

Bijlage 1 Analyse terugkomlunch

Terugkom lunch

locatie : Leiderdorp

datum : 13 maart 2014

Medewerker 1

- Er wordt enorm veel geroddeld onderling en er is veel negativiteit
- Er is heel veel gezeur over de roosters
- Heeft het lastig gehad met collega's
- Weinig positiviteit ervaren
- Heeft op punt gestaan om ermee te stoppen
- RZG ervaart ze als erg transparant en zaken worden goed en grondig aangepakt
- Er is veel werkdruk op de afdeling, maar persoonlijk vindt zij dit wel meevallen. Mensen zeuren gewoon graag over alles
- Is op eigen houtje zaken anders gaan doen, omdat er weinig ruimte is voor nieuwe ideeën

Terugkom lunch

locatie : Leiderdorp

datum : 10 april 2014

Medewerker 1

- Het werk is inhoudelijk erg leuk
- Afdeling ervaart ze als erg chaotisch
- Het inwerkprogramma was onduidelijk en na 2 dagen werd het niet meer aangehouden
- Bij aanvang bleek dat er gewerkt zou gaan worden in 24-uurs dienst. Was niets over gezegd tijdens procedure. Niet netjes.
- Daarnaast worden deze 24-uurs diensten niet goed gefaciliteerd en gecommuniceerd.

Medewerker 2

- Dragen van werkschoenen op de afdeling is verplicht. Elke bezoeker die op afdeling komt als bezoeker loopt op slippers of ander licht schoeisel.
- De functie is erg administratief. Er zit overal wel papierwerk aan vast en veel dient getekend te worden. Hierdoor is er weinig ruimte voor het echte technische werk dat hij ambieert.
- Veel medewerkers hebben uitsluitend een truckje geleerd binnen de organisatie zonder dat ze achtergronden van machines kennen. Hierdoor worden machines slechts beperkt gebruikt en laten we kansen liggen.
- Sfeer op de afdeling is verder goed en onderlinge samenwerking is ook prima.

Medewerker 3

- Het inwerken is heel rommelig verlopen. Veel learning on the job en weinig structuur in de wijze van inwerken. Heeft veel problemen ervaren in de samenwerking met ICT. Er wordt alleen maar naar elkaar gewezen en afgeschoven zonder dat zaken worden opgelost voor de klant.
- Verder ervaart zij de afdeling als prettig en is de sfeer onderling goed.
- Wat opvalt, is dat mensen niet altijd openstaan voor nieuwe ideeën die worden aangebracht. Procedure is procedure en daar houdt men zich aan vast. Hierdoor is erg weinig ruimte voor verandering.

Terugkom lunch

locatie : Leiderdorp

datum : 22 mei 2014

Medewerker 1

- Het team is erg sociaal en collegiaal
- Er wordt veel tijd besteed aan opleidingen (klinische lessen)
- Communicatie onderling is erg goed
- Inwerken is soepel verlopen en goed begeleid
- Wat opvalt, is dat een medewerker die van OK komt toch nog even naar de dagverpleging moet gaan, ondanks dat bekend is dat hij of zij uiteindelijk naar een andere afdeling moet. Dit is niet erg klantvriendelijk volgens de medewerker.
- De medewerker vindt IDoc lastig in gebruik om zaken op te zoeken.
- Roosters komen erg laat en dan is het lastig om je privé leven goed te plannen. Dit zou wel verbeterd kunnen worden.

Medewerker 2

- Zij is afkomstig van het DIAC.
- De functie in RZG is t.o.v. DIAC erg gespecialiseerd en hierdoor ook wel wat eentonig. In DIAC kon ze veel meer afwisseling hebben in haar functie.
- Haar TL is geen annalist dus inhoudelijk kan ze weinig toevoegen voor haar
- Het overnemen van taken is lastig op afdeling, omdat iedereen zijn of haar specialiteit heeft op de afdeling.
- Het specialiseren is ook jammer voor het up to date houden van kennis op het vakgebied. Nu hele dag met één onderdeel bezig waardoor kennis op andere onderdelen steeds verder afneemt.

Medewerker 3

- Zij is werkzaam in pool en ervaart veel dankbaarheid bij collega's als zij gaten opvult die vallen door ziekte of andere afwezigheden.
- De werkdruk wordt als erg hoog ervaren.
- Hunité : indienen van declaraties is enorm lastig en lukt haar niet zonder hulp.
- Wat haar opvalt, is het grote verschil in werkdruk tussen Leiderdorp en Alphen. Door de aard van de werkzaamheden is de druk in Leiderdorp vele malen groter dan in Alphen. Dit maakt

uitwisselen van mensen lastig, want niemand wil naar Leiderdorp toe om daar te gaan werken.

Medewerker 4

- Totaal geen leiding gehad en begeleiding
- Voornamelijk bezig met het herstructureren en organiseren van de dagelijkse werkzaamheden.
- Afstemming onderling moet echt verbeterd worden, want er gaat veel langs elkaar heen.
- Eilandencultuur en er moeten nog heel veel bruggen worden gebouwd binnen de gehele organisatie
- Afdelingen zijn voornamelijk erg druk met zichzelf bezig en houden geen rekening met het organisatiebelang.

Terugkom lunch

locatie : Alphen aan den Rijn

datum : 12 juni 2014

Medewerker 1

- Goed opgevangen
- Duidelijk programma opgesteld
- Door verschillende collega's ingewerkt
- OKE training gehad en herkenbaar naar gedrag collega's en LG
- Maakt uitsluitend gebruik van roosterprogramma

Medewerker 2

- Inwerkprogramma goed gegaan
- ICT erg traag in afhandeling van verzoeken van gebruiker (applicaties en hardware)
- Geen echt programma voor begeleiding, meer spontaan op behoefte
- Communicatie tussen afdeling moet beter
- Veel email verkeer (cultuur), te weinig overleg
- Eilandencultuur
- In processen worden mensen en afdelingen vergeten om mee te nemen in overleg
- Parkeren in een drama (moet in P3 maar auto is erg groot maar te klein voor P2).

Medewerker 3 + 4 (gezamenlijk gestart)

- Ontvangst was heel slecht geregeld.
- Ongemotiveerde collega's, geen enthousiasme en opmerkingen als: alweer een nieuwe medewerker inwerken, helemaal geen zin om mensen in te werken
- Veel vragen onbeantwoord, omdat medewerkers zelf het antwoord niet weten
- Klacht ingediend bij TL -> heeft het goed opgepakt en mail gestuurd naar alle collega's dat dit gedrag onacceptabel is
- Geen inwerkprogramma, slechts meelopen en vragen kunnen stellen
- Werkdruk is erg hoog

- Veel geklaag onderling
- Planning van diensten is drama -> veel klachten onderling hierover en ontevredenheid
- Er wordt geen rekening gehouden met wensen van medewerkers in het rooster en er is geen communicatie hieromtrent
- 5/6 avonden achter elkaar werken is geen uitzondering
- Er is veel oud zeer op de afdeling dat nooit goed is uitgepraat en dat heeft zijn weerslag op de afdeling en in de samenwerking tussen collega's

Bijlage 2 Exit-rapportage Ziekenhuizen

Servicecentrum HRM

Van:	HRM Advies	Aan:	leden CMO
Betreft:	Exit-Rapportage ziekenhuis 2013	dd.	1 mei 2014

Jaarlijks ontvangt u een rapportage van de belangrijkste resultaten van de KIWA (voorheen Prismant) exit-rapportage. Vanaf 1 januari 2012 wordt dit aangevuld met een exitgesprek door de HR Adviseur. Van deze exitgesprekken is eveneens een analyse gemaakt. Voor 2013 ontvangt u de belangrijkste bevindingen in zijn geheel. In deze rapportage is een splitsing gemaakt van in 2 onderdelen, te weten kwalitatieve resultaten (KIWA) en kwantitatieve resultaten (exitgesprekken).

1 Kwantitatieve resultaten (KIWA)

Medewerkers¹ vallend onder de CAO-Z, ontvangen bij uitdiensttreding een exit-vragenlijst. De resultaten in deze exit-rapportage zijn gebaseerd op de (gerespondeerde) vragenlijsten van vertrekkende medewerkers. In deze rapportage worden de resultaten van het ziekenhuis vergeleken met een benchmark van 25 referentie ziekenhuizen (n=?).

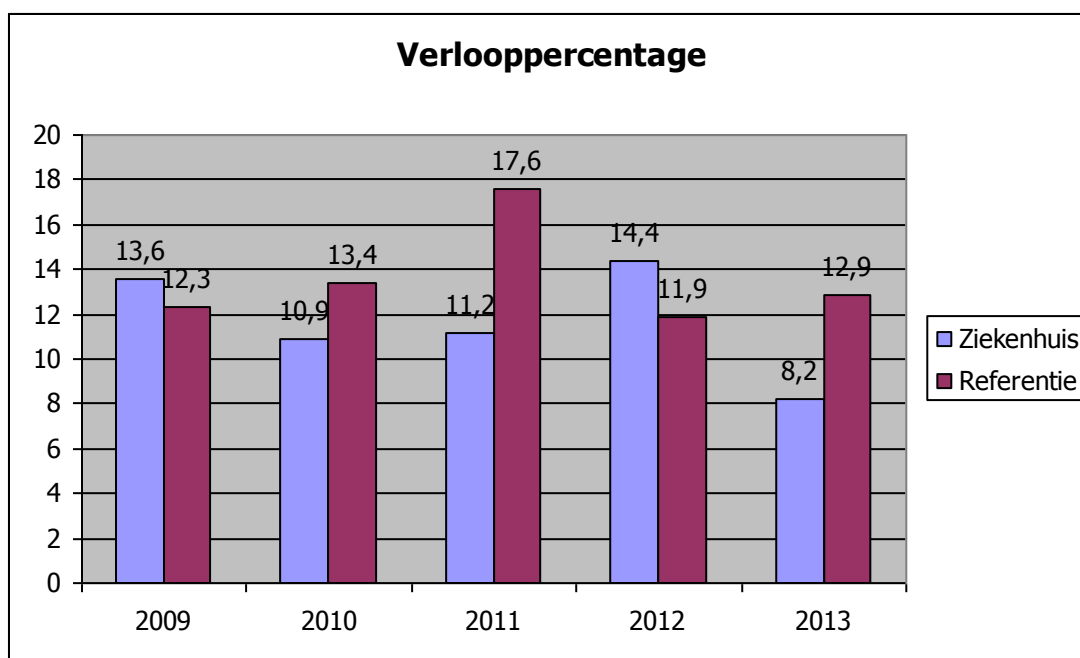
1.1 Algemene gegevens

Op 31 december 2013 waren er 1741 medewerkers in dienst (-/- 10 tov 2012). In 2013 gingen 142 medewerkers uit dienst (-/- 110 tov 2012). Er werden 109 exit-formulieren uitgereikt en 53 geretourneerd (respons 48,6 %). Dit ligt iets lager ten opzichte van het voorgaande jaar. Ten aanzien van de referentie is de respons van het ziekenhuis hoger. Het gaat hier om een verschil van + 6,7%.

Het verlooppercentage ziekenhuis is 8,2%. Dit is ca. 6% lager dan vorig jaar. Ten opzichte van de referentie is het verloop in het ziekenhuis ca. 4,5% lager.

De gemiddelde tevredenheid over het werk is een rapportcijfer 7,4 (7,6 referentie). De gemiddelde tevredenheid over de organisatie is 6,6 (6,7 referentie).

¹ Niet participeren in dit exit-instrument zijn vakantiekrachten, oproepkrachten, stagiaires, AIOS, medisch specialisten niet in loondienst.



1.2 Kernmerken vertrekkers

De samenstelling van de vertrekkers uit het ziekenhuis is vergeleken met de vertrekkers bij de referentie. De demografische kenmerken (zoals leeftijd en geslacht) zijn vergelijkbaar. Ook op opleidingsniveau zijn de gegevens gelijkwaardig. 84% van de vertrekkers was in het bezit van een opleiding in de zorg- en welzijnssector. De benchmark ligt op dit item op 71%. Kijkend naar de arbeidsvoorwaarden kan worden gezegd dat uit het ziekenhuis relatief meer vaste medewerkers vertrekken dan medewerkers met een tijdelijk contract (verschil +10%). De duur van de dienstverbanden is vrijwel gelijk tussen het ziekenhuis en de referentie. Voor wat betreft omvang is een verschil zichtbaar tussen < 12 uren per week (ziekenhuis 8% en referentie 12%) en bij 30 tot 36 uur gemiddeld per week (25% ziekenhuis versus 15% voor de referentie). De overige percentages rondom omvang dienstbetrekking liggen gelijk.

