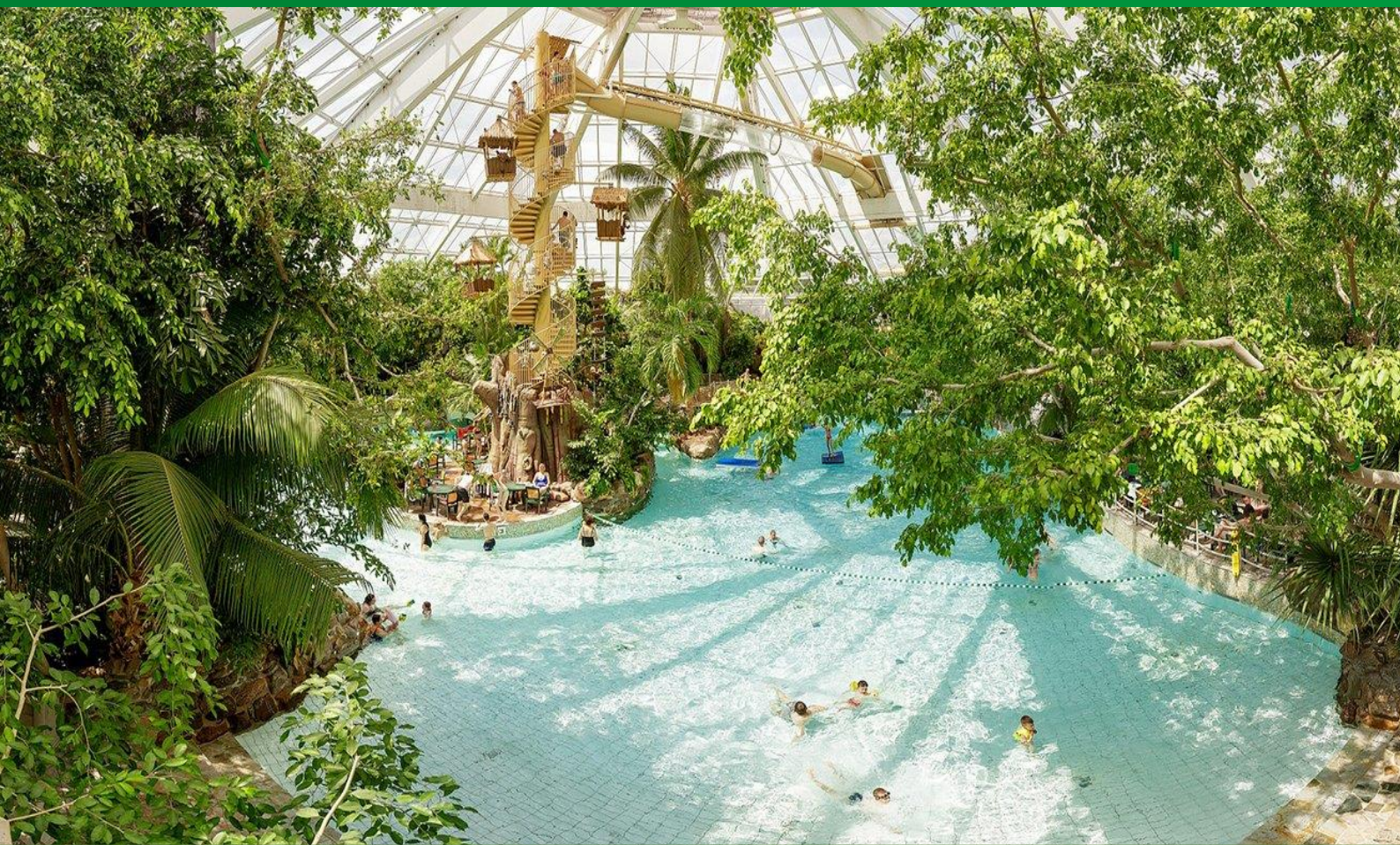


Een goede onboarding is het halve werk!

Op welke manier moet het onboardingsproces ingericht worden om Housekeeping medewerkers langer in dienst te behouden?



Auteur: Merel Adriaans

Studentnummer: 3654745

Datum: oktober 2021 – april 2022

**Praktijkorganisatie: Center Parcs Het Meerdal &
Limburgse Peel**

Praktijkbegeleider: Mark van Rensch

Afstudeerbegeleider: Jaap Geerds & Anouk Schul

Titelblad

Wie ben ik?

Dit rapport is geschreven door Merel Adriaans, een 20-jarige studente Human Resource Management. Deze opleiding volg ik bij aan de Fontys Hogescholen in Eindhoven. In mijn laatste schooljaar loop ik een periode van tien maanden lang stage bij de organisatie Center Parcs. Dit rapport is opgesteld aan de hand van mijn afstudeerstage bij Center Parcs Het Meerdal en Limburgse Peel. Dit zijn twee parken gelegen in America en bevinden zich nog geen twee kilometer van elkaar vandaan. Om deze reden heeft het Management Team (MT) een overkoepelende en leidinggevende functie over beide parken. Het MT bestaat uit een aantal professionals met elk hun eigen expertise (Center Parcs, 2021). Een volledig schematisch overzicht van de MT-leden van Center Parcs Het Meerdal en Limburgse Peel bevindt zich in achter in dit rapport. Zie hiervoor bijlage 1.

Center Parcs als organisatie

Center Parcs Europe heeft in totaal 21 vakantieparken in Nederland, België, Duitsland en Frankrijk (Center Parcs, 2016). Het is een dochteronderneming van het Franse Pierre et Vacances Center Parcs Group. De vakantieparken zijn dus van een groot, internationaal concern (Press Center Parcs, 2016). In totaal bezitten deze 21 parken over 14.000 cottages en 6650 werknemers (fulltime). Daarnaast zijn er 350 à 400 stagiaires per jaar werkzaam. Verder bezoeken ongeveer 3.820.000 gasten per jaar één park van Center Parcs en maken ze een omzet van 550,7 miljoen euro.

De missie van Center Parcs

De missie van Center Parcs luidt als volgt: “Met echte zorgzame medewerkers en een veilige, maar toch ook stimulerende en natuurlijke relaxte omgeving, een moment van happiness voor onze gasten garanderen” (Center Parcs, 2020). Deze missie toont aan dat een medewerker van Center Parcs een essentieel onderdeel is in beleving van de gast, alsmede voor het verwezenlijken van dit beleid. Om medewerkers hier de juiste handvatten voor te geven is er een “We Are All Happy Family Makers” programma geïntroduceerd. Er zijn vier pijlers ontwikkeld voor het realiseren van de ultieme gastbeleving. Deze luiden als volgt:

- Het geven van oprechte aandacht
- Samen zijn
- Een WOW beleving verzorgen
- Vol energie werken

Zoals in figuur 1 hiernaast te zien is worden er ook tips gegeven op welke manier er het beste te werk gegaan kan worden. Daarnaast wordt ook het doel en de ambitie verder toegelicht.



Figuur 1 We Are All blueprint

Samenvatting

Dit rapport is tot stand gekomen doordat er binnen Center Parcs veel verloop is. Met name binnen de afdeling Housekeeping komen er veel nieuwe medewerkers in dienst, maar verlaten ook veel medewerkers weer de organisatie. De termijn die hiertussen zit is maar van korte duur. Zelfs binnen de proeftijd ontstaat hier al veel beweging.

Om de verloopcijfers te analyseren en ze uiteindelijk te verlagen, is in dit rapport een innovatieve interventie ontwikkeld. Uit interviews van ex-medewerkers kon geconstateerd worden dat er binnen de onboarding van Center Parcs nog genoeg ontwikkelpunten lagen. Op deze wijze is de interventie ontstaan. Er zal verder in dit rapport worden toegelicht hoe veranderingen in het onboarding proces kunnen bijdragen aan het behouden van personeel en uiteindelijk het verlagen van de verloopcijfers.

Verder zal deze interventie bestaan uit verschillende theorieën zoals the five C's van Bauer, de cultuurniveaus van Schein en Kirkpatrick als evaluatiemodel. Alle theorieën en het vooronderzoek zal uiteindelijk terug te zien zijn in de interventie.

Voorwoord

Beste lezer,

Voor u ligt een rapport waarin een interventie, met daarbij een implementatie, over het onderwerp onboarding is uitgevoerd bij de organisatie Center Parcs.

De afgelopen tien maanden ben ik, gedurende mijn stageperiode, druk bezig geweest met onderwerpen betreffende verloop, onboarding strategieën en het verbeteren van het indienstredingstproces. Met goede motivatie en veel interesse ben ik deze uitdaging gestart en na dit jaar kan ik met een voldaan gevoel zeggen dat ik dit project afsluit met veel nieuwe opgedane kennis en ervaringen.

Voordat het eindresultaat (zoals dat hier nu voor u ligt) bereikt kon worden, heb ik vanuit veel diverse hoeken informatie, tips en feedback gehad. In dat kader wil ik graag een aantal mensen bedanken.

Allereerst wil ik graag mijn naaste collega's en in het bijzonder Jantine Snijders en Mark van Rensch bedanken voor de begeleiding en het vertrouwen dat ik vanuit Center Parcs heb ontvangen. Verder een dankwoord voor Jaap Geerds en Anouk Schul, mijn stage docenten vanuit Fontys Hogescholen, voor het mentorschap en het bijdragen aan mijn professionele ontwikkeling.

Inhoudsopgave

1.1 Krapte op de arbeidsmarkt	7
1.2 Krapte bij Center Parcs	7
1.3 Ontwerpvrage	9
1.4 Onboardingstool	10
1.5 Doelgroep analyse	10
.....	12
1.6 Spanningsdriehoek HRM	12
1.7 Leeswijzer	13
2. Verantwoordingontwerpproces	14
2.1 Verloop proces	14
3. Ontwerp	17
3.1 Interventie	17
3.2 Innovatieve interventie	22
3.3 The Five C's van Bauer	22
3.4 Cultuurmodel van Schein	23
3.5 Toegevoegde waarde	23
4. Evaluatieplan	25
4.1 Evaluatiemodel Kirkpatrick	25
4.2 Totstandkoming vraagstellingen	25
4.2.1 Arbeidsinhoud	26
4.2.2 Organisatiecultuur	27
4.3 Evaluatie interventie	28
4.4 Herhaling	30
4.5 PDCA Cyclus	30
5.1 Procesmatige evaluatie	32
5.2 Inhoudelijke evaluatie	33
5.2.1 Evaluatie niveau 1 Kirkpatrick model	34
5.2.2 Organisatiecultuur - Evaluatie niveau 2 Kirkpatrick model	34
5.2.3 Arbeidsinhoud - Evaluatie niveau 2 Kirkpatrick model	38
5.2.4 Observatieleren - Evaluatie niveau 2 Kirkpatrick model	40
5.2.5 Kosten en baten	41
6. Conclusie en vooruitblik	42
6.1 Inhoud en vormgeving	42

6.2 Test en evaluatie	43
6.2.1 Organisatiecultuur	43
6.2.2. Arbeidsinhoud.....	44
6.2.3. Observatieleren	45
6.3 Innovatieve waarde	46
6.4 Duurzaamheid.....	47
6.5 Doorontwikkeling.....	48
Literatuurlijst	49
Bijlage 1.....	51
Bijlage 2.....	51
Bijlage 3.....	52
Bijlage 4.....	56
Bijlage 5.....	57
Bijlage 6.....	58
Bijlage 7.....	59

1. Inleiding

1.1 Krapte op de arbeidsmarkt

Toen vorig jaar de coronacrisis uitbrak, was het vooruitzicht op de Nederlandse arbeidsmarkt somber. Na een voorzichtig herstel in het eerste kwartaal van afgelopen jaar, trok de arbeidsmarkt in het tweede kwartaal van 2021 verder aan. Een sterke daling van het aantal werkzoekenden en een stijging van het aantal vacatures zorgden voor een hoogoplopende spanning van april tot en met juni. De meest recente resultaten laten zelfs zien dat de Spanningsindicator sinds de start van de meting in 2003 nog niet eerder zo hoog lag. Het aantal beroepsgroepen en regio's met een 'krappe' of 'zeer krappe' arbeidsmarkt nam flink toe. Dat betekent dat er op de arbeidsmarkt relatief veel vacatures openstonden per werkzoekende (Verduijn, 2021).

Momenteel is 11,1 procent van de beroepsbevolking actief op zoek naar een baan. Tegelijkertijd is de vraag naar personeel juist hoog. Er zijn nog nooit zo veel actuele online vacatures geweest (ongeveer 350.000). Deze cijfers laten zien dat de krapte op de arbeidsmarkt niet zomaar weg te slaan is. Volgens Waasdorp en Kramer (2021) komt dit mede doordat de arbeidsmarktactiviteit onder de Nederlandse beroepsbevolking extreem laag is.

Door ontgroening en vergrijzing van de Nederlandse bevolking is het voor de recreatiesector de afgelopen jaren steeds lastiger geworden om geschikt personeel te vinden. In de verblijfsrecreatiebranche heerst er elk seizoen de onzekerheid of er wel voldoende personeel beschikbaar is (KIKK-Recreatie, 2014). Uit onderzoek van het UWV (2020) is gebleken dat het vrijwillig personeelsverloop in de verblijfsrecreatie erg hoog is. Een oorzaak hiervan kan zijn dat de branche verblijfsrecreatie zeer seizoengevoelig is en tevens veel jongeren in dienst heeft. De flexibele werktijden passen goed bij jongeren. Maar wat blijkt is dat het personeelsverloop niet alleen hoog is onder de doelgroep jongeren, evenwel ook onder de oudere medewerkers (UWV, 2020).

1.2 Krapte bij Center Parcs

Deze krapte is ook zichtbaar bij Center Parcs Het Meerdal en Limburgse Peel. Dit zijn twee vakantieparken gelegen dicht bij elkaar. Met name Limburgse Peel is een kleinschalig park, waarbij oprechte aandacht voor de gast centraal staat. Medewerkers van deze parken voelen de verantwoordelijkheid om samen te zorgen voor een ultieme gastbeleving. Daarnaast streeft Center Parcs Het Meerdal en Limburgse Peel naar een personeelsbestand, waarbij het samenwerkingsverband van medewerkers onderling voorop staat. Dit streven is ook terug te zien in de algemene slogan van Center Parcs. Deze luidt "echt even samen". Ondanks deze gedachte heeft Center Parcs Het Meerdal en Limburgse Peel te maken met een hoog vrijwillig personeelsverloop. Met name op de afdeling Housekeeping. De Housekeeping afdeling van Het Meerdal is bijna twee keer zo groot als op Limburgse Peel. Ook zit hier een groot verschil in verloopcijfers. Om deze reden wordt er in het verdere verloop van dit rapport uitsluitend ingegaan op de Housekeeping binnen Het Meerdal (Verdienstenlijst CP, 2021).

Deze afdeling is te onderscheiden in drie afdelingen. De Logistiek, Centrumschoonmaak en de Wisselschoonmaak. In onderstaand figuur 2 kan gelezen worden wat de functie is voor de desbetreffende afdeling. De Wisselschoonmaak is, zoals het woord al zegt, verantwoordelijk voor het schoonmaken van de bungalows tijdens de wissels van gasten. Ze bevinden zich in het overkoepelende team van de Housekeeping en zijn verdeeld in zes groepen met elk hun eigen Floormanager. Daarboven staat nog een Housekeeping Manager met diverse Assistent Managers, Coördinatoren en Stagiaires. Uit statistieken die vergeleken zijn, blijkt dat de hoogste verloopcijfers ook daadwerkelijk liggen binnen de Wisselschoonmaak. Zo staan er namelijk voor de Wisselschoonmaak 47 vacatures open en voor de logistiek en Centrum enkel vier. Dit is een tamelijk groot verschil. Om deze reden zal het uiteindelijke ontwerp dan ook in eerste instantie geïmplementeerd worden binnen de afdeling Wisselschoonmaak (Persoonlijke communicatie, 2021).



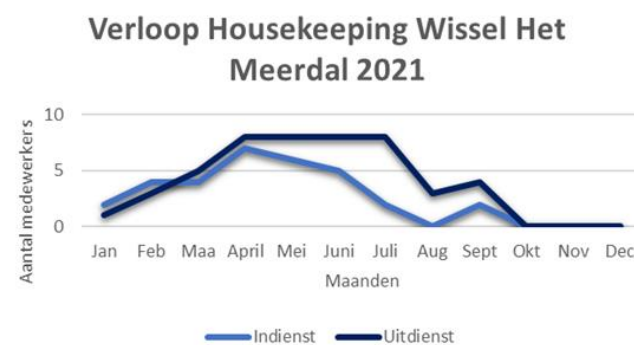
Figuur 2 Housekeeping afdelingen

Naast het aantal openstaande vacatures, is in onderstaand tabel 1 ook een hoog verlooppercentage te zien van 23%. Deze getallen zijn afgeleid aan de maandelijkse verloopcijfers in 2021. Dit is weergegeven in figuur 3. Volgens Treams (2020) is in Nederland het gemiddeld verlooppercentage 17%. Een hoog verloop kan wel schadelijk zijn voor je organisatie. Het vervangen van werknemers kan duur zijn. Hoewel de kosten per organisatie en per medewerker kunnen variëren, hebben verschillende onderzoeken aangetoond dat deze kosten kunnen oplopen tot 60% van het salaris van de oude werknemer. Bovendien kunnen de totale kosten van vervanging, inclusief training en verloren productie variëren van 90% tot 200% van het jaarsalaris van een werknemer (Treams, 2020). Voor Center Parcs kunnen deze kosten ook oplopen tot een fors bedrag. Daarom is het van uiterst belang om aandacht te schenken aan het verlagen van het verlooppercentage binnen de organisatie.

Tabel 1 Verlooppercentage Wisselschoonmaak

Het Meerdal 2021	
Instroom	32
Uitstroom	48
Verlooppercentage	23%

De maandelijkse verloopcijfers zijn volgens de Housekeeping Manger logischerwijs opgebouwd en herkenbaar binnen de afdeling. Als redenering werd hiervoor gegeven dat in de zomermaanden het vakantieseizoen start en de drukte toeneemt. Vanwege deze drukkere periode in vergelijking tot de rest van het jaar, kunnen medewerkers de werkdruk te zwaar ervaren. Als gevolg dat deze medewerkers de organisatie in de piek van het jaar zullen verlaten. De hogere instroom rondom de maand april is te herleiden aan de extra recruitment acties die dan getroffen worden. Voordat het hoogseizoen begint, moet een groot deel van nieuwe krachten ingewerkt zijn in de organisatie. Aldus de recruiter binnen Het Meerdal en Limburgse Peel.



Figuur 3 Maandelijkse verloopcijfers Housekeeping Het Meerdal

1.3 Ontwerpvrage

De ontwerpvrage die in dit project centraal staat luidt als volgt: "Op welke manier moet het onboardingsproces ingericht worden om Housekeeping medewerkers langer in dienst te behouden?" Met de onboardingstool wil de Housekeeping van Center Parcs Het Meerdal een tweetal uitkomsten bieden.

Eenzijds wil zij ervoor zorgen dat nieuwe medewerkers na de interventie kunnen benoemen hoe de inhoudelijke functie er voor hen uit ziet. Deze geformuleerde zin is de uitkomst van deze interventie. Het bijkomend effect hiervan zal zijn: nieuwe medewerkers zijn bewust van praktische zaken rondom het werk en voelen een aansluiting met de functie. Op langere termijn is de bestemming dat het vrijwillige verloop verminderd wordt.

Anderzijds wil Center Parcs Het Meerdal dat nieuwe medewerkers na de introductiedag kunnen benoemen hoe de organisatiecultuur er voor hen uit ziet. Onder organisatiecultuur wordt ook verstaan de visie, missie, kernwaarden en Experience Blueprint van Center Parcs. Het beoogde effect is dat nieuwe medewerkers een warm welkom ervaren en beter aansluiten bij de organisatie. Een uiteindelijk doel, de bestemming, is het versterken van een "We Are All" gedachte onder nieuwe medewerkers. "We Are All" is een onderdeel van de Re-invention 2025. Een bewegende visie op de toekomstplannen die binnen Center Parcs nagestreefd gaan worden. "We Are All" is erop gericht om samen te werken aan de ultieme gastbeleving. Middels deze visie worden er handvatten uitgereikt om samen te werken aan een vooruitstrevend Center Parcs voor in de toekomst. Een schematische weergave van de ontwerpvrage met daarbij de uitkomst, effect en bestemming is hiernaast te zien in figuur 4.



Figuur 4 Schematische weergave ontwerpvrage

1.4 Onboardingstool

Onder oud-medewerkers wordt na afloop van het dienstverband een exitinterview verspreid. In bijlage 2 is een blanco interview te zien. We vragen medewerkers om deze naar waarheid in te vullen. Het formulier is opgesteld aan de hand van de 4 A's en heeft voldoende ruimte voor eigen invulling. Onder de Housekeeping Wisselschoonmakers zijn alle exitinterviews geanalyseerd en de pijnpunten vergeleken met elkaar. Harde cijfers lieten zien dat het inwerkprogramma onvoldoende scoorde. In bijlage 2 is de huidige inwerkprocedure betreffende Wisselschoonmaak te zien. Ook de zachte criteria zoals motivatie en verbeterpunten werden meermaals gericht op de start van het dienstverband, of te wel de onboarding. Het hoge verloop wordt in deze innovatieve interventie onder de loep genomen en daarbij specifiek gericht op de onboarding van Housekeeping medewerkers. Zoals hierboven in hoofdstuk 1.2 al concreter is toegelicht, is de doelgroep de afdeling Housekeeping Wisselschoonmaak.

