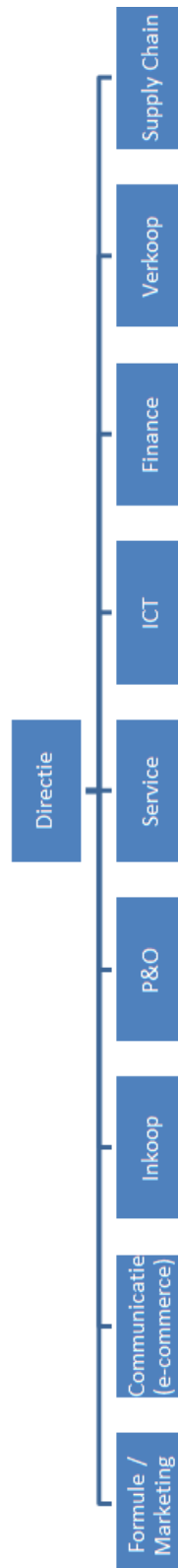
Sinek, S. (2002 - 2015). *'Start with why' van Simon Sinek*. Opgeroepen op maart 21, 2016, van Marketingfacts: <https://www.startwithwhy.com/>, opgehaald op 16 februari 2016.

Sprogøe, J. e. (2009). *"Practicing induction: a generative dance between newcomers and 3organizations"*, Opgehaald op 22 februari 2016, opgehaald op 23 februari.

Wanous, J. P. (1992). *Organizational Entry: Recruitment, Selection, Orientation, and Socialization of Newcomers*. Addison-Wesley Publishing Company, opgehaald op 23 februari 2016.

Bijlagen

Bijlage 1. Organigram



Bijlage 2. Profileer jouw Afdeling!

Beste Collega,

Homefashion Group, Benesto en Kwantum hebben besloten om voor alle nieuwe medewerkers van Homefashion Group, Benesto en leidinggevende van Kwantum een introductiedag op het hoofdkantoor te geven.

Jullie krijgen de kans om de belangrijkste toegevoegde waarde van de afdeling voor de organisatie toe te lichten aan nieuwe medewerkers om zo de organisatie waarden met nadruk op 'samen' toe te lichten. Samenwerken begint met kennis delen!

Jullie mogen je afdeling profileren binnen de uitkomst van de Golden Cirkel (Why, How, What) en de toegevoegde waarde binnen de organisatie.

Om zo het begrip van elkaars belangen te door zien en te respecteren.

Iedere afdeling krijgt hiervoor 15 minuten.

In de bijlage vinden jullie het format voor jullie PowerPoint presentatie en de volgorde van de afdelingen.

Wat belangrijk is voor in de presentaties is:

Welke rol heeft de afdeling binnen de organisatie?

Wat is de structuur van de afdeling?

Bijdrage aan de organisatiewaarden (ondernemend, klantgericht, eigenzinnig, eenvoud en samen)

Bijdrage aan het doel van de organisatie

Wat is je afdelingsdoel?

En hoe probeer je het afdelingsdoel te bereiken?

Wie de presentatie geeft, kan je onderling op de afdeling bepalen. Als er maar iemand per kwartaal de presentatie komt geven.

Daarnaast wil ik jullie vragen om 2 vragen los bij te voegen die over jullie presentatie gaan. Deze twee vragen keren terug naar de organisatiewaarden.

Op die manier worden de nieuwe medewerkers getriggerd om goed te luisteren tijdens jullie presentatie.

De vragen zullen waarschijnlijk via de Kwantum app gesteld worden op de dag dat ze het introductieprogramma volgen.

Graag ontvang ik de PowerPoint presentaties en de vragen uiterlijk **4 mei voor 17.00.**

Samen maken we Kwantum eigen!

Alvast bedankt.