1.3 Werkbeleving

- Werkdruk, waardering door de leidinggevende, evaluatie van het werk, autonomie en ervaren organisatiesteun komen alle overeen met de referentie. Bij de werkdruk valt op dat 52% aan geeft tijd te kort te komen voor uitvoering van het werk, dat 54% extra hard moet werken om het werk af te krijgen en dat 41% aan geeft dat er weinig ruimte is voor persoonlijke aandacht voor patiënten. Het merendeel van de vertrekkers geeft aan waardering, ondersteuning en positieve feedback van de leiding te krijgen. 43% van vertrekkers vindt het loopbaanperspectief gering. Door de vertrekkers is over algemeen met plezier gewerkt, waarbij er op onderdelen regelmogelijkheden, dan wel invloed uit kon worden geoefend. 37% vindt dat hij/zij het werktempo niet zelf kon bepalen. De ervaren autonomie ligt voor het ziekenhuis op 2,94% ten opzichte van 3,08% in de benchmark.
- Op het onderdeel zwaar werk en in hoeverre de vertrekkers last hebben gehad van gevaarlijke omstandigheden zijn geen afwijkende resultaten te zien in relatie tot de benchmark. In 2012 gaf 34% van de vertrekkers uit het ziekenhuis aan hun werk vaker als lichamelijk zwaar te ervaren. Dit is voor 2013 28%.
- 43% van de vertrekkers geeft aan een gesprek over zijn/haar functioneren te hebben gehad. 33% geeft aan nog nooit een functioneringsgesprek te hebben gehad.

- Volgens de helft van de vertrekkers komt de leidinggevende gemaakte afspraken na. 17% van de vertrekkers vindt dat de leidinggevende de afspraken niet is nagekomen. 67 % van de vertrekkers geeft aan zelf wel de afspraken te zijn nagekomen. De percentages zijn vergelijkbaar met de referentie.
- 58% van de vertrekkers deed dit op eigen verzoek. Daarnaast worden pensionering, arbeidsongeschiktheid en aflopen tijdelijk contract genoemd. Als je kijkt naar welke redenen van invloed zijn geweest op daadwerkelijk vertrek en de welke redenen volgens de vertrekkers vermijdbaar zijn geweest dan ziet de top 5 in onderstaande tabel er als volgt uit:

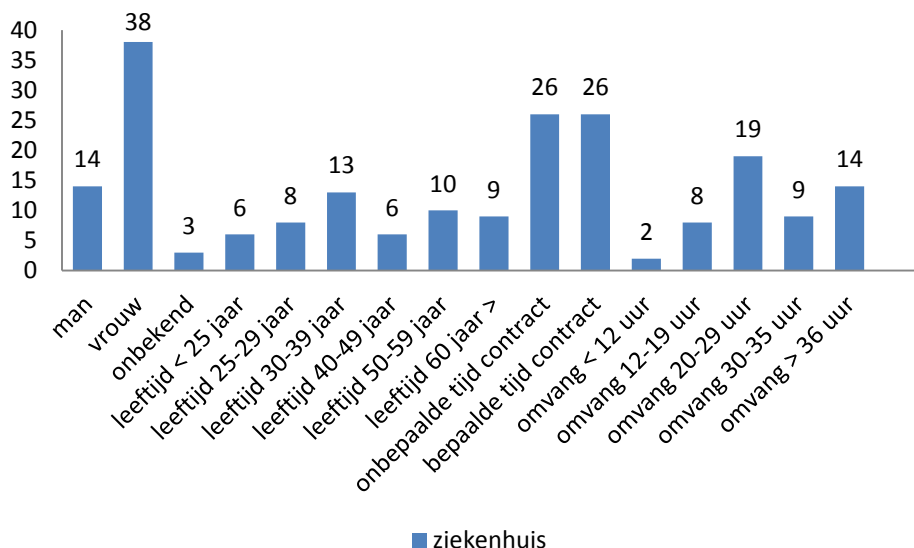
Belangrijkste vertrekredenen	Vermijdbare redenen
Behoefte aan iets anders/andere baan	Slechte besluitvorming/overleg
Slechte besluitvorming/overleg	Slecht contact direct leidinggevende
Slecht contact direct leidinggevende	Geen prettige sfeer
Onvoldoende ontwikkelingsmogelijkheden	
De werkdruk was te hoog	

2 Kwalitatieve uitkomsten (exitgesprekken)

Naast de standaard exit formulieren van KIWA zijn er 82 medewerkers uitgenodigd voor een exitgesprek in 2013. Van deze vertrekkers zijn er 55 ingevulde formulieren naar aanleiding van een exitgesprek. Het aantal daadwerkelijk gevoerde exitgesprekken en aantal ingeleverde KIWA-formulieren komen goed overeen. Het verschil tussen het aantal uitgenodigde medewerkers voor een exitgesprek en de daadwerkelijke opkomst is deels met reden omkleed.

2.1 Kenmerken van geïnterviewde

In onderstaande tabel zijn de kenmerken van alle geïnterviewde weergegeven.



2.2 Onderdelen

Tijdens het exit-gesprek wordt ingegaan op een aantal items die de verdieping op de bestaande vragenlijst geven. De opvallendste zaken die door de geïnterviewde zijn genoemd zijn:

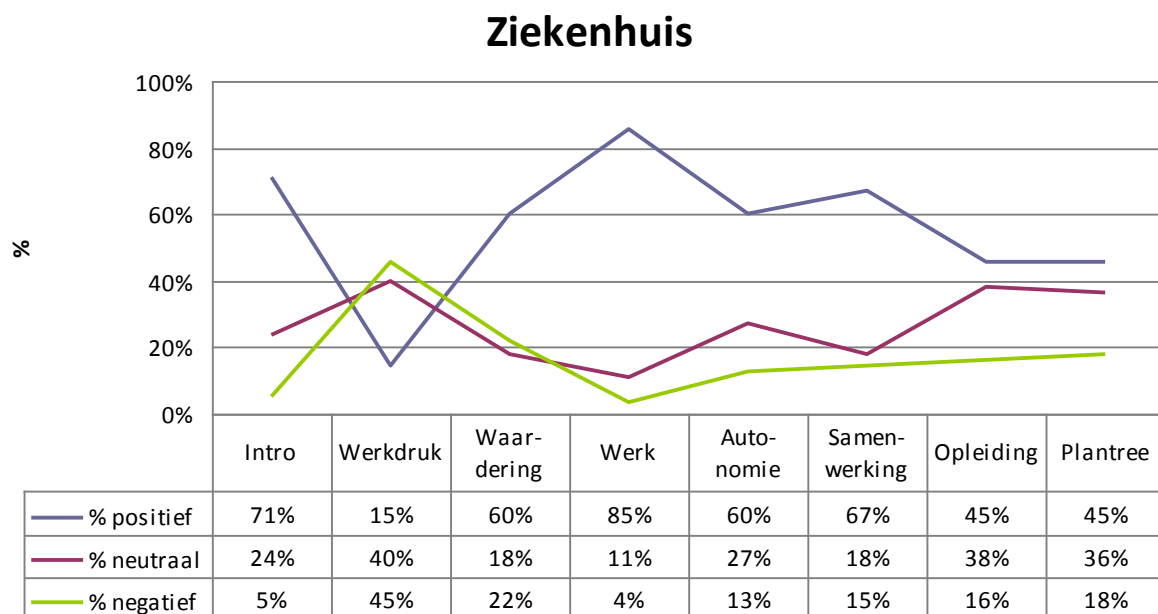
- De introductiedag wordt positief ervaren; leuk en informatief. Wel wordt aangegeven dat het een lange dag is met een grote groep. De rondleiding op de IC wordt niet door iedereen gewaardeerd,

een aantal vinden deze afdeling niet geschikt voor een rondleiding met zoveel nieuwe medewerkers. Niet iedereen heeft een introductiedag gehad. Een aantal hebben door drukte op de afdeling deze dag nooit bijgewoond. De inwerkperiode wordt verschillend ervaren. Er is ruim de tijd voor het inwerken, enthousiaste collega's zorgen ervoor dat je als nieuw collega direct wordt opgenomen in het team. Verschillende ervaringen worden opgedaan op verschillende afdelingen en men geeft aan het prettig te vinden om boven formatie ingezet te worden in eerste periode. Daar tegen over staat dat het aan een inwerkprogramma op de afdeling ontbreekt. Medewerkers hebben gevoel aan hun lot overgelaten te worden. Er is onvoldoende begeleiding en de werkplek is niet altijd geïnstalleerd. 71% van de geïnterviewde geeft aan positief over de introductie en inwerkperiode te zijn. 24% is neutraal en 5% negatief.

- De werkdruk wordt binnen het ziekenhuis hoog ervaren door 45%, 40% is neutraal en 15% benoemd de werkdruk laag. De vertrekkers houden van hard werken, de hoge werkdruk wordt niet altijd als storend ervaren omdat het bij aantal vertrekkers juist past. De collegialiteit om elkaar te ondersteunen is groot. Benoemd wordt door de vertrekkers, dat het aantal patiënten en bijkomende taken zijn gestegen. Er wordt niet altijd efficiënt gewerkt. Een gevoel van onvoldoende toekomen aan alles overheerst. De patiëntencontacten zijn door de werkdruk minder. Er wordt onvoldoende personeel ervaren en de wisselende werkdruk zorgt ervoor dat het 'hollen of stilstaan' is.
- Ten aanzien van de waardering door de leidinggevende is de vraag gesteld of vertrekkers voldoende gelegenheid hadden tot geven van feedback, danwel feedback hebben ontvangen op hun functioneren. 60% is daarover positief, 22% is negatief. Het resterende percentage geeft hierop neutraal aan. Ook hier zie je wisselende reacties. De een geeft aan alles is bespreekbaar, er worden jaargesprekken gevoerd, er heerst een open sfeer. Eerlijk, betrouwbaar en op juiste manier wordt feedback gegeven. Aan de andere kant mist men persoonlijke feedback van de direct leidinggevende, worden er niet altijd jaargesprekken gevoerd, ontvangt men weinig complimenten. Er is niet altijd kans geboden om tot verbetering te komen. De sfeer wordt niet altijd als open voor feedback ervaren. Er wordt meer over dan met elkaar gesproken en bij geven van feedback aan collega's wordt dit vaak opgepakt als kritiek.
- 85% van de geïnterviewde vindt het werk afwisselend, interessant, mooi en dankbaar werk. De contacten met patiënten worden als belangrijk ervaren. Er is veel te doen en dat maakt het leuk. Met een tevreden gevoel naar huis gaan is belangrijk. Aan de andere kant wordt 'te administratief', minder uitdagend, weinig afwisseling en laatste jaren beperkter takenpakket aangegeven (4% is negatief).
- Op de vraag of medewerkers autonomie hebben ervaren in het werk, geeft 60% aan dat dit zeker het geval is. 13% is negatief. Er wordt door meerderheid aangegeven dat er voldoende voorstellen ter verbetering kunnen worden gedaan, Deze inbreng is vooral via de werkbesprekingen in te vullen. Leidinggevende stimuleren dit meer en er wordt wat met de input gedaan. Aan de andere kant heeft men het gevoel dat met de suggesties niets of niet veel wordt gedaan. Een team is star en zit in vast stramien en staat niet altijd open voor veranderingen. Ruimte voor inbreng wordt door bestaande protocollen vastliggen van de werkprocessen veelal bemoeilijkt.
- 73% heeft aangegeven niet met agressie op het werk te maken te hebben gehad. Degene die wel agressie in het werk zijn tegengekomen (27%) geeft aan dat er voldoende aandacht aan is besteed.
- Ten aanzien van de samenwerking wordt goed, flexibel, collegiaal genoemd. Er zijn gelijkwaardige contacten, korte lijnen en de bereidheid is er om elkaar te helpen. 67% van de ondervraagde vertrekkers laat weten de samenwerking als positief te ervaren. 18% staat neutraal tegenover de samenwerking en 15% geeft negatief aan. Genoemd wordt dat er op sommige afdelingen een roddelcultuur is. Er wordt snel geoordeeld. Door de drukte heeft men een te kort lontje. Niet altijd wordt rekening gehouden met persoonlijke belemmeringen van medewerkers. De samenwerking met andere afdeling wordt wisselend ervaren, soms is er sprake van onderlinge onbegrip.

