



Afstudeeronderzoek **Pre-boarding en Onboarding**

Student: Laura Bouman

Organisatie: Spaarne Gasthuis

Datum: 4 juni 2018

Versie: 1.0

"Intern beginnen is extern winnen" - Van der Haas & Hudepohl (2015, p.84)

"Van outsider naar insider"
Het implementeren van een pre-boarding en onboarding programma
Met oog op de toekomst van de zorgsector

Soort document:	Afstudeeronderzoek
Versie:	1.0
Auteur:	Laura Bouman
Studentnummer:	s1090984
Onderwijsinstelling:	Hogeschool Leiden
Studierichting:	Human Resource Management
Cluster:	Management & Economie
Studiejaar:	Periode 3-4, jaar 4, 2017 – 2018
Module:	Afstudeeropdracht (HRHt14-16)
Afstudeerbegeleider:	Dhr. Jaap Geerds
Organisatie:	Spaarne Gasthuis
Begeleidster:	Mw. Lonneke Akkerman
Datum:	4 juni 2018
Plaats:	Leiden

Inhoudsopgave

Dankwoord	4
Management samenvatting	5
1. Inleiding	6
2. Situatieschets	7
2.1 Externe factoren	7
2.1.1 Vergrijzing	7
2.1.2 Krappe arbeidsmarkt in de zorgsector	7
2.1.3 Digitalisering en het zorgbeleid van de overheid	7
2.2 Interne factoren	8
2.2.1 Het Spaarne Gasthuis in vogelvlucht	8
2.2.2 Organisatieanalyse	8
2.2.3 Aanleiding voor het vraagstuk volgens de organisatie	9
2.2.4 Signalen van de HR-afdeling	11
2.3 Samenvatting van de meest bepalende interne- en externe factoren	13
3. Probleemformulering	14
3.1 Onderzoeksdoelstelling	14
3.2 Onderzoeksvragen	14
3.2.1 Centrale onderzoeksvraag	14
3.2.2 Deelvragen	14
3.3 Doelgroep	14
3.4 Afbakening	15
4. Theoretisch kader	16
4.1 Belangrijkste semantiek	16
4.1.2 Toelichting gekozen semantiek	16
4.2. Opbouw theoretisch kader	17
4.3 Wat houdt pre-boarding en onboarding in?	17
4.4 Wanneer leidt pre-boarding en onboarding tot een grotere betrokkenheid?	17
4.5 Conceptueel model	20
4.6 Welke organisaties hebben een succesvol onboarding programma?	22
4.6.1 Ahold: doelgroepgerichte onboarding	22
4.6.2 ING: in honderd dagen oranje	23
4.6.3 LUMC: Appical	23
4.7 Tussentijdse conclusie in een onderzoeksmodel	24
4.7.1 Onderzoeksmodel theoretisch kader	24
5. Methodologie	26
5.1 Onderzoeksontwerp	26
5.2 Literatuuronderzoek	27
5.3 Kwantitatief onderzoek	27
5.4 Diepte-interviews	29
5.5 Betrouwbaarheid, validiteit- en bruikbaarheid	30

6. Onderzoeksresultaten fieldresearch	31
6.1 Opbouw beantwoording onderzoeksresultaten fieldresearch	31
6.1.1. Onderzoeksresultaten deelvraag 4: wat zijn de verwachtingen van nieuwe medewerkers naar het Spaarne Gasthuis toe ten aanzien van pre-boarding en onboarding?	31
6.1.2. Onderzoeksresultaten deelvraag 5: zijn de verwachtingen van nieuwe medewerkers uitgekomen ten aanzien van het pre-boarding en onboarding programma?	33
6.1.3. Onderzoeksresultaten deelvraag 6: wat zou het Spaarne Gasthuis beter kunnen doen volgens nieuwe medewerkers ten aanzien van het pre-boarding en onboarding programma?	34
6.3 Resultaten best practice vragen	35
7. Conclusie	37
8. Discussie	39
9. Aanbevelingen	40
9.1. Teams opstarten pre-boarding en onboarding	40
9.2 Aanbevelingen pre-boarding	40
9.3 Aanbevelingen onboarding	41
9.3 Overige aanbevelingen	42
10. Implementatie	43
10.1 Planmatige beschrijving van de implementatie	43
10.1.1. Monitoring en evaluatie van implementatie	43
10.3 Kosten-baten-risicoanalyse	43
10.4 Interventies implementatieplan	44
10.5 Communicatieplan	44
Literatuurlijst	45
Bijlagen	47
Bijlage 6: checklist van onboarding	48
Bijlage 7: enquête	50
Bijlage 8: maatregelen om de respons te verhogen	66
Bijlage 9: resultaten van de enquête	67
Bijlage 10: vragenlijst diepte-interview	89
Bijlage 11: analyse-schema diepte-interview	90
Bijlage 12. Uitleg STARR-methodiek	98
Bijlage 13. Voorbeeld agenda dagdeel proefdraaien	99
Bijlage 14. Voorbeeld format workshop	100
Bijlage 15. Planmatige beschrijving van de implementatie	101
Bijlage 16. Kosten-baten-risicoanalyse	102

Dankwoord

"Kan je dat begrip nog een keer herhalen?" De afgelopen maanden is dit een veel gehoorde reactie wanneer ik mensen vertelde dat ik bij mijn afstudeeronderzoek de focus ging leggen op het pre-boarding en onboarding proces binnen het Spaarne Gasthuis. Opvallend is dat mensen die niet met Human Resources bekend zijn, weinig tot geen kennis hebben genomen van dit begrip. Aan mij de eer om mensen hierover te informeren door middel van het schrijven van deze scriptie die nu voor u ligt.

In de eerste stageweek bij het Spaarne Gasthuis, had ik de pech dat ik mijn scheenbeen brak. Dit leverde nogal wat stress op, maar mijn eigen ervaring omtrent onboarding werd er alleen maar beter op. Het 'warme bad' waar ik in terecht kwam zal ik niet meer vergeten. Bedankt collega's.

Graag wil ik eerst vanuit het Spaarne Gasthuis al mijn collega's van de HR-afdeling bedanken. Bedankt voor de prettige werkomgeving, het aanleveren van interne documenten, het afnemen van interviews en het delen van jullie visie. Daarnaast wil ik een aantal collega's bedanken die (vaak) koffie voor mij hebben gehaald, omdat ik dat zelf niet kon. Zonder koffie lag hier nu geen scriptie. Jullie weten wie jullie zijn. In het bijzonder wil ik graag vanuit het Spaarne Gasthuis Lonneke Akkerman bedanken voor haar intensieve begeleiding, enthousiasme, het sparren over het gebruik van theorieën en het geven van feedback tot aan middernacht. Verder wil ik de organisatie en Henk Wellen bedanken voor het aanbieden van een afstudeerplek, terwijl jullie geen openstaande vacature hadden.

Vanuit de opleiding zijn er natuurlijk ook een aantal mensen die ik wil bedanken. Om te beginnen bij mijn afstudeerbegeleider, Jaap Geerds. Vanaf het eerste moment ben ik erg blij geweest met de begeleiding van Jaap. Het vertrouwen en de rust die hij me gaf als ik dat nodig had, hebben veel goeds gedaan. Daarnaast heb ik veel gehad aan Jaap zijn persoonlijke expertise, waardoor ik voort kon met het onderzoek. Tot slot wil ik mijn medestudenten niet vergeten. Samen gestart en samen geëindigd. Iedere week zaten we samen op school om ideeën met elkaar te delen, discussies te voeren over het gebruik van modellen of onderling de spellingscontrole uitvoeren. Kim van Velzen, Eveline van der Zwaan en Daphne Zwaan; bedankt voor jullie bijdragen aan mijn scriptie.

Natuurlijk wil ik ook mijn ouders bedanken die tijdens deze spannende periode mij de moed inspraken, ondanks het hebben van een gebroken scheenbeen waardoor het soms wat lastig was om geconcentreerd te kunnen werken. Mijn broer Daan, bedankt voor je kritische blik en het geven van je vertrouwen. Mijn schoonzus Maud, bedankt voor het controleren van de spelling in dit verslag. Tim, bedankt voor je steun en het lezen van mijn scriptie met de benodigde feedback.

Tot slot rest mij nog om u als lezer veel leesplezier toe te wensen bij het doornemen van mijn scriptie.

Leiden, 4 juni 2018

Laura Bouman

Management samenvatting

Het Spaarne Gasthuis bevindt zich in een omgeving waarin een krappe arbeidsmarkt een cruciale factor is wegens een te kort aan personeel in de zorgsector. In voorgaande jaren zijn er veel bezuinigingen doorgevoerd binnen de zorgsector. Hierin heeft de overheid een grote rol gespeeld. In het verleden is er een stop gezet op banen in de zorg, terwijl de zorgvraag toenam en nog steeds toeneemt met 4 procent per jaar (Schumacher, 2017). Dit komt, omdat Nederland aan het vergrijzen is (van der Aalst, 2017). Om deze reden zijn veel ziekenhuizen en zorginstellingen met elkaar aan het concurreren om aan kwalitatief goed personeel te komen. Het bezitten van een sterke employer brand kan een goede positie in de markt opleveren, maar het binden en boeien van medewerkers is eveneens belangrijk om een aantrekkelijke werkgever te zijn (van der Haas & Hudepohl, 2015).

Het Spaarne Gasthuis realiseert zich dat de organisatie kansen laat liggen om een energie gevende werkgever te zijn. Onder andere door de concurrentie kan het Spaarne Gasthuis zich dit niet veroorloven. Het ziekenhuis is in 2015 gefuseerd en dit heeft veel teweeggebracht onder de medewerkers. De focus is voornamelijk gelegd op het harmoniseren van de processen, waardoor de impact van de fusie op medewerkers minder aandacht heeft gekregen (Spaarne Gasthuis, 2017 a). Het Spaarne Gasthuis wil graag het binden en boeien van medewerkers vergroten. Het bijkomende effect is dat de employer brand van de organisatie mogelijk versterkt wordt. Volgens de literatuur van Bauer (2010) en Verhoeven (2015) ligt de start van het binden en boeien van nieuwe medewerkers bij goede pre-boarding en onboarding programma's. Daarom is bewust gekozen om in het onderzoek de focus te leggen op het implementeren van een pre-boarding en onboarding programma.

De HR-afdeling heeft aangegeven dat er nu geen standaard beleid is rondom pre-boarding en onboarding. Dit zorgt voor ineffectiviteit in de organisatie en voor (nieuwe) medewerkers. Middels kwantitatief onderzoek zijn de nieuwe medewerkers geënquêteerd over de verwachtingen die zij hebben bij het betreden van de organisatie en of die verwachtingen na indiensttreding zijn uitgekomen. Aansluitend is er kwalitatief onderzoek verricht door het afnemen van diepte-interviews. Er is gekozen voor triangulatie om de onderzoekresultaten van de enquête te verklaren en betrouwbaarder te maken.

De resultaten van de enquête en diepte-interviews hebben geresulteerd in de volgende bevindingen. Het pre-boarding programma heeft een beoordeling van een 7,2 gemiddeld en het onboarding programma heeft een 7,1 behaald. Beide programma's worden als positief ervaren. Uit de resultaten blijkt dat er enkele factoren zijn die bij het huidige pre-boarding en onboarding niet terugkomen, terwijl dit volgens de literatuur van Bauer (2010) en Verhoeven (2015) wel nodig is om succesvol te zijn. Bij het pre-boarding programma wordt er niet gesproken over de huidige cultuur binnen het Spaarne Gasthuis en wordt er veel informatie gemist over de werkprocessen en regelgeving van de organisatie, dit brengt veel onzekerheden met zich mee. Bij het onboarding programma worden formele feedbackmomenten gemist met de direct leidinggevende en zou er volgens de nieuwe medewerkers meer structuur mogen komen tijdens het inwerken.

Er zijn voor beide programma's een aantal aanbevelingen geschreven die het Spaarne Gasthuis kunnen helpen om het binden en boeien van medewerkers te vergroten. Immers stelt Gerd de Ley (1944): "Je krijgt nooit een tweede kans om een eerste indruk te maken." De belangrijkste aanbevelingen voor het pre-boarding programma zijn:

- Het toepassen van de STARR-methodiek bij het sollicitatiegesprek.
- Voor de indiensttreding dagdelen organiseren om de cultuur te proeven.
- Een handboek maken met praktische informatie over werkprocessen en regelgeving.

De belangrijkste aanbevelingen voor het onboarding programma zijn:

- Een buddy of mentorprogramma implementeren.
- Formele feedbackmomenten inplannen met de direct leidinggevende.

In het implementatieplan, te vinden in hoofdstuk 10, worden de hierboven beschreven aanbevelingen uitgebreid toegelicht aan de hand van een planmatige beschrijving van de implementatie en een kosten-baten-risico analyse.

1. Inleiding

In dit hoofdstuk wordt het onderzoek ingeleid door eerst de maatschappelijke relevantie van het onderwerp te benoemen. Vervolgens wordt middels de leeswijzer de opbouw van het rapport duidelijk gemaakt.

We leven in een maatschappij waarin de zorgsector steeds meer geconfronteerd wordt met concurrentie op een krappe arbeidsmarkt, omdat de zorgsector een sterke vergrijzing kent (Schumacher, 2017). Dit betekent dat organisaties zich steeds meer moeten bezighouden met employer branding, omdat een sterk werkgeversmerk een goede positie in de markt oplevert (van der Haas & Hudepohl, 2015). Daarnaast levert het hebben van een krachtige employer brand een betere concurrentiepositie dan het aanbieden van een goede service of een goed product (Illia & Balmer, 2012). Employer branding start intern bij de eigen medewerkers die vandaag de dag een sterke positie hebben, als gevolg van een arbeidsmarkt waarop schaarste heerst. Medewerkers kunnen makkelijker van werkgever veranderen (Aarnoutse, 2016).

Maar liefst één derde van medewerkers die nieuw bij een organisatie zijn, weet al na een week of ze binnen de organisatie willen blijven werken (Aarnoutse, 2016). Tevens blijkt dat diezelfde groep nieuwe medewerkers de organisatie binnen zes maanden alweer verlaat. Op jaarbasis blijkt dat 42 procent van de nieuwe medewerkers binnen een jaar hun nieuwe baan weer opzegt, met als reden dat er geen binding is met de organisatie (Alebeek, 2016). Volgens de theorie van Verhoeven (2015) kan hieruit de conclusie worden getrokken dat pre-boarding en onboarding van belang zijn om de binding met de organisatie in de eerste maanden zo goed mogelijk te realiseren.

Human Resources kan de onderscheidende factor zijn voor organisaties om te werken aan de employer brand van de organisatie en het behouden van nieuwe medewerkers. Zo geven van der Haas & Hudepohl (2015, p.9) aan: "Een organisatie die het personeel werft en behoudt dat echt past bij haar visie, missie, strategie en cultuur, presteert aanmerkelijk beter." Kortom: investeren in employer branding is ook van essentiële waarde om medewerkers te binden met de organisatie. Een goede pre-boarding en onboarding kan hier volgens Verhoeven (2015) aan bijdragen, omdat tevreden medewerkers positief over de organisatie zullen praten.

Het Spaarne Gasthuis erkent de problematiek van het binden van medewerkers, want 15 procent van de vertrekkende medewerkers geeft aan dat er geen binding wordt gevoeld met de organisatie. Dit percentage ligt hoger ten aanzien van de benchmark, waar 7 procent van de vertrekkende medewerkers aangeeft dat er geen binding wordt gevoeld (Spaarne Gasthuis, 2017 c). Daarnaast blijkt dat de gemiddelde vertrektijd van verpleegkundigen binnen 1 tot 3 jaar is, terwijl dit in de benchmark 10 jaar of langer is. De conclusie die hieruit getrokken kan worden, is dat er aandacht moet komen voor binden en boeien van personeel. De keuze in dit onderzoek is het aanpakken van pre-boarding en onboarding, omdat uit literatuuronderzoek blijkt dat de eerste periode vanaf het selectieproces en indiensttredingsproces daarin cruciaal is (Verhoeven, 2015)

Ook intern vooronderzoek toont aan dat wanneer er geen aandacht wordt besteed aan pre-boarding en onboarding, de kans groot is dat het Spaarne Gasthuis een goede positie op de arbeidsmarkt gaat verliezen (HR-manager Spaarne Gasthuis, persoonlijke communicatie, 21 februari 2018). Bovendien is het zo dat nieuwe medewerkers in de eerste weken vaak al weten of ze een binding voelen met de organisatie of niet (Aarnoutse, 2016). Naar aanleiding van deze gegevens is de volgende centrale hoofdvraag geformuleerd:

Welke maatregelen moeten worden genomen in het pre-boarding en onboarding programma van het Spaarne Gasthuis om de betrokkenheid van nieuwe medewerkers te vergroten en te behouden?

Leeswijzer

Het onderzoek begint met het analyseren van de interne- en externe situatie. Vervolgens zal in hoofdstuk 3 de probleemformulering aan bod komen. In hoofdstuk 4 wordt het theoretisch kader in kaart gebracht, gevolgd door de methodologie in hoofdstuk 5. De onderzoeksresultaten worden in hoofdstuk 6 beschreven, gevolgd door de conclusie in hoofdstuk 7. De discussie vindt plaats in hoofdstuk 8, gevolgd door de aanbevelingen in hoofdstuk 9. Tot slot wordt in hoofdstuk 10 een implementatie geschreven. Daarna volgen de literatuurlijst en de bijlagen.

2. Situatieschets

In dit hoofdstuk wordt geanalyseerd wat de interne- en externe situatie is van de organisatie. Bij zowel de interne als externe situatie zijn de risicofactoren in kaart gebracht die invloed hebben op de centrale onderzoeksvraag.

2.1 Externe factoren

Het Spaarne Gasthuis erkent dat de omgeving waarin het zich bevindt een krappe arbeidsmarkt kent, waarin vergrijzing een grote rol speelt. Voorbeelden van externe ontwikkelingen zijn de vergrijzing, de krappe arbeidsmarkt in de zorg, digitalisering en het zorgbeleid van de overheid. Daarnaast moet niet worden onderschat dat patiënten van Nederlandse ziekenhuizen een steeds grotere rol spelen in het bepalen van de strategie. Dit is een externe factor die ook invloed heeft op het Spaarne Gasthuis, want eveneens bij het Spaarne Gasthuis wordt de patiënt steeds vaker gezien als partner. Patiënten sparren steeds vaker mee in het behandelteam, maar patiënten zijn ook meer op zoek naar eigen regie. Om hierop te anticiperen heeft het Spaarne Gasthuis "Jij&" in 2016 geïmplementeerd, zodat medewerkers en patiënten een omgevingsbewust, maar ook een flexibel Spaarne Gasthuis leren kennen. Tevens is de achterliggende gedachte van "Jij&" het verhogen van de patiënttevredenheid. Wanneer dit goed is, heeft het Spaarne Gasthuis ook een betere positie tegenover de concurrentie (XX, persoonlijke communicatie, 15 maart 2018).

2.1.1 Vergrijzing

Het aantal ouderen in Nederland neemt toe. Logischerwijs betekent dit dat de zorgvraag toeneemt, omdat maar liefst 70 procent van de Nederlandse bevolking boven de 65 jaar één of meer chronische ziektes heeft. Er wordt verwacht dat er een zorgtoename zal ontstaan van 4 procent per jaar (Schumacher, 2017). Daarnaast neemt de vergrijzing ook toe onder de medisch geschoolden, dit was al duidelijk aan het begin van deze eeuw. De vergrijzing in de zorg groeit sneller dan in andere sectoren (CBS, 2018). In 2015 was maar liefst 23 procent van medewerkers in de zorg, 55 jaar of ouder. Dit valt hoger uit dan het gemiddelde van 17 procent (Schumacher, 2017). Kortom: de zorgvraag neemt toe wegens vergrijzing, wat in relatie staat met meer patiënten waar zorgpersoneel voor nodig is (XX, persoonlijke communicatie, 27 februari 2018).

2.1.2 Krappe arbeidsmarkt in de zorgsector

Ruim 1,2 miljoen werknemers in Nederland werken in de zorg. Dit is 14 procent van alle banen in Nederland en een kwart hiervan werkt in een ziekenhuis (Van der Aalst, 2017). Eerder zijn er door de overheid maatregelen genomen om de zorg betaalbaar en toegankelijk te houden. Dit had als gevolg dat de vraag naar personeel in de zorg afnam en dat er minder aanmeldingen waren voor de opleiding hbo-verpleegkunde. Hoe de werkgelegenheid zich ontwikkelt in de zorg is sterk afhankelijk van het overheidsbeleid en de vraag naar zorg. Uit demografische factoren blijkt het volgende: de komende jaren bereiken een hoop medisch geschoolden de pensioengerechtigde leeftijd en zullen de arbeidskrachten in de zorg steeds schaarser worden (Van der Aalst, 2017). Gevolg is dat ziekenhuizen dus moeten concurreren om aan goede mensen te komen, maar die goede mensen vooral ook te behouden (XX, persoonlijke communicatie, 27 februari 2018). Op dit punt komen employer branding, pre-boarding en onboarding in beeld. De focus in dit onderzoek zal echter liggen op pre-boarding en onboarding.

2.1.3 Digitalisering en het zorgbeleid van de overheid

Ook zal digitalisering sterk van belang zijn voor de strategie van het Spaarne Gasthuis. Met oog op de toekomst van de krappe arbeidsmarkt in de zorgsector, heeft de overheid 40 miljoen euro beschikbaar gesteld voor eHealth, zodat er meer zorg kan worden uitbesteed (ING, 2017). Ondanks het feit dat menselijke maat nodig zal blijven, kunnen er door technologische innovaties nieuwe methodes beschikbaar worden gesteld om zorg aan te bieden. Dit houdt in dat de zorg op afstand steeds meer zal worden toegepast. Ondanks de digitalisering zal de behoefte aan personeel groter zijn dan het aanbod (ING, 2017). Deze samenhang kan alleen worden gerealiseerd door de zorg en de arbeidsorganisatie anders in te richten (Spaarne Gasthuis, 2017 a). Om de digitalisering toe te kunnen passen, zullen organisaties moeten kijken naar de competenties van potentiële medewerkers, maar ook naar de bijscholing van de huidige medewerkers, waarin HR een grote rol zal spelen (van der Aalst, 2017). Dit zal invloed hebben op pre-boarding, omdat organisaties moeten kijken- en selecteren op de competenties van medewerkers, die moeten om kunnen gaan met digitalisering.

2.2 Interne factoren

Een aantal externe factoren hebben ertoe geleid dat de behoefte is ontstaan om meer focus te leggen op de employer brand van het Spaarne Gasthuis en tegelijkertijd het binden en boeien van medewerkers, met als doel ze binnen de organisatie te houden. De HR-afdeling van het Spaarne Gasthuis heeft deze verantwoordelijkheid op zich genomen. Met deze kennis is het vraagstuk ontstaan om een pre-boarding en onboarding programma te implementeren. Pre-boarding en onboarding levert namelijk een bijdrage aan het binden en boeien van (nieuwe) medewerkers (Verhoeven, 2015). Een mooi bijkomend effect is dat medewerkers positief zullen zijn over het Spaarne Gasthuis als werkgever, wat de employer brand van de organisatie versterkt.

Eerst wordt een korte beschrijving gegeven van de organisatie. Daarna wordt de missie van het Spaarne Gasthuis gegeven, gevolgd door de ambities. Vervolgens worden de feitelijkheden rondom de huidige interne situatie in kaart gebracht en tot slot een uitgebreide aanleiding voor het implementeren van een pre-boarding en onboarding programma.

2.2.1 Het Spaarne Gasthuis in vogelvlucht

In 2015 is het Spaarne Ziekenhuis gefuseerd met het Kennemer Gasthuis. Samen zijn zij verder gegaan onder de naam: Spaarne Gasthuis, met ruim 4.000 personeelsleden, verdeeld over acht locaties (Spaarne Gasthuis, 2018 b). De missie van het Spaarne Gasthuis wordt hieronder omschreven, gevolgd door de vier ambities:

Missie Spaarne Gasthuis

In ons ziekenhuis zien we iedereen die bij ons komt als gast. We luisteren naar onze gasten en komen zoveel als mogelijk tegemoet aan hun wensen. We zijn er altijd voor iedereen. Binnen ons ziekenhuis werken gepassioneerde professionals; zij staan voor kwaliteit en bieden zorg waar mogelijk dicht bij de patiënt, maar verderaf geconcentreerd op één plek als dat beter is. De menselijke maat is hierbij altijd het uitgangspunt. Wij geloven in de kracht van samenwerken. Vanuit die overtuiging organiseren we de zorg in de regio. Dit doen wij zo goed mogelijk samen met verwijzers en andere zorgaanbieders en in overleg met patiënten. Voor ons betekent samenwerken kennis delen en elkaar helpen en stimuleren om het elke dag weer beter te doen. Samen meer dan topzorg! (Spaarne Gasthuis, 2018 b).

De ambities van het Spaarne Gasthuis

Wij zijn het **'gasthuis'** voor onze patiënten en hun naasten, verwijzers, verzekeraars en anderen. Patiënten voelen zich veilig en geborgen. Verwijzers kunnen gemakkelijk communiceren met onze specialisten. En verzekeraars weten dat klanten bij ons uitstekende zorg ontvangen en dat wij transparant zijn over onze prestaties (Spaarne Gasthuis, 2018 b).

Partner met passie voor patiënten en hun naasten, verwijzers en regionale opleidingen. Partners met respect voor elkaar en voor elkaars rol en ambities. Onze ambitie is zorgen dat de patiënt de juiste zorg op de juiste plaats krijgt, bijdragen aan preventieve en curatieve gezondheid en de zorg vernieuwen door samen nieuwe zorgconcepten te ontwikkelen (Spaarne Gasthuis, 2018 b).

"Dichtbij als het kan, verder als het beter is." Complexe, hoogwaardige zorg brengen we samen op één plek. De menselijke maat en de beleving van kleinschaligheid zijn hierbij altijd ons uitgangspunt." (Spaarne Gasthuis, 2018 b).

Topzorg. Patiënten en andere stakeholders ervaren en voelen dat we altijd ons uiterste best doen de best denkbare zorg te leveren. Dat kunnen en willen we door samenwerken. We zijn een topklinisch- en daarmee een opleidingsziekenhuis waarin we met anderen werken aan (baanbrekend) onderzoek. Dit alles betekent *samen meer dan topzorg...* (Spaarne Gasthuis, 2018 b).

2.2.2 Organisatieanalyse

Uit de informatie van de missie en ambities van het Spaarne Gasthuis, kan geconcludeerd worden dat het Spaarne Gasthuis graag een open cultuur wil nastreven. In het boek van Kleijn & Rorink (2016) geven Caluwé en Vermaak (2002) aan dat dit valt onder *roddrukdenken* waarbij de 'mens' centraal staat.

Tevens is *groendrukdenken* een wens van het Spaarne Gasthuis, waarbij 'groeien' het middelpunt is. Echter, blijkt uit de interviews (zie paragraaf 2.2.4 gesprek XX) dat de organisatie soms wat politiek geladen is en dat dit invloed heeft op de besluitvorming. Door de fusie van 2015 zijn twee culturen samengevoegd. De besluitvorming vindt plaats via een top-down benadering, terwijl het ziekenhuis een open cultuur wil nastreven. Intern wordt dit (nog) niet door iedereen gevoeld. Dat de organisatie politiek geladen blijkt te zijn, blijkt ook later uit de onderzoeksresultaten en speelt op de achtergrond mee. Volgens Caluwé & Vermaak (2002) heeft dit veel weg van een organisatie die *geeldrukdenken* toepast, waarbij 'belangen' een typerend onderwerp is. In tabel 2.1 hieronder wordt duidelijk wat de typering is van de kleur en de daarmee gepaarde valkuilen.

Tabel 2.1.: De typering en valkuilen per kleur, overgenomen uit Kleijn & Rorink (2016, p. 217).

Kleur	Typering	Valkuilen
Geel	Politiek, macht, win-winsituatie, onderhandelen, eens worden.	Gezamenlijk belang is er niet altijd (lose-losesituatie).
Rood	Motiveren, betrokken, wij-gevoel, prikkelen, straffen en belonen.	Gebrek aan harde uitkomsten.
Groen	Bewustwording, leren, uitwisselen, elkaar leren kennen.	Onwil/onvermogen om te leren, te veel reflectie, geen harde uitkomsten.

Als er wordt gekeken naar de organisatieanalyse, dan zal dit invloed hebben op pre-boarding en onboarding. Als het Spaarne Gasthuis daadwerkelijk rooddrukdenken en groendrukdenken wil toepassen, dient er intern tevredenheid onder de medewerkers te zijn. Van der Haas & Hudepohl (2015, p. 84) stellen: "*Intern beginnen is extern winnen.*" Wanneer medewerkers minder tevreden zijn, dan zal dit ook invloed hebben op nieuwe medewerkers, wat het binden en boeien niet bevordert. Dit geldt eveneens voor het versterken van de employer brand van het Spaarne Gasthuis. Daarnaast is het benoemen van de cultuur relevant, omdat de aandacht voor de cultuur een noodzakelijke voorwaarde is om de implementatie van de adviezen mogelijk te maken. Hierover wordt later meer geschreven in het hoofdstuk aanbevelingen.

2.2.3 Aanleiding voor het vraagstuk volgens de organisatie

Uit de kaderbrief (Spaarne Gasthuis, 2017 a) van de Raad van Bestuur heeft de HR-afdeling van het Spaarne Gasthuis een aantal taken op zich genomen in het kader van binden en boeien. De informatie uit de kaderbrief heeft ertoe geleid, dat het een bedreiging kan vormen voor de toekomst wanneer er niet wordt gewerkt aan een pre-boarding en onboarding programma. De fusie in 2015 heeft veel aandacht besteed aan het harmoniseren van de processen, waardoor de menselijke kant van de fusie minder aandacht heeft gekregen. Tabel 2.2 geeft een beknopt overzicht van de signalen die zijn gegeven in de kaderbrief en zal vervolgens verder worden toegelicht.

Tabel 2.2.: Signalen uit de kaderbrief (Spaarne Gasthuis, 2017 a).

Signalen	Bedreiging
S1: Concurrentie van andere ziekenhuizen	Vergrijzing en krappe arbeidsmarkt in de zorgsector.
S2: Meyer Monitor 2016	Te weinig aandacht voor binden en boeien van medewerkers.
S3: Signalen van medewerkers op de werkvloer	Gefuseerd ziekenhuis, kent (nog) twee culturen. Medewerkers verlangen naar de oude situatie/vroeger was alles beter.
S4: Rapportage van de exitgesprekken	Oorzaken vertrek van medewerkers zijn ongunstig voor het Spaarne Gasthuis ten aanzien van de benchmark.

S1: concurrentie van andere ziekenhuizen

Uit externe factoren blijkt dat Nederland vergrijst met als gevolg dat er een krappe arbeidsmarkt ontstaat in de zorgsector, om deze reden zijn ziekenhuizen met elkaar aan het concurreren om goed gekwalificeerd personeel binnen te halen. Gevolg hiervan is dat personeel meer eisen kan stellen en meer inspraak zal hebben op de arbeidsvoorwaarden. Wanneer de concurrentie een beter aanbod heeft, dan kan het Spaarne Gasthuis al snel personeel kwijtraken (XX, persoonlijke communicatie, 27 februari 2018).

S2: Meyer Monitor uit 2016

De Meyer Monitor (XX, persoonlijke communicatie, 29 mei 2018) is meer dan een traditioneel tevredenheidsonderzoek binnen de organisatie. Het is een professionele scan van de organisatie vanuit medewerkersperspectief. Waarin zowel goed werkgeverschap als goed werknemerschap wordt gemeten en dat inzicht geeft in mogelijke energielekken binnen de organisatie. Men wordt bevraagd op ambitiebewustzijn, betrokkenheid, drijfveren, leiderschap, cultuur, persoonlijke empowerment, persoonlijke ontwikkeling en imago. De uitkomsten zijn per afdeling te filteren (norm is minimaal vijf respondenten) en worden gedeeld met de teams. De Meyer Monitor wordt gezien als een tool om met elkaar het gesprek aan te gaan en tot verbeteracties te komen vanuit het team. De Meyer Monitor toont aan dat het Spaarne Gasthuis nog kansen laat liggen om een energie gevende werkgever te zijn in het kader van binden en boeien. Deze informatie is in de wandelgangen opgevangen, tijdens werkoverleggen, werkbezoeken en in de ondernemingsraad. Dit is ook te achterhalen uit de gegeven cijfers in de Meyer Monitor uit 2016. Zo geven medewerkers een 5,6 gemiddeld als het gaat om 'inspireren' en 'ambitiebewustzijn' (XX, persoonlijke communicatie, 27 februari 2018).

S3: Signalen van medewerkers op de werkvloer

Zoals eerder benoemd is het ziekenhuis in 2015 gefuseerd. Veel aandacht is uitgegaan naar het harmoniseren van de processen. Hierdoor kreeg de menselijke kant van de fusie minder aandacht, terwijl er ondertussen is getracht twee culturen samen te smelten. Sommige medewerkers verlangen nog terug naar hoe het was en zijn nog niet gewend aan de nieuwe gefuseerde organisatie. Medewerkers die hier nog moeite mee hebben, zijn geen visitekaartje voor het ziekenhuis. Hier liggen dus verbetermogelijkheden. Als voorbeeld: op sommige afdelingen wordt bijvoorbeeld nog gevraagd 'hoe deden jullie dat in Haarlem?'. Andere medewerkers vinden het daadwerkelijk anders om op de locatie Hoofddorp te werken of willen niet in Hoofddorp werken. Er worden door de verschillende locaties nog steeds veel verschillen gevoeld. Welke verschillen er exact gevoeld worden, is niet bekend. Wel is het bekend dat er verschillende cultuursessies zijn geweest voor het management, zodat zij de medewerkers konden aansturen om met de nieuwe situatie om te gaan. Uit de Meyer Monitor (2016) blijkt ook dat medewerkers zich wel verbonden voelen met de afdeling, maar minder met het ziekenhuis. Het binden en boeien, maar ook de employer branding kan dus richting het huidige bestand van medewerkers nog verbeterd worden, maar nu moet eerst de focus worden gelegd op het pre-boarden en onboarden van nieuwe medewerkers. Bij pre-boarding en onboarding ligt namelijk de start dit te realiseren (XX Spaarne Gasthuis, persoonlijke communicatie, 27 februari 2018).

S4: Rapportage van de exitgesprekken

Uit de exit-rapportage (Spaarne Gasthuis, 2017 c) is gebleken dat de medewerkers van het Spaarne Gasthuis over het algemeen tevreden waren over de werkzaamheden, maar niet over de organisatie zelf. Uit de cijfers blijkt dat een van de vertrekredenen was 'binding aan organisatie is onvoldoende'. Opvallend is dat 15 procent van de medewerkers die de organisatie heeft verlaten, dit heeft aangegeven tegenover 7 procent van de benchmark. Het rapportcijfer wat het Spaarne Gasthuis scoorde over de tevredenheid, was een 5,6 en de benchmark scoort een 6,4 (Spaarne Gasthuis, 2017 c). Daarnaast wordt benoemd dat de grootste groep die het Spaarne Gasthuis verlaat, bestaat uit verpleegkundigen en leerlingen. Wederom wordt een vergelijking gemaakt met de benchmark. Het Spaarne Gasthuis weet dan maar 14 procent van de leerlingen te behouden tegenover 29 procent van andere ziekenhuizen. Ook blijkt uit het onderzoek dat de verpleegkundigen gemiddeld binnen 1 tot 3 jaar weer het Spaarne Gasthuis verlaten, terwijl de gemiddelde vertrektijd van verpleegkundigen in de benchmark 10 jaar of langer is. Gezien het feit dat dit een fors verschil is, moet daarom de focus liggen op pre-boarding en onboarding. Dit betekent een grote bedreiging gezien de verwachtingen voor de schaarste aan verpleegkundigen in de toekomst (Spaarne Gasthuis, 2017 c). In tabel 2.3 worden nog de vermijdbare vertrekredenen van het Spaarne Gasthuis benoemd. Later in het rapport zal hier een terugkoppeling naar worden gemaakt.

Tabel 2.3.: Top 5 vermijdbare vertrekredenen van het Spaarne Gasthuis, overgenomen van Spaarne Gasthuis (2017 c)

	Spaarne Gasthuis	Benchmark
Onvoldoende tevredenheid met zorg die werd geboden	29%	11%
Behoefte aan iets anders/andere baan	22%	11%
Slechte besluitvorming en overleg	22%	14%
De werkdruk was te hoog	22%	12%
Binding aan organisatie was onvoldoende	15%	7%

2.2.4 Signalen van de HR-afdeling

Omdat de HR-afdeling de verantwoordelijkheid op zich heeft genomen om de signalen uit de kaderbrief aan te pakken, hebben er vijf interviews plaatsgevonden om de huidige situatie van het pre-boarding en onboarding programma in kaart te brengen. De volgende medewerkers hebben deelgenomen aan de interviews: XX. Tijdens het vooronderzoek hebben er verschillende interviews plaatsgevonden om zowel de aanleiding als het gewenste toekomstbeeld te achterhalen.

Het strategische plan van de HR-afdeling (Spaarne Gasthuis, 2018 d) is door te vertalen naar de organisatiestrategie. Er zijn twee doelstellingen in de HR-strategie opgenomen die relevant zijn voor dit onderzoek:

1. "Claimen van een duidelijke marktpositie."
 2. "Realiseren positie als aantrekkelijke werkgever."
- (Spaarne Gasthuis, 2018 d).

Om de bovenstaande doelstellingen te realiseren, is onder andere dit onderzoek in gang gezet. Tabel 2.4 biedt een overzicht van de beweegredenen om een pre-boarding en onboarding programma te implementeren. Daarna zal dit per geïnterviewde HR-medewerker worden toegelicht.

Tabel 2.4.: *Aanleiding en gewenste resultaat van medewerkers van de HR-afdeling*

Medewerker HR-afdeling	Waarom pre-boarding en onboarding implementeren?	Gewenst toekomstbeeld
Niet inzichtelijk	- Voor de plaats op de arbeidsmarkt; - Efficiënter voor organisatie en medewerker; - Medewerkers binden en boeien.	- Employer branding verbeteren; - Meer focus op pre-boarding; - Introductieweek collectief organiseren; - Eén Spaarne Gasthuis.
Niet inzichtelijk	- Men voelt zich niet één Spaarne Gasthuis; - Planetree wordt te weinig toegepast.	- Spaarne Gasthuis breed pre-boarding en onboarding programma; - Evaluatie momenten - Planetree meer naleven; - Eén Spaarne Gasthuis.
Niet inzichtelijk	Nu geen helder beeld van de verwachtingen, waardoor het verloop hoger ligt.	Meer focus leggen op het psychologische contract tussen medewerker en werkgever in de pre-boardingfase.
Niet inzichtelijk	- De processen zijn niet inzichtelijk; - Rolverdeling in pre-boarding en onboarding moet efficiënter; - Verwachtingen van nieuwe medewerkers zijn nu onduidelijk.	- Meer verantwoordelijkheid leggen bij Recruitment in de pre-boardingfase; - Evaluatie momenten in het onboarding programma; - Verwachtingen van nieuwe medewerker helder krijgen in de pre-boardingfase.
Niet inzichtelijk	- Wederzijdse verwachtingen worden te weinig besproken; - Nieuwe medewerkers worden te snel losgelaten, vooral verpleegkundigen.	- Meer evaluatiemomenten met de leidinggevende; - Meer controle op het aansturen van verpleegkundigen die nieuw in dienst zijn.

Niet inzichtelijk krappe arbeidsmarkt (zie hiervoor ook bijlage 1)

De XX geeft duidelijk aan dat de kans groot is dat het verloop hoog blijft wanneer er niet wordt gewerkt aan een steviger pre-boarding en onboarding programma en binden en boeien van nieuwe medewerkers niet gerealiseerd kan worden. De XX geeft aan dat er nu alleen een introductieochtend wordt aangeboden en er geen programma is voor pre-boarden en onboarden. Dat houdt ook in dat er niet gewerkt kan worden aan de employer brand van de organisatie. Daarnaast is de XX van mening dat wanneer er geen een goed pre-boarding en onboarding programma wordt geïmplementeerd, dit niet efficiënt zal zijn voor de organisatie en de medewerker. Dat zal het Spaarne Gasthuis kansen ontnemen om de belangrijkste informatie te verschaffen.

Tevens geeft de XX aan dat er ook meer aandacht moet worden besteed aan het pre-boarding proces. Daarmee wordt bedoeld dat alle administratieve zaken al van tevoren afgerond kunnen zijn, maar ook dat nieuwe medewerkers elkaar van tevoren al kunnen opzoeken om een verbinding met elkaar en de organisatie te krijgen (XX, persoonlijke communicatie, 21 februari 2018).

XX, planetree en cultuur (zie hiervoor ook bijlage 2)

De XX geeft aan dat er nu niet wordt gedacht in één Spaarne Gasthuis, maar er meer wordt gekeken naar afdelingen (Meyer Monitor, 2016). Daarmee wordt bedoeld dat medewerkers nu eerder het gevoel hebben dat ze alleen met de afdeling zelf te maken hebben en niet het Spaarne Gasthuis breed. Daarnaast is de XX van mening dat het planetree (een zorgconcept, zie toelichting volgende pagina) te weinig wordt uitgelegd aan nieuwe medewerkers. Medewerkers zijn er niet tot nauwelijks mee bekend, terwijl het ziekenhuis dit wel wil nastreven. Het zorgconcept planetree, zou tijdens de onboarding uitgelegd moeten worden, zodat de werkprocessen ook duidelijk zijn. Nu wordt er niet op één manier gewerkt en afdelingen verschillende visies vormen, dit kan leiden tot ontevredenheid. Daarnaast slaat dit op de bedrijfscultuur, omdat de organisatie dan politiek geladen blijft door de fusie. Het gevolg hiervan is, dat wanneer medewerkers niet op de hoogte zijn van planetree en de bedrijfscultuur, nieuwe medewerkers ook lastig die binding gaan voelen met de bedrijfscultuur. Pre-boarding en onboarding kunnen hieraan bijdragen. Nu is het gewenste "wij gevoel" er niet (XX, persoonlijke communicatie, 21 februari 2018).

Planetree heeft de volgende betekenis:

Planetree is een manier van denken, kijken, luisteren en doen. Waarbij de zorg voor de mens het belangrijkste is. Zorg voor de patiënt maar ook voor de medewerkers. Dat is in het kort het Planetree zorgconcept. Het Spaarne Gasthuis werkt volgens het Planetree zorgconcept. Planetree is een internationaal, mensgericht zorgconcept dat ruim 30 jaar geleden in Amerika is opgericht door een patiënte, Angelica Thieriot. Haar droom was zorginstellingen te creëren, waarin het beste van hotel, ziekenhuis en thuis is verenigd (Spaarne Gasthuis, z.j. e)

XX, psychologisch contract (zie hiervoor ook bijlage 3).

De XX geeft aan dat er nu te weinig aandacht is voor het psychologische contract in de pre-boardingfase. Daarmee wordt bedoeld dat de verwachtingen voor beide partijen nu onduidelijk zijn. Zodra dit wel helder is, zal het hoge verloop (zie S4 rapportage exitgesprekken) ook afnemen volgens de XX. Wanneer het verloop afneemt, zou dit gunstig zijn voor het Spaarne Gasthuis, omdat de markt openligt voor voornamelijk verpleegkundigen. In namelijk ieder ziekenhuis of zorginstelling is nu werk te vinden voor deze doelgroep. Indien niet alleen de focus wordt gelegd op de harde feiten tijdens het arbeidsvoorwaarden gesprek en de wederzijdse verwachtingen duidelijker worden besproken, zal het binden en boeien van medewerkers en daarmee de employer branding toenemen. Alleen door een duidelijk pre-boarding en onboarding programma kan dit verwezenlijkt worden (XX, persoonlijke communicatie, 26 februari 2018).

XX, processen zijn niet helder (zie hiervoor ook bijlage 4).