Door diverse brainstormsessies met HR-collega's is er een eerste idee geschetst voor een onboardingstool. Namelijk een nieuwe medewerkersdag, genaamd de Expeditie. De Expeditie wordt een training voor nieuwe medewerkers waarbij ze in een dagdeel klaargestoomd worden voor werken bij Center Parcs. Enerzijds is de visie, missie, kernwaarden en pijlers van Center Parcs leidend, maar anderzijds ook het inhoudelijk aspect van de betreffende functie. Het voornamelijkste doel is een georganiseerde dag waarbij nieuwe medewerkers een warm welkom ontvangen vanuit Center Parcs en direct zin krijgen om aan de slag te gaan. Het binden en boeien van medewerkers aan de organisatie staat hier centraal.

1.5 Doelgroep analyse

De Housekeeping sector kenmerkt zich als instap- en doorstroomsector. Volgens Ras (2021) bestaat deze sector grotendeels uit: laagopgeleiden, mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en mensen met een migratieachtergrond die de Nederlandse taal nog onvoldoende beheersen. Het verloop is hoog, met name in het eerste jaar. Jaarlijks stromen er ruim 30.000 medewerkers uit. Hier tegenover stromen iets minder medewerkers ieder jaar de sector in. De gemiddelde leeftijd in de sector is 46 jaar en doordat ook de nieuw instromende medewerker vaak ouder is dan 40 jaar neemt de gemiddelde leeftijd snel toe. Tegenwoordig vormt de leeftijdsgroep 55-64 jaar de grootste categorie (Ras, 2021). Bij Center Parcs Het Meerdal ligt dit getal lager. De gemiddelde leeftijd is daar 42 jaar.



Figuur 5 Leeftijdverdeling

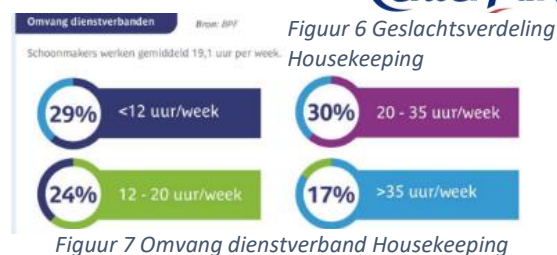
De meeste werknemers werken volgens Ras (2021) parttime in de Housekeeping. Met name het vrouwelijk geslacht is vaker parttime werkzaam in de reguliere schoonmaakfuncties, terwijl mannen vaker fulltime werken in specialistische schoonmaakfuncties. Gemiddeld is drie kwart van de werknemers in deze sector vrouw. Binnen Center Parcs wordt 100% van de functie Wisselschoonmaak uitgeoefend door vrouwen. Hiervan is 90,6% parttime werkzaam. De overige 9,4% wordt opgevuld door Hulpkrachten. Wel zijn er mannelijke wisselschoonmakers in dienst via een uitzendbureau. Deze zijn in dit rapport niet meegenomen.



De volgende statistieken heeft Ras (2021) bekend gemaakt over de gemiddelde lengte van het dienstverband.

- 29% werkt minder dan 12 uur per week;
- 24% werkt 12 tot 20 uur per week;
- 30% werkt 20 tot 35 uur per week;
- 17% werkt meer dan 35 uur per week.

Voor een schematische weergave van bovenstaande gegevens en statistieken zie figuur 7 hierlangs.



Figuur 7 Omvang dienstverband Housekeeping

De werkzaamheden in de schoonmaak zijn divers. De algemene schoonmaak kent een hoge tijdsdruk, veel repeterende werkzaamheden, veel lopen, strekken en tillen (Ras,2021). Schoonmakers in bepaalde sectoren, zoals het openbaar vervoer werken vaak in de nacht en/of onregelmatige diensten. Door deze factoren is het schoonmaakwerk als zwaar werk te bestempelen. Bij Center Parcs zijn onregelmatige diensten niet aan de orde in de wisselschoonmaak. De tijden zijn zelfs heel gunstig opgebouwd. Namelijk van 9:30 tot 15:00, exact onder schooltijd. De overige aspecten zoals tijdsdruk en fysiek werk zijn wel in grote mate aanwezig binnen Center Parcs.

Factoren die het werk volgens Ras (2021) zwaar maken zijn onder meer de fysieke belasting (in combinatie met de oplopende leeftijd), de psychische en mentale belasting (werken op locatie, werkdruk, ongewenst gedrag en weinig regelmogelijkheden), fysische omstandigheden (buiten werken, warmte/koude, vocht, chemische middelen) en het werken in onregelmatige diensten. Deze omstandigheden maken dat het niet altijd mogelijk is om gezond de AOW-leeftijd te halen. Zowel het ziekteverzuim als de instroom in de WIA zijn relatief hoog (Ras, 2021).

Een substantiële groep werknemers in de branche voldoen geheel of gedeeltelijk aan de kenmerken van een lage economische status. Enkele voorbeelden hiervan zijn

- Laag opleidingsniveau. Meestal praktijkgericht opgeleid maar niet opgeleid tot vakbekwaam schoonmaker. Opleiden gebeurt vaak via opleidingsstructuur van de branche;
- Multiproblematiek. Vaak meerdere kleine banen, een laag inkomen, vaak migratieachtergrond, waardoor onvoldoende beheersing van de Nederlandse taal. Deze taalbarrière kan zorgen voor miscommunicatie;
- Lage zelfredzaamheid. In combinatie met lage self-efficacy (vertrouwen in eigen kunnen);
- Komen eerder van school en starten eerder met werken (Ras, 2021).



Figuur 8 Opleidingsniveau Housekeeping

In bovenstaand figuur 8 is een schematisch overzicht weergegeven van het opleidingsniveau in de sector Housekeeping.

De volgende factoren zijn voor schoonmakers belangrijk tijdens het kiezen van een baan in de branche. Naast de salarisomvang zijn dit zijn aspecten waaraan zij veel waarde hechten tijdens het werken in hun functie.

- Werktijden;
- Werkprocessen;
- Werkdruk;
- Hulpmiddelen en apparaten;
- Stijl van leidinggeven;
- Ontplooiing.

1.6 Spanningsdriehoek HRM

In deze paragraaf zal beschreven worden op welke manier de innovatieve interventie samenhangt met de belangen uit de HRM spanningsdriehoek. Er moet constant rekening worden gehouden met de spanning die tussen het individu, de organisatie en de maatschappij zit. Hiernaast in figuur 9 wordt de waarde van elke dimensie beschreven in de HRM spanningsdriehoek.



Figuur 9 Spanningsdriehoek HRM

Individue

In deze onboardingstool staat het werkgeluk van medewerkers centraal. Het doel is om voor medewerkers duidelijke verwachtingen te treffen. Deze verwachtingen zijn enerzijds gericht op de arbeidsinhoud en anderzijds op de organisatiecultuur van Center Parcs. Deze tool zal effect hebben op de nieuwe medewerkers zelf, omdat zij vanaf het begin een eerlijk beeld krijgen van de organisatie en de functie. Door middel van de Expeditie worden ze bewust van de arbeidsinhoud die de functie te bieden heeft en krijgen de medewerkers tevens een beeld van de denkwijze van de organisatie waarin ze komen te werken. Daarnaast wordt de interventie in groepen uitgevoerd, waardoor het gevoel van "samen zijn" en collegialiteit vanaf de start al wordt vergroot. Volgens medewerkers Housekeeping (2022) zijn de volgende drie aspecten van belang tijdens de onboarding. Het teamgevoel speelt hierbij een grote rol, maar ook weten in wat voor organisatie je werkt en wat er van je verwacht wordt vinden deze medewerkers interessante informatie. Dit werd onafhankelijk van elkaar benoemd door de geïnterviewde Housekeepers. Als dit gewaarborgd blijft tijdens de onboarding zal dit een positieve invloed hebben op het werkgeluk van de medewerkers

Organisatie

Het belangrijkste doel voor de organisatie (met daarin HR en het Management) is de nieuwe medewerkers zo snel en bevoegen mogelijk aan het werken krijgen. De nieuwe medewerkers moeten het warme gevoel krijgen dat ze welkom zijn bij Center Parcs. De Expeditie is een verplichte dag, maar de organisatie moet ervoor zorgen dat de medewerkers dit niet als verplicht ervaren, maar dat ze er juist gemotiveerd van raken en zelf graag willen deelnemen. De organisatie wil dat medewerkers achteraf geen spijt krijgen van de gemaakte keuze, waardoor ze de organisatie vroegtijdig weer gaan verlaten. Dit kan botsen met de belangen van een medewerkers, als hij of zij er na de Expeditie achter komt dat de organisatie en/of functie geen toekomst kan bieden. Volgens een tweetal managers (HR en Leisure, 2022) uit de organisatie moet dit nadeel de Expeditie niet in de weg staan. Immers een ongemotiveerde medewerker heeft weinig toegevoegde waarde. Daarnaast heeft die medewerker wel kennis gemaakt met Center Parcs als werkgever en draagt ambassadeurschap voor de organisatie. Om dit dilemma inzichtelijk te maken zal er onder de medewerkers, die na de Expeditie zichzelf terugtrekken, een kleinere variant van het Exit Interview worden verspreid. Zo krijgt de organisatie een beeld waarom een medewerkers zich niet passend vindt binnen de organisatiecultuur of binnen de functie.

Dit moet ervoor zorgen dat de Expeditie nu, maar ook in de toekomst beter aansluit bij de doelgroep. Echter staat hier tegenover de Manger Housekeeping (2022). Zij heeft aangegeven dat dit belang wel kan botsen.

Er zijn handjes te kort en deze moeten zo snel mogelijk opgevuld worden, ook als een medewerker dan weer snel de organisatie verlaat. Hier kan dus een belangenverschil in ontstaan.

Maatschappij

Tegenwoordig wordt het steeds belangrijker gevonden om gezond en gelukkig personeel te hebben. Hier moet geruime aandacht aan worden besteed en zelfs al voordat het dienstverband officieel start. Door de Expeditie komen medewerkers er gelijk achter wat ervan hen verwacht wordt en hoe ze hun werk moeten gaan uitoefenen. Als ze erachter komen dat er onverhoopt toch geen match is tussen individu en de organisatie zullen deze mensen de organisatie weer snel verlaten en weer opnieuw de arbeidsmarkt betreden. Als dit proces zich een aantal keer herhaald is er een aanwezige kans dat medewerkers geen motivatie meer hebben om ergens aan het werk te gaan en uiteindelijk werkloos raken. Mentaal gezien kan dit gevolgen met zich meebrengen, maar ook moet voor deze medewerkers een uitkering beschikbaar worden gesteld en zal het UWV zal hier extra werk aan hebben. Het (werk)geluk van deze ongemotiveerde medewerkers zal afnemen en hebben een sombere blik op de arbeidsmarkt. Deze blik en houding kunnen ze overdragen aan andere mensen om zich heen. Hierdoor zal een groot maatschappelijk probleem ontstaan. Het is bekend dat in wijken/gemeentes waar veel werkloosheid heerst, ook veel sprake is van criminaliteit. Dit heeft weer invloed op de hulpdiensten, wat het welvarende van ons land verminderd. Kortom, ook vanuit maatschappelijk oogpunt is het werkgeluk van medewerkers belangrijk.

1.7 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 van dit rapport wordt het verantwoordingontwerpproces toegelicht. De input die is gebruikt om de interventie te ontwerpen en de onderliggende keuzes hiervan worden beschreven. De gemaakte keuzes en betrokkene worden vastgelegd. Daarnaast worden deze keuzes gekoppeld aan theorieën.

Daaropvolgend komt hoofdstuk 3. Het ontwerp. In dit hoofdstuk wordt de interventie concreet toegelicht. Er wordt ingespeeld op belangrijk zaken, zoals de activiteiten, rollen, planning en gekozen werkvormen. Het prototype wordt hier weergegeven.

In hoofdstuk 4 is het evaluatieplan te lezen met daarin de theorie rondom het Kirkpatrick model en de totstandkoming van de vraagstellingen. Dit hoofdstuk geeft weer hoe de evaluatie plaats gaat vinden.

Uiteindelijk vindt een evaluatie daadwerkelijk plaats. Dit is terug te lezen in hoofdstuk 5. Hier wordt op een procesmatige manier een terugblik gegeven op de interventie. Daarnaast zal er ook op inhoudelijk vlak een terugblik worden getoetst. Dit zal gebeuren aan de hand van het Kirkpatrick model.

Tot slot zal in hoofdstuk 6 een conclusie en vooruitblik worden geschetst. Hierin staat een kernachtige conclusie met betrekking tot de toegevoegde waarde van de interventie. Dit is gebaseerd op een test, de inhoud, innovatieve waarde, duurzaamheid en doorontwikkeling van de interventie.

Het rapport wordt afgesloten met een literatuurlijst en de bijlagen.

2. Verantwoordingontwerpproces

2.1 Verloop proces

Alle exitinterviews van de afdeling Housekeeping zijn aan de hand van de 4 A's grondig geanalyseerd en de kritiekpunten zullen uitgebreid aan bod komen in de gesprekken met stakeholders.

Vanuit hier zijn dan ook de eerste gesprekken gevoerd met twee Floormanagers, de Assistent Housekeeping Manager en een stagiaire Management Housekeeping. In het eerste gesprek met de Stagiaire kwamen drie pijnpunten naar voren: communicatie, duidelijkheid en verwachtingsmanagement. Nieuwe medewerkers werden vaak snel in het diepe gegooid, omdat er een hoge tijdsdruk is en krijgen daardoor niet voldoende aandacht en handvatten aangereikt. Ten tweede krijgen sollicitanten weinig vooraf gestelde informatie beschikbaar en is er in de communicatie genoeg te verbeteren. Daarnaast werd er aangegeven dat het teamgevoel niet overal aanwezig is en dat het personeel enerzijds de organisatie snel verlaten of anderzijds het personeel vastgeroest zit. Hierdoor staan veel medewerkers niet meer open voor vernieuwing en digitalisering. De drie daaropvolgende gesprekken bevestigden dit allemaal en waren er duidelijk in dat de interventie niet gedigitaliseerd moet worden.

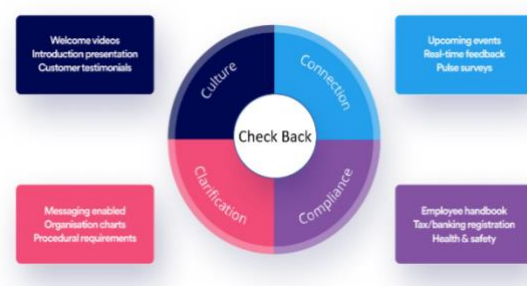
Door middel van persoonlijke communicatie zijn er ook medewerkers Housekeeping ondervraagd. Doordat er met regelmaat klachten zijn over het gebruik van systemen kan geconcludeerd worden dat digitalisering, ook volgens de medewerkers, uitgesloten moet worden. Er werd meermaals aangegeven dat er behoefte is aan een prettige en intensieve samenwerking binnen het team. Toen er gevraagd werd naar het ideaalbeeld van een onboarding, werd geantwoord dat medewerkers vóór hun start voldoende informatie moeten ontvangen over enerzijds Center Parcs als organisatie en anderzijds over de inhoudelijke functie. Beide aspecten werd door een viertal medewerkers als belangrijk gezien tijdens de onboarding.

Deze optiek leidde tot meerdere bewegende gedachten over interventies. Het opstellen van een inwerkprogramma, het maken van introductiefilmpjes, een handboek, en een ondersteuningsplatform zijn allerlei ideeën die besproken en bekritiseerd zijn. Met name het digitale aspect van de interventies werd niet hartelijk ontvangen door de afdeling en zal weinig kans van slagen hebben, aldus een Floormanager. Dit is te herleiden aan het personeelsbestand dat al langer in dienst is. Deze medewerkers zijn een groot deel van hun loopbaan werkzaam binnen Center Parcs en staan niet tot nauwelijks meer open voor vernieuwing en digitalisering. Een personeelshandboek en inwerkprogramma is al geïmplementeerd in de organisatie en wordt regelmatig bijgesteld. Een concept om de onboarding transparanter en met duidelijke verwachtingen te laten verlopen moet dus ontwikkeld worden. Hier is een onboardingstool voor ontwikkeld waarbij de visie en kernwaarden naar voren komen, maar waarbij ook aandacht wordt besteed aan de inhoudelijke functie en het streven naar samen werken aan één Center Parcs. Dit moet bijdragen aan het binden en boeien van (nieuwe) medewerkers. Daarnaast zullen er verschillende opdrachten worden uitgevoerd om aan de hand van de Experience Blueprint de gastenbeleving te optimaliseren. Tevens kunnen deelnemers, door middel van observatieleren ontdekken wat de functie inhoudelijk te bieden heeft. Observerend leren wordt vaak toegepast door middel van modeling. Dit wil zeggen dat modellen een taak uitvoeren terwijl zij hardop denken. Deze methode is vooral geschikt om medewerkers voor te bereiden op nieuwe taken (Ockenburg, 2019). Ook is het cognitief minder veeleisend om iemand te observeren die een nieuwe of onbekende taak uitvoert, dan deze nieuwe taak direct zelf uit te voeren.

Het werkgeheugen wordt minder zwaar belast, waardoor er meer ruimte is voor het leren van andere informatie. Met name tijdens de Expeditie is dit gunstig, aangezien het een informatieve dag is waarbij veel geleerd en onthouden zal moeten worden. De Expeditie zal bijdragen aan de onboarding doordat nieuwe medewerkers zo een duidelijk overzicht krijgen van wie Center Parcs is en waar het bedrijf voor staat. Ook wordt hierdoor de communicatie verbeterd, doordat toekomstig personeel al verschillende stakeholders in de organisatie leert kennen en ook weet waar ze terecht kunnen bij specifieke vragen. Door middel van observatie naar andere medewerkers wordt de inhoudelijke functie ook uitgediept.

Uit vooronderzoek is gebleken dat de afdeling Housekeeping Wisselschoonmaak het hoogste verloopcijfer had. Echter streeft Center Parcs naar een gevoel van samenhang. Zoals in de Experience Blueprint en in het We Are All programma is beschreven. Om deze reden zal de Expeditie niet alleen plaatsvinden per afdeling, maar zullen diverse nieuwe medewerkers samen in de groep komen. Hierdoor creëer je het gevoel van samen aan Center Parcs bouwen, daarnaast komen nieuwe medewerkers er zo achter wat er allemaal nog meer mogelijk is binnen Center Parcs en kan dit op een later moment zorgen voor het intern vervullen van vacatures. Het doel van de Expeditie is een interactieve, educatieve maar bovenal plezierige dag waardoor medewerkers een warm welkom ontvangen vanuit Center Parcs en gelijk zin krijgen om aan de slag te gaan binnen de organisatie.

Om dit te verwezenlijken zal in de introductiedag gebruik worden gemaakt van het model van Bauer (2010). Dit model, genaamd The Five C's, heeft vijf pijlers die een onboarding tot een succesvol resultaat zal leiden (Bauer, 2010). Deze vijf C's staan voor **Compliance** (De basisuitleg met betrekking tot beleid en regels binnen de organisatie), **Clarification** (het begrijpen van de taken binnen de functie), **Culture** (een beeld vormen van de normen binnen de organisatie) en **Connection** (onderlinge relaties ofwel netwerk). Als laatste is er nog de **Check Back** (het blijven verbeteren, ook in de toekomst). Zie figuur 10



Figuur 10 The Five C's

voor een uitgebreid overzicht van het model. In hoofdstuk 3.1 worden deze vijf C's gekoppeld aan het draaiboek van de Expeditie dag.

Maar wat is nu de betekenis van onboarding. Volgens Bauer (2010) wordt met onboarding het gehele inwerkproces van een nieuwe medewerker bedoeld vanaf de eerste werkdag. Het helpt de nieuwe medewerkers om een functie eigen te maken, waardoor zij snel productief kunnen zijn. Het helpt de medewerker daarnaast ook op sociaal gebied, omdat hij hierdoor sneller een band vormt met zijn collega's. Fouche (2018) stelt daarnaast dat onboarding het proces is waarin een nieuwe medewerker geïntroduceerd wordt binnen het bedrijf. De medewerker maakt kennis met de missie, visie en waarden binnen het bedrijf, waardoor de medewerker zich kan oriënteren.

Talmundo (2018) geeft aan dat een onboardingsproces pas succesvol kan zijn als het in de gehele organisatie is doorgevoerd en iedereen zich bewust is van het bestaan van het onboardingsproces en zich hierop instelt. Daarnaast zou een onboardingsproces moeten beginnen voordat de medewerker zijn eerste werkdag heeft. Dit is belangrijk voor het binden en boeien van medewerkers. Talmundo (2018) geeft aan dat de basis van succes wordt gecreëerd door medewerkers te betrekken bij de organisatie met behulp van een onboardingsproces.