- Ruimte voor opleiding is aanwezig; bijscholing, symposia en dergelijke worden aangeboden. Niet altijd hebben de geïnterviewde behoefte gehad aan scholing. 45% is positief, 38% staat neutraal tegenover dit item en 16% is negatief. Er wordt soms te weinig praktijkgerichte scholing aangeboden. De budgetten zijn niet altijd voldoende en vertrekkers met tijdelijke benoeming hebben niet altijd de kans gekregen om aan scholing deel te nemen.
- Plantree wordt door aantal als 'een begrip' gezien. Patiënten worden vriendelijk ontvangen, wensen van patiënten zoveel als mogelijk nageleefd. Er is respect, behulpzaamheid. Het biedt nieuwe inzichten; de koffiekaar is positieve invulling van Plantree. Door aandacht voor dit onderwerp is er meer bewustheid rondom Plantree genoemd. Vele vinden het een concept dat binnen de eigen normen en waarden ligt. Niet altijd wordt de toegevoegde waarde hiervan ingezien. Het exit-formulier van KIWA, de hoge prijzen in het restaurant en het leslokaal van de Plantree training is geen voorbeeld van waarmee je dit concept uit straalt. Niet iedereen heeft training gehad. 45% is positief, 36% neutraal en 18% negatief.

Weergave van % mate van tevredenheid in schema:



Bijlage verbetersuggesties 2013 Ziekenhuis

Bijlage verbeteruggesties 2013 Ziekenhuis

Bijlage 3 Exit-rapportage Verpleeghuizen

Servicecentrum HRM

Van:	HRM Advies	Aan:	leden CMO
Betreft:	Exit-Rapportage VVT 2013	dd.	1 mei 2014

Jaarlijks ontvangt u een rapportage van de belangrijkste resultaten van de KIWA (voorheen Prismant) exit-rapportage. Vanaf 1 januari 2012 wordt dit aangevuld met een exitgesprek door de HR Adviseur. Van deze exitgesprekken is eveneens een analyse gemaakt. Voor 2013 ontvangt u de belangrijkste bevindingen in zijn geheel. In deze rapportage is een splitsing gemaakt in de 2 onderdelen, te weten kwalitatieve resultaten (KIWA) en kwantitatieve resultaten (exitgesprekken).

3 Kwantitatieve resultaten (KIWA)

Medewerkers² vallend onder de CAO-VVT, ontvangen bij uitdiensttreding een exit-vragenlijst. De resultaten in deze exit-rapportage zijn gebaseerd op de (gerespondeerde) vragenlijsten van vertrekkende medewerkers. In deze rapportage worden de resultaten van de V&V vergeleken met een benchmark 18 referentie verpleeg- en verzorgingshuizen (n= 714).

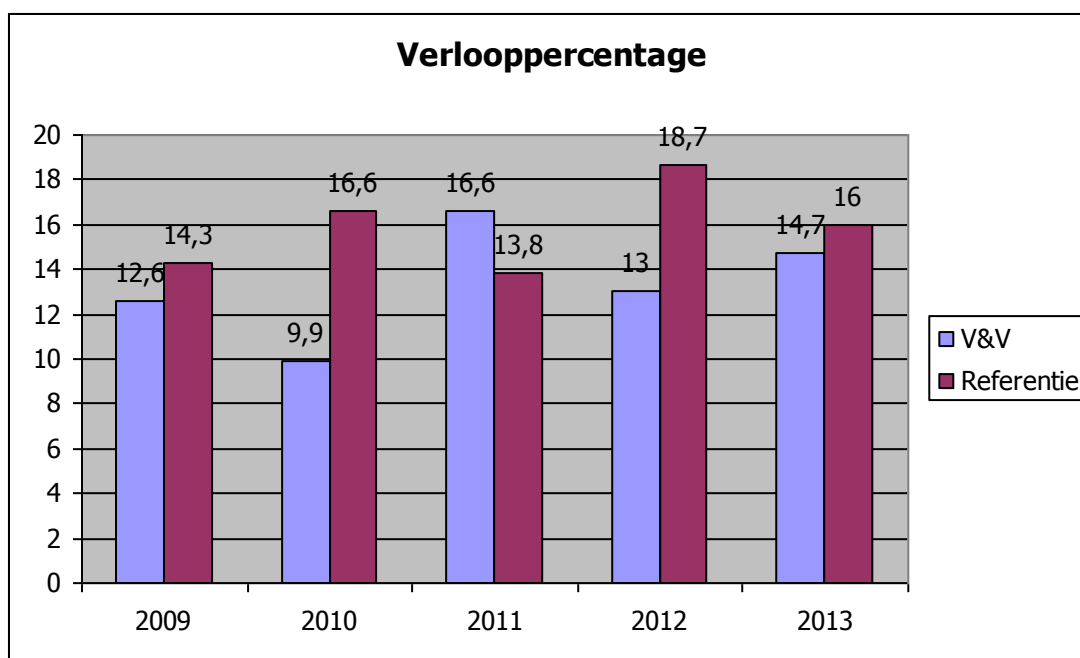
1.1 Algemene gegevens

Op 31 december 2013 waren er 795 medewerkers in dienst (-/- 27 tov 2012). In 2013 gingen 117 medewerkers uit dienst (+ 10 tov 2012). Er werden 73 exit-formulieren uitgereikt en 36 geretourneerd (respons 49,3 %). Dit ligt iets lager ten opzichte van het voorgaande jaar. Ten aanzien van de referentie is de respons in de V&V hoger. Het gaat hier om een verschil van + 19,8%.

Het verlooppercentage in de V&V is 14,7%. Dit is ca. 1,7% hoger dan vorig jaar. Ten opzichte van de referentie is het verloop in de V&V ca. 1,3% lager.

De gemiddelde tevredenheid over het werk is een rapportcijfer 7,5. Dit ligt gelijk met de referentie. De gemiddelde tevredenheid over de organisatie is 6,5 (6,6 referentie).

² Niet participeren in dit exit-instrument zijn vakantiekrachten, oproepkrachten, stagiaires, AIOS, medisch specialisten niet in loondienst.



1.2 Kernmerken vertrekkers

De samenstelling van de vertrekkers uit de V&V is vergeleken met de vertrekkers bij de referentie. De demografische kenmerken (zoals leeftijd en geslacht) zijn vergelijkbaar. Ook op opleidingsniveau zijn de gegevens gelijkwaardig. 80% van de vertrekkers was in het bezit van een opleiding in de zorg- en welzijnssector. In de benchmark is dit 58%. Het merendeel van de vertrekkers werkte in de functiecategorie verzorgend personeel (65%) en overige patiëntgebonden en bewonersfuncties (21%). Deze percentages liggen hoger dan in de benchmark. Kijkend naar de arbeidsvoorwaarden kan worden gezegd dat uit de V&V relatief meer vaste medewerkers vertrekken dan medewerkers met een tijdelijk contract (verschil +10%). De duur van de dienstverbanden is vrijwel gelijk tussen de V&V en de referentie. Voor wat betreft omvang is een verschil zichtbaar ten opzichte van de referentie. 60% van de vertrekkers werkte 20 tot 30 uren per week. De referentie ligt op dat vlak op 23%.

1.3 Werkbeleving

Op het gebied van werkbeleving zijn - op een 5 puntschaal - een groot aantal vragen aan vertrekkers voorgelegd. De belangrijkste resultaten zijn hieronder weergegeven:

- Werkdruk, waardering door de leidinggevende, evaluatie van het werk, autonomie en ervaren organisatiesteun komen alle overeen met de referentie. In 2012 scoorde de ervaren waardering door de leidinggevende lager (2,9%). In 2013 ligt dit percentage op 3,22% en is daarmee op een vergelijkbaar niveau t.o.v. de benchmark gekomen.
- Onder de vertrekkers geeft 43% aan het werk als lichamelijk zwaar te ervaren. In de referentie is dit 29%. Ook voor de geestelijke belasting geldt dat deze hoger ligt dan de referentie (36% voor de V&V en de referentie ligt op 19%).
- In 2012 werd door 12% van de vertrekkers aangegeven dat zij te maken hebben gehad met ongewenste intimiteiten van collega's. Voor 2013 ligt dit op 0%. Ongewenste intimiteiten van patiënten scoort in 2012 nog 15%. In 2013 is dit met 9% gedaald tot 6%. 50% van de vertrekkers is voldoende begeleid na deze ervaring (29% referentie).
- Het aantal vertrekkers dat nog nooit een jaargesprek heeft gehad is ook in 2013 hoog. 54% heeft geen gesprek gehad. De referentie verschilt en ligt 14% lager. 1 op de 6 heeft in het afgelopen jaar een jaargesprek gehad.

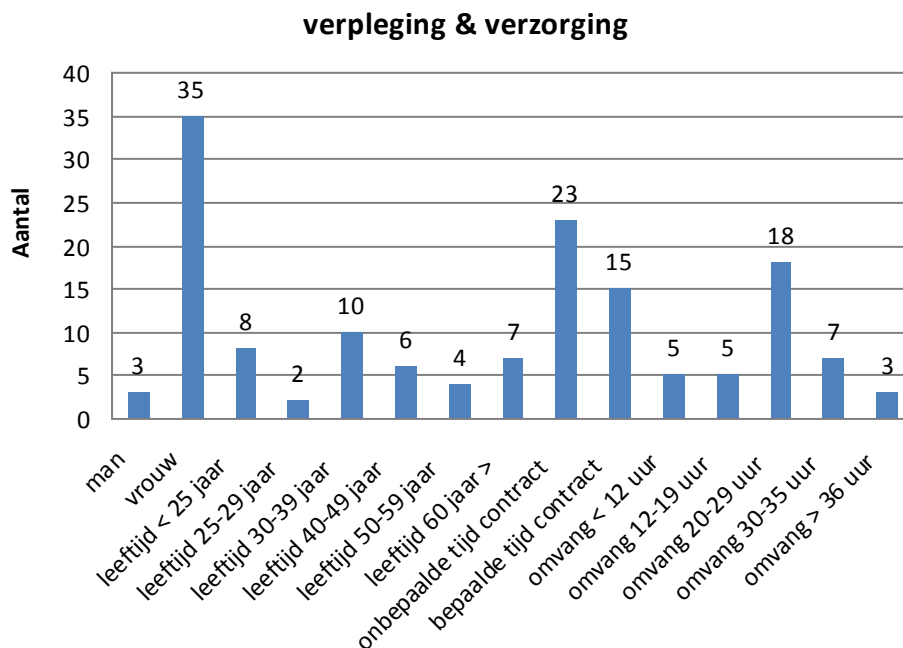
- 53% van de vertrekkers deed dit op eigen verzoek (referentie 58%). Daarnaast worden pensionering, arbeidsongeschiktheid en aflopen tijdelijk contract genoemd. Als je kijkt naar welke redenen van invloed zijn geweest op daadwerkelijk vertrek, dan worden genoemd: behoefte aan iets anders/andere baan, contract beëindiging, de te hoge werkdruk en (pre)pensioen. Volgens de vertrekkers was hun vertrek niet te voorkomen. Deze vertrekkers hebben geen redenen genoemd die hadden kunnen voorkomen dat deze medewerkers zouden worden behouden voor de organisatie.

4 Kwalitatieve uitkomsten (exitgesprekken)

Naast de standaard exit formulieren van KIWA zijn er 60 medewerkers uitgenodigd voor een exitgesprek in 2013. Op de uitnodiging zijn in totaal 38 vertrekkers ingegaan. Van het aantal gesprekken zijn op 2 na alle KIWA-formulieren ingeleverd. Het verschil tussen het aantal uitgenodigde medewerkers voor een exitgesprek en de daadwerkelijke opkomst heeft te maken met 'no show', medewerkers die op korte termijn vertrekken, dan wel verlof op nemen en hiervoor niet terug willen komen of aangeven geen behoefte meer te hebben aan een afrondend gesprek.

4.1 Kenmerken van geïnterviewde

In onderstaande tabel zijn de kenmerken van alle geïnterviewde weergegeven.



