

THESIS WERKSTUK

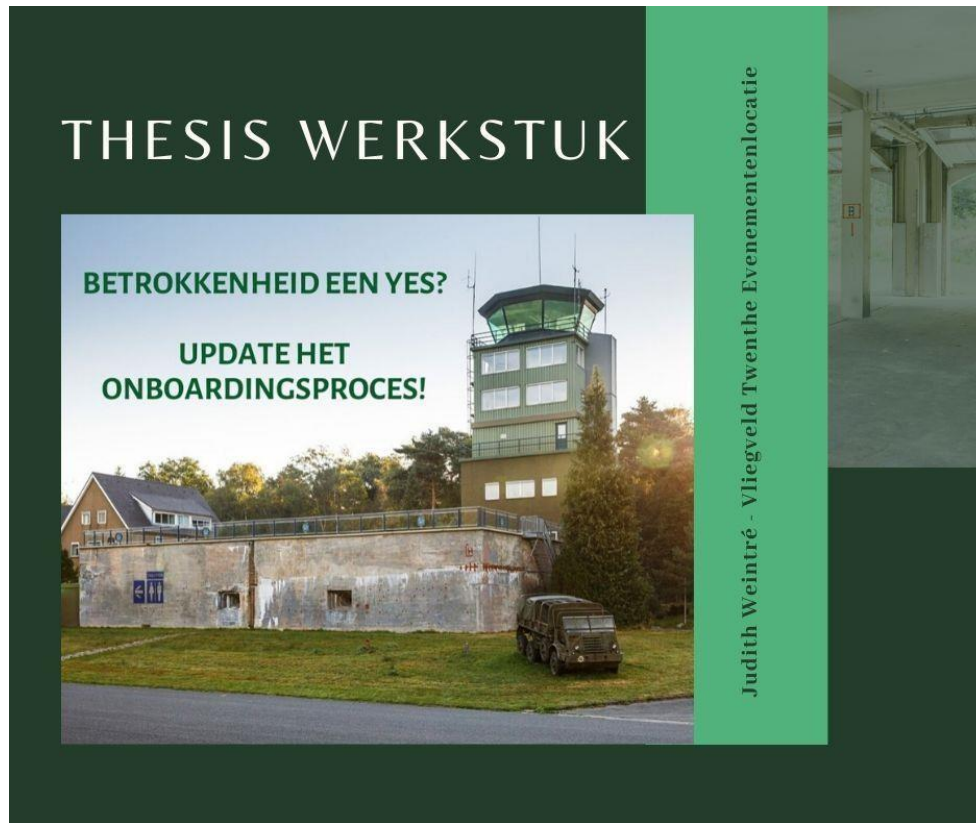
BETROKKENHEID EEN YES?

**UPDATE HET
ONBOARDINGSPROCES!**



Judith Weintré - Vliegveld Twenthe Evenementenlocatie





Auteur: Judith Weinré
Studentnummer: 423261
Opleiding: Bachelor Facility Management
School: Saxion University of Applied Sciences,
Hospitality Business School Academy
Handelskade 75
7417 DH Deventer

Moduul: Thesis (w)
Toetscode: T.37178

1^e examiner: Cora van Triest
2^e examiner: Anneke van der Mey
Onderzoeksdocent: Rienk van Marle

Opdrachtgever: Vliegveld Twenthe Evenementenlocatie
Vliegveldweg 345
7424 PT Enschede

Begeleider: Marten Foppen

Plaats: Enschede
Datum: 17 april 2020

Toets kans: Tweede kans

Alle aanpassingen voor de herkansing van het Thesis Werkstuk zijn in rode tekstkleur weergegeven.

Verklaring eigen werk



Verklaring eigen werk

Ik verklaar hierbij dat ik:

- volledig op de hoogte ben van de beoordelingscriteria van de toets Thesis W;
- alle Thesis W gerelateerde inspanning die nodig is om te voldoen aan deze criteria individueel heb verricht;
- geen hulp heb gehad van een tweede persoon, anders dan de door HBS aangeboden begeleiding.

Naam: Judith Weinré
Datum: 30 maart 2020

Handtekening:

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'JW', written over a horizontal line.

saxion.nl

Voorwoord

Na een periode van vijf maanden onderzoek ligt mijn Thesis Werkstuk voor u. Ter afronding van mijn bachelor opleiding Facility Management aan Saxion University of Applied Sciences te Deventer heb ik een onderzoek uitgevoerd in opdracht van Vliegveld Twenthe Evenementenlocatie. Gedurende deze vijf maanden heb ik onderzoek gedaan hoe de medewerkersbetrokkenheid verhoogd kan worden bij generatie – Z medewerkers door middel van de onboarding uit de employee journey.

Het schrijven van dit Thesis Werkstuk was niet mogelijk geweest zonder begeleiding van verschillende stakeholders. Om te beginnen wil ik de opdrachtgever, tevens mijn begeleider, Marten Foppen bedanken. Marten heeft mij gedurende vijf maanden voorzien van informatie, tips en feedback door zijn deskundigheid op het gebied van HR. Er werd altijd tijd gemaakt om mijn vragen te beantwoorden zodat ik mijn onderzoek kon vorderen. Tevens wil ik mijn dank uitspreken over zijn begeleiding die mij heeft doen groeien als mens. De start van het schrijven van deze Thesis was voor mij onduidelijk, omdat er veel informatie tegelijkertijd verwerkt moest worden. Hoe verder het proces vorderde, hoe meer overzicht er werd gecreëerd.

Daarnaast wil ik de rest medewerkers van Vliegveld Twenthe Evenementenlocatie bedanken voor de leerzame periode en de gastvrijheid. Een speciale dank voor de dames van de sales afdeling die mij als volwaardig collega hebben beschouwd en gesteund hebben tijdens het vallen en opstaan.

Naast de begeleiding vanuit Vliegveld Twenthe Evenementenlocatie wil ik de begeleiding vanuit Saxion bedanken voor hun tijd gedurende deze periode. Mijn dank gaat in het bijzonder uit naar Cora van Triest die de rol vervulde als eerste examiner. Zij heeft mij veelvuldig voorzien van feedback, inspiratie en structuur gedurende dit proces. Daarnaast wil ik mijn tweede begeleidster Anneke van der Mey bedanken voor haar kritische blik en feedback. Tot slot wil ik mijn vrienden bedanken voor hun interesse en betrokkenheid, ook in tijden dat ik het schrijven van het Thesis Werkstuk niet rooskleurig in zag.

Ik wens u veel leesplezier toe.

Enschede, 30 maart 2020

Judith Weintré

Managementsamenvatting

Sinds Vliegveld Twenthe Evenementenlocatie flink aan het groeien is, begint directeur Marten Foppen zich zorgen te maken over de generatie – Z medewerkers. Er dient een manier gevonden te worden om deze generatie aan de organisatie te verbinden en hen te behouden. Om te voorkomen dat zij na een korte tijd weer vertrekken, is het ontwikkelen van een proces om de medewerkersbetrokkenheid te verhogen van groot belang. Oftewel, betrokkenheid met een yes? Update het onboardingsproces!

Het doel van dit advies is om VTE te kunnen voorzien van een procesbeschrijving met bijbehorende handvatten om ervoor te zorgen dat het onboardingsproces slaagt en de betrokkenheid van generatie – Z medewerkers wordt verhoogd. Het volgende managementvraagstuk is tot stand gekomen en zal onderzoek naar gedaan worden:

‘Hoe kan Vliegveld Twenthe Evenementenlocatie het onboardingsproces binnen de employee journey zodanig inrichten dat de medewerkersbetrokkenheid van generatie - Z medewerkers wordt verhoogd?’

Om de vraag te kunnen beantwoorden, is er onderzoek gedaan. Tijdens het onderzoek stonden twee kernbegrippen centraal: onboarding en medewerkersbetrokkenheid. Er zijn zowel interviews afgenomen als bureauonderzoek gedaan. Aan de hand van een topiclijst zijn drie medewerkers uit generatie – Z, de directeur van VTE en een best practice, Fan-Factory, geïnterviewd. De volgende elementen stonden centraal binnen de interviews: de wensen en behoeften van generatie – Z medewerkers, de beste manier om onboarding te implementeren en hoe de medewerkersbetrokkenheid verhoogd kan worden. Naast de interviews met de respondenten is er een bestaand interview met, voormalig directeur van Disney, Malcolm Ros gebruikt. Het boek ‘Onboarding’, aanbevolen door Marthe van der Kint van Fan-Factory, werd ook gebruikt.

Uit het interview met Malcolm Ros is gebleken dat het aanbieden van een introductie niet onvergetelijk is, waarbij trainingen en ontwikkelingen van medewerkers ontzettend belangrijk zijn. Communicatie, herkenning, bewustzijn en de focus op positieve dingen die goed gaan zijn essentieel. Best practice Fan-Factory heeft het onboardingsproces die zij hanteren, gebaseerd op het boek ‘Onboarding’. De inzet van verschillende contactmomenten en activiteiten gedurende drie maanden, zorgt ervoor dat de nieuwe medewerkers goed ingewerkt worden. Tevens draagt dit bij aan het verhogen van de medewerkersbetrokkenheid. Generatie – Z medewerkers, waar de focus binnen dit onderzoek op ligt, willen graag een bijdrage leveren aan het proces, willen ergens werkzaam zijn waar geen hiërarchie heerst en leren graag op een leuke en interactieve manier iets bij over het werk. Fan-Factory geeft aan dat het onboardingsproces alleen een kans van slagen heeft als er gebruik wordt gemaakt van een platform met content, ontwikkelt door een samengestelde werkgroep. Dit zorgt voor draagvlak. Met het oog op de groei in toekomst, geeft de directeur van VTE aan dat de organisatie achterloopt wat betreft onboarding. Daarom doet hij beseffen dat de organisatie zich moet gaan ontfemen over haar medewerkers. Het is bij VTE hard werken, maar altijd samen, omdat dit leidt tot een verbeterd proces. Flexibiliteit, zelfstandigheid en durven beslissingen te nemen staan centraal.

Uit de conclusie blijkt dat de huidige onboarding van VTE op intuïtie wordt aangeboden, zonder dat daar een voorbedacht proces achter zit. Nieuwe medewerkers worden ‘in het diepe gegooid’ nadat ze met een warm onthaal zijn ontvangen. Door meteen mee te werken, leren de generatie – Z medewerkers hoe de werkzaamheden uitgevoerd moeten worden. Dit gaat met een klein team goed, maar niet zodra de organisatie gaat groeien. Het investeren in een goede onboarding scheelt veel geld, tijd, energie. Tevens zorgt het inspelen op de wensen en behoeften en kenmerken van de medewerkers uit generatie – Z voor het verhogen van de medewerkersbetrokkenheid. Dit kan op een makkelijke manier, waarbij content en online tools worden ingezet die aansluiten bij deze generatie.

VTE kan de onboarding verbeteren door content te laten ontwikkelen en te implementeren op een onboarding-app. Met een samenwerking tussen een leverancier en een samengestelde werkgroep vanuit VTE kan dit naar eigen wens worden ontworpen. Door de inzet van een gestructureerd onboardingsproces worden de generatie – Z medewerkers op een effectieve manier ingewerkt en is de kans groter dat zij werkzaam zullen blijven. Wanneer het advies is geïmplementeerd kan er gesteld worden dat dit uiteindelijk bij draagt aan het verhogen van de medewerkersbetrokkenheid.

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1. Inleiding	10
1.1 Opdrachtgever	10
1.2 Aanleiding	11
1.3 Managementvraagstuk	12
1.4 Onderzoek	12
1.5 Leeswijzer	13
Hoofdstuk 2. Theoretisch Kader	14
2.1 Zoekmethoden	14
2.2 Literatuurstudie	14
2.2.1 Employee journey, de onboarding	15
2.2.2 Medewerkersbetrokkenheid	16
2.3 Operationalisering	17
2.4 Samenhang kernbegrippen en modellen	17
Hoofdstuk 3. Onderzoeksmethodiek	18
3.1 Onderzoeksstrategie	19
3.2 Dataverzamelmethode	20
3.2.1 Half-gestructureerd interview	20
3.2.2 Desk-research	20
3.3 Onderzoekseenheden	21
3.3.1 Interne interviews	21
3.3.2 Externe interviews	21
3.3.3 Volgorde interviews	21
3.3.4 Populatie/ steekproef	22
Hoofdstuk 4. Resultaten	23
4.1 Bureauonderzoek	23
4.1.1 Interview Malcolm Ros	23
4.1.2 Onboardingsproces volgens Ardiënné Verhoeven	24
4.2 Half-gestructureerde interviews	25
4.2.1 Marten Foppen	25
4.2.2 Generatie – Z medewerkers	26
4.2.3 Marthe van der Kint	27
4.3 Overkoepelende resultaten	28
Hoofdstuk 5. Conclusie en discussie	30
5.1 Het onboardingsproces	30
5.2 Generatie – Z medewerkers	31

5.3 Best practice	32
5.4 Discussie betrouwbaarheid en validiteit	33
5.4.1 Betrouwbaarheid	33
5.4.2 Validiteit	34
Hoofdstuk 6. Advies	36
6.1 Hoofdadvis	36
6.2 Twee adviesopties	37
6.2.1 Optie 1 – Content ontwikkelen voor eigen platform	37
6.2.2 Optie 2 – Content ontwikkelen en inzet van onboarding-app	37
6.3 Multi criteria analyse	37
6.3.1 De selectiecriteria	38
6.3.2 Beoordeling adviesopties	39
6.4 gekozen optie	40
6.5 Implementatieplan	42
6.5.1. Plan	42
6.5.2 Do	43
6.5.3 Check	46
6.5.4 Act	47
6.6 Financiële consequenties	47
6.6.1 Kosten	48
6.6.2 Baten	49
Bibliografie	52
Bijlagen	54
Bijlage I – zoektermen	55
Bijlage II – AAOCC-criteria	56
Bijlage III – model employee journey	59
Bijlage IV – overzicht hr-instrumenten	60
Bijlage V – three component model	61
Bijlage VI – operationalisering onboarding uit employee journey	62
Bijlage VIII – Overzicht onboardingsproces	64
Bijlage IX - axiaal en open codes	65
Bijlage X – meetinstrument interviewguide Benk Zinkweg	67
Bijlage XI – selectiecriteria respondenten	70
Bijlage XII - samenvatting interviews respondenten	71
Loes, Jessa en Benk, generatie – Z medewerkers	71
Marten Foppen, Vliegveld Twenthe Evenementenlocatie	73
Marthe van der Kint, Fan - Factory	74
Bijlage XIII - transcript respondent Benk Zinkweg	77

Lijst met tabellen en figuren

Lijst met tabellen

Tabel I:	Schematische weergave hoofd- en deelvragen	8
Tabel II:	Respondenten interviews	22
Tabel III:	Weging aansluiting kernwaarden	38
Tabel IV:	Weging toepasbaarheid	38
Tabel V:	Weging operationele haalbaarheid	38
Tabel VI:	Weging aansluiting doelgroep	39
Tabel VII:	Weging implementatie	39
Tabel VIII:	Beoordelingsmatrix adviesopties	39
Tabel IX:	Abonnementskosten Fan-Factory aankomende vijf jaar	42
Tabel X:	Doelstelling en KPI's	45
Tabel XI:	Evaluatie onboarding	46
Tabel XII:	Gedetailleerd implementatieplan	48

Lijst met figuren

Figuur 1:	Conceptueel model overkoepelende begrippen	17
Figuur 2:	Employee journey – onboarding	48

HOOFDSTUK 1. INLEIDING

In de inleiding wordt ten eerste de opdrachtgever van het thesisproject omschreven. De aanleiding van het thesisproject komt daarna aan bod, **evenals en het managementprobleem. Tot slot wordt het managementvraagstuk beschreven.** In de daaropvolgende paragraaf 'onderzoek' staan de daarbij horende hoofd- en deelvragen. Dit hoofdstuk wordt afgesloten met de 'leeswijzer'.

1.1 OPDRACHTGEVER

Vliegveld Twenthe Evenementenlocatie is gelegen in Enschede. De voormalige militaire vliegbasis fungeert sinds 2014 als evenementenlocatie en beslaat 52 hectare grond. Er staan zestig panden, zoals hangars en shelters, waar een grote diversiteit aan evenementen plaatsvindt. Hoewel het team met drie **full-timers** is begonnen. **In** de afgelopen jaren **is het** gegroeid **tot** dertig medewerkers op de eigen loonlijst. **Daarnaast** worden er in het evenementenseizoen een vijftigtal mensen per maand ingehuurd. Vliegveld Twenthe Evenementenlocatie, hierna te noemen VTE, is een dochteronderneming van De Fabrique Evenementenlocatie in Maarssen. Op deze locatie worden de personeelszaken van VTE uitgevoerd **en** daar bevindt zich de HR-afdeling.