Tot slot is het van belang om als organisatie te voldoen aan de verwachtingen van nieuwe medewerkers en beloftes waar te maken. Dit zou belangrijk zijn voor het behoud van medewerkers. Medewerkers worden door middel van een onboardingsprogramma sneller up to speed gebracht binnen hun functie. Het is daarbij belangrijk dat het proces van werving & selectie, socialisatie van de medewerker en de opname van de cultuur binnen het bedrijf worden samengevoegd. Daarnaast is het belangrijk dat de medewerker weet wat er van hem verwacht wordt en wat de medewerker van het bedrijf kan verwachten (Bauer, 2010). Onboarding moet echter niet gezien worden als een checklist, maar als een integratieproces. Daarnaast is het belangrijk dat binnen de organisatie duidelijk is wie er verantwoordelijk is voor het onboardingsproces van de nieuwe medewerker (Dai & De Meuse, 2007). Binnen Het Meerdal en Limburgse Peel is de afdeling HR verantwoordelijk voor het Recruitementproces. De Floormanager van de afdeling is vanaf het sollicitatiegesprek verantwoordelijk voor de onboarding van de medewerker en uiteindelijk is de Deputy Manager eindverantwoordelijk voor een goed verloop van het dienstverband. Het is belangrijk dat in de fase van pre-boarding de wederzijdse verwachtingen al uitgesproken dienen te worden. Verder dient een onboardingsproces te bestaan uit diverse bouwstenen om alle facetten langs te laten komen bij het inwerken van een nieuwe medewerker.

Het implementeren van deze bouwstenen in de interventie zal leiden tot een effectief en helder resultaat.

3. Ontwerp

3.1 Interventie

De interventie die gehanteerd gaat worden is gericht op het aanpassen van de inrichting van het onboardingsproces. Toekomstige medewerkers zullen op een nieuwe en innovatieve manier de organisatie leren kennen. Deze interventie wordt genoemd de Expeditie. De Expeditie binnen Center Parcs moet ervoor zorgen dat medewerkers bij binnenkomst in de organisatie weten wat hen te wachten staat. Zo wordt overzicht en duidelijkheid gecreëerd. Tijdens de Expeditie staan een aantal thema's centraal.

Als eerste worden nieuwe medewerkers van A tot Z meegenomen in de strategie/ visie van "We Are All". Deze visie geeft medewerkers handvatten om de ambitie waar te maken, namelijk: families een boost te geven met energie en positiviteit. Het bijbehorende doel is het versterken van de familiebanden omdat Center Parcs gelooft dat dit essentieel is voor geluk. Vandaar dat de Experience Blueprint, zoals hiernaast aangegeven staat, wordt ingevoerd tijdens de Expeditie. Met name de Culture (Five C's Bauer) is te koppelen aan de Experience Blueprint. De organisatiecultuur en visie wordt hier namelijk toegelicht. De blueprint laat ook zien wat de belangrijkste cultuurwaarden zijn.



Figuur 11 Experience Blueprint

De eerste C wordt hierin dus toegelicht. De overige 4 C's worden aan de Expeditie zelf gekoppeld. Een uitgebreide toelichting van de 5 C's op de Expeditie staat beschreven in hoofdstuk 3.3. Om de Expeditie op een educatieve, maar toch plezierige manier uit te voeren zijn er diverse opdrachten ontwikkeld. Deze opdrachten zorgen ervoor dat de pijlers visueel worden gemaakt en gelijk ingevoerd kunnen worden in de uitoefening van de eigen functie van een medewerker. Er is gekozen voor deze aanpak, omdat de doelgroep duidelijk en praktisch hierin wil worden opgeleid. Dit kan worden verzekerd, aangezien meerdere Floormanagers aangaven dat hun team hier behoefte aan heeft. Dit merkte zij ook in de dagelijkse gang van zaken. Om dezelfde reden wordt er ook veel gebruik gemaakt van digitale video's. Dit spreekt meer naar de verbeelding en de informatie blijft beter hangen bij de mensen.

Daarnaast is de Expeditie ook gericht op het ontdekken van Center Parcs. Er worden verschillende routes gelopen door het park om kenbare verschillen aan te tonen binnen de afdelingen. Zo krijgt een medewerker gelijk te zien wat Center Parcs allemaal te bieden heeft, buiten de eigen afdeling. Door deze stap wordt er gelijk voor gezorgd dat interne sollicitaties in de verdere loopbaan mogelijk worden gemaakt. Als de huidige functie geen perspectieven of uitdagingen meer biedt, heeft de medewerker nog in zijn achterhoofd zitten dat er meerdere functies aangeboden worden binnen Center Parcs. Zo verminder je het aantal talenten die de organisatie onnodig verlaten. Ook wordt er aandacht besteed aan de organisatie indeling en zal het organogram toegelicht worden. Het organogram van het Management Team dat hiervoor gebruikt gaat worden is te zien in bijlage 2. Dit zal ervoor zorgen dat medewerkers gelijk al weten waar ze terecht kunnen met bepaalde vragen.

In onderstaand draaiboek is exact te zien hoe de dag planning eruit ziet van de Expeditie. Ook is aangegeven welke stakeholders betrokken zijn bij de activiteiten. Voor de volledigheid is ook het bijbehorende doel benoemd. Dit zal ook overgedragen worden aan de deelnemende medewerkers. De Expeditieleider is degene die de dag grotendeels zal leiden. Er zijn binnen Center Parcs meerdere Deputy Managers die deze taak op zich zullen nemen. Zij staan immers het dichtst bij de nieuwe medewerkers en zullen hen daarom ook welkom moeten heten binnen de organisatie. Deputy Managers hebben een leidinggevende functie en zijn ieder verantwoordelijk voor een tot vijf afdelingen. Voor de duurzaamheid van het proces zijn de benodigheden en de activiteit ook toegevoegd. Dit simplificeert het proces voor in de toekomst.

Daarnaast is in het draaiboek te zien dat alle activiteiten gelinkt zijn aan de Experience Blueprint. Dit wordt versterkt door het gebruik van diverse theorieën.

Tijdsduur	Onderwerp	Activiteit	Doel	Stakeholder	Aandachtspunt
9:30 uur - 9:45 uur	Welkom en introductie.	Expeditioneleider stelt zichzelf voor en heet de nieuwe medewerkers welkom. Laat hen zelf ook iets over hunzelf vertellen. Expeditioneleider feliciteert nieuwe medewerkers met nieuwe baan bij CP. Expeditioneleider legt kort uit wat het doel van deze Expeditie is. • Kennismaking met het park • Kennismaken met de manier waarop wij als bedrijf met onze gasten omgaan (En welke rol jij als medewerker hierin hebt). • Voorbereiding op je 1e werkdag op de werkvloer	Kennismaken, creëren & doel van de dag duidelijk maken De nieuwe medewerkers enthousiast maken en trotsheid creëren om bij CP te mogen werken.	Nieuwe medewerkers en Expeditioneleider	Laat deze nieuwe medewerkers direct al de presentielijst tekenen. En ook naamkaartjes laten invullen met naam en afdeling.
9:45 uur - 10:15 uur	Experience Blueprint. "Oprechte aandacht".	Welkomstwoord GM en aangeven dat we Family Boosters zijn. We doen dit door te zorgen voor een ultieme gastbeleving. Vier pijlers toelichten. <u>Mission 1</u> oprechte aandacht: praat met iedere deelnemer en vind een ding wat jullie met elkaar gemeen hebben. Dit schrijf je op een post-it en plak je op jezelf. Herhaal dit bij iedereen die je tegenkomt. De enigste regel is dat je bij de volgende persoon een nieuwe overeenkomst moet tegenkomen. Nadien: vragen wat voor een gevoel dit oproept bij de deelnemers en welke skills ze gebruiken (bijv. contact maken en oprechte aandacht hebben voor een ander). Deze opdracht zorgt ervoor dat geleerd wordt hoe je oprechte aandacht kunt geven aan een gast.	1e kennismaking met Experience Blueprint en uitleg, om zo doelgerichter de volgende Missions in te gaan.	General Manager, nieuwe medewerkers en Expeditioneleider	- Post-its - Stiften Experience Blueprint vergroten op een scherm.
10:15 uur - 10:45 uur	Experience Blueprint "Vol Energie".	We brengen gasten positieve energie, zetten onze gasten in het zonnetje zodat ze zich energiek en geweldig voelen. Je kunt gasten op veel verschillende manier in de schijnwerpers zetten. CP daagt medewerkers uit hier zo creatief mogelijk in te zijn. <u>Mission 2A</u>: bedenk met jouw groepje drie manieren om gasten of medewerkers op een zo creatief mogelijke manier een compliment te geven. Dit naderhand plenair bespreken. <u>Mission 2B</u>: De ideeën in de praktijk brengen. Loop naar iemand toe en maak een complimentje. Iedereen doet dit individueel.	Om gasten energie te geven, zal je als medewerker moeten zorgen dat je een glimlach op gezichten tovert.	Nieuwe medewerkers en Expeditioneleider	Ondertussen vertellen over de omgeving/locaties die je passeert. Groepjes maken van drie personen. Filmpje random acts of kindness afspelen op tablet.

		Nadien: Hoe reageerde de persoon? Hoe voelde jij je daarbij? Is dit makkelijk toe te passen op de werkvloer als je aan het werk bent? Conclusie: JUST DO IT! Deze opdracht draagt bij aan het werken met passie en vol energie. Er wordt geleerd om met veel energie gasten te verrassen.			
10:45 uur - 11:15 uur	Experience Blueprint “WOW beleving”.	AM wordt door 98% van onze gasten bezocht. Dit zijn onze prachtige zwembaden en die zorgen voor veel WOW momenten. Maar ook het personeel dat er werkt dient te zorgen voor WOW momenten voor gasten. <u>Mission 3A</u>: wat zie je in het filmpje allemaal gebeuren? Uitleg: het zijn vaak kleine en simpele dingetjes zoals persoonlijke aandacht en een extra moeite. <u>Mission 3B</u>: bedenk hoe jij op jouw afdeling een WOW moment voor een gast kunt creëren. Note: het is de bedoeling dat je dit voorbeeld meteen gaat inzetten op de werkvloer. Het is dus een actiepoint voor jezelf. Schrijf dit op de kaart die je krijgt. Door middel van deze opdracht kunnen deelnemers zien wat een klein gebaar voor een grote WOW beleving kan doen.	Ideeën aanreiken ten aanzien van: WOW-beleving. Wat houdt het in en hoe creëer je dit bij een gast?	Nieuwe medewerkers en Expeditieleider	Expeditieleider stopt bij Aqua Mundo en geeft wat feitjes. - Tablet - Uitreiken kaart HFM kaart Filmpje WOW beleving afspelen op tablet.
11:15 uur - 11:45 uur	Experience Blueprint “Samen zijn”.	Loop naar het gethematiseerde restaurant Fuego of Nonna's. Laat de groep ergens plaatsnemen. Informatie geven over al onze partners en als laatste Albron in het bijzonder. Na het filmpje is Albron Manager aan het woord. Het samen zijn wordt hier benadrukt. De groep krijgt nog een hapje/drankje door de Albron Manager.	Thema “samen zijn” toelichten en het belang van Albron en andere partners uitleggen.	Albron Manager, nieuwe medewerkers en Expeditieleider	Filmpje Albron afspelen op tablet.
11:45 uur - 13:00 uur	Inhoudelijke functie Clarification	In groepen gaan de deelnemers uit elkaar en vertrekken naar de afdeling waar ze komen te werken. Door middel van observatieleren zien, horen en noteren zij hoe de functie beoefend wordt en wat hen opvalt. Dit zal door de expeditieleider gevraagd worden en eventuele onduidelijkheden/vragen beantwoorden.	Erachter komen hoe de werkzaamheden eruitzien wat ze gaan verrichten.	Nieuwe medewerkers, Expeditieleider en een huidig medewerker van desbetreffende afdeling	Schakelen met HSK Manager wie beschikbaar is.

13:00 uur - 13:45 uur	Escape The Cottage	<u>Mission 4</u> • Introverhaal “familie Janssen” • Escape Room spelen • Groepsfoto maken • Puzzel Blueprint Iedere groep heeft een puzzel voor zich liggen. Een deel van de puzzel is al gemaakt. Enkel de bovenste twee lagen moeten nog ingevuld worden. Aan jullie de opdracht om dit te doen. Twee min de tijd hiervoor. Middels deze opdracht wordt gewerkt aan de samenwerking. Hierdoor hebben deelnemers een gevoel van teambuilding. Een term waar CP naar streeft.	Nadere kennismaking met de Experience Blueprint.	Nieuwe medewerkers en Expeditieleider	- Koffer materiaal en Escape Room - Flip-over papier - Tablet - Blueprint puzzel
13:45 uur - 14:00uur	Afsluiting	Afsluitende tekst: deze Blueprint is voor CP heel belangrijk. Je kunt het zien als ons kompas. Het geeft de richting aan, welke kant we met zijn alle op gaan. Het is de bedoeling dat iedere medewerker zich hieraan vasthoudt. DE ULTIEME GASTBELEVING. Wij verwachten nu ook van jullie als nieuw medewerkers, dat je op de werkvloer dagelijks aan de gang gaat met thema's uit deze Blueprint • Maak jouw contact met de gast net even wat persoonlijker • Zorg ervoor dat je familiemomenten boost en stimuleert • Zorg ervoor dat je gasten verrast = een WOW moment bezorgt • Zorg ervoor dat je een glimlach op iemands gezicht tovert Dit maakt onze gasten namelijk heel erg blij en dat maakt dat ze terugkomen bij ons. Ons MT en FM besteden veel aandacht aan de Blueprint, dat zul je gaan merken. Onze HFM Coaches gaan jou stimuleren en uitdagen om steeds weer vanuit de ultieme gastbeleving te denken en zo met onze gast om te gaan. Veel succes op jullie eerste werkdag. Uitreiking Goodie Bag.	Korte samenvatting geven van de Blueprint. Uitdelen van de Goodie Bags en checken of iedereen weet waar en hoe laat ze aanwezig moeten zijn op hun eerste werkdag.	Nieuwe medewerkers en Expeditieleider	- Goodie Bags

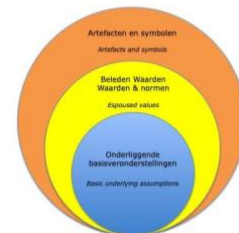
Tabel 2 Draaiboek Expeditie

3.2 Innovatieve interventie

Doordat er wordt gewerkt met nieuwe ideeën en werkvormen kan gesteld worden dat de Expeditie op een innovatieve manier gaat plaatsvinden. Er vindt een ontwikkeling plaats binnen de organisatie, wat ervoor zorgt dat de Expeditie grensverleggend gaat zijn. Daarnaast zal de Expeditie eraan bijdragen om op een betere en effectievere manier de onboarding te starten. Wat uiteindelijk zal bijdragen aan het verminderen van het verloop van personeel. Om het telkens te blijven vernieuwen en nog efficiënter te laten verlopen, zal er na elke Expeditie geëvalueerd worden om dit in de toekomst naar een hoger niveau te tillen.

3.3 The Five C's van Bauer

De Expeditie is ook opgesteld aan de hand van The Five C's van Bauer (2010). Deze zijn al eerder in hoofdstuk 2 aan bod gekomen en zullen een belangrijke rol spelen in de Expeditie. Door nieuwe theorieën of modellen te hanteren, wordt het een innovatieve interventie die bijdraagt aan ontwikkeling voor in de toekomst. De eerste C, Compliance is toegepast in de intro van de Expeditie. Hier worden de basisregels van Center Parcs toegelicht en tevens wordt hier vaak bewust en onbewust op teruggekomen tijdens de rondleiding. Clarification is een belangrijk onderdeel van de Expeditie. Zo zal iedere deelnemer zich voorstellen en worden uitgedaagd om iets kort te vertellen over de functie waarin ze komen te werken. Daarnaast wordt er gebruik gemaakt van observatieleren. De deelnemers gaan observeren hoe een huidige medewerker zijn of haar werk uitvoert. Door te observeren, noteren wat je opvalt en het daarna te bespreken met elkaar kun je zien wat de functie inhoudelijk te bieden heeft. Omdat de Deputy Manager de leiding zal hebben, heeft hij of zij hier ook een informatieve rol waarbij extra inhoudelijk informatie gegeven kan worden. Het inhoudelijke aspect van de functie komt hier dus naar boven. Culture is de derde C en naast Clarification ook erg van belang. Deze pijler zal aan de hand van de Experience Blueprint uitgebreid aan de orde komen deze dag. Zo weten de deelnemers aan het einde van de dag precies waar de organisatie voor staat en waar ze naar streeft. De cultuurwaarden worden verduidelijkt door middel van oefeningen. Deze zullen zo opgezet worden, dat ze gelijk ingezet kunnen worden in de praktijk. Om de deelnemers hierbij te helpen is de Experience Blueprint ontwikkeld. De vierde C staat voor Connection en staat centraal voor de onderlinge relaties. De dag wordt in groepen georganiseerd, omdat er zo gelijk al onderlinge relaties kunnen ontstaan. De groep zal bestaan uit deelnemers van diverse afdelingen. Zo ontstaat het samen gevoel en kunnen de deelnemers leren van elkaar. Center Parcs streeft ervoor om samen met alle medewerkers te werken aan een innoverende organisatie. Om geen onderlinge verschillen te veroorzaken zal daarom de Expeditie in gemengde afdelingen plaatsvinden. Tevens is op deze manier gelijk te zien welke mogelijkheden Center Parcs nog meer te bieden heeft. Hierdoor zal op langere termijn effectief gebruik kunnen worden gemaakt van de nieuwe medewerkers door het intern vervullen van vacatures. Daarnaast wordt ook gezorgd voor het tonen van een organogram om de verschillende netwerken in de organisatie kenbaar te maken. De laatste C is de Check Back. Zoals de term al verklapt, is dit een laatste Check die gedaan wordt bij de deelnemende medewerkers. De deelnemers worden gevraagd om feedback te geven over de training dag en deze feedback wordt continu geanalyseerd, waardoor het een bewegend proces is wat telkens verbeterd. De beste graadmeter zijn immers de deelnemers zelf.



Figuur 12 Cultuurmodel Schein

3.4 Cultuurmodel van Schein

Daarnaast is de theorie van Edgar Schein ook geïmplementeerd in de Expeditie. Schein (Agile, 2020) onderscheidt drie niveaus van cultuur. Het eerste niveau zijn de Artefacten. Dit zijn makkelijk waarneembare elementen uit de organisatiecultuur. Hetgeen je ziet, hoort, opmerkt en voelt wanneer je ergens rondloopt. Ze bevinden zich aan de oppervlakte van de organisatie. Niet alleen voor de medewerkers, maar ook voor externe stakeholders. Kortom, alles waar je door te observeren kennis van kan nemen. Dit niveau komt terug in de Expeditie, aangezien er gebruik wordt gemaakt van de observatieleertheorie. In het tweede dagdeel zullen de deelnemers gaan observeren hoe de Artefacten binnen Center Parcs eruitzien. Er wordt gekeken hoe de (bedrijf)kleding gedragen wordt, of er een opendeurenbeleid gehanteerd wordt, hoe de werkplek eruitziet, etc.

Ten tweede komen de waarden en normen aan bod. Het betreft de beleden waarden en normen van een organisatie. De (kern)waarden, doelen, visie, overtuigingen en strategieën die welbewust nagestreefd worden door de organisatie. Deze waarden kunnen daadwerkelijk uitgeschreven zijn in beleid, maar dit kan ook in de ongeschreven regels vermeldt staan (Agile, 2020). Ook dit tweede niveau is terug te vinden in de Expeditie. In het eerste dagdeel zal hier geruime aandacht aan worden geschonken. De Expeditieleider zal de deelnemers meenemen in de waarden, visie, overtuigingen die het park nastreeft. Dit wordt verzorgd aan de hand van de Experience Blueprint, waarbij de belangrijkste pijlers worden benoemd.

Tot slot, het derde en laatste niveau: de veronderstelde waarden. Deze veronderstellingen zitten volgens Schein (Agile, 2020) diep in de kern van de organisatiecultuur en worden als vanzelfsprekend en onbewust gedrag ervaren. Aangezien deze veronderstellingen moeilijk van buiten uit te herkennen zijn, zullen deze in de Expeditie nog niet aan bod komen. In de loopbaan van de nieuwe medewerkers zal dit niveau verder aanwezig zijn. Wel kunnen de deelnemers door middel van observatieleren zien hoe de huidige medewerkers omgaan met de veronderstelde waarden. Op deze manier komen alle drie de cultuurwaarden van Schein terug in de Expeditie dag, met een koppeling naar de Five C's, de Experience Blueprint, observatieleren en de kernwaarden van de organisatie. Deze combinatie maakt de Expeditie sterk en specifiek ontwikkeld voor Center Parcs.

3.5 Toegevoegde waarde

Een goede onboarding zorgt voor toegevoegde waarde voor Center Parcs als organisatie. Zo is in onderstaande tabel 3 te zien dat de opbrengsten hoger zijn dan de gemaakte kosten. Een voorbeeld van gemaakte kosten is het salaris van de Expeditieleider. Dit is het uurloon van een Floormanager, Deputy Manager of HR Medewerker.