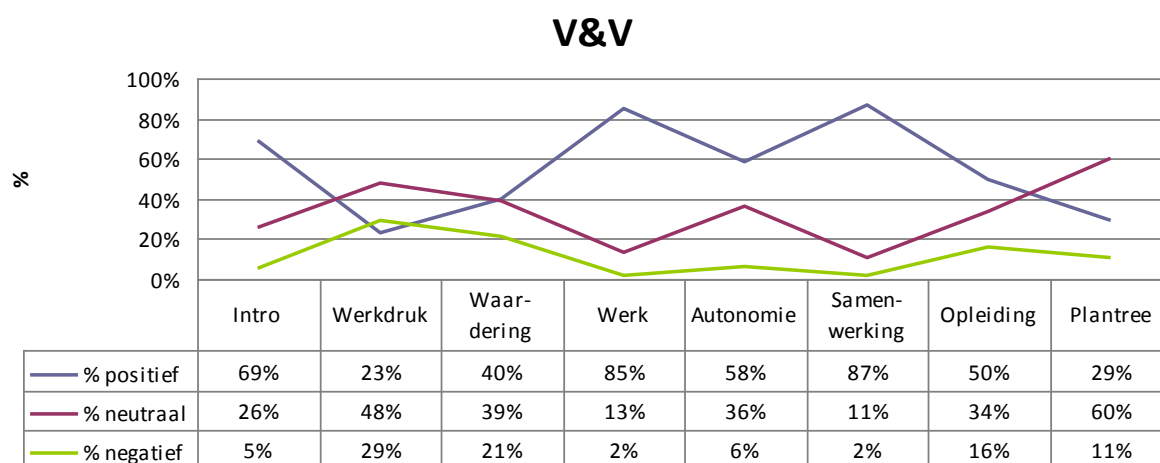
4.2 Onderdelen

In het exitgesprek worden aantal onderdelen extra belicht. Een samenvatting van de belangrijkste uitkomsten.

- De vertrekkers geven aan dat het centrale introductieprogramma uitgebreid is. Zij zijn positief over de checklist inwerkprogramma voor nieuw personeel en de rondleiding door het huis. Merendeel van de vertrekkers laat weten dat zij het prettig vinden als zij boven formatie worden ingezet in de eerste periode, zodat zij voldoende ruimte voor inwerken krijgen. Daar tegenover staat dat een ander deel van de vertrekkers het gevoel heeft dat zij zichzelf moesten inwerken. Ze voelen zich dan in het diepe gegooid. Van de 38 geïnterviewde is 69% positief over de introductie, 26% is neutraal. 5% is niet tevreden over de introductie en de inwerkperiode.

- De werkdruk wordt binnen de V&V door 29% hoog ervaren. 23% geeft aan te maken hebben met lage werkdruk. 48% heeft aangegeven dat zij de werkdruk neutraal vinden. Vertrekkers die zeer wisselende werkdruk ervaren hebben ook deze score gegeven. Vertrekkers geven aan dat het hollen of stil staan is in het vak. Vooral in de nacht ervaren zijn een hogere werkdruk. De verantwoordelijkheid in het werk is veel en de zorg zwaar. Er zijn veel administratieve handelingen, die er voor zorgen dat de werkzaamheden strak moeten worden gepland. De drukke periode wordt afgewisseld met 'het is goed zoals het is'. Positieve inzet van collega's, humor op het werk houdt je op de been.
- Ten aanzien van de waardering door de leidinggevende is de vraag gesteld of vertrekkers voldoende gelegenheid hadden tot geven van feedback, danwel feedback hebben ontvangen op hun functioneren. 40% is daarover positief, 21% is negatief. Het resterende percentage geeft hierop neutraal aan. Ook hier zie je wisselende reacties. De een ervaart een laagdrempeligheid naar de leiding en heeft voldoende gelegenheid tot geven en ontvangen van feedback. Ontvangt complimenten en voelt de ruimte en stimulans van de leidinggevende om zich te ontwikkelen. Aan de andere kant geeft men aan weinig gesprekken te voeren over het functioneren, dan wel geen jaargesprek te hebben gehad. De leiding wordt vaak op afstand gezien. Men geeft aan wel feedback te ontvangen, maar dan moet de vertrekker daar zelf om hebben gevraagd.
- Het werk wordt gezien als inhoudelijk leuk. De cliëntencontacten worden als waardevol benoemd. Er is een gedeelde verantwoordelijkheid voor de doelgroep, waarbij zij het als uitdaging zien om goede zorg te leveren. 85% van de vertrekkers is positief over het werk. Slechts 2% is ontevreden over het werk. Elementen die zijn genoemd daarbij is dat werk niet voldoende uitdaging biedt.
- 58% geeft aan vrijheid in de aanpak van het werk te ervaren. Ook als team is het mogelijk om werk zelf in te delen. 36% van de vertrekkers laat weten neutraal tegenover de ervaren autonomie te staan. Er moet worden gewerkt aan de hand van protocollen. Er is wel ruimte voor ideeën, maar die ruimte wordt ook wel als beperkt gezien. Aan wordt gegeven dat de vertrekkers het gevoel hebben dat er niet altijd geluisterd wordt naar nieuwe inbreng; dat veel dingen van bovenaf worden opgelegd.
- 74% heeft aangegeven niet met agressie op het werk te maken te hebben gehad. Degene die wel agressie in het werk zijn tegengekomen (26%) geeft aan dat er voldoende aandacht aan is besteed.
- Gezellig, goed, open sfeer, collegialiteit worden onder samenwerking genoemd. Deze wordt door 87% van de vertrekkers als positief ervaren. 11% staat hierin neutraal. En 2% scoort negatief. De samenwerking met andere afdeling wordt soms als stroef genoemd.
- Op het gebied van opleidingen geeft 50% aan dat er voldoende scholingsmogelijkheden zijn. Er wordt van alles georganiseerd en de leiding stimuleert ontwikkeling. 34% geeft neutraal aan en 16% negatief. Niet alle gevraagde scholing kan worden ingevuld. Daarnaast wordt genoemd dat scholing een belasting is; waardoor er geen gebruik van is gemaakt.
- Als laatste is gevraagd of het plantree concept voldoende wordt uitgedragen. De huiselijke sfeer, cliënt staat centraal en de nieuwe Oké training worden als positief genoemd. Daarnaast zie je vooral 'soms wel, soms niet' terug. Het is niet mogelijk om alle toezeggingen aan cliënten op zorggebied waar te maken. De aandacht voor plantree verslapt. Naarmate de werkdruk hoger is, wordt plantree lastiger om vast te houden. Elkaar gedag zeggen is nog steeds niet een gemeengoed. 60% geeft neutraal aan, 29% vindt dat het werkelijk wordt uitgedragen en 10% scoort dit onderdeel negatief.

Weergave van % mate van tevredenheid in schema:



Bijlage verbeteruggesties 2013 V&V

Bijlage verbeteruggesties 2013 V&V

Bijlage 4 Interview Projectleider personele fusie

Interview (Ingrid Geerts, Projectleider personele fusie)

Ingrid Geerts is een externe medewerker binnen Alrijne Zorggroep. Ze leidt het project met betrekking tot alle HR aspecten van de fusie. Er is met Ingrid een interview afgenomen om het onderwerp 'cultuur' te bespreken.

Betreft de nieuwe organisatie, is het al bekend wat de kernwaarden van de nieuwe organisatie zullen zijn?

Op 3 februari jl. heeft een bijeenkomst plaatsgevonden waar het doel en de functie van Alrijne Zorggroep naar buiten bekend is gemaakt. Tijdens de bijeenkomst is er nog gesproken over de nieuwe kernwaarden van de organisatie. Deze moeten dus nog bekend worden gemaakt. Maar uit de bijeenkomst kwam één woord sterk naar voren, 'samen'. Dit woord staat centraal in de basisovertuiging van Alrijne Zorggroep.

Zou je meer kunnen vertellen over de basisovertuiging van Alrijne Zorggroep?

De basisovertuiging van Alrijne Zorggroep kan worden weergegeven als drie verschillende lagen. Deze drie lagen zijn onderverdeeld in 'what', 'how' en 'why'. Onder 'what' kan als voorbeeld worden gegeven: gastvrije ontvangst en uitstekende zorg op maat voor iedereen. Dit is wat de organisatie wil uitstralen naar haar patiënten. Onder 'how' kan worden verstaan: patiënt en professional bepalen samen wat de beste behandeling is. Wij werken met toewijding in een open organisatie met een sterk netwerk. Hier komt naar voren dat de organisatie samen met de patiënt beslist wat het beste is voor de patiënt. Daarnaast wilt de organisatie in samenwerking met haar omgeving (de verschillende locaties, andere organisaties) het beste realiseren voor de patiënt. De onderste laag en de kern van de basisovertuiging valst onder 'why': mensen worden beter van goede zorg met persoonlijke aandacht in een veilige omgeving.

Is er tijdens bijeenkomsten gesproken over eventuele verschillen in cultuur of godsdienst?

Tijdens de bijeenkomsten is bijna niet gesproken over de culturen of godsdienstige achtergronden van de twee organisaties. Er is in het begin een culturele enquête uitgezet tijdens een bijeenkomst. Uit de enquête bleek dat weinig verschillen waren in de antwoorden op de vragen. Na deze enquête is de focus gelegd op de toekomstige cultuur.

Bijlage 5 Enquête

Gesloten vragen

Ik ben bekend met de vaste gewoontes, vaste tradities binnen de Rijnland Zorggroep

Helemaal mee eens		11 (18.97 %)
Beetje mee eens		40 (68.97 %)
Beetje mee oneens		6 (10.34 %)
Helemaal mee oneens		1 (1.72 %)
n = 58 # 58		

Ik ben bekend met de doelen van de Rijnland Zorggroep

Helemaal mee eens		29 (50 %)
Beetje mee eens		26 (44.83 %)
Beetje mee oneens		3 (5.17 %)
Helemaal mee oneens		0 (0 %)
n = 58 # 58		

Ik pas bij de Rijnland Zorggroep

Helemaal mee eens		33 (56.9 %)
Beetje mee eens		25 (43.1 %)
Beetje mee oneens		0 (0 %)
Helemaal mee oneens		0 (0 %)
n = 58 # 58		

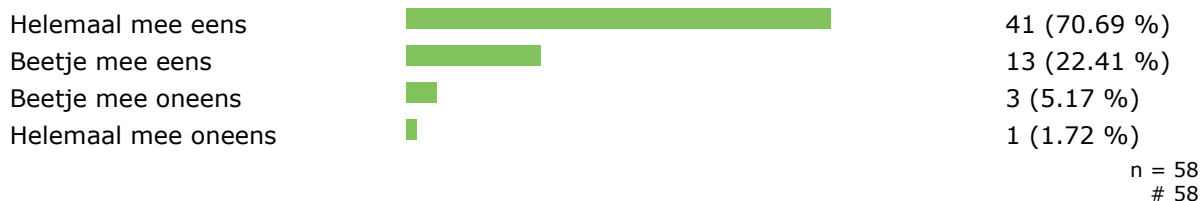
Ik ben bekend met de achtergrond van de Rijnland Zorggroep

Helemaal mee eens		20 (34.48 %)
Beetje mee eens		31 (53.45 %)
Beetje mee oneens		6 (10.34 %)
Helemaal mee oneens		1 (1.72 %)
n = 58 # 58		

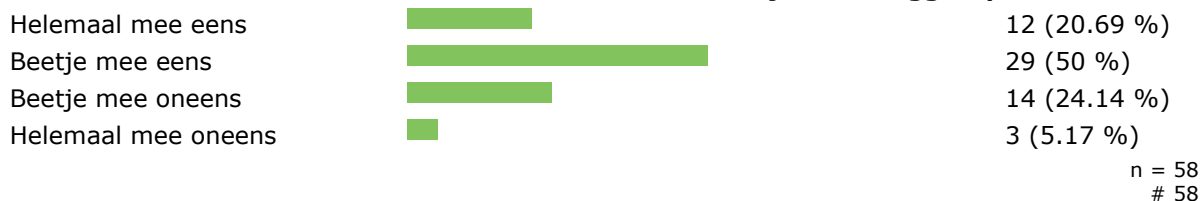
Ik ondersteun de organisatiedoelen die door de Rijnland Zorggroep vastgesteld zijn

Helemaal mee eens		29 (50 %)
Beetje mee eens		26 (44.83 %)
Beetje mee oneens		1 (1.72 %)
Helemaal mee oneens		2 (3.45 %)
n = 58 # 58		

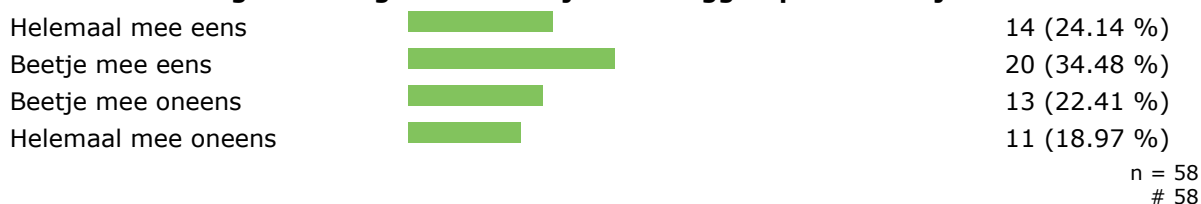
Ik vind het belangrijk het huidige beleid binnen de Rijnland Zorggroep te begrijpen