De visie en missie van VTE luiden als volgt:

- *Continu in beweging*
VTE anticipeert op nieuwe kansen. Doordat ze hun producten en diensten continu innoveren, blijft VTE interessant voor de opdrachtgevers, leveranciers en medewerkers.
- *No-nonsense advies*
Meer dan ooit hebben hun opdrachtgevers behoefte aan betrouwbaar, no-nonsense advies bij het organiseren van kwalitatieve evenementen. VTE zet iedere dag haar kennis en ervaring volledig in om opdrachtgevers te helpen optimaal rendement te behalen uit hun evenement.
- *Beleving staat voorop*
De toenemende rol van technologie verandert de beleving van de gasten voortdurend. VTE volgt de innovaties op de voet, zodat evenementen altijd zijn voorzien van de nieuwste technische hoogstandjes, zoals duurzame LED verlichting en livestreaming.
- *Trots familiebedrijf*
VTE is een trots familiebedrijf dat onderneemt voor huidige en toekomstige generaties. Dit verklaart de langetermijnstrategie en het circulaire karakter.

De normen en waarden die gehanteerd worden binnen VTE zijn:

- *Eerlijk en betrouwbaar*
Zij komen hun afspraken na **en zij zijn** groot geworden door als één team te werken.
- *Gastvrij*
Het motto: 'Behandel je gast zoals je zelf behandeld wilt worden.'
- *Veilig*
Zij letten op de veiligheid van **de** collega's en gasten.

De korte en lange termijn doelstellingen van VTE zijn:

1 tot 2 jaar

Vliegveld Twenthe Evenementenlocatie hoopt op korte termijn meer functies te moeten creëren. Met een grotere investering in de marketing en herhaalbezoek verwacht VTE nog meer naamsbekendheid op te bouwen op Europees niveau. VTE wil meer vaste producties realiseren.

2 tot 5 jaar

Vliegveld Twenthe Evenementenlocatie wil een ruim assortiment aan standaard evenementen kunnen aanbieden (standaardisatie). **Als dat wordt behaald, is het de verwachting, dat de winst wordt verdubbeld. Met het werken aan vaste producties, de aanschaf van nieuw meubilair en uitbreiding van het team, zal de evenementenlocatie onmisbaar worden.**

1.2 AANLEIDING

Het dagelijkse team van VTE bestaat uit vijf kantoormedewerkers, vijf terreinonderhouders en vijf ondersteunende medewerkers. Iedere dag zijn er zes medewerkers aanwezig die behoren tot het vaste team. Zij zijn werkzaam op **het** kantoor of in de opbouw van de evenementen. Voor het werk wat er iedere week verzet wordt, is het team relatief klein. Op dit moment worden **de** evenementen uitgevoerd door de kantoor- en ondersteunende medewerkers, ongeacht hun functies. **Hiertoe behoren onder andere de verkoopmedewerkers, schoonmaaksters en de directeur.** Iedere taak wordt door iemand uitgevoerd. Vanaf 2018 neemt de omzetgroei en de klantenaanvraag bij VTE sterk toe, waardoor er een grotere vraag naar personeel is ontstaan. Het gat tussen de openstaande vacatures en de werkgelegenheid moet worden opgevuld.

Op dit moment wordt door shared service centrum HR in Maarssen nagedacht om een recruiter aan te nemen voor het vinden van nieuwe werknemers. Dit wordt gedaan door onder andere de nieuwe “werken-bij” website te ontwikkelen. Tevens is er een “werken-bij” boekje ontwikkeld waardoor er kennis gemaakt kan worden met VTE en haar zuster bedrijven (M. Foppen, persoonlijke communicatie, 21 november 2019).

De volgende stap, het zorgen voor medewerkersbetrokkenheid bij de organisatie, is haast een onbekend terrein voor de HR-afdeling. Er worden onbewuste handelingen uitgevoerd om generatie - Z medewerkers te binden en te boeien aan de organisatie en te zorgen voor medewerkersbetrokkenheid. Opvallend genoeg komt de betrokkenheid vanuit het DNA, de persoonlijkheid, van de medewerkers zelf. Dit gaat op een manier **waar geen** bepaalde visie achter zit. Hierbij wordt het DNA en de cultuur aangekaart waar op dit moment weinig mee gedaan wordt en bekend over is. De organisatie groeit in haar personeelsbestand en daarom is het verstandig dat VTE zich intensiever gaat ontfemen over haar werknemers. De vraag naar hoe de medewerkers zo goed mogelijk betrokken blijven, is hierbij van groot belang.

Het achterliggende probleem van opdrachtgever VTE is “Hoe kan VTE voldoende nieuwe mensen aan de organisatie binden?”. Deze vraag is echter specifiek genoeg en te algemeen. Er wordt gewenst een manier te vinden om er voor te zorgen dat de nieuwe medewerkers positieve ervaringen opdoen voor een hoge betrokkenheid en werkzaam zullen blijven bij VTE. Er zijn meerdere beweringen wanneer generatie – Z is geboren. Volgens Ahlers en Boender (2011) worden de mensen die aangeduid worden als generatie – Z geboren vanaf 1995. VTE zal zich moeten focussen op aspecten waarmee zij als organisatie in de behoefte van generatie – Z medewerkers kunnen blijven voorzien. De voorkeur van een generatie – Z medewerker gaat uit naar een organisatie zonder teveel hiërarchie en met een transparante communicatie- en beloningsstructuur. Bij de primaire arbeidsvoorwaarde in 2020 staat de kwaliteit van leven centraal (Ahlers & Boender, 2011).

Over het algemeen werken in de uitvoer van de evenementen jonge mensen. De belangrijkste ‘visvijver’ zit in generatie – Z. Vanuit hun intrinsieke drijfveer zijn zij geïnteresseerd om bij een bedrijf als VTE te komen werken, omdat ze veel eigen kennis en kunnen mogen toepassen. Vanuit de opbouw van het personeelsbestand van de organisatie is te zien dat de belangrijkste potentiële werknemers tot generatie – Z behoren. Daarom is het van belang dat zij meer betrokken raken bij de organisatie. Voor hen is dit vaak een bijbaan of een baan waarbij een deeltijdstudie mee wordt gecombineerd voor twee tot drie jaar.

1.3 MANAGEMENTVRAAGSTUK

VTE wil graag handvatten om tijdens de inwerkperiode, onboarding, ervoor te zorgen dat de medewerkersbetrokkenheid ontstaat en aanwezig blijft. Zoals in de aanleiding is te lezen, ligt de focus binnen dit onderzoek op generatie – Z medewerkers. Daarnaast moet er gezorgd worden dat de medewerkers die al werkzaam zijn geborgd worden, wat zorgt voor continuïteit binnen de organisatie. Hieruit is de volgende managementvraag opgesteld:

‘Hoe kan Vliegveld Twenthe Evenementenlocatie het onboardingsproces binnen de employee journey zodanig inrichten dat de medewerkersbetrokkenheid van generatie –Z medewerkers wordt verhoogd?’

Bij de managementvraag hoort een adviesdoel. Het doel van dit advies is om VTE te kunnen voorzien van een procesbeschrijving met bijbehorende handvatten om ervoor te zorgen dat het onboardingsproces slaagt en de betrokkenheid van generatie – Z medewerkers wordt verhoogd. Dit kan worden toegevoegd aan het HR-beleid op strategisch en tactisch niveau. Uiteindelijk heeft het invloed op operationeel niveau. Het gevolg hiervan is dat de continuïteit van de organisatiegroei kan worden gewaarborgd, de zoektocht naar nieuwe werknemers blijvend kan verminderen en de medewerkersbetrokkenheid kan worden verhoogd. Om het managementvraagstuk te kunnen beantwoorden zijn er meerdere inzichten nodig waar uitwerkingen bij gemaakt moeten worden. Deze inzichten worden opgedaan door middel van deskresearch (literatuurstudie) en fieldresearch (veldonderzoek). **Ten eerste** wordt er inzicht verkregen in de voorwaarden en wensen van de directeur van VTE. Daarnaast wordt er onderzocht **hoe hij** de eerste fase van de onboarding aanbiedt en zorgt voor medewerkersbetrokkenheid. Vervolgens wordt er bij een best practice informatie opgedaan hoe deze fase het **best** ingericht **kan** worden om uiteindelijk **tot een** hoge medewerkersbetrokkenheid te **komen**. Ten slotte worden er interviews afgenomen bij de huidige medewerkers uit generatie – Z om te achterhalen hoe zij de inwerkperiode ervaren, wat hun wensen en behoeften zijn en wat bij hen zorgt voor een hoge medewerkersbetrokkenheid.

1.4 ONDERZOEK

Het doel van het onderzoek is om inzicht te krijgen hoe de onboarding ingericht dient te worden om uiteindelijk de medewerkersbetrokkenheid van generatie – Z medewerkers te verhogen. Ten eerste worden de voorwaarden van VTE en de wensen en behoeften generatie – Z medewerkers in kaart gebracht. Vervolgens wordt er bij een best practice nagegaan hoe zij medewerkers uit generatie – Z betrokken krijgen bij een organisatie. Onderstaand worden de hoofd- en deelvragen weergegeven om de managementvraag te kunnen beantwoorden.

Hoofd- en deelvragen

1. *Waaruit bestaat het onderdeel onboardingsproces van de employee journey?*
 - a. Waar bestaat het onboardingsproces uit volgens desk research?
 - b. Waaruit bestaat het huidige onboardingsproces van VTE?
 - c. Wat zorgt voor medewerkersbetrokkenheid tijdens het onboardingsproces?
2. *Wat zijn de wensen en behoeften van de medewerkers uit generatie – Z om hun betrokkenheid te verhogen?*
 - a. Wat zijn de kenmerken van een medewerker uit generatie – Z met betrekking tot de medewerkersbetrokkenheid?
 - b. Wat betekent medewerkersbetrokkenheid voor een medewerker uit generatie – Z?

3. *Wat is de optimale invulling van het onboardingsproces om medewerkersbetrokkenheid van generatie – Z medewerkers te verhogen?*

- a. Wat doet een best practice tijdens het onboardingsproces?
- b. Welke HR-instrumenten worden ingezet om de medewerkersbetrokkenheid te vergroten?
- c. In hoeverre draagt de verandering van het onboardingsproces bij aan een grotere medewerkersbetrokkenheid?

1.5 LEESWIJZER

In het eerste hoofdstuk van de thesis wordt de opdrachtgever Vliegveld Twenthe Evenementenlocatie en de aanleiding van het managementprobleem van VTE beschreven. Nadat het managementprobleem beschreven staat, wordt het managementvraagstuk geformuleerd met de hierbij behorende hoofd- en deelvragen. In hoofdstuk twee komt het Theoretisch Kader aan bod waarin de kernbegrippen worden behandeld. De kernbegrippen 'onboarding' en 'medewerkersbetrokkenheid' staan centraal binnen dit hoofdstuk en worden hierin gedefinieerd. In het derde hoofdstuk wordt de onderzoeksmethodiek behandeld. Door middel van een overzicht worden de hoofd- en deelvragen weergegeven samen met de bijbehorende onderzoeksstrategieën, waarnemingsmethoden, selectie van de onderzoekseenheden en de te gebruiken analysetechnieken. Vervolgens worden in hoofdstuk 4 de resultaten per respondent en **per** onderwerp beschreven. Daarna worden de hoofd- en deelvragen beantwoord in de conclusie. **De conclusie, de validiteit en de betrouwbaarheid worden** besproken in hoofdstuk 5 'Conclusie en Discussie'. Het onderzoek wordt afgerond met het advies welke in hoofdstuk 6 staat beschreven.

HOOFDSTUK 2. THEORETISCH KADER

In het theoretisch kader worden de begrippen die in dit onderzoek centraal staan beschreven. Zoals in de aanleiding is te lezen, gaat het binnen het onderzoek om onboarding en medewerkersbetrokkenheid. Eerst wordt de zoekmethode toegelicht hoe de informatie verzameld wordt. Vervolgens worden de definities van de kernbegrippen geformuleerd aan de hand van gevonden literatuur. Ten slotte vindt de operationalisering plaats waaruit de kernbegrippen bestaan, nadien de samenhang tussen de begrippen is te vinden.

2.1 ZOEKMETHODEN

Om informatie te verzamelen wordt er gebruik gemaakt van verschillende zoekmethoden en zoektermen. Om relevante informatie te vergaren voor het onderzoek, wordt er gebruik gemaakt van twee verschillende zoekbronnen. Ten eerste wordt er gebruik gemaakt van verschillende zoekmachines. Door middel van de zoekmachines worden er wetenschappelijke literatuur en geschikte modellen en definities gevonden. De zoekmachines waar gebruik van gemaakt wordt zijn: Google Scholar, HBO Kennisbank, Google en Saxion Bibliotheek. Ten tweede worden de studieboeken gebruikt voor modellen en definities. De centrale kernbegrippen in dit onderzoek zijn 'onboarding' en 'medewerkersbetrokkenheid'. Zoektermen die gebruikt worden staan opgesomd in bijlage I. Bronnen zijn pas bruikbaar als ze voldoen aan bepaalde eisen. De belangrijkste bronnen waarop het theoretisch kader is gebaseerd zijn uitgewerkt aan de hand van de AAOCC-criteria. Hiermee wordt gecontroleerd of bronnen bruikbaar zijn volgens bepaalde eisen. Deze zijn te vinden in bijlage II. Een aantal van de gebruikte bronnen staan uitgewerkt weergegeven in deze bijlage.

2.2 LITERATUURSTUDIE

Kernbegrippen

Binnen de context van VTE is 'binden en boeien' het fenomeen. Dit blijkt uit de aanleiding van de opdrachtgever in paragraaf 1.2. Door de employee journey te koppelen aan het begrip medewerkersbetrokkenheid wordt het 'binden en boeien' ingericht. Hier wordt onderzoek naar gedaan. De kernbegrippen uit de adviesvraag zijn 'onboarding', een fase uit de employee journey, en 'medewerkersbetrokkenheid'.

Om meer inzicht te krijgen in de definities van deze twee kernbegrippen, zullen de kernbegrippen uitgewerkt worden in deze literatuurstudie. In paragraaf 2.2.1 zal worden uitgelegd wat het kernbegrip 'onboarding' inhoudt. In paragraaf 2.2.2 wordt het kernbegrip 'medewerkersbetrokkenheid' gedefinieerd.

2.2.1 Employee journey, de onboarding

In het artikel “De employee journey: de mooiste reis van je leven” wordt het begrip door Rickli (2017) omschreven als: ‘De reis die de medewerkers maken binnen de organisatie: vanaf het contactmoment tot het moment dat zij de organisatie verlaten’.

Volgens Rickli (2017) bestaat de employee journey uit verschillende fasen; de instroom, de doorstroom en de uitstroom. Binnen deze drie fasen zijn meerdere zogeheten ‘touchpoints’ (contactmomenten), waarin de managers invloed hebben op het gedrag of de mening van het personeel. Het model van Rickli (2017) is te vinden in bijlage V. Het doel van het instrument de employee journey wordt omschreven om de organisatie/ managers bewust te maken wat de beleving van het personeel, oftewel employee experience, is binnen de organisatie.

Becker en Bolink (2019) vullen in hun boek “De employee journey” aan dat er met dit instrument de belangrijkste ervaringen tussen de medewerker en de organisatie gedurende zijn/ haar hele loopbaan bij een organisatie in kaart worden gebracht. Tevens staan er in het door hen ontworpen model dezelfde zes contactmomenten zoals in die van Rickli (2017).

Het uiteindelijke doel is om enthousiast, bevlogen, productief en blij personeel te creëren wat de gedrevenheid verhoogd. Het model **wat** gehanteerd wordt voor het onderzoek is terug te vinden in bijlage III (Becker & Bolink, 2019). Voor het onderzoek is alleen fase twee ‘werken bij de organisatie - onboarding’ van toepassing, omdat de focus ligt op de huidige werknemers van VTE en de medewerkers die net aangenomen zijn.