KOSTEN	OPBRENGSTEN
Personeelskosten Expeditieleider = 70,12 euro	Feeling met bedrijfscultuur (Tertoolen, 2021)
Vorbereiding Expeditie 145,14 euro	96% van nieuwe werknemers ervaart Warm welkom als positief (Van de groep, z.d.).
Personeelskosten General Manager = 32,74 euro	54% sneller productief (Tertoolen, 2021)
Accommodatie kosten = 108 euro (zaalhuur/beamer/catering)	Werkgeluk huidig personeel. Zorgt voor een productiviteitstoename van 31% (2daysmood, 2019)
Personeelskosten deelnemers + reiskosten = 48,64 euro * aantal deelnemers = 389,12	Employer Branding
	Betrokken werkgever

Tabel 3 Kosten en opbrengsten analyse

Ook zijn er voorbereidingskosten die getroffen moeten worden. Zoals het vinden van een geschikte datum, het uitnodigen van alle deelnemers, afspraken maken met partners en andere betrokkenen en de zaalhuur regelen.

De General Manager zal ook kort aanwezig zijn voor een korte introductie. Hier zullen dus ook salariskosten aan verbonden zitten.

De zaalhuur, beamer en andere hulpmiddelen komt ook voor in het kostenplaatje. Ondanks dat dit allen intern wordt geregeld, moet dit wel worden meegenomen in de gemaakte kosten voor een compleet overzicht. De catering kosten zullen wel moeten worden meegenomen in de balans.

Afsluitend komen nog de personeelskosten voor de deelnemers aan bod. Het betreft een verplichte introductiedag, waardoor het salaris doorbetaald zal worden. Dit draagt bij aan een betere opkomst met gemotiveerde deelnemers. In deze kosten zijn reiskosten ook meegenomen.

Hier tegenover staan alle opbrengsten van een goede onboarding. Om te beginnen feeling met de bedrijfscultuur. Volgens Tertoolen (2021) is deze invloed van belang en maakt het of medewerkers graag bij de organisatie willen komen werken. Aan de hand van onboarding worden werknemers gemakkelijker in de bedrijfscultuur opgenomen. Het verhoogt de loyaliteit en betrokkenheid bij de organisatie. Dit komt doordat de nieuwe werknemer de missie, visie en strategie beter begrijpt. Daarnaast krijgt diegene ook een beter inzicht in de producten of diensten.

Een ander onderdeel van onboarding is het snel welkom laten voelen van de werknemer. Door het proces te doorlopen, wordt er op een betrokken en professionele manier voor gezorgd dat de werknemer zijn of haar eerste dag als een fantastische start ervaart. 96% vindt het belangrijk om een warm welkom te ontvangen op een nieuwe werkplek. Doordat de werknemer zich welkom voelt, ervaart hij of zij een hoge werktevredenheid! (Van de groep, z.d.).

Een goed onboarding proces helpt jouw nieuwe werknemer om te wennen aan de organisatie en het vergemakkelijkt het opbouwen van relaties in de organisatie. Het omvat ook het stellen van doelen, regelmatige evaluaties en de ontwikkeling van medewerkers. Op die manier stijgt de productiviteit sneller ten opzichte van mensen zonder onboarding, zelfs met 31% (Tertoolen, 2021).

Daarnaast is het ook relevant voor de huidige medewerkers. Als de werkzame medewerkers keer op keer een nieuwe collega erbij krijgen die niet goed geïnformeerd is en daardoor niet snel kan starten, kan dit het werkgeluk van de huidige collega's ook verlagen. Het is namelijk veel prettiger om een collega te ontvangen die vanaf de start op de hoogte is van de reglementen van Center Parcs.

Tevens draagt het bij aan de Employer Branding van Center Parcs. Doordat er genoeg aandacht wordt besteed aan de onboarding, wordt Center Parcs als werkgever aantrekkelijker. Hierdoor willen de beste werknemers bij de organisatie komen werken. Een goede onboarding draagt bij aan een sterke Employer Branding.

Tot slot draagt het bij aan het werkgeluk van medewerkers. Door vanaf het begin te investeren in de ontwikkeling zorg je voor waardering vanuit de werkgever. Dit zal er volgens Tertoolen (2021) voor zorgen dat de medewerkers zich verbonden voelen met de organisatie.

4. Evaluatieplan

4.1 Evaluatiemodel Kirkpatrick

Door bewuste keuzes te maken in wat je wilt evalueren, draag je bij aan een effectiever leer- en ontwikkelklimaat (Krogt, 2020). Er wordt namelijk veel tijd, geld en energie geïnvesteerd in de interventie en het is belangrijk om te weten of dit het gewenste effect heeft.

Er zal gebruik worden gemaakt van een effectevaluatie. Hier staat het effect van de inspanningen centraal. De hoofdvraag hierbij is: in welke mate heeft de Expeditie de gewenste uitkomst? Om dit op een juiste manier te analyseren, zal het evaluatiemodel van Kirkpatrick worden toegepast. Er wordt gekeken naar de vraag hoe succesvol de interventie is geweest. De vier levels van Kirkpatrick helpen om voorafgaand de interventie te bepalen hoe het effect daarvan te meten is. Zoals in het model hierlangs te zien is, geeft de vier levels van Kirkpatrick inzichten in de effecten van het leermiddel op vier niveaus.

Als eerst wordt de reactie gemeten. Hierbij wordt gekeken naar de tevredenheid van een deelnemer van de Expeditie. Daarnaast staat centraal wat er is geleerd. Welke kennis is verworven en wat heb je daarvan geleerd. Een derde aspect is gedragsverandering. Hoe veranderd jouw gedrag ten opzichte van wat je hebt gedaan tijdens de Expeditie. Tot slot zal het resultaat worden gemeten. Is er een prestatieverbetering zichtbaar en wordt dit meegenomen in de praktijk. Dit zijn voorbeeldvragen die gesteld kunnen worden (Krogt, 2020).



Figuur 13 Evaluatiemodel Kirkpatrick

De populatie bestaat uit zeven medewerkers die werkzaam zijn in de Wisselschoonmaak op het Meerdaal en afgelopen twee maanden zijn gestart met werken. Waarbij een uitzondering voor een medewerker die op moment van de interventie een drietal maanden in dienst is. Vanwege personeelskrapte en een te laag aantal nieuwe medewerkers is hiervoor gekozen.

Direct na de training zal aan de deelnemers worden gevraagd het evaluatieformulier in te vullen. De reden hiervoor is, zodat dit ook daadwerkelijk uitgevoerd wordt door alle deelnemers. Zo ontvangt Center Parcs een valide evaluatie waardoor de Expeditie steeds blijft verbeteren en innoveren.

4.2 Totstandkoming vraagstellingen

Hoe deze vraagstellingen tot stand zijn gekomen is weergegeven in onderstaand schema. Er komen diverse theorieën aanbod en vanuit hier zijn de vraagstellingen opgebouwd. De theorieën zijn gelinkt aan de uitkomst, effect en bestemming. Vanuit deze gedachte zijn de vragen ontstaan. Een complete uitleg van de totstandkoming van enquêtevragen is onder de tabel te lezen.

Opbouw enquête	Ontwerp- vraag	Niveau Kirk- patrick	5 C's theorie Bauer	Cultuur- model Schein	Observatie theorie	Experience Blueprint
Algemene Expeditie ervaring		1	-	-	-	-
Benoemen inhoudelijke functie	Uitkomst	2	Clarification	-	Ja	-
Aansluiting voelen met de functie	Effect	3	Clarification	-	-	Ja
Verlaging vrijwillig personele verloop	Bestemming	4	Clarification	-	-	-
Benoemen organisatiecultuur	Uitkomst	2	Culture/Compliance	Niveau 1 & 2	-	Ja
Aansluiting voelen met organisatie	Effect	3	Culture/Compliance	Niveau 1 & 2	-	Ja
Versterken We Are All gedachte	Bestemming	4	Culture/Compliance	Niveau 1, 2 & 3	-	Ja

Tabel 4 Opbouw enquête

De enquête is opgesplitst in drie delen. Startend met twee vragen over geslacht en leeftijd. Bedoeld om de populatie in kaart te brengen en te meten of er aan de hand van geslacht en/of leeftijd verschillen te kenmerken zijn. Opvolgend zullen vragen gesteld worden aan de hand van het Kirkpatrick model. Op niveau 1 is een viertal vragen ontwikkeld die ingaan op de reactie betreffende de ervaring van het verloop van de interventie. Een voorbeeld van vragen die hier aan bod komen zijn:

- De informatie in de Expeditie vond ik nuttig.
- De Expeditieleider kan op een prettige manier kennis overbrengen.

De enquête is verdeeld over de stroomlijnen die in hoofdstuk 1 zijn opgesteld. Enerzijds de arbeidsinhoud en anderzijds de organisatiecultuur. Er wordt gestart met de arbeidsinhoud.

4.2.1 Arbeidsinhoud

Deze vragen zijn opgesteld aan de hand van niveau 2 van Kirkpatrick (gericht op het leerproces) in combinatie met de C van Clarification van de theorie van Bauer. Daarnaast komt de observatieleertheorie hier ook aan bod. Vijf diverse vragen zijn ontwikkeld om het resultaat betreffende arbeidsinhoud te meten. Een deel van deze vragen is hier te lezen:

- Na De Expeditie weet ik wat er van mij verwacht wordt tijdens het uitvoeren van mijn werkzaamheden.
- Ik ben na de Expeditie beter bekend met de werkwijze om de functie juist uit te kunnen oefenen.
- In hoeverre heb je meer inzicht in de functie, doordat je een medewerker geobserveerd hebt?

Niveau 3 en 4 van het Kirkpatrick model gericht op arbeidsinhoud zijn niet aan bod gekomen in de enquête, maar de vragen hiervoor zijn wel al ontwikkeld. Dit draagt bij aan de doorontwikkeling van de interventie op de langere termijn. Het gedrag zal bij niveau 3 gemeten worden in combinatie met de Experience Blueprint van Center Parcs. Voorbeeld vragen hiervan zijn:

- Ik ben ervan overtuigd dat deze functie bij mij past.
- Heb je het gevoel dat je problemen ondervindt met het uitvoeren van de functie.

Betreffende niveau 4 in combinatie met de bestemming gericht op Clarification (5 C's Bauer) zijn er op voorhand ook een aantal vragen opgesteld. Uiteindelijk kan hiermee gemeten worden of de bestemming bereikt is.

- Een mismatch tussen de functie en mijzelf zal ervoor zorgen dat ik Center Parcs sneller zal verlaten.
- De werkzaamheden in mijn functie hebben invloed op het vrijwillig beëindigen van mijn dienstverband binnen Center Parcs.

4.2.2 Organisatiecultuur

Dit rapport heeft 2 richtingen aangaande de ontwerpvrage. Zo ook stroomlijn 2, de organisatiecultuur. Ook hier wordt op niveau 2, 3 en 4 van Kirkpatrick geëvalueerd.

Zo is er op niveau 2 bevestigd naar de kennis op Culture en Compliance. Ook komt hier het cultuurmodel van Schein bij kijken, gericht op niveau 1 en 2 (de zichtbare en niet zichtbare organisatiecultuurkenmerken). Een aantal vragen die hiervoor gehanteerd kunnen worden zijn:

- Ik weet na de Expeditie wat de belangrijkste kernwaarden van de Experience Blueprint zijn binnen Center Parcs.
- Ik weet na de Expeditie wat de zichtbare organisatie kenmerken zijn (zoals gedrag van mensen, kledingvoorschriften, open deuren of juist niet).
- Ik weet na de Expeditie wat de basiswaarden zijn van Center Parcs (visie, missie, doelstellingen en overtuigingen).
- Ik kan de "We Are All" gedachte overbrengen op gasten tijdens mijn dagelijkse werkzaamheden.

Op niveau 3 van Kirkpatrick wordt het effect gemeten. Ook dit is niet te vinden in de 1-meting enquête. Deze vragen zijn wel ontwikkeld voor de doorontwikkeling van de interventie.

Hier komt de C van Culture en Compliance aan bod om te meten of er een gedragsverandering is ten aanzien van het voelen van een aansluiting met de organisatie. Het cultuurmodel van Schein wordt ook hier op toegepast, net zoals de Experience Blueprint. De volgende vragen kunnen bij dit effect gesteld worden.

- Ik voel me prettig bij het uitstralen van de "We Are All" gedachte.
- Ik voel me verbonden bij de zichtbare organisatie kenmerken van Center Parcs. Zoals gedrag van mensen, kledingvoorschriften, open deuren of juist niet).
- Ik voel me verbonden bij de basiswaarden van Center Parcs. (Visie, missie, doelstellingen en overtuigingen).
- Ik ervaar een warm welkom vanuit Center Parcs.

Tot slot de bestemming betreffende de organisatiecultuur. Ofwel, het versterken van de We Are All gedachte die Center Parcs nastreeft. Dit wordt gemeten op niveau 4 van Kirkpatrick (het resultaat). Hier wordt wederom gemeten op de Experience Blueprint en Culture en Compliance (5 C's Bauer), maar het verschil hierbij is dat ook op cultuurlevel 3 van Schein wordt gemeten. Genoemd de veronderstelde waarden. Deze worden pas duidelijk naarmate je langer in een organisatie werkzaam bent. Onderstaande twee vragen kunnen gehanteerd worden bij het meten van het resultaat; het versterken van de We Are All gedachte.

- Ik sta achter de gedachte van "We Are All".
- Ik kan de visie/pijlers van "We Are All" inzetten in mijn dagelijkse werkzaamheden.

4.3 Evaluatie interventie

Bij de evaluatie van de interventie wordt bekeken of de beoogde uitkomsten behaald zijn. Verder worden de harde en zachte effecten op niveau 1, 2, 3 en 4 van het model van Kirkpatrick in kaart gebracht. De uitkomst is het benoemen van enerzijds de inhoudelijke functie en anderzijds het benoemen van de organisatiecultuur. Hier vindt een harde effectmeting plaats door middel van het uitvragen van objectieve data aan de respondenten. Een zachte effectmeting komt aan de orde bij het meten van het gedrag op niveau 3 van Kirkpatrick. Het voelen van een aansluiting met de organisatie en de functie wordt gemeten. De zachte effectmeting wordt uitgevoerd door het voeren van een mondeling interview en het stellen van open vragen in de enquête. Hierdoor kunnen respondenten hun ervaring en uitspraken delen. De bestemming wordt uiteindelijk gemeten door een harde én zachte effectmeting. Het verlagen van het vrijwillig personeelverloop is een harde effectmeting en het versterken van de We Are All gedachte zal een zachte effectmeting worden. Hier zijn de vragen al voor ontwikkeld in onderstaande uitleg. De evaluatie vindt op drie momenten plaats. Aan het eind van de interventie zal de 1-meting in vorm van een enquête worden verstuurd. Nadat de proeftijd is verstreken zal op niveau 3 van het Kirkpatrick model worden geëvalueerd. De gedragsverandering wordt hier gemeten in de vorm van een mondeling gesprek met de Floormanager. Genoemd het "einde proeftijd gesprek". Eenmaal per jaar vindt het ontwikkelingsdiagloog plaats. Dit is een mondeling gesprek tussen medewerker en Floormanager. In dit gesprek zal worden gemeten worden op het vierde niveau van Kirkpatrick, het resultaat. Voor de evaluatie van niveau 3 en 4 zijn de vooraf opgestelde vragen te lezen in bijlage 6.

Voor een overzicht van de evaluatiemomenten, zie de tabel hieronder.

Evaluatiemoment	Meting	Middel	Wie	Effectmeting
Na afloop interventie	Niveau 1 & 2 Kirkpatrick	Enquête (Google Forms)	Deelnemers Expeditie	Harde meting
Einde proeftijd gesprek (na twee maanden)	Niveau 3	Mondeling gesprek/enquêtevragen	Floormanager & medewerker	Zachte meting
Ontwikkelingsdiagloog (voortgangsgesprek één jaar in dienst)	Niveau 4	Mondeling gesprek/enquêtevragen	Floormanager & medewerker	Verlaging vrijwillig verloop = hard Versterken WAA-gedachte = zacht

Tabel 5 Evaluatiemomenten

Voor de evaluatie van dit rapport wordt er gebruik gemaakt van een enquête. Deze methode is toegepast om vier redenen. Als eerst worden de respondenten niet beïnvloed door een interviewer of observator. Dit zorgt ervoor dat de objectiviteit gewaarborgd blijft. Ten tweede is het mogelijk om een grotere groep deelnemers te bevragen. Dit leidt tot representatieve uitkomsten van de enquête, waardoor in de uitspraken met percentages gewerkt kan worden. Vervolgens is de enquête gestandaardiseerd, wat zorgt voor het verkrijgen van eenduidige antwoorden. Tot slot maakt het gebruik van enquêtes het mogelijk om diepgaande statistische analyses uit te voeren en verbanden te leggen (Graauw, z.d.).

Er is gekozen voor een korte effectieve vragenlijst. Zo kost het voor de deelnemers minder tijd om de vragenlijst in te vullen en zal je krachtige antwoorden krijgen bij de gestelde vragen. Ook kost het daardoor minder tijd om de antwoorden te verwerken. Door een korte vragenlijst zijn deelnemers eerder geneigd om deel te nemen aan de evaluatie. Dit zorgt voor een hoge respons, waardoor de antwoorden nog waardevoller zijn (Taylor, 2019). Door deze drie voordelen is er in deze interventie gekozen voor een korte vragenlijst.

Er wordt gewerkt met stellingen betreffende een vijfschaalsmeting. Hier kan de deelnemer aangeven in hoeverre hij of zij de stelling passend vindt. Deze methode is gekozen vanwege drie redenen. Als eerst krijg je door het gebruik van de Likertschaal verfijnde antwoorden. Doordat het geen binaire vragen zijn (geen ja/nee of waar/niet waar) krijg je meer inzicht in de meningen en waarnemingen van de respondenten. Daarnaast kun je abstracte onderwerpen makkelijk operationaliseren, waardoor het toetsen van de analyses vereenvoudigd wordt. Tot slot is het gebruik van de Likertschaal gebruiksvriendelijk. Respondenten kunnen op een toegankelijke en snelle manier de enquête invullen, doordat ze niet zelf een antwoord moeten bedenken of hun motivatie toe te lichten (Bhandari, 2021).

Daarnaast wordt er ook een viertal open vragen gesteld met daarbij het verzoek toelichting te geven. Hierdoor is het mogelijk voor de deelnemer om een uitgebreid antwoord te geven. Daarnaast zorgt een diversiteit van type vraagstellingen ervoor dat deelnemers alert blijven tijdens het invullen van de enquête. Door het gebruik van open vragen kan de mening en de onderliggende gedachte van de deelnemer naar boven komen en wordt deze niet gestuurd door de ontwikkelaar van de enquête. Volgens Taylor (2019) zorgen open vragen juist voor verrassende feedback waar echt wat mee gedaan kan worden. Deelnemers kunnen op bepaalde vraagstellingen zelf aangeven op welke manier ze antwoord willen geven.

Tot slot zal het evaluatieformulier digitaal plaatsvinden. Met een website is een enquête opgesteld, die gemakkelijk gedeeld kan worden onder de deelnemers. Het voornamelijk voordeel hiervan zal zijn dat alle antwoorden gelijk samengebracht en geanalyseerd kunnen worden. Dit levert een hoop tijdsbesparing op. Het gebruik van een online enquête zorgt ervoor dat de vragen eenvoudig en snel verspreid worden onder de deelnemers. Daarnaast sluit een online enquête beter aan bij de jongere doelgroep die bevraagd zal worden (Benders, 2020). Om deze redenen is gekozen voor een online enquête. Mochten er deelnemers tussen zitten die onverhoopt geen digitale enquête in kunnen vullen, dan is er nog altijd de mogelijkheid om deze fysiek in te leveren. Hierdoor blijft de mogelijkheid voor iedereen bestaan om een evaluatie uit te brengen. Voor het evaluatieformulier zie bijlage 4 voor de 0-meting en bijlage 5 voor de 1-meting.

Voor de betrouwbaarheid van de uitkomsten is ervoor gekozen om een semigestructureerd interview toe te voegen aan de huidige meetmethode. Zo wordt er niet alleen gemeten door feitelijke cijfers uit de enquête, maar ook door de onderliggende gedachtes via een mondeling interview. Er is voor een semigestructureerde methode gekozen, omdat het door vooraf opgestelde vragen makkelijker is om objectief te blijven, maar wel de diepte in te kunnen gaan als hier naar aanleiding naar geeft. Daarnaast heeft een beperkte tijdsplanning er ook mede voor gezorgd dat deze methode verkozen is.

Het voornamelijk doel van dit interview is voor verduidelijking zorgen op de verkregen uitkomsten. Daarnaast kan er ook getest worden wat de respondent vindt van de ideeën van de uitkomsten en om meer informatie te krijgen over de resultaten van de observaties (WeMagine, z.d.).