De afdeling XX geeft aan dat de processen rondom pre-boarding en onboarding nu niet helder zijn. Daarmee wordt bedoeld: leidinggevende en huidige medewerkers doen maar wat tijdens het inwerken en er wordt niet een duidelijk programma nagestreefd. Dit is niet efficiënt voor de organisatie en niet duidelijk voor de nieuwe medewerker. Sommige nieuwe medewerkers ontvangen namelijk wel een inwerkprogramma en de ander niet. Dit is verschillend per afdeling. Het zou ideaal zijn als het hele proces bij recruitment zou liggen. Hier wordt onder andere mee bedoeld dat de recruiters bijvoorbeeld bij sollicitatiegesprekken aanwezig zijn, waardoor wellicht de manier waarop gesprekken gevoerd worden, verbeterd wordt, men op tijd een terugkoppeling krijgt van het gesprek et cetera. Echter, zij hebben daar de capaciteit in hun bezetting niet voor, maar dat neemt niet weg dat onboarding beter moet. XX geeft aan dat wanneer er niet wordt gekeken naar het implementeren van een goed pre-boarding en onboarding programma, de processen hiervan nooit duidelijk in kaart worden gebracht en dat het risico tot verloop daardoor groot zal blijven. Tevens geeft recruitment aan dat er nu niet één Spaarne Gasthuis is, dus dat binden en boeien daardoor ook moeilijk te realiseren is voor nieuwe medewerkers. De ervaring is dat er niet één duidelijke cultuur is. De verwachtingen van nieuwe medewerkers moet dus echt duidelijk in kaart worden gebracht om hierop te kunnen anticiperen (XX, persoonlijke communicatie, 19 februari 2018).

XX, meer evaluatiemomenten vooral bij leerling-verpleegkundigen (zie hiervoor ook bijlage 5).

De afdeling XX voert de arbeidsvoorwaardengesprekken. XX geeft aan dat in dit proces de verwachtingen van nieuwe medewerkers beter in kaart kunnen worden gebracht.

In de huidige pre-boardingsfase wordt er niet duidelijk gevraagd naar bijvoorbeeld de persoonlijke doelstelling of hoe men denkt over de werkprocessen binnen het Spaarne Gasthuis. Door dit niet expliciet te bespreken, worden de wederzijdse verwachtingen ook niet helder. Om die reden is het belangrijk dat er een pre-boarding en onboarding geïmplementeerd wordt volgens XX. XX geeft tevens aan dat er weinig tot geen evaluatiemomenten zijn, ook niet bij HR-administratie zelf op de afdeling. Daarnaast voeren zij ook de exitgesprekken en daaruit komt naar voren dat leerling-verpleegkundigen snel worden losgelaten na het inwerkprogramma (indien dat beschikbaar is) op de afdeling. Dit vormt een risico, omdat leerling-verpleegkundigen nog wel lerende zijn en iedere persoon andere behoeften heeft. Als dit niet geëvalueerd wordt, dan is het risico ook groot dat medewerkers het Spaarne Gasthuis weer verlaten. Men wil niet aan zijn of haar lot worden overgelaten. De open cultuur zou meer gestimuleerd kunnen worden. Het is er al wel volgens XX, maar het kan verbeterd worden door evaluatiemomenten in het onboarding programma. Medewerkers moeten feedback kunnen geven (XX Spaarne Gasthuis, persoonlijke communicatie, 5 maart 2018).

2.3 Samenvatting van de meest bepalende interne- en externe factoren

Uit voornoemde informatie komt duidelijk naar voren dat de externe factoren invloed hebben op de interne keuzes die worden gemaakt bij het Spaarne Gasthuis. Door de krappe arbeidsmarkt die de zorg kent, moet er worden gewerkt aan het binden en boeien van medewerkers aan de organisatie, met als gevolg dat de employer brand versterkt wordt. De markt ligt open voor voornamelijk de verpleegkundigen. Uit de exit-rapportages (Spaarne Gasthuis, 2017 c) blijkt dat deze groep het snelst vertrekt. Om onder andere de verpleegkundigen binnen het Spaarne Gasthuis te houden, moet er worden gewerkt aan het binden en boeien van medewerkers door middel van een goed pre-boarding en onboarding programma. Daarbij moeten de wederzijdse verwachtingen duidelijk in kaart worden gebracht, door middel van het psychologische contract. Daarnaast is de huidige cultuur binnen het Spaarne Gasthuis moeilijk te benoemen, omdat voornamelijk door de zorggroep wordt gedacht in afdelingen en mogelijk ook in locaties in plaats van in één Spaarne Gasthuis. Om de gewenste doelstellingen te bereiken, zal onder andere een pre-boarding en onboarding programma geïmplementeerd moeten worden.

Met de vertrekpunten uit de situatieschets zal de probleemformulering en doelstellingen voor dit onderzoek in het volgende hoofdstuk worden beschreven.

3. Probleemformulering

Naar aanleiding van het vooronderzoek waarin deskresearch is verricht en interviews zijn afgenomen, kan de probleemformulering worden vastgesteld. De centrale hoofdvraag, deelvragen, de doelgroep en de afbakening worden in dit hoofdstuk beschreven.

3.1 Onderzoeksdoelstelling

Door middel van het uitvoeren van dit onderzoek wordt getracht een pre-boarding en onboarding programma te implementeren, die het binden en boeien van medewerkers dient te verbeteren. Een mooi bijkomend effect is de mogelijkheid om de employer brand van de organisatie te vergroten om een aantrekkelijke werkgever te worden.

*"Een goed toekomstbeeld
ervaar je als de wind mee."
(Verhoeven, 2015, p.63).*

Om de doelstelling te kunnen behalen, zullen relevante theorieën worden bestudeerd en interviews plaatsvinden met HR-medewerkers. Daarnaast worden nieuwe medewerkers geënquêteerd om de verwachtingen naar de organisatie toe helder te krijgen en om erachter te komen wat de organisatie kan verbeteren in het pre-boarding- en onboarding programma. Dit onderzoek dient te leiden tot betrouwbare aanbevelingen voor het implementeren van een pre-boarding en onboarding programma. Naast de enquête, wordt dit ondersteund door de verkregen theorie en diepte-interviews die aansluitend worden afgenomen bij nieuwe medewerkers.

3.2 Onderzoeksvragen

Gekeken naar de beschreven situatie en doelstellingen, zijn de volgende onderzoeksvragen geformuleerd voor dit onderzoek.

3.2.1 Centrale onderzoeksvraag

Welke maatregelen moeten worden genomen in het pre-boarding en onboarding programma van het Spaarne Gasthuis om de betrokkenheid van nieuwe medewerkers te vergroten en te behouden?

3.2.2 Deelvragen

Om de centrale onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden, worden er een aantal deelvragen gesteld. De deelvragen dienen extra verduidelijking te geven aan het onderzoek.

Deskresearch

1. Wat houdt pre-boarding en onboarding in?
2. Wanneer leidt pre-boarding en onboarding tot een grotere betrokkenheid?
3. Welke organisaties hebben een succesvol pre-boarding en onboarding programma?

Fieldresearch

4. Wat zijn de verwachtingen van nieuwe medewerkers naar het Spaarne Gasthuis toe ten aanzien van het pre-boarding en onboarding programma?
5. Zijn de verwachtingen van nieuwe medewerkers uitgekomen ten aanzien van het pre-boarding en onboarding programma?
6. Wat zou het Spaarne Gasthuis beter kunnen doen volgens nieuwe medewerkers ten aanzien van het pre-boarding en onboarding programma?

3.3 Doelgroep

Om de probleemformulering helder te krijgen, hebben er tijdens het vooronderzoek diverse interviews plaatsgevonden met HR-medewerkers. Het kwantitatieve onderzoek wordt afgenomen onder nieuwe medewerkers van het Spaarne Gasthuis die vanaf 1 februari 2018 tot en met 1 april 2018 in dienst zijn getreden. Na het uitzetten van de enquête zullen er diepte-interviews worden afgenomen onder nieuwe medewerkers die zich daar vrijwillig voor aanmelden. Het afnemen van de diepte-interviews zal bestaan uit kwalitatief onderzoek.

3.4 Afbakening

Het onderzoek is op meerdere fronten afgebakend. Dit heeft als reden dat het bijdraagt aan de haalbaarheid en relevantie van het onderzoek. Tabel 3.1 geeft een kort overzicht van de afbakening en zal vervolgens worden toegelicht.

Tabel 3.1.: *Beknopt overzicht afbakening onderzoek*

Doelgroep	Stakeholders van de HR-afdeling en nieuwe medewerkers die in dienst zijn getreden vanaf 1 februari 2018 tot en met 1 april 2018.
Doelstelling	Het binden en boeien van medewerkers op lange termijn vergroten, door middel van het implementeren van een pre-boarding en onboarding programma die ook de employer brand van de organisatie dienen te vergroten.
Theorie	Gericht op de 4C's van pre-boarding en onboarding van Bauer (2010) en de twee pre-boarding en onboarding voorwaarden van Verhoeven (2015).

Doelgroep

Het uitgangspunt om alleen de medewerkers van de HR-afdeling te interviewen heeft te maken met de tijdspanne waarin dit onderzoek dient plaats te vinden. Daarnaast (zoals benoemd in subhoofdstuk 2.2.4) sluit het onderwerp aan bij de strategische doelstellingen van de HR-afdeling. Tevens is er bewust gekozen om nieuwe medewerkers die tussen 1 februari 2018 en 1 april 2018 in dienst zijn getreden te enquêteren. De verwachtingen van nieuwe medewerkers dient hiermee te worden achterhaald, maar ook wat het Spaarne Gasthuis beter had kunnen doen om in bepaalde behoeften te voorzien.

Er vindt een duidelijke afbakening plaats tussen nieuwe medewerkers en huidige medewerkers. Er wordt enkel aandacht besteed aan de verwachtingen van nieuwe medewerkers en of die zijn uitkomen. Dit heeft als reden dat nieuwe medewerkers de ervaring van pre-boarding en onboarding nu beleven of recent hebben beleefd. Huidige medewerkers zijn vaak al te lang in dienst om hier nog relevante informatie over te kunnen geven. Mening en ervaringen van huidige medewerkers worden dus buiten beschouwing gelaten.

Doelstelling

Dit onderzoek dient inzicht te geven in de verwachtingen en ervaringen van nieuwe medewerkers in het huidige pre-boarding en onboarding programma van het Spaarne Gasthuis. Door het in kaart brengen van de huidige ervaringen, dient het pre-boarding en onboarding programma verbeterd te worden en dient het uiteindelijk bij te dragen aan het binden en boeien van medewerkers en de employer brand dient te vergroten.

Theorie

Voor het theoretisch kader worden theorieën benut over pre-boarding, onboarding, employer branding en binden en boeien om de samenhang hiervan helder te krijgen. Met andere woorden: oorzaak en gevolg worden hiermee in kaart gebracht. De bouwstenen, beter bekend als de 4C's van Bauer (2010) worden toegelicht, omdat dit de basis vormt van een goed pre-boarding en onboarding programma. De theorie van Verhoeven (2015) wordt ook aangehaald om het 4C model te ondersteunen en versterken.

4. Theoretisch kader

In het theoretisch kader wordt getracht houvast te ontwikkelen van modellen en literatuur die ervoor moeten zorgen dat het onderzoek op de juiste manier kan worden toegelicht. Tevens worden de deelvragen beantwoord in het theoretisch kader door middel van deskresearch.

4.1 Belangrijkste semantiek

Er zijn diverse begrippen in het vooronderzoek genoemd. Om duidelijk in kaart te brengen wat de definities zijn van deze begrippen, is er in de literatuur gezocht naar een goede beschrijving. Tevens is er gezocht naar een definitie over introductie, omdat uit vooronderzoek blijkt dat het Spaarne Gasthuis in de huidige situatie een introductieochtend aanbiedt. In tabel 4.1 worden de begrippen toegelicht.

Tabel 4.1.: *Belangrijkste definities van de semantiek*

Pre-boarding	Aarnoutse (2016, p.97) omschrijft pre-boarding als volgt: "De pre-boardingfase loopt vanaf het moment dat een kandidaat zich oriënteert op een (nieuwe) baan of werkgever, tot het moment dat hij of zij het contract tekent."
Onboarding	Verhoeven (2015, p.8) omschrijft onboarding als volgt: Onboarding is iedere nieuwe ervaring van een nieuwe medewerker bij een organisatie die bijdraagt aan zijn succes en die zorgt voor betrokkenheid bij de visie, strategie, doelstellingen en cultuur van de organisatie. Het is het samenspel van de introductieactiviteiten en het leerproces dat een medewerker doormaakt, om zijn rol binnen de organisatie effectief in te vullen. Het zijn zowel geplande als ongeplande ervaringen. Onboarding gaat uit van samenwerking tussen nieuwkomer, lijnmanagement en recruitment/HRM om te zorgen dat er een doordacht programma wordt opgezet. Aarnoutse (2016, p.97) omschrijft onboarding als volgt: "Op het moment dat de organisatie en kandidaat een contract aangaan, start het onboardingproces. Dat is onder te verdelen in een aantal periodes: de periode tot de eerste werkdag, de eerste werkdag en de eerste 30, 60 en 100 dagen."
Introductie	Verhoeven (2015, p.10) omschrijft introductie als volgt: In een traditionele introductie is er veel ruimte voor de 'geschreven regels' binnen een organisatie. De organisatie geeft de nieuwkomer in één keer alle <i>survival</i> /informatie zoals procedures, regelgeving, organisatiecultuur, et cetera. Deze informatie is vaak verzameld op een intranetsite van de organisatie. De communicatie binnen een traditionele introductie is vaak eenrichtingsverkeer vanuit de organisatie.
Employer Branding	Van der Haas & Hudepohl (2015, p.36) geven de volgende definitie van employer branding: "Employer branding is het creëren van een authentiek, onderscheidend en aansprekend imago in de mindset van (potentiële) medewerkers, zodat de juiste medewerkers worden aangetrokken dan wel worden behouden."
Binden	Brueel & Colsen (2013, p.40) definiëren binden als volgt: "De verbonden werker, verbindt zich aan de identiteit en missie van de organisatie, en is ook bereid zijn lot aan dat van de organisatie te verbinden."
Boeien	Brueel & Colsen (2013, p.41) geven de volgende betekenis aan boeien: "Is geboeid door de organisatie, door het leuke werk, het succes op de markt, de ontwikkelingsmogelijkheden, de collega's, de arbeidsvoorwaarden etc. Zij zijn ook bereid hun lot aan dat van de organisatie te verbinden, maar alleen zolang de deal die ze hebben nog aantrekkelijk genoeg is."
Psychologisch contract	Rousseau (1989) definieert het psychologisch contract in Verhoeven (2015, p.25) als volgt: "Het psychologisch contract is de perceptie van een medewerker over de uitwisseling van wederzijdse, op beloften gebaseerde verplichtingen tussen werkgever en organisatie."

4.1.2 Toelichting gekozen semantiek

De begrippen die in tabel 4.1 zijn beschreven, vormen de basis van het theoretisch kader om de deelvragen te kunnen beantwoorden. Pre-boarding en onboarding zijn de hoofdbegrippen gedurende dit onderzoek en zullen als één begrip worden gezien. Om zeker te weten dat de juiste definitie gekozen is, is er gekeken naar meerdere begrippen van onboarding. In dit onderzoek wordt de definitie van Verhoeven (2015) aangehouden. De definitie van pre-boarding is niet vergeleken met een andere definitie, omdat er geen andere definitie van vergelijkbaar niveau gevonden is.

4.2. Opbouw theoretisch kader

Zoals Verhoeven (2015) al omschrijft, draagt pre-boarding en onboarding bij aan de strategie van de organisatie, maar ook de cultuur, missie, visie en de belangrijkste doelstellingen. Om meer inzicht te geven in de begrippen uit tabel 4.1, wordt eerst uitgebreid omschreven wat pre-boarding en onboarding precies inhoudt en wat uiteindelijk de succesfactoren zijn voor een goed pre-boarding en onboarding programma. De theorie dient de deskresearch deelvragen te beantwoorden. Vervolgens zullen de begrippen employer branding en binden en boeien toegelicht worden, om de samenhang met pre-boarding en onboarding te verduidelijken. Daarna zal er een conceptueel model worden toegelicht aan de hand van de theorie van Bauer (2010). Tot slot wordt een conclusie getrokken uit de beschreven theorie en hiervan wordt een visuele weergave gegeven in de vorm van een onderzoeksmodel.

4.3 Wat houdt pre-boarding en onboarding in?

Eerst worden hieronder de verschillen tussen onboarding en introductie benoemd. Onboarding en introductie zijn twee verschillende begrippen waar rekening mee moet worden gehouden, indien de organisatie een medewerker aan zich wil binden en boeien (Verhoeven, 2015).

Zoals eerder vermeld, blijkt uit het vooronderzoek dat het Spaarne Gasthuis in de huidige situatie een introductieochtend aanbiedt. Tabel 4.2 biedt een overzicht van de verschillen tussen de twee begrippen.

Tabel 4.2.: Onboarding vs. Introductie, overgenomen van (Verhoeven, 2015, p.11)

	Onboarding	Introductie
Effect	Nieuwe medewerker is geïntegreerd	Nieuwe medewerker is nog nieuw
Oriëntatie	Oriëntatie op cultuur en netwerken	Oriëntatie op de logistiek
Focus	Gericht op de bijdrage en retentie van medewerkers	Gericht op de bijdrage van medewerkers
Aanpak	• Integrale benadering; • Maatwerk voor individuen; • Blended learning, met name via feedback; • Tweerichtingsverkeer: informatie delen tussen en met verschillende kanalen.	• Losse module of evenement; • Voor iedereen hetzelfde; • Leren in een klas; • Eenrichtingsverkeer: gericht op de organisatie.
Rol	Gefaciliteerd door HRM	HRM is eigenaar
Resultaat	Nieuwe medewerker overtreft verwachtingen	Nieuwe medewerker levert volgens verwachtingen

Tabel 4.2 toont duidelijk aan dat het verschil tussen onboarding en introductie voornamelijk in de tijd zit die erin wordt gestoken om een nieuwe medewerker te onboorden/introduceren op individueel niveau. Een stevig onboarding programma focust zich meer op een tweerichtingsverkeer in plaats van alleen 'zenden' vanuit de organisatie. In dit onderzoek zal voornamelijk worden ingegaan op pre-boarding en onboarding, omdat uit de theorie blijkt dat deze begrippen meer bijdragen aan het binden en boeien van medewerkers dan alleen een introductie (Verhoeven, 2015). Wat pre-boarding en onboarding nog meer inhoudt en welke elementen hierbij horen, wordt hieronder verder toegelicht aan de hand van de vier bouwstenen van Bauer (2010).

4.4 Wanneer leidt pre-boarding en onboarding tot een grotere betrokkenheid?

In de literatuur wordt gesproken over vier bouwstenen die pre-boarding en onboarding effectief laten bijdragen aan de strategie van de organisatie, maar ook het binden en boeien van nieuwe medewerkers dienen te vergroten. De vier bouwstenen staan beter bekend als de 4C's van Bauer (2010) en zullen aantonen waarom het belangrijk is voor zowel de nieuwe medewerker als de organisatie. Hieronder zal elke 'C' worden toegelicht.

"The bottom line is that the faster new hires feel welcome and prepared for their jobs, the faster they will be able to successfully contribute to the firm's mission." (Bauer, 2010, p.1).

C1: compliance; hiermee wordt bedoeld dat alle administratieve zaken al zijn afgerond voor de start van de eerste werkdag. Dit proces valt onder de pre-boardingsfase volgens Aarnoutse (2016). Vaak nemen dit soort zaken nog veel tijd in beslag in de eerste werkweek en wordt de focus niet gelegd op de socialisatie. Een groot gedeelte hiervan kan al tijdens het arbeidsvoorwaardengesprek worden ingevuld. Ook houdt compliance in dat de nieuwe medewerker wordt geleerd wat de procedures zijn en regelgeving is in de organisatie (Bauer, 2010).

C2: clarification; onder clarification wordt verstaan dat verwachtingen van tevoren duidelijk worden geschetst. Dit geldt voor beide partijen en de harde feiten kunnen al worden besproken tijdens het arbeidsvoorwaardengesprek. De zachte kant van de verwachtingen kunnen worden gemanaged in het zogeheten psychologische contract (Bauer, 2010).

Verhoeven (2015) geeft aan dat uit onderzoek van de Intelligence Group (2015) blijkt dat zes op de tien personen teleurgesteld zijn na de start van hun nieuwe baan. De grootste teleurstellingen zijn voornamelijk de financiële beloningen, de introductie en de loopbaanmogelijkheden. Merkwaardig is dat dit de harde feiten zijn die meestal plaatsvinden tijdens een arbeidsvoorwaardengesprek. Verwachtingen over nieuwe collega's en de managers, daar worden minder uitspraken over gedaan. Volgens enerlei onderzoek geven nieuwe medewerkers aan dat tijdens het werving- en selectieproces te veel mooie beloften worden gedaan (Verhoeven, 2015, p.18). In clarification valt veel winst te behalen door van tevoren de verwachtingen naar elkaar uit te spreken middels het zogeheten psychologische contract, waardoor de beloften vanuit de organisatie minder zullen tegenvallen. In tabel 4.3 wordt een duidelijk overzicht geboden tussen het arbeidscontract en het psychologisch contract, waar meer duidelijkheid over gecreëerd kan worden tijdens het sollicitatiegesprek of arbeidsvoorwaardengesprek.

Tabel 4.3.: *Verschillen arbeidscontract en psychologisch contract, overgenomen van Verhoeven (2015, p. 23)*

Het arbeidscontract	Het psychologisch contract
Over gesproken en onderhandeld bij start.	Onuitgesproken en onzichtbaar
Harde feiten: salaris, werktijden, pensioen.	Zachte feiten: kansen, loyaliteit, flexibiliteit.
Vastgelegd in formele overeenkomst.	Percepties in de hoofden van werkgevers en werknemer.
Veel aandacht.	Weinig aandacht.

C3: culture; hierbij is het belangrijk dat de formele en informele informatie met elkaar wordt gedeeld. Kortom: de uitgesproken en niet uitgesproken regels van de organisatie. Het is belangrijk dat een nieuwe medewerkers snel de weg kan vinden in de organisatie, zowel bij de directe collega's, leidinggevende als het leren kennen van de systemen en werkwijzen (Bauer, 2010).

Ondanks het benoemen van de cultuur, is volgens Verhoeven (2015) de volgende vraag niet te voorkomen: "hoe gaat dat hier eigenlijk in de organisatie?". Het is relevant om het zichtbare gedeelte en onzichtbare gedeelte van de cultuur duidelijk te maken. Een nieuwe medewerker redt het niet met een algemene beschrijving van de cultuur. De normen en waarden zijn in iedere organisatie anders en wanneer een nieuwe medewerker hier niet mee bekend is, blijkt dat hij of zij minder snel geaccepteerd wordt door de rest van het team, wat ineffectiviteit tot gevolg kan hebben. Het overbrengen van het onzichtbare gedeelte van de cultuur is niet eenvoudig, maar wel bespreekbaar.

Het bespreekbaar maken geldt niet alleen voor de huidige medewerkers, maar ook de nieuwe medewerker dient vragen te stellen om het leren kennen van de cultuur tot een succes te brengen (Verhoeven, 2015). Om een duidelijk beeld te geven van het zichtbare en onzichtbare deel van de organisatiecultuur, wordt er in tabel 4.4 een beknopt overzicht gegeven.

Tabel 4.4.: *Het zichtbare en onzichtbare van de cultuur, overgenomen van (Verhoeven, 2015, p.35)*

Zichtbare deel	Onzichtbare deel
Wat is het? Wat je voelt, hoort, ziet in een organisatie. Het is tastbaar en geeft een emotioneel effect, maar als nieuwkomer weet je niet precies wat het betekent. Daarnaast zijn het de waarden en principes die een organisatie verkondigt.	Wat is het? De bronnen van de waarden/grondbeginselen. Het zijn de overtuigingen, percepties en gevoelens die leven en stilzwijgend als vanzelfsprekend en waar worden aangenomen. De veronderstellingen binnen een organisatie.
Waar zie je het terug? Organisatiestructuren, processen, symbolen, helden, rituelen, documenten met visie en missie.	Waar herken je het? De historische herkomst van de organisatie, wat je behoort te doen, het gevoel dat er leeft.
Voorbeelden Inrichting van kantoor, taalgebruik, humor, inspirerende CEO, manieren van begroeten, vieren van verjaardagen, tekst in jaarverslag, et cetera.	Voorbeelden Legendes en verhalen over de organisatie, oordelen over wat bijvoorbeeld goed of fout, mooi of lelijk, rationeel of irrationeel is.

C4: connection; hiermee wordt bedoeld dat de aansluiting met de missie, de visie en de directe collega's van de organisatie goed moet zijn. Het familiegevoel moet hierbij ontstaan, 'we doen het samen' (Bauer, 2010).

Verhoeven (2015, p.83) beaamt connection en geeft aan dat dit start met:

1. een krachtige, inspirerende centrale boodschap;
2. strategie is voor iedereen;
3. opnemen is een persoonlijk onboardingsplan en
4. koppeling naar eigen werk.

Door 'connection' serieus aan te pakken, schept de organisatie tegelijkertijd verwachtingen bij, maar ook van nieuwe medewerkers. De boodschap dient echter wel vertaald te worden naar eigen gedrag en vaardigheden. Verhoeven (2015) stelt: "Zo verbind je een missie aan de individuele doelstellingen en competenties van nieuwkomers. In die verbinding van het collectief met het individu zit de kracht."

De missie, visie en strategie van de organisatie wordt vaak op een informele manier toegelicht. Echter, wanneer de nieuwe medewerkers duidelijk wordt gemaakt wat de persoonlijke bijdrage is aan de missie, visie en strategie zullen zij zich sneller betrokken voelen met de organisatie. Mede door de doelstellingen die zij voor zichzelf kunnen stellen (Verhoeven, 2015). Dit sluit direct aan bij het feit dat de strategie leren kennen, hoort bij een persoonlijk onboardingsplan. Niets is veranderlijker dan de wereld, de organisatie zal hier continu op moeten modificeren. Al deze factoren leren kennen vergt veel tijd en energie voor de nieuwe medewerker. Door de informatie te trechteren, zal de nieuwe medewerker de organisatiestrategie beter leren begrijpen (Verhoeven, 2015). Tot slot dient de koppeling naar het eigen werk van de nieuwe medewerker te worden gemaakt. Wat goed werkt, is met voorbeelden werken van andere medewerkers. Wat heeft bijvoorbeeld de afdeling Human Resources bijgedragen aan de strategie? Door vervolgens een vertaalslag te maken naar de eigen afdeling en werkzaamheden zal dit zorgen voor energie, binden en boeien (Verhoeven, 2015).

Twee voorwaarden volgens Verhoeven (2015)

In de inleiding van dit rapport is al benoemd dat uit onderzoek blijkt dat één derde van nieuwe medewerkers al na een week weet of ze binnen de organisatie willen blijven werken of niet. Ook blijkt dat diezelfde groep nieuwe medewerkers de organisatie binnen zes maanden alweer verlaat (Alebeek, 2016). Bauer (2010) beaamt dit en geeft zelfs aan dat binnen de eerste vier maanden de meeste medewerkers vertrekken, als ze niet hun plek in de organisatie kunnen vinden. Om de aantallen van het verloop van nieuwe medewerkers te reduceren, kan een goed pre-boarding en onboarding programma bijdragen om dit te realiseren.

Uit voornoemde informatie bestaat de strategie van een goed pre-boarding en onboarding programma uit de 4C's (Bauer, 2010). Echter, volgens Verhoeven (2015, p.71) zijn er nog twee belangrijke voorwaarden om een goede onboarding te laten slagen:

1. het geven en krijgen van feedback;
2. werken vanuit verbinding.

Het geven en krijgen van feedback

Bij het geven van feedback gaat het voornamelijk over het feit dat de verwachtingen constant moet worden uitgesproken, door zowel de nieuwe medewerker als vanuit de organisatie. Zoals eerder aangegeven, valt dit onder het psychologische contract. Voornamelijk de leidinggevende dient dit te managen en te coachen. Er dient hierbij een open en informele manier van communicatie plaats te vinden. Dat is de eerste voorwaarden van een goede onboarding. Door het geven en krijgen van feedback kan er indien nodig voortijdig worden ingegrepen (Verhoeven, 2015).

Verhoeven (2015) geeft aan dat uit een onderzoek van Van der Rijt (2002) blijkt dat het van belang is dat er een cultuur wordt gecreëerd waarbij feedback welkom is. Het onderzoek toont ook aan dat een nieuwe medewerker zich sneller vakinhoudelijk ontwikkelt door het geven en krijgen van feedback. Hierdoor wordt er een veilige werkomgeving gecreëerd, waarbij fouten maken mag, zolang dit maar wordt besproken. Het geven van feedback kan op formeel en informeel niveau (Verhoeven, 2015).

Werken vanuit verbinding

De tweede voorwaarde voor een goede pre-boarding en onboarding is: werken vanuit verbinding (Verhoeven, 2015). De Britten noemen dit begrip 'engagement'. Vanuit verbinding moet de organisatie laten blijken dat de nieuwe medewerker erbij hoort. Het uiteindelijke doel hiervan is om de nieuwe medewerker intrinsiek te overtuigen en te motiveren dat hij of zij daadwerkelijk erbij hoort en welkom is. Niet alleen de leidinggevende dient deze verantwoordelijkheid op zich te nemen, maar ook de rest van het team moet ervoor zorgen dat een nieuwe medewerker in een prettige omgeving terecht komt (Verhoeven, 2015). Tot slot geeft Verhoeven (2015) aan dat het gebruik van checklists voor een pre-boarding en onboarding programma kan bijdragen om bepaalde stappen niet te vergeten. Voor het inzien van deze checklists, wordt er verwezen naar bijlage 6.

Employer branding en binden en boeien

Pre-boarding en onboarding zijn de belangrijkste kernbegrippen voor in dit onderzoek, maar zoals eerder vermeld, moet dit worden geïmplementeerd omdat dit uiteindelijk het binden en boeien van medewerkers moet vergroten, eveneens de employer brand van het Spaarne Gasthuis. Daarom is bewust gekozen om de begrippen employer branding en binden en boeien verder toe te lichten.

In het begin is de quote van Van der Haas & Hudepohl (2015, p.84): "Intern beginnen is extern winnen" al aangehaald. De auteurs bedoelen hiermee dat de interne tevredenheid van de huidige medewerkers zichtbaar moet zijn, zodat dit effect zal hebben op de employer brand van de organisatie. Tevens is employer branding een onderdeel van recruitment en dit valt onder het pre-boardingproces (van der Haas & Hudepohl, 2015). Uit de theorie blijkt dat organisaties veel investeren in het rekruteren van nieuwe medewerkers, maar dat ze kansen laten liggen in het onboarding programma. Het afbreukrisico ligt het hoogst in het proces van onboarding (Verhoeven, 2015). Voor organisaties zijn onderstaande drijfveren belangrijk om in te gaan investeren in employer branding:

1. productiviteit gaat hiermee omhoog;
2. de betrokkenheid stijgt met ongeveer 40%;
3. de retentie wordt verbeterd;
4. de employer branding wordt versterkt en
5. kostenbesparing.

Betrokkenheid staat direct in verhouding met pre-boarding en onboarding. Volgens Verhoeven (2015) duren de programma's circa acht maanden bij organisaties die bij dit onderwerp hoog scoren. Laag scorende organisaties investeren gemiddeld drie maanden in pre-boarding en onboarding. Ongemotiveerde medewerkers zijn over het algemeen minder productief en geven daarbij geen goed visitekaartje af. Om de retentie te reduceren, kan pre-boarding en onboarding oplossingen bieden door de wederzijdse verwachtingen helder te formuleren. Dit voorkomt hoge verloopkosten en recruitment kosten, want een nieuwe medewerker moet immers weer worden vervangen indien iemand vertrekt (Verhoeven, 2015).

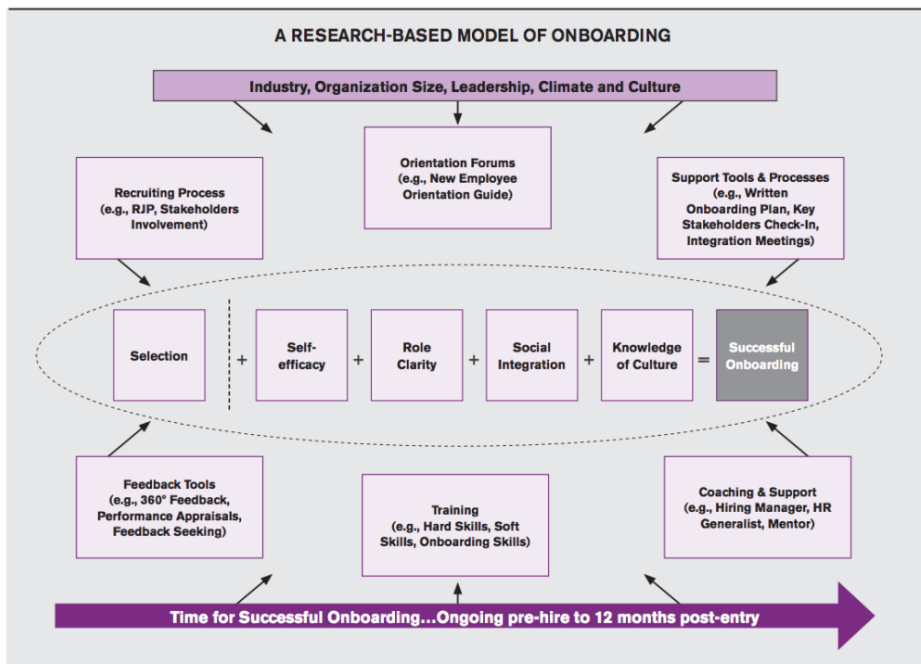
Uit voornoemde informatie kan geconcludeerd worden dat de vijf drijfveren om te investeren in employer branding aansluiten bij de 4C's van pre-boarding en onboarding. Uiteindelijk zijn de uitgangspunten hetzelfde, namelijk: een nieuwe medewerker verbinden aan de organisatie. Employer branding is dus van essentiële waarde voor de organisatie (Verhoeven, 2015). Daarnaast, nieuwe medewerkers die de organisatie verlaten krijgen vanuit hun omgeving vaak de vraag waarom ze weggaan. Uiteraard kunnen dit positieve, maar ook negatieve ervaringen zijn die de medewerker deelt met andere mensen of potentiële medewerkers. In het laatste geval kan dit een hoop teweegbrengen en heeft dit invloed op de employer brand van de organisatie (Verhoeven, 2015). In HR-land staat employer branding dus hoog op de prioriteitenlijst. De taak aan recruitment is om talent te werven, maar alleen talent werven, geeft niet de garantie dat een medewerker ook wordt behouden als er niks wordt gedaan aan pre-boarding en onboarding (Raet HR Benchmark, 2018).

4.5 Conceptueel model

In subhoofdstuk 4.5 zal een conceptueel model worden opgenomen van de bestaande theorie van Bauer (2010). Een conceptueel model is een visuele weergave van de bestaande theorie (Verhoeven, 2016). De 4C's van Bauer (2010) lopen als leidraad door het onderzoek en het komt steeds terug wanneer er een vergelijking wordt gemaakt met andere theorieën.

Daarom is bewust gekozen om het *research-based model of onboarding* van Bauer (2010) als conceptueel model te hanteren, omdat dit model de stappen van pre-boarding en onboarding in kaart brengt.

Het *research-based model of onboarding* toont aan dat een goede samenwerking tussen afdelingen en medewerkers van essentieel belang is om tot een goed pre-boarding en onboarding programma te komen. Tevens toont het model aan dat bepaalde HRM-processen moeten worden samengevoegd, zodat de coördinatie van de programma's beter verloopt. Zoals eerder vermeld gaat de theorie van Bauer (2010) over de 4C's van onboarding die in paragraaf 4.3 al uitgebreid zijn toegelicht. Hieronder wordt er een visuele weergave van de 4C's getoond.



Figuur 4.1.: A-research-based model of onboarding, overgenomen van Bauer (2010, p.8)

Kort gezegd bestaat het model uit onafhankelijke, modererende- en afhankelijke variabelen. Met andere woorden: wanneer factor X (onafhankelijk variabelen) verandert, dan heeft dat invloed op factor Y (afhankelijke variabelen). Factor X is dus een verklarende variabelen, waar invloed op kan worden uitgeoefend voor factor Y (Swaen, 2017 a).

De onafhankelijke variabelen zijn de externe- en interne factoren die invloed hebben op binden en boeien van medewerkers (Bauer, 2010). In dit onderzoek zijn de onafhankelijke variabelen: de krappe arbeidsmarkt in de zorgsector, de concurrentie van andere ziekenhuizen en tot slot wordt er niet in één Spaarne Gasthuis gedacht maar in afdelingen. Hierdoor is de cultuur lastig te benoemen. De cultuur is in dit onderzoek een onafhankelijke variabelen en in deze situatie is dat geladen, omdat mensen daar verschillende gedachte over hebben.

De afhankelijke variabele is een succesvol onboarding programma. Alles wat invloed heeft op de relatie tussen deze variabelen zijn de modererende variabelen. De modererende variabelen veranderen het effect tussen factor X en factor Y.

In het model van Bauer (2010) zijn de modererende variabelen de 4C's van pre-boarding en onboarding. De 4C's worden in het model op een andere wijzen omschreven, maar het uitgangspunt is hetzelfde. Tevens geeft het model aan dat het pre-boarding al start bij het recruitmentproces. Op de volgende pagina wordt een schematische weergave gegeven van het model. In tabel 4.5 wordt duidelijk welke factor invloed heeft in het pre-boarding en onboarding programma. Vervolgens wordt de bijbehorende 'C' benoemd, waardoor het uitgangspunt van het model en de 4C's duidelijk wordt.

Tabel 4.5.: Schematische weergave factoren van het research-based model van Bauer (2010)

Factor uit het model	Heeft invloed op?	De 'C' die aansluit
Self-Efficacy (Zelfwerkzaamheid – zelfvertrouwen)	• Meer motivatie en succes • Invloed op betrokkenheid en tevredenheid; • Reduceert verloop.	Clarification Connection
Role Clarity (Duidelijkheid over de functie)	• Verwachtingen over de organisatie helder maken; • Performance wordt beter.	Compliance Clarification
Social integration (Sociale integratie)	• Samenwerking met andere collega's; • Verhoogt betrokkenheid; • Reduceert verloop; • Betere prestaties.	Connection
Knowledge of culture (Cultuurkennis van de organisatie)	• Bedrijfscultuur leren kennen; • Plaats in de organisatie.	Culture

4.6 Welke organisaties hebben een succesvol onboarding programma?

Om goede voorbeelden van pre-boarding en onboarding programma's te verkrijgen, is er gezocht naar drie organisaties die een succesvol programma hebben en dienen als best practice ('beste oplossing') voor dit onderzoek. Later zal in het kwantitatieve- en kwalitatieve onderzoek aan nieuwe medewerkers worden gevraagd hoe zij de best practices bij het Spaarne Gasthuis vinden passen.

Eerst zal de casus van Ahold worden beschreven, vervolgens het programma van ING en tot slot het Leidsch Universitair Medisch Centrum (hierna LUMC). Alle drie de organisaties hebben een andere manier van aanpak, maar in alle drie de onboarding programma's zijn de belangrijkste aspecten van een succesvol onboarding terug te vinden. Met de belangrijkste aspecten worden de 4C's van onboarding (Bauer, 2010) en de employer branding bedoeld om medewerkers te binden en boeien met de organisatie (van der Haas & Hudepohl, 2015).

4.6.1. Ahold: doelgroepgerichte onboarding

Ahold heeft meer dan 3.000 winkels, met een personeelsbestand van 200.000 medewerkers. Ahold splitst het onboarding programma op in twee doelgroepen: de hoger opgeleide professionals die werkzaam zijn op het hoofdkantoor en het winkelpersoneel (Verhoeven, 2015). Ahold focust zich ook op employer branding. Zij willen namelijk het interessantst zijn als bijbaanwerkgever voor jongeren. Hiervoor maken zij campagne met behulp van de huidige medewerkers (Verhoeven, 2015).

Retentie komt hier ook om de hoek kijken, want Ahold wil jongeren graag binnen de organisatie houden en het verloop verminderen. Daarnaast geeft Ahold aan dat ze dit willen realiseren door de juiste verwachtingen van AH over werken op tijd te delen met potentiële nieuwe werknemers. In Verhoeven (2015) geeft Ahold aan dat zij vragen beantwoorden als: "Wat hoort er bij werk? Hoe ga je met klanten om? Waarom moet je op tijd komen? Waarom kom je er op school misschien mee weg als je te laat komt, maar niet op je werk?". Ahold vindt het belangrijk dat de "waarom vraag" is beantwoord voordat de medewerker nieuw in dienst komt (Verhoeven, 2015).

Daarnaast maakt Ahold als organisatie onderscheid in pre-boarding. Zodra een nieuwe medewerker is aangenomen, krijgen zij de opdracht om thuis een pre-boarding tool te doorlopen. Hierbij komen de volgende aspecten kijken: er wordt uitleg gegeven over hoe de eerste werkdag eruitziet en is er een film beschikbaar gesteld om een rondleiding door de winkel te krijgen. Maar ook wordt er een buddy geïntroduceerd, zodat ze weten dat ze daar gerichte vragen aan kunnen stellen. Vervolgens kunnen ze zich voorbereiden op een e-learningmodule (Verhoeven, 2015). Dit houdt in dat nieuwe medewerkers kunnen leren hoe het kassasysteem werkt en wat de gewenste manier is van vakken vullen. Zodra deze factoren zijn bestudeerd, is een medewerker in staat om te starten in de winkel. Tot slot is er een formeel evaluatiemoment ingepland waarbij de leidinggevende controleert hoe het met de nieuwe medewerker gaat, met als doel de eventuele knelpunten bij te sturen (Verhoeven, 2015).

De tweede doelgroep is het hoger opgeleide personeel dat werkzaam is op het hoofdkantoor. Ahold geeft in Verhoeven (2015, p. 110) aan dat onboarding hier belangrijker is dan pre-boarding: "De focus ligt op persoonlijke verbinding maken en verwachtingen afstemmen." Ahold maakt gebruik van een iPad-app, zodat de nieuwe medewerker de organisatie kan leren kennen.

De app is voorzien van informatie over de geschiedenis van Ahold, maar van ook de waarden die Ahold wil nastreven. Tevens zijn hier welkomstfilmpjes te vinden, net als bij het pre-boarding proces van winkelpersoneel.

Wat onderscheidend is aan de app, is dat de nieuwe medewerker opdrachten moeten doen door het gebouw heen. Tot slot wordt het leren kennen van de cultuur geïnformeerd door middel van livestreams waarbij de directie ook de strategie overdraagt (Verhoeven, 2015).

4.6.2 ING: in honderd dagen oranje

Verhoeven (2015) geeft aan dat ING voor vaste en flexibele medewerkers een onboarding programma hebben geïmplementeerd onder de naam "Enter ING." Er is een klein onderscheid in het onboarding programma voor vaste- en flexibele medewerkers. Dit heeft betrekking op de tijdsduur. Flexibele medewerkers volgen een iets minder gedetailleerd programma dan vaste medewerkers (Verhoeven, 2015).

Bij ING neemt recruitment de verantwoordelijkheid voor het onboarding programma.

ING geeft in Verhoeven (2015, p. 110) aan: "Het programma heeft als *doel* dat een nieuwkomer het gevoel krijgt de juiste keuze te hebben gemaakt voor ING, zich welkom voelt en meteen aan de slag kan." Daarnaast omvat het onboarding programma verschillende onderdelen die worden toegepast volgens ING (2015, p. 110):

1. Twee centrale onboarding-events in Amsterdam in week 3 en week 7;
2. Een onboarding-intranetsite voor manager en nieuwkomer;
3. Brochures voor manager, medewerker en host over de eerste honderd dagen;
4. Een triggermail-programma.

Het intranet bij ING is voorzien van praktische zaken. Hierbij moet worden gedacht aan het opzoeken van arbeidsvoorwaarden en pensioenen, maar ook het regelen van een inlogsysteem, aanmelden van bezoek, hoe je als medewerker een ziekmelding kunt doen, gedragscodes et cetera. Ook staat op het intranet wat de wereld van ING is en wie haar klanten zijn. Vragen over loopbaanmogelijkheden worden ook beantwoord op het intranet.

ING geeft in Verhoeven (2015) aan dat medewerkers op de eerste werkdag een inwerkprogramma krijgen. Vervolgens wordt in de eerste 100 dagen wekelijks een triggermail gestuurd naar de medewerkers. Zo'n triggermail moet de nieuwe medewerker stimuleren om wekelijks nieuwe dingen over de organisatie te leren, maar ook over de werkzaamheden en gedragscodes. Op dag 100 krijgt de nieuwe medewerker een checklist om te controleren of er geen onderdeel vergeten is. Tot slot worden huidige medewerkers en managers voorbereid om de nieuwe medewerker te begeleiden (Verhoeven, 2015).