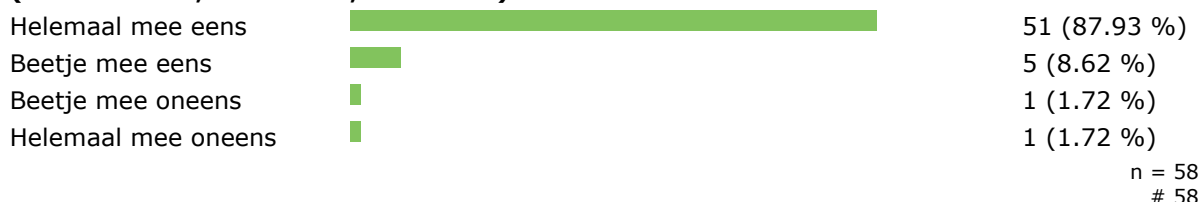
Ik weet welke mensen veel invloed hebben binnen de Rijnland Zorggroep



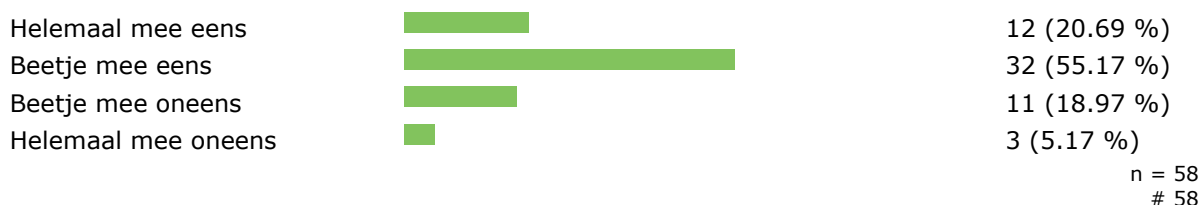
Ik zou een vertegenwoordiger voor de Rijnland Zorggroep kunnen zijn



Ik ben het eens met de waarden die zijn benoemd door de Rijnland Zorggroep (betrouwbaar, betrokken, bekwaam)



Ik weet welke mensen in de Rijnland Zorggroep de beslissingen maken voor de organisatie



Ik weet wat de afkortingen binnen de Rijnland Zorggroep inhouden

Helemaal mee eens		12 (20.69 %)
Beetje mee eens		31 (53.45 %)
Beetje mee oneens		13 (22.41 %)
Helemaal mee oneens		2 (3.45 %)
		n = 58 # 58

Ik ben aanwezig bij georganiseerde bijeenkomsten binnen de Rijnland Zorggroep

Helemaal mee eens		18 (31.03 %)
Beetje mee eens		26 (44.83 %)
Beetje mee oneens		11 (18.97 %)
Helemaal mee oneens		3 (5.17 %)
		n = 58 # 58

Ik zou een goed voorbeeld zijn van een werknemer die de waarden van de Rijnland Zorggroep weergeeft(betrouwbaar, betrokken, bekwaam)

Helemaal mee eens		41 (70.69 %)
Beetje mee eens		13 (22.41 %)
Beetje mee oneens		1 (1.72 %)
Helemaal mee oneens		3 (5.17 %)
		n = 58 # 58

Ik heb mij de spreektaal van de Rijnland Zorggroep eigen gemaakt

Helemaal mee eens		16 (27.59 %)
Beetje mee eens		30 (51.72 %)
Beetje mee oneens		8 (13.79 %)
Helemaal mee oneens		4 (6.9 %)
		n = 58 # 58

Ik word privé uitgenodigd voor uitjes (uit eten gaan, theater voorstelling etc.) door mensen van de Rijnland Zorggroep

Helemaal mee eens		12 (20.69 %)
Beetje mee eens		18 (31.03 %)
Beetje mee oneens		12 (20.69 %)
Helemaal mee oneens		16 (27.59 %)
		n = 58 # 58

Ik weet de verschillende afdelingen binnen de Rijnland Zorggroep te vinden

Helemaal mee eens		19 (32.76 %)
-------------------	--	--------------

Beetje mee eens		29 (50 %)
Beetje mee oneens		9 (15.52 %)
Helemaal mee oneens		1 (1.72 %)
		n = 58 # 58

Ik weet veel over de achtergrond van mijn afdeling

Helemaal mee eens		21 (36.21 %)
Beetje mee eens		27 (46.55 %)
Beetje mee oneens		9 (15.52 %)
Helemaal mee oneens		1 (1.72 %)
		n = 58 # 58

Binnen mijn team word ik gezien als "een van de groep"

Helemaal mee eens		31 (53.45 %)
Beetje mee eens		19 (32.76 %)
Beetje mee oneens		7 (12.07 %)
Helemaal mee oneens		1 (1.72 %)
		n = 58 # 58

Ik zou een goede bron zijn bij het beschrijven van de achtergrond van mijn afdeling

Helemaal mee eens		12 (20.69 %)
Beetje mee eens		23 (39.66 %)
Beetje mee oneens		18 (31.03 %)
Helemaal mee oneens		5 (8.62 %)
		n = 58 # 58

Ik vind de mensen van mijn afdeling, over het algemeen, aardige collega's om mee te werken

Helemaal mee eens		39 (67.24 %)
Beetje mee eens		17 (29.31 %)
Beetje mee oneens		2 (3.45 %)
Helemaal mee oneens		0 (0 %)
		n = 58 # 58

Ik begrijp wat de meeste afkortingen binnen mijn functie betekenen

Helemaal mee eens		39 (67.24 %)
Beetje mee eens		16 (27.59 %)
Beetje mee oneens		2 (3.45 %)
Helemaal mee oneens		1 (1.72 %)
		n = 58

Ik begrijp de bedoeling en betekenis van woorden en vaktermen in mijn functie

Helemaal mee eens		41 (70.69 %)
Beetje mee eens		15 (25.86 %)
Beetje mee oneens		2 (3.45 %)
Helemaal mee oneens		0 (0 %)

n = 58
58

Ik heb mij de noodzakelijke taken van het werk eigen gemaakt

Helemaal mee eens		46 (79.31 %)
Beetje mee eens		11 (18.97 %)
Beetje mee oneens		0 (0 %)
Helemaal mee oneens		1 (1.72 %)

n = 58
58

Ik heb de benodigde ervaring en kennis om mijn werk goed uit te voeren

Helemaal mee eens		42 (72.41 %)
Beetje mee eens		16 (27.59 %)
Beetje mee oneens		0 (0 %)
Helemaal mee oneens		0 (0 %)

n = 58
58

Ik weet wat alle taken van mijn werk inhouden

Helemaal mee eens		42 (72.41 %)
Beetje mee eens		15 (25.86 %)
Beetje mee oneens		1 (1.72 %)
Helemaal mee oneens		0 (0 %)

n = 58
58

Ik ken de vaktermen en vaktaal van mijn functie

Helemaal mee eens		39 (67.24 %)
Beetje mee eens		17 (29.31 %)
Beetje mee oneens		2 (3.45 %)
Helemaal mee oneens		0 (0 %)

n = 58
58

Ik heb hier geleerd mijn werk succesvol uit te voeren op een efficiënte manier

Helemaal mee eens		22 (37.93 %)
Beetje mee eens		30 (51.72 %)
Beetje mee oneens		3 (5.17 %)
Helemaal mee oneens		3 (5.17 %)

n = 58

58

Openvragen

	<i>Wat heeft u zelf als minst prettig ervaren aan de introductieperiode en hoe zouden we dit kunnen verbeteren?</i>	<i>Wat heeft uzelf als prettig ervaren aan de introductieperiode?</i>	<i>Wat zou aan de introductieperiode van de Rijnland Zorggroep verbeterd moeten worden?</i>
respondent 1	Het is altijd even wennen met nieuwe collega's.. Weet even geen verbeterpunt	Wat ik fijn vond was dat mijn leidinggevende me de organisatie een beetje leerde kennen en voorstelde aan collega's. Verder dacht ze leuk mee om mezelf verder te ontwikkelen in de functie. Ook vond ik het fijn dat ik deel mocht nemen aan de introductiedag met allemaal nieuwe medewerkers.	weet niet, vind 't goed zo
respondent 2	de introductiedag, verwelkoming van mijn collega's, bloemetje op tafel bij aankomst eerste werkdag, gezamenlijk lunchen, afspraken met betreffende managers waren al gemaakt voor een kennismakingsgesprek	de openheid en bereidheid om je mee te nemen en te vertellen over de betreffende personen zijn werk	De terugkom dag was heel kleinschalig en in Alphen terwijl ik in Leiderdorp werk. Wel een mooie manier om het andere ziekenhuis te zien maar het zou beter zijn met een rondleiding zodat werknemers van Leiderdorp ook een kijkje in de keuken krijgen bi locatie Alphen.
respondent 3	Niets, ik ben tevreden.	Dat ik goed begeleid werd tijdens deze periode, zowel door de leidinggevendenden als door mijn nieuwe collega's. Ook voelde ik me meteen erg welkom op de afdeling. Ook de 'introductiedag voor nieuwe medewerkers' vond ik erg leuk en leerzaam!	Niets, het is goed zo.
respondent 4	Mogelijk meer uitleg over Harmony en Hunite.	Altijd ruimte voor vragen	Een maand na de introductie nog maals vragen of er nog vragen zijn.
respondent 5	te druk op de afdeling om goed en snel	begrip van mijn collega's	cursus X-care

	ingewerkt te worden		
respondent 6	Ik was al 4 maanden werkzaam voordat ik de introductiedag had. Hierdoor was het allemaal een beetje achterhaalde info die ik kreeg.\r\n	Een gezellige dag met elkaar.	Kortere presentaties. Sommige waren erg lang waardoor de aandacht snel weg was.
respondent 7	mijzelf meerdere keren moeten voorstellen als ik op een afdeling kom voor een storing.	introductie dag	zou niet zo snel iets kunnen verzinnen
respondent 8	Ik heb geen onplezierige ervaring tijdens de inwerkperiode ervaren. Ik kon open vragen stellen aan mijn directe collega's en men stond en staat nog open en ondersteund mij in alles wat ik nodig heb.	De open houding van zeer veel collega's. Vragen stellen kan altijd. De vriendelijkheid als ik in de gang loop en men elkaar als vanzelfsprekend gedag zegt dan ben ik nog niet zo vaak tegengekomen in zo'n grote organisatie.	Ik heb de introductie periode als prettig ervaren. Ondanks dat ik het lastig vond om alle systemen mijzelf, binnen redelijk termijn, eigen te maken. Mijn advies zou zijn besteed meer aandacht aan één op één begeleiding bij de verschillende systemen. Denk aan Hunite, hoe werkt Rijnweb, I.Task, Q.base, financieen etc.
respondent 9	niets eigenlijk	Je leert er veel van	Zou ik zo niet zo snel weten.
respondent 10	ik heb de introductie periode goed ervaren, dus geen min punten tegen gekomen.		niks
respondent 11			
respondent 12	Dat het lang duurde voordat ik overal voor geautoriseerd was. Daarnaast was mijn gebruikersnaam nog niet klaar op het moment dat ik begin te werken.	De begeleiding	Alles moet vooraf geregeld worden voordat je met je eerste werkdag start.
respondent 13	Introductiedag als prettig ervaren, krijgt wel erg veel informatie op een dag. Dit zou misschien wat interactiever kunnen en wat minder bijwonen van "presentaties". Op de afdeling geen vaste	Vond de terugkomlunch erg leuk, leuk om te zien wat iedereen nu precies is gaan doen en waar zij tegenaan lopen.	zie vraag 32

	manier van inwerken, daarom veel zelf uitzoeken en vragen stellen. Was geen probleem maar door een vaste procedure, of bijvoorbeeld informatie van de vorige werknemer binnen mijn functie had dit wat efficiënter gekund.		
respondent 14	de starre cultuur van een aantal directe collega's. weinig veranderingsgezind. mis de sfeer van samen voor iets gaan.	OKE training. de waarden van dit ziekenhuis spreken mij aan, betrouwbaar betrokken en bekwaam. verder adequate werk gerelateerde scholingen gehad\r\nVooraf betrokken zie ik te weinig op de afdeling.	Is voldoende
respondent 15	rondleiding verzorgingstehuis	goede lunch, leuke praatje van de brandweer	Ik al arts moest mee met algemene introductie van nieuwe medewerkers terwijl er ook een is voor semi-artsen/aios en med specialisten. Was voor mij handiger geweest,
respondent 16	weinig tijd om in gewerkt te worden. ivm krappe bezetting	collega's wel bereid om alles uit te leggen ondanks krappe bezetting	het blijft lastig om iemand in te werken als er weinig bezetting is. \r\n
respondent 17	Heel veel informatie via mail, waardoor je hoofd en bij zaken niet meer kunt onderscheiden. IN begin de hoofdzaken via mail, gedoseerd.\r\nIntroductie dag pas 3 maanden na indiensttreding. Dit zou fijn als snel na indiensttreding plaats vind.	De introductie dag	?
respondent 18	Dat de instructie bestaat uit 2 dagen als je net bent gestart.\r\nMi kun je de introductie- info beter gedoseerd geven,	Dat de info wordt gegeven; zowel de organisatorische als de inhoudelijke info	Gedoseerd geven.\r\nMeer info over h&r, Rijnweb, agenda, enz.