Onboarding gaat over de ongeschreven regels binnen de organisatie. De manier van communicatie, het maken van beslissingen en hoe er omgegaan wordt met risico’s zijn hier voorbeelden van. Door de gelijkwaardige communicatie tussen de leidinggevende en de medewerker spelen zij sneller op elkaar in en zijn elkaars verwachtingen bekend. De focus tijdens dit proces ligt op de bijdrage en retentie van de medewerkers (Verhoeven, 2015). Ter aanvulling op het model van Becker en Bolink (2019) wordt er vanuit een andere invalshoek door Schoenmakers en Koopmans (2016) een overzicht van HR-instrumenten per fase ontwikkeld. De HR-instrumenten in de doorstroomfase – onboarding zijn toe te passen op het HR-beleid voor dit onderzoek en te vinden in bijlage IV.

Naast dat Rickli (2017) en Becker en Bolink (2019) vooral de medewerkers belichten, ligt bij Bruel en Colsen (1998) de focus op de krachten en valkuilen van de organisatie. Door hier inzicht in te krijgen kan de werkgever de employee experience van de werknemer verbeteren. Hij moet zich inspannen op de behoefte van de werknemer om er voor te zorgen dat hij betrokken blijft bij de organisatie. Becker en Bolink (2019) vullen hierbij aan dat de employee experience tijdens de onboarding verhoogd kan worden door een inspirerende werkomgeving, slimme systemen en structuren en een prettige organisatiecultuur. Het belang van een voorbeeld gevende leidinggevende en het aanbieden van ontwikkelingsmogelijkheden zorgt voor het behoud van medewerkers.

Uitgekozen definitie + argumentatie

Voor het onderzoek wordt uit het model ‘De employee journey’ van Becker en Bolink (2019) alleen fase twee ‘werken bij de organisatie’ contactmoment ‘onboarding’ gebruikt, omdat het alleen over de huidige generatie – Z medewerkers van VTE gaat. Rickli (2017) beschrijft dit als de doorstroomfase, waaraan Schoenmakers en Koopmans (2016) bijbehorende HR-instrumenten gekoppeld hebben. Het uiteindelijke doel van de onboarding is om de employee experience en de medewerkersbetrokkenheid te verhogen door de verschillende factoren volgens Beckers en Bolink (2019). De te hanteren definitie van ‘onboarding’ luidt als volgt: ‘De reis van een medewerker tijdens de doorstroomfase waarbij bijbehorende contactmomenten en HR-instrumenten worden toegepast om de employee experience te verhogen en de medewerkers betrokken te houden tijdens het onboardingsproces.’

2.2.2 Medewerkersbetrokkenheid

Voor dat er naar definities worden gezocht van medewerkersbetrokkenheid, is het van belang om te weten wat de definitie van 'betrokkenheid' is. Volgens Porter, Steers en Mowday (1974) zegt binding iets over de mate waarin het individu zich identificeert met en betrokken is in een organisatie. Volgens deze auteurs kenmerkt betrokkenheid zich door drie factoren: een sterk geloof in en acceptatie van de doelen en waarden van de organisatie, de bereidheid om zich (extra) in te spannen voor de organisatie en het verlangen om bij de organisatie te blijven.

Heezen (2019) geeft in zijn artikel 'Wat is betrokkenheid?' aan dat er drie vormen van medewerkersbetrokkenheid bestaan. Affectieve, normatieve en continuerende betrokkenheid. Deze vormen bepalen of medewerkers werkzaam blijven bij de organisatie en wat de relatie is tot de prestatie binnen de organisatie. Dit artikel is geschreven op basis van het "three-component model of organisational commitment" van Allen en Meyer (1991). Het model is te vinden in bijlage V. In dit model is te zien dat de definitie van Porter et al. (1974) overeenkomt met de vorm 'affectieve betrokkenheid' vanuit het model van Allen en Meyer (1991). Tevens is er bij iedere vorm beschreven op welke manier de medewerker zich betrokken voelt bij de organisatie. Het middel wat zorgt voor binding en betrokkenheid is 'employer branding'. Met 'employer branding' wordt het proces bedoeld waarbij betrokkenheids- en retentiestrategieën worden ingezet om je employer brand te verbeteren (Minchington, 2014). Volgens Becker en Bolink (2019) worden medewerkers door een goede employer branding productiever, loyaler, tevredener, trotser, gemotiveerder en meer betrokken. De reden hiervan is dat zij zichzelf identificeren in de organisatie. Een mooie aanvulling van Bockerman en Ilmakunnas (2012) hierop is dat een betrokken medewerker wordt gekenmerkt als iemand met een positief gedrag. De mate van motivatie, enthousiasme, trots en emotionele binding van de medewerkers behoren hiertoe (Böckerman & Ilmakunnas, 2012). Uit het onderzoek 'Wat is de samenhang tussen medewerkers-betrokkenheid en HRM?' is volgens Ards en Kluytmans (2015) gebleken dat de juiste instrumenten in het HR-beleid zorgen voor een hoge medewerkersbetrokkenheid. Het gaat dan om de volgende instrumenten: opleiding, communicatie, medezeggenschap, werksystemen, ontwikkelingsplannen en loopbaanbeleid. Deze instrumenten behoren tot de doorstroomfase wat zorgt voor aansluiting op dit onderzoek (Kluytmans, 2015). Om de medewerkersbetrokkenheid te vergroten worden vijf factoren beschreven door de onderzoekers. De beleving van de werkzaamheden, de toegevoegde waarde in de organisatie met hun functie en wat de mogelijkheden zijn van ontwikkeling voor zowel individueel als met de gehele afdeling. De feedback van leidinggevend is belangrijk waar bewustwording voor nodig is en communicatie centraal staat. Eigenlijk komt dit overeen met HR-instrumenten die Ards en Kluytmans (2015) noemen, wat gezien kan worden als middel **om tot resultaat te komen**.

Uiteindelijke definitie + argumentatie

Ards en Kluytmans (2015) hebben de HR-instrumenten beschreven die in de doorstroomfase van toepassing zijn. Tevens adviseert deze auteur om uiteindelijk een hogere mate van medewerkersbetrokkenheid te creëren door vijf factoren te hanteren. De te hanteren definitie voor het onderzoek luidt als volgt: 'Medewerkersbetrokkenheid bestaat uit drie vormen waarbij de betrokkenheid vergroot kan worden door de vijf factoren te implementeren in combinatie met de HR-instrumenten uit de doorstroomfase' van Ards en Kluytmans (2015). Deze definitie past het beste bij het onderzoek, omdat de vijf genoemde factoren binnen VTE belangrijke elementen zijn. Deze factoren **kunnen** de organisatie hanteren als leidraad. **De locatie zorgt voor beleving, wat ook tijdens de werkzaamheden wordt ervaren**. Om evenementen te kunnen uitvoeren zijn de generatie – Z medewerkers van grote toegevoegde waarde, omdat uit het personeelsbestand blijkt dat deze generatie de grootste groep is binnen de afdeling uitvoer. Aangezien de organisatie hard aan het groeien is, gaat de hele afdeling uitvoer zich hard ontwikkelen. De directeur van VTE kenmerkt de communicatie binnen de organisatie als een sterke factor. Vandaar dat deze vijf factoren aansluiten bij de organisatie.

2.3 OPERATIONALISERING

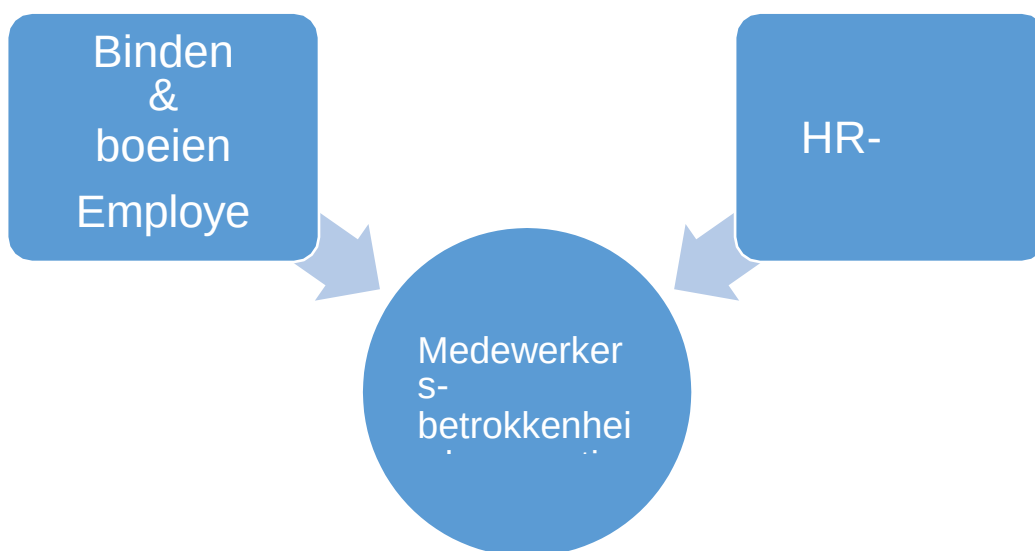
De kernbegrippen 'onboarding' uit de employee journey en 'medewerkersbetrokkenheid' zijn geoperationaliseerd tot twee boomdiagrammen op basis van de informatie uit het theoretisch kader. Alleen de relevante dimensies zijn gebruikt in de operationalisering. De boomdiagrammen worden gebruikt om de begrippen te operationaliseren en om uiteindelijk tot meetinstrumenten te komen. De boomdiagrammen zijn te vinden in bijlage VI en VII. De meetinstrumenten worden verder in het onderzoek gebruikt.

2.4 SAMENHANG KERNBEGRIPPEN EN MODELLEN

Uit onderzoek is gebleken dat medewerkersbetrokkenheid en de onboarding een directe verbinding hebben. In bedrijven waarbij de betrokkenheid groot is, duurt het onboardingsproces gemiddeld acht maanden. Dit in vergelijking met bedrijven met een lage betrokkenheid, waarbij het proces na drie maanden al voorbij is (Ards, 2003).

De inzichten van Becker en Bolink (2019) en Verhoeven (2015) tezamen hebben geleidt tot een helder overzicht over de inhoud van het onboardingsproces. Dit overzicht is te vinden in bijlage VIII.

Om een samenhangend overzicht te krijgen, zijn de boomdiagrammen van de twee kernbegrippen gekoppeld aan elkaar. In dit conceptuele model, waarbij de nauwe verbinding duidelijk te zien is, ligt de focus op het uiteindelijke advies voor VTE. Het doel van dit advies is om VTE te kunnen voorzien van een procesbeschrijving met bijbehorende handvatten om ervoor te zorgen dat het onboardingsproces slaagt en de betrokkenheid van generatie – Z medewerkers wordt verhoogd. Het conceptuele model met de overkoepelende begrippen worden hieronder weergegeven.



Figuur 1: Conceptueel model overkoepelende begrippen

HOOFDSTUK 3. ONDERZOEKSMETHODIEK

In dit hoofdstuk wordt beschreven welke onderzoeksmethode is gebruikt om antwoord te geven op het managementvraagstuk. Het hoofdstuk onderzoeksmethodiek is opgesplitst in onderzoeksstrategieën, waarnemingsmethoden, onderzoekseenheden en analysetechnieken. **Er wordt in** de onderstaande paragrafen behandeld welke strategieën en verzamelingsmethoden zijn gebruikt om de opdrachtgever van een passend advies te voorzien. In de onderstaande tabel staan de hoofd- en deelvragen weergegeven.

Managementvraagstuk		
<i>'Hoe kan Vliegveld Twenthe Evenementenlocatie het onboardingsproces binnen de employee journey zodanig inrichten dat de medewerkersbetrokkenheid van generatie - Z medewerkers wordt verhoogd?'</i>		
Vraag	Hoofdvragen en deelvragen	Dataverzameling
1.	<i>Waaruit bestaat het onderdeel onboardingsproces van de employee journey?</i>	<i>Kwalitatief onderzoek</i>
a.	Waar bestaat het onboardingsproces uit volgens desk research?	Desk research
b.	Waaruit bestaat het huidige onboardingsproces van VTE?	Half-gestructureerd interview en desk research
c.	Wat zorgt voor medewerkersbetrokkenheid tijdens het onboardingsproces?	Half-gestructureerd interview
2.	<i>Wat zijn de wensen en behoeften van de medewerkers uit generatie – Z om hun betrokkenheid te verhogen?</i>	<i>Kwalitatief onderzoek</i>
a.	Wat zijn de kenmerken van een medewerker uit generatie – Z met betrekking tot de medewerkersbetrokkenheid?	Half-gestructureerd interview
b.	Wat betekent medewerkersbetrokkenheid voor een medewerker uit generatie – Z?	Half-gestructureerd interview
3.	<i>Wat is de optimale invulling van het onboardingsproces om medewerkersbetrokkenheid van generatie – Z medewerkers te verhogen?</i>	<i>Kwalitatief onderzoek</i>
a.	Wat doet een best practice tijdens het onboardingsproces?	Half-gestructureerd en desk research
b.	Welke HR-instrumenten worden ingezet om de medewerkersbetrokkenheid te vergroten?	Half-gestructureerd interview en desk research
c.	In hoeverre draagt de verandering van het onboardingsproces bij aan een grotere medewerkersbetrokkenheid?	Half-gestructureerd interview

Tabel I: schematische weergave management-, hoofd- en deelvragen

3.1 ONDERZOEKSSTRATEGIE

De managementvraag, omschreven in paragraaf 1.3, is vanuit drie inzichten bekeken. Deze inzichten komen zowel van binnen als **van** buiten de organisatie. Hierbij lag de nadruk op de volgende onderdelen:

1. Voorwaarden en wensen van het management van VTE:

Er is onderzoek gedaan naar de denkwijze van de directeur omtrent **het aanbod** van het onboardingsproces **dat** voor medewerkersbetrokkenheid **zal** zorgen. Tevens zijn de voorwaarden en wensen van de organisatie in kaart gebracht.

2. Inrichting onboardingsproces:

Om uiteindelijk het beste advies aan te bieden, is er bij een best practice informatie opgedaan om te kijken hoe het onboardingsproces het beste ingericht kan worden. Het uiteindelijke doel van het advies is om het onboardingsproces dusdanig in te richten **tot** er een hoge medewerkersbetrokkenheid bereikt kan worden.

3. Wensen en behoeften van generatie – Z:

Er zijn interviews afgenomen bij de huidige medewerkers uit generatie – Z, om te achterhalen hoe zij de inwerkperiode hebben ervaren, wat hun wensen en behoeften zijn en wat bij hen zorgt voor medewerkersbetrokkenheid.

Kwalitatief onderzoek

In het boek 'Wat is onderzoek?' wordt beschreven hoe er per onderzoeksvraag bepaald kan worden welke onderzoeksmethode het meest passend is (Verhoeven, 2010). Er wordt bij kwalitatief onderzoek, onderzoek gedaan naar diepgaande informatie over motivaties, gedachten en verwachtingen van mensen. Het draait hierbij om woorden (Irvani, 2018). De Graauw (2019) vult hierop aan dat het ingaan op de achterliggende meningen, motivaties en behoeften meer diepgaande informatie geeft. Verhoeven (2010) geeft in haar boek 'Wat is onderzoek?' aan dat kwalitatief onderzoek plaatsvindt op de werkvloer en in de omliggende omgeving. Het nadeel van deze onderzoeksmethode is dat het als minder betrouwbaar beschouwd kan worden, omdat de resultaten zijn gebaseerd op de meningen van de respondenten in plaats van de feitelijke cijfers.

Ook valt bureauonderzoek/ deskresearch onder kwalitatief onderzoek. Met deskresearch worden er tijdens het onderzoek geen nieuwe gegevens verzameld, maar **wordt er** gebruik gemaakt van bestaande informatie uit **onder andere** algemene literatuur en databases. De tegenhanger is hierbij 'fieldresearch', waarbij de gegevens worden verzameld door zelf een onderzoek op te zetten en uit te voeren (Fischer & Julsing, 2015).

De onderzoeksstrategie die is toegepast bij dit onderzoek is kwalitatief onderzoek, waar de case-study onder valt. Bij een case-study wordt een fenomeen in een bepaalde context onderzocht. Het fenomeen 'binden en boeien' zal worden onderzocht binnen de organisatie VTE waarbij 'onboarding' en de 'medewerkersbetrokkenheid' centraal staan als kernbegrippen. Een case-study heeft geholpen bij dit onderzoek, omdat de betrouwbaarheid en validiteit aangegeven wordt door middel van triangulatie. Bij triangulatie wordt de managementvraag van verschillende kanten bekeken wat zorgt voor een verhoogde kwaliteit van de onderzoeksresultaten (Verhoeven, 2010). Zowel bronnen als onderzoeksmethoden zijn gecombineerd. De bronnen kwamen uit de desk-research en de half-gestructureerde interviews. Aangezien het uiteindelijke advies op strategisch niveau geschreven is en het onder een aanbeveling valt, leent een case-study zich hier het best voor. Er wordt een advies gegeven op een beleidsprobleem van de HR-afdeling.