4.6.3 LUMC: Appical

Bewust is er gekozen om een best practice van een ander ziekenhuis te beschrijven.

Dit met oog op de externe analyse, waaruit blijkt dat ziekenhuizen onderling concurreren om goed gekwalificeerd personeel aan te trekken. Wat doet het LUMC aan onboarding, employer branding en binden en boeien? Hieronder wordt dit beschreven.

Bij het LUMC starten zo'n 50 nieuwe medewerkers per maand. Om deze medewerkers kennis te laten maken met het LUMC, hebben zij onlangs het programma Appical ingezet als onderdeel van het onboarding programma. Appical is een applicatie (app) die nieuwe medewerkers kunnen downloaden, waarin informatie wordt gegeven over de organisatie (Oelen, 2018). Eerst had het LUMC alleen een introductieprogramma dat eens per maand plaatsvond. In dit programma stonden de waarden van het LUMC centraal. Maar om die waarden echt op een nieuwe medewerker over te brengen, is een introductieprogramma volgens Oelen (2018) niet voldoende. Daarom heeft het LUMC Appical geïntroduceerd. Appical dient ervoor te zorgen dat zij de organisatiecultuur leren kennen, waarbij normen en waarden centraal staan. Nadat de nieuwe medewerker zijn of haar aanstelling heeft ondertekend, wordt Appical voorgesteld. In Appical kan de nieuwe medewerker een filmpje bekijken van de Raad van Bestuur, waarin de missie en visie worden uitgelegd. Naast de Raad van Bestuur komen huidige medewerkers in beeld die vertellen over hun werkzaamheden binnen het LUMC, waardoor er een kennismaking ontstaat. Appical zorgt ook voor het delen van praktische informatie die een nieuwe medewerker graag wil weten.

Hierbij moet worden gedacht aan het parkeerbeleid, het vinden van de fietsenstalling, personeelspas ophalen en waar je je uniform kan passen (Oelen, 2018). Zodra de eerste werkdag is aangebroken krijgt de nieuwe medewerker in Appical een nieuw filmpje van de Raad van Bestuur, waarin zij dieper zullen ingaan op de waarden van het LUMC. Maar ook kunnen nieuwe medewerkers van tevoren vragen insturen, die vervolgens worden beantwoord door de Raad van Bestuur. Door in te zoomen op de waarden tijdens het geven van workshops, zal de bewustwording bij de nieuwe medewerker groter worden. Ook wordt er tijdens zo'n workshop gesproken over gastvrijheid en aandacht hebben voor elkaar en de patiënt. Een workshop wordt organisatie breed georganiseerd, dus veel functies komen bij elkaar (Oelen, 2018).

Het LUMC heeft geëvalueerd hoeveel nieuwe medewerkers sinds juni 2017 gebruik hebben gemaakt van Appical. Driekwart blijkt Appical te gebruiken en is ook enthousiast over de app. Ook tonen deze cijfers aan dat nieuwe medewerkers tevreden zijn over hun eerste werkdag bij het LUMC. Over de tevredenheid over het algemene onboarding programma kan het LUMC nog niet veel zeggen, omdat ze het daar nog te kort voor gebruiken (Oelen, 2018).

Tot slot geeft het LUMC als tip mee dat het van toegevoegde waarde is om de huidige medewerkers te betrekken bij het onboarding programma. Door als HR onboarding te faciliteren, kunnen zij ook beter de wensen van nieuwe medewerkers en leidinggevendenden in kaart brengen (Oelen, 2018).

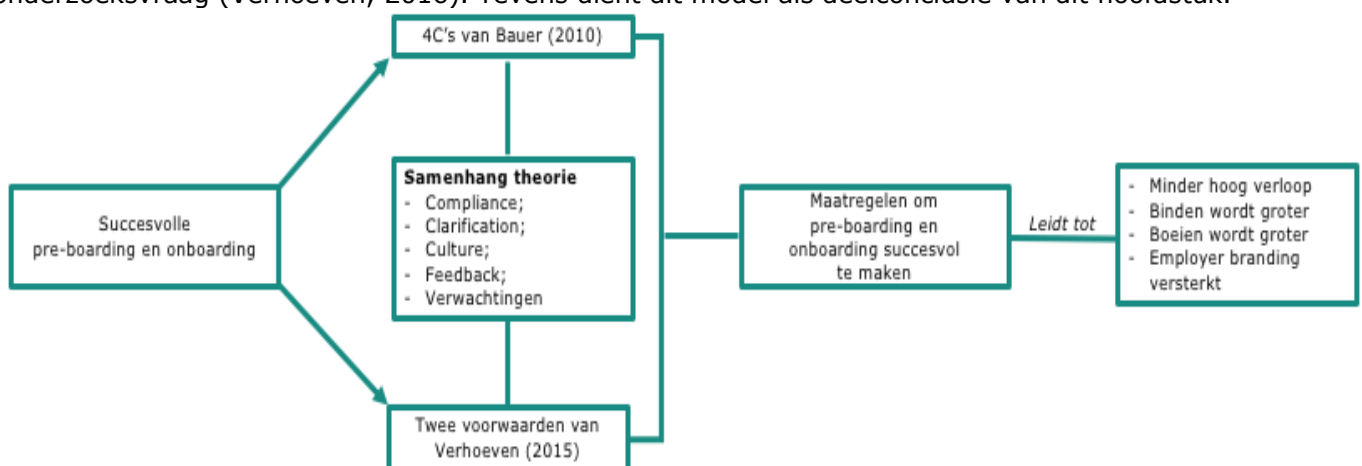
4.7 Tussentijdse conclusie in een onderzoeksmodel

Uit voornoemde kan geconcludeerd worden dat onboarding alleen succesvol kan zijn indien de benoemde elementen aan elkaar gekoppeld worden. Het conceptuele model is alleen gebaseerd op de theorie van Bauer (2010). Ook is ervoor gekozen om in het onderzoeksmodel de theorie van Verhoeven (2015) toe te voegen, omdat de theorieën elkaar kunnen versterken in het onboarding programma.

De theorieën van Bauer (2010) en Verhoeven (2015) geven aan dat voornamelijk het managen van verwachtingen en het geven en krijgen van feedback een belangrijk aspect is in het onboarding programma. Kortom: als er meer aandacht wordt besteed aan de onboarding van een medewerker, is de kans groter dat de medewerker zich bindt aan de organisatie. Hiermee wordt logischerwijs de betrokkenheid van de medewerker vergroot en zal het verloop daarmee automatisch afnemen en de employer branding van de organisatie versterkt worden (Verhoeven, 2015).

4.7.1 Onderzoeksmodel theoretisch kader

Het onderzoeksmodel is een overzichtelijke visuele weergave van het theoretisch kader. Het maakt de samenhang van de theorie duidelijk en dient een antwoord te geven op de centrale onderzoeksvraag (Verhoeven, 2016). Tevens dient dit model als deelconclusie van dit hoofdstuk.



Figuur 4.2.: Onderzoeksmodel theoretisch kader

Het onderzoeksmodel geeft aan dat een succesvolle pre-boarding en onboarding kan bijdragen aan het reduceren van de risicofactoren voor het Spaarne Gasthuis. Tevens laat het onderzoeksmodel zien dat succesvolle pre-boarding en onboarding twee theorieën omvat, de 4C's van Bauer (2010) en de twee voorwaarden van Verhoeven (2015). De samenhang van deze twee theorieën bestaat uit: compliance, clarification, culture, connection, feedback en verwachtingen. Door deze theorieën toe te passen, worden er maatregelen genomen in de onboarding van een nieuwe medewerker en uit de theorie van Bauer (2010) en Verhoeven (2015) blijkt dat deze maatregelen pre-boarding en onboarding succesvol zullen maken. Door het implementeren van een pre-boarding en onboarding programma, zal dit bijdragen aan het verminderen van de risicofactoren waar het Spaarne Gasthuis mee kampt. Dit houdt in: een minder hoog verloop, het binden en boeien wordt groter en tot slot wordt de employer brand van de organisatie versterkt.

Verwachtingen over het onderzoeksmodel

Er wordt verwacht dat wanneer het Spaarne Gasthuis de twee theorieën in de praktijk gaat brengen, de risicofactoren gereduceerd worden. Met andere woorden: de theorieën van Bauer (2010) en Verhoeven (2015) kunnen de modererende factoren zijn in het onderzoeksmodel, die de afhankelijke variabelen (een succesvolle pre-boarding en onboarding) op een positieve manier beïnvloeden.

5. Methodologie

Om de centrale onderzoeksvraag en de deelvragen zo goed mogelijk te beantwoorden, is er op verschillende manieren onderzoek verricht. In dit hoofdstuk zal worden toegelicht waarom dit bijdraagt aan de betrouwbaarheid, validiteit en bruikbaarheid van het onderzoek.

5.1 Onderzoeksontwerp

Door diverse onderzoeksmethoden te hanteren, krijgt het onderzoek steeds meer verdieping. De basis is gelegd met het literatuuronderzoek. In het theoretisch kader zijn de deskresearch deelvragen van het onderzoek beantwoord. Vervolgens is door middel van informatie uit het theoretisch kader de enquête opgesteld voor het fieldresearchonderzoek.

Medewerkers die per 1 februari 2018 tot en met 1 april 2018 in dienst zijn getreden bij het Spaarne Gasthuis zijn geënquêteerd, omdat deze groepen onlangs in dienst zijn getreden en de pre-boarding en onboarding recent hebben ervaren. Met oog op de kalendertijd, zitten er een aantal maanden tussen de twee groepen die in dienst zijn getreden. Dat is dus een afwijking in dit cross-sectioneel onderzoek. Met cross-sectioneel onderzoek wordt bedoeld dat de respondenten op hetzelfde moment en dezelfde manier zijn ondervraagd (Verhoeven, 2016). In die paar maanden is er niks veranderd in het onboarding programma en dit zal dus geen invloed hebben op de resultaten van het onderzoek. Daarmee is er een breed scala aan respondenten getoetst. De populatie bestond uit 57 respondenten.

Een grote meerderheid van de respondenten is vrouw (zie bijlage 9, figuur 9.1) Tevens valt een grote meerderheid van de respondenten in de leeftijdscategorieën 20 tot 30 jaar en 30 tot 40 jaar (zie bijlage 9, figuur 9.2) Daarnaast heeft een ruime meerderheid een tijdelijk contract en iets meer dan de helft werkt parttime (zie bijlage 9, figuur 9.3 en 9.4) Tot slot hebben de meeste respondenten 0 tot 3 jaar of 10 jaar of meer werkervaring (zie bijlage 9, figuur 9.5).

Tijdens het vooronderzoek hebben verschillende half-gestructureerde interviews plaatsgevonden met verschillende stakeholders van de HR-afdeling. Bij de half-gestructureerde interviews lag het onderwerp vast. Hierbij moet gedacht worden aan de risico's die het Spaarne Gasthuis ziet als er geen pre-boarding en onboarding programma wordt geïmplementeerd, de eigen rol van de stakeholder tijdens de processen en wat het gewenste toekomstbeeld is. Omdat het interview half-gestructureerd was, stond doorvragen vrij waardoor er gelijk een verdiepingsslag werd gemaakt om de ingevulde antwoorden uit de enquête extra toe te lichten (Baarda et al., 2013).

Vervolgens is er met een aantal vrijwillige respondenten een individueel diepte-interview afgenomen. Het doel van de interviews was om meer diepgang te krijgen in de succesfactoren en risicofactoren van het huidige onboarding programma. Tevens is de respondent gevraagd om mogelijke oplossingen aan te dragen om onboarding succesvol te maken. Tabel 5.1 biedt een schematisch overzicht van de onderzoeksmethoden die zijn gebruikt tijdens dit onderzoek.

Tabel 5.1.: Schematisch overzicht van de onderzoeksmethode

Onderzoeksmethoden	Doelstelling
Kwalitatief: half-gestructureerde interviews en deskresearch.	In het vooronderzoek het probleem achterhalen, doelstellingen van het onderzoek vaststellen en externe factoren in kaart brengen.
Literatuuronderzoek.	De huidige literatuur voor een goede onboarding in kaart brengen en goede voorbeelden van andere organisaties benoemen.
Kwantitatief: enquête.	Op basis van vooronderzoek en literatuuronderzoek enquête opgesteld die moet achterhalen waar het Spaarne Gasthuis verbetermogelijkheden in heeft.
Kwalitatief: diepte-interview.	Het verkrijgen van verdieping en verduidelijking op de resultaten uit de enquête.

In de subhoofdstukken wordt het onderzoek toegelicht per onderzoeksmethode.

5.2 Literatuuronderzoek

In het literatuuronderzoek wordt getracht om via verschillende theorieën, toegelicht in het onderzoeksmodel, het kwantitatieve onderzoek te ondersteunen en hier conclusies uit te trekken (Verhoeven, 2016).

Het verrichten van literatuuronderzoek is noodzakelijk, omdat het bestuderen van diverse wetenschappelijke theorieën, oftewel de semantiek, een verdieping geeft in het onderwerp pre-boarding, onboarding en de daarmee samenhangende thema's. De kennis die hiermee is opgedaan, heeft bijgedragen tot het begrijpen van het strategische belang van het implementeren van een pre-boarding en onboarding programma.

Tevens heeft het literatuuronderzoek de deskresearch deelvragen beantwoord. Het onderzoeksmodel uit hoofdstuk 4 (zie subhoofdstuk 4.7.1) is de theoretische leidraad voor dit onderzoek.

Het 4C model van Bauer (2010) is niet het meest recente, maar wel de meest relevante en gebruikte theorie bij het implementeren van pre-boarding en onboarding programma's. Dit blijkt ook uit de best practices uit het theoretisch kader. De vier elementen komen indirect terug in de programma's. Hieronder, in tabel 5.2, worden de 4C's van Bauer (2010) nog een keer in kaart gebracht, samen met de twee voorwaarden van Verhoeven (2015). Daarnaast wordt in tabel 5.2 duidelijk hoe de theorie is gedefinieerd in de enquête en onder welk onderdeel deze vallen.

Tabel 5.2.: Verduidelijking gebruikte theorie voor opbouw van de enquête

4C model van Bauer (2010)	Betekenis in steekwoorden	Definitie in de enquête
C1; Compliance	Administratie, leren van protocollen, regels- en procedures (Bauer, 2010).	Pre-boarding en onboarding
C2; Clarification	Managen van verwachtingen middels het psychologisch contract (Bauer, 2010).	Pre-boarding en onboarding
C3; Culture	Zichtbare en onzichtbare cultuur bespreekbaar maken (Verhoeven, 2015).	Pre-boarding en onboarding
C4; Connection	De huidige medewerkers op de hoogste stellen, zodat er een prettige werkomgeving ontstaat voor de nieuwe medewerker (Bauer, 2010).	Pre-boarding en onboarding
Twee voorwaarden van Verhoeven (2015)	Betekenis in steekwoorden	Definitie in de enquête
Feedback	Het geven en krijgen van feedback, zodat er voortijdig kan worden bijgestuurd (Verhoeven, 2015).	Onboarding
Verbinding	De missie, visie en strategie door vertalen naar de eigen functie (Verhoeven, 2015).	Onboarding

Het onderzoeksmodel vormt de basis voor de enquête door de 4C's van Bauer (2010) en de twee voorwaarden van Verhoeven (2015) terug te laten komen in de enquête, zoals in tabel 5.2 te zien is. Er is bewust gekozen om er andere definities aan te koppelen, om het zo voor de respondent evident te houden. De uitkomsten van de enquête zijn met een aantal vrijwillige respondenten besproken in een individueel diepte-interview. Hoe deze selectie tot stand is gekomen, wordt later toegelicht in subhoofdstuk 5.4. De vraagstelling van het diepte-interview is opgebouwd in vier onderdelen: pre-boarding, onboarding, overige vragen en vragen over de best practices uit het theoretisch kader (zie hiervoor bijlage 10). Het diepte-interview is gestructureerd, zodat aan iedereen dezelfde vragen werd gesteld en hier een duidelijke conclusie kon worden uitgetrokken. In subhoofdstuk 5.4 wordt dit toegelicht.

5.3 Kwantitatief onderzoek

Door het uitzetten van een enquête is er getoetst wat de meningen en ervaringen zijn van nieuwe medewerkers omtrent onboarding bij het Spaarne Gasthuis (Verhoeven, 2016).

Het uitzetten van de enquête is een gestructureerde dataverzamelmethode (Verhoeven, 2016). Met andere woorden: de vragen zijn van tevoren bedacht en gebaseerd op het theoretisch kader en de verkregen informatie uit het vooronderzoek. Door de manier waarop de vragen zijn geformuleerd, werd er bij sommige vragen naar een causale relatie gevraagd, want bij enkele gesloten vragen werd er de gelegenheid gegeven om het gegeven antwoord toe te lichten door middel van het stellen van een open vraag. De causale relatie geeft dus de oorzaak en gevolg aan (Verhoeven, 2016).

De open vragen zijn kwalitatief geanalyseerd omdat open antwoorden niet kunnen worden meegenomen in een kwantitatieve analyse (Verhoeven, 2016).

Door medewerkers die per 1 februari 2018 tot en met 1 april 2018 in dienst zijn getreden bij het Spaarne Gasthuis te enquêteren, is de huidige situatie van onboarding bij het Spaarne Gasthuis in kaart gebracht. De enquête toont aan welke verwachtingen de nieuwe medewerkers van het Spaarne Gasthuis hadden en wat er verbeterd kan worden. De enquête is wegens het onderzoeksmodel uit hoofdstuk 4 opgebouwd in pre-boarding, onboarding, eerste ervaringen en overige vragen. Door elementen uit het onderzoeksmodel terug te laten komen in de enquête, is deze breed opgesteld. In het onderdeel, pre-boarding en onboarding zijn vooral de 4C's van Bauer (2010) terug te vinden. In het onderdeel 'eerste ervaringen' en 'overige vragen' komen de twee voorwaarden van Verhoeven (2015) voornamelijk terug door bijvoorbeeld aan de respondent te vragen of er een feedback moment was ingepland (zie hiervoor bijlage 9, figuur 9.24).

Door het kwantitatieve onderzoek breed op te zetten, kan veel relevante informatie gevraagd worden die bijdraagt aan de doelstelling van het onderzoek. Voor de gehele enquête wordt er verwezen naar bijlage 7, maar om alvast een indicatie te geven van vragen die zijn gesteld aan de respondent, zal in figuur 5.1 en 5.2 een vraag worden weergegeven die gaat over de cultuur binnen het Spaarne Gasthuis.

14. Pre-boarding

Voor mijn indiensttreding ben ik geïnformeerd over de cultuur binnen het Spaarne Gasthuis:

Geheel mee eens	☐
Mee eens	☐
Neutraal	☐
Mee oneens	☐
Geheel mee oneens	☐

Figuur 5.1.: Willekeurige pre-boarding vraag uit de enquête

19. Onboarding

Ik denk dat de cultuur binnen het Spaarne Gasthuis als volgt te typeren is:
(Voorbeeld: 1 = geheel gesloten / 4 = geheel open).

	1	2	3	4
Gesloten / Open	☐	☐	☐	☐
Formeel / Informeel	☐	☐	☐	☐
Behoudend / Innovatief	☐	☐	☐	☐
Meegaand / Kritisch	☐	☐	☐	☐
Statisch / Flexibel	☐	☐	☐	☐
Gesloten voor feedback / Open voor feedback	☐	☐	☐	☐
Statusgericht, regels en procedures / Probleemoplossend en gericht op resultaat	☐	☐	☐	☐
Niet gericht op opleiding en ontwikkeling / Gericht op opleiding en ontwikkeling	☐	☐	☐	☐

Figuur 5.2.: Willekeurige onboarding vraag uit de enquête

De respondenten werd gevraagd om alle vragen uit de enquête te beantwoorden. De enquête bestond uit gesloten en open vragen. De enquête bevatte ook een aantal schaalvragen, zoals in figuur 5.1 en 5.2 duidelijk wordt. Er is bewust gebruik gemaakt van een vierpuntschaal. Uit eerdere ervaringen van XX van het Spaarne Gasthuis (persoonlijke communicatie, 14 maart 2018) blijkt dat respondenten vaak geneigd zijn om voor de middenweg te kiezen, indien ze de vraag moeilijk vinden om te beantwoorden. Wegens de vierpuntschaal wordt de respondent gedwongen om meer de linkerkant of rechterkant te beantwoorden als er om een mening wordt gevraagd. Tevens wordt de respondent gevraagd om cijfers te geven met onderbouwing aan het pre-boarding en onboarding proces, zodat er een gemiddeld cijfer kan worden berekend en het Spaarne Gasthuis in de toekomst doelstellingen kan formuleren om dit cijfer te verbeteren.

De enquête is verspreid onder alle nieuwe medewerkers van het Spaarne Gasthuis. Er is bewust gekozen om de groep nieuwe medewerkers van 1 februari tot en met 1 maart 2018 eerder te enquêteren in verband met de tijdsperiode van dit onderzoek. Hierdoor konden de diepte-interviews alvast plaatsvinden. Er zijn alleen diepte-interviews afgenomen bij de eerste groep, omdat de enquête voor de tweede groep pas eind april 2018 is gesloten. Wegens tijdsdruk was het niet meer realistisch om de diepte-interviews met de tweede groep plaats te laten vinden. De tweede groep nieuwe medewerkers (de indiensttreders per 1 april 2018) zijn benaderd op 18 april 2018, omdat eerst de introductiedag moest plaatsvinden aangezien hier een aantal vragen over werden gesteld in de enquête.

Alle geënquêteerde medewerkers hebben dezelfde enquête ontvangen. Daarnaast heeft de enquête bij beide groepen twee weken uitgestaan. Kortom: iedereen is op dezelfde manier benaderd, met betrekking op de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek. De enquête is verstuurd per mail, met daarin een introducerende tekst en een link naar de online vragenlijst. Aan de respondenten is kenbaar gemaakt dat de vragenlijst volledig anoniem wordt verwerkt. Enkel is er gevraagd naar het geslacht en onder welke leeftijdscategorie de nieuwe medewerker valt. Bewust is er gekozen om niet te vragen naar de afdeling en de functie waarin de respondent werkzaam is. Dit met oog op het waarborgen van de anonimiteit van de respondent. Tabel 5.4 biedt een overzicht in de verkregen respons en vervolgens wordt toegelicht wat dit zegt over de betrouwbaarheid voor het onderzoek.

Tabel 5.3.: Respons van de nieuwe medewerkers op enquête

Totale populatie	Deelgenomen	Niet complete respons	Complete respons
57	54	18	36
100%	94,7%	31,6%	63,2%

De totale onderzoekspopulatie is 57. De enquête is door 36 respondenten compleet ingevuld en door 18 respondenten niet compleet. De ondergrens voor de betrouwbaarheid van het onderzoek is 50% voor de opleiding Human Resource Management (Docent Hogeschool Leiden, persoonlijke communicatie, 9 april 2018). Met dit gegeven kan er dus geconcludeerd worden dat de respons van de enquête voor het Spaarne Gasthuis hoog en betrouwbaar is met maar liefst 94,7%. Tot slot zijn de verkregen resultaten geanalyseerd met het online surveytool programma Analyzer (zie hiervoor bijlage 9).

5.4 Diepte-interviews

Om een verdiepingsslag te kunnen maken binnen de verkregen resultaten, is er gekozen om diepte-interviews af te nemen op individueel niveau. De respondent heeft in de enquête de optie gekregen om zich vrijwillig aan te melden voor het diepte-interview. Er is dus sprake van selecte steekproef, omdat de trekking niet willekeurig is, het gaat hierbij om een zelfselectie (Verhoeven, 2016). Van tevoren is kenbaar gemaakt wat de tijdsduur en doelstelling van het interview is. Datum, tijdstip en locatie zijn per e-mail afgesproken. Met goedkeuring van de respondent is het interview opgenomen, zodat dit kon worden teruggeluisterd. Tevens draagt de opname van het interview bij aan de validiteit van het onderzoek, omdat de kern van het interview hierdoor op een juiste manier kon worden verwoord in het analyseschema, die terug te vinden is in bijlage 11. Tot slot dient het diepte-interview ter verduidelijking en betrouwbaarheid op de kwantitatieve gegevens uit de enquête en de respondent krijgt de gelegenheid om zijn of haar antwoorden en ervaringen uitgebreid toe te lichten. De onderwerpen die worden besproken in het diepte-interview zijn gebaseerd op de volgende topics: pre-boarding, onboarding, overige vragen en best practices. De verdiepingsslag die hiermee is gemaakt, is het verklaren van de causale relatie.

De respondent kreeg de gelegenheid om zijn of haar antwoord toe te lichten. Met andere woorden: oorzaak en gevolg werd hiermee in kaart gebracht (Verhoeven, 2016). Tevens was het doel om tijdens de diepte-interviews bij de respondent te toetsen in hoeverre de ideeën van de best practices uit het theoretisch kader in de gewenste situatie van het Spaarne Gasthuis passen. In totaal hebben zeven respondenten deelgenomen aan een diepte-interviews. Resultaten hiervan zijn gebundeld in een analyseschema (zie hiervoor bijlage 11). Bij veel voorkomende reacties is er een kleur aan gekoppeld, waardoor de organisatie in één oogopslag kan zien wat de risicofactoren en succesfactoren zijn omtrent het onboarding programma van het Spaarne Gasthuis. Tot slot: in het vooronderzoek zijn verschillende vragen gesteld aan de HR-medewerker, rekening houdend met de functie van de geïnterviewde (zie hiervoor bijlage: 1, 2, 3, 4 en 5). Bij het diepte-interview is er juist bewust gekozen voor het stellen van vragen die vooraf zijn vastgesteld. Door middel van het toepassen van een gestructureerd interview, wordt de validiteit van het onderzoek verhoogd en kan er eenvoudiger een conclusie worden getrokken (Dingemanse, 2017).

5.5 Betrouwbaarheid, validiteit- en bruikbaarheid

Het onderzoek wordt zeker gesteld door de trapsgewijze opbouw, waar iedere keer een verdiepingsslag werd gemaakt. Wegens het feit dat er meerdere instrumenten (zie subhoofdstukken 5.1 tot en met 5.4) zijn gebruikt in het onderzoek, is er sprake van triangulatie. Triangulatie houdt volgens Verhoeven (2016, p.33) in: "Tegenwoordig worden vaak verschillende kwalitatieve en kwantitatieve dataverzamelmethode gecombineerd om één probleemstelling te beantwoorden. De probleemstelling wordt zo vanuit meerdere invalshoeken belicht. Het verhoogt de geldigheid van onderzoeksresultaten." De betrouwbaarheid van het onderzoek is dus hoog.

Als er wordt gekeken naar de onderzoeksinstrumenten, dan wordt er gekeken naar de validiteit van het onderzoek (Swaen, 2017 b). De enquête en interviews hebben gemeten wat het moet meten, namelijk:

1. De verwachtingen van nieuwe medewerkers
2. Of de verwachtingen zijn uitgekomen
3. Maar ook: wat het Spaarne Gasthuis zou kunnen doen om het pre-boarding en onboarding programma te verbeteren

Door het toepassen van kwantitatief onderzoek (enquête) en kwalitatief onderzoek (diepte-interviews), is er sprake van interne validiteit. Over de gegeven respons van de geënquêteerde respondenten kan er een conclusie worden getrokken (Swaen, 2017 b).

6. Onderzoeksresultaten fieldresearch

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het fieldresearch onderzoek beschreven. De resultaten zijn verkregen middels een enquête en gehouden diepte-interviews. De enquête is uitgezet onder recent in dienst getreden medewerkers (februari, maart en april 2018). In dit hoofdstuk zullen alle medewerkers respondenten genoemd worden. In totaal zijn er 7 diepte-interviews afgenomen. Voor het volledige overzicht van de enquêteresultaten wordt verwezen naar bijlage 9 en voor het analyseschema gebaseerd op de diepte-interviews wordt verwezen naar bijlage 11.

6.1 Opbouw beantwoording onderzoeksresultaten fieldresearch

De centrale vraag wordt beantwoord middels het beantwoorden van alle fieldresearch deelvragen. Er wordt in kaart gebracht wat het Spaarne Gasthuis goed doet, maar ook wat er in de toekomst beter kan op het gebied van pre-boarding en onboarding. De enquêteresultaten zijn zowel kwantitatief als kwalitatief, omdat er in de enquête ook open vragen zijn opgenomen (zie bijlage 9). De resultaten van de diepte-interviews zullen uitsluitend kwalitatief zijn (zie bijlage 11).

6.1.1. Onderzoeksresultaten deelvraag 4: wat zijn de verwachtingen van nieuwe medewerkers naar het Spaarne Gasthuis toe ten aanzien van pre-boarding en onboarding?

Resultaten enquête

In de enquête zijn specifiek vragen gesteld over de verwachtingen die nieuwe medewerkers hebben richting het Spaarne Gasthuis (zie bijlage 9, figuur 9.20). Deze verwachtingen zijn getoetst op de gebieden: arbeidsvoorwaarden en inhoud van het werk, cultuur, pre-boarding en onboarding. Hieronder zullen de verwachtingen en cijfers toegelicht worden.

Arbidsvoorwaarden en inhoud van het werk

Een grote meerderheid van de respondenten heeft aangegeven te verwachten dat er veel aandacht besteed wordt aan: persoonlijke ontwikkeling en doorgroeimogelijkheden. Ook is er een verwachting ten aanzien van afwisseling in het werk. Werkzaamheden moeten echter wel zelfstandig uitgevoerd worden met de verwachting dat er time management aanwezig is. Hier zit een tegenstrijdigheid, omdat er ook verwacht wordt dat er veel moet worden samengewerkt (zie bijlage 9, figuur 9.20 en 9.21). Er is veel variatie ten aanzien van de verwachtingen over: flexwerken en goede (secundaire) arbeidsvoorwaarden. De variatie zit hem in het benut van alle antwoordmogelijkheden, 'geheel mee eens' tot en met 'geheel mee oneens'. Hierdoor is het lastig een duidelijke conclusie te trekken bij deze vraag (zie bijlage 9, figuur 9.21). Tot slot geeft een ruime meerderheid (76,6%) aan gesolliciteerd te hebben bij het Spaarne Gasthuis, omdat het dichtbij de woonplaats is (zie bijlage 9, figuur 9.6).

Cultuur

De vraag over de verwachting ten aanzien van cultuur is te vinden in bijlage 9, figuur 9.19. Er wordt verwacht dat het Spaarne Gasthuis een open- en informele cultuur heeft, maar ook innovatief en meegaand is. Tevens denkt een grote meerderheid (80,5%) dat het Spaarne Gasthuis openstaat voor zowel het geven als het krijgen van feedback. Hierbij verwachten zij ook meer flexibiliteit (65,9%) dan een statische organisatie. Opvallend is dat 92,7% van de respondenten de cultuur binnen het Spaarne Gasthuis typeert als probleemoplossend, terwijl uit intern vooronderzoek (2018) blijkt dat de organisatie juist kan neigen naar statusgerichtheid door de politieke geladenheid.

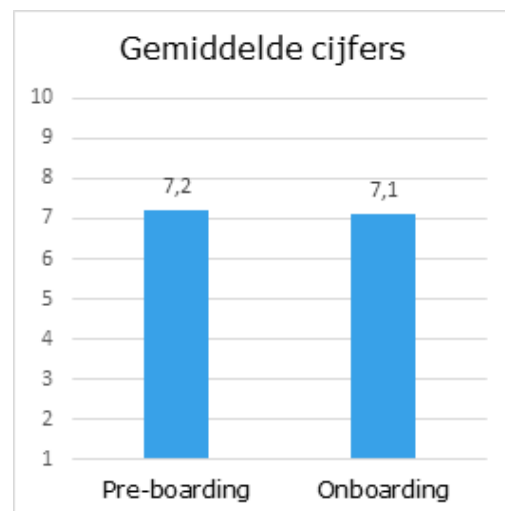
Pre-boarding

Met betrekking tot pre-boarding zijn er verschillende verwachtingen getoetst. Deze verschillende verwachtingen hebben te maken met: solliciteren, het employer brand, contactmomenten en gesprekken. Na het lezen van de vacaturetekst raakte 87,3% van de respondenten enthousiast over het Spaarne Gasthuis. Deze uitkomst samen met 61,7% van de respondenten die meer geïnteresseerd was in het Spaarne Gasthuis dan in andere ziekenhuizen laat zien dat het met het employer brand van de organisatie wel goed zit (bijlage 9, figuur 9.7). Met betrekking tot het onderwerp 'contactmomenten en gesprekken' is 74,4% van de respondenten tevreden met de tijd tussen de verstuurde sollicitatie en het eerste contactmoment met het Spaarne Gasthuis (zie bijlage 9, figuur 9.8). Aansluitend wordt er door een meerderheid (74,5%) aangegeven dat de verwachtingen over de werkzaamheden in de functie, na het sollicitatiegesprek duidelijk waren (zie bijlage 9, figuur 9.9). Voor de meeste respondenten (87,2%) was het na de gesprekkenreeks duidelijk bij wie ze vragen konden stellen. Ook de administratieve afwikkeling voor de eerste werkdag scoort hoog (zie bijlage 9, figuur 9.14).

Onboarding

Ook de verwachtingen rondom het onboarding programma zijn in kaart gebracht middels de enquête. Hieruit blijkt dat bijna alle respondenten (95%) op tijd voorzien zijn van een personeelspas. Hiervan had 82% op de eerste werkdag gelijk toegang tot het persoonlijke Spaarne Gasthuis account. Tevens geeft een grote meerderheid (87,5%) aan dat ze een direct aanspreekpunt hadden (zie bijlage 9, figuur 9.22). Tot slot is er nog een vraag gesteld over de verwachtingen van de introductieochtend. Wat met name gewaardeerd wordt, is de ontmoeting met andere collega's van verschillende disciplines.

Om de huidige situatie met betrekking tot verwachtingen goed in kaart te brengen is de respondenten gevraagd zowel het pre-boarding- als het onboarding programma een cijfer te geven (figuur 6.1). De cijfers liggen zeer dicht bij elkaar. Dit is positief gezien het kleine verschil aangeeft dat zowel de fase voor indiensttreding als het vervolg en zorgdragen voor de medewerker goed geregeld is. Voor alle gegeven cijfers wordt er verwezen naar bijlage 9, figuur 9.17 en 9.25).



Figuur 6.1.: Gemiddelde cijfers

Resultaten diepte-interviews

In het diepte-interview is de vraag gesteld waarom de respondent voor het Spaarne Gasthuis heeft gekozen. Van de zeven respondenten, geven er vier aan dat het dichtbij de woonplaats is en twee respondenten geven aan ze verwachten dat er veel doorgroeimogelijkheden zijn (bijlage 11, tabel 11.1, respondent 1, 2, 3, 6 en 7, 2018) en dit de reden was om te solliciteren bij het Spaarne Gasthuis. De laatste respondent gaf aan al bekend te zijn met het ziekenhuis (bijlage 11, tabel 11.1, respondent 5, 2018).

Er is aangegeven dat er werd verwacht dat er veel persoonlijk contact zou zijn met de leidinggevende en dat men in een 'warm bad' terecht zou komen (bijlage 11, tabel 11.5, respondent 1 en 2, 2018). De verwachting over het inwerkprogramma had betrekking op afkortingslijsten die worden overhandigd in een instructieboek (zie bijlage 11, tabel 11.6, respondent 1 en 2). De respondenten geven unaniem aan dat ze het sollicitatiegesprek als een positief gesprek ervaren hebben (bijlage 11, tabel 11.3, respondent 1 tot en met 7, 2018). Daarnaast wordt er door zes respondenten aangegeven dat het arbeidsvoorwaardengesprek duidelijk was. Slechts één respondent geeft aan dat het eenrichtingsverkeer was en er geen ruimte werd geboden tot onderhandelen, terwijl dit wel een verwachting is (bijlage 11, tabel 11.4, respondent 2, 2018). Als laatste geven respondenten aan verbaasd te zijn over de hoeveelheid informatie die werd meegegeven na het arbeidsvoorwaardengesprek (bijlage 11, tabel 11.5, respondent 4, 2018).

Opvallende verschillen of overeenkomsten

De resultaten van de diepte-interviews bevestigen de resultaten uit de enquête. Er wordt in de resultaten van de enquête aangegeven dat er wordt verwacht dat er een 'open- en informele cultuur' heerst binnen het Spaarne Gasthuis. In het diepte-interview wordt aangegeven dat er wordt verwacht dat er veel persoonlijk contact is met de leidinggevende en dat men in een 'warm bad' terecht komt, wat typerend is voor een open- en informele cultuur. Eveneens komt duidelijk naar voren dat respondenten bij het Spaarne Gasthuis solliciteren, omdat het dichtbij huis is en omdat men verwacht dat er doorgroeimogelijkheden zijn.

In de volgende deelvraag wordt duidelijk of de verwachtingen van de respondenten ten aanzien van pre-boarding en onboarding zijn uitgekomen.

6.1.2. Onderzoeksresultaten deelvraag 5: zijn de verwachtingen van nieuwe medewerkers uitgekomen ten aanzien van het pre-boarding en onboarding programma?

De gemiddelde cijfers tonen aan dat beide programma's goed zijn beoordeeld. Wanneer er een koppeling wordt gemaakt met deelvraag 4, valt op dat er toch tegenstrijdigheden zijn met de verwachtingen en de uitkomsten daarvan. Hieronder zullen de wel of niet uitgekomen verwachtingen voor zowel het pre-boarding programma als het onboarding programma besproken worden.

Pre-boarding

Een goed voorbeeld is dat respondenten de verwachting hebben dat het Spaarne Gasthuis openstaat voor feedback, maar uit de resultaten van de enquête blijkt het tegenovergestelde. Een meerderheid van de respondenten (69,2%) geeft aan geen (formeel) feedbackmoment gehad hebben van hun direct leidinggevende in de eerste werkweek, terwijl hier wel behoefte aan is (zie bijlage 9, tabel 9.4). Daarnaast blijkt uit de resultaten van de enquête dat 33,3% van de respondenten niet geïnformeerd is over de cultuur binnen het Spaarne Gasthuis en dat 35,6% deze vraag beantwoord met de categorie 'neutraal' (zie bijlage 9, figuur 9.16). Respondenten die wel geïnformeerd zijn over de cultuur, hebben deze informatie voornamelijk te horen gekregen tijdens het sollicitatiegesprek of tijdens de introductieochtend. De respondenten geven aan ook op eigen initiatief de website bezocht te hebben, om zo aan de juiste informatie over onder andere cultuur te komen (zie bijlage 9, tabel 9.1).

De niet uitgekomen verwachtingen zijn terug te zien in de (onvoldoende) cijfers, zie hiervoor tabel 6.1. De meest voorkomende reden waarom er een onvoldoende is gegeven, is dat er veel onduidelijkheid was aan informatie over de eerste werkdag. Dit is ook een verwachting die niet is uitgekomen. Respondenten gaven eerst aan dat ze dachten dat dit wel duidelijk was door de hoeveelheid informatie die respondenten meekregen, na het arbeidvoorwaardengesprek. De informatie die werd gemist, was voornamelijk: waar kan ik me melden en waar moet ik mijn werkkleding ophalen? Ook wordt aangegeven dat het soms erg lang duurde voordat het contract werd ontvangen, terwijl de eerste werkdag al bijna aanbrak (zie bijlage 9, tabel 9.2).

Tabel 6.1.: Percentages gegeven onvoldoendes voor het pre-boarding programma

Cijfer	1	2	3	4	5
Percentage	0,0%	2,3%	2,3%	2,3%	2,3%

Uit de tabel is af te lezen dat 9,2% van de respondenten de pre-boarding met een onvoldoende beoordeelt. De rest van de respondenten beoordeelt het pre-boarding programma dus met een voldoende, daarmee kan gezegd worden dat pre-boarding programma het goed doet.

Onboarding

Ook bij het onboarding programma zijn niet alle verwachtingen uitgekomen. Opvallend is dat de respondenten aangeven dat er een direct aanspreekpunt was waaraan zij vragen konden stellen, maar dat een buddy of mentor wordt gemist in het programma. Het gemis van een buddy of mentor zegt iets over de verwachtingen van het inwerkprogramma. Door vijf respondenten wordt aangegeven dat ze geen begeleiding hebben ervaren en te snel zijn losgelaten. De respondent ervaart dit als een gemist gezien ze nu niet zeker zijn van het feit of ze alles goed (zie bijlage 9, tabel 9.4, 9.5 en 9.6).

Verder geeft een meerderheid van de respondenten (74,4%) aan dat ze in hun eerste werkweek de leidinggevende hebben ontmoet. Dit betekent dat 25,6% dit heeft gemist (zie bijlage 9, figuur 9.23). De over veel persoonlijk contact hebben met de leidinggevend en terecht komen in een 'warm bad' is dus niet bij iedereen uitgekomen.

Ook geeft 59% van de respondenten aan dat niet alle systemen en processen zijn uitgelegd. Hierbij moet worden gedacht aan: verlofaanvraag, ziekmeldingssysteem, aanvraag opleidingen et cetera. Tevens wordt aangegeven dat niet bij iedereen alle administratieve zaken waren afgerond in de eerste werkweek (zie bijlage 9, figuur 9.23). Wederom een verwachting die niet volledig is uitgekomen alvorens de eerste werkdag aanbrak.

Tabel 6.2.: Percentages gegeven onvoldoendes voor het onboarding programma

Cijfer	1	2	3	4	5
Percentage	0,0%	0,0%	5,1%	2,6%	5,1%

Uit de tabel is af te lezen dat 12,8% van de respondenten het onboarding programma met een onvoldoende beoordeelt. Dat betekent dus dat 87,2% het onboarding programma met een voldoende beoordeelt, wat een zeer positief resultaat is.

Resultaten diepte-interviews

In de diepte-interviews is er een vraag gesteld over de samenwerking binnen het Spaarne Gasthuis (zie bijlage 11, tabel 11.11 en 11.12), omdat dit eveneens een vraag was in de enquête (zie resultaten deelvraag 4). Respondenten geven aan dat de verwachtingen over samenwerking met andere collega's niet volledig is uitgekomen. Er wordt aangegeven dat er met name in afdelingen en in verschillende locaties wordt gedacht (zie bijlage 11, tabel 11.11, respondent 1 tot en met 7, 2018). Kortom: het Spaarne Gasthuis wordt niet als één ziekenhuis gezien. Respondenten zien intern nog genoeg gelegenheid om te spreken over de fusie (zie bijlage 11, tabel 11.12, respondent 1 tot en met 6, 2018). Dat er twee culturen zijn, ervaren ook de respondenten. Dit komt onder andere, omdat er verschillende werkprocessen zijn. Een voorbeeld hiervan is: "Sommige medewerkers willen echt niet werken in Hoofddorp of Haarlem." Een ander voorbeeld: "De fusie zit echt nog heel diep." Dit is één van de resultaten waar rekening mee gehouden moet worden (zie bijlage 11, tabel 11.11 en 11.12).

Aansluitend op de cultuurvraag, is er ook tijdens het diepte-interviews een vraag gesteld over het geven en krijgen van feedback (bijlage 11, tabel 11.13). De respondenten geven aan dat er wel feedback momenten zijn geweest, maar dat dit was met directe collega's of pas na één of twee maanden met de direct leidinggevende. Tevens geven de respondenten aan dat ze er zelf achteraan moeten en dat dit initiatief meer vanuit het Spaarne Gasthuis mag komen (bijlage 11, tabel 11.13, respondent 1 tot en met 7, 2018).

Opvallende verschillen of overeenkomsten

Het is opvallend dat de resultaten van de enquête overeenkomen met de resultaten van de diepte-interviews. Voornamelijk de verwachtingen over samenwerken, de cultuur en het geven en krijgen van feedback komen overeen. Ook is uit de resultaten op te halen dat er mogelijk nog een ander vraagstuk speelt, dit betreft de cultuur van het Spaarne Gasthuis (zie ook hoofdstuk 8, discussie). De diepte-interviews geven bij deelvraag 5, dus een bevestiging op de resultaten van de enquête.

6.1.3. Onderzoeksresultaten deelvraag 6: wat zou het Spaarne Gasthuis beter kunnen doen volgens nieuwe medewerkers ten aanzien van het pre-boarding en onboarding programma?