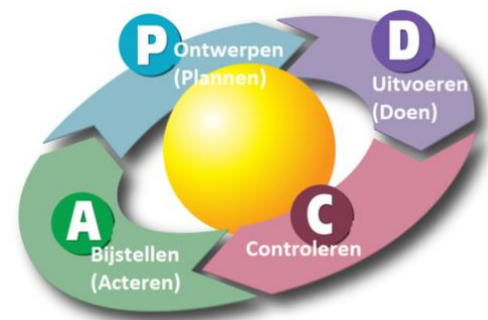
4.4 Herhaling

Om de interventie op de korte, maar ook op de lange termijn te laten slagen zal er een constante evaluatie moeten plaatsvinden. Daarvoor is het evaluatieformulier opgesteld. De antwoorden hiervan zullen met regelmaat moeten worden geanalyseerd. Hier zal dan verder op ingespeeld moeten worden door de Expeditieleiders. Door het toevoegen van extra evaluaties verleng je ook op de lange termijn het leereffect. Er vindt op verschillende momenten een evaluatie plaats (zie bovenstaand schema), dit zorgt voor een succesvolle interventie op de langere termijn en de doorontwikkeling ervan.

Ook is er een draaiboek ontwikkeld met specifieke opdrachten en onderwerpen om de constantie van de Expedities gelijk te houden. Zo kunnen er ook meerdere personen in de organisatie de rol van Expeditieleider op zich nemen. Deze taak kan aan veel medewerkers overgelaten worden. Zoals Floormanagers, Deputy Managers of medewerkers van HR. Belangrijk is wel dat ze de organisatie goed kennen, de Experience Blueprint begrijpen en deze kunnen overdragen aan de nieuwe medewerkers. Tot slot is van belang dat ze het leuk om vinden om een groep deelnemers te kunnen begeleiden. De deelnemers moeten namelijk enthousiast worden om gelijk aan de slag te willen binnen Center Parcs. Door deze consistentie zal de Expeditie op langere termijn kunnen blijven slagen.

4.5 PDCA Cyclus

Om bovenstaande te realiseren zal er gebruik worden gemaakt van het PDCA model. Dit model zorgt ervoor dat het proces bewaakt wordt en er kan worden gecontroleerd of de vooraf opgestelde doelen en resultaten daadwerkelijk behaald zijn. Het doel is om elke aanpassing tijdens een voortdurend leer- en groeiproces verder te verbeteren (Deming, 2000). De Expeditie is een doorlopend proces, gezien er maandelijks een nieuwe groep deelnemers starten. Vandaar is de PDCA cyclus goed toepasbaar op deze interventie. PDCA staat voor Plan, Do, Check, Act. In onderstaand schema staat uitgelegd hoe de vier stappen in zijn werk gaan.



Figuur 14 PDCA Cyclus

Plan

in deze stap wordt de probleemstelling geanalyseerd en breng je in kaart welke verandering er zal plaatsvinden. Voor de start van de Expeditie zijn een aantal effecten geformuleerd waaraan de interventie een bijdrage dient te leveren. Verdeeld over de twee richtingen van de vraagstelling zijn deze als volgt geformuleerd:

- Het voelen van een aansluiting met de inhoudelijke functie
- Het ervaren van een warm welkom binnen Center Parcs
- Een aansluiting voelen met de cultuur van de organisatie

Do

Rondom de interventie worden verschillende contactmomenten ingepland om de voortgang, procesgang en feedback te bespreken. Deze evaluatiestappen zijn van toegevoegde waarde voor het, op langere termijn, realiseren van de doelstellingen die de interventie voor ogen heeft. Deze

evaluatiemomenten zijn vastgesteld op onderstaande concrete data om ervoor te zorgen dat deze gewaarborgd blijven.

Evaluatiestap	Wanneer	Middel	Wie
Voorbespreking Expeditie	7 maart 2022	Checklist	Expeditieleider & HR
0-meting	18 maart 2022 9:00 uur	Google Forms & Kirkpatrick model	Deelnemers
1-meting	21 maart 2022 14:00 uur	Google Forms & Kirkpatrick model	Deelnemers
Mondelinge evaluatie	21 maart 2022 14:30 uur	Enquête als leidraad van gesprek	Deelnemer Housekeeper
Uitkomsten evalueren	23 maart 2022 – 26 maart 2022	Google Forms & Kirkpatrick model	Projecteigenaar
Uitkomst & conclusie toelichten	3 april 2022	Statistieken & presentatie	Expeditieleider, HR, Manager
Maandelijks terugkom moment/bespreken feedback	4 mei 2022	Google Forms	Expeditieleiders & HR

Tabel 6 Evaluatiestappen

Zoals hierboven vermeld staat, worden er regelmatig momenten ingepland om de Expeditie te evalueren. De 0-en 1 meting zal verlopen via een digitale enquête, genaamd Google Forms. Voor een sterk en valide evaluatie is deze opgebouwd aan de hand van het Kirkpatrick model. Voor verdere informatie over de opbouw van de enquête kan verwezen worden naar hoofdstuk 3.6. Voor een optimaal verloop van de Expeditie, voor nu, maar vooral voor in de toekomst zal er maandelijks geëvalueerd worden met een beperkt aantal belanghebbende. De feedback van afgelopen Expeditie(s) zal dan aan de orde komen en eventuele acties kunnen hierop ondernomen worden.

Check

zodra de Expeditie is voltooid is de tijd aangebroken om de resultaten te bekijken, meten, evalueren en uiteindelijk actief op inspelen. In deze fase wordt duidelijk of de interventie daadwerkelijk heeft bijgedragen aan de beoogde doelstellingen. Door de input van de uitkomsten van de enquêtes kunnen vervolgstappen worden gerealiseerd, om de Expeditie aan te passen en te verbeteren. De verschillen en overeenkomsten die bestaan tussen de 0- en 1 meting worden hiervoor gebruikt. Dit wordt meegenomen in de verdere Expedities.

Act

Als laatste stap is het tijd om alle voorbereidingen, feedback en analyses om te zetten in een concreet plan, wat de basis vormt voor de reguliere Expeditie. Alle bijzonderheden en verbeteringen worden meegenomen en zullen uiteindelijk bijdragen aan een succesvol resultaat van de Expeditie interventie.

5. Evaluatie

5.1 Procesmatige evaluatie

De evaluatie, zoals beschreven in hoofdstuk 4 is anders verlopen dan was voorzien. De betreffende doelgroep van de interventie zijn Medewerkers Wisselschoonmaak van Het Meerdal. Deze groep is in de eerste hoofdstukken van dit rapport uitgebreid aan bod gekomen. Echter heeft er door wensen vanuit de organisatie, een verschuiving van de doelgroep plaatsgevonden. Vanwege het tijdsverlies wat ontstond op het ontwikkelen van de vacature Expeditieleider was er een krapte om deze functie te vervullen. Door het gebrek aan tijd, een goed getrainde Expeditieleider en de wens vanuit de organisatie om de introductiedag eerst proef te draaien, is er voor een afbakening van de doelgroep gekozen.

De populatie zoals beschreven in hoofdstuk 3.6 is hierdoor niet volbracht. Met een oplossingsgerichte blik is er naar een andere mogelijkheid gezocht om de interventie nochtans te laten slagen. In gesprek met HR en managers is ervoor gekozen om de stagiaires, die in midden/eind februari en in maart zijn begonnen, als deelnemers uit te nodigen voor de Expeditie. Op deze manier kan de Expeditie toch doorgaan met medewerkers die nieuw zijn binnen Center Parcs en zo kan de Expeditieleider op een laagdrempelig manier een eerste Expeditie verzorgen. Aangezien de doelgroep Housekeeping niet overeenkomt met de Stagiaires zijn een aantal overeenkomsten en verschillen opgesteld, zodat hier tijdens het evalueren rekening mee kan worden gehouden.

Overeenkomsten	Verschillen
Doelgroep is bij beide voornamelijk vrouw	Leeftijdsverschillen (Stagiaires wat jonger)
Voornamelijk praktijkgerichte deelnemers	Andere werkzaamheden
Woonachtig in dezelfde omgeving	Aantal backoffice stagiaires
Gastcontact	Stagiaires verdelen focus over opleiding en stage
Starters binnen Center Parcs	Stagiaires zijn tijdelijk in dienst
	Andere prioriteiten/ wensen in nieuwe baan

Tabel 7 Overeenkomsten en verschillen doelgroep

De verschillen die hierdoor zijn ontstaan kunnen een invloed gaan hebben op de uitkomsten en daarbij de betrouwbaarheid van het rapport aantasten. De ontwerpvrage en bijbehorende doelstellingen zijn opgesteld aan de hand van de doelgroep Housekeeping. Nu er een andere doelgroep gehanteerd is zijn deze doelstellingen niet meer volstrekt passend bij de daadwerkelijke deelnemers van de interventie. Hierdoor is de kans aanwezig dat de daadwerkelijke uitkomsten niet overeenkomen met de beoogde doelstellingen, zoals geformuleerd in hoofdstuk 4, doordat er een andere doelgroep is vastgesteld. Dit kan voorkomen, aangezien er een verschil te kenmerken is in wensen en prioriteiten van de doelgroep die gesteld worden bij de start van een nieuwe baan. Om dit verschil zoveel mogelijk te beperken en de betrouwbaarheid van het rapport grotendeels te waarborgen, zijn er toch medewerkers Housekeeping benaderd om deel te nemen aan de proefexpeditie.

Dit rapport is geschreven met de doelgroep Housekeeping. Om deze reden is het van belang om de mening van deze doelgroep erbij te betrekken. Vandaar dat er toch voor gekozen is om een aantal, net startende, Housekeeping medewerkers uit te nodigen voor de Expeditie. Gezien de tijdsbeperking zijn er drietal medewerkers gevraagd en hebben ook dusdanig deelgenomen aan de introductiedag. Een toevoeging aan de deelnemende groep, om zo de meningen van de verschillende belanghebbende in kaart te brengen. Voor een divers team zijn dus meerdere afdelingen samengevoegd. Dit zal ook zorg moeten dragen voor het “samen zijn” en “samen werken aan een Center Parcs” gevoel.

De officiële Expeditie die vanaf april gaat starten, zal ook met diverse afdelingen bij elkaar georganiseerd worden. Vanuit die optiek is het relevant om tijdens deze interventie te focussen op de diversiteit van afdelingen en de manier waar hier mee omgegaan wordt. Het aantal deelnemers is hierdoor van zeven naar tien gegaan. Echter was er een Stagiaire niet aanwezig vanwege ziekte. Hierdoor is de uiteindelijk populatie die aan de Expeditie heeft deelgenomen en de 1-meting heeft ingevuld negen deelnemers.

Een overzicht van de doelgroep is schematisch weergegeven in onderstaande tabel.

<u>Respondent</u>	<u>Geslacht</u>	<u>Leeftijd</u>	<u>Afdeling</u>
Respondent A	Vrouw	21	Safety & Pool
Respondent B	Vrouw	20	Backoffice
Respondent C	Man	20	Leisure
Respondent D	Vrouw	32	Housekeeping
Respondent E	Vrouw	19	Kids & Entertainment
Respondent f	Vrouw	27	Housekeeping
Respondent G	Man	20	Backoffice
Respondent H	Vrouw	38	Housekeeping
Respondent I	Vrouw	20	Safety & Pool

Tabel 8 Respondenten overzicht

Tijdens het verdere verloop van het proces en het ontwikkelen van de interventie is steeds geëvalueerd waardoor continue verbeterlagen zijn doorgevoerd. Daardoor sluit de interventie goed aan bij de organisatie en de wensen van de doelgroep en de organisatie. De inhoudelijke opbrengsten en reacties worden hieronder beschreven.

5.2 Inhoudelijke evaluatie

De Expeditie is geëvalueerd door de starters van februari en maart. Een zestal stagiaires en drietal Wisselschoonmakers heeft deelgenomen aan de Expeditie en de enquête ingevuld. Hieronder zijn doormiddel van staafdiagrammen en citaten de uitkomsten weergegeven. De staafdiagrammen zijn op een 5-punts Likert schaal weergegeven, zoals hieronder te zien. Deze zijn bij elke vraag identiek. Op de verticale as is het aantal respondenten te zien dat op de vraag gereageerd heeft.



5.2.1 Evaluatie niveau 1 Kirkpatrick model

Het eerste thema uit de enquête is gebaseerd op niveau 1 van het Kirkpatrick model. De respondenten werden bevraagd op de inhoud van de informatie tijdens de Expeditie. Hierop hebben alle deelnemers geantwoord dat ze de informatie nuttig vonden. 66,7% gaf zelfs aan dat ze de inhoud als heel erg nuttig ervaren.

Ook over de Expeditieleider waren de respondenten content. Op de stelling: “de Expeditieleider kan op een prettige manier kennis overbrengen”, gaven vier respondenten aan dat ze het hier mee eens zijn. Dit is ook terug te zien in de cijfers. Zelfs 55,6% procent was zeer tevreden over de Expeditieleider.

Op de vraag “wat had je graag anders gezien tijdens de Expeditie?”, kregen respondenten de kans om hen mening schriftelijk te geven. De volgende antwoorden zijn hier benoemd:

I: “Ik had nog graag wat praktische informatie willen zien; zoals waar is de kantine”

Één van de respondenten gaf, zoals hierboven te lezen, aan dat tijdens de rondleiding nog niet de relevantste plekken in de organisatie aan bod zijn gekomen. Zoals bijvoorbeeld de personeelskantine. Een andere respondent is van mening dat voor de start van de Expeditie een duidelijk beginpunt mag worden afgesproken.

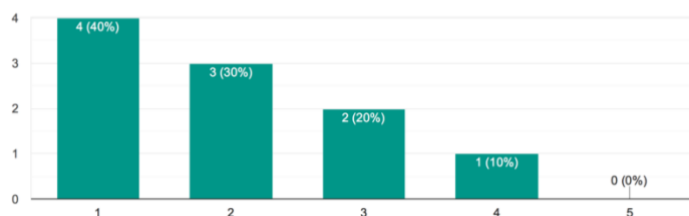
E: “Het had misschien iets beter geregeld kunnen zijn met ophalen enzo dat er op een centraler punt afgesproken werd, want ik had jullie niet gevonden als ik jullie niet had gekend”

5.2.2 Organisatiecultuur - Evaluatie niveau 2 Kirkpatrick model

Gericht op de organisatiecultuur zijn drie onderdelen gemeten. Als eerste de Experience Blueprint, daarnaast de zichtbare cultuurkenmerken en tot slot de niet zichtbare cultuurkenmerken. Hiervoor zijn de verschillende niveaus van het cultuurmodel van Schein gehanteerd. Ook komt hier de theorie van de 5 C's van Bauer terug. Met in deze reeks de C van Culture en de C van Compliance.

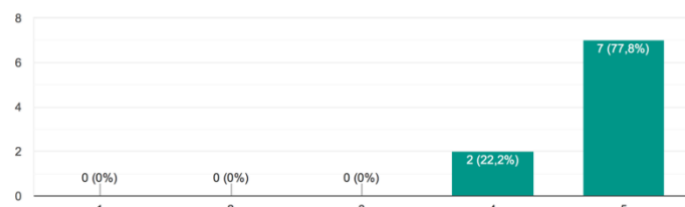
Betreffende de Experience Blueprint is een verschuiving te zien van antwoorden van de respondenten. In onderstaande twee figuren is te zien dat de respondenten vóór de interventie minder kennis hadden van de kernwaarden van de Experience Blueprint, dan na afloop van de interventie.

Ik weet wat de belangrijkste kernwaarden van de Experience Blueprint zijn binnen Center Parcs.
10 antwoorden



Figuur 15 Experience Blueprint 0-meting

Ik weet na De Expeditie wat de belangrijkste kernwaarden van de Experience Blueprint zijn binnen Center Parcs.
9 antwoorden

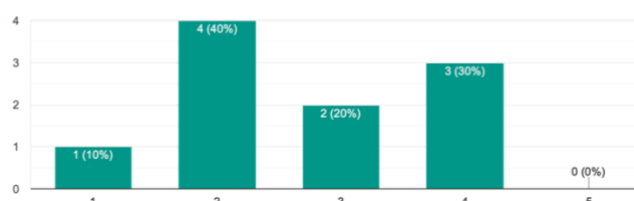


Figuur 16 Experience Blueprint 1-meting

Ook op de vraag betreffende zichtbare cultuurkenmerken is een verschil te zien in de respons van de deelnemers. Deze vraag is te herleiden aan niveau 1 van het cultuurmodel van Schein.

Zo gaf het merendeel van de respondenten aan onwetend te zijn over de zichtbare organisatie kenmerken van Center Parcs. De piek bevindt zich, met vier respondenten, op de pijler "oneens". Toch wordt hier verschillend op gereageerd door de respondenten. Hiernaast is te zien dat ook op schaal 3 (neutraal) en schaal 4 (mee eens) gereageerd wordt.

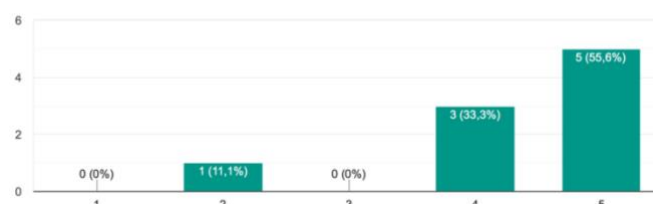
Ik weet wat de zichtbare organisatie kenmerken zijn (zoals gedrag van mensen, kledingvoorschriften, open deuren of juist niet).
10 antwoorden



Figuur 17 Zichtbare kenmerken 0-meting

Hier tegenover staat dat 88,9%, na afloop van de interventie, wel over deze kennis beschikt. Ook schaal 5 (zeer mee eens) wordt meermaals genoemd door de deelnemers. Zelfs door meer dan de helft van de respondenten. Hierdoor is hierin een verschuiving te zien van de kennis van de respondenten.

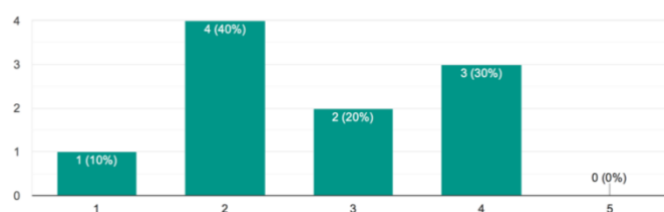
Ik weet na De Expeditie wat de zichtbare organisatie kenmerken zijn (zoals gedrag van mensen, kledingvoorschriften, open deuren of juist niet).
9 antwoorden



Figuur 18 Zichtbare kenmerken 1-meting

De kennis over de basiswaarden van Center Parcs, zoals toegelicht in onderstaande vraagstelling, zijn bevraagd aan alle negen respondenten. Deze vraagstelling is te herleiden aan niveau 2 van het cultuurmodel van Schein. Voordat de interventie heeft plaatsgevonden, gaf het merendeel aan hier niet voldoende van op de hoogte te zijn. Echter zijn er toch drie respondenten die van mening zijn hier wel genoeg kennis over te beschikken. De uiteengelopen antwoorden zijn niet terug te herleiden aan de respons ná de Expeditie.

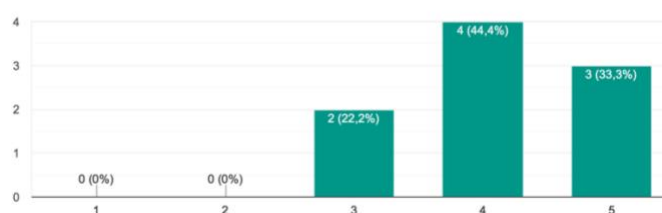
Ik weet wat de basiswaarden zijn van Center Parcs (visie, missie, doelstellingen en overtuigingen).
10 antwoorden



Figuur 19 Basiswaarden 0-meting

Na het doorlopen van de Expeditie zijn er verschillen te zien in de uitkomst van de deelnemers. Iedere respondent geeft aan zich te herkennen in schaal 3 (neutraal), schaal 4 (mee eens) of schaal 5 (zeer mee eens). Een piek is te zien bij de respondenten die het eens zijn met de vraagstelling over de niet zichtbare basiswaarden.

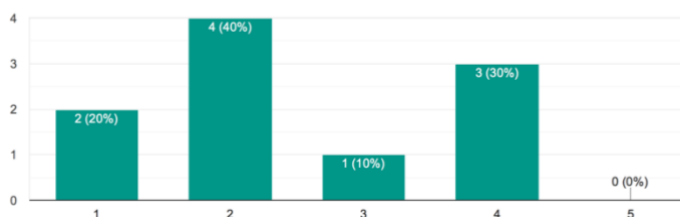
Ik weet na De Expeditie wat de basiswaarden zijn van Center Parcs (visie, missie, doelstellingen en overtuigingen).
9 antwoorden



Figuur 20 Basiswaarden 1-meting

De We Are All gedachte is een belangrijke visie van Center Parcs. Tijdens de Expeditie zou deze ruimschots aan bod moeten komen. In de eerste respons is te zien dat de meningen verdeeld zijn. 60% van de respondenten vindt dat ze, voor de interventie, nog niet de juiste handvatten hadden om de We Are All gedachte van Center Parcs over te brengen op de gast. Slechts 40% stond hier neutraal in of wist hier wel mee om te gaan.

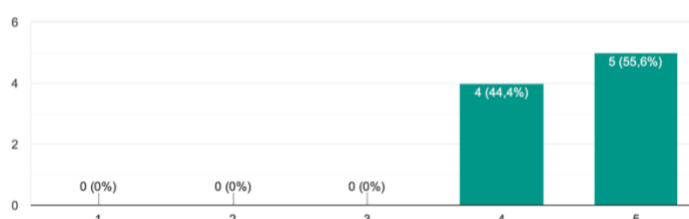
Ik kan de "We Are All" gedachte overbrengen op gasten tijdens mijn dagelijkse werkzaamheden.
10 antwoorden



Figuur 21 We Are All 0-meting

Een compleet ander beeld is te zien in de figuur hiernaast. Na verloop van de interventie zijn alle respondenten van mening dat ze de juiste middelen hebben ontvangen om de visie, zoals Center Parcs deze graag ziet, over te kunnen dragen aan de gast.