3.2 DATAVERZAMELINGSMETHODEN

Binnen de onderzoeksstrategie 'kwalitatief onderzoek' vallen de dataverzamelingmethoden deskresearch en case-study, waarbij interviews werden gehouden. De **soorten** dataverzamelingmethoden van het onderzoek zijn half-gestructureerde interviews en desk-research. Deze zijn weergegeven in tabel I.

3.2.1 Half-gestructureerd interview

Met een half-gestructureerd interview wordt gebruik gemaakt van een topiclijst waarop onderwerpen staan. Deze topiclijst is tot stand gekomen door de operationalisering van de kernbegrippen. Dit heeft gezorgd voor structuur binnen het interview. Bij dit type interview **heeft de interviewer de kans gekregen** om door te vragen waar deze behoefte was. **Dit gaf de respondent tevens de mogelijkheid om zijn/ haar eigen mening en vrije aanvullingen toe te voegen.** Verhoeven (2010) geeft dan ook aan **dat een flexibele interviewer in half-gestructureerd interview in kan spelen op de gegeven antwoorden.**

Over het algemeen zijn de half-gestructureerde interviews ingezet om data te verzamelen. De informatie die op deze manier werd verzameld, kon niet worden verzameld door middel van desk research of literatuurstudie, omdat dit meningen en persoonlijke interpretaties **betroffen.**

Analyseren van een half-gestructureerd interview

De interviews werden door de interviewer opgenomen met een geluidsrecorder. Vervolgens is dit getranscribeerd, oftewel volledig uitgetypt. Daarna werden er axiaal codes met vertakkingen aan de interviewgids toegevoegd. Ieder hoofdonderwerp heeft een axiaal code en de vertakkingen hiervan zijn open codes. De fragmenten uit de interviews die tot deze open en axiaal codes horen, zijn gecodeerd. Voor ieder interview zijn dezelfde codes gebruikt.

Uiteindelijk zijn alle fragmenten van alle respondenten verzameld, waaruit per code een resultaat is gekomen. Deze verbanden **samengevoegd** worden een codeboom genoemd. Het overzicht van de axiaal en open codes is te vinden in bijlage VIII.

3.2.2 Desk-research

Desk-research, ook wel bureauonderzoek genoemd, is toegepast om secundaire bronnen te onderzoeken. **Onderwerpen die al door anderen zijn behandeld, worden secundaire bronnen genoemd.** Een voorbeeld hiervan is het interview met Malcolm Ros, voormalig directeur van Disney (Brouwer, 2018). Deze inzichten zijn toegepast op de interviewguides van de half-gestructureerde interviews.

Voordat de gevonden literatuur daadwerkelijk werd gebruikt, werd het beoordeeld aan de hand van de AAOCC-criteria. Dit staat voor Authority (autoriteit), Accuracy (accuraatheid), Objectivity (objectiviteit), Currency (recentheid) en Coverage (dekking).

Analyse van desk-research

Om een document goed te kunnen analyseren, wordt vooraf bepaald naar welke variabelen er onderzoek wordt gedaan. Vervolgens werden er verbanden gelegd, net zoals bij half-gestructureerde interviews. Er zijn conclusies getrokken uit de ontdekte relaties en verbanden (Verhoeven, 2010).

Meetinstrument

De kernbegrippen ‘onboarding’ en ‘medewerkersbetrokkenheid’ uit het theoretisch kader zijn meetbaar gemaakt door middel van operationalisering. Tevens is de operationalisering gebruikt voor het maken van de interviewguides om gegevens te verzamelen. De interviewgids in bijlage IX geeft inzicht in de opbouw van het interview. De interviews zijn volgens een vaste techniek uitgevoerd. Eerst is het totale interview geïntroduceerd. Vervolgens is het eerste onderwerp uit de interviewgids aangekaart waar vragen over gesteld werden. Daarna is het antwoord door de onderzoeker geëvalueerd. Hierbij zijn de doorvraagtechnieken gebruikt tot het antwoord genoeg was geëvalueerd.

Het is belangrijk dat een antwoord compleet, helder en duidelijk is. Het is hierbij van belang dat het gaat over de context waar informatie over gevonden moet worden. De doorvraagtechnieken zijn: actieve stilte, aanmoedigen, verder doorgaan op de opmerking, om verduidelijking vragen, herhalen van de vraag, herhalen van het antwoord en vragen om voorbeelden (C. Van Triest, persoonlijke communicatie, 21 januari 2020).

3.3 ONDERZOEKSEENHEDEN

De onderzoekseenheden binnen het onderzoek zijn twee partijen binnen VTE en één partij buiten de organisatie. Zij zijn geïnterviewd om tot een uiteindelijk advies te komen voor VTE. Zoals beschreven stond in de onderzoeksstrategie, zijn er interne en externe interviews gehouden:

- De interne interviews hebben plaats gevonden met de directeur van VTE en drie werknemers uit generatie – Z die werkzaam zijn voor VTE.
- Het externe interview is gehouden met Fan – Factory, die als best practice is uitgekozen. Dit is in overleg met de opdrachtgever besloten.

Binnen de interviews lag de focus vooral op het onboardingsproces binnen VTE. Vanuit de literatuur is beschreven dat het onboardingsproces uit fasen bestaat met daarin verschillende ‘touchpoints’, zoals beschreven staat in hoofdstuk twee ‘theoretisch kader’.

3.3.1 Interne interviews

Zoals al eerder is beschreven zijn de directeur van VTE en drie generatie – Z medewerkers geïnterviewd. De manier waarop de directeur het onboardingsproces aan de medewerkers heeft aangeboden, kan verschillen met de manier waarop de medewerkers dit proces hebben ervaren. Zo waren de wensen en behoeften van de medewerkers anders dan de directeur had verwacht. Door onderzoek te hebben gedaan naar het aanbod en het ontvangst van het proces is het mogelijk om een passend advies te schrijven.

3.3.2. Externe interviews

Om ervoor te zorgen dat het onboardingsproces up-to-date wordt toegepast bij het inwerken van nieuwe medewerkers, is er geïnformeerd bij de best practice hoe dit op de meest adequate manier gedaan kan worden. De focus bij dit onderzoek ligt op generatie – Z, vandaar dat daar extra onderzoek naar gedaan is. Tevens heeft een best practice ervaring met succes- en faalfactoren binnen het proces. Bij het schrijven van het uiteindelijke advies voor VTE, zal hier rekening mee gehouden worden.

3.3.3 Volgorde interviews

Er is kennis gemaakt met een medewerker die tot generatie – Z behoort, waar de focus binnen het onderzoek ligt. Als eerst is één van de drie medewerkers uit generatie – Z geïnterviewd over het onboardingsproces en wat de wensen en behoeften zijn van een generatie – Z medewerker. Hierbij was er nog geen kennis paraat hoe het onboardingsproces aangeboden zou moeten worden of hoe het proces volgens de directeur van VTE aangeboden wordt. Vervolgens werd de directeur van VTE geïnterviewd. Tijdens het interview werden de voorwaarden en eigen ervaringen met het onboardingsproces onderzocht. Daarna werd mevrouw Van der Kint, manager van de best practice, geïnterviewd.

Door middel van het interview met mevrouw Van der Kint, werd er gekeken hoe het proces aangeboden zou moeten worden. Hierbij stond centraal hoe een hoge medewerkersbetrokkenheid kan worden bereikt en hoe de medewerkers zo gastvrij mogelijk ingewerkt zouden moeten worden. Met de informatie uit de twee vorige interviews in gedachten, konden er specifiekere vragen worden gesteld. Tot slot werden er nog twee medewerkers uit generatie – Z geïnterviewd om te onderzoeken wat hun ervaringen, wensen en behoeften waren.

3.3.4 Populatie/ steekproef

In totaal zijn er vijf interviews afgenomen voor dit onderzoek:

- Eén interview met Marten Foppen, Vliegveld Twenthe Evenementenlocatie
- Drie interviews met huidige medewerkers uit generatie – Z, Vliegveld Twenthe Evenementenlocatie
- Eén interview met Marthe van der Kint, een best practice Fan – Factory

Voor het aantal huidige werknemers uit generatie - Z was er in eerste instantie gekozen voor drie personen. Tijdens de interviews werd er gekeken naar de verzadiging van informatie. Toen er genoeg informatie vergaard was, werden er niet meer interviews afgenomen bij nog meer medewerkers uit generatie – Z. Informatie is verzadigd als de meningen over de 'topics' veelal met elkaar overeen komen en er geen behoefte is naar meer informatie.

Daarnaast was het van belang om de directeur van VTE te interviewen om zijn opinie in kaart te brengen over het onboardingsproces, de medewerkersbetrokkenheid en het toekomstbeeld van de organisatie. Deze belangen zijn meegenomen in het advies. Tevens werd er een best practice geïnterviewd waarbij de onboarding, vanuit de employee journey, centraal staat en waar zij in gespecialiseerd zijn. Vele organisaties worden door hen geadviseerd wat betreft de onboarding fase uit de employee journey. De interviews zijn afgenomen bij de volgende personen:

Geïnterviewde personen	Functie
Benk Zinkweg	Generatie – Z medewerker VTE
Jessa Buijink	Generatie – Z medewerker VTE
Loes Compagne	Generatie – Z medewerker VTE
Marten Foppen	Directeur, VTE
Marthe van der Kint	Manager, Fan Factory

Tabel II: respondenten interviews

De respondenten werden op basis van selectiecriteria uitgekozen om te worden geïnterviewd. In bijlage X is de selectiecriteria terug te vinden. In de rest van het onderzoek worden de namen van de respondenten voluit gebruikt. Hiervoor hebben de respondenten toestemming gegeven.

HOOFDSTUK 4. RESULTATEN

In hoofdstuk 4 worden de resultaten van het onderzoek beschreven. De indeling van dit hoofdstuk is ingedeeld op de volgorde van de onderzoeksmethoden genoemd in hoofdstuk 3. In paragraaf 4.1.1 worden de resultaten van het bureauonderzoek besproken, waarbij gebruik is gemaakt van een secundaire bron. In paragraaf 4.1.2 is er onderzoek gedaan naar het boek 'Onboarding'. In hoofdstuk 4.2 worden de resultaten van de interviews weergegeven, waarbij onderscheidt wordt gemaakt tussen de verschillende stakeholders: directeur van VTE, generatie – Z medewerkers en best practice Fan-Factory.

4.1 BUREAUONDERZOEK

In paragraaf 4.1.1 wordt het interview met Malcolm Ros, directeur van Eurodisney Parijs en Disney World Orlando beschreven. Dit interview wordt beschouwd als een secundaire bron, omdat het interview gehouden is door Sydney Brouwer (2018). Tijdens het interview wordt er uitgelegd hoe de medewerkersbetrokkenheid vergroot kan worden door het management van een organisatie. Paragraaf 4.1.2. is een samenvatting van het boek 'Onboarding' wat voortgekomen is uit het interview met Marthe van der Kint. Zij droeg dit boek aan om te gebruiken.

4.1.1 Interview Malcolm Ros

Malcolm Ros, voormalig directeur van Eurodisney en Disney World Orlando, is expert wat betreft gastvrijheid en klanttevredenheid, zowel voor de gasten als de werknemers. In zijn professionele carrière bij Disney was hij verantwoordelijk voor het ontvangen van miljoenen gasten en dat met behulp van tienduizenden medewerkers. Disney is toonaangevend op het onderscheidend vermogen van personeel. Vrij vertaald zou er gezegd kunnen worden dat de aangeboden attracties de verwachting zijn en de medewerkers de onvergetelijke ervaring verzorgen. Tijdens het interview met deze expert wordt er besproken welke factoren belangrijk zijn om de medewerkersbetrokkenheid op een hoog niveau te krijgen.

Volgens Ros is het geheim van de werknemerservaring: *"A lot of people think that it is the magic that makes it work. In fact, it is the way of working that makes it magic."* Hiermee bedoelt hij dat het erg belangrijk is om als organisatie er voor te zorgen dat het werken een groot succes wordt.

Het is een gedetailleerd proces, waarbij hij een sterke overtuiging heeft om naar je medewerkers hetzelfde te kijken, als je naar je klanten kijkt. Gastvrijheid moet zowel *on stage* als *back stage* aanwezig zijn. De organisatie van Disney doet aan over-managing tijdens het onboardingsproces, waarbij andere bedrijven in dezelfde sector soms under-managing, micro-managing of zelfs geen begeleiding voorkomt. Sommige bedrijven zijn van mening dat het voldoende is om trainingen aan te bieden aan nieuwe werknemers tijdens het onboardingsproces.

Malcolm Ros zet vijf factoren centraal die van belang zijn. Het begint al bij het selecteren en aannemen van de juiste medewerkers. Het DNA van hen moet passen bij het bedrijf. Het is van belang dat de waarden en overtuigingen overeenkomen met hun eigen waarden en overtuigingen. Vervolgens is het aanbieden van een introductie en een oriëntatie niet onvergetelijk. Tijdens het onboardingsproces zijn de details van de trainingen en ontwikkelingen van medewerkers ontzettend belangrijk. Er wordt zowel op dezelfde manier gecommuniceerd met de gasten als met de medewerkers. Een hoge kwaliteit van communicatie is de 'key'. Ten slotte is het van belang dat de medewerkers zich speciaal voelen, dat zij belangrijk zijn en dat zij ervaren dat er voor hen gezorgd wordt. Herkenning, bewustzijn en de focus op de dingen die goed gaan zijn hierbij essentieel.

Medewerkers krijgen een bijzondere service aangeboden met losse en strakke regels. Dit betekent overigens niet, dat men te zacht voor de medewerkers moet zijn. Integendeel, alles is onderdeel van een strak georganiseerde machine. Zodra er iets mis gaat, komt coaching om de hoek kijken. Hierbij is het over-managing weer zichtbaar.

Ros maakt de vergelijking met een dansvloer: *“Show them the dancefloor, but don’t tell them how to dance”*. Hier bedoelt hij het volgende mee: ‘Stel een kader op waar men werkzaam is en laat hen vrij voor de invulling. Geef ze vrijheid, maar tevens ook de verantwoording binnen de kaders waarin de medewerkers werkzaam zijn en laat hen zelf de keuzes maken.’ Een mooie link naar de huidige generatie, die graag zelf een bijdrage levert in en aan het proces.

Wat betreft het onboardingsproces geeft Ros aan dat het continu verbeterd en geïnnoveerd moet worden. Zowel in resultaten als in beleving. Door het blijven opstellen van Kritieke Prestatie-Indicatoren (KPI's) blijft het onboardingsproces uitgedaagd. Tevens is het van belang dat men blijft uitzoeken hoe het proces probleemloos en beter met plezierige ervaringen opgesteld kan worden voor de medewerkers.

Bij de stijl van leiderschap is het van belang dat de medewerker gecharmeerd wordt. “Zorg ervoor dat je je mensen blijft inspireren en probeer altijd de organisatie te verbeteren in plaats van akkoord te gaan met hoe het verloopt. Laat de waarden en normen centraal staan en verander deze niet”, aldus Ros. Ten slotte is het van belang om de creativiteit te blijven stimuleren, mensen te blijven ontwikkelen en te inspireren.

4.1.2 Onboardingsproces volgens Ardiënne Verhoeven

Naast de visie van Ros op het onboardingsproces, beschrijft Verhoeven haar perspectief op dit proces. Tijdens het interview met Van der Kint werd het boek ‘Onboarding’ van Verhoeven aangedragen. Het concept waar Fan-Factory het onboardingsproces op heeft ontwikkeld, is gebaseerd op dit boek.

Volgens Verhoeven (2015) bestaat het onboardingsproces uit twee fasen. Fase één is de pre-onboarding en fase twee is de onboarding. De pre-onboarding is de periode dat de nieuwe medewerker het contract heeft getekend tot de eerste werkdag. Tijdens deze periode moet de organisatie zorgen voor het opbouwen van ervaringen van de nieuwe medewerkers. In het boek staat beschreven dat er door interactief te communiceren nieuwe medewerker bevlogen worden over de organisatie. Er wordt gesproken over de toekomstvisie van de organisatie en wat de teamplannen zijn voor de komende tijd. Tevens wordt hij/ zij voorzien van relevante informatie. Om ervoor te zorgen, dat de nieuwe medewerker op de eerste werkdag met een warm gevoel onthaald wordt, staat er een lunch of diner gepland met het team. Ten slotte krijgt de nieuwe medewerker een presentje van het team, wat te gebruiken is tijdens de eerste werkweek.