Met vriendelijke groet,

Ilona de Vroom

P&O Stagiaire



Homefashion Group B.V.
Belle van Zuylenstraat 10
5032 MA Tilburg
Postbus 90160
5000 LK Tilburg
T +31 13 462 66 26
F +31 13 463 79 79
E i.devroom@homefashiongroup.nl
I www.homefashiongroup.nl

Aanwezig op maandag t/m donderdag



zijn onderdeel van Homefashion Group BV

Bijlage 3. Uitnodiging introductiedag

Ilona de Vroom
Willem II straat 54
5038 BH Tilburg

Tilburg , XX XXXX XXX

Betreft : Uitnodiging Introductiedag
Kenmerk: P&O

Beste Ilona,

Wat leuk dat je onze nieuwe medeMERKer bent!

Om je warm welkom te geven willen we je graag uitnodigen voor een gezellige introductiedag op het hoofdkantoor. Deze dag zal plaats vinden op..... vanaf 09.30 tot ongeveer....

Deze dag zal in het teken staan van het kennismaken met de organisatie en je het Kwantum gevoel eigen te laten maken.

Ps. Heb je de kwantum 'app' al gedownload, zo niet download hem dan snel voor het welkomspel.

Tot dan!

Met vriendelijke groet,
Kwantum Nederland B.V.

Algemeen directeur

Bijlage 4. Aanwezigheidsformulier

Aanwezigheidslijst introductiedag Homefashion Group

Datum:

Naam	Werkzaam vestiging	Paraaf
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		
8.		
9.		
10.		
11.		
12.		
13.		
14.		
15.		
16.		
17.		
18.		
19.		
20.		

Bijlage 5. Evaluatieformulier

Antwoordcategorieën variëren van 1 (helemaal oneens) tot 5 (helemaal mee eens)

1. Ik ben erg te spreken over de kwaliteit van het introductieprogramma

1 2 3 4 5

Toelichting:

2. Door het introductieprogramma weet ik mijn weg in de organisatie goed te vinden

1 2 3 4 5

Toelichting:

3. Door het introductieprogramma weet ik de missie van de organisatie goed

1 2 3 4 5

Toelichting:

4. Door het introductieprogramma weet ik de visie van de organisatie goed

1 2 3 4 5

Toelichting:

5. Door het introductieprogramma weet ik de organisatiewaarden goed

1 2 3 4 5

Toelichting:

6. Door het introductieprogramma weet ik de merkwaarden van de organisatie goed

1 2 3 4 5

Toelichting:

7. Ik vond de rondleiding door het distributiecentrum en de pilotstore (winkel) nuttig

1 2 3 4 5

Toelichting:

8. Welke tops wil je geven over de introductiedag?

9. Welke tips wil je geven over de introductiedag?

10. Overige opmerkingen:

Bijlage 6. Schema Introductie

Doel

- ✓ Kennismaking en overdracht met alle hoofddisciplines en managers van HFG en Kwantum
- ✓ One way thinking / Kwantum gevoel overbrengen
- ✓ Binding

Hoe vaak

1 keer per kwartaal

Voor wie

- Werknemers voor het hoofdkantoor,
- Staf werknemers voor het Distributiecentrum
- Kwantum leidinggevende (Supervisors en Floormanagers)

Voorwaarde:

Minimaal 5 nieuwe medewerkers.

Indeling Presentaties:

09.30 - 09.45	Introductie door Algemeen Directeur of MT
09.45 - 10.00	Formule / Marketing
10.00 - 10.15	Communicatie (e-commerce)
10.15 - 10.30	Inkoop
10.30 - 10.45	Supply Chain
10.45 - 11.00	Pauze
11.00 - 11.15	Verkoop
11.15 - 11.30	Finance
11.30 - 11.45	ICT
11.45 - 12.00	Service
12.00 - 12.30	Pauze
12.30 - 12.45	P&O
12.45 - 13.15	DC (staf DC rondleiding geven)
13.15 - 13.45	Pilotstore (formule rondleiding geven)
13.45 - einde	Afsluiting Directie of MT

Bijlage 7. De HRM-spanningsdriehoek