	verdeeld over een periode van 3 maanden.		
respondent 19	Tijdens mijn proefperiode was er een wisseling van leidinggevendenden. Dit maakte het werken en opstarten voor mij erg lastig aangezien er mailtjes niet beantwoord werden en zaken vertraging opliepen. Ook waren er bij aanvang van mijn dienstverband diverse zaken nog niet geregeld zoals een computer-account en toegang tot diverse software. Dit maakte het werken in de eerste weken er niet makkelijker op.	De introductiebijeenkomst was heel prettig. Op deze manier had ik de gelegenheid en tijd om kennis te maken met de gehele organisatie. Daarnaast gaf het mij het gevoel gewaardeerd te worden als nieuwe collega.	Het zou fijn zijn om tijdens de 1e weken een soort coach te hebben om op terug te kunnen vallen. Dit zou de leidinggevende kunnen zijn, of een collega, maar ook iemand van een hele andere functie. Deze persoon zou de nieuwe medewerker dan wegwijs kunnen maken binnen Rijnland Zorggroep en hem/haar met praktische zaken kunnen helpen.
respondent 20	Een korte in wer periode en daarna gelijk het diepen in heeft voor en na delen.	Vriendelijkheid en geduld	Op meer af delingen worden in gewerkt en verschillende diensten worden in gewerkt
respondent 21	Ik begon 7 juli 2014, deze kon ik niet bijwonen wegens vakantie, wat dus aan mijzelf ligt. Ik vond het jammer dat er pas in september weer een introductiedag was, wat betekend dat ik al bijna 2 maanden werkzaam was voordat ik de introductie kreeg. Nogmaals, mijn vakantie is het probleem geweest, maar misschien dat het volgende keer eerder zou kunnen. Ook was het jammer dat Leytenrode niet bezoekbaar was, nu hadden we alleen het Rijnland ziekenhuis gezien.	Alles liep goed op schema	Op dit moment niets. Het was duidelijk en afwisselend programma.
respondent	slecht ingewerkt. weinig	leuke collega's	?

22	tijd voor het inwerken. \r\n		
respondent 23	N.v.t.	Het warme welkom binnen het bedrijf. Ok de introductiedag voor nieuwe medewerkers is een heel goed initiatief.	N.v.t.
respondent 24	Iets meer begeleiding en uitleg over het hoe opgeven wanneer je kan werken	Niet veel leuke en gezellige collega's	..
respondent 25	Er was eigenlijk geen tijd om mij in te werken. Ik heb mezelf een soort van "ingewerkt". \r\nDoor een collega in ieder geval een paar dagen uit te roosteren om een nieuwe collega in te werken.	Met mij zijn er nog 2 nieuwe collega's aangenomen, we trokken gelijk veel met elkaar op en ook nu hebben we veel steun aan elkaar.	De introductiedag van de Rijnland Zorggroep was leuk en interessant. De inwerkperiode op mijn afdeling had beter gekund, er is gewoon te veel werklast en werkdruk. Maar daarom zijn er ook 3 nieuwe mensen aangenomen vorig jaar.
respondent 26	onduidelijkheid over mijn taken en bevoegdheden; lange inwerkperiode, slechte introductie in IT aspecten, stroperige besluitvorming, weinig marktgerichtheid.	opdoen van nieuwe ervaringen, opfrissen van vaardigheden, contact met professionals, steun van secretariaat.	leren om te gaan met IT aspecten [X care e.d.] \r\nonduidelijkheid over verschillende managementlagen
respondent 27	geen cursus over Xcare EPD en POINT	kennismaking met het ziekenhuis en wegwijs gemaakt worden in het ziekenhuis	cursus Xcare EPD en POINT
respondent 28	Deze heb ik niet gehad.	N.V.T	N.V.T.
respondent 29	Ik heb niks ervaren dat minder prettig of leuk was.	Het was uitgebreid en duidelijk.	Introductiedagen zullen misschien vaker gebeuren zodat de nieuwe medewerkers zo snel mogelijk de juiste informatie kunnen krijgen.
respondent 30	ik heb geen onplezierige ervaringen	de vriendelijkheid van alle collega's. Vragen stellen zoveel als nodig is is geen probleem. men stelt zich dienstbaar op.	meer één op één begeleiding. In mijn vak als teamleider heb ik het als prettig ervaren dat ik juist veel zelf moest uitzoeken. dan blijft het ook beter

			hangen.
respondent 31	De hoge werk druk en late introductie dag.	De introductie dag.	Ik zou het prettiger vinden als je voor dat je echt start een aantal introductie dagen krijgt en niet achteraf als je er al een tijd werkt.
respondent 32	Geen onprettig ervaringen gehad: ben plezierig ontvangen met alle ruimte voor het stellen van vragen etc	Zie vorige vraag	Wat mij betreft niks
respondent 33	Niet echt bij een team horen. Onduidelijkheid wie mijn teamleider is/zou worden. Het is een nieuwe functie die geen teamfunctie is, dit maakte het echter voor de introductieperiode moeilijk.	Iedereen in het ziekenhuis was wel zeer betrokken en bereid mij wegwijs te maken. De introductiedag was voor mij zeer waardevol.	In het geval van deze nieuwe functie had vooraf mogelijk beter nagedacht moeten worden over de positionering
respondent 34	Dat niet alle afdelingen waar ik voor ging werken op de hoogte was van mijn komst	de introductiedag en dat mijn collega's de tijd namen om mij alles te laten zien	geen idee, sorry
respondent 35	?	meeste organisatie aan inlogcodes ed was al geregeld.	Als er gezegd wordt dat er een terugkom-lunch is, dan moet die ook georganiseerd worden (of anders dus niet aankondigen dat er een terugkom-lunch zal zijn).
respondent 36	Geen onprettige ervaring gehad	Dat er veel collega's er voor openstaan om je te helpen.	Helemaal niets.
respondent 37	Tot nu toe, nog niks.	Eerste paar weken heb ik met een collega meegelopen en alles werd goed uitgelegd. Ik heb het als goed ervaren.	ik zou het niet weten.
respondent 38	Geen opmerkingen.	Erg goed opgevangen en ingewerkt door collega's. Leiding gevende houden veel rekening met de prive omstandigheden van wrknemers	Meer begeleiding bij hunite, harmony en het rijnwed.
respondent 39	ik had er voor dat er werden duidelijk uit leg gegeven hoe de	De rond leiding en de bezichtig van verschillende afdelingen.	ik heb nog geen inbreng voor.

	organisatie er uit zag en uit hoeveel vestiging en waarvoor worden ze gebruikt.		
respondent 40	Ik heb een heel fijne inwerkperiode gehad	door een vast persoon ingewerkt.	niets
respondent 41	geen	Dat ik wist wie ik aan kan spreken bij vragen en dat die persoon ook belangstellend was naar mij. \r\nDat het een rustige periode was en dus rustig kon wennen.	Wat mij betreft niets.
respondent 42	Ik ben op twee woningen gedurende een week ingewerkt. Als flex medewerkster vond ik dat wel weinig.	Dat er fijne collega's zijn die bereid zijn om alle vragen die je hebt te beantwoorden.	Langere inwerkperiode als flex medewerker/ster.
respondent 43	dat er geen tijd was om op een afdeling te kijken omdat het druk was.\r\nafwezigheid lid van Raad van Bestuur bij opening van de dag.	gestructureerd inwerkschema	verdelen van luister en actieve onderdelen over de dag.
respondent 44	Niet alle informatie over afdelingen en processen is up to date en voorhanden. Het conitnue aanpassen van rijnwwebmet juiste benamingen van afdelingen met juiste functionarissen en evt. een foto van de teamleiders.	De introductiedag en vrij vlot de OkE training	Er wordt nu heel veel in 1 dag gestopt, wellicht dat het meer rust geeft om de introductie dag over 2 dagen te verdelen. \r\n\r\n
respondent 45	daar ik uit een andere tak binnen de gezondheidszorg kom was het achteraf gezien misschien beter geweest als ik me eerst de afdeling eigen had gemaakt en daarna pas de ondersteunende diensten.	Veel contacten gemaakt. Iedereen bereid om te ondersteunen en uitleg te geven	Misschien de oke training en andere voor de functie belangrijke trainingen in de eerste week
respondent 46	Niets	Goede begeleiding, alle collega's zijn zeer sociaal. In het verleden	Niets.

		bij andere werkgevers wel anders meegemaakt.	
respondent 47	Rijnland had functie omschrijving en inschaling nog niet rond, maar er werd geëist dat ik wel al zou starten. In feite werd intern probleem van Rijnland bij mij neergelegd.	Ik kreeg voldoende tijd voor kennismakingsgesprekken met verschillende afdelingen en meekijken met anderen. Ik moest dit echter wel zelf initiëren.	Duidelijkheid omtrent functie en contract geven, als dat nog niet kan, eerst dat intern oplossen en dan met een kandidaat het contract aangaan. Meer sturing over welke personen in de introductieperiode kennis moeten overdragen. (centrale) Uitleg over vakantie aanvraag, ziekmeldingen en hoe je dat zelf in een systeem kan verwerken en inzien.
respondent 48	Het was noodzakelijk	leerzaam	was goed
respondent 49	Sommige collega's verwachtten snel heel veel, terwijl je als flexer die net begint nou eenmaal niet gelijk alles weet waar alles ligt en hoe alle bewoners heten.	Ik werd door andere collega's wel heel goed en warm ontvangen.	/
respondent 50	Hier en daar onduidelijkheid over hoe deze periode zou verlopen. Dit kan verbeteren door betere informatie vanuit de teamleider.	Introductiedag	Bij de introductiedag was de Raad van Bestuur niet aanwezig. Het lijkt mij dat de Raad van Bestuur i.p. voor een heel jaar weet wanneer er een introductiedag is. Ik vind het ook niet meer dan logisch dat er minstens 1 lid aanwezig is op de introductiedag. Dit moet best te realiseren zijn. Ook is er op de introductiedag gezegd dat er rond september een lunch zou zijn met de mensen van de introductiedag van juni om de introductieperiode te evalueren. Dan zou de Raad van Bestuur er alsnog bij aanwezig zijn. Ik heb hier nooit meer iets op gehoord...

respondent 51	werkdruk, veel patienten in weinig tijd. daardoor vaak uitlopen.	de fantastische collega's, goede cursussen.	verlagen van de werkdruk.
respondent 52	Geen negatieve ervaring	Rondleiding en voorstelling van diverse medewerkers waarin de beslissingsbevoegden	Geen hele dag
respondent 53	.	warm team.	nog niet aan deelgenomen.
respondent 54	Ik vond het heel erg leuk alleen de verhalen over de cijfertjes etc boeien mij niet zo. \r\n\r\n	Leuk om op verschillende afdelingen te kijken.	Ik kan alleen maar zeggen ga zo door!
respondent 55	de lange inwerkperiode en de moeite om de IT aspecten onder de knie te krijgen[Xcare e.d.]\r\ngebrek aan uniformiteit op IT terrein	kennismaking met de eigenlijke poliwerkzaamheden, de inhoud van het werk	leren om te gaan met het Xcare e.d.
respondent 56	Geen introductieperiode gehad.	Geen ervaring.	Geen ervaring.
respondent 57	de lange zit qua presentaties ect	de rondleiding door het ziekenhuis	de lange zit qua presentaties ect ook een uitgebreidere rondleiding zou leuk zijn\r\n

Bijlage 6 Interviews teamleiders

Interview (Batty van der Bijl – Kanaar, Teamleider zorg & behandeling C Chirurgie)

Socialisatieproces: omschrijving van de activiteiten die het bedrijf gebruikt om nieuwe medewerkers te introduceren, alsmede de doelen die het bedrijf via deze activiteiten wil realiseren.