Resultaten enquête

Respondenten geven meerdere keren aan dat de informatie en communicatie omtrent LIZ (het leerportaal voor alle medewerkers) beter kan. De wens voor meer informatie en betere communicatie vloeit voort uit het feit dat het veel tijd vergt om de processen te begrijpen. Dit zou volgens de respondenten niet nodig zijn wanneer de informatie beter en duidelijker gecommuniceerd wordt (zie bijlage 9, tabel 9.6). Tevens missen de respondenten een hardcopy boekje met algemene informatie, maar anderzijds is er een wens om meer te digitaliseren. Deze tegenstrijdigheid heeft voornamelijk te maken met persoonlijke voorkeur. Welke respondenten welke persoonlijke voorkeur hebben kan helaas niet worden opgemaakt uit de resultaten (zie bijlage 9, tabel 9.6). Een betere communicatie voor de eerste werkdag zouden de respondenten prettig vinden. Hierbij zou het gaan om duidelijkheid over zaken als: waar moet ik me de eerste werkdag melden? Wie is mijn aanspreekpunt? Hoe laat moet ik beginnen? Waar kan ik mijn werkkleding ophalen? Et cetera. Er wordt aangegeven dat wanneer dit beter wordt gecommuniceerd, het bepaalde onzekerheden voorkomt en er een warmer welkom ontstaat. Tot slot wordt er door sommige respondenten aangegeven dat ze pas laat het contract ontvingen en er soms wat onduidelijkheid is over het vergoeden van opleidingskosten. Communicatie is dus een focuspunt. Niet alleen ten aanzien van systemen en processen, maar ook ten aanzien van het ontvangen van informatie (zie bijlage 9, tabel 9.5 en 9.6).

Resultaten diepte-interviews

Het sollicitatiegesprek wordt door respondenten als duidelijk en prettig ervaren, maar drie van de zeven respondenten (bijlage 11, tabel 11.3, respondent 1, 2 en 7, 2018) geven aan dat er geen structuur in het gesprek was. Er wordt geen STARR-methode toegepast en dat zou volgens de respondenten wel moeten. Daarnaast bevestigt het diepte-interview de behoefte voor een inwerkprogramma en een rondleiding door het ziekenhuis die nu gemist wordt. Tevens wordt een introductieboek gemist met praktische informatie, waarin ook afkortingslijsten aanwezig zijn (zie bijlage 11, tabel 11.5 en 11.6, respondent 1 en 2, 2018). Daarnaast wordt door respondenten geadviseerd dat het handig is om van tevoren een dagje mee te kunnen lopen op de afdeling, om via die weg de cultuur en sfeer te proeven (bijlage 11, tabel 11.7, respondent 1 en 3, 2018). Het toewijzen van een buddy of mentor is een veel voorkomende reactie, dat zou volgens de respondenten de pre-boarding en onboarding moeten bevorderen. Tevens worden weer de feedbackmomenten aangehaald in het diepte-interview, dit wordt gemist (zie bijlage 11, tabel 11.17, respondent 1,3 en 4, 2018).

6.3 Resultaten best practice vragen

Tot slot zijn er nog een aantal vragen gesteld over best practices uit het theoretisch kader, om te achterhalen of de respondenten dit vinden passen bij het Spaarne Gasthuis. Hieronder worden de uitkomsten beschreven.

Resultaten enquête

In de enquête is enkel gevraagd naar de best practice over de applicatie 'Appical' (zie bijlage 9, figuur 9.15). Uit de resultaten van de enquête blijkt dat hier verschillende meningen over zijn. In tabel 6.3 zijn de reacties van de respondenten opgenomen.

Tabel 6.3.: Gegeven reacties over de applicatie Appical

Gegeven antwoord	Geheel mee eens	Mee eens	Neutraal	Mee oneens	Geheel mee oneens
Percentage	15,2%	26,1%	26,1%	23,9%	8,7%

Er kan geconcludeerd worden dat de resultaten uiteenlopen. Om te achterhalen wat de daadwerkelijke gedachte van de respondenten is over 'Appical' is in de interviews een verdiepingsslag gemaakt op deze vraag.

Resultaten diepte-interviews

De app Appical (best practice LUMC) lijken de respondenten handig te vinden, maar alleen wanneer dit volledig doordacht is en echt specifieke informatie geeft. Ook geven respondenten aan dat ze het eerst zouden willen zien, voordat ze een mening kunnen vormen over de app (zie bijlage 11, tabel 11.20, respondent 1, 4 en 5, 2018).

Verder zijn in de diepte-interviews twee andere best practices aangehaald. Hieruit blijkt dat een triggermailprogramma (best practice ING) volgens de respondent goed bedacht is, maar omdat ze binnen de organisatie al veel mail ontvangen, is het de vraag of het effectief genoeg is (zie bijlage 9, tabel 11.21, respondent 1 tot en met 7, 2018). Tot slot lijken de respondenten enthousiast te zijn over opdrachten door het ziekenhuis doen tijdens de introductie (best practice Ahold). Echter, het moet niet te langdradig zijn en er dient rekening gehouden te worden met de patiënten (zie bijlage 9, tabel 11.22, respondent 1 tot en met 7, 2018).

Opvallende verschillen of overeenkomsten

Het enige verschil wat tussen de enquête en de diepte-interviews benoemd kan worden, is de best practice van Appical. De variërende resultaten uit de enquête zijn door de diepte-interviews verduidelijkt. Men vindt het moeilijk om hier een mening over te geven en respondenten lijken nogal sceptisch te zijn tegenover de app, omdat er nog geen goed beeld gevormd kan worden over het gebruik.

6.4 Samenvatting fieldresearch resultaten

Uit de cijfers in tabel 6.1 is af te leiden dat pre-boarding positief beoordeeld wordt, ondanks de nadruk in de onderzoeksresultaten is gelegd op wat er minder goed gaat, kan er wel gezegd worden dat pre-boarding positief wordt beoordeeld. Er zijn drie punten bij pre-boarding die minder goed beoordeeld worden: contract versturen, structuur in het sollicitatiegesprek en de communicatie voordat de eerste werkdag plaatsvindt.

Onboarding wordt tevens goed beoordeeld, maar ook hier zijn er verbeterpunten. Eén van de verbeterpunten die benoemd wordt is: een buddy of mentor koppelen aan een nieuwe medewerker. Dit kan worden gezien als een inwerkprogramma en zo krijgt de respondent niet het idee dat hij aan zijn lot wordt overgelaten. Tevens zijn de feedbackmomenten met de leidinggevende volgens de respondenten gewenst en nodig, voor een goede onboarding.

Wanneer de 4C's worden beoordeeld naar aanleiding van de uitslagen van de enquête, dan wordt C1; compliance, minder goed beoordeeld in verhouding tot de rest. Het gaat om de systemen en de processen die niet goed worden uitgelegd. In tegenstelling tot C1 scoort C2; clarification beter. De verwachtingen komen grotendeels uit, op enkele verbeterpunten na. Verbeterpunt is: de feedbackcultuur. C3; culture, scoort gemiddeld. De verwachtingen over de cultuur binnen het Spaarne Gasthuis, komen over het algemeen uit. Echter, de cultuur wordt vrijwel niet van tevoren besproken en respondent nemen eigen initiatief om hier kennis van te nemen via de website. Tot slot scoort C4; connection, ook gemiddeld. De missie, visie en strategie van de organisatie wordt besproken tijdens de introductiedag, maar dit wordt niet doorvertaald naar de eigen functie. Hier valt nog winst te behalen, zodat er meer verbinding zal ontstaan voor de respondent tussen de missie en visie van het ziekenhuis en wat dat voor hem of haar betekent in de eigen functie.

7. Conclusie

De resultaten van het deskresearch- en fieldresearch onderzoek, komen in dit hoofdstuk samen. De conclusies die hieruit getrokken worden, dienen te leiden tot de beantwoording van de centrale onderzoeksvraag:

Welke maatregelen moeten worden genomen in het pre-boarding en onboarding programma van het Spaarne Gasthuis om de betrokkenheid van nieuwe medewerkers te vergroten en te behouden?

Uit de situatieschets blijkt dat het Spaarne Gasthuis nog kansen laat liggen om een energie gevende werkgever te zijn. Daarnaast verlaten verpleegkundigen de organisatie sneller (binnen 1 tot 3 jaar) dan ten aanzien van de benchmark (Spaarne Gasthuis, 2017 c). Om die reden zijn de volgende doelstellingen geformuleerd voor nieuwe medewerkers: het reduceren van het verloop, het binden en boeien van medewerkers, met als bijkomend voordeel dat de employer brand wordt versterkt. De focus in het onderzoek is gelegd op het implementeren van een pre-boarding en onboarding programma, omdat uit de situatieschets blijkt dat rondom deze thema's nog geen beleid is. Volgens Bauer (2010) en Verhoeven (2015) ligt hier de basis om de gewenste doelstellingen van de organisatie te bereiken.

Pre-boarding en onboarding

Een succesvolle pre-boarding en onboarding hangt af van het toepassen van de compliance, clarification, culture en connection factoren van Bauer (2010), maar ook de twee voorwaarden van Verhoeven (2015). De twee voorwaarden zijn: het krijgen van feedback en het werken vanuit verbinding. De onderzoeksresultaten geven aan dat de meeste respondenten pre-boarding en onboarding met een voldoende beoordelen. Het gemiddelde cijfer van pre-boarding is een 7,2 en van onboarding een 7,1. De algemene tendens van de programma's is dus positief. Ondanks dat de situatieschets aantoont dat het Spaarne Gasthuis hier geen beleid voor heeft. Toch zijn er een aantal verbeterpunten, die vanuit de theorie en het praktijkonderzoek te verklaren zijn. Hieronder zullen de aandachtspunten worden toegelicht op basis van een theoretische structurering.

Compliance

In de compliance van Bauer (2010) dienen de administratieve zaken te worden afgerond voor de eerste werkdag. Uit het onderzoek blijkt dat het Spaarne Gasthuis hier goede resultaten op behaalt en dat veel administratie al tijdens het arbeidsvoorwaardengesprek wordt afgerond. Ook dient de regelgeving- en werkprocessen van de organisatie te worden toegelicht in compliance. Uit de resultaten van het onderzoek blijkt dat het Spaarne Gasthuis een aantal verbeterpunten heeft op dit vlak. Veel respondenten geven aan dat de informatie voor de eerste werkdag wordt gemist, wat onzekerheden met zich meebrengt. Tevens blijkt dat het Planetree werkproces niet aan iedereen wordt verteld.

Clarification

De wederzijdse verwachtingen dienen van tevoren duidelijk te worden in de clarification. Dit kan in het sollicitatiegesprek en in het arbeidsvoorwaarden gesprek (Bauer, 2010). De tool die hierbij kan worden toegepast is het psychologisch contract, daarin wordt meer gesproken over de zachte feiten in plaats van de harde feiten (Verhoeven, 2015). Over beide gesprekken zijn de respondenten over het algemeen tevreden, omdat dit verduidelijking gaf op de inhoud van de functie. Echter, het Spaarne Gasthuis kan nog winst behalen op dit vlak om de cultuur van tevoren te benoemen, omdat dit onder de zachte feiten valt. Hieronder wordt dat toegelicht.

Culture

De 'fit' van de organisatie kan gewaarborgd worden door het benoemen van de cultuur. De uitgesproken en onuitgesproken regels van de organisatie moeten al worden toegelicht in de clarification, waar het psychologisch contract een handvat in kan zijn. Verhoeven (2015) haakt daarop in en geeft aan dat er een onderscheid te maken is tussen het zichtbare deel en het onzichtbare deel van de cultuur. Uit de resultaten van het onderzoek blijkt dat niet iedereen in de pre-boardingsfase is geïnformeerd over de cultuur binnen het Spaarne Gasthuis. Kortom: de verwachtingen over de functie-inhoud worden in de clarification wel duidelijk, maar de verwachtingen over de cultuur worden niet tot nauwelijks benoemd.

Daarnaast blijkt dat 92,7% van de respondenten de cultuur binnen het Spaarne Gasthuis 'probleemoplossend' vindt. Dit is opvallend, want uit de situatieschets blijkt dat de organisatie soms wat politiek geladen kan zijn, wat typerend is voor het geeldrukdenken van de Caluwé (2016) en wat meer overeenkomsten heeft het statusgerichtheid. Dit zegt iets over de interne tevredenheid van huidige medewerkers en nieuwe medewerkers, want het Spaarne Gasthuis streeft ernaar om de cultuur van rooddrukdenken en groendrukdenken (Caluwé, 2016) toe te passen. Er kan geconcludeerd worden dat deze type culturen samenkomen in het pre-boardingsproces.

Connection en werken vanuit verbinding

Volgens Bauer (2010) dient de aansluiting met de missie, visie en de directe collega's van de organisatie goed te zijn. Ook de theorie van Verhoeven (2015) geeft dit aan. De persoonlijke bijdragen aan de strategie van de organisatie, dient namelijk duidelijk te worden bij de onboarding van de nieuwe medewerker. Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat connection en werken vanuit verbinding tijdens het huidige programma van de introductieochtend wordt aangeboden, omdat de nieuwe medewerkers hier worden meegenomen in de vier ambities van het Spaarne Gasthuis. Echter, wordt de persoonlijke bijdragen van de nieuwe medewerker niet in dit proces meegenomen waardoor het voor de nieuwe medewerker onduidelijk blijft wat zijn of haar rol is voor de doelstellingen. Door medewerkers na het introductieprogramma niet direct los te laten maar juist verder te pakken met het onboarding programma, zal dit ook bijdragen aan het binden en boeien van medewerkers (Verhoeven, 2015).

De resultaten van het onderzoek geven ook aan dat er bij de introductieochtend een rondleiding wordt gemist door het ziekenhuis. Een rondleiding/kennismaking met de organisatie is belangrijk voor het voelen van de verbinding (Bauer, 2010). Naar aanleiding van de best practices, blijkt dat de maatregelen ten aanzien van het kennismaken met het ziekenhuis door middel van opdrachten uitvoeren het beste past bij de medewerkers van het Spaarne Gasthuis. Hierover wordt meer toegelicht in hoofdstuk 9, aanbevelingen.

Het geven en krijgen van feedback

Verhoeven (2015) geeft aan dat door het geven en krijgen feedback, de wederzijdse verwachtingen continu getoetst worden. Mocht er dan een 'mismatch' ontstaan, dan kan de leidinggevende of de nieuwe medewerker op tijd bijsturen. Feedbackmomenten inplannen is dus van cruciaal belang voor het binden en boeien van medewerkers (Verhoeven, 2015). Uit de resultaten van het onderzoek blijkt dat er bij de meeste respondenten geen formele feedbackmomenten zijn geweest, of pas na een aantal weken. Wat er wel goed gaat, is dat er informele feedbackmomenten zijn met directe collega's. Conclusie die hieruit getrokken kan worden, is dat er formele feedbackmomenten met de leidinggevende als standaard onderdeel in de onboarding moet worden opgenomen.

Conclusie

Uit bovenstaande gegevens kan geconcludeerd worden dat het Spaarne Gasthuis een aantal punten laat liggen die volgens de theorie wel moeten worden toegepast om de gewenste doelstellingen te bereiken. Door het uitvoeren van de beschreven theoretische bevindingen over pre-onboarding en onboarding, zullen de eerste stappen gezet worden om het verloop van medewerkers te reduceren en het binden en boeien van medewerkers aan de organisatie te versterken. Mogelijk heeft dit een positief effect op het imago van de organisatie, omdat tevreden medewerkers dit zullen uitstralen.

De focus zal moeten worden gelegd op alle theoretische bevindingen. Op ieder vlak valt namelijk winst te behalen om het gemiddelde cijfer van de programma's omhoog te halen. De veranderingen die moeten worden doorgevoerd om dit te kunnen realiseren, zullen worden beschreven in de adviezen (hoofdstuk 9) en de implementatie (hoofdstuk 10) van dit onderzoeksrapport.

8. Discussie

In dit hoofdstuk wordt getracht om met een kritische blik terug te kijken naar hoe het onderzoek is verlopen. Kwesties die de resultaten van het onderzoek minder betrouwbaar kunnen maken, worden in dit hoofdstuk beschreven.

Gedurende het vooronderzoek naar het huidige onboarding programma, kwam al vrij snel naar voren dat onboarding ook een pre-boardingsfase heeft. Echter, de interviews waren met de HR-medewerkers al gestart om de huidige situatie in kaart te brengen waardoor er maar twee interviews hebben plaatsgevonden die meer konden toelichten over het pre-boarden van medewerkers. Dit betreft het interview met XX (bijlage 4) en het interview met XX (bijlage 5). Dit zegt iets over de betrouwbaarheid van het vooronderzoek, omdat nu voornamelijk in kaart is gebracht wat het Spaarne Gasthuis doet aan onboarding.

De wens van het Spaarne Gasthuis was om de verwachtingen van nieuwe medewerkers te toetsen. In de eerste instantie was het de bedoeling om twee enquêtes te sturen. De eerste enquête moest als nulmeting dienen en de tweede enquête moest toetsen of de verwachtingen zijn uitgekomen. Echter, wegens de tijdspanne is ervoor gekozen om één enquête uit te zetten onder nieuwe medewerkers. Dit heeft invloed gehad op de kwaliteit van het onderzoek, omdat nieuwe medewerkers nu achteraf moesten bedenken welke verwachtingen ze eigenlijk hadden. Dat maakt het onderzoek minder betrouwbaar (Verhoeven, 2016). Daarnaast vond ik het een risico om de respons hetzelfde te houden. Met andere woorden: reageren er exact zoveel mensen in de tweede enquête als in de nulmeting? Zo niet, worden de verhoudingen dan niet scheef? Achteraf gezien had dit niks moeten uitmaken, omdat de enquête nu vrij lang is geworden. Dit heeft een nadeel ondervonden, omdat tijdens het invullen van de enquête een aantal respondenten zijn afgehaakt. Dit heeft invloed op de kwaliteit van het onderzoek. De respons is aan het begin van de enquête dus hoger dan aan het eind van de enquête en heeft effect op de betrouwbaarheid van het onderzoek. De verwachtingen toetsen komt wel aan bod in deelvraag 4, maar de aandacht gaat ook naar andere onderdelen die voort zijn gekomen uit het vooronderzoek en het theoretisch kader.

Gedurende de tijd dat de enquête uit stond onder de respondenten, heb ik zeven diepte-interviews afgenomen. Achteraf gezien waren er negen aanmeldingen voor een diepte-interview. Uiteindelijk heb ik ervoor gekozen om het bij zeven interviews te houden, omdat de aanmeldingen op het laatste moment binnen kwamen en ik geen tijd meer had om de interviews nog in te plannen. Enerzijds een gemiste kans wegens input die geleverd kan worden, anderzijds is tijdgebrek een logische verklaring om de interviews niet meer af te nemen. De vragen waren gestructureerd, omdat ik de antwoorden in een analyseschema wilde vastleggen. Daarnaast ben ik bij twee interviews vergeten om één vraag te stellen. Dit is aangeduid met een kruis in het analyseschema in bijlage 11. Achteraf gezien had dit kunnen worden opgelost, door de vraag nog per mail te stellen, maar dat is niet meer gebeurd.

Daarnaast zijn sollicitatiegesprekken onderdeel van het pre-boarding programma. Afgewezen kandidaten zijn niet ondervraagd hoe zij het sollicitatiegesprek vonden, terwijl dit ook heel leerzaam voor het Spaarne Gasthuis had kunnen zijn om de pre-boarding (sollicitatiegesprekken) te verbeteren. Overigens heeft het geen invloed op de onboarding van nieuwe medewerkers, omdat afgewezen kandidaten deze fasen niet mee zullen krijgen.

Het Spaarne Gasthuis had als wens om de focus te houden op pre-boarding en onboarding. Hierdoor zijn niet andere zaken van het verloop van medewerkers in kaart gebracht. Enkel is er nu in kaart gebracht wat er kan worden gedaan om nieuwe medewerkers te binden en boeien. Echter, het werd al vrij snel duidelijk dat er signalen waren dat het Spaarne Gasthuis twee culturen heeft, omdat het een gefuseerde organisatie is sinds 2015. "Wij van Haarlem en zij van Hoofddorp." Dit is een veelgehoorde uitspraak. In het fieldresearch onderzoek wordt dit bevestigd. Bauer (2010) en Verhoeven (2015) zeggen over de cultuur dat dit bij pre-boarding moet voldoen aan de volgende criteria: het benoemen van de cultuur in het sollicitatiegesprek en daarmee het onzichtbare gedeelte bespreken. Het Spaarne Gasthuis kan daar niet volledig aan voldoen, omdat het onduidelijk is wat nou precies de cultuur is, waardoor het niet duidelijk overgebracht kan worden op de nieuwe medewerker. Conclusie is, in het onderzoek had ik moeten meenemen welke cultuurverschillen er precies zijn. Expliciet had dit nog per locatie en afdeling onderzocht kunnen worden, zodat er specifiekere resultaten uitkomen. Nu heeft dit effect op de validiteit van het onderzoek, omdat dit niet is gemeten. In een vervolgonderzoek kan er meer aandacht worden besteed aan de cultuurverschillen. Hierover later meer in de aanbevelingen in hoofdstuk 9.

9. Aanbevelingen

De conclusies die zijn beschreven in hoofdstuk 7, worden in dit hoofdstuk voorzien van aanbevelingen die zullen bijdragen aan het behalen van de doelstellingen van dit onderzoek. De aanbevelingen zullen in twee onderwerpen worden verdeeld: pre-boarding en onboarding.

"Je krijgt nooit een tweede kans om een eerste indruk te maken." – Gerd de Ley (1944).

9.1. Teams opstarten pre-boarding en onboarding

Gezien het feit dat pre-boarding en onboarding verschillende activiteiten bevatten, is het verstandig om experts te creëren voor beide programma's. De afdeling recruitment kan een team vormen voor het pre-boarding programma en de HR-business partner kan een team vormen voor het onboarding programma. Door experts te creëren, kunnen de processen beter geëvalueerd worden en is het voor de belanghebbende duidelijk wie vanuit HR het aanspreekpunt is voor de programma's. Hieronder zullen de adviezen eerst worden uitgewerkt voor pre-boarding en vervolgens voor onboarding.

9.2 Aanbevelingen pre-boarding

De eerste stappen om de juiste aandacht (boeien) van nieuwe medewerkers te realiseren, dienen te worden gelegd in het pre-boardingsproces. De wederzijdse verwachtingen moeten in dit proces meer worden besproken middels het psychologisch contract, de onuitgesproken regels van Verhoeven (2015) kunnen als handvat worden gebruikt. De gewenste situatie moet duidelijker worden gesteld: wat zijn de persoonlijke doelstellingen van de nieuwe medewerker en wat zijn de doelstellingen van de organisatie? Past dit bij elkaar? Is dit een match? Daarmee weet de leidinggevende precies wat de verwachtingen zijn van de nieuwe medewerker. In een later stadium kan er dan altijd gerefereerd worden naar het sollicitatiegesprek om de verwachtingen te bespreken. Om een goed pre-boardingsproces te realiseren, zijn hieronder de vier aanbevelingen geschreven die antwoord moeten geven op bovenstaande factoren.

1. STARR-methodiek toepassen tijdens sollicitatiegesprek

Uit de diepte-interviews is naar voren gekomen dat er door sommige respondenten structuur wordt gemist tijdens het sollicitatiegesprek. Een mooi startpunt om dit op te lossen, is het toepassen van de STARR-methodiek: situatie, taak, actie, resultaat en reflectie (Panis, 2017). Tijdens het sollicitatiegesprek (zie uitleg bijlage 12). Recruitment en/of de HR-business partner zou deze rol kunnen vervullen, samen met de leidinggevende. Door meer structuur aan het gesprek te brengen, kan er ook beter in kaart worden gebracht of de potentiële nieuwe medewerker goed in de functie past, maar ook bij de organisatie zelf. Tevens wordt door het toepassen van de STARR-methodiek, de rol van de kandidaat of toekomstig medewerker duidelijker. En door het toepassen van de STARR-methodiek wordt uiteindelijk de beste kandidaat geselecteerd, wat bij ongestructureerde gesprekken onzeker is. Door het benoemen van de missie, visie en de vier ambities tijdens het sollicitatiegesprek, kan vervolgens de koppeling worden gemaakt naar de eigen functie. Hiermee wordt de eigen bijdragen van de nieuwe medewerker ook duidelijker. Dit sluit dan direct aan bij 'connection' van Bauer (2010) en verbinding van Verhoeven (2015).

Om dit advies goed uit te voeren, dient er rekening te worden gehouden met de bezetting van recruitment of de HR-business partners. Eerder is door recruitment aangegeven (zie bijlage 5) dat ze graag de processen beter willen aansturen, maar dat ze daar de capaciteit niet voor hebben. Een FTE of een stagiaire op de HR-afdeling zou dus goed van pas komen. Wanneer dit (nog) niet mogelijk is, zou het alternatief kunnen zijn om eenmalige trainingen te geven aan de leidinggevenden door team pre-boarding. In de implementatie zal hier verder op worden ingegaan.

2. Proefdraaien op de afdeling

Uit de onderzoeksresultaten is gebleken dat sommige respondenten het fijn hadden gevonden om van tevoren een dagdeel, mee te draaien op de afdeling (bijlage 11, tabel 11.7, respondenten 1 en 3). Het Spaarne Gasthuis zou het initiatief kunnen nemen om dit standaard aan te bieden, zodat een 'mismatch' kan worden voorkomen en de verwachtingen duidelijker worden. Zo weet het Spaarne Gasthuis wie ze in dienst nemen en de nieuwe medewerker kan de sfeer/cultuur proeven. Daarnaast wordt dit ook gelijk kenbaar gemaakt aan de nieuwe medewerker, omdat het nu niet altijd wordt benoemd. Het proefdraaien kan worden georganiseerd door de leidinggevende en een buddy/mentor. Een draaiboek kan een handvat zijn voor het proefdraaien. In bijlage 13 is hier een voorbeeld van weergegeven.

3. Meer informatie verschaffen voordat de eerste werkdag aanbreekt

Respondenten hebben aangegeven dat het nu regelmatig voorkomt dat er onduidelijkheden zijn over de eerste werkdag. Dit levert onzekerheden en frustraties op (bijlage 11, tabel 11.6, respondent 1, 2, 4, 5, 6). Dit kan eenvoudig worden opgelost door de benodigde informatie te bundelen in een "welcome onboard" handboek. Het handboek wordt van tevoren naar de medewerker gemaild of hardcopy opgestuurd. Hierin dient enkel praktische informatie te worden verschaft zodat de onzekerheden worden weggenomen. Welke informatie dit betreft, daarvoor wordt verwezen naar hoofdstuk 6, onderzoeksresultaten.

Tevens zijn er frustraties over de uitleg rondom systemen en processen. De 'compliance' van Bauer (2010) heeft meer aandacht nodig. Ook deze informatie kan worden verschaft middels een handboek. In het handboek dienen stapsgewijs de systemen en processen te worden uitgelegd. Om te zorgen dat medewerkers niet het gevoel krijgen dat ze te vroeg worden losgelaten, kan deze aanbeveling gekoppeld worden aan het buddy of mentorprogramma (zie aanbeveling 1 van onboarding). Deze buddy of mentor kan naar aanleiding van vragen die de medewerker heeft over het handboek, systemen of processen ondersteuning bieden.

9.3 Aanbevelingen onboarding

Uit het onderzoek blijkt dat het Spaarne Gasthuis meer kan doen dan alleen het aanbieden van een introductieochtend. Uit het vooronderzoek blijkt dat voornamelijk verpleegkundigen (de zorggroep) snel worden losgelaten, terwijl daar het verloop het hoogst is. Om het verloop te reduceren, worden de onderstaande aanbevelingen geschreven.

1. Buddy of mentorprogramma

Uit de resultaten blijkt dat er een buddy of mentor wordt gemist in de eerste werkweken. Sommige afdelingen doen het wel, maar andere niet. Omdat het Spaarne Gasthuis graag één uniform pre-onboarding en onboarding beleid wil, is het advies om een buddy of mentorprogramma te starten. Een uniform beleid schept namelijk transparantie, duidelijkheid en structuur. Huidige medewerker wordt dan voor de eerste drie/vier weken gekoppeld aan de nieuwe medewerker. De buddy of mentor is dan het directe aanspreekpunt voor de nieuwe medewerker. De buddy of mentor dient dan de volgende informatie aan te reiken middels een welkomstpakketje:

- Introductieboek van de afdeling en het Spaarne Gasthuis breed;
- Afkortingslijsten;
- Rondleiding geven door het ziekenhuis;
- Zorgen voor een plattegrond en
- Aanspreekpunt voor vragen over de werkprocessen en systemen.

Daarnaast kan de buddy of mentor ervoor zorgen dat er een gesprek kennismaking plaatsvindt met de leidinggevende. Hieronder wordt dit advies verder uitgeschreven middels feedbackmomenten inplannen.

2. Feedbackmomenten inplannen

Het is al vaker benoemd, maar uit de resultaten van het onderzoek blijkt dat niet iedereen een feedbackmoment heeft gehad met de leidinggevende. Door de respondenten is dit wel gewenst en ook van toegevoegde waarde volgens Verhoeven (2015). Het is belangrijk dat in de eerste of tweede werkweek van de nieuwe medewerker, een (formeel) feedbackmoment wordt ingepland met de leidinggevende. Hierbij kan de buddy of mentor aansluiten, omdat zij in de eerste weken nauw samenwerken met de nieuwe medewerker. Op deze manier kan ook de buddy of mentor het functioneren bespreekbaar maken en bekijken of er een 'match' is of niet in de proeftijdperiode.

Door het stimuleren van feedbackmomenten, krijgt de nieuwe medewerker ook het gevoel dat hij of zij serieus wordt genomen. De leidinggevende dient hierbij aan te geven dat ook hij of zij graag feedback ontvangen. Wat gaat er goed en waar is nog behoefte aan? Door dit bespreekbaar te maken, blijven de wederzijdse verwachtingen getoetst worden. Uiteindelijk betekent dit dat er in de inwerkperiode twee evaluatiemomenten zullen zijn. Het nieuwe feedbackmoment en het einde proeftijdgesprek.

Hoe de feedbackmomenten gefaciliteerd worden en hoe HR daar een ondersteunde rol in kan bieden, wordt verder uitgewerkt in het implementatieplan.

9.3 Overige aanbevelingen

Tot slot worden nog twee aanbevelingen geschreven die mij als onderzoeker zijn opgevallen. Met enige regelmaat is de fusie van 2015 naar voren gekomen in het onderzoek. Het is opvallend dat er nog twee culturen zijn, dit wordt ook aangegeven in de diepte-interviews. Als onderzoeker denk ik dat het goed is om hier meer aandacht aan te besteden, omdat intern de sfeer wel goed moet zijn om de nieuwe medewerker ook dit gevoel te geven. Hieronder is er een aanbeveling geschreven om onderzoek te verrichten naar een cultuurverandering.

1. Aannemen van een stagiaire

Zoals aangegeven, lijkt het verstandig om intern verder onderzoek te verrichten naar de cultuurverschillen binnen het Spaarne Gasthuis. Een stagiaire op de HR-afdeling zou dit goed kunnen oppakken. Waar liggen de knelpunten en hoe kan dat worden opgelost? Door medewerkers tevreden te houden, wordt het binden en boeien ook vergroot. Daarnaast is het lastig om met de huidige culturen ('wij van Haarlem' en 'zij van Hoofddorp'), de feedback en openheid te creëren wanneer er onderling nog hiërarchie heerst. Daardoor worden medewerkers niet altijd als gelijk gezien. Door de cultuur binnen het Spaarne Gasthuis aan te pakken, komen de andere aanbevelingen ook meer tot z'n recht, omdat het een samenhang heeft met elkaar. Nogmaals, van der Haas en Hudepohl (2015, p.84) stellen: "Intern beginnen is extern winnen."

2. "Practice what you preach"

Daarnaast zou het 'planetree' concept beter kunnen worden toegelicht aan nieuwe en huidige medewerkers. Het Spaarne Gasthuis zou het initiatief kunnen nemen om workshops te organiseren na de introductieochtend. Door het op deze manier in te richten, wordt er op een gestructureerde manier informatie verschaft aan nieuwe medewerkers waardoor de informatie daadwerkelijk wordt onthouden en niet in een grijs gebied komt. Het LUMC is hier een mooie best practice voor (zie hoofdstuk 4, paragraaf 4.6.3). Als aansluiting op de introductieochtend, worden er workshops georganiseerd. Bij het LUMC worden de waarden en persoonlijke bijdragen aan de strategie van de organisatie verder toegelicht. Het Spaarne Gasthuis kan ervoor kiezen om dit ook te doen, gecombineerd met planetree werken. In bijlage 14 wordt een voorbeeld beschreven wat kan worden opgenomen in de workshops.

10. Implementatie

De implementatie wordt beschreven vanuit de invalshoek om medewerkers meer te binden met de organisatie, omdat dit effect heeft op het verloop van medewerkers (Verhoeven, 2015). Er is bewust gekozen twee aanbevelingen uit te werken in het implementatieplan. De reden is, dat deze twee aanbevelingen een groot effect hebben op het pre-boarding programma en onboarding programma. De aanbevelingen betreffen: de STARR-methodiek (aanbeveling pre-boarding) en feedbackmomenten inplannen (aanbeveling onboarding). In dit hoofdstuk wordt een planmatige beschrijving van de implementatie weergegeven. Vervolgens wordt toegelicht hoe de adviezen moeten worden voorzien aan monitoring en evaluatiemomenten. Daarna volgt een kosten-baten-risico-analyse. Ook wordt in kaart gebracht welke interventies er nodig zijn en tot slot is er een communicatieplan geschreven.

10.1 Planmatige beschrijving van de implementatie

Voordat de adviezen kunnen worden geïmplementeerd binnen het Spaarne Gasthuis dient er een duidelijke rolverdeling te komen. Uit vooronderzoek (zie hoofdstuk 2, paragraaf 2.2.2) blijkt dat de organisatie kenmerken heeft van het *geeldrukdenken* (Caluwé, 2002). Bij de implementatie van de aanbevelingen dient rekening te worden gehouden met deze typering van de organisatie. De voorwaarde van de implementatie is dat medewerkers van het HR-team met belanghebbende om tafel gaan, om te bespreken wat het oplevert om de adviezen van pre-boarding en onboarding te gaan implementeren. Ook kan in deze vergadering aan bod komen wie er een rol zou willen (en moeten) invullen in het samenstellen van team pre-boarding en team onboarding. Hiermee wordt direct cohesie gecreëerd en wordt eveneens gewerkt aan één Spaarne Gasthuis. In bijlage 15 wordt een planmatige beschrijving weergegeven in tabel 15.1.

10.1.1. Monitoring en evaluatie van implementatie

Het uiteindelijke doel van het implementeren van de adviezen, is het verloop reduceren en het binden en boeien van medewerkers vergroten. Om dit te realiseren is het van belang dat de implementatie wordt gemonitord door team pre-boarding en team onboarding. Daarnaast dienen evaluatiegesprekken gevoerd te worden met de leidinggevenden. Beide teams zullen hier in het begin dus een vaste taak in krijgen, omdat iedere maand nieuwe medewerkers in dienst treden.

Indien de planmatige beschrijving wordt aangehouden, zal het monitoren en evalueren vanaf begin september 2018 van start gaan. Voornamelijk in het begin zal dit veel tijd vragen omdat het nieuwe programma voor pre-boarding en onboarding voor iedereen wennen is. Het advies wat hierbij wordt gegeven is: zorg ervoor dat iemand van team pre-boarding aanwezig is bij de sollicitatiegesprekken. Op deze manier kan in het begin de STARR-methodiek gemonitord worden. Na afloop van het gesprek kunnen de leidinggevenden met team pre-boarding bespreken wat ze ervan vonden. Naarmate de implementatie vordert, kan dit langzaam weer worden afgebouwd.

Wanneer het gaat om de formele feedbackmomenten die de leidinggevende dient te hebben met de nieuwe medewerker, is het verstandig om maandelijks een bila te houden met team onboarding. Dit kan telefonisch indien sprake is van tijdgebrek. De leidinggevenden benoemen kort wat goed gaat en waar nog behoeften aan is en team onboarding kan hier een ondersteunende rol in vervullen. Dit geeft de medewerker de kans om zich sneller 'onboard' te voelen.

Tot slot is het belangrijk om te meten of de doelstellingen ook daadwerkelijk zijn behaald. Het Spaarne Gasthuis kan een nameting doen door nieuwe medewerkers die per 1 februari 2019 tot en met 1 april 2019 in dienst treden te enquêteren. De organisatie heeft dan een halfjaar de tijd gehad om de implementatie te verwezenlijken. De resultaten moeten dan aantonen of de verbeterde aspecten in de programma's het binden en boeien heeft vergroot en of het verloop is afgenomen.

10.3 Kosten-baten-risicoanalyse

Om de relevantie van het implementeren van een goed pre-boarding en onboarding programma te verduidelijken zullen de kosten en baten tegen elkaar worden afgewogen. Dit dient aan te tonen wat de adviezen voor het Spaarne Gasthuis opleveren. De kosten-baten-risicoanalyse voor de STARR-methode en de feedbackmomenten zijn uitgewerkt in bijlage 15. Ook is in kaart gebracht wat de verloopkosten kunnen zijn van een verpleegkundige. In tabel 10.2 zijn de totale kosten en baten opgenomen.

Tabel 10.1.: Totale kosten en baten van de implementatie

Financiële kosten en baten	
Totale kosten implementatie	Totale baten implementatie
€ 1.771,25	€ 6.686,40
Kostenbesparing; € 4.915,15	

De kosten en baten zijn tegen elkaar afgewogen en de adviezen zullen op lange termijn meer baten opleveren dan kosten. Op korte termijn zullen er voornamelijk eenmalige kosten zijn. Wanneer het Spaarne Gasthuis door de implementatie van de adviezen al één medewerker weet te binden en boeien met de organisatie, dan levert dat een kostenbesparing op van € 4.915,15. Nogmaals wordt er verwezen naar bijlage 16 voor de gehele uitwerking van de kosten-baten-risicoanalyse.

10.4 Interventies implementatieplan

Bij beide adviezen zullen er interventies moeten plaatsvinden om de belanghebbende en de leidinggevenden te informeren over het implementatieplan. In het actieplan in bijlage 15 is dit uitgebreid beschreven. Team pre-boarding en team onboarding zullen het beleid uit het actieplan moeten volgen om de implementatie succesvol te laten slagen. Daarbij moeten de leidinggevenden de huidige medewerkers ook op de hoogte stellen van de implementatie om dit zo soepel mogelijk te laten verlopen. Door iedere belanghebbende een rol te geven in de implementatie, zal er draagvlak gecreëerd worden en daarmee zal het gevoel 'één Spaarne Gasthuis' gestimuleerd worden. Wanneer leidinggevende laten zien dat ze pre-boarding en onboarding programma's ondersteunen, zullen de huidige medewerkers ook graag een steentje bijdragen. Daarnaast zal in het begin moeten blijken of de implementatie soepel verloopt of niet. Indien dit niet het geval is, dan zal team pre-boarding en team onboarding het actieplan moeten aanscherpen om de belangen van de programma's te verduidelijken.

10.5 Communicatieplan

In tabel 10.2 wordt een kort communicatieplan opgenomen voor de implementatie van de adviezen. Het dient antwoord te geven op: waarom is pre-boarding en onboarding een belangrijk thema voor het Spaarne Gasthuis?

Tabel 10.2.: Communicatieplan implementatie adviezen

Team pre-boarding en team onboarding	Belanghebbende als de Raad van Bestuur	HR-manager	Leidinggevenden
Om het risico te voorkomen dat medewerkers te snel worden losgelaten, dient het HR-team dit te monitoren en een ondersteuning te zijn voor de leidinggevenden. Uiteindelijk dragen de adviezen bij aan de HR-doelstellingen uit de situatieschets en zullen de baten al snel duidelijk worden wanneer het verloop afneemt.	Om te anticiperen op de externe ontwikkelingen die zich voordoen, is het noodzakelijk om een energie gevende werkgever te worden. Door het implementeren van de adviezen, blijkt uit de theorie dat pre-boarding en onboarding kan bijdragen om een energie gevende werkgever te worden. Daarmee wordt het binden en boeien vergroot en de employer brand versterkt, wat invloed heeft op de concurrentie naar andere ziekenhuizen toe.	Om de HR-doelstellingen te bereiken uit de situatieschets, zal het team moeten anticiperen op de resultaten van het onderzoek. De HR-manager kan het team ondersteunen door mogelijkheden te bieden die de adviezen kunnen versterken. Door de relevantie aan het team te verduidelijken zal dit ook energie opleveren in het team.	Als huidige medewerkers zien dat de leidinggevenden bereid zijn om aan het binden en boeien van medewerkers te werken, dan zal dit ook een positieve invloed hebben op de werkvloer. Eveneens hoeven de leidinggevenden op lange termijn steeds minder gesprekken te voeren, omdat het behoud van medewerkers steeds meer gerealiseerd kan worden.

Literatuurlijst

- Aalst, M. van der (2017, 13 maart). Zorg Factsheet arbeidsmarkt [online artikel]. Geraadpleegd op 16 februari 2018 van <https://www.werk.nl/xpsimage/wdo213859>
- Aarnoutse, B. (2016). *Alignment 2.0. De optelsom van internal branding en employer branding in de praktijk*. Amsterdam: Adfo Groep
- Alebeek, J. van (2016, 13 april). HR analytics en oboarding [online artikel]. Geraadpleegd op 22 februari 2018 van <https://www.expand.nl/nl/2084/hr-blog/hr-analytics-en-onboarding>
- Baarda, B. & Bakker, E. & Fischer, T. & Julsing, M. & Goede, M. de & Peters, V. & Velden, T. van der (2013). *Basisboek Kwalitatief onderzoek. Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers
- Bauer, T.N. (2010). Onboarding New Employees: Maximizing Success. *SHRM Foundation* [online artikel]. Geraadpleegd op 13 maart 2018 van <https://www.shrm.org/foundation/ourwork/initiatives/resources-from-past-initiatives/Documents/Onboarding%20New%20Employees.pdf>
- Boushey, H. & Glynn, S.J. (2012, 16 november). There Are Significant Business Costs to Replacing Employees [online artikel]. Geraadpleegd op 29 mei 2018 van <https://www.scribd.com/document/112707536/There-Are-Significant-Business-Costs-to-Replacing-Employees>
- Bruel, M. & Colsen, C. (2013). *De geluksfabriek over het binden en boeien van mensen in organisaties*. Schiedam: Scriptum Management
- CBS (2018, 6 april). Medisch geschoolden; arbeidspositie, positie in de werkkring, naar beroep [online artikel]. Geraadpleegd op 20 mei 2018 van <http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?VW=T&DM=SLNL&PA=81551NED&D1=0,2,10-11&D2=0&D3=a&D4=0-1,4,46,49,56,58,62,65,I&D5=2,I&HD=130918-1422&HDR=G1,T,G4&STB=G3,G2>
- Dingemanse, K. (2017, 2 mei). Soorten interviews [online artikel]. Geraadpleegd op 18 mei 2018 van <https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/soorten-interviews/>
- Haas, M. van der & Hudepohl, J. (2015). *Arbeidsmarktcommunicatie van A/Z*. Amsterdam: Adfo Groep
- Indeedy (2018, 1 juni). Salarissen voor Hbo Verpleegkundige (m/v) in Nederland [online artikel]. Geraadpleegd op 3 juni 2018 van [https://www.indeedy.nl/salaries/Hbo-Verpleegkundige-\(m/v\)-Salaries](https://www.indeedy.nl/salaries/Hbo-Verpleegkundige-(m/v)-Salaries)
- Indeedy (2018, 1 juni). Salarissen voor Verpleegkundige Niveau 4/5 (m/v) in Nederland [online artikel]. Geraadpleegd op 3 juni 2018 van [https://www.indeedy.nl/salaries/Verpleegkundige-Niveau-4-/5-\(m/v\)-Salaries](https://www.indeedy.nl/salaries/Verpleegkundige-Niveau-4-/5-(m/v)-Salaries)
- Illia, L. & Balmer, J.M.T. (2012). *Corporate communication and corporate marketing*. Bingley: Emerald Group Publishing Limited
- ING (2017, 14 december). Gezondheidszorg groeit in hoger tempo [artikel artikel]. Geraadpleegd op 20 februari 2018 van <https://www.ing.nl/zakelijk/kennis-over-de-economie/uw-sector/outlook-2018/health.html>
- Kleijn, H. & Rorink, F. (2016). *Verandermanagement 4^e editie*. Amsterdam: Pearson Benelux
- Oelen, M. (2018, 26 januari). Meer aandacht voor onboarding in LUMC [online artikel]. Geraadpleegd op 16 maart 2018 van <https://www.xperthraactueel.nl/recruitment/meer-aandacht-voor-onboarding-in-lumc/>

Panis, D. (2017, 31 oktober). Haal het maximale uit je sollicitatie met de STARR-methode [online artikel]. Geraadpleegd op 27 mei 2018 van <https://www.wetalent.nl/haal-maximale-sollicitatie-starr-methode/>

Raet HR Benchmark (2018). *Samenvatting belangrijkste resultaten uit het totale onderzoeksrapport*. Amersfoort: Raet

Schumacher, J. (2017, 22 mei). Cijfers: vergrijzing en toenemende zorg [online artikel]. Geraadpleegd op 16 februari 2018 van <https://www.zorgvoorbeter.nl/veranderingen-langdurige-zorg/cijfers-vergrijzing>

Spaarne Gasthuis (2017 a, 23 oktober). Innoveren, digitaliseren en harmoniseren: samen meer dan topzorg. Kaderbrief 2018 [intern document].