Ik kan na De Expeditie de "We Are All" gedachte overbrengen op gasten tijdens mijn dagelijkse werkzaamheden.
9 antwoorden



Figuur 22 We Are All 1-meting

Dit blijkt ook zo uit onderstaande citaat. Deze uitspraak is gegeven in het interview en laat zien dat respondent E de kennis en informatie die geleerd is in de Expeditie gelijk kan omzetten in alledaagse praktijken.

E: ja dat wel echt zeker. Zeker door alle oefeningen heb ik dit wel gelijk geleerd.

Dat nieuwe medewerkers het als belangrijk ervaren om de gastbeleving te optimaliseren door de Center Parcs visie, kan opgemaakt worden uit onderstaande citaten.

C: "Belangrijk. Omdat je door de opdrachten nu precies weet hoe je dit naar de gasten moet overbrengen"

G: "Ik vind het zeer belangrijk om de gehele cultuur te leren kennen, want de cultuur moet ik uiteindelijk ook zelf uitdragen, dus dan moet ik de cultuur wel door en door kennen"

F: "Leuk om dit over te brengen op de gast"

B: "De gast een fijn gevoel geven tijdens zijn verblijf"

Twee andere respondenten gaven aan dat er een afspiegeling in de hoeveelheid van kennis mag zitten. De ene afdeling zal meer kennis en kunde moeten hebben, dan een andere afdeling. Zo beamen de respondenten uit onderstaande citaten.

G. "Basiskennis is erg belangrijk. Met de expeditie wordt dit op een laagdrempelige manier overgebracht. De gehele cultuur lijkt mij niet direct nodig, maar deze expeditie is zeker een goede manier om het te introduceren en de belangrijkste informatie te geven"

H: "Belangrijk, maar wel passend bij je afdeling (Housekeeping) onderdelen te benoemen"

5.2.3 Arbeidsinhoud - Evaluatie niveau 2 Kirkpatrick model

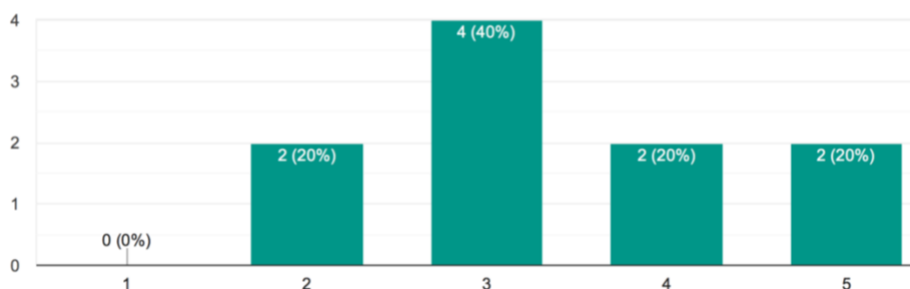
Het derde deel van de enquête stond in het teken van de arbeidsinhoud van de functie.

Een koppeling met de theorie van de 5 C's van Bauer wordt hier gemaakt. In deze thema's staat de C van Clarification centraal.

Er werd gevraagd of de deelnemers na de Expeditie wisten welke inhoudelijke werkzaamheden er zijn binnen de functie. In onderstaande staafdiagram is te zien dat de deelnemende medewerkers aangeven hiervan niet voldoende op de hoogte zijn. Sterker nog, de deelnemers geven gemiddeld gezien aan dat er na de Expeditie minder inhoudelijk kennis is, dan voor de start van de interventie.

Ik weet welke inhoudelijke werkzaamheden er zijn in mijn functie.

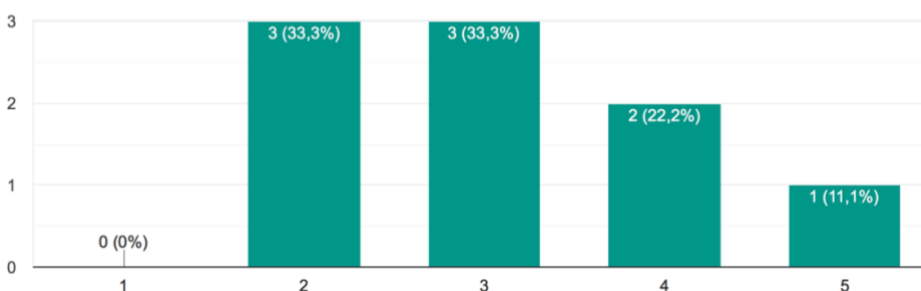
10 antwoorden



Figuur 23 arbeidsinhoud 0-meting

Ik weet na De Expeditie welke inhoudelijke werkzaamheden er zijn in mijn functie.

9 antwoorden



Figuur 24 Arbeidsinhoud 1-meting

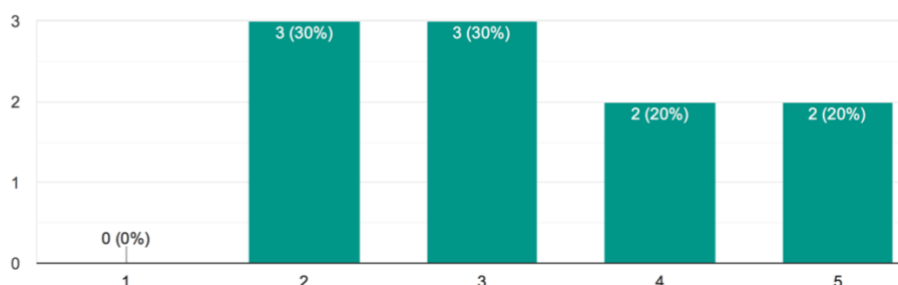
Naar aanleiding van de uitkomst van deze vraagstelling heeft er mondeling een interview plaatsgevonden met een van de deelnemers van de interventie betreffende de arbeidsinhoud. Deze medewerker gaf aan dat er tijdens het sollicitatiegesprek geruime aandacht werd besteed aan de werkzaamheden en de uitvoering hiervan, maar er in mindere mate werd gecommuniceerd over de organisatie Center Parcs zelf. Terwijl er in de Expeditie aanzienlijk veel tijd en aandacht werd besteed aan de organisatie. Deze informatie is gehaald uit onderstaand citaat. Een complete transcriptie van het interview is te vinden in bijlage 6.

Ja, eigenlijk wel. Ik vind het op zich wel goed dat er lang wordt stil gestaan bij wat Center Parcs voor bedrijf is... maar ik vind dat dat gedeelte niet meer dan 50% van de dagindeling moet bevatten. Het lijkt mij juist leuk om te zien hoe je toekomstige collega's het werk uitvoeren en dat je vast kennis kunt maken met ze.

Gedurende de Expeditie konden de deelnemers, door middel van het bekijken van de werkzaamheden, zien hoe de functie uitgeoefend wordt door een huidige medewerker. Respondenten weten na de Expeditie beter wat er van hen verwacht wordt. Tijdens de 0-meting was 60% hier niet bewust van. Na de Expeditie weet 77,7% wél wat er van hen verwacht wordt.

Voor het uitvoeren van mijn werkzaamheden weet ik wat er van mij verwacht wordt.

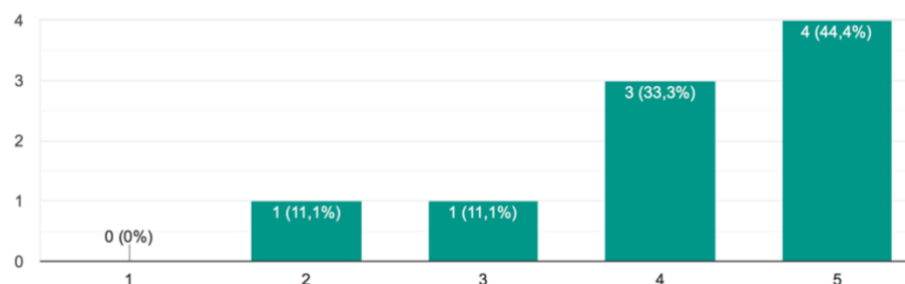
10 antwoorden



Figuur 25 Verwachtingen 0-meting

Na De Expeditie weet ik wat er van mij verwacht wordt tijdens het uitvoeren van mijn werkzaamheden.

9 antwoorden



Figuur 26 Verwachtingen 1-meting

Zo gaf een van de respondenten ook onderstaande citaat.

A: "Meer inzicht in het bedrijf Center Parcs en ik heb gezien hoe ik mijn werkzaamheden uit moet voeren"

Een tweetal medewerkers Housekeeping heeft onafhankelijk van elkaar een antwoord gegeven op de vraag wat de functie gaat vragen van de medewerker. Beide antwoorden hebben te maken met de fysieke belasting. Zie hieronder de uitspraken.

F: "Tijdens mijn eerste twee proef werkdagen kwam ik erachter dat het wel echt lichamelijk zwaar werk is"

D: "Ik denk dat het best zwaar werk gaat zijn. Hier ben ik ook al voor gewaarschuwd"

5.2.4 Observatieleren - Evaluatie niveau 2 Kirkpatrick model

Het laatste thema dat centraal stond tijdens de Expeditie betreft de arbeidsinhoud door middel van observatie. De nieuwe medewerkers kregen te zien hoe een huidige medewerker zijn of haar werk uitvoert. Niet alleen het zien van de medewerker, maar ook het noteren van gedrag of opvallende zaken en hier naderhand over in gesprek gaan moet bijdragen aan het inzicht dat de nieuwe medewerker krijgt. Op de volgende vraag *“In hoeverre heb je meer inzicht in de functie, doordat je een medewerker geobserveerd hebt?”* hebben de respondenten de onderstaande opvattingen over gegeven.

Een tweetal deelnemers geeft aan dat het observeren van een medewerker tot meer inzicht heeft geleid in de werkzaamheden.

I: “Meer kennis doordat ik heb mogen zien hoe het er werkelijk aan toe gaat”

B: “Door het observeren weet ik nu wat beter wat er van mij wordt verwacht. Het is fijn als je duidelijke verwachtingen hebt van elkaar”

In tegenstelling tot bovenstaande uitspraken zijn er ook respondenten die dit niet volledig konden beamen. Zij zijn van mening dat er tijdens de interventie niet voldoende diepgang is getoond betreffende de arbeidsinhoud. Opvallend is hierbij dat drie van de vier onderstaande uitspraken is gedaan door medewerkers Housekeeping.

F: “Bij het observeren van het werk vond ik het leuk om een medewerker aan het werk te zien, maar het leek met nog leuker om haar wat vragen te mogen stellen. Zij werkt immers ook op de Housekeeping afdeling”

D: “Er is tijdens de expeditie weinig specifieke info over de functie, waardoor ik nog niet weet wat de functie mij biedt”

H: “Weinig specifieke informatie gezien voor een functie”

G: “De expeditie zou iets inhoudelijker kunnen zijn over de functies en de afdelingen. Hierdoor leer je niet alleen over de cultuur die er dient te zijn. Het is namelijk ook belangrijk om de afdelingen en de functies binnen Center Parcs te leren kennen en te zien hoe zij hun werk uitvoeren...”

Onderstaande uitspraken komen uit het interview dat gehouden is met respondent E. Hier is te lezen dat deze respondent het gedeelte observatieleer met name amusant vond, maar er weinig van heeft opgestoken. Er werd aangegeven dat er vanuit deze respondent meer de behoefte was voor diepgang op de afdeling, waarbij aandacht werd geschonken aan collega's en de ins en outs van de functie.

E: uhm ja dat vond ik wel superleuk. Ik heb toen niet heel veel geleerd, maar het was vooral een leuke toevoeging aan de dag. Je zag weer wat van je nieuwe collega's en hoe zij het werk uitvoeren.

E: ja nou ja het mocht nog wel wat uitgebreider, zodat we ook wat vragen konden stellen aan haar.

E: goede vraag... misschien in plaats van de evaluatie met z'n alle nog even met haar over de werkzaamheden hebben en onze vragen aan haar stellen? Ik denk dat zij alle ins en outs weet over de functie.

5.2.5 Kosten en baten

In hoofdstuk 3.5 is een kosten en batenanalyse opgesteld. De kosten die de implementatie en ontwikkeling van de Expeditie met zich meebrengt zijn in kaart gebracht en bedragen €745,12.

Deze kosten zullen terugverdiend kunnen worden door de interventie dat bijdraagt aan het warme welkom wat nieuwe medewerkers dienen te ontvangen van Center Parcs. Daarnaast zullen de deelnemers een aansluiting ervaren met de functie én met de organisatie. Uiteindelijk draagt dit bij aan het versterken van het We Are All gevoel onder medewerkers en zal het vrijwillige personele verloop verlaagd worden.

Aangezien de daadwerkelijke opbrengsten nog niet bekend zijn en dus niet gemeten kunnen worden, is het nog een globale schatting van hetgeen de interventie kan opleveren. Op deze wijze kan uiteindelijk worden nagegaan of de kosten terugverdiend kunnen worden.

Tijdens de ontwikkeling van de Expeditie is geruime aandacht geschonken aan het vergroten van het werkgeluk van een nieuwe medewerker. Volgens Tertoolen (2021) zal die moeten bijdragen aan de verbondenheid die medewerkers voelen met de organisatie.

Ook zorgt de interventie ervoor dat medewerkers een warm welkom ervaren binnen Center Parcs. 96% van de mensen ervaart dit als een prettige gebeurtenis (*Van de groep, z.d.*).

Daarnaast is de Expeditie gericht op de productiviteit van nieuwe medewerkers. Een goed onboardingproces zorgt voor een productiviteitsstijging van 31% (Tertoolen, 2021). Tot slot dient de Expeditie als een wijze om de Employer branding van Center Parcs te optimaliseren.

Alle opbrengsten die het implementeren van de Expeditie met zich mee brengen leveren fors meer op dan de kosten voor de ontwikkeling hiervan.

Op basis van bovenstaande onderzoeken kan er geconcludeerd worden dat, wanneer de Expeditie kan voldoen aan de vooraf opgestelde doelstellingen, de ontwikkelingskosten van de interventie al snel zijn terugverdiend.

6. Conclusie en vooruitblik

6.1 Inhoud en vormgeving

De Expeditie is een sterk ontwikkelde interventie, aangezien de gehele vormgeving van deze introductiedag compleet aansluit bij de organisatie Center Parcs. Elk onderdeel van deze dag stond in het teken van Center Parcs beter leren kennen en het verwelkomen van nieuwe medewerkers. Zo kwamen de nieuwe medewerker erachter waar Center Parcs naar streeft en kregen ze een kijkje in de werkzaamheden van diverse afdelingen.

De Expeditie heeft op een passende manier de nodige informatie overgebracht naar de deelnemers. Zo zijn er spellen, filmpjes en opdrachten ontwikkeld om de basiskennis op een plezierige manier over te brengen. Dit zorgt ervoor dat de beoogde doelgroep, zoals bedoeld in hoofdstuk 1.5, deze informatie gaat dragen en uitvoeren. Het uiteindelijke resultaat (het versterken van de We Are All gedachte) zal hierdoor een grote kans van slagen hebben.

Ook is de Expeditie op een bepaalde manier in elkaar gezet, zodat de leidraad van de Experience Blueprint terugkomt in veel onderdelen van de dag. Zo had elke opdracht een eigen pijler van de visie van Center Parcs. Tot slot is de Expeditie afgesloten met Espace the Cottage. Hier kwam alle geleerde informatie terug in een samenwerkingsspel wat ervoor heeft gezorgd dat er door middel van samenwerken, op een interactieve en educatieve manier de juiste hoeveelheid informatie terecht is gekomen bij de starters. Dit kan bevestigd worden door onderstaande citaat.

F: "Escape the cottage vond ik geweldig. Superleuk hoe de blueprint hierin terugkwam en hoe we als een team samen moesten werken. Precies waar heel de dag om draaide. Zin om te beginnen met werken"

Daarnaast heeft het opzetten van de Expeditie en daarmee een nieuwe vorm van onboarding extra draagvlak gecreëerd voor de organisatie. Zo wordt er nu meer aandacht gevestigd op de gehele onboardingscyclus van nieuw personeel en staan we aan het begin van een keerpunt bij Center Parcs.

De evaluatie van de Expeditie is verspreid over een langere periode waardoor nieuwe medewerkers beter kunnen landen in de organisatie. Zo vindt er op verschillende momenten in de startperiode van een medewerker een evaluatiemoment plaats. Dit zal bijdragen aan het voelen van aansluiting met de organisatie en met de functie, het versterken van het We Are All gevoel en uiteindelijk een verlaging van vrijwillig personeelsverloop. Dit kan gerealiseerd worden doordat er op ieder moment en in elke vorm onderdelen terugkomen die bijdragen aan deze beoogde doelstellingen.

Een zwakte punt van de Expeditie kan zijn de afhankelijkheid van diverse stakeholders in de organisatie en erbuiten. Zo is er een belangrijke samenwerking met partner Albron (horeca), waarbij beide partijen goed op elkaar ingespeeld moeten worden om alles vlekkeloos laten te verlopen. Er is hier sprake van een multidisciplinair team die op een juiste manier met elkaar moet communiceren om het beoogde doel te realiseren. Hiervoor is het nodig om een team van Expeditieleiders te hebben die het complete project in goede banen leiden.

Een ander zwakker element van interventie is dat de Expeditie niet enkel is uitgevoerd met de doelgroep Housekeeping. Zoals in hoofdstuk 3.5 bedoeld was. Hierdoor zijn de uitkomsten mogelijk anders dan uitgevallen, dan in eerste instantie gedacht was. Dit kan invloed hebben op de doelstellingen die in de startfase ontwikkeld zijn.

Het bijkomende voordeel van de aanpassing van de doelgroep is dat er nu gelijk gemeten kan worden of diverse afdelingen bij elkaar tot positieve reacties leidt. Zo hebben er tijdens de interventie medewerkers deelgenomen van vijf verschillende soorten afdelingen. Er kan geconcludeerd worden dat dit zorgt voor een gevoel van "samen zijn" en "samen werken aan CenterParcs". Dit kan opgemaakt worden uit onderstaande citaat.

E: Een diverse groep met deelnemers is erg leuk!

6.2 Test en evaluatie

De uitkomsten van de interventie zijn in voorgaand hoofdstuk uitgebreid aan bod gekomen en zullen in deze paragraaf toegelicht worden en waar mogelijk een conclusie uittrekken.

6.2.1 Organisatiecultuur

De overkoepelende uitkomst met betrekking tot de organisatiecultuur is opgesplitst in drie onderdelen. De Experience Blueprint, de zichtbare organisatie kenmerken en de niet zichtbare organisatie kenmerken (Schein). Deze drie vormen samen moeten ervoor zorgen dat de uitkomst daadwerkelijk gerealiseerd wordt.

Het eerste onderdeel is de Experience Blueprint. Zoals in het vorige hoofdstuk is beschreven is er een verschuiving te zien van de antwoorden gericht op de organisatiecultuur betreffende de Experience Blueprint. De deelnemers hebben aangegeven dat ze van zeer weinig kennis over de Experience Blueprint naar veel tot alle kennis tot beschikking hebben. Gezien het aanzienlijk grote verschil tussen voor en na de interventie Expeditie kan er op dit aspect en door deze groep deelnemers geconcludeerd worden dat de beschikking over de kennis van de Experience Blueprint aanzienlijk vergroot is.

Aangaande de zichtbare organisatiekenmerken is een lichte verschuiving te zien van antwoorden. Zoals in genoemde tabellen te zien was, hebben de deelnemers na de Expeditie meer kennis van zichtbare kenmerken zoals bijvoorbeeld het gedrag van mensen. Met een percentage van 88% kan ook hier geconcludeerd worden dat deze respondenten na de Expeditie meer inzicht hebben in de zichtbare cultuurkenmerken van Center Parcs.

Het laatste element rondom organisatiecultuur zijn de niet zichtbare kenmerken. Na de interventie gaf elk van de deelnemers aan hier de juiste kennis over te beschikken. Slechts een tweetal deelnemers had hierin een neutrale houding. Met deze cijfers én de ontwikkeling die tot stand is gekomen na uitvoering van de interventie kan voorzichtig gezegd worden dat deze deelnemers zelf vinden dat ze beschikken over de kennis omtrent niet zichtbare organisatie kenmerken.

Doordat al deze aspecten laten zien dat de afzonderlijke doelen behaald zijn, kan vanuit deze optiek geconcludeerd worden dat de deelnemers zelf aangeven dat de uitkomst gericht op organisatiecultuur hoogstwaarschijnlijk bereikt is. Desondanks is niet helder te concluderen dat met een doelgroep volledig bestaande uit Housekeepers hetzelfde resultaat gegeven zou zijn. Er was namelijk niet sprake van één doelgroep die dezelfde mening droeg.

De verschillen tussen Housekeeping en de overige afdelingen zijn te minimaal om aan te geven hoe de resultaten zouden zijn met de beoogde doelgroep (alleen medewerkers Housekeeping).