Het socialisatieproces is een sociaal leerproces is waarin het leren van de cultuur, de normen en waarden en hoe er correct gehandeld op de werkvloer

- Kun je wat vertellen over de afdeling?

Wij zijn een van grootste afdeling van het huis. We hebben 5 specialismen. Ons team bestaat vooral uit mensen onder de 30 jaar (jong team). De functies variëren van verpleegkundige, stagiairs, secretaresses en verzorgende.

Doordat we een jong team hebben heerst er een goede werksfeer. Ook privé wordt het een en ander georganiseerd.

Verder was er vroeger (voor de recessie) een hoog verloop en veel instroom. Sindsdien in mindere mate.

- Wat versta je onder socialisatie van de nieuwe medewerker?

Thuis voelen in een team. Het goed kunnen samenwerken. Ze hoeven geen vrienden te zijn, maar ze moeten elkaar wel kunnen vertrouwen. Een goede werksfeer is belangrijk.

- Kun je eens beschrijven hoe de socialisatie/integratie van de nieuwe medewerker op de afdeling in zijn werking gaat?

Bij een nieuwe medewerker wordt er gebruik gemaakt van 1 of 2 buddy's. De buddy's zorgen ervoor dat het gehele inwerkprogramma met de nieuwe medewerker wordt afgewerkt. Wij hebben een eigen inwerkprogramma (hier komt de checklist vanuit HRM in terug) omdat we een redelijk hoog verloop en veel instroom hebben. Wanneer ik twijfel over de kennis en kunnen dan laat ik diegene eerst een dagje meelopen.

Als teamleider houd ik me niet direct bezig met het inwerken van de medewerker. Ik zorg wel dat ik altijd beschikbaar ben voor vragen; deur van mijn kamer staat altijd open. En wanneer ik merk dat er iets is/speelt, dan zal ik (informeel) een gesprekje aangaan. Ik verzorg uiteraard wel de evaluatiegesprekken tijdens de socialisatie.

Het is belangrijk om mee te geven dat een open houding op de afdeling belangrijk is en wordt gerespecteerd.

Tevens zie ik een socialisatieproces maximaal een jaar duren. Binnen een half jaar en een jaar moet de nieuwe medewerker effectief en efficiënt inzetbaar zijn.

- Maak je gebruik van de checklist voor de socialisatie van de nieuwe medewerker?
Zoals eerder besproken hebben wij een eigen inwerkprogramma, maar hier komt zeker de checklist terug die vanuit HRM wordt gestuurd.

- Wat heeft jou doen besluiten om er wel of geen gebruik van te maken?
Waarom we er gebruik van maken is omdat het gewoon nodig is. Vanuit de introductiebijeenkomst wordt al veel meegegeven en dat ik prettig.
- Wat moet de medewerker weten of kunnen om goed te functioneren op de afdeling?
*Weet wat je verpleegt en waarom > klinisch redeneren. Je moet een flexibele houding hebben, omdat de dag positief kan beginnen en binnen no-time negatief kan eindigen. Je moet kunnen omgaan met werk- en stressdruk en hoe ventileer je dat op de afdeling! Hierbij is relativiseringsvermogen en humor belangrijk.
En je moet het met elkaar doen. Elkaar vertrouwen op de werkvloer.
Omdat ik een open houding belangrijk vind, moet je elkaar ook direct kunnen aanspreken op iets. Hier heb je 'body' voor nodig. Kunnen omgaan met kritiek.*
- Wat betekent een goede socialisatie voor jou?
*Snel in het team worden opgenomen en dat je veiligheid voelt.
Ook betekent een goede socialisatie voor mij een goede samenwerking tussen je collega's.*
- Hoe lang duurt het voordat iemand ingewerkt is, is dat te lang of niet, hoe komt dat?
Voor onze afdeling moet binnen een half jaar en een jaar iemand efficiënt en effectief te werk kunnen. De socialisatie heeft deze periode nodig omdat we te maken hebben met veel specialismes, veel ziektebeelden om te leren en je moet leren omgaan met soorten verschillende collega's. Denk aan artsen.
- Wat heb je als teamleider van de organisatie en HRM hierbij nodig?
*Wat ik belangrijk vind is dat op het gebied van ICT alles goed geregeld is. Men moet snel op een computer kunnen inloggen en aan het werk kunnen.

Van HRM is het fijn om te kunnen sparren over zaken die spelen m.b.t. de socialisatie van medewerkers.*

Daarnaast is de introductiebijeenkomst een fijne gelegenheid om nieuwkomers te kunnen informeren. Zo kan de afdeling zich meer op de zorg richten.

Interview

(Désirée Lemoine, Cluster leidinggevende B Revalidatie afdeling (Ziekenhuis Alphen))

Socialisatieproces: omschrijving van de activiteiten die het bedrijf gebruikt om nieuwe medewerkers te introduceren, alsmede de doelen die het bedrijf via deze activiteiten wil realiseren.

Het socialisatieproces is een sociaal leerproces is waarin het leren van de cultuur, de normen en waarden en hoe er correct gehandeld op de werkvloer

- Kun je wat vertellen over de afdeling?

Afdeling kent een bepaalde hectiek, en niet iedereen past erin. We hebben 37 medewerkers van alle leeftijden, maar gemiddeld zijn er meer ouderen dan jongeren. Van de 37 medewerkers is het gemiddelde aantal dienstjaren rond de 12,5 jaar.

- Wat versta je onder socialisatie van de nieuwe medewerker?

Zichzelf kunnen zijn binnen de organisaties. Zijn doelen kunnen bereiken binnen de organisatie en die zijn afgestemd op de organisatie. Dit zorgt voor intrinsieke motivatie. Erkend en herkend worden door de teamleider en de organisatie. Men hoeft op de afdeling geen vrienden te zijn, zolang ze maar kunnen samenwerken.

- Kun je eens beschrijven hoe de socialisatie/integratie van de nieuwe medewerker op de afdeling in zijn werking gaat?

Tijdens het sollicitatiegesprek krijgt men een rondleiding over de afdeling.

Op de eerste dag worden de nieuwe medewerkers geholpen aan de computer. Dit gebeurt door het Roosterbureau. Zij verzorgen het eerste contact met Harmonie, Hunite etc. Ze worden direct volop ingewerkt voor gebruik van feedbackformulieren voor de teamleider en voor de nieuwe medewerker.

Ook hebben wij eigen cursussen voor computer basisvaardigheden. Dit doen wij omdat we veel ouderen medewerkers hebben die weinig weten van computers.

Wanneer de eerste dagen bovenstaande is gedaan wordt de nieuwe medewerker een maand lang ingewerkt. De nieuwkomer wordt gekoppeld aan de teamleider van de afdeling.

Gedurende de inwerkperiode vraagt het Roosterbureau aan de nieuwkomer hoe het gaat en hoe de socialisatie verloopt.

Gedurende het gehele proces staat de deur van mij als teamleider altijd open.

- Maak je gebruik van de checklist voor de socialisatie van de nieuwe medewerker?

Het is een administratief iets, dus doen we het omdat het moet.

- Wat heeft jou doen besluiten om er wel of geen gebruik van te maken?

We hebben een eigen inwerkchecklist die inhoudelijk gericht is op de afdeling. HRM checklist gaat voornamelijk over de organisatie.

- Wat moet de medewerker weten of kunnen om goed te functioneren op de afdeling?

Men moet gekwalificeerd zijn op niveau 3 of 4 voor revalidatie.

Men moet gedrevenheid en betrokkenheid hebben.

Een open houding hebben. De cultuur die hier heerste en in mindere mate nog heerst is een gesloten houding. Als teamleider probeer ik een voorbeeldfunctie te tonen door een open houding aan te nemen en open te zijn naar mijn medewerkers.

Als laatste moet men kunnen omgaan met mensen (patiënten en collega's)

- Wat betekent een goede socialisatie voor jou?

Tevredenheid over de nieuwe medewerker vanuit de patiënten. Dit omvat alles. Wanneer de patiënten tevreden zijn over een medewerker, betekent dit dat de medewerker goed omgaat met de patiënt, maar ook met de collega's, dat de persoon gekwalificeerd is voor het werk etc.

- Hoe lang duurt het voordat iemand ingewerkt is, is dat te lang of niet, hoe komt dat?

Voor iemand die geheel nieuw in het beroep stapt, moet diegene binnen een half jaar zelfstandig te werk kunnen gaan. Een geroutineerde persoon die al langer in het vak zit verwacht ik dat die sneller aan de slag kan.

Men heeft een half jaar nodig omdat er toch continue verschillende werkzaamheden verricht moeten worden.

Wat vooral helpt of iemand zich binnen 4 maanden volledig kan inzetten is het tonen van eigen initiatief (betrokken en bekwaamheid).

- Wat heb je als teamleider van de organisatie en HRM hierbij nodig?

Als onderdeel van de organisatie die op afstand gestuurd wordt (Leiderdorp – Alphen) is voor ons snelheid belangrijk. Aansluiting op de behoefte kan sneller. Anticiperen op de vraag. Hebben het gevoel dat het vooral andersom is. Dat wij meer actie moeten ondernemen om iets snel gedaan te krijgen.

Het sneller doorgeven van wetswijzigingen. Kan ik als teamleider rekening mee houden.

Vanuit ICT zou ik als teamleider meer toegang willen krijgen binnen Hunate.

Als laatste hoop ik dat HRM hun zaken meer op orde hebben zodat wij sneller iemand kunnen aannemen of aan het werk kunnen laten gaan.

Interview

(Elmy van Harten, Teamleider zorg & behandeling A poli Neurologie)

Socialisatieproces: omschrijving van de activiteiten die het bedrijf gebruikt om nieuwe medewerkers te introduceren, alsmede de doelen die het bedrijf via deze activiteiten wil realiseren.

Het socialisatieproces is een sociaal leerproces is waarin het leren van de cultuur, de normen en waarden en hoe er correct gehandeld op de werkvloer

- Kun je wat vertellen over de afdeling?

Op deze afdeling lopen verschillende functies rond. O.a. poli assistenten, neurologen, neurochirurgen, artsen, co artsen etc. Ik geen teamleider van de specialisten en ook niet van de klinische neurofysiologie, maar wel van overige functies. Op de poli worden vooral spreekuren gehouden. Hier wordt ook wel een beschouwend specialisme uitgevoerd > diagnose, geen operatie. Verder is er bij regelmaat instroom vanuit de pool.

- Wat versta je onder socialisatie van de nieuwe medewerker?

Integreren op de afdeling en kunnen werken volgens de normen. De nieuwkomer moet ook goed in de groep liggen.

- Kun je eens beschrijven hoe de socialisatie/integratie van de nieuwe medewerker op de afdeling in zijn werking gaat?

De nieuwkomer wordt de eerste weken gekoppeld aan een buddy. De buddy begeleidt de nieuwkomer gedurende de inwerkperiode. De buddy overlegt veel met de teamleider. Veel evalueren. Uit de praktijk blijkt dat er veel waarde wordt gehecht aan het hebben van een buddy tijdens de eerste weken.

- Maak je gebruik van de checklist voor de socialisatie van de nieuwe medewerker?

Niet aan de orde geweest.

- Wat heeft jou doen besluiten om er wel of geen gebruik van te maken?

Wij gebruiken een eigen introboekje. Deze is meer gericht op inhoudelijk werk van de afdeling.

- Wat moet de medewerker weten of kunnen om goed te functioneren op de afdeling?

Allereerst uiteraard de werkzaamheden kunnen uitvoeren. Maar wat men moet uitstralen zijn vriendelijkheid, gastvrijheid, professioneel gedrag en direct kunnen zijn. De patiënt moet zich welkom voelen.

- Wat betekent een goede socialisatie voor jou?

Dat de nieuwkomer past binnen het team. Dat de werkprestaties goed zijn en dat de onderlinge verhoudingen prettig zijn.

- Hoe lang duurt het voordat iemand ingewerkt is, is dat te lang of niet, hoe komt dat?
Half jaar tot een jaar. Dit heeft te maken met de hoeveelheid van aparte taken, elke dag is nieuw door de verschillende processen, het is een dynamische omgeving met veel veranderingen en men heeft de tijd nodig om zich binnen het team aan te passen.
- Wat heb je als teamleider van de organisatie en HRM hierbij nodig?

De gegeven informatie is prima. Het is fijn om HRM te kunnen sparren wanneer mogelijk is. Misschien dat scholing of een cursus vooraf kan worden gedaan om sneller zelfstandig aan de slag te kunnen met bepaalde systemen.