Spaarne Gasthuis (2018 b). Strategische HRM door HR Analytics Spaarne Gasthuis [intern document].

Spaarne Gasthuis (2017 c). Exit-rapportage eerste halfjaar 2017 [intern document].

Spaarne Gasthuis (2018 d, 12 januari). Jaarplan 2018 HR-afdeling [intern document].

Spaarne Gasthuis (z.j. e). Planetree [website]. Geraadpleegd op 12 mei 2018 van <https://spaarnegasthuis.nl/over-spaarne-gasthuis/planetree>

Swaen, B. (2017 a, 2 november). Wat is een conceptueel model? [online artikel]. Geraadpleegd op 26 maart 2018 van <https://www.scribbr.nl/scriptie-structuur/conceptueel-model/>

Swaen, B. (2017 b, 3 augustus). Validiteit in je scriptie [online artikel]. Geraadpleegd op 18 mei 2018 van <https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/validiteit-van-scriptieonderzoek/>

Verhoeven, A. (2015). *Onboarding; Blijvend succes van nieuwe medewerkers*. Amsterdam: Boom Nelissen

Verhoeven, N. (2016). *Wat is onderzoek? Praktijkboek voor methoden en technieken*. Amsterdam: Boom uitgevers

Weidema, N. (2017, 12 september). Mislukte sollicitatie kost handenvol geld [online artikel]. Geraadpleegd op 30 mei 2018 van <https://www.pwnet.nl/instream/nieuws/2017/05/mislukte-sollicitatie-kost-handenvol-geld-10124281>

Bijlagen

In bijlage 1 tot en met 5 worden de volledig uitgeschreven half-gestructureerde interviews met de stakeholders van de HR-afdeling weergegeven (niet inzichtelijk). In bijlage 6 zullen de checklists van onboarding aan bod komen. Vervolgens wordt in bijlage 7 de enquêtevragen weergegeven. In bijlage 8 bevindt zich de 'reminder mail' die naar de respondenten is gestuurd. In bijlage 9 worden de resultaten van de enquête weergegeven. In bijlage 10 zal het format staan voor de diepte-interviews. Gevolgd door bijlage 11, waarin een analyseschema is opgenomen van de afgenomen diepte-interviews. In bijlage 12 wordt de STARR-methodiek toegelicht, bijlage 13 zal in het teken staan van het proefdraaien en bijlage 14 zal gaan over de workshops. Vervolgens zal in bijlage 15 het actieplan worden geschreven voor de implementaties en tot slot wordt de kosten-baten-risicoanalyse opgenomen in bijlage 16.

Bijlage 6: checklist van onboarding

Tabel 6.1.: *evaluatie checklist onboarding, overgenomen van Verhoeven (2015, p. 112).*

Evaluatie onboarding	1	2	3
Rondom werving			
Realistic Job Preview			
De pre-boarding: informatie en activiteiten voor binnenkomst			
De administratieve afwikkeling voor binnenkomst			
Support aan nieuwkomers			
Een goed voorbereide manager en team			
Een goed voorbereide mentor, buddy en peersupport			
Online ondersteunend onboardingsprogramma/app			
Introductieactiviteiten (denk aan cursus, lunch, et cetera)			
Een georganiseerde eerste dag			
Leren kennen van...			
Het tijdig toelichten van regels en procedures binnen de organisatie			
Het geven van structurele feedback aan nieuwkomers op prestaties en manier van werken, zowel formeel als informeel			
Het geven van ruimte aan nieuwkomers om feedback te geven aan de organisatie en zichzelf te laten zien			
Het creëren van de juiste verwachtingen vanuit de organisatie: wat kan een werknemer verwachten bijvoorbeeld qua baan, loopbaan, beloning et cetera? Wat verwacht de organisatie dat hij geeft bijvoorbeeld qua prestaties en gedrag, loyaliteit, flexibiliteit?			
Het opbouwen van effectieve netwerken bij nieuwkomers			
Het leren kennen van de cultuur, de normen, waarden en het gedrag van de organisatie			
Het ontwikkelen van trots en betrokkenheid bij nieuwkomers			
Plannen			
Een strategisch onboardingsplan			
Maatwerk voor doelgroepen en individuen			
Evaluatie van onboarding na drie weken, negentig dagen en halfjaar			

(1: voor verbetering vatbaar, 2: goed, 3: meer dan goed geregeld)

Tabel 6.2.: *checklist onboarding, overgenomen van Verhoeven (2016, p. 239).*

Check	De logistiek	Wie
	Zorg voor visitekaartjes op de eerste dag.	
	Zorg voor een bureau, pc, telefoon, voor duidelijkheid over een (vervangende) auto op de eerste dag.	
	Laat nieuwe medewerkers op de eerste dag zien waar ze zaken als kantoorpullen, kopieermachines, printers, koffie en kantine kunnen vinden, en zorg voor een lijst met belangrijke telefoonnummers.	
	Voor de start	
	Geef de startdatum van nieuwe medewerkers aan hun teamgenoten door.	
	Leg het inwerkproces uit aan de nieuwe medewerkers.	
	Stuur nieuwe medewerkers een welkomstpakket toe met daarin informatie over de visie en missie van de organisatie en over de afdeling, of zorg dat ze kunnen inloggen op de intranetsite, zodat ze deze informatie online kunnen lezen.	
	Zorg dat nieuwe medewerkers de belangrijkste werkdocumenten al thuis krijgen.	
	Rolverdeling	
	Wijs peer support aan die de nieuwe medewerkers helpen om de organisatie te leren kennen.	
	Maak een rolverdeling: wie doet wat en wanneer? Bepaal wie eindverantwoordelijk is voor het gehele onboardingsproces.	
	Houd goed in de gaten of alle onboardingsactiviteiten (op tijd) gebeuren.	
	Netwerk opbouwen	
	Stimuleer medewerkers om contact op te nemen met nieuwe medewerkers: vraag collega's of buddy's om hen welkom te heten in de organisatie en contactgegevens achter te laten voor eventuele vragen. Nodig hen alvast uit voor een teamuitje of een sessie met een klant.	
	Introduceer nieuwe medewerkers bij collega's en andere betrokkenen (klanten, directie, toeleveranciers, enzovoort). Maak een programma waardoor zij de waarden en cultuur van de organisatie leren kennen en gemakkelijk contacten kunnen leggen en gegevens kunnen uitwisselen.	
	Resultaten	
	Zorg ervoor dat voor nieuwe medewerkers helder is wat hun eerste taak is in de eerste week, wat de verwachte resultaten zijn en wat deze resultaten bijdragen.	
	Plan binnen de eerste dertig dagen gesprekken met de nieuwe medewerker en zijn manager om de verwachtingen te bespreken. Bespreek ook de verwachtingen van de nieuwe medewerker over de baan. Bepaal welke zaken nodig zijn om de verwachtingen waar te kunnen maken; kijk bijvoorbeeld naar een trainingsprogramma (bijvoorbeeld op basis van de uitkomsten van het selectietraject).	
	Plan evaluatiegesprekken in met hrm.	
	Spreek met nieuwe medewerkers het functionerings- en beoordelingsformulier door zodat ze begrijpen waarop en hoe ze worden beoordeeld.	

Bijlage 7: enquête



Figuur 7.1.: Logo Spaarne Gasthuis

"Welkom onboard"

Beste collega,

"Van outsider naar insider" staat centraal in dit onderzoek en ik wil u alvast bedanken voor uw deelname. Ik ga u een aantal vragen stellen in het kader van onboarding (proces- en ervaring van indiensttreding) bij het Spaarne Gasthuis. Een goede onboarding kan namelijk bijdragen aan een goede binding van een nieuwe medewerker met de organisatie. Met de resultaten van dit onderzoek wil het Spaarne Gasthuis dit traject verbeteren. Het onderzoek zal bestaan uit twee delen. De vragenlijst die u gaat invullen gaat over de verwachtingen voordat u in dienst kwam bij het Spaarne Gasthuis en uw ervaringen rondom de eerste werkdag en werkweek.

De vragenlijst wordt anoniem verwerkt en zal bestaan uit open- en gesloten vragen. Kies het antwoord dat voor u het meest van toepassing is. Het invullen van de vragenlijst kost circa 10 minuten van uw tijd.

Daarnaast ben ik op zoek naar medewerkers die bereid zijn om mee te werken aan een verdiepend interview, wat ook volledig anoniem kan worden verwerkt. Dit verdiepend interview duurt ongeveer een halfuur.

Tot slot wil ik u vragen om de vragenlijst voor 11 april 2018 in te vullen. Mocht u nog vragen hebben, neem dan gerust contact met mij op via: lbouman@spaarnegasthuis.nl

Nogmaals hartelijk dank voor uw deelname, ook namens de HR-afdeling.

Laura Bouman
Afstudeerstagiaire – Human Resources

Figuur 7.2.: Introductietekst enquête

1. Algemeen - achtergrondinformatie

Ik ben een...

- ☐ Man
- ☐ Vrouw

Figuur 7.3.: *Vraag 1 enquête*

2. Algemeen - achtergrondinformatie

Wat is uw leeftijd?

- Jonger dan 20 jaar ☐
- 20 tot 30 jaar ☐
- 30 tot 40 jaar ☐
- 40 tot 50 jaar ☐
- 50 tot 60 jaar ☐
- 60 jaar of ouder ☐

Figuur 7.4.: *Vraag 2 enquête*

3. Algemeen - achtergrondinformatie

Wat is uw type dienstverband?

- Vast ☐
- Tijdelijk ☐
- Uitzendbasis ☐
- Leer-arbeidsovereenkomst ☐

Figuur 7.5.: *Vraag 3 enquête*

4. Algemeen - achtergrondinformatie

Ik werk...

Fulltime

☐

Parttime

☐

Figuur 7.6.: Vraag 4 enquête

5. Algemeen - achtergrondinformatie

Voordat ik in dienst kwam bij het Spaarne Gasthuis had ik ... werkervaring

0 tot 3 jaar

☐

3 tot 5 jaar

☐

5 tot 8 jaar

☐

8 tot 10 jaar

☐

10 jaar of meer

☐

Figuur 7.7.: Vraag 5 enquête

Pre-boarding: informatie en activiteiten voor binnenkomst Spaarne Gasthuis

Op de volgende pagina's worden een aantal vragen en stellingen voorgelegd over de informatie die u is verstrekt gedurende de periode voordat u in dienst kwam bij het Spaarne Gasthuis. Kies het antwoord wat voor u het meest van toepassing is.

Pre-boarding wordt als volgt omschreven door Aarnoutse (2016):

"De pre-boardingfase loopt vanaf het moment dat een kandidaat zich oriënteert op een (nieuwe) baan of werkgever, tot het moment dat hij of zij het contract tekent."

Figuur 7.8.: Introductietekst pre-onboarding

6. Pre-boarding

Wat waren voor u redenen om bij het Spaarne Gasthuis solliciteren?

	Geheel mee oneens	Mee oneens	Neutraal	Mee eens	Geheel mee eens
De missie, visie en strategie	☐	☐	☐	☐	☐
Salaris	☐	☐	☐	☐	☐
Secundaire arbeidsvoorwaarden	☐	☐	☐	☐	☐
De mate waarin het Spaarne Gasthuis medewerkers betreft bij de organisatie	☐	☐	☐	☐	☐
Het is dichtbij mijn woonplaats	☐	☐	☐	☐	☐
Het ziekenhuis spreekt mij meer aan ten opzichte van andere ziekenhuizen	☐	☐	☐	☐	☐
Van de vacature(tekst) werd ik enthousiast	☐	☐	☐	☐	☐
Ik ken iemand die hier werkt	☐	☐	☐	☐	☐
Ik was al bekend met het ziekenhuis (denk aan: stagiaire, uitzendkracht et cetera).	☐	☐	☐	☐	☐

Anders, namelijk:

(0/4000)

Figuur 7.9.: Vraag 6 enquête

7. Pre-boarding

Ik ben tevreden over het eerste contactmoment tussen mijn verstuurde sollicitatiebrief en de uitnodiging voor het sollicitatiegesprek:

- Geheel mee eens ☐
- Mee eens ☐
- Neutraal ☐
- Mee oneens ☐
- Geheel mee oneens ☐

Figuur 7.10.: Vraag 7 enquête

8. Pre-boarding

Het sollicitatiegesprek gaf mij voldoende inzicht over wat er van mij verwacht wordt in mijn nieuwe functie:

- ☐ Geheel mee eens
- ☐ Mee eens
- ☐ Neutraal
- ☐ Mee oneens
- ☐ Geheel mee oneens

Figuur 7.11.: Vraag 8 enquête

9. Pre-boarding

Voordat ik in dienst kwam bij het Spaarne Gasthuis, was het duidelijk aan wie ik vragen kon stellen na het sollicitatiegesprek:

- | | |
|-------------------|-----------------------|
| Geheel mee eens | ☐ |
| Mee eens | ☐ |
| Neutraal | ☐ |
| Mee oneens | ☐ |
| Geheel mee oneens | ☐ |

Figuur 7.12.: Vraag 9 enquête

10. Pre-boarding

**Wat is er met u besproken tijdens het arbeidsvoorwaardengesprek?
(U heeft meerdere antwoordmogelijkheden)**

- | | |
|--------------------------------|--------------------------|
| Salaris | ☐ |
| Startdatum van indiensttreding | ☐ |
| Arbeidsuren per week | ☐ |
| Duur proeftijd | ☐ |
| Opzegtermijn | ☐ |
| VOG-aanvraag | ☐ |
| Pensioenregeling | ☐ |
| Verlof aanvraag | ☐ |
| Zorgverzekering | ☐ |
| Fietsplan | ☐ |
| YouForce | ☐ |

Personeelsvereniging	☐
Korting kinderopvang	☐
Parkeermogelijkheden	☐
Betalingsmogelijkheden in de kantine	☐
Wie kan ik bereiken in een noodsituatie?	☐
Anders, namelijk:	☐

Figuur 7.13.: Vraag 10 enquête

11. Pre-boarding

Na het arbeidsvoorwaardengesprek was alle informatie mij duidelijk:

- ☐ Geheel mee eens
- ☐ Mee eens
- ☐ Neutraal
- ☐ Mee oneens
- ☐ Geheel mee oneens

Figuur 7.14.: Vraag 11 enquête

12. Pre-boarding

Ik ben tevreden over de administratieve afwikkeling voor mijn eerste werkdag bij het Spaarne Gasthuis:

- ☐ Geheel mee eens
- ☐ Mee eens
- ☐ Neutraal
- ☐ Mee oneens
- ☐ Geheel mee oneens

Figuur 7.15.: Vraag 12 enquête

13. Pre-boarding

Ik zou het prettig hebben gevonden als er voor mijn indiensttreding praktische informatie via een app beschikbaar zou zijn gesteld:

- ☐ Geheel mee eens
- ☐ Mee eens
- ☐ Neutraal
- ☐ Mee oneens
- ☐ Geheel mee oneens

Figuur 7.16.: Vraag 13 enquête

14. Pre-boarding

Voor mijn indiensttreding ben ik geïnformeerd over de cultuur binnen het Spaarne Gasthuis:

- Geheel mee eens ☐
- Mee eens ☐
- Neutraal ☐
- Mee oneens ☐
- Geheel mee oneens ☐

Figuur 7.17.: Vraag 14 enquête

**15. Kunt u aangeven hoe u aan deze informatie bent gekomen?
(Denk aan: tijdens het sollicitatiegesprek, via de website, et cetera)**

(0/4000)

Figuur 7.18.: Vraag 15 enquête

16. Pre-boarding

Als ik een cijfer tussen 1 tot en met 10 mag geven voor mijn pre-boarding bij het Spaarne Gasthuis, dan geef ik een:

(Voorbeeld 1 = heel slecht en 10 = uitstekend)

- | | |
|----|-----------------------|
| 1 | ☐ |
| 2 | ☐ |
| 3 | ☐ |
| 4 | ☐ |
| 5 | ☐ |
| 6 | ☐ |
| 7 | ☐ |
| 8 | ☐ |
| 9 | ☐ |
| 10 | ☐ |

Figuur 7.19.: Vraag 16 enquête

17. Pre-boarding

Ik geef dit cijfer, omdat:

(0/4000)

Figuur 7.20.: Vraag 17 enquête

18. Pre-boarding

Ik heb nog een opmerking of aanvulling rondom het pre-boarding proces:

Nee

☐

Ja, dit is:

☐

Figuur 7.21.: Vraag 18 enquête

Onboarding: verwachtingen van het Spaarne Gasthuis

Op de volgende pagina's worden u een aantal vragen en stellingen voorgelegd over uw verwachtingen van het Spaarne Gasthuis.

De definitie van onboarding is volgens Verhoeven (2015):

"Onboarding is iedere nieuwe ervaring van een nieuwe medewerker bij een organisatie die bijdraagt aan zijn succes en die zorgt voor betrokkenheid bij de visie, strategie, doelstellingen en cultuur van de organisatie."

Figuur 7.22.: Introductietekst onboarding

19. Onboarding

**Ik denk dat de cultuur binnen het Spaarne Gasthuis als volgt te typeren is:
(Voorbeeld: 1 = geheel gesloten / 4 = geheel open).**

	1	2	3	4
Gesloten / Open	☐	☐	☐	☐
Formeel / Informeel	☐	☐	☐	☐
Behoudend / Innovatief	☐	☐	☐	☐
Meegaand / Kritisch	☐	☐	☐	☐
Statisch / Flexibel	☐	☐	☐	☐
Gesloten voor feedback / Open voor feedback	☐	☐	☐	☐
Statusgericht, regels en procedures / Probleemoplossend en gericht op resultaat	☐	☐	☐	☐
Niet gericht op opleiding en ontwikkeling / Gericht op opleiding en ontwikkeling	☐	☐	☐	☐

Figuur 7.23.: Vraag 19 enquête

20. Onboarding

Voordat ik in dienst kwam, had ik het idee dat het Spaarne Gasthuis aandacht heeft voor:

	Geheel mee oneens	Mee oneens	Neutraal	Mee eens	Geheel mee eens
Persoonlijke ontwikkeling	☐	☐	☐	☐	☐
Doorgroeimogelijkheden	☐	☐	☐	☐	☐
Afwisseling in het werk	☐	☐	☐	☐	☐
Zelfstandigheid in de werkzaamheden	☐	☐	☐	☐	☐
Samenwerking met andere collega's	☐	☐	☐	☐	☐
Eigen timemanagement	☐	☐	☐	☐	☐
Flexwerken	☐	☐	☐	☐	☐
Goede arbeidsvoorwaarden	☐	☐	☐	☐	☐
Goede secundaire arbeidsvoorwaarden	☐	☐	☐	☐	☐

Anders, namelijk:

Figuur 7.24.: Vraag 20 enquête

Ervaringen rondom eerste werkdag en werkweek

Op de volgende pagina's worden u een aantal vragen en stellingen voorgelegd over de ervaringen rondom uw eerste werkdag en werkweek.

Figuur 7.25.: Introductietekst, ervaring rondom eerste werkdag en werkweek

21. Ervaringen eerste werkdag en eerste werkweek

Op mijn eerste werkdag:

	Ja	Nee	Niet van toepassing
Had ik toegang tot mijn Spaarne Gasthuis	☐	☐	☐
Kreeg ik een Spaarne Gasthuis personeelspas	☐	☐	☐
Maakte ik kennis met mijn direct leidinggevende	☐	☐	☐
Had ik een direct aanspreekpunt voor mijn vragen	☐	☐	☐
Heb ik een rondleiding gehad over de afdeling	☐	☐	☐
Heb ik een rondleiding gehad door het Spaarne Gasthuis	☐	☐	☐

Figuur 7.26.: Vraag 21 enquête

22. Ervaringen rondom eerste werkdag en werkweek

Tijdens mijn eerste werkweek:

	Ja	Nee	Niet van toepassing
Waren alle administratieve zaken afgerond	☐	☐	☐
Zijn mij de missie, visie en strategie van het Spaarne Gasthuis uitgelegd	☐	☐	☐
Is mij iets verteld over Planetree werken	☐	☐	☐
Heb ik de introductieochtend bijgewoond	☐	☐	☐
Zijn mij mijn taken- en werkzaamheden duidelijk uitgelegd	☐	☐	☐
Heb ik kennis gemaakt met mijn directe collega's	☐	☐	☐
Heb ik kennis gemaakt met de leidinggevende van mijn afdeling	☐	☐	☐
Zijn mij de meeste processen uitgelegd (denk aan: verlof of opleiding aanvraag)	☐	☐	☐

Figuur

7.27.: Vraag 22 enquête

23. Ervaringen rondom eerste werkdag en werkweek

Tijdens mijn eerste werkweek heb ik een formeel en/of informeel feedbackmoment gehad met mijn leidinggevende:

- Ja ☐
- Nee ☐

Figuur 7.28.: Vraag 23 enquête

24. Kunt u toelichten hoe u dit heeft ervaren?

(0/4000)

Figuur 7.29.: Vraag 24 enquête

25. Ervaringen rondom eerste werkdag en werkweek

**Als ik een cijfer tussen 1 tot en met 10 mag geven voor mijn onboarding tijdens de eerste werkweek bij het Spaarne Gasthuis, dan geef ik een:
(Voorbeeld: 1 = heel slecht en 10 is uitstekend)**

1

☐

2

☐

3

☐

4

☐

5

☐

6

☐

7

☐

8

☐

9

☐

10

☐

Figuur 7.30.: Vraag 25 enquête

26. Ervaringen rondom eerste werkdag en werkweek

Ik geef dit cijfer, omdat:

(0/4000)

Figuur 7.31.: Vraag 26 enquête

Overige vragen

Tot slot zullen er op de volgende pagina's nog een aantal vragen volgen over hoe u uw eerste werkdag en werkweek beoordeeld. Probeer de vragen zo eerlijk mogelijk te beantwoorden.

Figuur 7.32.: Introductietekst overige vragen

27. Overige vragen

Wat kan het spaarne Gasthuis volgens u doen om de gegeven cijfers te verhogen?

(0/4000)

Figuur 7.33.: Vraag 27 enquête

28. Overige vragen

Wat zou volgens u nog een goede aanvulling zijn voor de introductieochtend?

(0/4000)

Figuur 7.34.: Vraag 28 enquête

29. Overige vragen

Vindt u het belangrijk dat de Raad van Bestuur aanwezig is op de introductieochtend? Kunt u aangeven waarom wel of waarom niet?

(0/4000)

Figuur 7.35.: Vraag 29 enquête

30. Overige vragen

Ik heb een aanvulling of verbeterpunt voor de eerste werkdag en werkweek:

Nee

☐

Ja, namelijk:

☐

Figuur 7.36.: Vraag 30 enquête

31. Overige vragen

Ik sta open voor een verdiepend interview:

Nee

☐

Ja, mijn gegevens zijn (naam en mailadres):

☐

Figuur 7.37.: Vraag 31 enquête

- Einde van het onderzoek -

Ik wil u heel hartelijk danken voor uw medewerking aan dit onderzoek om het onboarding programma van het Spaarne Gasthuis te verbeteren. Mocht u nog vragen hebben, neem dan gerust contact met mij op via: lbouman@spaarnegasthuis.nl

Fijne dag!

Figuur 7.38.: Tekst einde van het onderzoek

Bijlage 8: maatregelen om de respons te verhogen

Reminder: invullen enquête indiensttredingsproces

Beste collega,

Vorige week heb je van mij een mail ontvangen over het onderzoek naar het indiensttredingsproces (pre-boarding en onboarding) binnen het Spaarne Gasthuis.

Het kan zijn dat je de vragenlijst al hebt ingevuld, maar wegens de anonimiteit kan ik dit niet zien. Indien je de vragenlijst nog niet hebt ingevuld, wil ik je graag vragen of je dit alsnog zou willen doen? ☺

Het Spaarne Gasthuis wil het indiensttredingsproces graag verbeteren en daar heb ik jouw input voor nodig, zodat we onze toekomstige collega's nog beter kunnen inwerken.

Graag wil ik je vragen om een online vragenlijst in te vullen via de onderstaande link, wat circa 10 minuten van je tijd kost. Klik op de link om naar de vragenlijst te gaan:

<https://survey.enalyzer.com/?pid=t6t2t5n6>

Mocht je nog vragen hebben, neem dan gerust contact met mij op via: lbouman@spaarnegasthuis.nl

Alvast heel hartelijk bedankt, ook namens de Human Resources afdeling.

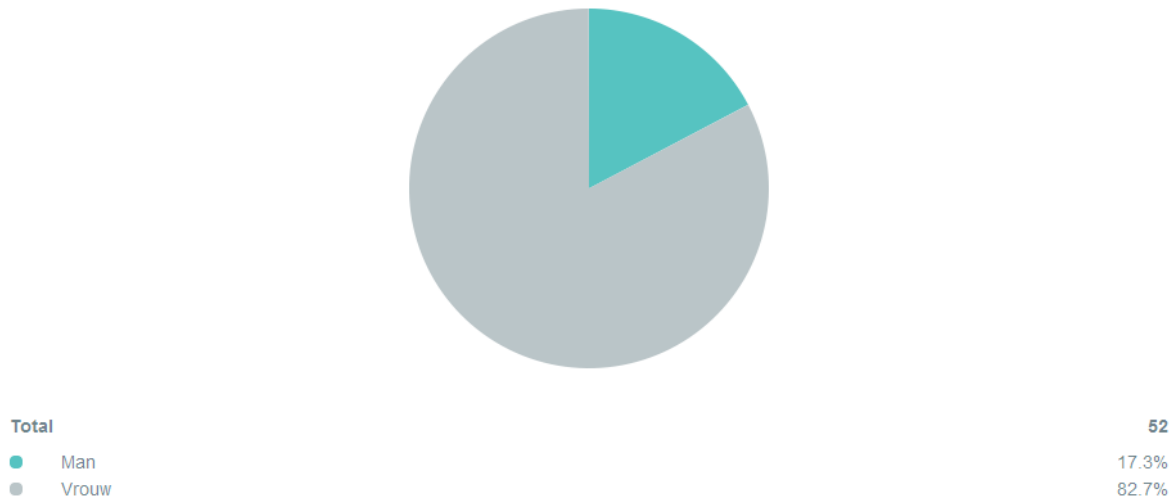
Laura Bouman
HR-afstudeerstagiaire

Bijlage 9: resultaten van de enquête

In bijlage 9 zijn alle resultaten letterlijk overgenomen uit de onderzoekstool Enalyzer (2018).

Algemeen – achtergrondinformatie

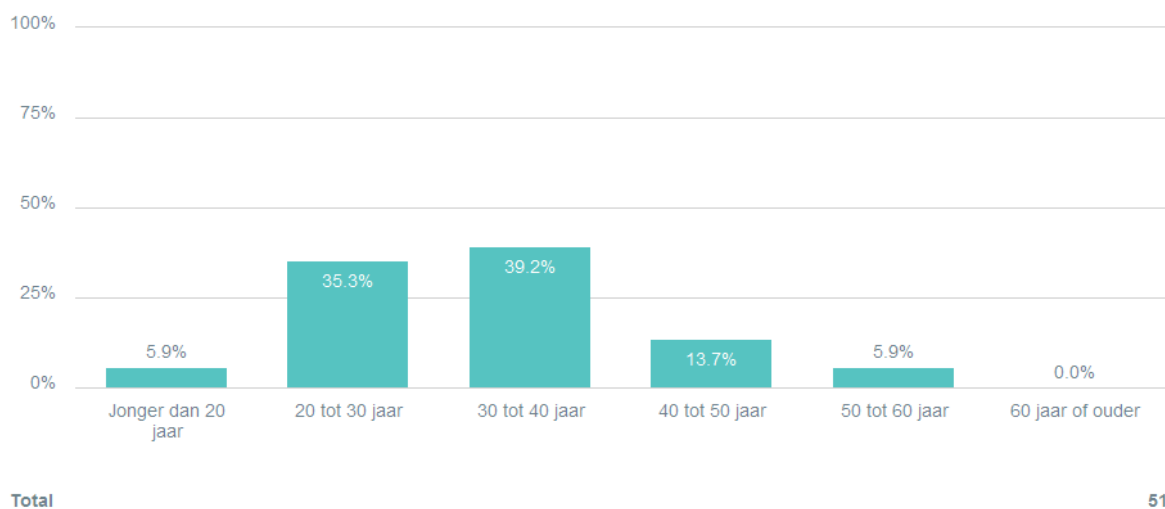
Ik ben een....



Figuur 9.1. Resultaten vraag 1 enquête

Algemeen – achtergrondinformatie

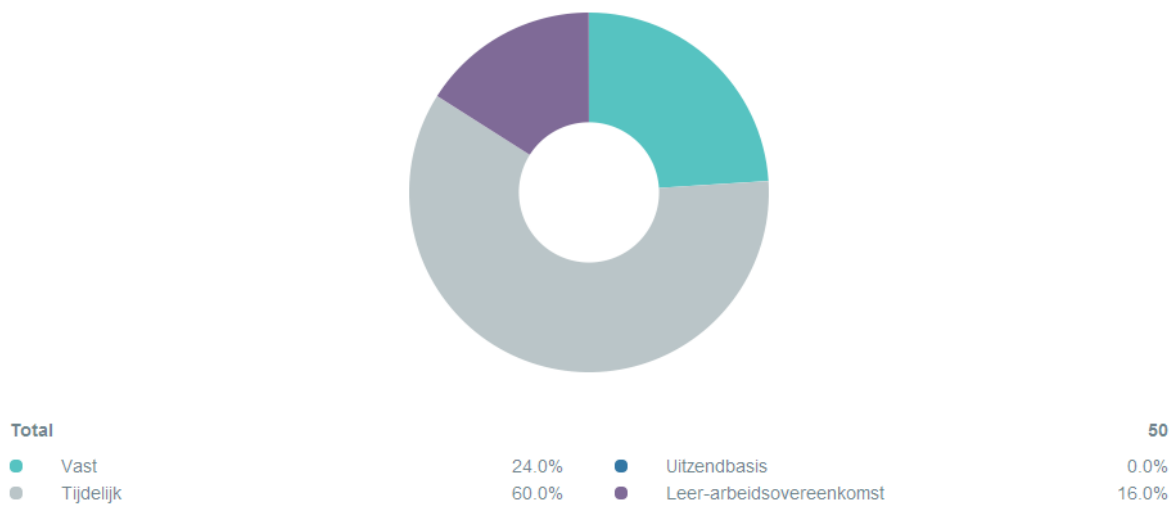
Wat is uw leeftijd?



Figuur 9.2. Resultaten vraag 2 enquête

Algemeen – achtergrondinformatie

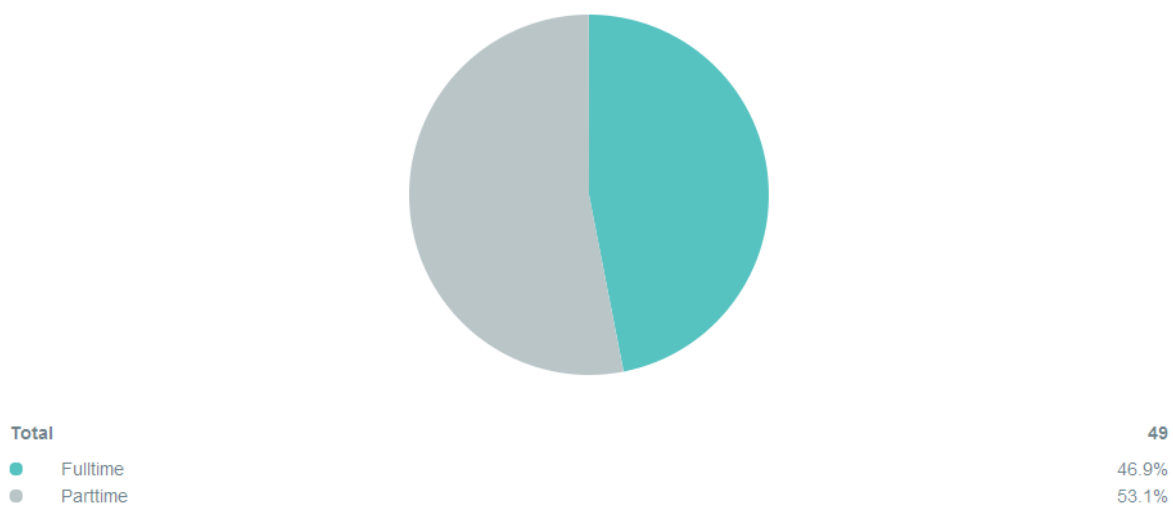
Wat is uw type dienstverband?



Figuur 9.3. Resultaten vraag 3 enquête

Algemeen – achtergrondinformatie

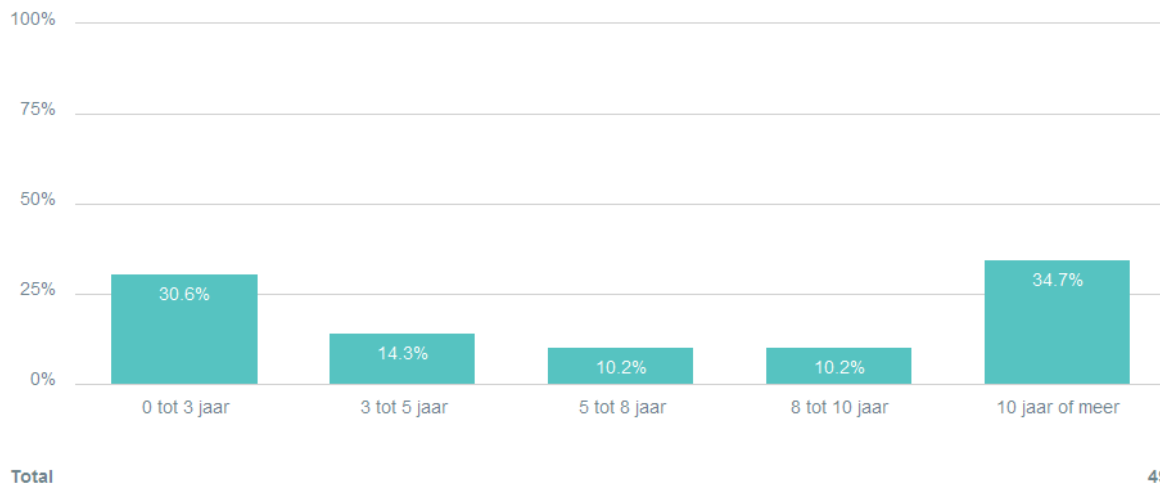
Ik werk...



Figuur 9.4. Resultaten vraag 4 enquête

Algemeen – achtergrondinformatie

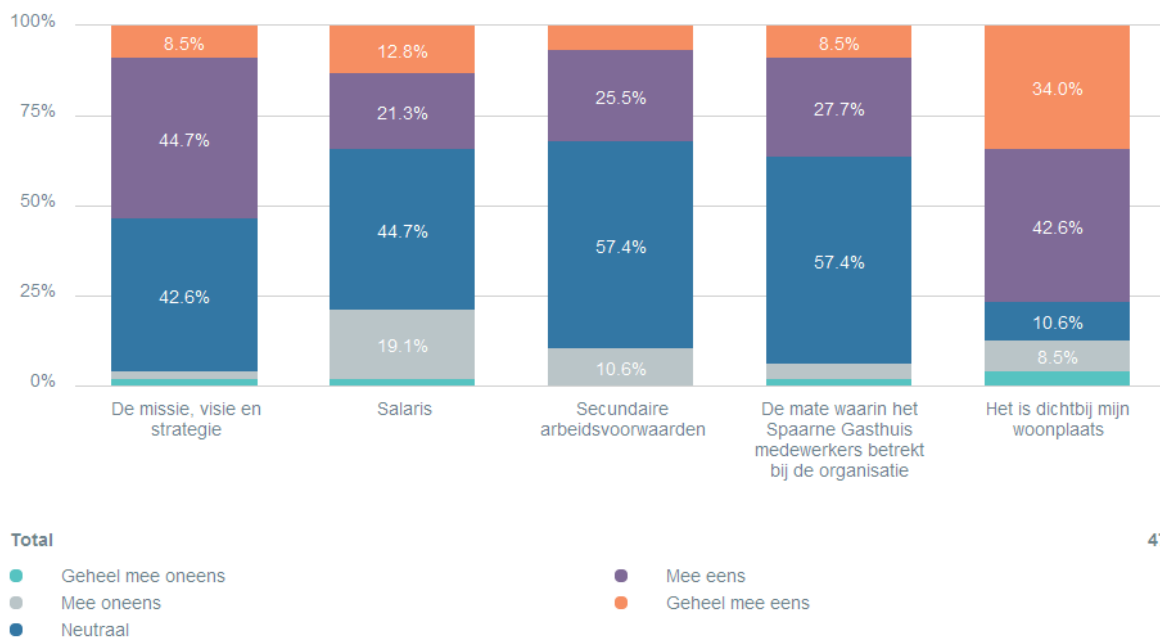
Voordat ik in dienst kwam bij het Spaarne Gasthuis had ik werkervaring



Figuur 9.5. Resultaten vraag 5 enquête

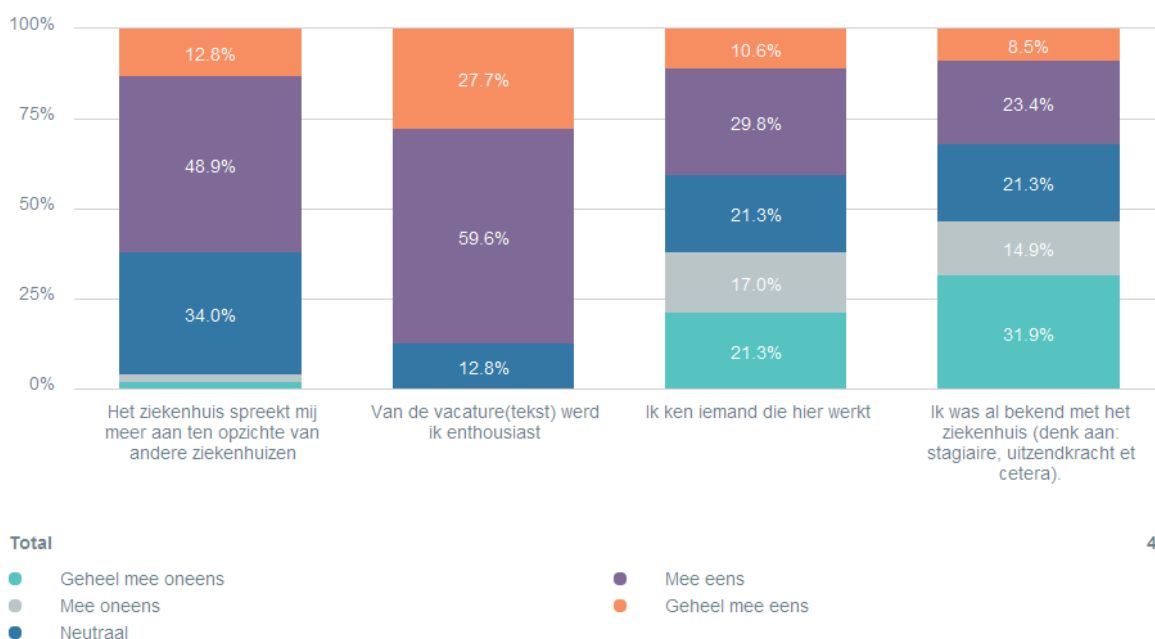
Pre-boarding

Wat waren voor u redenen om bij het Spaarne Gasthuis te solliciteren? (1/2)



Figuur 9.6. Resultaten vraag 6 enquête

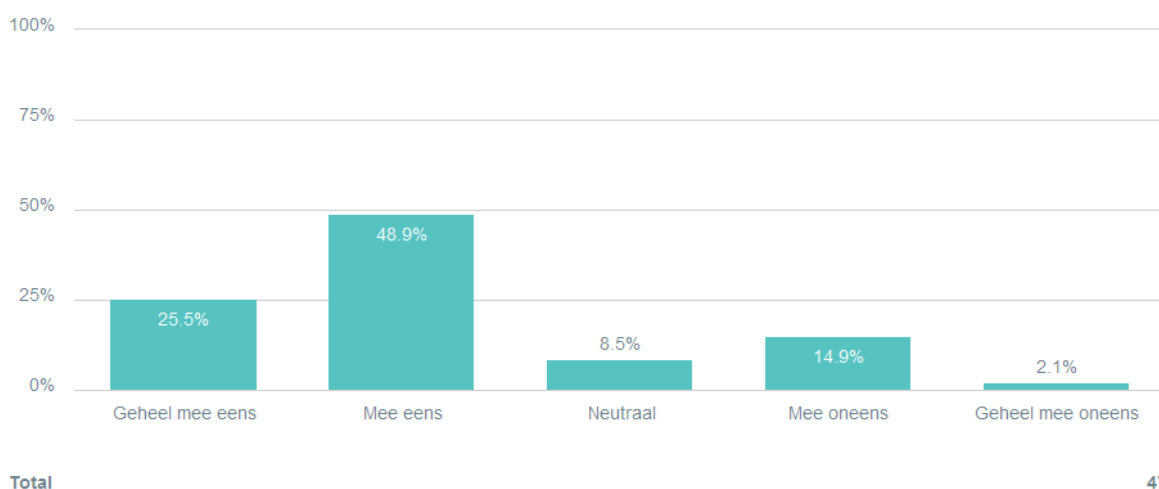
(2/2)



Figuur 9.7. Resultaten vraag 6 enquête

Pre-boarding

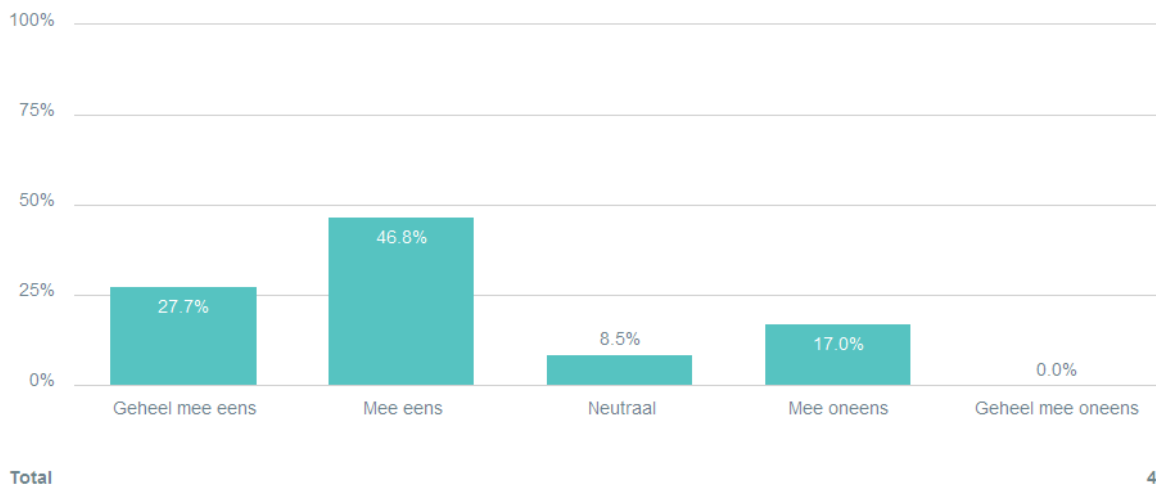
Ik ben tevreden over het eerste contactmoment tussen mijn verstuurde sollicitatiebrief en de uitnodiging voor het sollicitatiegesprek:



Figuur 9.8. Resultaten vraag 7 enquête

Pre-boarding

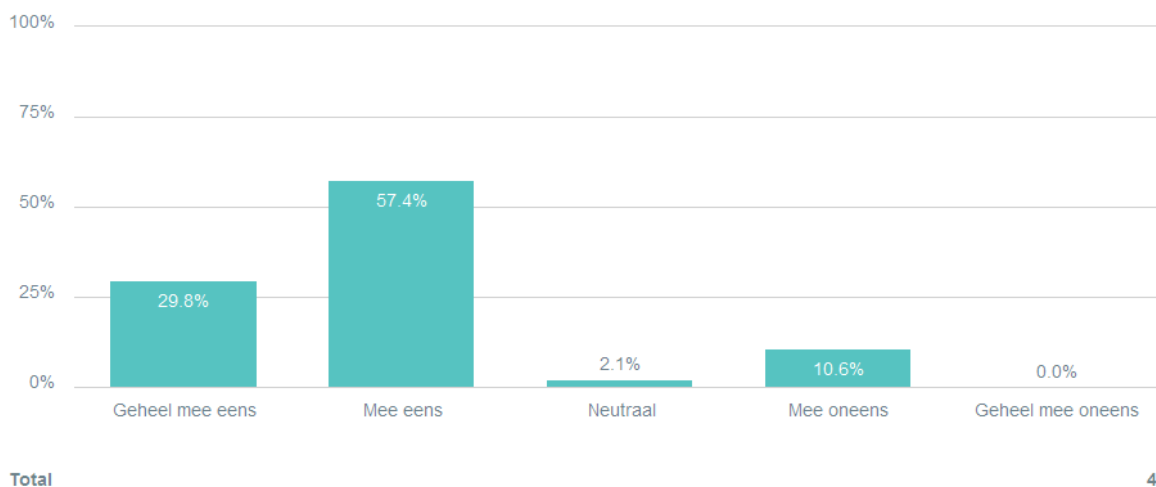
Het sollicitatiegesprek gaf mij voldoende inzicht over wat er van mij verwacht wordt in mijn nieuwe functie:



Figuur 9.9 Resultaten vraag 8 enquête

Pre-boarding

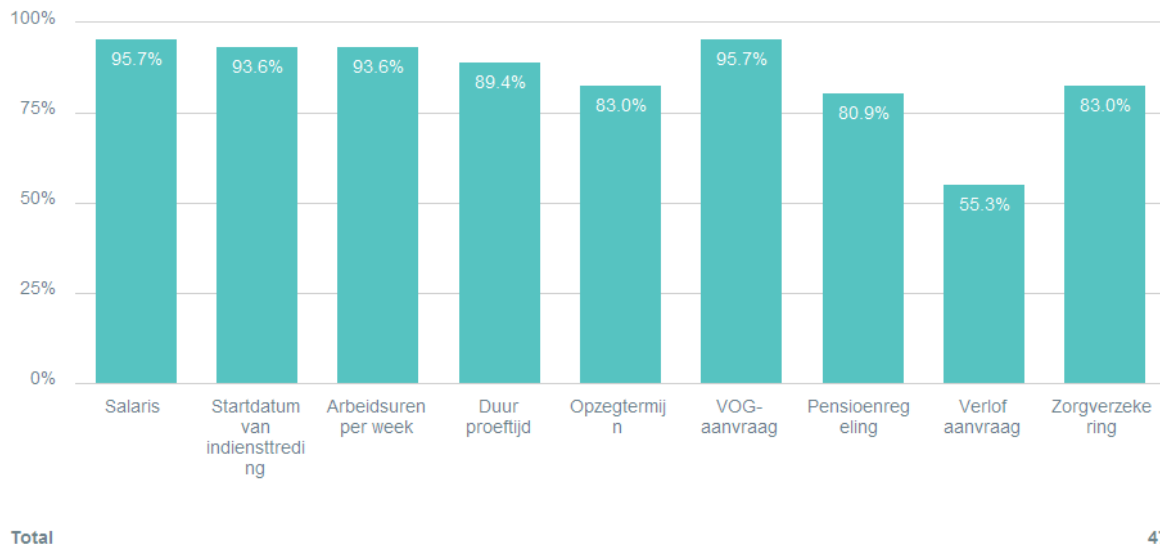
Voordat ik in dienst kwam bij het Spaarne Gasthuis was het duidelijk aan wie ik vragen kon stellen na het sollicitatiegesprek:



Figuur 9.10 Resultaten vraag 9 enquête

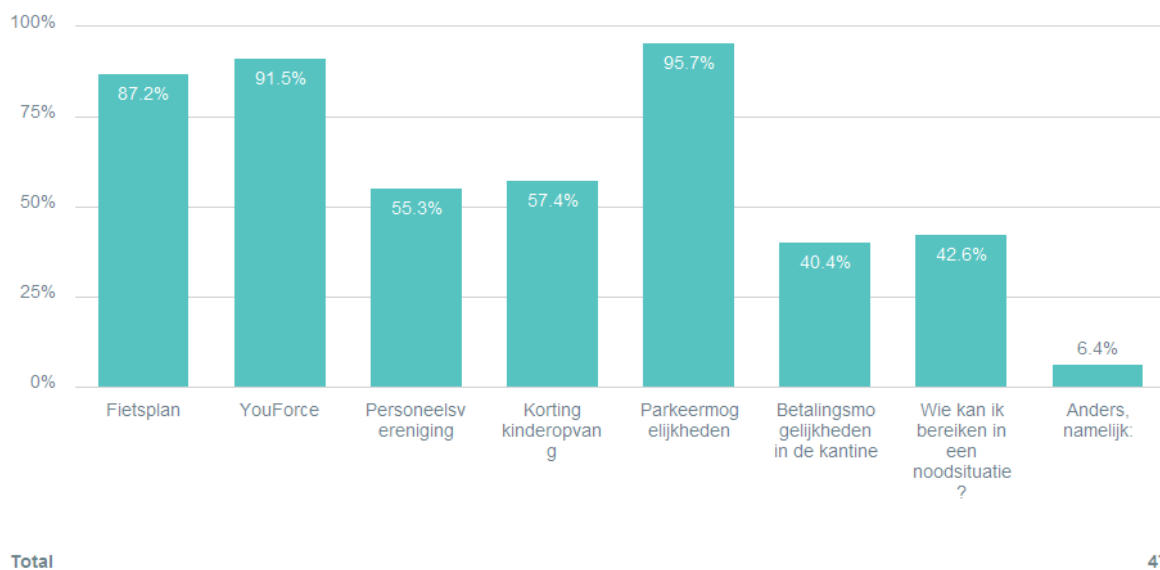
Pre-boarding

**Wat is er met u besproken tijdens het arbeidsvoorwaardengesprek?
(U heeft meerdere antwoordmogelijkheden) (1/2)**



Figuur 9.11 Resultaten vraag 10 enquête

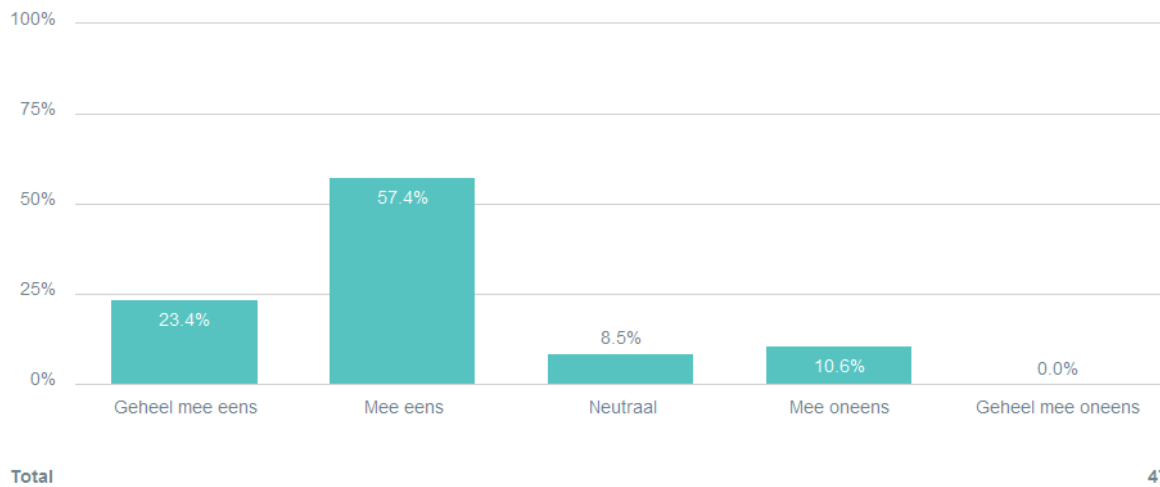
(2/2)



Figuur 9.12. Resultaten vraag 11 enquête

Pre-boarding

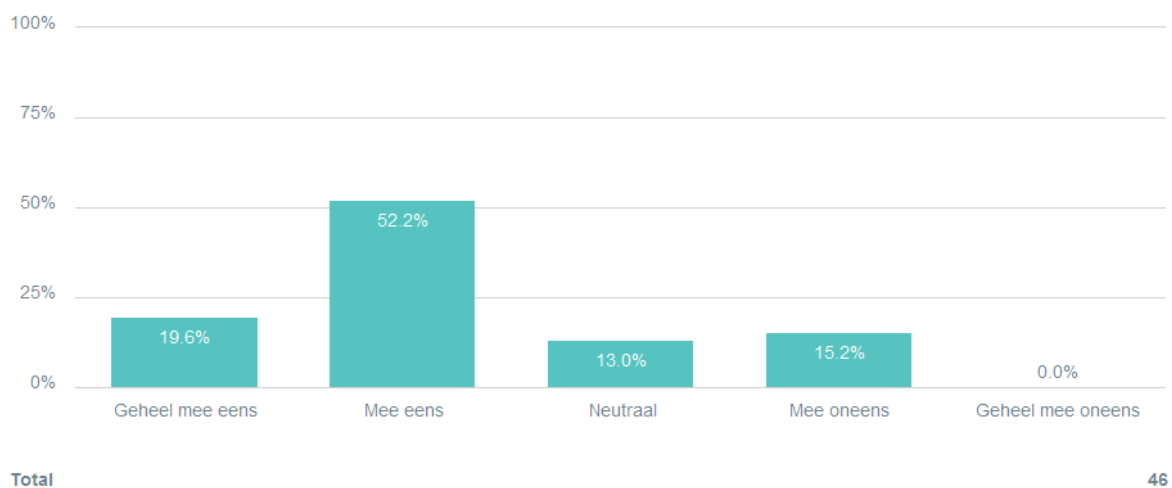
Na het arbeidsvoorwaardengesprek was alle informatie mij duidelijk:



Figuur 9.13 Resultaten vraag 12 enquête

Pre-boarding

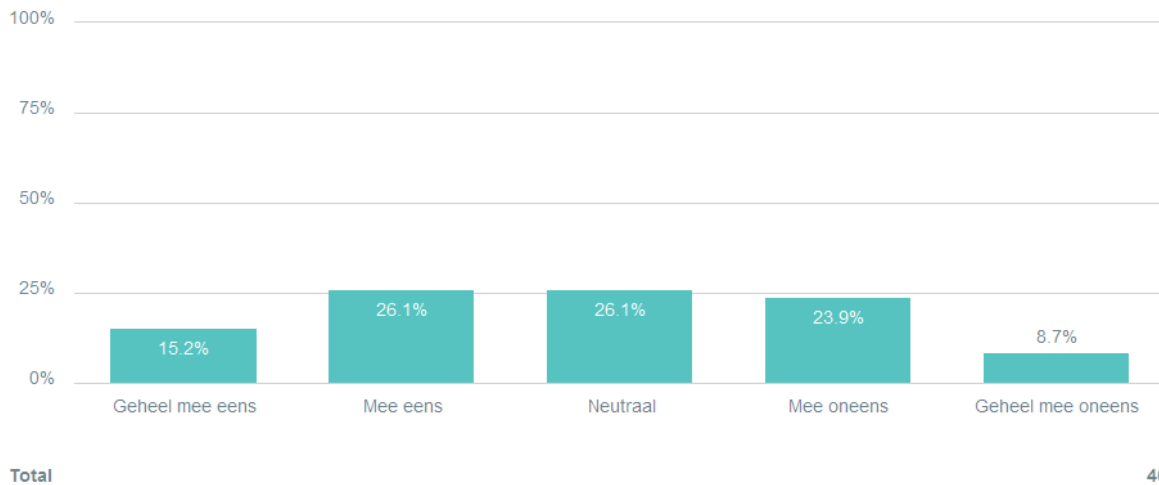
Ik ben tevreden over de administratieve afwikkeling voor mijn eerste werkdag bij het Spaarne Gasthuis:



Figuur 9.14. Resultaten vraag 13 enquête

Pre-boarding

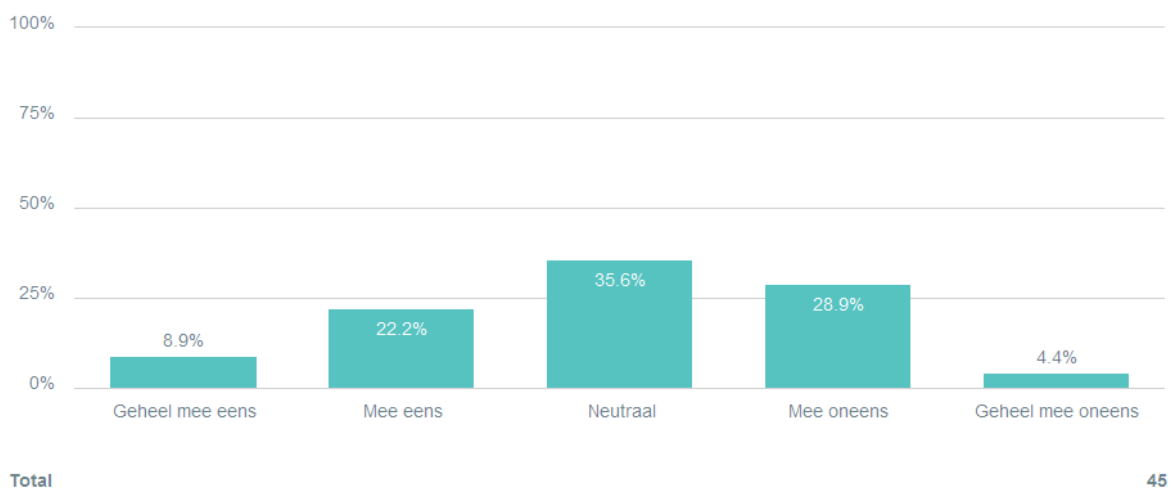
Ik zou het prettig hebben gevonden als er voor mijn indiensttreding praktische informatie via een app beschikbaar zou zijn gesteld:



Figuur 9.15 Resultaten vraag 14 enquête

Pre-boarding

Voor mijn indiensttreding ben ik geïnformeerd over de cultuur binnen het Spaarne Gasthuis:



Figuur 9.16 Resultaten vraag 15 enquête

Pre-boarding

Kunt u aangeven hoe u aan deze informatie bent gekomen?

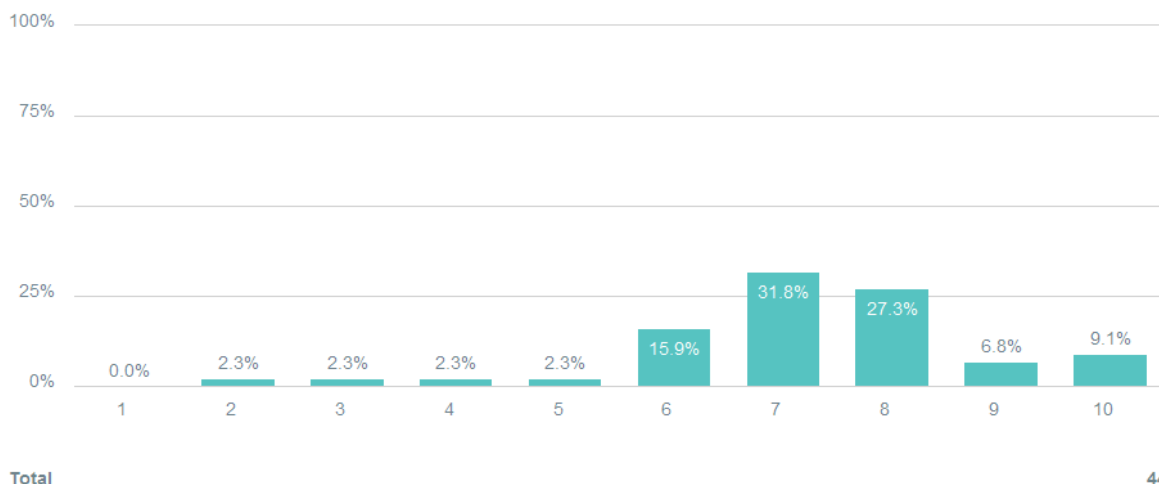
(Denk aan: tijdens het sollicitatiegesprek, via de website, et cetera)

Tabel 9.1.: Resultaten open antwoorden vraag 16 enquête

1. Ik ben blij met mijn baan.
2. -
3. Website en kennismakingsgesprek.
4. Nee.
5. Wat betreft de cultuur binnen het Spaarne Gasthuis ben ik aan informatie gekomen deels door de advertentietekst, deels door collega's en vooral tijdens de introductiedag.
6. Via website en kennissen die hier werken.
7. Website.
8. Heb ik niet echt iets van meegekregen tijdens het gesprek.
9. Website en kennismakingsgesprek.
10. Via het sollicitatiegesprek werd duidelijk gemaakt hoe de cultuur op de afdeling is en dat zij dit willen veranderen.
11. Niet echt.
12. Via mijn vorige baan: ik kwam al regelmatig op de verloskamers.
13. Tijdens het sollicitatiegesprek.
14. Website, sollicitatiegesprek, arbeidsvoorwaardengesprek.
15. Na het sollicitatiegesprek heb ik voorgesteld een dag mee te lopen om sfeer, cultuur, werkdruk en complexiteit van zorg waar te nemen. Samen met het sollicitatiegesprek gaf dit mij de doorslag om te gaan werken in het Spaarne Gasthuis.
16. Website en gesprekken.
17. Etc.
18. Online en tijdens de gesprekken.
19. Sollicitatiegesprek.
20. Niet duidelijk wat met de vraag bedoeld wordt.
21. Tijdens het sollicitatiegesprek.
22. Bellen en vragen.
23. De cultuur binnen het ziekenhuis is met name aan mij duidelijk geworden op de introductiedag voor nieuwe medewerkers.
24. Ik werkte via het uitzendbureau en je zag dat er veel multiculturele mensen werken en dat was leuk.
25. Website.
26. Website en door ervaring van anderen.
27. Sollicitatiegesprek.
28. Tijdens sollicitatiegesprek is er in mindere mate aandacht aan besteed.
29. X
30. Goede vriend werkt in het Spaarne Gasthuis.
31. Via sollicitatiegesprek en uitvragen bij kennissen die bij het SG werken.
32. Niet
33. X
34. Voorafgaande aan mijn gesprek.
35. Tijdens het sollicitatiegesprek werd dit mij enigszins duidelijk gemaakt.
36. Er is mijn hier weinig tot niets over bekend.
37. Sollicitatiegesprek, introductiedag, gesprekken oude collega's.
38. Tijdens gesprekken en tijdens een meeloop dag op de afdeling.
39. Sollicitatiegesprek.
40. De cultuur is wel besproken tijdens mijn gesprekken en ook vanaf de site probeer je af te lezen hoe de cultuur zal zijn, maar hoe de cultuur echt voelt kom ik pas nu te weten. Daarnaast verschilt de cultuur ook per afdeling.
41. Niet aangekomen of ik weet het niet meer.
42. Niet geïnformeerd.
43. Heb ik niet meegekregen.
44. Beiden.
45. Tijdens het sollicitatiegesprek is het niet meer ter sprake gekomen. Zelf voorgesteld om een dag mee te lopen om zo de werksfeer en cultuur te bevinden.

Pre-boarding

Als ik een cijfer tussen 1 tot en met 10 mag geven voor mijn pre-boarding bij het Spaarne Gasthuis, dan geef ik een:
(Voorbeeld 1 = heel slecht en 10 = uitstekend)



Figuur 9.17 Resultaten vraag 17 enquête

Pre-boarding

Ik geef dit cijfer, omdat:

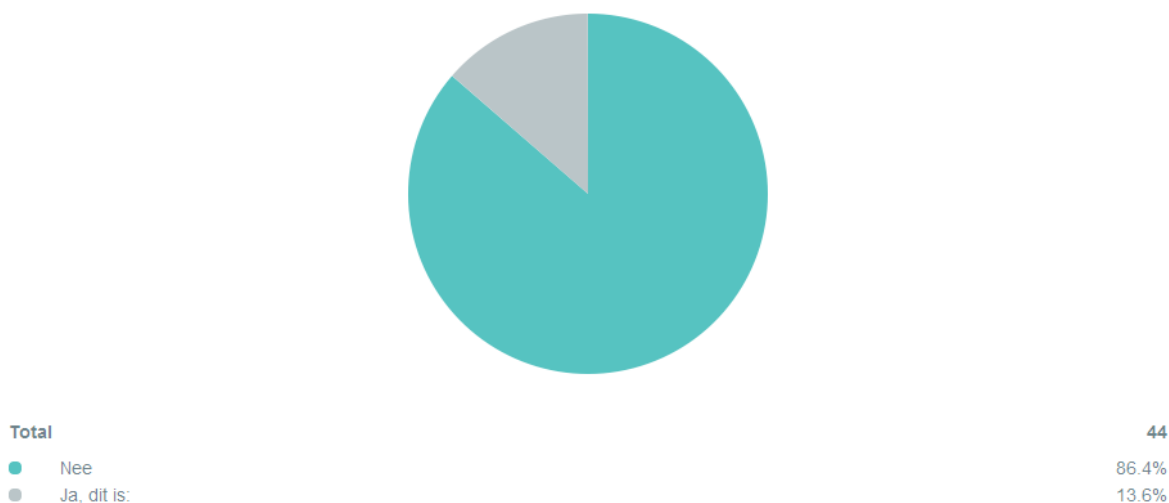
Tabel 9.2.: Resultaten open antwoorden vraag 18 enquête

1.	Het voldoende vind.
2.	Ik ben tevreden.
3.	Alles bevalt.
4.	Ik pas erg laat mijn contract ontving ondanks herhaalde verzoeken. Tevens was er lang onduidelijkheid over het al dan niet betalen van opleidingskosten.
5.	Ik vond dat er snelle en heldere communicatie was via de mail en tijdens het arbeidsvoorwaardengesprek ook duidelijk punt voor punt werd doorlopen. Alleen bleek de informatiebrief betreffende inloggen voor LIZ foute informatie te bevatten.
6.	Vriendelijk, warm welkom.
7.	De sollicitatieprocedure goed verliep tevens het arbeidsvoorwaardengesprek. Wat ik erg jammer vond is dat ik een dag voor indiensttreding zelf nog moest bellen waar hoe laat en bij wie ik moest zijn.
8.	Het administratief wel goed geregeld was, en het een prettige eerste indruk was.
9.	Ik erg warm ben ontvangen.
10.	Heel veel nog onduidelijk is, er is geen duidelijkheid bij het inwerken. De sfeer is wel goed en de leidinggevende geeft aan klaar te staan als dit nodig is.
11.	Prima en duidelijke uitleg. Het was duidelijk bij wie je voor wat moest wezen. Werde snel geholpen.
12.	Duidelijk en overzichtelijk.
13.	Ik wel tevreden ben over gang van zaken.
14.	X
15.	Goede informatievoorziening vooraf. Prettig sollicitatiegesprek, 'welkom' gevoel tijdens de meeloop dag.
16.	Alles verliep prima en volgens plan. Ook had ik dag op de afdeling meegelopen zodat ik een goede indruk kon krijgen.
17.	Het nogal onhandig verliep. Van de uitnodiging voor het 1 ^e gesprek. Er werden vaste data gezet en als ik niet kon (wat logisch was i.v.m. mijn voormalige werkgever) was het lastig om tot een nieuwe data te komen. Ik heb ook een paar keer mijn beschikbare momenten doorgegeven in de hoop dat dit verschil uit ging maken. Dit was echter niet het geval. Ook het maken van een afspraak voor een 2 ^e gesprek was lastig. Hierdoor liep ik uiteindelijk vast met het arbeidsvoorwaardengesprek waardoor dit een maand verplaatst is. Wat jullie liever niet hadden, maar ik anders niet netjes vond naar mijn voormalige werkgever. Het kwam rommelig en ongeorganiseerd over.
18.	Ik was goed geïnformeerd, en mocht zelfs een dag meelopen op de poli om zeker te weten of 'het Spaarne' en ik wel bij elkaar passen.
19.	Prima verlopen.
20.	Nadat ik hoorde dat ik was aangenomen heeft het 1 maand geduurd voordat mijn arbeidsvoorwaardengesprek was. Er bleek wat fout te zijn gegaan en iets bij iemand te zijn blijven liggen. Echter hierdoor was er wel een maand onzekerheid voor mij. Ik heb hierin meerdere malen contact opgenomen met mijn leidinggevende maar er werd mij steeds verzekerd dat ik werd opgeroepen. Slechts 1 dag voor de start van mijn eerste werkdag heb ik mijn arbeidsvoorwaardengesprek gehad.

21.	Het was allemaal heel goed geregeld.
22.	Veel nog niet geregeld was op mijn eerste werkdag. Zo gaf mijn pasje geen toegang tot het scan/fax apparaat en stond er nog geen pak op (dit was wel aangegeven dat dit zo zou zijn). We zijn mijn eerste werkdag een halve dag bezig geweest om alsnog alles werkend te krijgen.
23.	Het voor mij een lange aanvangsperiode heeft gehad voordat alles in orde was. Zonder hier verder in detail te treden waardoor dit vertraging heeft opgelopen. Dit lag niet bij PZ.
24.	Goed geregeld.
25.	1) in de zomer van 2017 heb ik mijn eerste sollicitatie verstuurd. Ik kreeg toen een bericht dat ik reserve kandidaat was. Wat dit inhield en wat de reden was, kon mij niet verteld worden. Ik kreeg dit 4 weken na het ontvangen bericht pas te horen. Dat vond ik als sollicitant én HR-professional gek, hoewel ik mij overigens wel kon vinden in de argumentatie. 2) ik vond de tijd tussen de sluitingsdatum van de vacature waar ik in nov 2017 op solliciteerde en het eerste gesprek op 5 dec heel ruim. In een krappe arbeidsmarkt zou ik sneller kandidaten willen binden en op gesprek uitnodigen.
26.	Verschilde ontzettend tussen personen die ik sprak.
27.	Het ontvangst prettig was, er al praktische zaken werden geregeld. Ik had al voor aanvang mijn personeelspas. Het was niet allemaal goed geregeld, mijn kledingmaat was niet goed en mijn meisjesnaam werd gebruikt en kon niet meteen worden gewijzigd. Ik kon wel de e-learning doen en ik kon de eerste dag in Epic.
28.	Ik tevreden ben zoals het gegaan is. Administratie netjes afgehandeld en een goed arbeidsvoorwaardengesprek.
29.	Tijdens mijn sollicitatiegesprek tot leerling anesthesiemedewerker is mij niet verteld dat ik de eerste 4 maanden alleen een vergoeding zou krijgen. Hier kwam ik pas achter toen ik mijn baan al had opgezegd en bij het arbeidsvoorwaardengesprek zat. Daarnaast werd mij verteld (nadat ik hiernaar gevraagd had) dat het 9-urige werkdagen waren. Dit bleek niet het geval te zijn. De opleiding heb ik helaas niet kunnen voortzetten. Werk al vanaf mijn 18 ^e (ben nu 34) en krijg door deze vergoeding nu geen WW-uitkering. Heb een hypotheek en vaste lasten en als ik dit van tevoren had geweten was ik er nooit aan begonnen.
30.	De contactpersoon in de vacaturetekst niet meer werkzaam was bij het SG. Ik geen vervangen te spreken kreeg bij navraag. Via mijn eigen contacten wist ik uiteindelijk wie ik kon spreken over deze vacature. Er meer dan een maand tussen de bevestiging van de aanname zat en het uiteindelijk arbeidsvoorwaardengesprek. Dit heeft de indiensttreding onnodig vertraagd.
31.	Er is voldoende informatie gegeven over de werk voorwaarden.
32.	X
33.	Duidelijke uitleg in gesprekken.
34.	Ik enthousiast werd ontvangen, het allemaal duidelijk was en het gestroomlijnd verliep.
35.	Ik het allemaal goed geregeld vind, maar het kan beter!
36.	Ik een gespecialiseerd verpleegkundige ben en in schaal 45 kwam. Was niet over te praten.
37.	Het contact met de medewerkers van het Spaarne vanaf het begin prettig was. Er is mijn de gelegenheid gegeven het bedrijf, de medewerkers, missie en visie te leren kennen om zeker te weten of het echt een match zou worden.
38.	Ik heb echt prettig ervaren vanaf het sollicitatiegesprek.
39.	Ik ben tevreden over hoe het traject is gegaan – snelheid en duidelijkheid van communiceren, hoeveelheid informatie en de duidelijkheid van de informatie zelf.
40.	Ik tevreden ben hoe het is gegaan.
41.	Omdat het contact met de leidinggevende chaotisch verliep.
42.	Ik ben niet helemaal tevreden, omdat er informatie niet is verteld waar ik nu zelf achteraan moet gaan.
43.	Het een hartelijke en prettige procedure is geweest, waarin ik mij welkom voelde bij het SG.
44.	Duidelijke informatie over mijn functie en werkzaamheden. Prettig contact met leidinggevende en HR-medewerker.

Pre-boarding

Ik heb nog een opmerking of aanvulling rondom het pre-boarding proces:



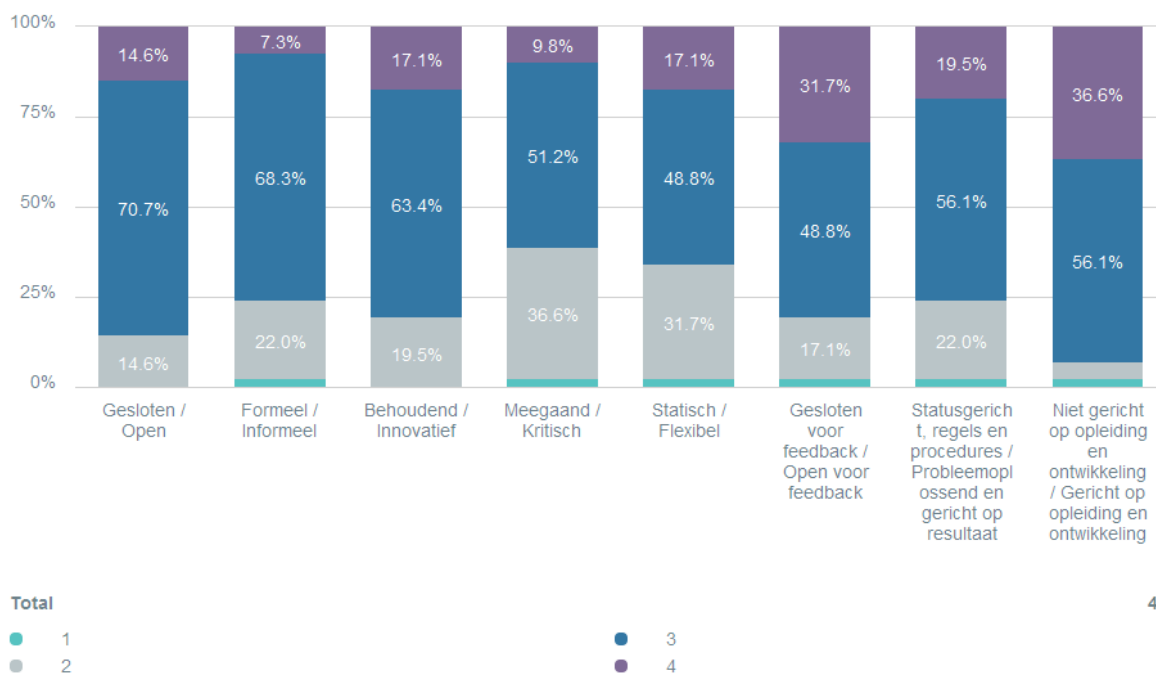
Figuur 9.18 Resultaten vraag 19 enquête

Tabel 9.3.: Resultaten open vragen vraag 19 enquête

1.	Het is belangrijk dat de brief met de informatie over LIZ wordt aangepast. Er staat nu in dat wanneer je de eerste keer inlogt, je je e-mailadres moet veranderen en dat je daarvoor je werk- of privé e-mailadres kan gebruiken. Je kan echter (vanuit veiligheidsoverwegingen) niet meer je e-mailadres veranderen. Hetzelfde gaat op voor het wachtwoord; ook die kan niet gewijzigd worden. En het zou fijn zijn als wordt vermeld dat je voor het afspelen van de programma's je Flash Player nodig hebt. Daarbij kreeg ik LIZ niet op gang op twee laptops met Windows 10 en alleen op een oude laptop met Windows 7. Als alle nieuwe medewerkers meteen de juiste informatie krijgen betreffende LIZ, scheelt dat ze een hoop gepuzzel en dus tijd.
2.	Duidelijk maken dat Harmony niet vanuit thuis bereikbaar is.
3.	Misschien een boekje met algemene info over het ziekenhuis en de missie en visie.
4.	Meer digitaliseren! Geen papieren documenten meegeven tijdens/na het arbeidsvoorwaardengesprek. En koppel het recruitmentsysteem aan het HR-systeem. Zodat er geen nodige (papieren of e-mail) processen lopen.
5.	Ik ben niet meer in dienst sinds 01-03-2018.
6.	Het omslachtig is dat je voor het activeren van je personeelspas naar Haarlem Zuid moet terwijl je in Noord werkt.

Onboarding

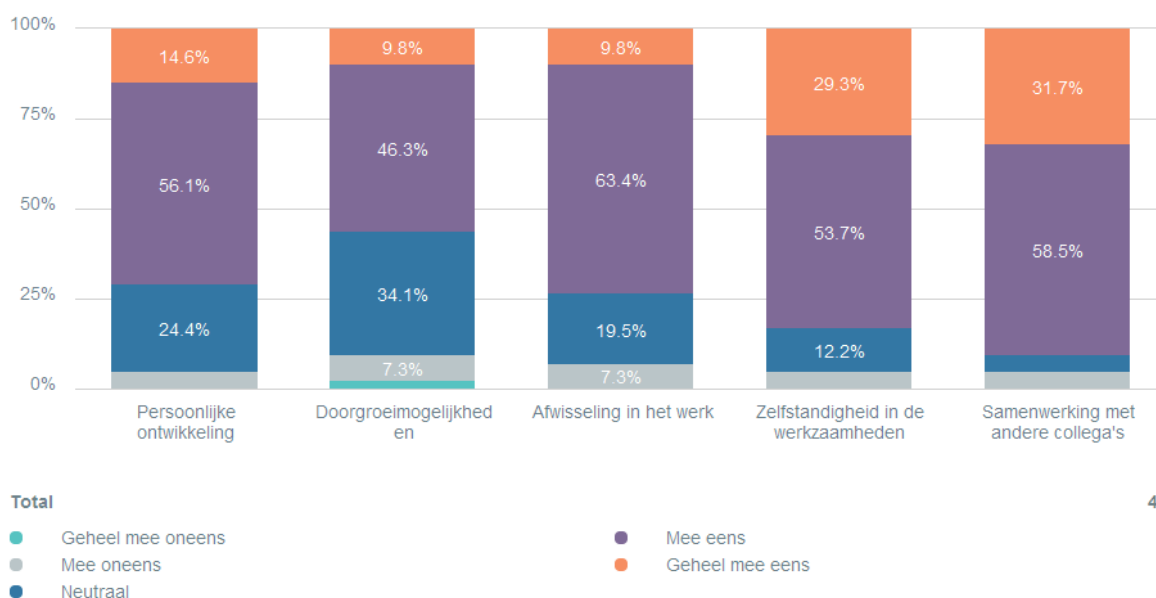
Ik denk dat de cultuur binnen het Spaarne Gasthuis als volgt te typeren is:
(Voorbeeld: 1 = geheel gesloten/ 4 = geheel open).



Figuur 9.19 Resultaten vraag 20 enquête

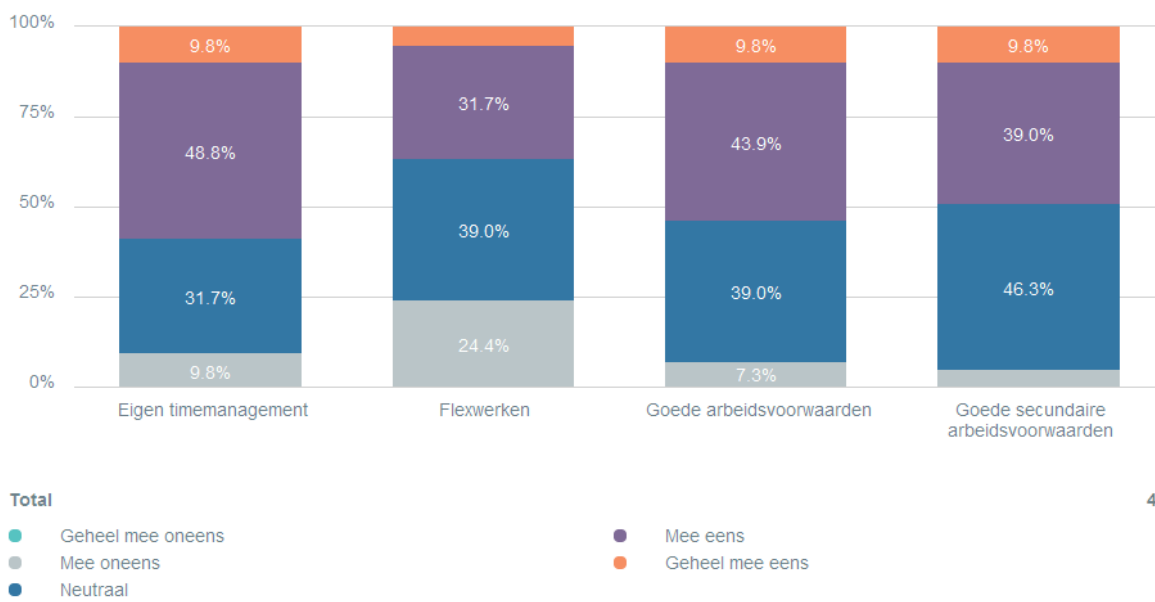
Onboarding

Voordat ik in dienst kwam, had ik het idee dat het Spaarne Gasthuis aandacht heeft voor:
(1/2)



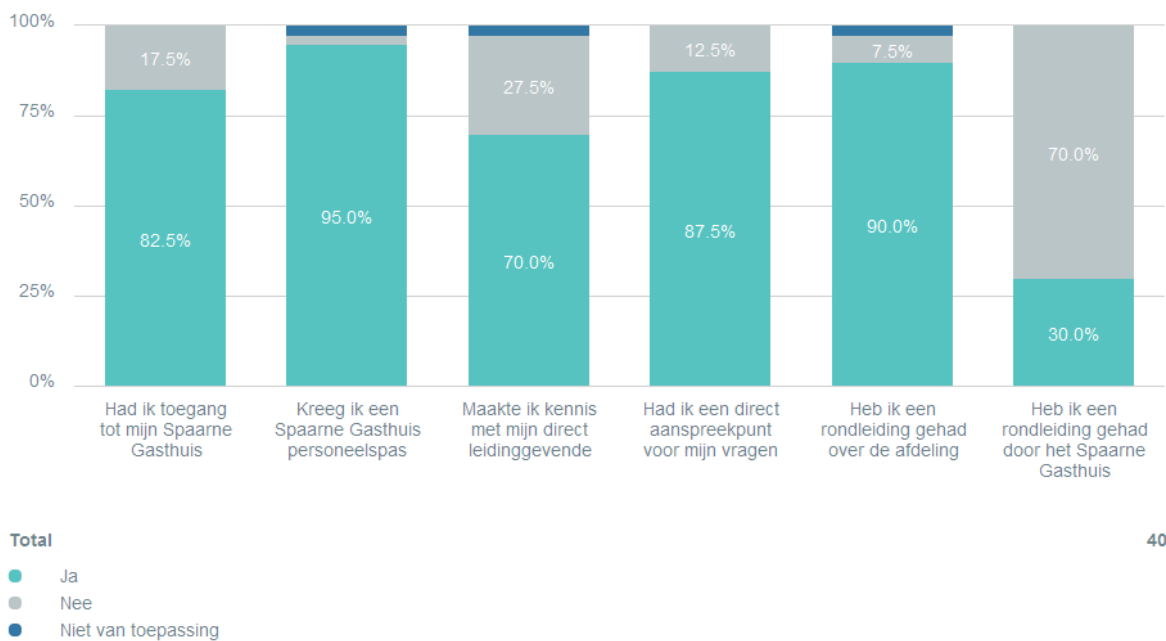
Figuur 9.20 Resultaten vraag 21 enquête

(2/2)



Figuur 9.21 Resultaten vraag 21 enquête

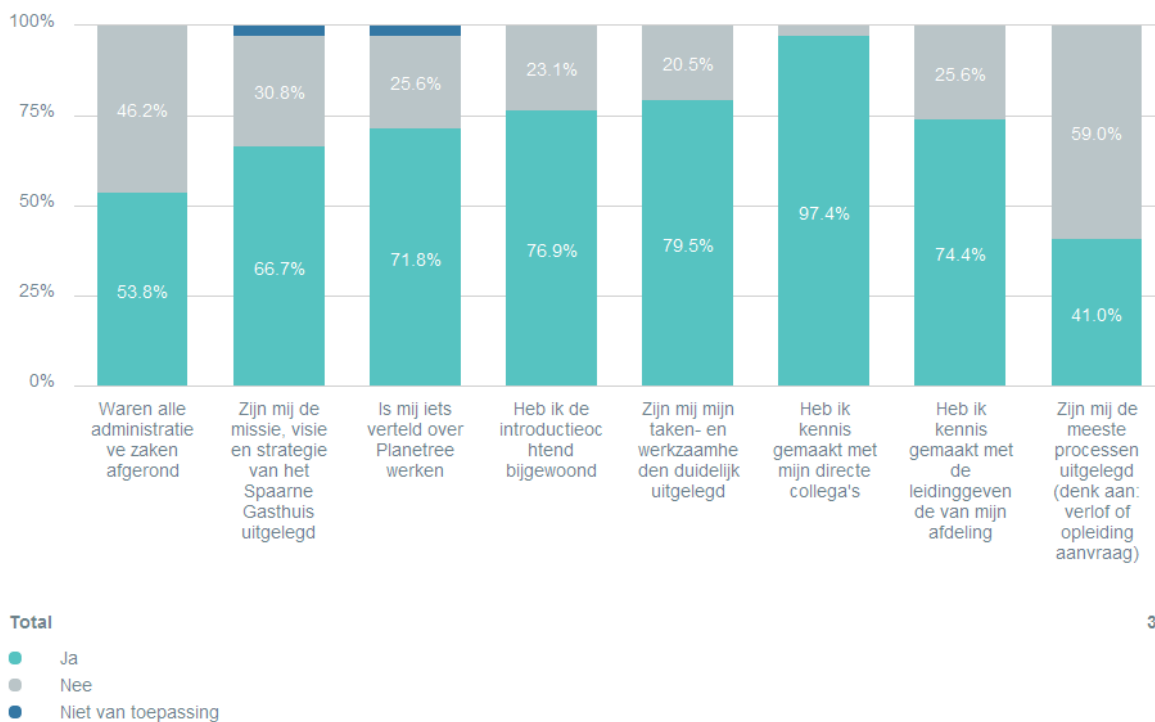
Ervaring eerste werkdag en eerste werkweek Op mijn eerste werkdag:



Figuur 9.22 Resultaten vraag 22 enquête

Ervaringen rondom eerste werkdag en werkweek

Tijdens mijn eerste werkweek:



Figuur 9.23 Resultaten vraag 23 enquête

Ervaringen rondom eerste werkdag en werkweek

Tijdens mijn eerste werkweek heb ik een formeel en/of informeel feedbackmoment gehad met mijn leidinggevende:



Figuur 9.24 Resultaten vraag 24 enquête

Ervaringen rondom eerste werkdag en werkweek

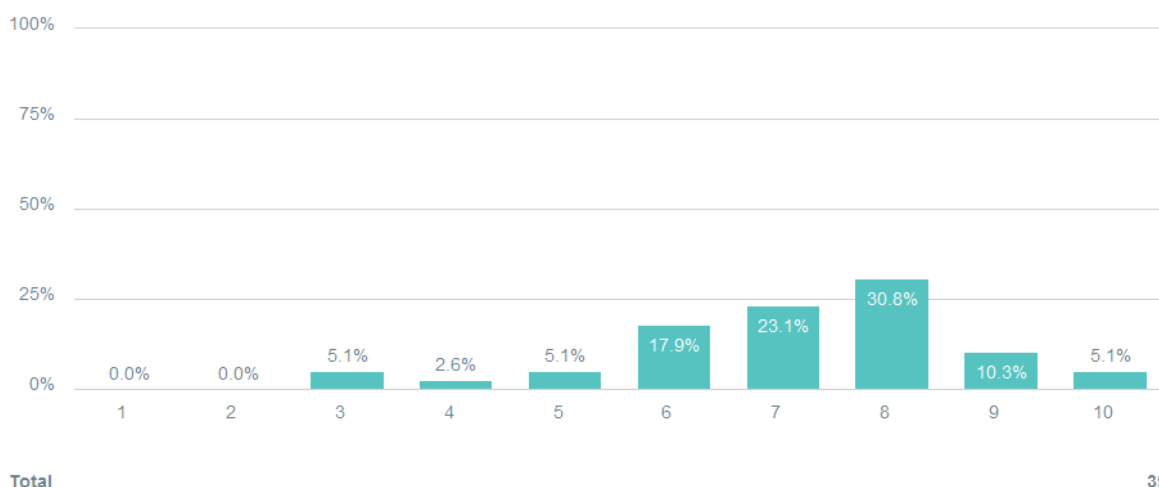
Kunt u aangeven hoe u dit heeft ervaren?