De onboarding fase is de periode van de eerste werkdag tot en met de eerste drie maanden. Op de eerste werkdag wordt de nieuwe medewerker ontvangen met een welkom gevoel. Dit doe je door onder andere meerdere koffie momenten in te plannen met verschillende collega's. Door de samenwerking met een buddy wordt het integreren op de werkvloer laagdrempelig gemaakt. Een rondleiding over het terrein draagt bij aan het vergroten van de kennis over de organisatie van de nieuwe medewerker. In de periode van de onboarding fase zijn de primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden niet alleen belangrijk, maar is het zorgen van een welkomstpakket net zo belangrijk. Het gaat in deze periode niet alleen op de individu, maar ook om het ontstaan van een team. De vormgeving van de onboarding zorgt ervoor dat de medewerkers samen gaan werken. Om de medewerker gemotiveerd te houden is het van belang om de trotse momenten te delen en successen met elkaar te vieren. Tevens is het voeren van feedbackgesprekken waar men feedback geeft en krijgt een belangrijk element in deze periode. Blijf met elkaar in gesprek, bij voorkeur tweewekelijks, om uitgedaagd en scherp te blijven. Volgens Verhoeven (2015) wordt er op een snellere en een leukere manier geleerd door content in te zetten tijdens de onboarding fase in plaats van een ‘handboek voor nieuwe medewerkers’.

4.2 HALF-GESTRUCTUREERDE INTERVIEWS

De half-gestructureerde interviews zijn gebruikt om duidelijk te maken hoe de verschillende doelgroepen het huidige onboardingsproces en hiermee de medewerkersbetrokkenheid ervaren. Door het interview met Marten, directeur van VTE, wordt er inzichtelijk gemaakt hoe het onboardingsproces op dit moment wordt aangeboden en hoe de directeur er met het team voor zorgt dat de medewerkersbetrokkenheid wordt verhoogt binnen VTE. Ook het toekomstperspectief komt naar voren (zie paragraaf 4.2.1). Om er achter te komen of het aangeboden onboardingsproces ook met dezelfde intentie wordt ervaren op de werkvloer, worden generatie – Z medewerkers geïnterviewd. Tevens wordt hierbij onderzocht door welke aspecten hun betrokkenheid wordt verhoogd (zie paragraaf 4.2.2). Door Fan – Factory, een best practice, te interviewen, wordt er in kaart gebracht hoe het onboardingsproces aangeboden zou moeten worden om een hoge medewerkersbetrokkenheid te krijgen. Ook staat beschreven hoe het de grootste kans van slagen heeft (zie paragraaf 4.2.3). De verzamelde inzichten uit de verschillende invalshoeken zijn afzonderlijk vermeld per doelgroep per onderwerp. Hier komt triangulatie naar voren. Tot slot worden er in paragraaf 4.3 de overkoepelende resultaten beschreven. In bijlage XI zijn de samenvattingen van de verschillende interviews met de medewerkers van VTE opgenomen. In bijlage XII is één van de transcripten toegevoegd, het interview met medewerker Benk Zinkweg. De rest van de transcripten van de interviews zijn te vinden in bijlage XIII, in een apart bestand.

4.2.1 Marten Foppen

Onboardingsproces

In de wandelgangen wordt er uitleg gegeven aan de nieuwe medewerkers over de werkzaamheden. Marten (persoonlijke communicatie, 4 februari 2020) vertelt, dat dit bewust wordt gedaan en omschrijft het als: *“Snel in het diepe worden gegooid”*. Over verdere ontwikkelingsmogelijkheden wordt niet gesproken vanuit VTE volgens de medewerkers. Marten vertelt, dat er ontwikkelingsmogelijkheden worden aangeboden, *“van sociale hygiëne tot BHV, tot EHBO en een heftruck rijbewijsje”*.

Medewerkersbetrokkenheid

De interne organisatie wil graag de succesfactor binnen VTE laten zien: *“Hé we doen het hier echt samen. De directeur staat hier ook gewoon tafels te sjouwen”*. De werkcultuur wordt volgens de directeur als volgt omschreven: *“Oplossingsgericht zijn en de vrijheid hebben om met eigen voorstellen te komen”*. Het samenwerken leidt tot een verbeterd proces. De voorkeur gaat uit naar medewerkers die een DNA hebben waarbij ‘no nonsens’, ‘to the point’ en ‘straight forward’ centraal staan. Het belangrijkste is een heel sterk homogeen DNA, ‘samen de klus klaren’, waarbij flexibiliteit en bereidheid om de klant en de gast een onvergetelijke dag te geven. Volgens Marten geeft dat aan dat de medewerkers met trots en plezier naar hun werk komen. Zodra zij met passie en bevologenheid spreken over hun werk bij VTE, pas je bij het team.

Marten voegt als laatste toe welk kenmerk de nieuwkomer moet hebben om zich betrokken te voelen: *“Wat betreft de organisatiecultuur is veel humor heel typerend op de werkvloer. Daar wordt meteen bij gezegd, dat deze humor wel bij je moet passen. Binnen VTE heerst een aanpakkersmentaliteit.”*

Wensen en behoeften generatie – Z medewerkers

Volgens Marten is de grootste behoefte van een generatie – Z medewerker *“het kunnen bijdragen aan het proces”*. Het mogen inbrengen van hun eigen mening wordt door hen gewaardeerd.

Aspecten voor verbetering

Marten geeft aan dat VTE duidelijk achterloopt wat betreft onboarding, maar er wel ontwikkelingen gaande zijn. *'Zeker nu er bij onze HR-afdeling alleen nog maar loon, ziekte en contracten worden verwerkt'*. We zijn al heel langzaam het kopje 'recruitment' *daar aan* het toevoegen'. HR wordt gedaan vanuit het shared service center in Maarssen. Daar zijn 1,8 *full-timemedewerkers* belast met HR voor ruim 225 medewerkers.

Beloning

Beloning wordt volgens Marten binnen VTE gezien in de vorm van salaris. *"Het aanvangssalaris is relatief laag, maar in de eerste twee jaar worden twee keer een stapje van €100 gemaakt om te belonen"*. *"De motivatie om bij VTE te komen werken moet salaris niet op nummer 1 staan en moeten de primaire arbeidsvoorwaarden in balans blijven met hetgeen wat de markt biedt"*.

Toekomstperspectief VTE

Financieel gezien kan VTE mooie groeispelingen maken. Marten geeft aan dat de budgetten spreekwoordelijk onbeperkt zijn, omdat er voldoende liquide middelen aanwezig zijn in het bedrijf. *"Het is een gezond bedrijf met een gezonde bedrijfsvoering en per saldo is het altijd nog goedkoper om iets meer in te steken op werving"*.

4.2.2 Generatie – Z medewerkers

Onboardingsproces

Tijdens de pre-boarding fase *werden* de generatie – Z medewerkers uitgenodigd voor een personeelsbarbecue. Hierbij konden zij hun collega's op een 'losse' manier ontmoeten, geeft generatie – Z medewerker Jessa aan (J. Buijink, persoonlijke communicatie, 5 februari 2020). Tijdens een andere georganiseerde bijeenkomst met alle nieuwe medewerkers, werd er over de organisatie en haar geschiedenis verteld. Vervolgens werd er een rondleiding over het terrein gegeven. Nieuwe medewerkers kwamen zonder extra informatie binnen op de eerste dag, waarbij er niemand specifiek iemand was aangesteld om de buddy te zijn gedurende het onboardingsproces. De werkkleding lag klaar, zodat de medewerkers meteen aan het werk konden.

Wensen en behoeften generatie – Z medewerkers

De generatie – Z medewerkers zijn duidelijk over hun wensen en behoeften. *"Je gewaardeerd voelen, laten blijken dat ze blij met je zijn en meetellen"* zijn voor Jessa belangrijke aspecten. Benk (persoonlijke communicatie, 5 februari 2020) vult hierbij aan dat hij *"graag naar zijn mening gevraagd zou willen worden hoe hij ergens over denkt"*. Maar de communicatie en *een* goede en mooie sfeer vindt hij sowieso belangrijk. Er zijn meerdere factoren waardoor Benk, Jessa en Loes worden gemotiveerd. *"Het werk verrichten met het eigen team, zonder uitzendkrachten, tijdens een evenement van 1300 bezoekers waarbij alles goed verloopt"*, geeft een goed gevoel. *"Deel uitmaken van het proces"* motiveert Benk, *"want dan weet je wat je gaat doen"*. Bij Loes (persoonlijke communicatie, 29 januari 2020) blijft de *"gezelligheid"* centraal staan. *"Het is hard werken, maar er heerst een goede werksfeer waardoor ik betrokken raak"*, aldus Loes. Social media wordt door de medewerkers gebruikt, maar niet in overmate. Tijdens het werk worden er wel eens filmpjes gemaakt om vol trots de vrienden te laten zien waar ze werken. Hiermee kunnen zij overgehaald worden om ook te komen werken. Van hiërarchie is *"gelukkig"* weinig merkbaar. Er wordt als één team gewerkt op hetzelfde niveau. De generatie – Z medewerkers ervaren veel vrijheid en geen prestatiedruk. Er wordt wederzijds naar elkaar geluisterd. Generatie – Z medewerkers vinden oprechte complimenten, tijd en aandacht meer waard dan een hoog salaris of goede arbeidsvoorwaarden, oftewel de intrinsieke waarden.

Betekenis medewerkersbetrokkenheid

Jessa geeft duidelijk aan hoe zij betrokken raakt bij de organisatie, namelijk door *“het krijgen van inside information”*. Ook het gevoel van vertrouwen zorgt hier voor. Ze krijgen informatie over de aankomende evenementen, zonder dat zij het mogen vertellen aan anderen. Benk voelt zich ‘member’ van VTE, hij raadt VTE aan om *“gewoon mooi te groeien op de voet zoals het moet gaan”*. Als collega’s meer werkzaamheden zouden verdelen onder de parttimers, zou voor Loes de betrokkenheid vergroot worden. *“Het gevoel van samen werken”*. Hierbij geldt ook voor haar het betrekken van de generatie – Z medewerkers bij de voorbereiding van het evenement. Zodra zij op voorhand informatie ontvangen, *hoeven zij geen vragen meer te stellen* tijdens het evenement.

4.2.3 Marthe van der Kint

Kenmerken generatie – Z medewerkers

Marthe (persoonlijke communicatie, 3 februari 2020) omschrijft de generatie – Z medewerker als volgt: *“Alles moet kort en bondig, ze hebben een spanningsboog van acht seconden. Ze zijn visueel ingesteld, willen geen tekst maar beeldmateriaal en willen flexibel zijn.”* Tevens benadrukt Marthe hoe generatie – Z medewerkers juist heel goed met feedback om kunnen gaan, zolang je maar terechte feedback geeft. *“Ze plannen zelfs feedback gesprekken in om elkaar tips en tops te geven.”* Het zelfstandig werken vindt zij hierbij ook opvallend. Zodra de nieuwkomers weten wat de kaders zijn waarin ze werken en met welk doel, nemen zij hun verantwoordelijkheid om er voor te zorgen dat de klant blij is. Het inspraak hebben op alles en ergens mee bemoeien zijn kenmerkende aspecten. Generatie – Z medewerkers presteren goed door het ontvangen van complimenten, dus dat is belangrijk tijdens het communiceren. Hierdoor gaat iemand het goede gedrag herhalen.

Betekenis medewerkersbetrokkenheid

Marthe benadrukt hoe belangrijk het is om de kansen en ontwikkelingsmogelijkheden voor een nieuwe medewerker al meteen in de beginperiode te bespreken. *“Dit zorgt voor inspiratie, betrokkenheid en optimale prestatie.”* Fan Factory verkoopt platformen waarop generatie – Z medewerkers continu worden geprikkeld met leuke, nieuwe dingen maar wat ze ook leuk vinden om te doen en hierdoor leren. De motivatie bij deze generatie ligt bij de betrokkenheid, gezien worden en graag ergens aan bijdragen. De ‘why’ en ‘what’s in it for me?’ zijn heel typerend, ze willen weten waarom ze dingen moeten doen of leren en zijn *ze* dus best egoïstisch. *“Door op een leuke en interactieve manier iets bij te brengen over het werk, betrek je deze generatie bij de organisatie.”*

Invulling onboardingsproces

Een goede eerste dag bestaat volgens Marthe uit het volgende: *“Een welkomsvlog en een A4’tje met belangrijke informatie wat je aan moet, of je eten moet meenemen en wie op je zal wachten.”* Marthe vult het volgende hierbij aan: *“Zorg voor een georganiseerd ontvangst, waarbij er een cadeautje klaar staat, je voorgesteld wordt aan je buddy en er op de eerste dag koffiemomentjes ingepland staan om de manager en HR-directeur te leren kennen waarbij de missie en visie en praktische zaken worden uitgelegd.”* Die buddy beschikt over basis leiderschap skills, durft nieuwkomers aan te spreken, kan coachen en kan het gewenste gedrag voor de organisatie overbrengen. Hij/ zij moet de nieuwkomer leren wanneer hij/ zij voor het bedrijf presteert met een tien. Het onboardingsproces slaagt hierdoor op een laagdrempelige manier. Afscheurkaartjes worden gebruikt om koffiemomenten in te plannen en gesprekken te voeren over hoe het inwerken verloopt. Het leren kennen van de collega’s wordt spelenderwijs aangepakt met een battle, zoals een egg hunting game. Ook wordt er een programmaboekje ingezet die gemaakt is door de HR-directeur met allerlei vragen over je collega’s. Marthe benadrukt hoe belangrijk het is om de kansen en ontwikkelingsmogelijkheden voor een nieuwe medewerker al meteen in de beginperiode te bespreken. *“Dit zorgt voor inspiratie, betrokkenheid en optimale prestatie.”* Hierbij kan een onboarding-app ingezet worden om de vlogjes te laten zien van andere medewerkers. Tevens moet er meer geïnvesteerd worden in de pre-boarding, want daar is de nieuwkomer juist nog super gemotiveerd.

Marthe stelt vijf randvoorwaarden op waaraan een geslaagd onboardingsproces moet voldoen. Dit zijn namelijk: culturele match, regels en procedures, netwerk opbouwen, baan en loopbaan en verwachtingen managen.

Introductie

De ideale introductie van het onboardingsproces voor Marthe is als volgt: *“Introduceer een app waarop je content laat vullen door een werkgroepje (iemand van HR, iemand van marketing en communicatie, manager van de werkvloer en iemand die net gestart is). Er kan intern met elkaar gecommuniceerd worden en op de tijdlijn staan uitnodigingen voor online programma’s, introductie video’s, welkom vlogjes en e-learning. Hiermee gaat de medewerkersbetrokkenheid gegarandeerd omhoog.”*

Vervolgens wordt er een ander belangrijk detail aangekaart wat door organisaties vaak anders wordt gezien. *“De HR-afdeling zorgt voor onze allerbelangrijkste asset, namelijk onze medewerkers”*, aldus Marthe. Onboarding, erkenning en waarding zijn erg belangrijk.

Beloning

Marthe benadrukt hoe belangrijk het is om de kansen en ontwikkelingsmogelijkheden voor een nieuwe medewerker al meteen in de beginperiode te bespreken. *“Erkenning en waardering is super belangrijk, beloning in geld is het minst belangrijk”*, geeft Marthe duidelijk aan.

Kans van slagen

Het onboardingsproces heeft alleen een kans van slagen als alle mensen die ermee te doen hebben betrokken worden bij het design van een nieuw platform en er draagvlak voor wordt gecreëerd. Tijdens trainingen aan managers wordt hen geleerd hoe zij met een **100-dagen** actieplan bevologenheid en betrokkenheid van medewerkers omhoog kunnen brengen door middel van tips op verschillende aspecten. Daar zitten onboarding tips bij, selectie tips, coaching tips, erkenning- en waardering tips, allerlei laaghangend vooruit tips. Managers stappen die sessie uit en delen hun plan met het team.