Interview

(Ingrid van Putten – Hageman, Cluster leidinggevende B Revalidatie afdeling (Leythenrode))

Socialisatieproces: omschrijving van de activiteiten die het bedrijf gebruikt om nieuwe medewerkers te introduceren, alsmede de doelen die het bedrijf via deze activiteiten wil realiseren.

Het socialisatieproces is een sociaal leerproces is waarin het leren van de cultuur, de normen en waarden en hoe er correct gehandeld op de werkvloer

- Kun je wat vertellen over de afdeling?

Wij zijn de revalidatie afdeling van Leytenrode. Wij krijgen patiënten vanuit het ziekenhuis. Dit zijn vaak oudere mensen en hebben meerdere klachten (complexer). Wij hebben 30 bedden. De afdeling bestaat uit 30 medewerkers die samen 23 fte vertegenwoordigen, maar voor 30 bedden is dit aantal niet genoeg. De afdeling gaat dan ook naar 27 bedden. Er is een gemiddelde dienstperiode van 8 jaar.

Verder is er weinig verloop en niet veel instroom. Verder heeft er een typische V&V cultuur. Men heeft voornamelijk een gesloten houding en ik probeer als teamleider dit om te gooien naar een open houding.

- Wat versta je onder socialisatie van de nieuwe medewerker?

Dat men goed kan samenwerking met verschillende gebieden. Bijv. met het ziekenhuis, met de pool, omdat we hier nieuwe medewerkers vandaan krijgen en onderling, omdat er veel verschillende niveaus rondlopen op de werkvloer.

- Kun je eens beschrijven hoe de socialisatie/integratie van de nieuwe medewerker op de afdeling in zijn werking gaat?

Bij binnenkomst krijgt de nieuwe medewerker een buddy. Deze buddy bestaat vaak uit de teamcoach van de afdeling. Als teamleider evalueer ik met de teamcoach over de nieuwkomer. Mijn deur staat wel altijd open voor de nieuwe medewerker.

De teamcoach is dus verantwoordelijk voor de socialisatie. Ik heb dit uitbesteedt omdat ik veel andere dingen te doen heb. Daarnaast vinden veel medewerkers het prettig bij de teamcoach. Dit heeft in mijn ogen vooral met cultuur te maken, omdat ik als teamleider in hun ogen boven de groep sta. En dat vindt men eng denk ik.

- Maak je gebruik van de checklist voor de socialisatie van de nieuwe medewerker?

Niet vaak. We hebben een eigen map waar we gebruik van maken.

- Wat heeft jou doen besluiten om er wel of geen gebruik van te maken?

Veel dingen zijn van te voren al geregeld of besproken.

- Wat moet de medewerker weten of kunnen om goed te functioneren op de afdeling?

Omgang met mensen. Begrip kunnen tonen, empathie etc.

Men moet zelfzorg kunnen stimuleren aan patiënten. Niet altijd alles voor de patiënt willen doen wanneer ze iets ook zelf kunnen. Men moet ook flexibel zijn omdat ze uiteraard ook wél de patiënt moeten helpen. Daarnaast mankeren de patiënten allemaal iets anders. Men moet ook flexibel zijn in de samenwerking. Samenwerking met verschillende gebieden/mensen, maar ook op de eigen afdeling. Met minder mensen moet er meer gedaan worden. Ook moet men computervaardig zijn omdat er steeds meer met computers wordt gedaan. Als laatste moet je afspraken kunnen maken, maar vooral nakomen.

- Wat betekent een goede socialisatie voor jou?

Vertrouwen hebben en betrouwbaar zijn. Men moet zich betrokken voelen en zich betrekken bij de afdeling.

Men moet een open houding hebben. Feedback kunnen geven en nemen.

Flexibel zijn.

En men moet zijn of haar zaken in orde hebben wanneer de dag voorbij is.

- Hoe lang duurt het voordat iemand ingewerkt is, is dat te lang of niet, hoe komt dat?

Gemiddeld ongeveer 4 maanden. Dit is eigenlijk te kort, maar omdat we weinig mensen hebben en veel werk te verrichten hebben is het soms noodzaak om iemand sneller volledig in te zetten.

- Wat heb je als teamleider van de organisatie en HRM hierbij nodig?

We zijn blij met de tijd van de ondersteunde diensten die ze voor ons maken. Wel is er soms miscommunicatie over openstaand vacatures die of te vroeg offline worden gehaald of te lang online blijven staan.

Verder worden wij vanaf afstand gestuurd, maar hier hebben wij goede ervaringen mee.

Interview (Mariëlle van Zijp – Posthuma, Teamleider voedingsassistenten)

Socialisatieproces: omschrijving van de activiteiten die het bedrijf gebruikt om nieuwe medewerkers te introduceren, alsmede de doelen die het bedrijf via deze activiteiten wil realiseren.

Het socialisatieproces is een sociaal leerproces is waarin het leren van de cultuur, de normen en waarden en hoe er correct gehandeld op de werkvloer

- Kun je wat vertellen over de afdeling?

Wij zijn een afdeling die vallen onder Hotel. Wij verzorgen de voeding voor de patiënten van RZL en onze afdeling bestaat alleen uit voedingsassistenten. De afdeling bestaat uit 65 medewerkers en daarvan is 100% vrouw. Van de 65 medewerkers is 60% 45+. Er wordt in shifts gewerkt (ochtend, middag, avond). Gemiddeld aantal uren per medewerker die men werkt per week ligt rond de 15 uur. Verder is het verloop laag en is er weinig instroom.

- Wat versta je onder socialisatie van de nieuwe medewerker?

Gedragscodes overdragen naar nieuwe medewerker en dat diegene zich daar naar gedraagt.

- Kun je eens beschrijven hoe de socialisatie/integratie van de nieuwe medewerker op de afdeling in zijn werking gaat?

De socialisatie wordt volgens de richtlijnen gevolgd die wij in onze eigen inwerkmap hebben genoteerd. De nieuwe medewerkers lopen de eerste twee weken mee. Ze worden gekoppeld aan een buddy. De buddy is vaak de 1^e medewerker.

De 1^e medewerker is dan ook verantwoordelijk voor de socialisatie van de nieuwe medewerker. De teamleider laat de socialisatie volledig los. Ook het evaluatie/eindeproeftijdgesprek wordt door de 1^e medewerker gedaan.

De teamleider kiest ervoor om de 1^e medewerker verantwoordelijk te maken, omdat ten eerste de 1^e medewerker dicht bij de nieuwkomer op de werkvloer staat en ten tweede is er geen tijd voor de teamleider om de socialisatie op zich te nemen.

- Maak je gebruik van de checklist voor de socialisatie van de nieuwe medewerker?

Ja, we maken er wel gebruik van, maar de checklist hebben we verwerkt in onze eigen inwerkboek. Daarnaast krijgen de nieuwe medewerkers een handboek mee.

- Wat heeft jou doen besluiten om er wel of geen gebruik van te maken?

We gebruiken het omdat het een goed houvast is tijdens de socialisatie. We hebben wel onze eigen inwerkboek opgesteld omdat dat meer gericht is op onze afdeling.

- Wat moet de medewerker weten of kunnen om goed te functioneren op de afdeling?

Capaciteiten om het werk te kunnen doen. Maar ze moeten vooral flexibel zijn, positief zijn, secuur kunnen werken en motivatie hebben. Daarnaast moeten ze een open houding hebben op de werkvloer. Niet alleen richting de collega's, maar ook richting de patiënten. Omdat ze dus ook veel met patiënten in aanraking komen is het belangrijk dat men goed kunnen communiceren en ABN spreken.

- Wat betekent een goede socialisatie voor jou?

Een goede werksfeer, want hieruit ontstaan betere prestaties

- Hoe lang duurt het voordat iemand ingewerkt is, is dat te lang of niet, hoe komt dat?

Ongeveer 1 jaar. Dit is zeker niet te kort. Onze afdeling bestaat uit alleen vrouwen. De meesten hebben een gezin, en met deze functie kan het zijn dat je niet elke avond op tijd thuis bent voor het avondeten bijvoorbeeld. Men krijgt de tijd en heeft de tijd nodig om hier aan te wennen. Het heeft te maken met de flexibiliteit die men moet hebben in verband met de shifts, de gezinssituatie die het moet toe laten dat je niet altijd thuis bent op de normale tijden als voorheen (denk aan avondeten, kinderen naar school brengen etc.)

- Wat heb je als teamleider van de organisatie en HRM hierbij nodig?

De uitgifte van de kleding stagneert in het begin. Dit zou in mijn ogen sneller kunnen en moeten. Wat ook wel eens gebeurt, is dat een vakantiekracht naar een vaste kracht wordt en dat proces duurt lang. Men wordt weer opnieuw aangemeld en dat kost veel tijd.

HRM helpt ons om ervoor te zorgen dat medewerkers snel aan de slag kunnen. Wel zouden we graag willen zien dat het regelen van een pasje voor de eerste werkdag begint, hoeven wij daar geen tijd in te steken en kunnen we direct aan de slag.

Ook zou het een idee zijn om een presentje bij binnenkomst te geven aan de nieuwkomer. Bijv. een bosje bloemen, om iemand te verwelkomen.

Interview (Tim Reedijk, Teamleider beeldvormende technologie Radiologie)

Socialisatieproces: omschrijving van de activiteiten die het bedrijf gebruikt om nieuwe medewerkers te introduceren, alsmede de doelen die het bedrijf via deze activiteiten wil realiseren.

Het socialisatieproces is een sociaal leerproces is waarin het leren van de cultuur, de normen en waarden en hoe er correct gehandeld op de werkvloer

- Kun je wat vertellen over de afdeling?

Beeldvormende Techniek. Hieronder valt de afdeling Radiologie en de afdeling Nucleair. Het is een grote afdeling (100 man) verdeeld over C-vleugel, B-vleugel en stukje nieuwbouw. Het is allemaal in elkaar verworven. Het is een medisch technische vak. Het heeft een dienstverband van gemiddeld 12,5 jaar. Artsen en medewerkers werken goed samen en er is weinig verloop en weinig instroom. Er heerst een prettige werksfeer en mensen zijn tevreden.

- Wat versta je onder socialisatie van de nieuwe medewerker?

Volgens procedures en protocollen te werk gaan.

- Kun je eens beschrijven hoe de socialisatie/integratie van de nieuwe medewerker op de afdeling in zijn werking gaat?

Iedereen wordt de eerste paar weken gekoppeld aan een 'buddy'. Het verschilt alleen per dag aan wie de nieuwkomer gekoppeld wordt, omdat een ieder telkens op een andere werkplek werkt. Teamleiders doen de evaluatiegesprekken.

- Maak je gebruik van de checklist voor de socialisatie van de nieuwe medewerker?

Wij gebruiken vooral onze eigen checklist.

- Wat heeft jou doen besluiten om er wel of geen gebruik van te maken?

Wij gebruiken onze eigen introductiekaartjes omdat dit inhoudelijk meer gericht is op wat er op de afdeling speelt.

- Wat moet de medewerker weten of kunnen om goed te functioneren op de afdeling?

Men moet bekwaam zijn en zich zo voelen. Eigen verantwoording is ook belangrijk. Men moet initiatief willen nemen om zich bekwaam te voelen.

Men moet ook leergierig zijn. Het is een moeilijk, technisch vak waarbij er veel veranderingen plaatsvinden m.b.t. de instrumenten die gebruikt worden. Hierdoor komt ook flexibiliteit om de hoek kijken. Je kunnen aanpassen aan de vele veranderingen die plaatsvinden.

- Wat betekent een goede socialisatie voor jou?

Een goede socialisatie betekent voor mij een hecht teamverband, een goede samenwerking > volgens methodes en procedures. Een goede socialisatie zorgt voor een veilige omgeving. Het kan er ook voor zorgen dat er vanuit de nieuwe medewerker eigen inbreng komt om nieuwe manieren toe te passen in het werk. Als laatste moet men kritiek accepteren, maar ook durven geven.

- Hoe lang duurt het voordat iemand ingewerkt is, is dat te lang of niet, hoe komt dat?

Na 3/4 maanden moet de nieuwkomer zeker de basis onder de knie hebben. Daarna volgt een proces van nog eens een paar maanden om de complexere taken zich eigen te maken. Dit is voor ons niet te lang.

- Wat heb je als teamleider van de organisatie en HRM hierbij nodig?

Introductiebijeenkomst is fijn. Dit zorgt ervoor dat wij bij onze introductie meer kunnen richten op de afdeling en functie van de persoon.

ICT gerelateerde zaken zijn vaak op tijd en goed geregeld.