Tabel 9.4.: Resultaten open vragen vraag 25 enquête

1. Pas na 1 maand.
2. X
3. Via een gesprek.
4. Nee.
5. Als erg prettig, ook omdat de feedback positief was.
6. Door onregelmatigheid in de derde week introductieochtend gehad en lezing over planetree. Toen het hoofd even op de afdeling was even handen geschut en op haar vraag ("hoe gaat het") geantwoord. Dat was prima voor mij.
7. N.v.t.
8. Ik heb mijn leidinggevende de eerste week slechts 1x gezien. Later heb ik wel een gesprek met haar gehad over mijn eerste indrukken van de afdeling.
9. Ik zou het wel prettig hebben gevonden om een gesprekje te hebben met mijn leidinggevende. Hierin kan je kort vertellen wat je hebt ervaren, je kan dat ook direct feedback terugvragen.
10. Heb ik niet gehad. Ook nog steeds geen einde proeftijd gesprek (1 maart begonnen).
11. Prettig.
12. N.v.t.
13. Prettig.
14. Ik heb tijdens de eerste werkweek mijn directe leidinggevende niet gesproken, tevens heb ik ook geen gesprek met een seniorverpleegkundige of inwerk buddy gehad. Mijn vragen kon ik wel stellen aan collega's of seniorverpleegkundigen.
15. Zeer prettig waardoor ik me welkom voelde.
16. Geen moment gehad, had wel fijn geweest.
17. Mijn leidinggevende was afwezig de eerste weken. Hierna heb ik een gesprek gehad. Dat was informeel en prettig. Wel heb ik elke dag met mijn senior kunnen praten en dat heb ik als zeer prettig ervaren.
18. Goed, netjes dat ze dat deden.
19. Positief.
20. Heel prettig. Ik kreeg veel complimenten. En dat is erg fijn starten en geeft vertrouwen. Ook de andere collega's op de afdeling geven mij het gevoel erg welkom te zijn.
21. Zij was op vakantie.
22. Ik heb geen feedback moment gehad.
23. Niet storend, mijn directe collega's hebben dat gedaan, prettig.
24. X
25. Heel fijn!
26. De eerste werkdag/week was mij niet goed georganiseerd. De focus lag direct bij de overdracht van een directe collega omdat deze een dag eerder had aangegeven te vertrekken. Zaken als introductie, rondleiding door ziekenhuis en andere praktische zaken hadden hierdoor geen voorrang. Ik heb ook geen uitnodiging ontvangen voor een introductie waardoor ik een jaar later mezelf maar een keer heb aangemeld. Ik had sterk het gevoel dat ik vanwege de situatie in het diepe gegooid ben en alle rand voorwaardelijke zaken maar even op de achtergrond moesten staan.
27. Tijdens mijn eerste week heb ik geen feedback moment gehad. Ik vond het een zwaar en rommelige week en ik wist niet waar ik aan toe was en bij wie ik moest zijn (binnen de afdeling zelf).
28. Leidinggevende was op vakantie tijdens mijn eerste week.
29. Fijne collega's die open staan voor mijn feedback. Dat compenseerde het niet spreken van leidinggevende. Leidinggevende heeft wel gevraagd of het goed ging antwoord ja.
30. Ik heb kort geëvalueerd. Dit was prettig.
31. Heb alleen een korte kennismaking gehad en hebben we samen naar het rooster gekeken.
32. Open. Werd om gevraagd en voelde veilig dit te vertellen.
33. Het gesprek was in mijn 3 ^e werkweek.
34. Prettig, leuk gesprek gehad.
35. Mijn leidinggevende is op dezelfde dag gestart als ik en was zich ook druk aan het inwerken. Ik heb wel een informeel feedbackmoment met mijn directe collega's gehad en dat vond ik erg prettig.
36. Negatief.
37. Mijn leidinggevende is niet vaak aanwezig, vandaar dat hier geen tijd voor was.
38. Bijzonder en met begrip.
39. Tijdens mijn eerste maand heb ik mijn leidinggevende maar een aantal keer gezien. Na de eerste werkweek is er geen gesprek geweest met leidinggevende of senior verpleegkundige.

Ervaringen rondom eerste werkdag en werkweek

Als ik een cijfer tussen 1 tot en met 10 mag geven voor mijn onboarding tijdens de eerste werkweek bij het Spaarne Gasthuis, dan geef ik een:
(Voorbeeld: 1 = heel slecht en 10 = uitstekend).



Figuur 9.25. Resultaten vraag 26 enquête

Ik geef dit cijfer, omdat:

Tabel 9.5.: Resultaten open vragen vraag 27 enquête

1.	Omdat ik het voldoende vind.
2.	X
3.	Iedereen mij erg fijn heeft ontvangen en open stonden voor vragen.
4.	Weinig inwerkmomenten.
5.	Ik werd hartelijk welkom geheten – ook in de groepsapp – werd goed begeleid, maar ook al deels losgelaten. Dat gaf mij het gevoel dat ik erg welkom was en dat mijn collega's ook vertrouwen in mij hebben.
6.	Ik warm ontvangen werd en iedereen bereid is om dingen uit te leggen.
7.	Door mijn collega goed werd opgevangen en uitleg gekregen heb over zaken wat op de afdeling van toepassing is.
8.	Is voldoende maar daar is alles mee gezegd.
9.	Er zijn verbeterpunten denk aan een lijst met inwerkpunten, nu weet ik niet of ik alles weet. Andere zaken waren duidelijk voor me.
10.	Vrij snel losgelaten. Zou wat meer feedback mogen zijn.
11.	Alles op rolletjes verliep.
12.	X
13.	X
14.	Ik kreeg goede begeleiding op de werkvloer, het was voor mij niet altijd duidelijk op welke afdeling ik werkzaam was, dat is jammer omdat ik op tijd kom om me goed in te lezen in de patiënten, ik heb in de eerste mand meerdere keren moeten wachten voordat ik wist op welke afdeling ik werkzaam was en met wie ik meeliep/welke patiënten er aan mij waren toegewezen.
15.	Prettig! Wellicht dat een rondleiding op andere afdelingen me wegwijs hadden gemaakt.
16.	Prima verlopen.
17.	Ik een zeer prettige eerste werkweek heb gehad en ik mij erg welkom voelde.
18.	Ik niet goed begeleid werd de eerste dagen, dit doordat er een nieuwe roostermaker was.
19.	Sommige dingen nog rommelig overkwamen. Dit is lastig omdat er natuurlijk ook meerdere divisies te maken hebben als je nieuw in dienst komt.
20.	Ik mezelf erg prettig voel op de afdeling. Mijn kwaliteiten gewaardeerd worden, er dit wordt ook naar mij uitgesproken. De persoonlijke interesse van collega's ervaar ik ook als prettig. Tevens wordt eigen initiatief aangemoedigd en zelfstandigheid als snel gestimuleerd.
21.	Het goed geregeld was.
22.	Ik overwegend positief was over mijn eerste werkweek. Opvang en begeleiding door collega's was heel fijn. Het was jammer dat autorisaties niet volledig geregeld waren, toegangscode niet bekend en een sleutel niet beschikbaar was.
23.	Erg vriendelijk ontvangst en iedereen bereid mijn vragen te beantwoorden in aanvulling op ontvangst personeelspas, deze had ik reeds ontvangen voor mijn eerste werkdag.
24.	Ik een goede indruk heb gekregen en de werkweek goed bevallen is.
25.	Goed geregeld. Fijn!

26. Zie opmerking punt 24.
27. Ik merkte dat bijna niemand op de hoogte was van mij en het trainee traject. Er werd verwacht dat ik alles wist en kon. Ik merkte ook dat als ik zelf mijn grenzen niet aangaf, er misschien fouten konden ontstaan. In het begin was er weinig begrip. Ik miste de structuur en op een gegeven moment zag ik "door de bomen het bos niet meer."
28. Was weinig geregeld, moest ook achter inloggen aan etc. Denk dat dit mede komt omdat mijn leidinggevende op vakantie was.
29. Goede ervaring. Iedereen stond klaar voor uitleg van procedures.
30. Ik mij welkom voelde en veel uitleg kreeg van iedereen.
31. Vind het goed geregeld.
32. Door collega's werd gezegd dat bepaalde dingen de arts moet doen. Terwijl die dingen onder de taken van een verpleegkundige vallen.
33. Zeer positief! Alleen geen rondleiding door het hele Spaarne Gasthuis.
34. Ik heb in mijn eerste werkdag en werkweek veel geleerd en iedereen stond klaar voor mij.
35. Er had meer aandacht mogen zijn voor de systemen en processen, en verder had ik het prettiger gevonden om iets meer vanuit de leidinggevende te horen. Maar ik snap dat in mijn situatie dit lastig was omdat de leidinggevende ook pas net is gestart, maar dat zorgt wel voor een wat lager cijfer.
36. Omdat er geen plan was. Geen contact met leidinggevende, geen bezichtigen van locaties etc.
37. Er is mij niet veel uitgelegd in de eerste werkweek. Hierdoor moest ik zelf nog veel dingen uitzoeken (zoals verlofaanvragen, ziekmelden etc.) en dat kost mij (misschien) onnodig veel tijd buiten mijn werk om.
38. Voor systeemtechnisch was niet veel geregeld. Toegang tot bepaalde software en autorisaties ontbraken. Onduidelijk/wennen dat helpdesk alleen via Ultimo beschikbaar is.
39. Prettig opgevangen door nieuwe collega, ik kreeg voldoende uitleg voor de inwerkperiode.

Overige vragen

Wat kan het Spaarne Gasthuis volgens u doen om de gegeven cijfers te verhogen?

Tabel 9.6.: Resultaten open vragen vraag 28 enquête

1. Door kwaliteit te leveren.
2. X
3. Naar mijn idee op deze voet door blijven gaan.
4. Meer ruimte voor inwerken. Duidelijkheid over gebruik Epic bij nog niet behalen van toets. Inwerkhandboek op de afdeling.
5. Alleen de informatie betreffende LIZ aan te passen.
6. Een document maken waarop alles staat en al thuisgestuurd krijgen. Van "hoe krijg ik de kleding nou uit het apparaat" tot opleidingsmogelijkheid. Fijn om als naslagwerk je te hebben.
7. Leidinggevende meer aanwezig. Zelf met duidelijke info komen over aanvang, tijd, locatie en bij wie melden en niet dat ik zelf dat van tevoren daarover moet bellen.
8. De rondleidingen vanuit HR regelen i.p.v. door de afdeling i.v.m. de werkdruk.
9. Inwerkbroekje maken zodat alle zaken aan bod komen.
10. Vooral op de afdeling personeel beter inwerken. Administratief gezien is het prima! Misschien alleen eerder kluisjes en zo regelen.
11. ?
12. X
13. Geen aanvullingen
14. Het maken van een gepersonaliseerde inwerkmodule, aangepast op ervaring e.d. daarbij een koppeling met een inwerkbuddy en een seniorverpleegkundige, plannen van gesprekken, verwachten en voorgang bespreken. – Alle administratieve zaken rond hebben, zoals bepaalde autorisatie en toegang binnen het Spaarne Gasthuis, gereed hebben van een kleding lokker.
15. Zo doorgaan en wellicht eenmalig een rondleiding om het ziekenhuis te leren kennen.
16. Meer uitleg in de eerste werkweek over verlof en vrije dagen.
17. Er is bij mij wat misgegaan waardoor ik alle informatie erg laat heb gekregen en ik de avond voor mijn eerste werkdag nog de Epic toets moest maken. Dat was niet fijn. Ook mijn contract e.d. kwamen later. Hierdoor heb ik ook niet rustig kunnen rondneuzen in de informatie welke ik met mijn arbeidsvoorwaardengesprek had meegekregen. Als er meer zicht door verschillende afdelingen is op welke nieuwe werknemers er zijn, wordt de kans kleiner dat er iemand wordt vergeten.
18. Betere inwerkprocedure.
19. Zorgen dat je op je eerste dag al een pak uit de automaat kan halen en je pasje overal op werkt.
20. Wat ik leuk had gevonden was een rondleiding tijdens de introductiedag. I.p.v. het ervaren hoe het is om patiënt te zijn. Naar mijns inziens worden de meeste personeelsleden opgeleid om vooral oog te hebben voor de situatie van de patiënt. En zou het mij een beter beeld geven over bv. locatie Hoofddorp waar ik in de toekomst wellicht ook af en toe ingezet zou kunnen worden. Dit geldt met name voor mij persoonlijk omdat ik Spaarne Gasthuis Haarlem Zuid al best goed ken. Verder vond ik de opzet van de introductiedag erg leuk omdat er zoveel variëteit was met betrekking tot de disciplines waar collega's werkzaam waren. Waardoor ook inzichten en ideeën heel divers waren. Maar absoluut de moeite waard en verhelderend.

21. Geen idee.
22. Processen efficiënter inrichten. Voorbeeld kamer sleutel: die bleek gewoon op voorraad!
23. Ik vind dat als ik kijk naar het ziekenhuis waar ik vandaan kom, dat het al heel goed georganiseerd is.
24. Een vast introductieweek schema waarin bepaalde punten behandeld worden.
25. Tijdens sollicitatiegesprek duidelijk zijn over vergoeding!!!! Iemand die al vanaf haar 18 ^e WW-premie betaalt kan je niet een vergoeding geven! Ik ben geen leerling van de havo maar een ervaren verpleegkundige die nu een groot probleem heeft, want geen WW-uitkering en geen salaris en wel een hypotheek en vaste lasten. Als ik dit van tevoren had geweten, was ik er nooit aan begonnen. Te veel risico!
26. Ik ben nu al een jaar in dienst dus voor mij niet zo heel veel meer. Ik denk dat een betere afstemming tussen HR en de betreffende afdeling waar iemand in dienst treedt belangrijk is en ook dat HR toeziet op de aandacht voor een goede eerste week. Ook de introductie (een jaar naar dato) kan volgens mij beter. Een goede rondleiding op de locaties helpt enorm om te begrijpen waar het ziekenhuis voor staat.
27. Duidelijkheid en structuur bieden voor de nieuwe werknemers zonder ziekenhuis ervaring. Voordat je op een afdeling geplaatst wordt moet er duidelijkheid zijn wie jouw aanspreekpunten zijn en in het kort introductie krijgen over de afdeling of introductie boek krijgen.
28. X
29. Gekoppeld zijn aan collega die je inwerkt of aanspreekpunt is.
30. X
31. Er waren bij mijn in de eerste week teveel leerlingen, waardoor ik weinig uitleg kreeg.
32. Niet alles alleen mooi op papier. Begrijp dat het een nieuwe organisatie is, maar betrekken van operationeel niveau in veranderingen is van belang voor draagkracht.
33. Vast contract aanbieden.
34. Iets meer aandacht/instructie als het gaat over systemen en standaard processen (zoals Harmony en Ultimo) en iets meer guidance vanuit de leidinggevende .
35. Inwerkprogramma maken en de leidinggevende daarin ondersteunen.
36. Meer begeleiding.
37. De introductieochtend uitbreiden met in de middag aandacht voor alle systemen en autorisaties. Rondleiding door Gasthuisnet; wat kun je hier vinden? Hoe navigeer je? Introductie Sharepoint, Harmony Youforce, Ultimo, Cognos en LIZ.

Overige vragen

Wat zou volgens u nog een goede aanvulling zijn voor de introductieochtend?

Tabel 9.7.: Resultaten open vragen vraag 29 enquête

1. Meer dingen met elkaar doen.
2. Ik nam deel aan een introductieochtend na een maand dat ik werkte in het ziekenhuis. Het zou fijner zijn als dit al in de eerste werkweek van mijn indiensttreding was.
3. N.v.t.
4. Rondleiding door het ziekenhuis.
5. De mogelijkheid een rondleiding door het gebouw te krijgen.
6. Uitleg over verschillende afdelingen, specialismen en disciplines binnen het ziekenhuis en hun functie.
7. Ik zou de ochtend houden op elke locatie. Zodat je met mensen bent die ook op jouw locatie werken...dan kan je goede rondleiding krijgen en meer te weten over het ziekenhuis waar wat is.
8. Geen intro ochtend was goed georganiseerd en interessant.
9. X
10. X
11. ?
12. Ronleiding ziekenhuis.
13. X
14. Uitleg over indeling ziekenhuis, zoals digitale plattegrond met belangrijke plekken in het ziekenhuis.
15. Geen aanvulling.
16. Geen.
17. Ik vond het een geslaagde ochtend. Leuk.
18. Nou niets want die was heel leuk!
19. Rondleiding door het zkh.
20. Een rondleiding door het Ziekenhuis te Hoofddorp/ Zuid. Afhankelijk waar je werkzaam zult zijn....Ik ken locatie Hoofddorp niet echt, en het had voor mij erg leuk geweest om te zien hoe dit ziekenhuis z'n routing heeft. Daarbij wordt er van ons verwacht op alle locaties inzetbaar te zijn...Dan is het ook leuk dat je weet waar je ongeveer je werkplek zou kunnen vinden...
21. N.v.t.
22. Het speed daten eruit halen. En toch meer aandacht besteden aan de missie en visie in relatie tot het type functie wat je zal gaan vervullen.
23. Een rondleiding door het ziekenhuis.
24. De escaperoom.
25. Prima.
26. Zie punt 27.

27. De introductieochtend was goed georganiseerd.
28. Rondleiding door het ziekenhuis.
29. Rondleiding ziekenhuis.
30. Geen speeddate, rondleiding door ziekenhuis zou prettig zijn.
31. Niet te langdradig!
32. Langer tijd om elkaar te spreken – Meet and Greet met directie was niet van toegevoegde waarde. Zij keken rond spraken alleen met collega's die de ochtend hebben georganiseerd. Zij horen naar de nieuwe mensen toe te stappen. Wij zijn immers nieuw en zullen niet zo snel op hen afstappen.
33. Geen.
34. Rondleiding door het gebouw.
35. Niks, was een goede ochtend.
36. Uitleg over Harmony.
37. Zie vorige vraag.

Overige vragen

**Vindt u het belangrijk dat de Raad van Bestuur aanwezig is op de introductieochtend?
Kunt u aangeven waarom wel of niet?**

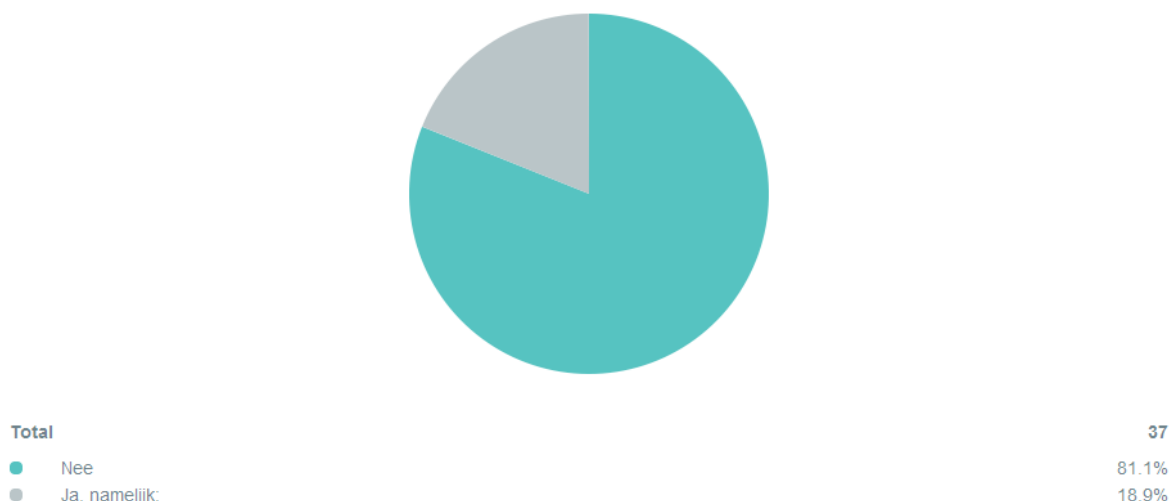
Tabel 9.8.: Resultaten open vragen vraag 30 enquête

1. Ja.
2. X
3. Niet op deze manier. Ik heb niemand gesproken van de RvB aangezien het erg druk was in het restaurant.
4. Nee.
5. Persoonlijk vind ik dat niet zo belangrijk omdat ik het geen nuttige aanvulling vind, maar ik vind het wel heel attent.
6. Ik heb denk ik iets gemist want tijdens de lunch zouden ze erbij zijn maar ik heb niemand gezien of gehoord.
7. Niet van toegevoegde waarde maar wel leuk om kennis te maken met de personen.
8. Ja mochten er vragen zijn voor het bestuur door aanwezig te zijn laten ze wel die openheid en transparantie zien.
9. Niet echt, er was nu iemand aanwezig en ik vond het geen toegevoegde waarden hebben.
10. Niet echt. Heb zelf niemand ervan gesproken. Ook niet opgevallen dat ze er waren.
11. Nee geen meerwaarde van. Zien elkaar nooit meer en had geen specifieke vragen.
12. Hoeft van mij niet.
13. X
14. Ik heb de Raad van Bestuur niet gesproken, vind het wel goed dat ze op het laatst langskomen, schept het gevoel dat ze toegankelijk en betrokken zijn met de nieuwe medewerkers.
15. Jazeker, dat laat toch een stukje betrokkenheid zien. Het was erg fijn leden van het RvB tijdens de introductieochtend te spreken.
16. Nee heb ik niet veel aan gehad, is eventueel handig voor mensen met vragen maar soms kunnen andere collega's die vragen ook beantwoorden.
17. Ja, de mogelijkheid om vragen te stellen wordt hiermee gegeven.
18. Ja, omdat het heel leuk was om verhalen van hun te horen en dat wij vragen mochten stellen aan hun.
19. Ja want zij maken grote beslissingen die ook met ons te maken hebben, al vond ik ze niet echt oprecht geïnteresseerd.
20. Ik vond het een leuk initiatief. Het maakt dat je het idee hebt gezien te worden. En het geeft de informele sfeer wat meer nadruk. Het gaf mij het gevoel dat ieder z'n werk/ inzet in het ziekenhuis ertoe doet.
21. Om het even.
22. Ik vind het belangrijk en toont interesse en betrokkenheid bij nieuwe collega's. Hoewel de komst van de RvB was aangekondigd, heb ik geen leden gezien/ontmoet (ik begreep naderhand dat ze niet gekomen zijn).
23. Ik vind het belangrijk om voor de betrokkenheid.
24. Ja om kennis te maken. Toont een stukje betrokkenheid.
25. Ja goed.
26. Zolang het voor de RvB geen verplicht nummer is lijkt het me prima. Ik heb in elk geval oprechte betrokkenheid ervaren.
27. Ik vind dat het goed is dat ze aanwezig zijn, om in het kort te vertellen wat hun visie is m.b.t. het Spaarne Gasthuis.
28. X
29. Zeker. Helaas was het bij mijn introductieochtend minimaal. Waren zeer kort aanwezig. Ik heb ze niet gesproken.
30. Nee, dit vond ik niet echt een toegevoegde waarde omdat ik hier verder niet in geïnteresseerd ben.
31. Nee. Heb geen gesprek met ze gehad, dus had geen toegevoegde waarde.
32. Zie mijn vorige antwoord. Wellicht kan een van hen 10 minuten een power praatje komen houden in de aula. Bereik je veel meer mee dan zo tijdens een staande lunch. Ik begrijp de insteek zo laagdrempelig

mogelijk, maar de tijd voor hen is ook kostbaar. En als je daar iemand neerzet die in 10 minuten kan zeggen waar het SG voorstaat en waar het naar toe wil, heb je al een bepaalde enthousiasme gecreëerd. Werkt beter dan een filmpje.
33. Ja, dat was prettig om even een gesprek te kunnen voeren met de Raad van Bestuur.
34. Ja in mijns inziens belangrijk, toont betrokkenheid vanuit de top. Een tip: laat vooraf de lunch even de namen en foto's zien van de RvB leden zodat je ook meteen weet wie wie is.
35. Neutraal
36. Nee dit maakt mij niet uit
37. Ja, positief. Persoonlijke aandacht werkt altijd goed.

Overige vragen

Ik heb een aanvulling of verbeterpunt voor de eerste werkdag en werkweek



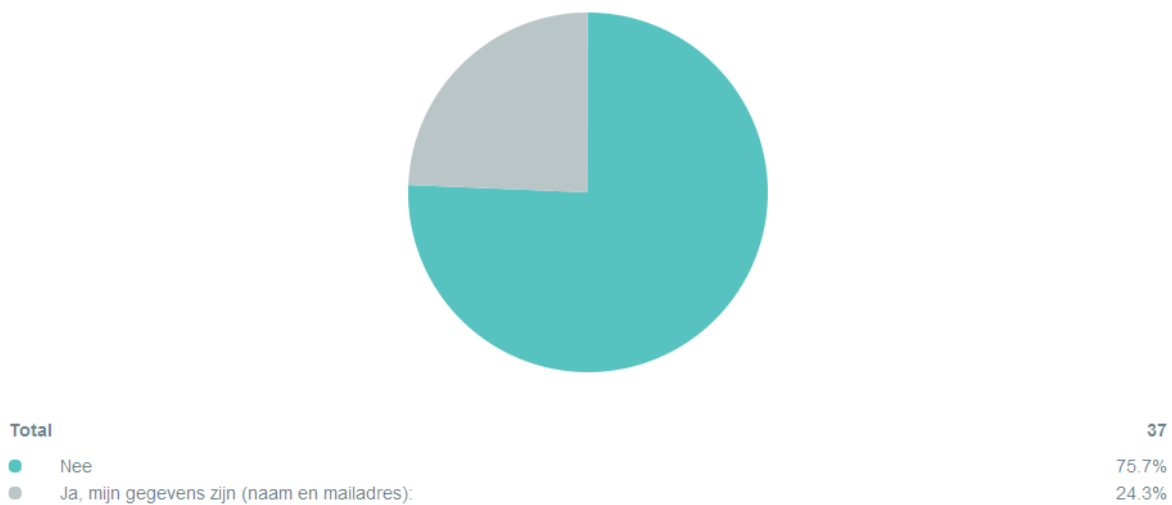
Figuur 9.26 Resultaten vraag 31 enquête

Tabel 9.9.: Resultaten open vragen vraag 31 enquête

1. Inwerkboekje.
2. Meer inwerkdagen en betere begeleiding en meer uitleg.
3. Betere begeleiding – Meer duidelijkheid over de werkzaamheden – Duidelijkheid over wie je vaste aanspreekpunt is – Beter geïnformeerde teams – Meer feedbackmomenten.
4. Een plaatsvervanger aanwijzen bij wie ik terecht kan met vragen bij vakantie.
5. Zie vorige antwoorden.
6. Duidelijke instructie geven (al is het 'maar' op papier) hoe de meest gebruikte systemen werken. Verder heb ik de persoonlijke en warme ontvangst als zeer prettig ervaren.
7. Zie eerdere opmerkingen.

Overige vragen

Ik sta open voor een verdiepend interview:



Figuur 9.27 Resultaten vraag 32 enquête

Bijlage 10: vragenlijst diepte-interview

1. Pre-boarding

- Wat heeft u doen besluiten om bij het Spaarne Gasthuis te solliciteren?
- Als u een reden mag benoemen wat u zou binden met het Spaarne Gasthuis, wat zou deze reden dan zijn?
- Kunt twee positieve punten benoemen van het sollicitatiegesprek en twee verbeterpunten?
- Was het arbeidsvoorwaardengesprek voor u duidelijk genoeg en had u het gevoel dat u al uw vragen kon stellen?
- Had u na het sollicitatiegesprek en het arbeidsvoorwaardengesprek nog verwachtingen van het Spaarne Gasthuis?
- Hoe heeft u het proces van informatievoorziening ervaren? Denk aan: praktische informatie aan ontvangen, inlog account, personeelspas et cetera.
- Hoe zou het Spaarne Gasthuis volgens u het pre-boarding proces kunnen verbeteren?

2. Onboarding

- Hoe heeft u de introductieochtend ervaren?
- Heeft u iets gemist tijdens de introductieochtend?
Wat waren uw verwachtingen over de cultuur binnen het Spaarne Gasthuis?
- Kreeg u het gevoel dat het één Spaarne Gasthuis is, ondanks de verschillende afdelingen en locaties?
- Is de fusie van 2015 ergens ter sprake gekomen?
- Heeft u een feedback moment gehad?
- Heeft u het gevoel gehad dat er ruimte was om zelf een feedback moment aan te kaarten, wanneer u daar behoefte aan had?

3. Overige vragen

- Wat zou het Spaarne Gasthuis volgens u kunnen doen om de onboarding nog succesvoller te maken?
- Wat zou het Spaarne Gasthuis volgens u kunnen doen om het binden en boeien van medewerkers te vergroten?
- Onder welke omstandigheden zou u afhaken tijdens het onboarding proces?
- Is er iets wat u gemist heeft waar u momenteel nog wel behoefte aan heeft?
- Welke begeleiding zou u als prettig ervaren in uw eerste werkweken?
- Hoeveel tijd zou u aan onboarding willen besteden en hoelang mag dit volgens u maximaal duren?

4. Best practice vragen

- Wat zou u vinden van een app als Appical? (Uitleggen wat het is).
- Wat zou u ervan vinden als er een onderscheid wordt gemaakt in het onboarding programma ten aanzien van tijdelijke medewerkers en vaste medewerkers?
- Wat zou u vinden van een "triggermail programma"? Dit houdt in: de eerste 100 dagen wekelijks een mail ontvangen over de organisatie.
- Zou u het leuk vinden om opdrachten te doen door het ziekenhuis heen?

Bijlage 11: analyse-schema diepte-interview

Groen	=	Doorgroeimogelijkheden
Geel	=	Dichtbij huis
Lichtblauw	=	Introduceren van een buddy
Rood	=	Rondleiding door het ziekenhuis
Bordeaux	=	Duidelijk arbeidsvoorwaardengesprek
Donkerblauw	=	Afkortingslijsten
Zwart	=	Andere collega's ontmoeten
Blauw	=	Fusie kwam ter sprake
Grijs	=	Er wordt in afdelingen gedacht
Mint	=	Mail moet niet teveel zijn

Tabel 11.1.: Vraag 1 diepte-interview

Wat heeft u doen besluiten om bij het Spaarne Gasthuis te solliciteren?	
Respondent 1	Voor mijn persoonlijke ontwikkeling en de doorgroeimogelijkheden.
Respondent 2	De vacaturetekst en het is dichtbij mijn woonplaats.
Respondent 3	Dichtbij huis, dat is echt de enige reden.
Respondent 4	Omdat het Spaarne voorop wil lopen, toonaangevend zijn er is een soort drive hier die bij mij past.
Respondent 5	Voorheen was ik patiënt, smalltalk gehad in het ziekenhuis en er was een klik en later ben ik benaderd.
Respondent 6	Ervaring als patiënt en familielid heel positief ervaren. Ook affiniteiten met de zorg. Daarnaast is het dichtbij mijn huis.
Respondent 7	Heef te maken met het feit dat ik in Haarlem woon, dus het is dichtbij. Het was ook tijd voor iets anders, dus mijn ontwikkeling.

Tabel 11.2.: Vraag 2 diepte-interview

Als u een reden mag benoemen wat u bindt met het Spaarne Gasthuis, wat zou deze reden dan zijn?	
Respondent 1	Doorgroeimogelijkheden, dat is echt de enige reden.
Respondent 2	Het menselijke contact. Het is een warm gevoel.
Respondent 3	Nogmaals dichtbij huis. Bij mijn vorige werkgever had ik het echt prima naar mijn zijn, maar de reistijd was gewoon lang.
Respondent 4	Mijn functie-inhoud en het bezig zijn met leer en- ontwikkelpunten en SG breed de drive die hier is.
Respondent 5	Hoofddorp vind ik een fris ziekenhuis. Ook vanuit stages ben ik ermee bekend, prettige en veilige omgeving. Biedt mogelijkheden en hier kan je veel leren.
Respondent 6	Type organisatie, het feit dat het een gasthuis is. Zorgverlening staat bovenaan en dat ik daar onderdeel van mag zijn vind ik heel prettig.
Respondent 7	Om eerlijk te zijn, puur omdat het dichtbij mijn huis is. De werkzaamheden zelf kan natuurlijk in veel organisaties.

Tabel 11.3.: Vraag 3 diepte-interview

Kunt u twee positieve punten benoemen over het sollicitatiegesprek en twee verbeterpunten?	
Respondent 1	Positief: duidelijk en vriendelijk. Verbeterpunten: het duurde te lang met antwoord geven. Alsof ze niet overal een antwoord op hadden. Ik voelde ook de drukte bij hun. Ze namen niet echt de tijd.
Respondent 2	Positief: alle directe collega's gelijk ontmoet en de potentiële klant. Verbeterpunt: er werd geen STARR toegepast tijdens het gesprek
Respondent 3	Positief: prettige sfeer en ze hadden een goed verhaal. Verbeterpunten: heb ik niet, het was gewoon goed.
Respondent 4	Positief: gesprekken waren als een dialoog. Was goed verzorgd, duidelijk etc. Verbeterpunten heb ik niet echt.
Respondent 5	Positief: vond het fijn met wie ik het gesprek had en bevestiging per mail gehad. Verbeterpunt: ingewikkeld waar ik me moest melden en ik moet lang wachten totdat ik aan de beurt was.
Respondent 6	Positief: het was een heel gemoedelijk gesprek en er hing een prettige sfeer. Verbeterpunt: het termijn waarop zaken gepland worden. Het kan allemaal veel sneller.
Respondent 7	Positief: open en welkom gevoel. Ik kon eigenlijk al mijn vragen stellen. Verbeterpunt: als ik echt kritisch ben, ik kreeg niet overal een antwoord op, als ik vroeg of ik concurrentie had dan antwoordde ze niet echt.

Tabel 11.4.: Vraag 4 diepte-interview

Was het arbeidsvoorwaardengesprek voor u duidelijk genoeg en had u het gevoel dat u al uw vragen kon stellen?	
Respondent 1	Duidelijk, er was geen drempel en ik kon gewoon al mijn vragen stellen. Opvallend was wel, ik kon niet onderhandelen over mijn salaris. Ik ben niet vooruitgegaan qua salaris.
Respondent 2	Het was een beetje eenrichtingsverkeer, ik had iets meer onderhandelingsmogelijkheden verwacht. Maar ik kon wel alle vragen stellen, die ruimte was er wel.
Respondent 3	Ja en op zich was het wel duidelijk. Thuis nog wel wat vragen bedacht, maar alles was laagdrempelig en daar hebben we mail verkeer over gehad.
Respondent 4	Ja het was heel duidelijk en goed voorbereid. De vragen die ik had werden gelijk opgelost.
Respondent 5	Duidelijk, maar er komt heel veel informatie op je af. Dat vond ik ingewikkeld en ik vond het ongemakkelijk dat ik mijn salarisstroom moest meenemen.
Respondent 6	Alles was duidelijk, ik heb geen aanvullingen.
Respondent 7	Duidelijk en prettig. Je weet dat je aan een ziekenhuis cao gebonden zit, dus ik kon weinig onderhandelen, maar dat was anderzijds ook wel weer fijn. Er werd ook de tijd genomen voor mijn vragen.

Tabel 11.5.: Vraag 5 diepte-interview

Had u na het sollicitatiegesprek en het arbeidsvoorwaardengesprek nog verwachtingen van het Spaarne Gasthuis?	
Respondent 1	Ik had het inwerkprogramma echt beter verwacht. Ook had ik meer teamwork verwacht en meer onderling contact was met de leidinggevende. Meer persoonlijk contact, voel me nu soms een poppetje. Je werkt met mensen en je bent geen poppetje.
Respondent 2	Nee, ik had afgesproken om nog voor indiensttreding even via WhatsApp contact te hebben. Dat ging allemaal prima. Ik had verwacht dat ik in een 'warm bad' terecht zou komen en dat is ook uitgekomen. Wel had ik meer structuur verwacht bij de onboarding.
Respondent 3	Het verbaasde me dat alles keurig en op tijd geregeld was, zoals personeelspas werd gelijk geregeld en account werd direct aangevraagd. Wel was ik verbaasd over wat je allemaal moet doen voordat je start. E-learnings. Soort BHV-cursus et cetera. Maar je moet wel de tijd hebben om dat te kunnen doen.
Respondent 4	Opvallend was dat je met een flink pakket aan info al weggaat. Daarna krijg je veel welkomst berichten. Dat bevestigde wel de sfeer vanuit het sollicitatiegesprek.
Respondent 5	Ja ik had verwachtingen over hoe ik ingewerkt zou worden. Ook wist ik dat ik alleen in Hoofddorp zou werken in het begin. En dat is allemaal wel uitgekomen. Wel zijn er wat onduidelijkheden over mijn tweede functie die erbij is gekomen. Ik had nog een gesprek met HR willen hebben, maar ik vind dat dit stuk beter gefaciliteerd moet worden. Vind ik jammer.
Respondent 6	Ik heb twee sollicitatiegesprekken gehad en daarna het arbeidsvoorwaardengesprek, maar alles was echt in lijn met mijn verwachtingen.
Respondent 7	Nee niet echt. Mijn vragen kon ik gewoon aan het afdelingshoofd stellen. Het ging allemaal in een rap tempo en omdat ik al ervaring had met werken in een ziekenhuis, gaat dat ook makkelijker.

Tabel 11.6.: Vraag 6 diepte-interview

Hoe heeft u het proces van informatievoorziening ervaren?	
Respondent 1	Niet goed, ik had een introductieboek verwacht. Nu kreeg ik het twee weken later pas te horen. Informatie over je rooster en afkortingslijsten zou ook fijn zijn. Maar account aanvraag of personeelspas dat was echt prima geregeld.
Respondent 2	De praktische informatie heb ik wel gemist. Bijvoorbeeld een lijst van afkortingen, maar bijvoorbeeld een personeelspas aanvragen was gelijk geregeld. Het gastvrije zit in de mensen zelf, maar niet zo zeer in de procedures.
Respondent 3	Op de werkplek heb ik veel vragen kunnen stellen.
Respondent 4	Het scheelde dat ik het ziekenhuis al kende en de info die ik had gekregen moest ik vanuit huis bekijken. Maar daar kon ik nog niks mee vanuit huis, dus dat was jammer. Maar verder waren er geen prangende vragen.
Respondent 5	Ja alles was geregeld. Alleen ik wist niet dat ik kleding op mijn pas moest laten zetten en voor Haarlem nog een keer. Dus dat was wel de eerste dag een hoop regel.
Respondent 6	Dat was best rommelig. Op mijn eerste werkdag had ik nog geen personeelspas en had ik nog geen sleutel van de werkkamer en inlogcodes. Dat zou voorafgaand wel beter gecheckt kunnen worden.
Respondent 7	Ik had een map gekregen van de afdeling met handige informatie. Wel vond ik de opdrachten omslachtig om te doen als je al een berg aan ervaring hebt, dat is eerder handig voor starters. Verder was het allemaal best duidelijk hoor.

Tabel 11.7.: Vraag 7 diepte-interview

Hoe zou het Spaarne Gasthuis volgens u het pre-boarding proces kunnen verbeteren?	
Respondent 1	Een praatje op de eerste dag met het afdelingshoofd en leidinggevende. Dan voel je je echt welkom, nu voel ik afstand. Verder zou het leuk zijn als er aan je wordt gevraagd of je een dagje wil meelopen . Nu gebeurt dat alleen vanuit eigen initiatief. Verder was het wel goed geregeld, het duurde alleen best lang.
Respondent 2	Een buddy toewijzen , dus wel regelen op een formele manier, maar dat valt natuurlijk ook onder onboarding. Dan heb je gewoon een aanspreekpunt en is de drempel minder hoog om vragen te stellen aan je collega's, want die hebben het ook druk. Overigens vond ik de tijd tussen het arbeidsvoorwaardengesprek en het contract vond ik lang duren.
Respondent 3	Medewerkers de tijd geven om de informatie die je van tevoren krijgt, te laten maken en meer aansluiting op de functie. Daarnaast wil ik de tip geven, om nieuwe medewerkers de gelegenheid bieden om een middag mee te lopen op de afdeling . Daarmee kun je de sfeer proeven en een verkeerd besluit voorkomen.
Respondent 4	Bij mij is het echt heel goed gegaan, dus ik vind het heel lastig om te benoemen. Het was makkelijk en een soepel proces, dus die kan ik niet goed beantwoorden.
Respondent 5	Nou het is een algemene tip. Ik kreeg wel toegang tot mijn LIST, maar geen uitleg over hoe het werkt. Dus ik kon bepaalde dingen nog niet doen totdat ik in dienst wat getreden. Als ze ook in LIST alles klaarzetten, dan kan je ook gewoon de eerste dag aan de slag i.p.v. achter de feiten aanlopen dat je toetsen nog niet hebt afgerond.
Respondent 6	De termijn waarop zaken geregeld worden. Als het net zo lang duurt als bij een vacature voor een verpleegkundige, dan zou het zomaar kunnen dat die afhaken omdat ze elders al een plek hebben. Ook de terugkoppeling naar kandidaten waarom ze het wel of niet zijn geworden kan beter.
Respondent 7	Duidelijker richtlijnen van: dit verwachten we van jou en wat verwacht je van ons? Dat kan per persoon natuurlijk anders zijn. De E-learning vond ik omslachtig om te doen om het te doen voorafgaand ik in dienst was. Het is allemaal verplicht, maar dat zou ook onder werktijd kunnen.

Tabel 11.8.: Vraag 8 diepte-interview

Hoe heeft u de introductiedag ervaren?	
Respondent 1	Het was goed geregeld, het was duidelijk en dat was prettig.
Respondent 2	Leuk, omdat dat ook gelijk mijn eerste dag was. Het feit dat je met verschillende mensen start is ook erg leuk . Ook vond ik het leuk dat er iemand van de RvB bij de lunch was.
Respondent 3	Die heb ik pas gedaan na een maand. Deels vind ik het zinnig, zodat je ook alvast wat gezichten leert kennen .
Respondent 4	Heel positief. Leuk ook om andere collega's te zien die op de zorgafdelingen werken . Ook leuk dat er tijd werd genomen om de kernwaarden met elkaar te bespreken.
Respondent 5	X
Respondent 6	Goed geregeld en een leuke manier om informatief kennis te maken met de organisatie.
Respondent 7	Het was leuk. Je hebt contact met alle andere nieuwe medewerkers en van verschillende disciplines, vind ik positief . Leuk om even kennis te maken middels speeddaten.