4.3 OVERKOEPELENDE RESULTATEN

Wat opvallend is, als alle resultaten met elkaar worden vergeleken, dat VTE niet een intensief onboardingsproces aanbiedt aan nieuwe medewerkers. Marthe geeft aan dat dit juist de belangrijkste fase is van de looptijd van de baan. Er zit een gat tussen de huidige situatie beschreven door Marten en de generatie – Z medewerkers en de gewenste situatie zoals Marthe deze beschrijft. Tevens ontbreekt de inzet van een platform waarbij de interne organisatie met elkaar kan communiceren en de medewerkers uitgedaagd blijven. Daarnaast hebben de resultaten tot andere inzichten **geleid** bij een aantal onderwerpen.

Introductie

De overeenkomsten tussen de respondenten is vooral te zien bij het onderwerp ‘introductie van de nieuwe medewerkers’. Zowel Malcolm Ros als Marthe van der Kint zijn er van overtuigd dat dit de belangrijkste factor is voor een goede start van het onboardingsproces. Vervolgens vult Malcolm Ros Marthe van der Kint aan, dat de organisatie beter kan ‘over-managen’ om de belangrijke details van de organisatie in de gaten te houden. Ze zijn het sterk met elkaar eens dat de jonge medewerkers goed hun verantwoording kunnen nemen. Het stellen van een kader is voldoende om hen vrij hun werk te laten doen waarin zij zelf hun regels mogen bepalen.

Beloning

Over het HR-instrument 'beloning' delen Marthe en Marten hun mening. *"Erkenning en waardering is super belangrijk, beloning in geld is het minst belangrijk"*, geeft Marthe duidelijk aan. *"De motivatie om bij VTE te komen werken moet salaris niet op nummer 1 staan en moeten de primaire arbeidsvoorwaarden in balans blijven met hetgeen wat de markt biedt"*, aldus Marten. Opvallend genoeg vinden generatie – Z medewerkers oprechte complimenten, tijd en aandacht meer waard dan een hoog salaris of goede arbeidsvoorwaarden, oftewel de intrinsieke waarden.

HR

Vervolgens wordt er een ander belangrijk detail aangekaart wat door organisaties vaak anders wordt gezien. *"De HR-afdeling zorgt voor onze allerbelangrijkste asset, namelijk onze medewerkers"*, aldus Marthe. Onboarding, erkenning en waarding zijn erg belangrijk. Marten geeft aan, dat VTE hier duidelijk in achterloopt en er ontwikkelingen gaande zijn. *"Zeker nu HR bij ons loon, ziekte en contracten de belangrijkste werkzaamheden zijn. We zijn al heel langzaam het kopje 'recruitment' daaraan aan het toevoegen."*

Ontwikkelingsmogelijkheden

Marthe benadrukt hoe belangrijk het is om de kansen en ontwikkelingsmogelijkheden voor een nieuwe medewerker al meteen in de beginperiode te bespreken. *"Dit zorgt voor inspiratie, betrokkenheid en optimale prestatie."* Over de verdere ontwikkelingsmogelijkheden wordt niet gesproken vanuit VTE volgens de medewerkers. Opvallend genoeg vertelt Marten dat er wél ontwikkelingsmogelijkheden worden aangeboden, *"van sociale hygiëne tot BHV, tot EHBO en een heftruck rijbewijsje"*.

HOOFDSTUK 5. CONCLUSIE EN DISCUSSIE

In dit hoofdstuk 'Conclusie en Discussie' worden de hoofd- en deelvragen beantwoord in de paragrafen 5.1 t/m 5.3. De resultaten uit hoofdstuk 4 worden hiervoor gebruikt. Eerst worden de deelvragen beantwoord en vervolgens wordt er antwoord gegeven op de hoofdvraag. De antwoorden op de deelvragen helpen bij het beantwoorden van de hoofdvraag. In paragraaf 5.4 komt de 'discussie betrouwbaarheid en validiteit' aan bod.

5.1 HET ONBOARDINGSPROCES

1A Waaruit bestaat het onboardingproces volgens desk research?

Volgens Adriëne Verhoeven, schrijfster van het boek 'Onboarding', bestaat het onboardingproces uit twee fasen. Fase één is de pre-boarding en fase twee is de onboarding. Vanaf het moment dat de nieuwe medewerker het contract heeft ondertekend tot de eerste werkdag begint, is fase één. Gedurende deze fase is het van belang dat de nieuwe medewerker wordt voorzien van relevante informatie en er gesproken wordt over de toekomstvisie en de teamplannen. Om er voor te zorgen dat het ontvangst met een warm gevoel is georganiseerd, staat er een lunch of diner gepland met het team. Tot slot is het geven van een presentje wat zorgt voor een bevlogen nieuwe medewerker. De onboarding fase is vanaf de eerste werkdag tot en met het einde van de eerste drie maanden. Door verschillende koffiemomenten in te plannen met collega's wordt de nieuwkomer ontvangen met een welkom gevoel. De inzet van een **de** samenwerking met een buddy zorgt voor een laagdrempelige manier van integreren. Een rondleiding over het terrein draagt bij aan de kennis over de organisatie van de nieuwe medewerker. In deze tweede fase zijn niet alleen de primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden belangrijk, maar is het aanbieden van een welkompakket eveneens van belang. Wat zorgt voor motivatie bij de nieuwe medewerker is het delen van trotse momenten en het vieren van successen. Tevens is het voeren van feedbackgesprekken waar men feedback geeft en krijgt, een belangrijk element in deze periode. Malcolm Ros vult hierbij aan dat het blijven opstellen van Kritieke Prestatie-Indicatoren zorgt **en** voor uitdaging gedurende het onboardingproces.

1B Waaruit bestaat het huidige onboardingproces van VTE?

Nieuwe medewerkers ontvangen na het afronden van de sollicitatieprocedure een uitnodiging voor een personeelsbarbecue. De bedoeling van deze barbecue is om de collega's op een 'losse' manier te leren kennen. Tijdens een georganiseerde bijeenkomst voor alle nieuwe medewerkers wordt er verteld **d** over de organisatie VTE en haar geschiedenis. Vervolgens wordt er een rondleiding over het terrein gegeven. De medewerkers gaan zonder extra informatie aan het werk op hun eerste werkdag. Alle vaste medewerkers van VTE mogen gezien worden als buddy waar je vragen aan kunt stellen. Er wordt niet specifiek één persoon aangewezen. De werkkleding ligt klaar die je tijdens het evenement draagt. De uitleg over de werkzaamheden wordt tussendoor gedaan. Over ontwikkelingsmogelijkheden binnen de loopbaan wordt niet gesproken.

1C Wat zorgt voor medewerkersbetrokkenheid tijdens het onboardingproces?

De succesfactor om medewerkers betrokken te krijgen bij VTE is om de interne organisatie te laten zien dat er samengewerkt wordt. Tevens zorgt de werkcultuur ook voor medewerkersbetrokkenheid, waarbij oplossingsgericht zijn en de vrijheid krijgen om met eigen voorstellen te komen centraal staan. Dit zou kunnen bijdragen aan een **een** verbeterd proces. Aangezien een homogeen DNA op prijs wordt gesteld, zal dit zorgen voor betrokkenheid, waarbij de medewerkers met trots en plezier naar hun werk komen. Passie en bevlogenheid is de maatstaf of je bij het team van VTE past.

Hoofdvraag 1 – Waaruit bestaat het onderdeel onboardingsproces van de employee journey?

Het onboardingsproces van de employee journey bestaat uit meerdere fasen. Er zijn twee fasen binnen dit proces: de pre-boarding en de onboarding. Tijdens de eerste fase staat vooral het voorzien **worden** van informatie en een goede indruk **krijgen** van de organisatie centraal. De organisatie voorziet de nieuwkomer van relevante informatie en van informatie over de toekomstvisie en de teamplannen. Bij VTE wordt een barbecue voor het personeel georganiseerd om de collega's op een laagdrempelige manier te leren kennen. Vervolgens verzorgt de organisatie een rondleiding over het terrein en ontvangt de nieuwkomer een presentje/ welkompakket. Zodra de tweede fase van start gaat begint de eerste dag met een warm welkom. Door middel van de ingeplande koffiemomenten leert de nieuwkomer de collega's snel kennen. Aangezien de generatie – Z medewerkers tijdens de uitvoer van een evenement werkzaam zijn, vallen zij onder de verantwoordelijke van de uitvoer. Er wordt niet specifiek één persoon aangewezen die fungeert als buddy gedurende het onboardingsproces. Aan alle vaste medewerkers mogen vragen gesteld worden. De tweede fase wordt gezien vanaf de eerste werkdag tot en met het einde van de eerste drie maanden. Op de eerste werkdag ligt de werkkleding klaar voor de nieuwkomer. In de wandelgangen worden de werkzaamheden uitgelegd en toegelicht. De motivatie van de nieuwkomers wordt op meerdere manier gestimuleerd. Niet alleen de primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden zijn belangrijk, ook zorgt het vieren van successen en het delen van trotse momenten voor motivatie. De succesfactor om medewerkersbetrokkenheid te vergroten binnen VTE is om de interne organisatie te laten zien dat er samengewerkt wordt. Oplossingsgericht zijn en de vrijheid krijgen om met eigen voorstellen te komen, staat centraal binnen de werkcultuur. Tevens wordt een homogeen DNA op prijs gesteld wat zorgt voor betrokkenheid, waardoor de medewerkers vol trots en met plezier werken. Blijven communiceren tijdens het proces is belangrijk. Het voeren van feedback gesprekken waarbij feedback wordt gegeven en gekregen, zorgt voor inspiratie en verbetering. Het is belangrijk dat de medewerker gecharmeerd wordt van de leiderschapstijl binnen de organisatie. De waarden en normen van de organisatie moeten centraal blijven staan. Het blijven innoveren van de organisatie, het stimuleren van creativiteit en de ontwikkeling van de medewerkers blijft doorgaan.

5.2 GENERATIE – Z MEDEWERKERS

2A Wat zijn de kenmerken van een medewerker uit generatie – Z met betrekking tot de medewerkersbetrokkenheid?

Mensen die aangeduid worden als generatie – Z zijn geboren vanaf 1995. De generatie – Z medewerker wil alles kort en bondig. Dit komt mede doordat ze een spanningsboog hebben van acht seconden. Inspraak hebben op werkzaamheden en zich ergens mee bemoeien zijn kenmerkende aspecten. Deze generatie stelt beeldmateriaal boven tekst. Een reden is dat ze visueel zijn ingesteld. Hun voorkeur gaat uit naar flexibiliteit. Zolang er maar terechte feedback wordt gegeven, gaat een generatie – Z medewerker goed om met feedback. Als een organisatie kaders opstelt waarbinnen ze moeten werken, nemen zij hun verantwoording. Zolang het doel maar helder is. Generatie – Z medewerkers zullen zorgen voor een blijde klant. Een positief kenmerk is dat ze **beter** presteren door complimenten **te krijgen**, waardoor dit gedrag zal worden herhaald. Hieruit blijkt dat communicatie belangrijk voor hen is met betrekking tot de medewerkersbetrokkenheid.

2B Wat betekent medewerkersbetrokkenheid voor een medewerker uit generatie – Z?

Een generatie – Z medewerker krijgt het gevoel van betrokkenheid als zij voorzien worden van 'inside information'. Het ontvangen van informatie over de aankomende evenementen en het helpen bij de voorbereiding van evenementen, zijn hier voorbeelden van. Deze generatie zou graag willen dat de werkzaamheden ook over hen wordt verdeeld. Het gevoel van vertrouwen, betrokkenheid en samenwerking groeit hierdoor. Ten slotte zorgen de kansen en ontwikkelingsmogelijkheden bij een organisatie voor inspiratie, optimale prestatie en betrokkenheid. Door gebruik te maken van een platform worden de medewerkers geprikkeld met informatieve en educatieve content.

Hoofdvraag 2 – Wat zijn de wensen en behoeften van de medewerkers uit generatie – Z om hun betrokkenheid te verhogen?

De grootste behoefte van een generatie – Z medewerker is om te kunnen bijdragen aan het proces. Daarnaast willen ze zich gewaardeerd voelen binnen een organisatie, meetellen in het team en bevestiging krijgen van hun collega's. De inbreng van hun mening en hun gedachtegang zijn wensen die deze generatie heeft. Hun voorkeur gaat uit naar werken als één team op hetzelfde niveau, van hiërarchie moeten zij niks weten. De communicatie en goede sfeer wordt centraal gesteld. Het luisteren naar elkaar en het werken in vrijheid zonder prestatiedruk sluit aan bij de wensen en behoeften. Ze worden gemotiveerd door de werkzaamheden gezamenlijk met het team te verrichten, zonder hulp van uitzendkrachten. Hiermee wordt de betrokkenheid verhoogd. Een aanvulling is dat hard werken geen probleem is, zolang er maar een goede en gezellige werksfeer heerst. Door gebruik te maken van Social Media kunnen zij laten zien aan de buitenwereld hoe trots ze zijn om te werken bij VTE en tonen hierbij hun betrokkenheid.

5.3 BEST PRACTICE

3A Wat doet een best practice tijdens het onboardingsproces?

De best practice maakt gebruik van een app die gevuld is door een werkgroep met content. Dit werkgroepje bestaat uit iemand van de HR-afdeling, iemand van de afdeling marketing en communicatie, een manager van de werkvloer en iemand die net gestart is binnen de organisatie. Het doel van een samengestelde groep is het creëren van draagvlak binnen de gehele organisatie. De content wordt gecommuniceerd met de interne organisatie en wordt geplaatst op de tijdlijn. Op deze tijdlijn staan uitnodigingen voor online programma's, introductie video's, welkom vlogs en e-learning's. Dit wordt door Fan-Factory ingezet om tijdens het onboardingsproces de medewerkersbetrokkenheid te verhogen.

3B Welke HR-instrumenten worden ingezet om de medewerkersbetrokkenheid te vergroten?

Het HR-instrument 'beloning' wordt door VTE gezien in de vorm van salaris. Het aanvangssalaris is relatief laag, maar dit wordt in de eerste twee jaar twee keer met een stap van €100 verhoogd om te belonen. Het HR-instrument 'loopbaanontwikkeling', oftewel de kansen en ontwikkelingsmogelijkheden van een medewerker, is ontzettend belangrijk om meteen in de beginperiode te bespreken met de medewerker. Om er voor te zorgen dat de medewerkersbetrokkenheid wordt vergroot door middel van een HR-instrument, is 'beloning in geld' het minst belangrijk. 'Erkenning en waardering' is daarentegen heel belangrijk. Oprechte complimenten, tijd en aandacht vinden generatie – Z medewerkers meer waard dan een hoog salaris of goede arbeidsvoorwaarden. Het gaat hierbij om de intrinsieke waarden.

3C In hoeverre draagt de verandering van het onboardingsproces bij aan een grotere medewerkersbetrokkenheid?

De verandering van het onboardingsproces heeft alleen kans van slagen als alle mensen die ermee te doen hebben betrokken worden bij het design van een nieuw platform voor de interne organisatie. Er moet gezorgd worden, dat er draagvlak wordt gecreëerd. Uiteindelijk zal dan door de verandering van het onboardingsproces de medewerkersbetrokkenheid worden vergroot. De verandering kan worden gemaakt aan de hand van trainingen die aan managers van organisaties worden gegeven. Hiermee wordt er aan hen geleerd hoe zij met een 100-dagen actieplan de bevologenheid en betrokkenheid van medewerkers omhoog kunnen brengen. Doormiddel van tips op verschillende aspecten zoals onboarding, selectie, coaching, erkenning en waardering en allerlei laaghangende vooruit tips. Na deze training delen de managers hun plan met hun team.

Hoofdvraag 3 – Wat is de optimale invulling van het onboardingsproces om medewerkersbetrokkenheid van generatie – Z medewerkers te verhogen?

Een optimale invulling van het onboardingsproces is opgesteld volgens vijf randvoorwaarden, namelijk: culturele match, regels en procedures, netwerk opbouwen, baan en loopbaan en verwachtingen managen.