Alvorens de Expeditie gaf het gros van de deelnemers aan niet over de juiste kennis en/of middelen te beschikken om de We Are All gedachte over te kunnen brengen op de gast. Slechts 30% van de respondenten gaf zelf aan hier wel de handvatten voor te hebben. Na afloop van de interventie gaf de volledige respons aan het vermogen te hebben om deze visie te vertalen naar de connectie met de gast. Tot slot gaf het citaat uit het afgenomen interview deze bevestiging weer. Door deze groep respondenten én het interview kan op dit aspect geconcludeerd worden dat tijdens de Expeditie voldoende handvatten worden aangereikt om de informatie betreffende We Are All over te kunnen brengen op de gastbeleving.

Een viertal respondenten is van mening dat het belangrijk is om over voldoende kennis te beschikken met betrekking tot de organisatiecultuur. Hier tegenover staan twee medewerkers die in zekere mate het als belangrijk ervaren om de basis te kennen van de organisatiecultuur, maar niet de volledige. Enkel het kennen van de cultuur op de afdeling wordt hierbij als voorbeeld genoemd. Hieruit kan opgemaakt worden dat deze groep geen eenzijdige mening draagt, maar hier verschil zit in de mate van hoeveelheid kennis. Door de geringe respons is geen klaarblijkelijke conclusie te trekken uit deze uitkomsten. Wel kan gezegd worden dat de medewerkers het als belangrijk ervaren om over een deel van de organisatiecultuur te beschikken, met name gericht op de afdeling waar men werkzaam is. Hier kan niet beweerd worden dat met gebruik van een andere doelgroep hetzelfde resultaat uit zal komen.

6.2.2. Arbeidsinhoud

Met betrekking tot de inhoudelijk kennis van de deelnemende medewerkers kan uit de zelf ingevulde uitkomsten gelezen worden dat deze na afloop van de Expeditie verminderd is. Er is sprake van een lichte verschuiving naar de linkerkant van het staafdiagram, wat betekend dat de respondenten van mening zijn dat ze minder kennis hebben opgedaan aangaande de arbeidsinhoud. Door de feitelijke gegeven cijfers én het mondelinge interview wat is afgenomen kan voorzichtig gezegd worden dat de Expeditie niet expliciet heeft bijgedragen aan het bezitten van meer kennis over de functie die de deelnemer gaat uitvoeren. Met name in het afgenomen interview kwam naar voren dat de behoefte er wel is om de toekomstige werkzaamheden te leren kennen. Door deze uitspraken kan opgemaakt worden dat er bij de doorontwikkeling van de interventie meer mag worden ingespeeld op de C van Clarification (Bauer).

Het overgrote deel van de deelnemers heeft aangegeven na de Expeditie beter te weten wat er van hen verwacht wordt tijdens het uitoefenen van de functie. Gezien de uitkomsten kan gezegd worden dat er een ommekeer heeft plaatsgevonden op dit aspect. Voor de interventie hadden slechts vier deelnemers een idee van wat er van hen verwacht werd en na de interventie komt dit aantal neer op zeven. Gezien de minimale populatie kan beweerd worden tijdens de interventie voldoende aandacht handvatten zijn aangereikt om medewerkers duidelijk verwachtingen te laten schetsen rondom de arbeidsinhoud.

Tot slot heeft een open vraag ertoe geleid dat twee medewerkers Housekeeping afzonderlijk van elkaar aangaven dat ze ervan bewust zijn dat de functie Wisselschoonmaak fysiek gezien zwaar belastend kan zijn. Doordat ze dit alvorens de start van hun dienstverband kunnen concluderen kan opgemerkt worden dat tijdens de sollicitatieprocedure hier al geruime aandacht aan wordt besteed.

Deze informatie hadden beide medewerkers Housekeeping al, maar door het deelnemen aan de Expeditie hebben ze ook daadwerkelijk kunnen zien hoe dit er in werkelijkheid aan toe gaat. Zo kan er geconcludeerd worden dat, door de twee medewerkers van deze afdeling, dit als opvallend wordt ervaren en het mogelijk kan zijn dat hier de nodige vragen worden opgeroepen. Als de respondenten volledig bestond uit medewerkers Housekeeping, zou dit als een groter verschijnsel gezien kunnen worden. Echter is dit nu niet te vast te stellen, omdat hiervoor een te kleine respons voor is geweest van de desbetreffende afdeling. Daarnaast was in tabel 7 en 8 ook te zien dat er een leeftijdsverschil te kenmerken is tussen de Housekeepers en de overige afdelingen. Een mogelijke conclusie zou daarom kunnen zijn dat de leeftijd van de medewerkers invloed heeft op de fysieke arbeidsdruk.

6.2.3. Observatieleren

De resultaten op de vragen aangaande het leren kennen van de arbeidsinhoud door middel van observatieleren, werden diverse antwoorden gegeven. Twee respondenten gaven aan dat de observatie bijdraagt aan het kennis maken met de functie en de verwachtingen hiervan inzien. Hier tegenover stonden vier respondenten die juist van mening waren dat de observatie een goede methode is, maar deze nog niet in juiste staat was uitgevoerd. Zo kon er meer gebruik worden gemaakt van de kennis en informatie die de huidige medewerker al bezit. Daarnaast gaf de respondent in het interview aan dat het observeren een prima methode is, maar dat dat hier nog verbeteringen in kunnen worden doorgevoerd om hier nog meer uit te halen. Door de tegenstellingen die gegeven zijn, kan er door deze doelgroep op het onderdeel observatieleer geen concrete uitkomst geconcludeerd worden. Wel kan er bevestigd worden dat door de uitspraken van de respondenten én het interview wat gehouden is dat er nog een aanpassing kan plaatsvinden in de inrichting van de observatieleermethode.

Doordat het merendeel van de antwoorden, die niet volledig tevreden waren over het observeren, gegeven zijn door medewerkers Housekeeping is de kans aanwezig dat het voor deze doelgroep in nog grotere mate van belang is om de werkzaamheden, de functie en de collega's te leren kennen op de introductiedag. Deze uitspraak kan gemaakt worden doordat de drie Housekeepers die deelgenomen hebben alle drie dezelfde mening delen. Als de onderzoekspopulatie volledig bestond uit Housekeeping medewerkers zou de verwachting kunnen zijn dat het overduidelijk is dat de deelnemers meer willen weten van de functie in plaats van het schenken van aandacht aan de organisatiecultuur. Door een afbakening van de doelgroep is dit niet met zekerheid te concluderen, maar wel interessant om mee te nemen bij het door ontwikkelen van de interventie voor in de toekomst. Hier kan een verschil tussen Housekeepers en de overige afdelingen ontstaan. Stagiaires zijn tijdelijk in dienst en moeten de aandacht verdelen tussen studie en stage. Een mogelijke conclusie is dat stagiaires voor een opleiding geregeld opdrachten krijgen met betrekking tot het benoemen van visie, missie, kernwaarden, cultuur. Om deze reden kan het voor deze doelgroep in grotere mate interessant zijn om tijdens de introductiedag al informatie te verkrijgen over de organisatiekenmerken. In tabel 7 is dit verschil ook te kenmerken.

Door het verschuiven van de doelgroep zijn de resultaten mogelijk anders uitgevallen dan in eerste instantie voorspelt. Wel is de opgestelde uitkomst nog steeds op dezelfde manier gemeten. Deze is ontwikkeld op basis van de prioriteiten en wensen van Housekeepers, maar ook goed toepasbaar op andere afdelingen binnen de organisatie. Een aantal verschillen opgesomd in tabel 7 zijn mogelijk de conclusies van de gevarieerde antwoorden in de resultaten. Hierdoor kan gezegd worden dat door een verschuiving van de doelgroep de uitkomst in zekere mate is gemeten in hoeverre dat aanvankelijk ook zo bedoeld was.

6.3 Innovatieve waarde

De ontwikkelde Expeditie is van innovatieve waarde voor Center Parcs, omdat de nieuwe medewerker hierin centraal staat. De Expeditie kent een individuele gerichte aanpak waarbij het gaat om een aangename instroom in een nieuwe omgeving. Op microniveau zorgt dit ervoor dat vanaf de start van het dienstverband de medewerker gestimuleerd wordt om mogelijkheden van Center Parcs te ontdekken en inzicht te krijgen in de gedragingen die passen bij de We Are All cultuur van Center Parcs. Het verzorgen van een warm welkom voor de nieuwe medewerker is de essentie. Door een juiste implementatie en nazorg van de interventie zullen deze nieuwe medewerkers bijdragen aan het ambassadeurschap van Center Parcs.

Ten tweede brengt de Expeditie ook interactie met zich mee. Er wordt niet enkel gebruik gemaakt van eenzijdige verspreiding van informatie. De Expeditie is zo opgesteld dat er interactie wordt gevraagd vanuit de deelnemers, wat ervoor zorgt dat de informatie beter blijft hangen. Hierdoor kunnen de deelnemers, binnen de kaders van de dagindeling, zelf aangeven op welke aspecten ze graag meer inzichten willen ontvangen. De Expeditie is passend en toepasbaar voor elke medewerker, wat ervoor zorgt dat de innovatieve waarde van de interventie stijgt.

Ook worden de deelnemers ingedeeld in groepen, waardoor er samen geleerd wordt in plaats van individueel. Hierdoor kunnen deelnemers met én van elkaar leren wat ervoor zorgt dat er nieuwe ideeën en gesprekken geopend worden. Niet alleen met het oog op werkniveau is dit voordelig, maar ook wat betreft de collegiale sfeer en vriendschappen die opgebouwd kunnen worden. Dit maakt het werken in een nieuwe omgeving alleen maar aangenamer. Dit gevoel wordt geoptimaliseerd doordat deelnemers uit alle hoeken van de organisatie komen. Zo komen afdelingen bij elkaar die elkaar normaliter niet snel zouden spreken. De starters komen er zo achter welke functies en doorgroeimogelijkheden er nog meer bestaan binnen Center Parcs.

Daarnaast is de interventie van A tot Z geïntegreerd in de organisatie. Binnen de betrokken afdelingen, het Management Team en de medewerkers staat dit thema hoog op het lijstje en wordt hier ook de nodige aandacht aangegeven. Het gehele onboardingsproces wordt onder de loep genomen, zodat alle puzzelstukjes in elkaar gaan vallen. Zowel in de ontwikkelfase, de implementatie en de evaluatiefase zijn diverse stakeholders betrokken. Het bewustzijn en het belang van een goede onboarding in zijn algemeenheid is door de interventie vergroot onder Managers en leidinggevende. Dit leidt tot een innovatieve waarde op meso niveau. Wat zal zorgen voor een verdere ontwikkeling van de Expeditie en de gehele onboardingscyclus in het geheel.

Tot slot is de interventie met een aantal aanpassingen toepasbaar binnen andere organisaties. Door de organisatiecultuur (visie, missie, doelstellingen, waarden en normen) van de desbetreffende organisatie toe te voegen en hier praktijkgerichte opdrachten aan bod te laten komen is het eerste onderdeel al behandeld. Voor het gedeelte betreffende arbeidsinhoud kan in de desbetreffende organisatie een huidig medewerker de observatiemethode hanteren. De observatieleer is mogelijk binnen elke organisatie en/of branche. Waarbij in de ene functie meer aandacht is voor het zien van de uitoefening en bij de andere meer de toelichting of de gedragingen van een persoon. Alle onderliggende keuzes sluiten aan bij de gebruikte theorieën, waardoor andere organisaties hier hun voordeel uit kunnen halen. De wensen van de doelgroep in dit rapport zijn niet toepasbaar in elke willekeurige organisatie. De doelstellingen van de interventie zijn gebaseerd op de wensen van de Housekeepers. Een specifieke doelgroep, waar niet elke organisatie mee te maken heeft.

De interventie is vernieuwend voor de HRM-beroepspraktijk omdat de Expeditie in veel groter perspectief wordt geplaatst dan een simpele introductiedag. De Expeditie is gekoppeld aan verschillende theorieën die allen bijdragen aan het realiseren van de doelstellingen en wensen

vanuit de drie oogpunten van de spanningsdriehoek. Het is de start van een nieuwe uitdaging, waarbij medewerkers door deelname aan de Expeditie, moeiteloos de organisatie kunnen binnenstromen en zichzelf verder kunnen ontwikkelen. De Expeditie levert mogelijk een bijdrage aan het verminderen van verloop, waardoor talent wordt benut en het verloop beperkter wordt op de arbeidsmarkt. Dit is op macro niveau van toegevoegde waarde voor de maatschappij.

6.4 Duurzaamheid

De ontwikkelde interventie is goed toepasbaar in de toekomst, omdat de Expeditie grotendeels duurzaam is opgezet. De informatie in de Expeditie is gemakkelijk bij te houden en te vervangen wanneer dit nodig is. Dit is vanwege het eigenaarschap wat gedragen wordt door de Expeditieleiders. Zij voelen zich verantwoordelijk voor het goed opzetten en verzorgen van de Expedities. Dit wordt een vaste bedrijvigheid naar hun eigen functie, zodat er geruime tijd en mogelijkheden beschikbaar worden gesteld. Daarnaast zijn er geen externe partijen betrokken, waardoor aanpassingen in het programma makkelijk door te voeren zijn.

De Expeditie is volledig geïmplementeerd in de organisatie. Binnen de huidige HR-processen is dit in gang gezet, door het toe te voegen in het vaste indiensttredingsproces. Dit stappenplan is vastgezet op papier en wordt gebruikt door elke HR-medewerker. Doordat de formats en uitnodigingen al ontwikkeld zijn voor de komende Expedities, leidt het niet tot extra werkzaamheden voor HR.

De Expeditie vindt geregeld plaats, afhankelijk van de hoeveelheid instroom van nieuwe medewerkers. De voorbereidingen die hierbij aan bod komen zijn ingeregeld en op basis van vaste formats geïntegreerd in de organisatie. Hetzelfde proces vindt herhaaldelijk plaats. Doordat telkens hetzelfde traject wordt doorlopen zal dit, in de toekomst, ook steeds meer gesmeerd verlopen. Hiervoor is een draaiboek ontwikkeld die op langere termijn bruikbaar zal zijn.

Om het beoogde effect te bereiken is het relevant om op een juiste manier te evalueren. Hiervoor kan verwezen worden naar hoofdstuk 4 waarin het evaluatieplan is toegelicht. De vragen die op niveau 3 van het Kirkpatrick model gesteld kunnen worden zijn hier ook al beschreven. Daarnaast zijn er ook diverse theorieën gebruikt om tot de uitkomst te komen. Op regelmatige momenten evalueren is hiervoor van belang. Met name de feedback van de deelnemers is waardevol om de Expeditie zo in te richten dat het de grootste bijdrage levert aan de start van een nieuwe medewerker. Daarnaast wordt aangeraden om op vaste momenten te analyseren, evalueren en de ontvangen feedback om te zetten in acties met alle betrokkenen die We Are All dragen.

Voor de uiteindelijke bestemming zijn vragen opgesteld die tijdens het ontwikkelingsdialog aan bod kunnen komen. Deze vragen zijn ontwikkeld aan de hand van niveau 4 van het Kirkpatrick model. Er kan op langere termijn gemeten worden of de bestemming behaald is. De PDCA cyclus (hoofdstuk 4.5) helpt hierbij om het proces te bewaken.

6.5 Doorontwikkeling

De Expeditie kan een nóg grotere waarde leveren aan de organisatie als er nog op bepaalde punten doorontwikkeld wordt. Als onderstaande punten juist worden verwerkt vergroot dat de kans van slagen op het effect en de uitkomst. Door het schenken van meer individuele aandacht aan de toekomstige werkinhoud van de medewerker, voelen zij ook meer de aansluiting met de uiteindelijke functie. Dit was een wens van een groot aantal respondenten die hebben deelgenomen aan de enquête. Om dit te verwezenlijken zal bekeken moeten worden of er een manier is waardoor er meer aandacht wordt gevestigd op de arbeidsinhoud. Dit moet er in de toekomst voor zorgen dat starters tijdens de Expeditie een goed beeld krijgen van de organisatiecultuur én de arbeidsinhoud.

Voor het verdere verloop van de Expedities zal er gebruik moeten worden gemaakt van de opgestelde vragen op niveau 3 en 4 van Kirkpatrick. Zo kan uiteindelijk ook gemeten worden of het effect en de bestemming gerealiseerd zijn.

De Expeditie wordt hedendaags enkel in de Nederlandse taal gegeven. Center Parcs het Meerdal is een organisatie waarbij de informatie en diensten grotendeels Nederlands aangeboden worden voor intern personeel. Toch komen er tegenwoordig steeds meer medewerkers in dienst met een andere voertaal, zoals Engels, Pools en Roemeens. Op deze verschuiving zal Center Parcs in moeten spelen en zo ook de Expeditie in andere talen aan te gaan aanbieden. Zo ontvangt ook deze groep medewerkers een warm welkom vanuit Center Parcs en is de Expeditie van nog grotere toegevoegde waarde voor de onboarding cyclus.

Daarnaast zou de Expeditie op de langere termijn een verbetering kunnen doorbrengen door middel van digitale aspecten toe te voegen. Tot op de dag van vandaag wordt er binnen Center Parcs op een verouderde wijze gewerkt. Hierdoor zal er niet snel worden geïnvesteerd in digitalisering van programma's. Toch zal dit op een gegeven moment meer aandacht gaan vragen door de veranderende arbeidsmarkt. Tijdens de doorontwikkeling van de Expeditie kan aangeraden worden hier ook op in te spelen.

Tot slot hebben respondenten aangegeven dat ze graag de afdeling en collega's willen zien op de Expeditie. Dit zou in gang gezet kunnen worden door bij iedere deelnemer de afdeling bezoeken en vragen of de collega's een welkomstwoordje kunnen doen. Dit zal zorgen voor een grotere binding met de functie. Dit zorgt voor complexe handelingen om dit te realiseren, aangezien de werkvloer deze acties moet kunnen toelaten en medewerkers beschikbaar heeft voor een kort woordje te doen. Wel zal dit bijdragen aan het warme gevoel dat zal ontstaan bij een binding met de organisatie en specifiek het team voorafgaand aan de start van het dienstverband.