Tabel 11.9.: Vraag 9 diepte-interview

Heeft u iets gemist tijdens de introductiedag?	
Respondent 1	Nee niet echt. Afdelingsspecifieke informatie zou fijn zijn, maar ik snap dat het niet te organiseren valt op zo'n ochtend.
Respondent 2	De artsen waren niet bij de introductieochtend, dat vond ik jammer. Dat is ook gelijk een tip: geen onderscheid maken tussen de functies . We zijn hier allemaal collega's en we zijn er voor het grotere goed. Je leert van elkaar. Overigens zou ik het nog leuker vinden als iemand van de RvB de opening doet, omdat er dan meer binding ontstaat.
Respondent 3	Ik heb een rondleiding gemist . Je kan er ook een hele dag van maken. Een korte rondleiding op alle locaties is denk ik zo geregeld en het breekt de dag. En leer ook andere afdeling kennen. Bijvoorbeeld de keuken, HR, ICT. Je doet het allemaal samen. Tevens weet ik niet of de kernwaarden bespreken nou echt een toegevoegde waarde is voor de introductieochtend.
Respondent 4	Ja waar ik tegenaan liep op de werkplek, is dat veel systemen nog niet beschikbaar waren of dat er nog geen autorisatie was aangevraagd of geen gasthuisnet. Dus dat is wat ik zou meenemen in de introductie, laat even zien waar we wat kunnen vinden. Dit zou prima centraal kunnen de details op de afdeling zelf door middel van een buddy of mentor .
Respondent 5	Ja een algemene rondleiding door het ziekenhuis . Ik heb nu namelijk geen idee waar dingen zijn. En als patiënten de weg vragen, kan ik hopelijk net een routenummer vertellen en dat is wat onpersoonlijk. Zelf zoek ik me suf. Overigens vond ik het goed dat de RvB erbij was, maar degene die er was, daarvan kreeg ik de indruk dat die er absoluut geen zin in had. Dan denk ik: wat doe je dan hier? Het kwam heel geforceerd over.
Respondent 6	De historie van het SG. Waar komen we vandaan en waar willen we naartoe? Dat mocht van mij wel meer aan bod komen. Nu kwamen alleen de kernwaarden terug in het verhaal, maar het zou ook fijn zijn als er vanuit jouw eigen functionaliteit wordt benoemd welk onderdeel jij daar dan vanuit maakt om te werken aan de visie van het ziekenhuis.

Respondent 7	Ja een rondleiding vanwege de verschillende locaties. Of een plattegrond. Als ik nu naar een andere locatie moet, dan wordt het helemaal lastig.
--------------	--

Tabel 11.10.: Vraag 10 diepte-interview

Wat waren uw verwachtingen over de cultuur binnen het Spaarne Gasthuis?	
Respondent 1	Een open cultuur, maar als ik echt vanuit de afdeling spreek dan is dat niet het geval. Ziekenhuis breed weet ik eigenlijk niet zo goed.
Respondent 2	Menselijk, maar ook een vrouwencultuur. Dus veel gelul, praten over elkaar in plaats van met elkaar. Wel is het een organisatie die hart heeft voor de zaak, maar wel bepaalde politieke stromingen. Ik denk dat het ook zo is, maar kan het nog niet helemaal onderbouwen.
Respondent 3	De cultuur is denk ik prima en de uitstraling ansicht is ook goed. Op de afdeling zelf is het allemaal wat negatiever en ik vind eerst zien dan geloven, dus ik laat me er niet door beïnvloeden. Maar ziekenhuis algemeen is het goed.
Respondent 4	De drive, energie en bevoegenheid. Ook wel een traditionele organisatie. Ook valt het me op dat er veel nieuwsgierige mensen zijn. Echt dat door-ontwikkelen en dat is uitgekomen.
Respondent 5	Ik had verwacht dat het al wat meer één geheel zou zijn, ik voel nog echt de tweestrijden van Haarlem en Hoofddorp. De systemen zelf lopen ook nog niet helemaal lekker met elkaar, dus dat heeft ook invloed op het werk.
Respondent 6	Goede vraag. Ik denk dat mijn verwachting was dat het in lijn stond met mijn vorige werkgever. Dus een informele sfeer, maar wel een formele hiërarchie. Die verwachting is ook uitgekomen.
Respondent 7	Ik had al wat verhalen gehoord, maar had zelf het idee dat het een open cultuur is. Dat merk ik nog steeds wel. Dus dat komt overeen met mijn verwachtingen. Iedereen is behulpzaam.

Tabel 11.11.: Vraag 11 diepte-interview

Kreeg u het gevoel dat het één Spaarne Gasthuis is, ondanks de verschillende afdelingen en locaties?	
Respondent 1	Ik zie iedereen hetzelfde, maar daar is niet iedereen het mee eens. Er wordt meer in afdelingen en locaties gedacht en niet in een Spaarne Gasthuis.
Respondent 2	Het gezamenlijke belang mis ik wel een beetje. Er wordt echt gedacht in afdelingen en locaties. Dat merk ik al in mijn aandachtsgebieden.
Respondent 3	Ik denk dat het afdelingsgericht is. Daar verbaas ik me wel over. Hoezo is het niet allemaal één en voelen we ons te goed voor de ander? Heeft ook met de fusie te maken.
Respondent 4	Vind ik moeilijk om te zeggen. Hele delen van het ziekenhuis zie ik gewoon niet. De leiderschapssessies werken heel verbindend, maar dat is natuurlijk niet voor iedereen.
Respondent 5	Nog niet helemaal. Het bord aan de voorkant van het ziekenhuis is veranderd, onze kleding is veranderd, maar de rest nog niet. Echt twee culturen, maar ook realistisch omdat het pas drie jaar is.
Respondent 6	Vanuit mijn rol, merk ik wel dat Haarlem nu de aandacht krijgt gezien de processen die er plaatsvinden. Hoofddorp wordt meer gezien als het kleine broertje van. Maar dat baseer ik vanuit mijn eigen werkzaamheden.
Respondent 7	Lastig om dat echt te benoemen. Ik zit op een afdeling waarbij het is samengevoegd en dat werkt soms nog wat stroef, omdat sommige nog middels de oude setting willen werken. Maar ondanks de locaties, heb ik wel het idee dat het een team is.

Tabel 11.12.: Vraag 12 diepte-interview

Is de fusie van 2015 ergens ter sprake gekomen?	
Respondent 1	Ja ik hoor weleens dingen van: ik wil echt niet in Hoofddorp werken of andersom. Dat heeft met de fusie te maken.
Respondent 2	Bij iedereen waarmee ik een kennismakingsgesprek heb benoemd of ze uit Hoofddorp of uit Haarlem komen. Die fusie zit echt nog heel diep. Het betekent blijkbaar nog veel voor ze, terwijl het voor mijn één ziekenhuis is.
Respondent 3	Ja voornamelijk over de gevolgen van de fusie. Vooral: er wordt niet altijd naar ons geluisterd. Maar dan denk ik: dat kan ook niet altijd. Het is ook een beetje ons tegen jullie. Het is zo zonde, want we kunnen ook van elkaar leren.
Respondent 4	Ja dat komt nog wel naar voren, maar zelf ervaar ik dat niet zo. Voor een deel vind ik dat realistisch, het heeft altijd tijd nodig. De kern is natuurlijk: belemmerd het de samenwerking? En die indruk heb ik niet, maar het kan wel verbeteren.
Respondent 5	Ja absoluut, meerdere keren.
Respondent 6	Ja zeker, ook vanuit verschillende perspectieven. Lastig voor het zorgpersoneel ook, omdat we over verschillende locaties werken. Je moet weleens nee zeggen, door de verschillende locaties en dat komt mede door de fusie en dat werkt niet altijd even prettig.
Respondent 7	Alleen vanwege de samenvoeging van de teams. Je merkt wel dat er een hoog verloop is geweest, dus dat er relatief veel nieuwe mensen werken. Daarom weten ze vaak niet beter dan hoe het nu is en dat scheelt in frustraties.

Tabel 11.13.: Vraag 13 diepte-interview

Heeft u een feedback moment gehad?	
Respondent 1	Ja, maar pas na twee maanden. Belangrijk is dat het in de eerste weken gebeurt. Ik had geen direct aanspreekpunt en ik moest overal zelf achter komen. Je bent zoekende en je weet niet waar je aan toe bent. Iedereen ging gelijk weg na de dienst, dus ik kon geen vragen stellen.
Respondent 2	Alleen met mijn eigen collega's na een week of drie, daar hadden we allemaal wel behoefte aan. Maar niet met mijn leidinggevende een formeel moment ingepland, omdat zij ook nieuw was. Overigens hadden we beiden verwacht dat we wel een seintje zouden krijgen dat de proefperiode voorbij was, maar dat is niet gebeurd.
Respondent 3	Van mijn leidinggevende niet, alleen heel kort bij de koffie. Er werd gewoon vanuit gegaan dat mijn proeftijd voorbij was en dat ik mag blijven. Van directe collega's kreeg ik wel positieve feedback.
Respondent 4	Informeel wel, maar niet formeel.
Respondent 5	Ja, maar daar heb ik zelf om gevraagd. Er zijn ook evaluatieformulieren, die moet je dan bijhouden en dat wordt dan later besproken. Wat ik wel jammer vond, is dat het op mijn initiatief ging.
Respondent 6	Nee niet in mijn eerste week bijvoorbeeld. Ik heb wel een einde proeftijdgesprek gehad in mijn derde week.
Respondent 7	Nee geen feedbackmoment. Wel een einde proeftijdgesprek. Het feedbackmoment wat ik heb gehad kwam vanuit eigen initiatief. Overigens had ik een inwerkbuddy wel heel fijn gevonden, wat ook bij jouw rooster past. De feedback die ik heb gehad, het was positief.

Tabel 11.14.: Vraag 14 diepte-interview

Wat zou het Spaarne Gasthuis volgens u kunnen doen om de onboarding nog succesvoller te maken?	
Respondent 1	Mijn onboarding begon heel rommelig. Mijn collega's waren niet op de hoogte van mijn komst en ik was aan niemand gekoppeld. Dus dit kan echt beter, ik had absoluut geen warm welkom. Het voelde nu alsof het mijn fout was alsof ik niks wist. Als er meer wordt samengewerkt, dan kan ik ook meer hooi op mijn vorm nemen. Het inwerkprogramma moet dus echt veranderd worden.
Respondent 2	Echt de buddy introduceren en een lijst van afkortingen aanleveren. Veel leeswerk is niet nodig, maar echt de handige tips en tricks delen wel, anders is het een grote zoektocht.
Respondent 3	Een inwerkprogramma. Ik houd van duidelijkheid. Er was geen vaste werkplek en ik wist ook niet waar ik me kon inloggen, dus die onzekerheid had ik wel. Dat zou beter geregeld moeten worden. De praktische zaken vanaf onboarding zijn niet vermeld.
Respondent 4	Een langere inwerkweek. Dat lijkt mij goed en daar wordt volgens mij ook al aan gewerkt. Je zou BHV erin kunnen verwerken, zodat iedereen dat al heeft gehad.
Respondent 5	Ik vond het vervelend dat ik op mijn eerste werkdag achter de feiten aan moest lopen. Dus dat gedoe met de kleding, toetsen nog niet afgerond, omdat het nog niet werkte. En voor degene die jou inwerkt is dat ook vervelend, want die komt ook geen stap verder. Het kost onwijs veel tijd.
Respondent 6	Ik denk het hele instroomproces efficiënter inrichten en meer digitaliseren. Ook kan het SG zich veel beter profileren op de arbeidsmarkt en het recruitment systeem is wat verouderd. Als dit wordt aangepakt, dan kan er meer aandacht naar het individu zelf.
Respondent 7	Buddy introduceren en een rondleiding door het ziekenhuis. Dat zijn echt de twee belangrijkste punten.

Tabel 11.15.: Vraag 15 diepte-interview

Wat zou het Spaarne Gasthuis volgens u kunnen doen om het binden en boeien van medewerkers te vergroten?	
Respondent 1	Een welkomstgevoel creëren. Eerste indruk geldt. Leidinggevendenden moeten ook meer hun medewerkers erbij betrekken en op de hoogte stellen van zaken. Door wederzijdse interesse te tonen, bind je ook medewerkers aan je ziekenhuis.
Respondent 2	Onboarding is noodzakelijk voor binden en boeien. Maar wel onboarding in de brede zin dat er goed contact is met de leidinggevende. Brengt je snel op speed en om het verloop te verminderen zal het ook bijdragen
Respondent 3	Zorgen voor een positieve sfeer en collegialiteit. Activiteiten organiseren, want zo leer je elkaar ook anders kennen. Maar ook een kaartje geven bij indiensttreding namens de afdeling, zodat je je welkom voelt.
Respondent 4	Er moet gekeken worden naar het arbeidsmarkt problematiek. Sommige delen horen echt bij HR, zoals salariering, maar ook levensfasebeleid, duurzame inzetbaarheid en blijven leren. De taken moeten anders verdeeld worden, voornamelijk aan de verpleegkundige kant. Zoals combi-functies.
Respondent 5	Wat voor mij een tegenvaller is dat je op een snijdende poli als doktersassistent maximaal schaal 35 kan halen. Bij de huisarts verdien je zelfs meer en je hebt wel de verantwoordelijkheid. Hier kan ik bijna niet meer doorgroeien en ik weet dat je bij andere ziekenhuizen schaal 40 kan halen. Dus dat gaat niet zorgen dat ik de komende 20 jaar hier blijf, andere ziekenhuizen zijn dan een stuk aantrekkelijker.

Respondent 6	Vrijheid en zelfstandigheid bieden aan de medewerkers. Ook ontwikkelmogelijkheden aanbieden, maar ook een stukje zekerheid. Daarmee bedoel ik een vast contract aanbieden. SG breed, voor bijvoorbeeld verpleegkundigen, loopbaanmogelijkheden aanbieden.
Respondent 7	Mate van uitdaging blijven houden in het werk. Dus dat er mogelijkheid worden geboden tot scholing of medewerkers mee laten denken met bepaalde processen. Belangrijk om ook die waardering erbij te krijgen. Hoeft niet altijd financieel, maar persoonlijke ontwikkeling is echt belangrijk om te binden en boeien. Ook een aandragbonus introduceren is misschien handig. Dat kan medewerkers stimuleren om toekomstig personeel aan te trekken.

Tabel 11.16.: Vraag 16 diepte-interview

Onder welke omstandigheden zou u afhaken tijdens het onboarding proces?	
Respondent 1	Nou ik werd echt aan mijn lot overgelaten. Ik geef niet snel op, dus voor mijn eigen ontwikkeling ben ik door gegaan. Alleen hoe mijn onboarding is gegaan, daar zouden veel mensen denk ik op afhaken. Letterlijk alles was onduidelijk en ik wist niet wat ik aan het doen was. Je moet je wel gewaardeerd voelen.
Respondent 2	Als je aan je lot wordt overgelaten, dan zou ik afhaken.
Respondent 3	Ik heb een beetje een angst dat de artsen niet geheel op 1 lijn liggen en daardoor is het niet duidelijk wat de visie is van de afdeling. En dat heeft soms invloed op het werk of de sfeer. Dat moet wel veranderen.
Respondent 4	Ik zou niet stel afhaken en dan zou ik het voor mezelf regelen. Maar rondom integriteit, dat zou wel echt impact kunnen hebben.
Respondent 5	Als er geen doorgroei mogelijkheden zijn en als het slecht georganiseerd is. We krijgen nu soms heel kort onze roosters van tevoren en als je moet rekening houden met reistijd en verschillende locaties, dan is dat soms echt heel vervelend.
Respondent 6	Als de onderlinge sfeer niet goed is of als er andere verwachtingen zijn van de organisatie bij mijn functie.
Respondent 7	Op het moment dat je niet gehoord wordt of dat je je geen team voelt met de artsen of andere professionals. Maar ook collegialiteit is echt belangrijk. Als dat niet goed blijft dan zou het een deal-breaker zijn.

Tabel 11.17.: Vraag 17 diepte-interview

Is er iets wat u gemist heeft waar u momenteel nog wel behoefte aan heeft?	
Respondent 1	Ik hoop meer feedbackmomenten te krijgen, puur voor mijn eigen ontwikkeling. Ik ben nog jong en heb daar gewoon behoefte aan. Ook moeten ze kijken naar wat je al wel kan en niet naar wat je niet kan. Dan kunnen ze mij ook beter inzetten voor andere werkzaamheden.
Respondent 2	Nee niet dat ik nu even weet, want ik heb ook veel zelf uitgezocht.
Respondent 3	Een inwerkprogramma en je eigen werkplek. Maar ook een rondleiding en feedbackmoment.
Respondent 4	Je zou kunnen kijken door het vanuit HR meer expliciet te kunnen maken. Duidelijk maken welke problematiek je tegenkomt. En daarmee bedoel ik het delen van ervaringen en dus na een tijdje een evaluatiemoment.
Respondent 5	X
Respondent 6	Praktisch: een rondleiding of plattegrond. Ik zoek me wild. Ook vind ik het krom dat we flexibel moeten werken, maar de faciliteiten zijn er niet. Om efficiënter te kunnen werken, dat zou echt anders moeten.
Respondent 7	Ik had veel losse diensten wegens parttime werk. Je moet elke keer je patiënten inlezen, rooster technisch zou ik wel meer willen meedenken zodat je een bepaalde structuur van werken krijgt. Wat inwerken verder betreft, kan ik niet heel snel nog iets benoemen.

Tabel 11.18.: Vraag 18 diepte-interview

Welke begeleiding zou u als prettig ervaren in uw eerste werkweken?	
Respondent 1	Wekelijks een feedbackmoment in de eerste maand en een buddy . Ook voor je eigen functioneren is dat goed en de organisatie heeft er ook veel meer aan, want je bent dan als medewerker veel sneller ingewerkt.
Respondent 2	Intensief begeleid worden, daar zou ik echt niet op zitten te wachten, je moet ook de ruimte krijgen om dingen zelf uit te vinden. Maar wel dus een buddy . Het moet een balans zijn.
Respondent 3	Ik heb een buddy gehad en dat heb ik als heel prettig ervaren . Per afdeling zal dit wel verschillen, ook vanwege de werkzaamheden.
Respondent 4	Een mentorprogramma , zodat bepaalde problemen ook wat meer hanteerbaar worden voor sommige medewerkers zodat het uitgelegd kan worden waarom bepaalde processen zo verlopen.
Respondent 5	Ik vond het in de eerste week heel fijn om met meerdere mensen mee te lopen, want als je met iemand geen klik hebt, maar die persoon werkt je wel in, dan is dat minder prettig werken. Een buddy zou ik fijn vinden, later in het onboarding proces . Er is me wel gevraagd met wie ik het fijn vond om mee te werken, dat was wel goed geregeld.
Respondent 6	Als je een collega krijgt aangewezen die jouw eerste aanspreekpunt is, dat zou heel fijn zijn . Dan voel je je ook minder bezwaard om iedereen wat te vragen. Zeker voor functies waarbij je onregelmatig werkt.
Respondent 7	Nogmaals een buddy, echt heel belangrijk . Dan leer je ook veel sneller dan wanneer je echt alles zelf moet uitzoeken. Je moet ook wel de gelegenheid krijgen om zelf op pad te gaan, het moet echt een combinatie zijn.

Tabel 11.19.: Vraag 19 diepte-interview

Hoeveel tijd zou u aan onboarding willen besteden?	
Respondent 1	Met goede begeleiding, dan denk ik dat je na twee maanden wel ingewerkt moet zijn. Maar voordat ik bijvoorbeeld iemand kan inwerken, dat kan pas denk ik na 1 jaar.
Respondent 2	Eigenlijk weet je pas na 1 jaar wat je werkzaamheden nou echt zijn, maar ik vind dat je na drie maanden wel echt in the running moet zijn.
Respondent 3	X
Respondent 4	X
Respondent 5	Dat hangt echt van de werkzaamheden af, maar ik zou het zeker minimaal een halfjaar geven. Dat is zelfs al kort. En niet iedereen is even zelfverzekerd. De eerste maand is overigens heel belangrijk.
Respondent 6	Lastig, per functie afhankelijk en je ervaring is ook belangrijk. Als je net van school komt, is dat lastiger dan wanneer je al 10 jaar werkervaring hebt.
Respondent 7	Hangt af van eerdere ervaringen. Ik zou wel studenten al kunnen begeleiden. Ben nu twee maanden verder en dat gaat echt prima.

Tabel 11.20.: Vraag 20 diepte-interview

Wat zou u vinden van een App als Appical?	
Respondent 1	Ja het zou handig zijn, maar het moet niet als enige aangeboden worden. Puur ter aanvulling of om informatie terug te lezen.
Respondent 2	Ik denk het wel. Of het nou een App is of iets anders, dat maakt niet uit, maar een App is wel praktisch.
Respondent 3	Ja en ook de App van ortec. Daarin kan je je vakantie aanvragen, je rooster inzien et cetera.
Respondent 4	Voor mij staat of valt dat bij hoe de zoekvraag wordt geformuleerd. Hoe makkelijk kun je je vraag terugvinden in de App? Zijn de zoektermen hetzelfde, daar moet wel echt rekening mee worden gehouden om het succesvol te maken.
Respondent 5	Ik denk dat het heel veel laagdrempeligheid biedt. Alleen denk ik ook dat het ontwikkelen van die App wel heel veel meebrengt. Voordat je dat goed werkend hebt, dat kost tijd. Ik ben van mening dat zo'n App alleen werkt als het ook echt helemaal doordacht is. Je bent al niet zeker van je zaak als je nieuw bent en als zo'n App niet werkt, dan kan je het beter niet doen.
Respondent 6	Heel handig. Graag zelfs!
Respondent 7	Ik zou het handig vinden voor praktische aspecten. Waar kunnen we jou voor benaderen, wat zijn de leersystemen, waar willen we naartoe als organisatie? Dat is zeker handig in zo'n app.

Tabel 11.21.: Vraag 21 diepte-interview

Wat zou u vinden van een triggermail programma?	
Respondent 1	Dat zou ik goed vinden, maar het moet inhoudelijk wel interessant zijn
Respondent 2	Om het onboarden te versnellen zou het kunnen helpen om wekelijks tips te ontvangen, maar het moet niet te veel zijn. Er komt al veel informatie op je af als info over personeelssystemen.
Respondent 3	Ja goed, maar het moet niet teveel zijn. Omdat mensen ook mail moe kunnen worden.
Respondent 4	De intentie is goed, want je wil een welkomstgevoel geven, de aarzeling zit wel in de mail. Mail is een soort veel vragend monster. Alleen is het in een grote organisatie de vraag: hoe maak je het kleinschalig? Een mentor zou dus wederom hier een rol in kunnen vervullen, dan maak je het ook veel persoonlijker en iedereen heeft een andere voorkeur.
Respondent 5	Mail is al heel erg veel aanwezig, ik vraag me af in hoeverre het bijdraagt voor het doel wat je ermee wil bereiken. Het kost tijd voor degene die het opstelt en je wordt gewoon gek van het vele mail-verkeer. Dus het zou niet mijn voorkeur hebben.
Respondent 6	Ja absoluut leuk. Alleen het moet wel nuttige informatie.
Respondent 7	Als het overzichtelijk blijft dan wel. Het is lastig om het heel breed te doen. Eigenlijk hebben we allemaal andere informatie nodig, omdat er zoveel verschillende functies zijn. Dus dan zou je wel tips en tricks moeten geven die voor iedereen een betekenis heeft of het moet specifiek gemaakt worden.

Tabel 11.22.: Vraag 22 diepte-interview

Zou u het leuk vinden om opdrachten te doen door het ziekenhuis?	
Respondent 1	Ja lijkt me heel handig, want nu zoeken we ons soms suf. Een rondleiding bijvoorbeeld mag echt geïntroduceerd worden.
Respondent 2	Hangt er vanaf wat voor opdrachten. Geen speurtocht, maar omdat het zo groot is, is het soms echt lang zoeken, maar dat zou ook met je buddy kunnen. Op bezoek bij de verschillende locaties.
Respondent 3	Ja leuk, maar dat zou ik wel samenvoegen met een rondleiding. Nu moesten we met de introductieochtend in een bed rondrijden, heel leuk maar ook beschamend naar de patiënten toe vind ik.
Respondent 4	Ja dat moesten we ook doen bij de introductiedag, een bed besturen door het ziekenhuis. Maar ik heb niet het idee dat ik nu het hele ziekenhuis ken, laat staan de andere locaties.
Respondent 5	Ik denk dat het heel goed te combineren is met wat er al gedaan wordt, alleen dient er meer rekening te worden gehouden met de patiënt. Er wordt heel lacherig vaak gedaan, maar voor patiënten is het misschien een beetje gek. Doe het dan op een afdeling, waarbij je weet dat er in de middag even geen patiënten zijn.
Respondent 6	Ik denk dat ik liever door iemand wil rondgeleid worden in plaats van opdrachten doen door het ziekenhuis. Dat vraagt ook enorm veel tijd. Maar een rondleiding is zeker gewenst!
Respondent 7	Zelf heb ik daar niet zoveel behoefte aan. Ook hier moet je functie specifiek naar kijken. Voor ons is het niet altijd handig om te weten waar ICT zit bijvoorbeeld. Een rondleiding, maar dan wel wat van belang is.

Bijlage 12. Uitleg STARR-methodiek

Hieronder wordt de STARR-methodiek toegelicht voor de eerste aanbeveling uit hoofdstuk 9 van het pre-boardingsproces.

Panis (2017) stelt: *"gedrag uit het verleden wordt immers gezien als voorspeller van gedrag in de toekomst."*

De STARR-methode staat voor: *situatie, taak, actie, resultaat* en *reflectie* (Panis, 2017). Volgens de auteur is het de juiste methode om de talenten van een potentiële kandidaat te achterhalen, door te vragen naar gedragingen uit het verleden in bepaalde situaties. Door middel van het toepassen van de STARR-methodiek, kunnen de juiste competenties worden achterhaald die nodig zijn voor de functie.

Eveneens kan de methode worden gebruikt om bepaalde uitspraken uit de motivatiebrief te versterken of te achterhalen, maar de STARR-methodiek benadrukt voornamelijk de eigenschappen die niet aantoonbaar zijn. Een taal spreken is bijvoorbeeld direct aantoonbaar, collegiaal zijn of stressbestendig niet. Dit moet blijken uit een voorbeeld uit het verleden en daar is de STARR-methodiek de ideale manier voor (Panis, 2017).

Hieronder wordt in tabel 12.1 de vraagstelling van de STARR-methodiek uitgelegd met een aantal voorbeeldvragen.

Tabel 12.1.: Vraagstelling STARR-methodiek, overgenomen van Panis (2017).

STARR	Voorbeeld	Voorbeeldvragen
Situatie	Beschrijf de situatie waar je in zat	- Hoe lang heeft de situatie geduurd? - Welke collega's of klanten waren erbij betrokken?
Taak	Wat was jouw taak daarin?	- Wat werd er van jou verwacht? - Wat was jouw eigen doelstelling in je taak?
Actie	Welke acties heb je ondernomen?	- Kun je stap-voor-stap uitleggen hoe je dit hebt aangepakt? - Hoe ben je omgegaan met de problemen?
Resultaat	Wat was het resultaat van jouw acties?	- Hoe is de situatie afgelopen? - Wat was jouw bijdragen in het behaalde resultaat?
Reflectie	Was je tevreden met het resultaat?	- Ben je trots op je eigen handelen? - Zou je het de volgende keer precies hetzelfde aanpakken?

Bijlage 13. Voorbeeld agenda dagdeel proefdraaien

Voor aanbeveling twee van het pre-boarding programma (zie hoofdstuk 9, aanbevelingen) wordt hieronder een voorbeeld gegeven van agendapunten die kunnen worden opgenomen in het proefdraaien. Er is rekening gehouden met de resultaten uit de enquête en de diepte-interviews, maar ook met de literatuur van Bauer (2010) en Verhoeven (2015). Het doornemen van werkprocessen is opgenomen, zodat dit stapsgewijs kan worden toegelicht. Daarnaast worden de werkprocessen uitgevoerd met de buddy of mentor, zodat ook de praktijkervaring wordt meegenomen. Tot slot is er een nabespreking (feedbackmoment) van de eerste indruk in de agenda terug te vinden.



Voorbeeld agenda dagdeel proefdraaien

Tijdstip	Activiteit
09:00 uur	Ontvangst door buddy of mentor met koffie/thee
09:30 uur	Rondleiding over de afdeling en werkprocessen toelichten
10:00 uur	Buddy/mentor en nieuwe medewerker gaan samen patiënten verzorgen
11:30 uur	Nabespreken eerste indruk afdeling en beantwoorden van eventuele vragen
12:00 uur	Einde proefdraaien

Figuur 13.1.: Voorbeeld agenda van het proefdraaien

Bijlage 14. Voorbeeld format workshop

In tabel 14.1 wordt een voorbeeld beschreven over hoe de workshop eruit kan komen te zien. Dit is een handvat voor aanbeveling twee van de 'overige aanbevelingen' uit hoofdstuk 9. De workshop zou kunnen plaatsvinden na de introductieochtend.

Tabel 14.1.: voorbeeld format workshop

Tijdstip	Wat	Wie
13:00 uur	Centrale introductie met koffie en thee	
13:15 uur	Voorstellen en agendapunten doornemen van de workshop	
13:30 uur	Teams samenstellen, zodat het planetree concept in kleine getale kan worden toegelicht. Maximaal 10 mensen per groep.	
13:45 uur	Teams gaan los van elkaar een ruimte opzoeken. Dit kan bijvoorbeeld in het bedrijfsrestaurant.	
14:00 uur	Start uitleg: - Historie - Waarom bij het Spaarne Gasthuis? - Wat merken patiënten van plantree?	
14:30 uur	Uitleg hoe het planetree concept in de praktijk wordt toegepast en werken met voorbeelden.	
15:00 uur	Eventuele vragen beantwoorden.	
15:15 uur	Workshop afronden en duidelijk maken dat er bij eventuele vragen een aanspreekpunt is.	

Bijlage 15. Planmatige beschrijving van de implementatie

Hieronder wordt de planmatige beschrijving weergegeven van de implementatie uit hoofdstuk 10. De maanden tussen september 2018 en april 2019 zullen worden gebruikt om de adviezen uit te voeren. In april 2019 start de nameting.

Tabel 15.1.: Planmatige beschrijving van de implementatie 2018 en 2019

Actie	Verantwoordelijke(n)	Juli	Aug	Sep	Okt	Nov	Dec	Apr '19	Toelichting actie
Presentatie over het onderzoek	Laura Bouman (onderzoeker)								De noodzaak toelichten om een pre-boarding en onboarding programma te implementeren.
Vergadering met: HR-manager HR-business partner Recruitment Belanghebbende (Raad van Bestuur)	HR-manager HR-business partner Recruitment								Uitkomsten van het onderzoek toelichten aan de belanghebbende. Eveneens het actieplan toelichten om de adviezen te implementeren en wat het de organisatie oplevert.
Vergadering met: HR-manager HR-business partner Recruitment	HR-manager HR-business partner Recruitment								Een efficiënte en duidelijke taakverdeling maken, wie pakt de STARR-methodiek op en wie gaat de formele feedbackmomenten coördineren? Samen vormen zij "team pre-boarding en team onboarding". Er zullen dus twee teams ontstaan, waarbij ieder de focus op de eigen taken legt.
Vergadering over betrokkenen instrueren	Team pre-boarding en Team onboarding								Team pre-boarding en team onboarding dienen een presentatie te maken voor de betrokkenen die ze moeten instrueren over de aanbevelingen en wat zijn of haar taak daarin is. Maar ook hoe de teams daar ondersteuning in kunnen bieden.
Training STARR-methodiek aan alle leidinggevendenden in het ziekenhuis	Team pre-boarding								STARR-methodiek bespreken met de leidinggevendenden, de relevantie ervan duidelijk maken en een format maken met gerichte vraagstellingen.
Vergadering over de feedbackmomenten met leidinggevendenden	Team onboarding								De feedbackmomenten toelichten en bespreken, om een start te maken met het inplannen van de formele feedbackmomenten.
Nameting	Team pre-boarding en Team onboarding								Nieuwe medewerkers enquêteren of de verbeterde aspecten in de programma's zijn verwezenlijkt.

Bijlage 16. Kosten-baten-risicoanalyse

Hieronder wordt de uitwerking van de kosten-baten-risicoanalyse uit hoofdstuk 10 weergegeven. Eerst worden voor team pre-boarding de directe en indirecte kosten in kaart gebracht, zodat duidelijk wordt wat het toepassen van de STARR-methodiek kan opleveren (zie hiervoor tabel 16.1). Vervolgens zal er een kosten-baten-risicoanalyse worden weergegeven voor team onboarding voor het inplannen van de feedbackmomenten. Tot slot zullen de niet financiële baten voor beide adviezen worden opgenomen.

Team pre-boarding en onboarding: kosten-baten-risicoanalyse verloop

Loek Wijchers geeft in het interview met PW aan dat een mislukte sollicitatieprocedure veel geld kan kosten (Weidema, 2017). Als blijkt dat medewerker en organisatie na een halfjaar geen match zijn, dan is het niet eenvoudig om van de medewerker af te komen. Om zo veel mogelijk te voorkomen dat er een mismatch ontstaat en er zo min mogelijk verloopkosten zijn. Hierdoor zal het belang van een goede STARR-methodiek verduidelijkt worden.

Om aan te tonen wat de kosten zijn van het verloop van een medewerker, wordt de theorie van Boushey en Glynn (2012) gebruikt. De auteurs hebben dertig onderzoeken verricht bij verschillende organisaties. De conclusie die zij trokken, was dat het vervangen van een medewerker gemiddeld 20% van het jaarsalaris kost. Echter, dit is wel afhankelijk van het opleidingsniveau. Minder hoogopgeleid personeel is goedkoper om te vervangen dan hoogopgeleid personeel. Het vervangen van personeel kan daarom variëren van 6 procent van het jaarsalaris tot aan 213 procent (Boushey en Glynn, 2012). Wegens het feit dat de verpleegkundigen bij het Spaarne Gasthuis de grootste groep is die het snelst vertrekt, wordt het gemiddelde aangehouden van 20 procent. De kosten van verloop kunnen worden opgesplitst in directe- en indirecte kosten (Boushey & Glynn, 2012).

Tabel 16.1.: *Directe en indirecte kosten van verloop volgens Boushey en Glynn (2012)*

Directe kosten van verloop	Indirecte kosten van verloop
Tijd voor het voeren van exitgesprekken door HR-administratie	Productiviteit van de medewerker neemt af
Mutaties doorvoeren wegens de uitdiensttreding	Productiviteit wordt verminderd door (tijdelijke) vervanging
Het (tijdelijk) vervangen van personeel of het extra inzetten van huidig personeel	(Tijdelijk) onderbezetting, betekent: • Er wordt minder werk verricht • Huidige medewerkers moeten meer werk verzetten, waardoor eigen productiviteit weer afneemt
Vervangingskosten als: • Tijd van de recruitmentafdeling van het Spaarne Gasthuis • Opnieuw sollicitatiegesprekken voeren	Opnieuw iemand inwerken, dat kost tijd en neemt de productiviteit wederom af. Erger nog, er kunnen fouten gemaakt worden wat effect heeft op de kwaliteit van de verzorging
(Nieuwe) medewerkers opnieuw pre-boarden en onboarden	

Door de directe en indirecte kosten uit tabel 16.1 te reduceren, dienen de aanbevelingen uit hoofdstuk 9 te worden doorgevoerd. Eerst zal een berekening worden gemaakt van de besparing van verloop op basis van de theorie van Boushey & Glynn (2012). Vervolgens worden de kosten in kaart gebracht van de STARR-methodiek en het inplannen van de feedbackmomenten.

De verloopkosten bedragen 20% van het jaarsalaris en is gebaseerd op de directe en indirecte kosten van Boushey en Glynn (2012). Wanneer er wordt uitgegaan van een gemiddeld jaarsalaris van een verpleegkundige, dan zullen de verloopkosten als volgt zijn:

Tabel 16.2.: *Berekening verloopkosten verpleegkundige*

Salaris verpleegkundige	Berekening
Het gemiddelde maandinkomen van een hbo-verpleegkundige is volgens Indeed (2018) € 2.895,00	<u>Berekening gemiddelde salaris verpleegkundige:</u> $€ 2895,00 + € 2.677,00 = € 5.572,00$ $€ 5.572,00 / 2 = € 2.786,00$
Het gemiddelde maandinkomen van een mbo-verpleegkundige is volgens Indeed (2018) € 2.677,00	$€ 2.786,00 \times 12 \text{ maanden} = € 33.432,00$ gemiddeld jaarsalaris $€ 33.432,00 \times 0,20 = € 6.686,40$
	Totale verloopkosten verpleegkundige per persoon € 6.686,40

Team pre-boarding: kosten-baten-risicoanalyse STARR-methode

Tijd is geld. Om de STARR-methode ook toe te passen, moet team pre-boarding ook tijd investeren om de relevantie hiervan toe te lichten aan de leidinggevenden. Daarna volgen de evaluatiemomenten. Dit geldt eveneens voor de leidinggevenden. Er zullen eenmalige kosten zijn en terugkerende kosten, maar kosten die alleen op korte termijn zullen plaatsvinden.

Tabel 16.3.: Eenmalige kosten voor team pre-boarding en leidinggevenden

Eenmalige kosten team pre-boarding	Eenmalige kosten leidinggevenden
Voorbereiding presentatie STARR-methode: - Gemiddeld uurloon recruitment € 25,00 (persoonlijke communicatie, 1 juni 2018). De voorbereiding van de presentatie zal eenmalig zijn en dit zal circa 2 uur in beslag nemen. <u>Berekening</u> $€ 25,00 \times 2 = € 50,00$ Het geven van de presentatie over de STARR-methode: - Gemiddeld uurloon HR-business partner € 25,00 Er wordt vanuit gegaan dat de presentatie 1,5 uur zal duren. <u>Berekening</u> $€ 25,00 \times 1,5 = € 37,50$ Totale kosten: $€ 50,00 + € 37,50 = € 87,50$	Present zijn bij de presentatie over de STARR-methode: Gemiddeld uurloon leidinggevenden € 50,00 (persoonlijke communicatie, 1 juni 2018). Er zullen geen voorbereidingskosten aan bod komen voor de leidinggevenden. De presentatie zal hooguit 1,5 uur duren. Daarnaast zal de berekening worden gemaakt voor één leidinggevenden. <u>Berekening</u> $€ 50,00 \times 1,5 = € 75,00$ Totale kosten € 75,00

Kosten team pre-boarding voor één maand STARR-methodiek	Kosten voor nabespreken STARR-methodiek
Aanwezig bij de sollicitatiegesprekken in de eerste maand: Gemiddeld uurloon recruitment € 25,00 Maandelijks komen gemiddeld 15 medewerkers in dienst. Ervan uitgaande dat er 15 sollicitatiegesprekken in één maand worden gevoerd, waarbij een sollicitatiegesprek 30 minuten duurt, dan zijn de kosten als volgt: <u>Berekening</u> € 25,00 x 0,5 uur = € 12,50 per gesprek € 12,50 x 15 = € 187,50 per maand Totale kosten: € 187,50	De kosten voor alle leidinggevenden worden niet meegenomen in de berekening, gezien het voeren van een sollicitatiegesprek al tot hun takenpakket behoort.
Nabespreken van de STARR-methodiek met leidinggevende: Om het monitoren en evalueren te waarborgen dient in de eerste maand na het sollicitatiegesprek een kort evaluatiemoment te worden gehouden, zodat team pre-boarding kan bijsturen. Het evaluatiemoment kan kort en daarom wordt ervan uitgegaan dat dit niet langer dan 15 minuten zal duren. Gemiddeld uurloon recruitment € 25,00 <u>Berekening</u> € 25,00 x 0,25 = € 6,25 per evaluatiemoment € 6,25 x 15 gesprekken = € 93,75 per maand Totale kosten: € 93,75	Nabespreken van de STARR-methodiek met recruitment: Voor de leidinggevenden is het evaluatiemoment met recruitment een nieuwe taak voor het voeren van de sollicitatiegesprekken. Om die reden wordt er voor dit onderdeel wel een berekening gemaakt en wordt ervan uitgegaan dat het gesprek niet langer dan 15 minuten zal duren. Gemiddeld uurloon leidinggevenden € 50,00 <u>Berekening:</u> € 50,00 x 0,25 = € 12,50 per evaluatiemoment € 12,50 x 15 gesprekken = € 187,50 per maand Totale kosten: € 187,50
Totale kosten STARR-methodiek	
Totaal: € 631,25	

Team onboarding: kosten feedbackmomenten inplannen

Om de feedbackmomenten te monitoren en te evalueren, worden er eenmalige en terugkomende kosten gemaakt. In tabel 16.4 wordt de berekening van de feedbackmomenten weergegeven.

Tabel 16.4.: Eenmalige kosten voor team pre-boarding en leidinggevend

Eenmalige kosten team onboarding	Eenmalige kosten leidinggevend
Voorbereiding relevantie uitleggen feedbackmomenten Gemiddeld uurloon HR-business partner € 35,00 (persoonlijke communicatie, 1 juni 2018). Om de relevantie toe te lichten voor het inplannen van de feedbackmomenten, wordt er een eenmalige vergadering gehouden van 1,5 uur. <u>Berekening</u> € 35,00 x 1,5 uur = € 52,50 Totale kosten: € 52,50	Present zijn bij de vergadering over de feedbackmomenten Gemiddeld uurloon leidinggevend € 50,00 (persoonlijke communicatie, 1 juni 2018). Er zullen geen voorbereidingskosten aan bod komen voor de leidinggevend. De vergadering zal hooguit 1,5 uur duren. Daarnaast zal de berekening worden gemaakt voor één leidinggevende. <u>Berekening</u> € 50,00 x 1,5 uur = € 75,00 Totale kosten € 75,00
Kosten team onboarding evaluatie feedbackmomenten	Kosten leidinggevend evaluatie feedbackmomenten
Nabespreken feedbackmomenten met leidinggevend De feedbackmomenten moeten geëvalueerd worden, zodat team onboarding een optimale ondersteuning kan bieden om dit advies te waarborgen. Er wordt een berekening gemaakt voor twee maanden aan evaluatiegesprekken via de telefoon, wat hooguit 15 minuten zal duren. Eveneens wordt rekening gehouden met 15 medewerkers per maand. Gemiddeld uurloon HR-business partner € 35,00 <u>Berekening</u> € 35,00 x 0,25 = € 8,75 per gesprek € 8,75 x 15 = € 131,25 per maand € 131,25 x 2 = € 262,50 voor twee maanden Totale kosten: € 262,50	Nabespreken feedbackmomenten met team onboarding Voor de formele feedbackmomenten wordt een tijdbestek van 30 minuten genomen. De leidinggevend moeten de gesprekken voeren met de nieuwe medewerker én een evaluatiemoment met team onboarding houden. Er wordt weer rekening gehouden met 15 medewerkers per maand. Gemiddeld uurloon leidinggevend € 50,00 <u>Berekening voor feedbackmomenten met nieuwe medewerker</u> € 50,00 x 0,5 = € 25,00 per gesprek € 25,00 x 15 = € 375,00 per maand <u>Berekening voor evaluatie van feedbackmomenten met team onboarding</u> € 50,00 x 0,25 = € 12,50 per gesprek € 12,50 x 15 = € 187,50 per maand € 187,50 x 2 = € 375,00 voor twee maanden € 375,00 + € 375,00 Totale kosten: € 750,00
Totale kosten feedbackmomenten inplannen € 1.140,00	

Baten voor beide adviezen



Figuur 16.1.: Niet financiële baten voor beide adviezen

1 Hogere productiviteit

Volgens de theorie van Bauer (2010) en Verhoeven (2015), weten nieuwe medewerkers sneller wat hun rol inhoudt, maar ook wat het bijdraagt aan de organisatiedoelstellingen. Een toewijzing van buddy of mentor kan dit proces versnellen.

2 Minder verloop

Wanneer pre-boarding en onboarding goed wordt toegepast, dan zal de eerste indruk gelijk goed zijn (Aarnoutse, 2016). De nieuwe medewerker en het Spaarne Gasthuis zullen bewust voor elkaar kiezen, omdat de wederzijdse verwachtingen al duidelijk worden geschetst in het sollicitatiegesprek.

3 Binden en boeien versterkt

Betrokken werknemers zijn productiever en zullen meer tevreden zijn (Verhoeven, 2015). Dit heeft effect op de employer brand van de organisatie, maar ook op de bedrijfscultuur. Interne tevredenheid is van cruciaal belang om nieuwe medewerkers te binden en te boeien.

4 Interne regelgeving verbetert

Door de werkprocessen en regelgeving in een vroeg stadium duidelijk te communiceren en uit te leggen, zal de uitvoering hiervan ook verbeterd worden. Daardoor zal er efficiënter gewerkt worden en neemt eveneens onzekerheid weg bij nieuwe medewerkers.