Het bespreken van de kansen en ontwikkelingsmogelijkheden van een medewerker zijn belangrijke elementen om te zorgen voor inspiratie, betrokkenheid en optimale prestatie. Het investeren in de preboarding is tevens van belang, omdat in deze periode de nieuwkomers gemotiveerd zijn. Om het onboardingsproces met een eerste goede dag te laten beginnen, ontvangt de nieuwe medewerker een welkomsvlog en een A4 document met belangrijke informatie **over welke kleren er gedragen moet worden**, of je eten mee moet nemen en wie je zal opwachten. Zodra de medewerker binnen komt is een georganiseerd ontvangst wenselijk, waarbij een klein cadeau klaar staat. Vervolgens wordt de nieuwe medewerker voorgesteld aan haar/ zijn buddy en wordt het lijstje met koffiemomenten voor die dag met de manager en de HR-directeur gegeven. Tijdens deze gesprekken worden de missie, visie en praktische zaken uitgelegd. Afscheurkaartjes kunnen worden ingezet om koffiemomenten in te plannen met je buddy, waarin het verloop van het inwerken kan worden besproken. Het is wenselijk om als buddy te beschikken over enkele basis **leiderschapsvaardigheden**, zoals het aanspreken van nieuwkomers, het coachen en het overbrengen van wenselijk gedrag voor de organisatie. Spelenderwijs wordt het leren kennen van collega's aangepakt, zoals **met** een egg-hunting game. Ook wordt er een programmaboek met allerlei vragen over **de** collega's ingezet om de collega's beter te leren kennen. Door gebruik te maken van een onboarding-app kunnen vlogs worden laten zien van andere medewerkers. Het onboardingsproces is op deze manier optimaal ingevuld waardoor de medewerkersbetrokkenheid wordt verhoogd.

5.4 DISCUSSIE BETROUWBAARHEID EN VALIDITEIT

Volgens Verhoeven (2010) is een onderzoek van juiste kwaliteit als de betrouwbaarheid en validiteit kritisch bepaald wordt. Doormiddel van deze begrippen worden de twee soorten fouten bekeken die in een onderzoek voor kunnen komen (Boeijs, 't Hart, & Hox, 2009). Met betrouwbaarheid wordt er gekeken in hoeverre toevallige fouten voorkomen kunnen worden. Bij validiteit wordt gekeken of er systematische fouten worden gemaakt. In deze paragraaf worden de onderwerpen betrouwbaarheid, begripsvaliditeit, interne validiteit en externe validiteit gediscussieerd.

5.4.1 Betrouwbaarheid

Verhoeven (2010) geeft in haar boek aan dat een organisatie pas belangrijke beslissingen kan maken als de resultaten van een onderzoek betrouwbaar zijn. Hierbij is de kwaliteit van het onderzoek erg belangrijk. De betrouwbaarheid van resultaten geeft aan in hoeverre het onderzoek vrij is van toevallig gemaakte fouten. Om te controleren of een onderzoek betrouwbaar is, moet een onderzoek te herhalen zijn onder andere omstandigheden. Een onderzoek is betrouwbaar als het tot dezelfde resultaten leidt, ondanks het in een andere periode is uitgevoerd.

Om de betrouwbaarheid van de resultaten van het onderzoek te verhogen, zijn er allerlei manieren bedacht. Binnen dit onderzoek wordt er gebruik gemaakt van triangulatie. Hierbij wordt meer dan één dataverzamelmethode gebruikt om de managementvraag te kunnen beantwoorden. De betrouwbaarheid van het resultaat is dan te controleren als er gebruik wordt gemaakt van een andere methode. In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van twee dataverzamelmethoden. Er is bureauonderzoek gedaan en er zijn half-gestructureerde interviews afgenomen. Om er voor te zorgen dat de betrouwbaarheid binnen de interviews geborgd wordt, is er gekozen voor een diverse samenstelling van respondenten. Vanuit meerdere perspectieven zijn mensen geïnterviewd. Van de generatie – Z medewerkers is er een willekeurige selectie gemaakt op basis van beschikbaarheid.

Daarnaast is de directeur van VTE geïnterviewd, omdat hij tevens opdrachtgever is en de meeste kennis heeft hoe onboardingsproces wordt aangeboden bij VTE aan de generatie – Z medewerkers. Ten slotte is een best practice geïnterviewd die veel organisaties adviseren over het (implementeren van het) onboardingsproces. Alle interviews zijn opgenomen door middel van een voice recorder op een mobiele telefoon. Om er zeker van te zijn dat het interview goed werd opgenomen, werd er meerdere keren gecontroleerd of de voice recorder nog op nam. De directeur van VTE en de manager van de best practice werden in hun eigen omgeving op hun werk geïnterviewd. Bij de generatie – Z medewerkers werden de interviews afgenomen bij hun thuis. Het werkt positief om de interviews af te nemen in een voor hun betrouwbare omgeving, omdat er dan minder sociaal wenselijke antwoorden worden gegeven. De kans is groter dat respondenten in hun vertrouwde omgeving meer antwoorden geven op basis van hun eigen mening. In alle gevallen waarin de interviews plaats vonden was het rustig. Door gebruik te maken van interviewguides wordt de betrouwbaarheid van het onderzoek tevens vergroot. Bij het gebruik maken van dezelfde interviewguides, zijn de resultaten van de afgenomen interviews met elkaar te vergelijken. Iedere respondent is afzonderlijk van elkaar geïnterviewd, om overleg te voorkomen en heeft een duur van minimaal dertig minuten. De input van de respondenten is gebaseerd op hun eigen mening. Hiermee wordt de betrouwbaarheid verhoogd. Tevens zorgt dit ervoor dat een herhaling van het onderzoek op dezelfde manier gedaan kan worden. Volgens Verhoeven (2010) is dit een belangrijke voorwaarde. Aangezien er naar de wensen en behoeften met betrekking op de medewerkersbetrokkenheid van de respondenten van de interviews wordt gevraagd, kan dit de betrouwbaarheid van resultaten schaden. Deze resultaten van de interviews zijn gebaseerd op hun mening.

5.4.2 Validiteit

Begripsvaliditeit

Een ander woord voor begripsvaliditeit is constructvaliditeit volgens Verhoeven (2010). Hierbij staat de vraag “Meet je wat je wilt weten?” centraal. Deze vorm van validiteit heeft betrekking op de meetinstrumenten die in het onderzoek worden gebruikt. De meetinstrumenten in dit onderzoek zijn de interviewguides waarbij de kernbegrippen ‘onboardingsproces’ en ‘medewerkersbetrokkenheid’ centraal staan. Deze kernbegrippen zijn geoperationaliseerd door middel van meerdere wetenschappelijke bronnen. Op basis van de literatuur uit hoofdstuk twee zijn deze interviewguides opgesteld. Het meetinstrument is op literatuur gebaseerd en verhoogd daarmee de begripsvaliditeit. De operationalisering is terug te vinden in bijlage VI en VII. Vervolgens zijn er definities geformuleerd van deze kernbegrippen die gebruikt worden in het onderzoek. De wetenschappelijke bronnen die gebruikt worden in het theoretisch kader zijn goed gekeurd door middel van de AAOCC-criteria. Deze criteria wordt ingezet om te controleren of de bron gebruikt mag worden.

Interne validiteit

Verhoeven (2010) vermeldt in haar boek dat bij het controleren van de interne validiteit, gekeken wordt of het de onderzoeker lukt om de managementvraag goed te beantwoorden. In andere woorden, of de conclusie op een betrouwbare wijze wordt beantwoordt. Tevens moet de onderzoeker objectief zijn tijdens het gehele onderzoek en zijn eigen visie loslaten. Het uitgangspunt en de verklaring van de respondent worden gebruikt als basis waarin de respondent de informatie plaatst. Uiteindelijk is het doel om een samenhang te creëren tussen de gevonden resultaten en het managementprobleem.

Door gebruik te maken van triangulatie wordt de interne validiteit verhoogd. Hierbij worden meerdere onderzoeksmethoden ingezet tijdens een onderzoek. Veldonderzoek en bureauonderzoek zijn de onderzoeksmethoden die worden gehanteerd. De resultaten die hier uit voortkomen worden met elkaar vergeleken. Vanuit verschillende invalshoeken is onderzoek gedaan naar de resultaten over het onboardingsproces. De output van de ene respondent wordt gebruikt tijdens de interviews met andere respondenten om informatie te controleren of dat voor een ander ook geldt. Tijdens het interview met de generatie – Z medewerkers kan er gecontroleerd worden of het onboardingsproces wordt aangeboden zoals Marthe aangeeft hoe dit het beste kan.

Tevens kan er met de output van de directeur van VTE gecontroleerd worden bij Marthe van Fan-Factory of het huidige onboardingsproces van VTE zorgt voor het verhogen van medewerkersbetrokkenheid. Tot slot wordt de output uit het interview met Malcolm Ros gebruikt tijdens het interview met Marten. World Disney behoort tot dezelfde sector als VTE. Door interviews te doen met medewerkers uit generatie – Z, de directeur van VTE en een best practice enerzijds en onderzoek te doen bij een secundaire bron en een aangedragen boek anderzijds, wordt de kans op het trekken van de juiste conclusies vergroot. Om er voor te zorgen dat de omstandigheden gelijk zijn, is er een vaste volgorde aangehouden bij het bespreken van de onderwerpen.

Externe validiteit

Volgens Verhoeven (2010) is er te controleren of de steekproef de juiste afspiegeling vormt van de populatie. De respondenten moeten een aantal kenmerken hebben die terug te zien zijn in de populatie. Als hier sprake van is, is de steekproef representatief en te gebruiken in het algemeen. De resultaten die uit de interviews zijn gekomen, kunnen om die reden worden gegeneraliseerd. Vandaar dat externe validiteit ook wel populatievaliditeit wordt genoemd. Zodra er een mindere externe validiteit aanwezig is, betekent dit niet dat resultaten van het onderzoek niet kunnen worden gegeneraliseerd. Dit betekent, dat het onderzoek bruikbaar kan zijn voor VTE, maar niet generaliseerbaar is voor andere bedrijven binnen dezelfde sector. In dit onderzoek komt de mindere extra validiteit ook voor, omdat niet alle medewerkers uit generatie – Z zijn geïnterviewd. De steekproef heeft de juiste afspiegeling van de hele populatie generatie – Z medewerkers. Er zijn twee meiden en één jongen geïnterviewd. Deze verhouding klopt met het aantal meiden (zeven) en jongens (vier) uit generatie - Z die werkzaam zijn bij VTE. De steekproef is representatief voor de grotere groep, generatie – Z medewerkers, waar onderzoek na wordt gedaan. De drie respondenten uit de gehele populatie voldoen aan de selectiecriteria welke te vinden is in bijlage X. In hoofdstuk drie 'onderzoeksmethodiek' staat beschreven hoe het onderzoek is opgebouwd. Aan de hand van de topiclijst in de interviewgids zijn de onderwerpen behandeld met de respondenten. Tijdens de voorbereiding van de interviews zijn de onderwerpen opgesteld. Het analyseren van de verzamelde data is op verschillende manieren gedaan. De interviews zijn getranscribeerd en gecodeerd met axiaal en open codes. De fragmenten van dezelfde code zijn bij elkaar gevoegd. Dit zorgde uiteindelijk voor gestructureerde resultaten.

In het laatste hoofdstuk wordt er een advies geformuleerd voor VTE op basis van de verkregen resultaten. Het doel van dit advies is om VTE te kunnen voorzien van een procesbeschrijving met bijbehorende handvatten, om ervoor te zorgen dat het onboardingsproces slaagt en de betrokkenheid van generatie – Z medewerkers wordt verhoogd. De managementvraag die met het advies wordt beantwoord luidt als volgt:

‘Hoe kan Vliegveld Twenthe Evenementenlocatie het onboardingsproces binnen de employee journey zodanig inrichten dat de medewerkersbetrokkenheid van generatie-Z medewerkers wordt verhoogd?’

Eerst wordt het hoofdadvis in paragraaf 6.1 omschreven. Dit zorgt voor een kadering van de uitgewerkte adviesopties. Er worden twee verschillende adviesopties beschreven in paragraaf 6.2. Deze worden beschreven aan de hand van de resultaten van het onderzoek uit hoofdstuk 4. De verschillende adviesopties worden beschreven op basis van het onboardingsproces uit de employee journey. In paragraaf 6.3 wordt er door middel van de multi-criteria analyse overwogen welke adviesoptie uiteindelijk gebruikt zal worden voor het uitwerken van het advies. De afwegingscriteria zijn in overleg met de directeur van VTE opgesteld. Vervolgens wordt het uitgekozen advies uitgewerkt in paragraaf 6.4. In paragraaf 6.5 staat het volledige implementatieplan uitgewerkt aan de hand van de PDCA cyclus. Ten slotte worden de financiële consequenties beschreven in paragraaf 6.6.

6.1 HOOFDADVIES

Uit de resultaten van de interviews blijkt, dat er baat is bij een gestandaardiseerd onboardingsproces voor VTE. Het overkoepelende advies is dat er een leverancier wordt ingeschakeld om VTE te helpen bij de ontwikkelingen van een gestandaardiseerd onboardingsproces. Tevens worden zij belast om het proces te implementeren. Zij zullen content gaan ontwikkelen en eventueel een platform ontwerpen en inrichten. Het design van het onboardingsproces wordt onder andere gebaseerd op de theorie uit het theoretisch kader. Zowel het model van Becker en Bolink (2019) van de onboarding fase als het onboarding model van Ardiënne Verhoeven (2015), aangedragen door Marthe van der Kint, worden gebruikt bij het ontwerpen van het gestandaardiseerde onboardingsproces. Er zal onder andere een tijdlijn worden gemaakt waarop activiteiten en belangrijke aspecten staan. Het doel van het onboardingsproces is het verhogen van de medewerkersbetrokkenheid.

Marthe van der Kint geeft in het interview aan dat door gebruik te maken van de inzet van een professioneel platform, in plaats van gebruik te blijven maken van het eigen platform, de grootste valkuil kan worden tegengegaan. Deze valkuil is de borging van de kwaliteit. Uit de interviews met de directeur van VTE is gebleken dat er op dit moment nauwelijks structuur zit in de eerste werkperiode van een nieuwe medewerker. Ook is er geen duidelijke manier om de medewerkersbetrokkenheid te vergroten. Expert Malcolm Ros geeft een belangrijk advies met betrekking tot de inrichting van de werkzaamheden van de medewerkers, om deze betrokkenheid te vergroten. Ros maakt de vergelijking met een dansvloer: “*Show them the dancefloor, but don’t tell them how to dance*”. Hier bedoelt hij het volgende mee: ‘Stel een kader op waar men werkzaam is en laat hen vrij voor de invulling. Geef ze vrijheid, maar tevens ook de verantwoording binnen de kaders waarin de medewerkers werkzaam zijn en laat hen zelf de keuzes maken.’ Om tot een oplossing op het probleem van VTE te komen, worden er twee adviesopties gegeven. Leveranciers, zoals Yes! We connect (2020) en Brand new journey (2020), bieden een aantal onboarding arrangementen aan, die aansluiten bij de medewerkers en ervoor zorgen dat de medewerkersbetrokkenheid wordt verhoogd. Er zijn verschillende samenstellingen van arrangementen. Het hoofdadvis wordt op strategisch niveau gegeven, omdat de directeur van VTE een deel van het HR-beleid zal moeten aanpassen en/of aanvullen naar aanleiding van dit advies. Hierbij wordt geadviseerd om een aantal belangrijke interne HR instrumenten aan te passen. Voorbeelden hiervan zijn ‘loopbaanontwikkeling’ en ‘erkenning en waardering’.

Kansen en ontwikkelingen, oprechte complimenten, tijd en aandacht vinden generatie – Z medewerkers meer waard dan een hoog salaris of goede arbeidsvoorwaarden. Het gaat hierbij deels om de intrinsieke waarden. Beide adviesopties in paragraaf 6.2 worden op tactisch niveau gegeven. In paragraaf 6.2 staan de verschillende adviesopties beschreven.

6.2 TWEE ADVIESOPTIES

In de onderstaande paragrafen wordt er toegelicht uit welke adviesopties er gekozen kan worden. Deze opties zijn afgeleid van het hoofadvies in paragraaf 6.1.

6.2.1 Optie 1 – Content ontwikkelen voor eigen platform

De eerste adviesoptie is het ontwikkelen van content om in te zetten op het eigen platform van VTE. Om het onboardingsproces laagdrempelig in te stappen, zal er een eenvoudige vorm van content worden ontwikkeld. Samen met een opgerichte werkgroep wordt er gebrainstormd over de onderdelen die ontwikkeld moeten worden. De meest laagdrempelige optie bestaat uit een aantal onderdelen, namelijk standaard geautomatiseerde berichten, twee lesmodules en een welkom vlog, die de nieuwkomer ontvangt voor de eerste werkdag. Geautomatiseerde berichten worden ook wel gezien als content. Deze content wordt geplaatst op het eigen platform van VTE. Met het eigen platform wordt de Facebook pagina van VTE bedoeld, waar de meeste medewerkers van VTE aan gekoppeld zijn. Op dit moment wordt de pagina gebruikt voor het melden van huishoudelijke mededelingen vanuit de HR-afdeling in Maarssen. Als er gekozen wordt voor de optie om content te ontwikkelen die op het eigen platform geplaatst kan worden, zullen er eenmalig kosten gemaakt moeten worden.