Literatuurlijst

- Agile. (2020, 19 januari). Het organisatiecultuurmodel van Schein. Geraadpleegd op 23 februari 2022, van <https://www.agile4all.nl/het-organisatiecultuurmodel-van-schein/>
- Bauer, T. (2010). *The Four C's of Onboarding. And One E that Rules Them All*. Geraadpleegd op 15 december 2021, van The Four C's of Onboarding. And One E that Rules Them All (enboarder.com)
- Benders, L. (28 september 2020). *Het gebruik van online/offline enquêtes in je scriptie | Uitleg & tips* <https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/enquete-in-je-scriptie/>
- Bhandari, P. (3 augustus 2021). *Likertschalen ontwerpen en analyseren voor je scriptie*. Geraadpleegd op 28 maart 2022, van <https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/likertschalen/>
- Dai, G. & De Meuse, K.P. (2007). *A review of onboarding literature*. Geraadpleegd op 15 december 2021, van <http://www.stybelpeabody.com/pdf/onboardingevidence.pdf>
- Fouche, E. (2018). *Successful Intern Management: A Guide for Intern Managers*. Geraadpleegd op 16 december 2021, van http://cardinalscholar.bsu.edu/bitstream/handle/123456789/201423/A386_2018FoucheElizabethcombined.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Graauw, C. (z.d.). *Effectmeting & doelbereik*. Geraadpleegd op 28 maart 2022, van <https://www.claudiadegraauw.nl/vragenlijst-als-onderzoeksmethode-voor-en-nadelen/>
- KIKK-Recreatie. (2014, 22 mei). *Sectorplan recreatie 2014 - 2016 Op weg naar een nieuwe arbeidsmarkt Sectorplan in het kader van de Regeling Cofinanciering sectorplannen*. Geraadpleegd op 10 november 2021, van <https://kikk-recreatie.nl/wp-content/uploads/2016/04/Sectorplan-recreatie-2014-2016-28-mei-2014-ingediend.pdf>
- Learnie. (2016, 6 oktober). *Het Kirkpatrick model voor evaluatie – L&D Klassieker 1*. Geraadpleegd op 9 maart 2022, van Het Kirkpatrick model voor evaluatie - L&D Klassieker 1 - Learnie
- Lucid Chart. (z.d.). *De Plan-Do-Check-Act (PDCA) cyclus gebruiken om je bedrijf te verbeteren*. Geraadpleegd op 9 maart 2022, van <https://www.lucidchart.com/blog/nl/plan-do-check-act-cyclus>
- Naberman, M. (2019, 22 mei). *De 5 C's van effectieve onboarding*. Geraadpleegd op 2 februari 2022, van <https://www.expand.nl/hr-blog/de-5-cs-van-effectieve-onboarding/>
- Ras. (2021, 11 juni). *Sectoranalyse, raad voor arbeidsverhoudingen schoonmaak- en glazenwassersbranche*. Geraadpleegd op 9 februari 2022, van Benut de kansen van de sectorale subsidieregeling DIEU Presentatie Schilders-, afwerkings- en glaszetbedrijf (ras.nl)
- Talmundo (2018). *De toekomst van werken begint hier: Nieuwe regels voor het onboarden van medewerkers*. Geraadpleegd op 15 december 2021, van <https://www.talmundo.com/nl/onboarding-software-oplossing>
- Taylor, R. (2019, 15 mei). *8 grote voordelen van korte vragenlijst bij een medewerkersonderzoek*. Geraadpleegd op 6 januari 2022, van <https://www.growpromoter.com/korte-vragenlijst-medewerkersonderzoek>

Tertoolen, Lars. (2021, 17 maart). *Wat is onboarding en wat maakt het zo waardevol?* Geraadpleegd op 8 januari 2021, Van <https://www.wetalent.nl/werkgevers/blog/wat-is-onboarding-en-wat-maakt-het-zo-waardevol/>

Treams. (2020). *Betekenis verlooppercentage*. Geraadpleegd op 18 november 2021, van <https://www.treams.nl/verloop-betekenis/>

Van de groep. (z.d.). *Onboarding deel 2: een warm welkom*. Geraadpleegd op 9 januari 2022, van <https://www.vandegroep.nl/inzichten/onboarding-deel-2-warm-welkom/>

Van der Krogt, S. (2020, 22 januari). *De kracht van goed evalueren*. Geraadpleegd op 6 januari 2022, van <https://www.studioempowermens.nl/de-kracht-van-goed-evalueren/>

Van Ockenburg, L. (2019, 4 april). *Observerend leren*. Geraadpleegd op 2 februari 2022, van Observerend leren – Didactiek Nederlands

Verduijn, F. (2021, 16 september). *Spanningsindicator: krapte op de arbeidsmarkt bereikt nieuw hoogtepunt in 2e kwartaal*. Geraadpleegd op 10 november 2021, van <https://www.werk.nl/arbeidsmarktinformatie/prognose-trends/krapte-arbeidsmarkt-bereikt-nieuw-hoogtepunt>

Waasdorp, G. & Kramer, M. (2021, 13 juli). *Trend uitgelicht: krappe arbeidsmarkt onder hoogspanning*. Geraadpleegd op 10 november 2021, <https://www.trendsinsnr.nl/krappe-arbeidsmarkt-onder-hoogspanning/>

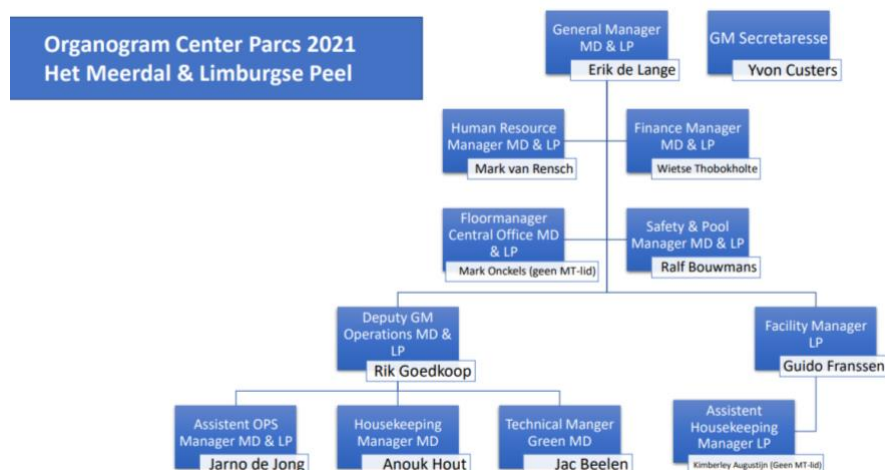
WeMagine. (z.d.). Interview een gesprek met een doel. Geraadpleegd op 29 maart 2022, van <https://wemagine.nl/diensten/verbetering/interview>

2daysmood. (2019, 30 september). *Dit is waarom Gelukkige Werknemers goed zijn voor jouw Bedrijf: Onderzoek, Cijfers & Best Practices*. Geraadpleegd op 9 januari 2022, van <https://2daysmood.com/kennisblogs/dit-is-waarom-gelukkige-werknemers-goed-zijn-voor-jouw-bedrijf-onderzoeksfeiten-best-practices/>

Bijlagen

Bijlage 1

Organogram MT-leden



Bijlage 2

Inwerkprocedure Housekeeping Wisselschoonmaak

	Activiteit	Aanwezig
Dag 0	Sollicitatie ontvangen bij HR	HR/Recruiter
Dag 0	Doorsturen naar desbetreffende afdeling	Afdeling HSK
Dag 0	Sollicitatiegesprek voeren op afdeling	Floormanagement HSK
Dag 1	Eerste wisseldag; 1 cottage poetsen	Met praktijkbegeleider
Dag 2	Tweede wisseldag; 1,5 cottage poetsen	Met praktijkbegeleider
Dag 3	Derde wisseldag; 2 cottages poetsen	Met praktijkbegeleider
Dag 4	Vierde wisseldag; 2,5 cottages poetsen	Met praktijkbegeleider
Dag 5	Vijfde wisseldag; 3 cottages poetsen	Met praktijkbegeleider
Dag 6	Zesde wisseldag; 3 cottages poetsen	Met praktijkbegeleider
Dag 7	Zevende wisseldag; 3 cottages poetsen	Met praktijkbegeleider
Dag 8	Achtste wisseldag; 4 cottages poetsen	Met praktijkbegeleider
Dag 9	Meewerken als volwaardig medewerker	Zelfstandig
Voor maand 2	E-Learning volgen	Zelfstandig
Maand 2	Einde proeftijd gesprek	Floormanagement
Einde jaar	Beoordelingsgesprek	Leidinggevende

Bijlage 3

Exit interview blanco vragenlijst

Privacyverklaring:

Ik heb de privacy voorwaarden van Presearch gelezen en ik geef toestemming dat mijn antwoorden op basis van deze voorwaarden zullen worden verwerkt.

Voorletter(s)

.....

Achternaam

.....

Geslacht

.....

Leeftijd

.....

Aantal dienstjaren

.....

Hoogst afgeronde opleiding

.....

Type dienstverband

.....

Sector

.....

Afdeling

.....

Leidinggegeven in laatst vervulde functie?

.....

Arbeidsinhoud

	Zeer mee oneens	Mee oneens	Neutraal	Mee eens	Zeer mee eens
Mijn werkzaamheden kwamen met mijn verwachtingen overeen.					
Ik vond mijn werkzaamheden inhoudelijk leuk.					
Mijn werkzaamheden boden voor mij voldoende variatie.					
In mijn werkzaamheden kreeg ik voldoende zelfstandigheid en verantwoordelijkheden.					
Binnen mijn functie was er voldoende ruimte voor ontwikkeling.					
Er is voldoende gebruik gemaakt van mijn capaciteiten.					

Welk cijfer zou jij aan het onderdeel arbeidsinhoud willen geven?

.....

Zijn er punten die je op het gebied van arbeidsinhoud anders had willen zien?

.....

Wat had je anders willen zien?

.....

Arbeidsomstandigheden

	Zeer mee oneens	Mee oneens	Neutraal	Mee eens	Zeer mee eens
In mijn werkzaamheden heb ik weinig stress ervaren.					
Tijdens het uitvoeren van mijn werkzaamheden voelde ik mij veilig.					
De klimaatbeheersing (warmte, kou, tocht) op mijn werkplek was in orde.					
Ik beschikte over de juiste middelen om mijn werkzaamheden uit te kunnen voeren.					
Center Parcs schenkt voldoende aandacht aan de werkomstandigheden.					

Welk cijfer zou jij aan het onderdeel arbeidsomstandigheden willen geven?

.....

Zijn er punten die je op het gebied van arbeidsomstandigheden anders zou willen zien?

.....

Wat wil je anders zien?

.....

Arbeidsverhoudingen

	Zeer mee oneens	Mee oneens	Neutraal	Mee eens	Zeer mee eens
De sfeer op mijn afdeling was goed.					
De samenwerking met mijn collega's verliep goed.					
De samenwerking met mijn direct leidinggevende verliep goed.					
Mijn direct leidinggevende wist mij goed te begeleiden en/of te ondersteunen.					
Mijn direct leidinggevende had de juiste stijl van leidinggeven.					
Binnen de afdeling werd ik voldoende op de hoogte gehouden.					
Bij Center Parcs kreeg ik voldoende erkenning, waardering en respect.					

Welk cijfer zou jij aan het onderdeel arbeidsverhoudingen willen geven?

.....

Zijn er punten die je op het gebied van arbeidsverhoudingen anders zou willen zien

.....

Arbeidsvoorwaarden

	Zeer mee oneens	Mee oneens	Neutraal	Mee eens	Zeer mee eens
Het salaris was ten opzichte van mijn werkzaamheden juist					
Het salaris kwam met mijn verwachtingen overeen.					
De secundaire arbeidsvoorwaarden waren ten opzichte van mijn werkzaamheden juist.					
De secundaire arbeidsvoorwaarden kwamen met mijn verwachtingen overeen.					
De wijze van beoordeling en het voeren van jaarlijkse evaluatiegesprekken was correct.					
Ik ben tevreden over de werktijden waarin ik mijn werkzaamheden moest verrichten.					
Bij Center Parcs heb ik voldoende opleidingsmogelijkheden gekregen.					
Bij Center Parcs heb ik voldoende ontwikkelmogelijkheden gekregen.					

Welk cijfer zou jij aan het onderdeel arbeidsvoorwaarden willen geven?

.....

Zijn er punten die je op het gebied van arbeidsvoorwaarden anders zou willen zien?

.....

Overige vragen

	Zeer mee oneens	Mee oneens	Neutraal	Mee eens	Zeer mee eens
Ik ben tevreden over de interne communicatie binnen Center Parcs.					
De App@Work is een goede manier om op de hoogte te kunnen blijven.					
Ik heb mijn inwerkperiode als positief ervaren.					
Ik ben tevreden over de gevoerde werkoverleggen op mijn afdeling.					
Mijn direct leidinggevende heeft frequent contact met medewerkers die niet kunnen of konden werken wegens ziekte.					
Center Parcs geeft voldoende mogelijkheden de balans tussen werk en privé te bewaren.					
Center Parcs biedt de werknemers voldoende faciliteiten die bijdragen aan duurzame inzetbaarheid.					

Wat zijn de meest positieve aspecten van het werken bij Center Parcs?

.....

Wat zijn de meest negatieve aspecten van het werken bij Center Parcs?

.....

Hoe kan Center Parcs dit verbeteren?

.....

Ik beschrijf mijn vertrek als

.....

Wat zou je omschrijven als belangrijkste reden(en) voor jouw vertrek? (Max. 2 antwoorden)

.....

Heb je een nieuwe werkgever?

.....

Welk cijfer geef je aan jouw loopbaan bij Center Parcs?

.....

Hoe waarschijnlijk is het dat je Center Parcs als werkgever aan zal raden bij vrienden, familie en/of kennissen?

.....

Heb je er bezwaar tegen, indien het management kennis neemt van je antwoorden?

.....

Wat vond je van deze vragenlijst?

.....

Aanvullingen en/of opmerkingen

.....

Wat vond je van dit onderzoek dat is verzorgd door Presearch?

.....

Bijlage 4

Enquête Expeditie 0-meting

Algemeen

1. Wat is je geslacht?
<Man, vrouw, anders>
2. Wat is je leeftijd?
<Getal invoeren>

Niveau 1

1. Ik heb veel positieve energie om aan de slag te gaan bij Center Parcs.
<zeer mee oneens – zeer mee eens>

Niveau 2 (inhoudelijk)

1. Ik weet welke inhoudelijke werkzaamheden er zijn in mijn functie.
<zeer mee oneens – zeer mee eens>
2. Voor het uitvoeren van mijn werkzaamheden weet ik wat er van mij verwacht wordt.
<zeer mee oneens – zeer mee eens>
3. Ik ben bekend met de werkwijze om de functie juist uit te kunnen oefenen.
<zeer mee oneens – zeer mee eens>
4. Wat denk je dat de functie jou gaat bieden?
5. Wat denk je dat de functie van jou gaat vragen?

Niveau 2 (organisatiecultuur)

1. Ik weet wat de belangrijkste kernwaarden van de Experience Blueprint zijn binnen Center Parcs.
<zeer mee oneens – zeer mee eens>
2. Ik weet wat de zichtbare organisatie kenmerken zijn (zoals gedrag van mensen, kledingvoorschriften, open deuren of juist niet).
<zeer mee oneens – zeer mee eens>
3. Ik weet wat de basiswaarden zijn van Center Parcs (visie, missie, doelstellingen en overtuigingen).
4. Ik kan de “We Are All” gedachte overbrengen op gasten tijdens mijn dagelijkse werkzaamheden.
<zeer mee oneens – zeer mee eens>
5. In hoeverre vind jij dat je de gehele Center Parcs cultuur moet kennen?
<Licht je antwoord toe>

Bijlage 5

Enquête Expeditie 1-meting

Niveau 1

1. De informatie in de Expeditie vond ik nuttig
<zeer mee oneens – zeer mee eens>
2. De Expeditieleider kan op een prettige manier kennis overbrengen.
<zeer mee oneens – zeer mee eens>
3. Wat had je graag anders gezien tijdens de Expeditie?
<open vraag>
4. Ik heb na De Expeditie veel positieve energie gekregen om aan de slag te gaan bij Center Parcs.
<zeer mee oneens – zeer mee eens>

Niveau 2 (inhoudelijk)

1. Ik weet na de Expeditie welke inhoudelijke werkzaamheden er zijn in mijn functie.
<zeer mee oneens – zeer mee eens>
2. Na De Expeditie weet ik wat er van mij verwacht wordt tijdens het uitvoeren van mijn werkzaamheden.
<zeer mee oneens – zeer mee eens>
3. Ik ben na de Expeditie beter bekend met de werkwijze om de functie juist uit te oefenen.
<zeer mee oneens – zeer mee eens>
4. In hoeverre heb je meer inzicht in de functie, doordat je een medewerker geobserveerd hebt?
<open vraag>
5. Wat biedt de functie jou na het doorlopen van De Expeditie?
<open vraag>

Niveau 2 (organisatiecultuur)

1. Ik weet na de Expeditie wat de belangrijkste kernwaarden van de Experience Blueprint zijn binnen Center Parcs.
<zeer mee oneens – zeer mee eens>
2. Ik weet na de Expeditie wat de zichtbare organisatie kenmerken zijn (zoals gedrag van mensen, kledingvoorschriften, open deuren of juist niet).
<zeer mee oneens – zeer mee eens>
3. Ik weet na de Expeditie wat de basiswaarden zijn van Center Parcs (visie, missie, doelstellingen en overtuigingen).
4. Ik kan de “We Are All” gedachte overbrengen op gasten tijdens mijn dagelijkse werkzaamheden.
<zeer mee oneens – zeer mee eens>
5. In hoeverre vind jij dat je de gehele Center Parcs cultuur moet kennen? Licht je antwoord toe.
<open vraag >

Algemeen

1. Heb je nog tips of tops voor de gehele Expeditie?
<open vraag>

Bijlage 6

Enquête niveau 3 en 4

Niveau 3 (inhoudelijk)

1. Ik denk dat ik de functie zelfstandig kan uitvoeren.
<zeer mee oneens– zeer mee eens>
2. Ik ben ervan overtuigd dat deze functie bij mij past.
<zeer mee oneens– zeer mee eens>
3. Heb je het gevoel dat je problemen ondervindt met het uitvoeren van de functie.
<zo ja, welke>

Niveau 3 (organisatiecultuur)

1. Ik voel me prettig bij het uitstralen van de “We Are All” gedachte.
<zeer mee oneens– zeer mee eens>
2. Ik voel me verbonden bij de zichtbare organisatie kenmerken van Center Parcs. Zoals gedrag van mensen, kledingvoorschriften, open deuren of juist niet).
<zeer mee oneens– zeer mee eens>
3. Ik voel me verbonden bij de basiswaarden van Center Parcs. (Visie, missie, doelstellingen en overtuigingen).
<zeer mee oneens– zeer mee eens>
4. Ik ervaar een warm welkom vanuit Center Parcs.
<zeer mee oneens– zeer mee eens>

Niveau 4 (organisatiecultuur)

1. Ik sta achter de gedachte van “We Are All”
<zeer mee oneens– zeer mee eens>
2. Ik kan de visie/pijlers van “We Are All” inzetten in mijn dagelijkse werkzaamheden.
<zeer mee oneens– zeer mee eens>

Niveau 4 (inhoudelijk)

1. Een mismatch tussen de functie en mijzelf zal ervoor zorgen dat ik Center Parcs sneller zal verlaten.
<zeer mee oneens– zeer mee eens>
2. De werkzaamheden in mijn functie hebben invloed op het vrijwillig beëindigen van mijn dienstverband binnen Center Parcs.
<zeer mee oneens– zeer mee eens>

I: Interviewer

E: Respondent E

I: hi [respondent E],
wat fijn dat je nog even kort in gesprek met me wilde over de Expeditie die je afgelopen maandag hebt gedaan.

E: ja natuurlijk, geen probleem.

I: ik wilde je nog even wat diepgaandere vragen stellen over de indeling die dag en wat je ervan vond. Dit gesprek wordt opgenomen zoals je ziet, maar dit is enkel bedoelt om het naderhand uit te typen. Jouw naam zal niet genoemd worden, het is een compleet anoniem interview.

E: helemaal goed.

I: oke, nou super fijn. Dan beginnen we gelijk. Als je terugkijkt op de Expeditie wat is je dan bijgebleven? Of wat vond je opvallend?

E: uhm nou ik vond het wel echt een leuke dag, het voelde totaal niet als een verplichte training ofzo. We kregen natuurlijk veel informatie over de poster waar Center Parcs voor staat en hoe we dit in de praktijk kunnen brengen naar de gasten toe.

I: wat vond je van de manier waarop er informatie werd gegeven aan jullie?

E: ik vond dat heel leuk gedaan. Ze had echt op een plezierige manier onze aandacht getrokken en het waren ook leuke opdrachten die we moesten doen.

I: ah ja...

E: ja, vooral die met de ballonnen was leuk om te doen. Je zag echt gelijk al vrolijk gezichtjes van die kinderen.

I: nou wat leuk. Ik vond dat ook leuk om te zien. En vond je dat er genoeg aandacht werd gegeven aan de cultuur van Center Parcs. Dus wat voor bedrijf het is, hoe we hier met elkaar om gaan, wat voor visie en doelstellingen wij nastreven.

E: uh ja dat wel. Het was best wel veel informatie over het bedrijf vond ik eigenlijk. Uh ja, ja.

I: vond je dat er té veel aandacht werd besteed aan de organisatiecultuur?

E: ja, eigenlijk wel. Ik vind het op zich wel goed dat er lang wordt stil gestaan bij wat Center Parcs voor bedrijf is... maar ik vind dat dat gedeelte niet meer dan 50% van de dagindeling moet bevatten. Het lijkt mij juist leuk om te zien hoe je toekomstige collega's het werk uitvoeren en dat je vast kennis kunt maken met ze.

I: oké helemaal goed. En wat zou je daarin anders willen zien?

E: nou ik denk dat die opdrachten wel echt interessant waren, maar het nam echt heel de ochtend in beslag. Dat had wat mij betreft niet per se hoeven. Ik had het juist leuk gevonden als we wat meer richting de kids klub, in mijn geval, zouden gaan. Dan kon ik daar weer eens mijn collega's zien.

I: oke snap ik. Helemaal duidelijk.

I: heb je hierdoor wel de juiste tips en tricks gekregen om die geleerde stof om te zetten in de praktijk?

E: ja dat wel echt zeker. Zeker door alle oefeningen heb ik dit wel gelijk geleerd.

I: oke, goed om te horen.

I: dus je geeft aan dat je eigenlijk wel iets meer van de afdeling had willen zien.... Hiervoor hebben we natuurlijk ook de observatiemethode voor gebruikt.

E: ja klopt.

I: en wat vond je daar dan van?

E: uhm ja dat vond ik wel superleuk. Ik heb toen niet heel veel geleerd, maar het was vooral een leuke toevoeging aan de dag. Je zag weer wat van je nieuwe collega's en hoe zij het werk uitvoeren.

I: oh fijn. Dat was dus een geslaagd onderdeel volgens jou?

E: ja nou ja het mocht nog wel wat uitgebreider, zodat we ook wat vragen konden stellen aan haar.

I: oke en hoe had je dat graag voor je gezien?

E: goede vraag... misschien in plaats van de evaluatie met z'n alle nog even met haar over de werkzaamheden hebben en onze vragen aan haar stellen? Ik denk dat zij alle ins en outs weet over de functie.

I: oke, goede tip! Ik zal dit zeker meenemen voor de volgende Expedities.

E: ja leuk.

I: en heb je verder nog tips voor de Expeditie? Of iets waarvan je denkt dat kan beter?

E: uh nou ik vond het leuk dat we een redelijk grote en diverse groep hadden samen. Hierdoor leer je ook gelijk andere afdelingen en andere mensen kennen, dus dat vond ik wel echt een voordeel.

I: wat leuk om te horen. Ja, dat zorgt er ook wel voor dat we een We Are All gedachte met z'n alle kunnen nastreven hè.

E: ja hahaha precies.

I: nou, ik wil je graag bedanken voor je tijd en voor je eerlijke antwoorden. En uh ja dankjewel daarvoor.

E: nou, heel graag gedaan hoor. Succes ermee haha.

I: dankjewel. Gaat goed komen.