6.2.2 Optie 2 – Content ontwikkelen en de inzet van een onboarding-app

Met het oog op de toekomst is het van belang dat de groei van de organisatie VTE gepaard gaat met een gestructureerd onboardingsproces voor nieuwe medewerkers. Om de kwaliteit te borgen van een volledig en gestructureerd onboardingsproces, wordt de tweede adviesoptie voorgelegd. Deze optie houdt in dat er content wordt ontwikkeld en geïmplementeerd in een zogenoemde onboarding-app. Zowel de content als de app zal worden ontwikkeld. Voor deze optie moet een abonnement worden afgesloten van €3,50 per medewerker per maand. Dit is bedoeld voor alle medewerkers van de organisatie, niet alleen voor de nieuwe medewerkers.

Wanneer er voor deze adviesoptie gekozen wordt, zal het onboardingsproces er als volgt uit komen te zien: vanaf het moment dat de nieuwe medewerker het contract heeft ondertekend zal er content ingezet worden die iedere nieuwe medewerker automatisch ontvangt. In de resultaten van het interview met Marthe van der Kint staat exact beschreven wat de inhoud zou moeten zijn van deze content. Voorbeelden zijn een welkom vlog van het team, e-learning ter voorbereiding op de eerste dag en video's van de locatie. Het uiteindelijke doel van de inzet van content via een vast platform, de onboarding-app, is het vergroten van de medewerkersbetrokkenheid. De kosten per jaar voor deze adviesoptie zal bekend worden na het voeren van gesprekken met het bedrijf die de opdracht krijgt dit te ontwikkelen. De prijs is afhankelijk van de wensen van VTE voor de onboarding-app.

6.3 MULTI CRITERIA ANALYSE

Om de beslissing te kunnen maken welke optie uiteindelijk wordt gebruikt voor het uitwerken van een advies, wordt er gebruik gemaakt van selectiecriteria. Tijdens een gesprek met de opdrachtgever, de directeur van VTE, zijn de onderstaande criteria samen opgesteld. Aan de hand van deze criteria kan er een keuze worden gemaakt of een advies geschikt en/of realistisch is. Er is gesproken over de kosten en het budget van een advies. Dit wordt niet meegenomen in de criteria. De directeur vindt het ondergeschikt aan de andere criteria die voor hem zwaarder wegen. "We zullen kosten nog moeite besparen om dit goed neer te zetten, het is essentieel voor nu en zeker voor de continuïteit in de nabije toekomst", aldus de directeur.

6.3.1 De selectiecriteria

1. Aansluiting kernwaarden
2. Toepasbaar voor de komende 0-5 jaar
3. Operationeel haalbaar
4. Onderscheidend voor generatie – Z medewerkers
5. Implementeren voor april/ mei 2021

Toelichting op selectie criteria

Er wordt bij alle criteria gebruik gemaakt van een plus/minus systematiek. De betekenis van de beoordeling -, de beoordeling - / + en de beoordeling + verschillen per criteria. Er wordt gebruik gemaakt van een 3-punts schaal systeem. Dit wordt per criterium toegelicht.

1. Aansluiting op kernwaarden

De kernwaarden van VTE staan centraal binnen de organisatie. Ieder advies die gegeven wordt, moet aansluiten aan deze kernwaarden. Het gaat hierbij om flexibiliteit, zelfstandigheid en durven beslissingen te nemen. Binnen de missie van VTE staat de continuïteit van ‘mooie dingen neer zetten met een heel warm gevoel’ centraal. Dit moet terug te vinden zijn in de content en **op** het platform.

Toelichting		
Scenario sluit niet aan op de kernwaarden	-	1
Scenario sluit deels aan op de kernwaarden	-/+	2
Scenario sluit volledig aan op de kernwaarden	+	3

Tabel III: Weging aansluiting kernwaarden

2. Toepasbaar voor de komende 0-5 jaar

Aangezien het perspectief voor **de komende** vijf jaar een stijgende lijn **zal zijn** van het aantal medewerkers is, moet het advies toepasbaar zijn voor de komende 0-5 jaar. Het doel is dat er over vijf jaar zo'n zestig tot zeventig mensen werken bij VTE. Waarbij er veertig medewerkers in de uitvoer werkzaam zijn.

Toelichting		
Scenario is niet toepasbaar voor komende 0-5 jaar	-	1
Scenario is deels toepasbaar voor komende 0-5 jaar	-/+	2
Scenario is volledig toepasbaar voor de komende 0-5 jaar	+	3

Tabel IV: Weging toepasbaarheid

3. Operationeel haalbaar

Om het advies te laten slagen, is het van belang dat het operationeel haalbaar is. Dit betekent dat er genoeg interne mankracht moet zijn om dit advies uit te voeren. Anderzijds moet er voldoende interesse zijn vanuit de werkvloer.

Toelichting		
Scenario sluit niet aan bij de operationele haalbaarheid	-	1
Scenario sluit deels aan bij de operationeel haalbaarheid	-/+	2
Scenario sluit volledig aan bij de operationele haalbaarheid	+	3

Tabel V: Weging operationele haalbaarheid

4. Onderscheidend voor generatie – Z medewerkers

Het advies moet specifiek op VTE geschreven worden en onderscheidend zijn. Dit betekent ook dat de focus moet liggen op generatie – Z medewerkers. Uit deze generatie komen de meeste nieuwe medewerkers in de toekomst.

Toelichting		
Scenario sluit niet aan bij de doelgroep	-	1
Scenario sluit deels aan bij de doelgroep	-/+	2
Scenario sluit volledig aan bij de doelgroep	+	3

Tabel VI: Weging aansluiting doelgroep

5. Implementeren voor april/ mei 2021

Aangezien de organisatie VTE flink aan het groeien is, is het van belang dat de implementatie van het advies voor het begin van het volgende evenementenseizoen klaar is. Dit gaat om de periode april/ mei 2021. Het evenementenseizoen is van april tot september. De omschrijving van het advies moet concreet omschreven zijn. Alle acties moeten in een tijdspad staan, om het implementeerbaar te maken.

Toelichting		
Scenario is niet te implementeren voor april/ mei 2021	-	1
Scenario is deels te implementeren voor april/ mei 2021	- /+	2
Scenario is volledig te implementeren voor april/ mei 2021	+	3

Tabel VII: Weging implementatie

6.3.2 Beoordeling adviesopties

In deze paragraaf worden de adviesopties door middel van de selectiecriteria beoordeeld. Tijdens een overleg met de directeur is er aangegeven hoe belangrijk de directeur **de** criteria vindt. Daarnaast zijn hier wegingsfactoren gekoppeld welke af te lezen zijn in de onderstaande matrix. De totale scores die per criterium gekoppeld zijn, worden bij elkaar opgeteld. In de onderbouwing is te lezen hoe de scores tot stand zijn gekomen.

Criteria	Wegingsfactor	Adviesoptie 1 Content ontwikkelen voor op huidige platform	Adviesoptie 2 Content ontwikkelen en inzet onboarding-app
1. Aansluiting op kernwaarden	X1	+	+
2. Toepasbaar voor de komende 0-5 jaar	X3	-	+
3. Operationeel haalbaar	X4	-/+	-/+
4. Onderscheidend voor generatie – Z medewerkers	X2	-/+	+
5. Implementeren voor april/ mei 2021	X1	+	+
Totale beoordeling		21	29

Tabel VIII: Beoordelingsmatrix adviesopties

Onderbouwing scores adviesoptie 1

Een bedrijf gaat samen met VTE in gesprek om de content te ontwikkelen zoals VTE dit wenst. Hierbij zullen de kernwaarden van de organisatie centraal worden gesteld. Dit zorgt voor een volledige aansluiting op de kernwaarden en het volledige aantal punten (+).

Aangezien de organisatie van VTE het perspectief heeft om hard te groeien, moet de investering voor het onboardingsproces op de lange termijn te gebruiken zijn. Het gebruik blijven maken van de huidige Facebookpagina is niet toekomstbestendig. Dit type Social Media wordt niet meer intensief gebruikt door de jongeren uit generatie – Z. Een ander platform is daarom van belang en sluit dus niet aan op de adviesoptie(-). De populariteit van het huidige platform is niet groot, waardoor er weinig aanbod vanuit de werkvloer zal zijn. Er is op dit moment weinig tot geen structuur in de content van het onboardingsproces. Wel zal het belang naar de ontwikkeling van content op de werkvloer blijven of zelfs toenemen (-/+). Binnen het onderzoek ligt de focus op generatie – Z medewerkers, maar dit is niet de enige generatie waar de content door gebruikt en bekeken zal worden. Dat VTE gebruik maakt van Facebook als platform zorgt ervoor dat deze optie deels aansluit aan de doelgroep (-/+). Zodra de opdracht geplaatst wordt om content te ontwikkelen wat ingezet wordt op het eigen platform, is dit te implementeren in april/ mei 2021 (+). De beoordeling van alle afwegingen tezamen komt op een totaal van 21 punten.

Onderbouwing scores adviesoptie 2

Voor het eerste criterium geldt hetzelfde als bij de eerste adviesoptie. Er zal voor gezorgd worden dat de ontwikkelde content en de onboarding-app zullen aansluiten op de kernwaarden van VTE (+). VTE zal zich laten adviseren door een bedrijf wat veel ervaring heeft opgedaan door voor andere organisaties content en onboardingsprogramma's te ontwikkelen. Zij zullen hun producten blijven innoveren in de toekomst. Dit zorgt voor zekerheid en borging dat de content en de onboarding-app volledig toepasbaar op de doelgroep zal zijn gedurende de 0-5 jaar (+). De medewerkers-betrokkenheid zal vergroot kunnen worden door de inzet van kennis over generatie – Z medewerkers. Het is deels de vraag of het op de werkvloer aanslaat. De nuchtere houding van de Twentenaren zorgt ervoor dat de content en de app deels wordt aangenomen (-/+).

Het ontwikkelen van content en het plaatsen daarvan op een onboarding-app, sluit volledig aan op de doelgroep van generatie – Z medewerkers. Aangezien zij veel online zijn, sluit dit aan bij hun levensstijl (+). Medewerkers uit andere generaties zullen ook benieuwd zijn wat de app aanbiedt en zij zullen hierdoor indirect ook zorgen voor het vergroten van de medewerkersbetrokkenheid. Voor het laatste criterium geldt hetzelfde als bij de eerste adviesoptie. Zodra de opdracht ingediend wordt om de content te ontwikkelen met een onboarding-app, zal ervoor gezorgd worden dat dit geïmplementeerd kan worden voor april/mei 2021 (+). De beoordeling van alle afwegingen tezamen komt op een totaal van 29 punten.

6.4 GEKOZEN OPTIE

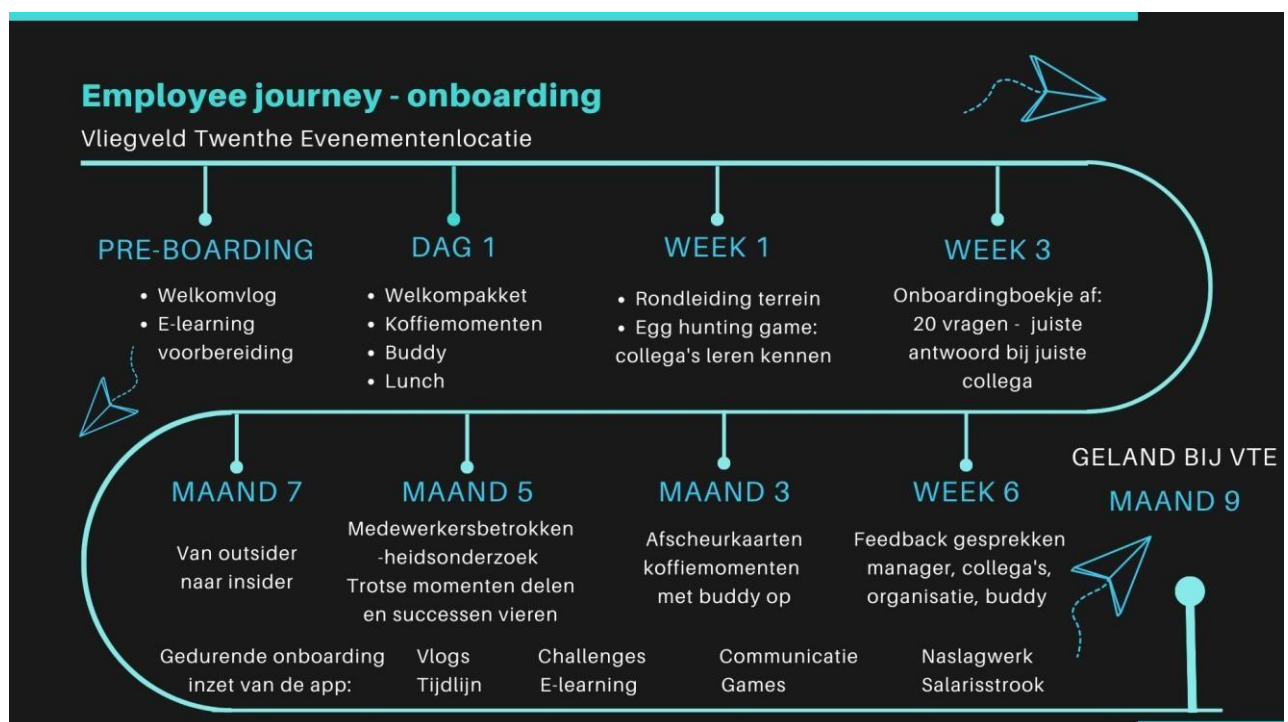
De beoordelingsmatrix in tabel VIII laat zien dat adviesoptie twee het beste aansluit bij het vraagstuk van VTE. De score van adviesoptie één en adviesoptie twee heeft een duidelijk verschil van acht punten. Het maximaal aantal te behalen punten is 33. Het percentage van adviesoptie één is 63,6% (21 punten). Het percentage van adviesoptie twee is 87,9% (29 punten). Op basis van deze percentages is er gekozen voor adviesoptie twee. Dit sluit het best aan op de criteria opgesteld door de opdrachtgever van VTE. In deze paragraaf wordt de gekozen optie verder uitgewerkt met onderbouwing uit de resultaten van het veldonderzoek.

Zoals in de beoordelingsmatrix is af te lezen, hebben de wegingsfactoren er voor gezorgd dat de uitkomst robuuster is. Het is heel duidelijk zichtbaar dat adviesoptie twee het best aansluit op het vraagstuk van de opdrachtgever. De opdrachtgever geeft met de wegingsfactor '4' aan dat het derde criterium 'operationeel haalbaar' het meest belangrijk is.

Op dit criterium scoren beide opties hetzelfde aantal punten. Het verschil wordt duidelijk gemaakt door het tweede criterium 'toepasbaar voor de komende 0-5 jaar' en het vierde criterium 'onderscheidend voor generatie – Z medewerkers'.

Aan VTE wordt geadviseerd om content te laten ontwikkelen wat in te zetten is gedurende de hele onboarding en niet alleen tijdens de introductie. Marthe van der Kint geeft aan, dat het overbrengen van kennis en weetjes op een leuke en interactieve manier, over het werk en de collega's, veel bij kan brengen. Hierdoor worden generatie – Z medewerkers beter in hun werk en worden ze betrokken bij de organisatie. Tevens wordt er geadviseerd om een onboarding-app te laten bouwen wat zal dienen als platform voor de content. Deze app wordt de 'Vliegveld Twenthe medewerker app' genoemd. Uit de resultaten van het interview met Marthe van der Kint blijkt dat een onboarding-app de enige manier is om kwaliteit in te bouwen. Zodra er weer een nieuwe medewerker wordt ingevoerd in het personeelssysteem, zal deze app zich automatisch laten vullen met content van VTE. Met één druk op de knop komt de content automatisch vrij. Dit scheelt veel handwerk waar weinig **medewerkers tijd voor willen maken**. Het invoeren van content kan worden gedaan door **een bedrijf** of door een werkgroep van VTE. Tot slot wordt er geadviseerd om een werkgroep samen te stellen die met elkaar verantwoordelijk zijn voor het onboardingsproces. Uiteindelijk zal deze samenwerking tussen collega's van verschillende afdelingen zorgen voor een draagvlak binnen de hele organisatie, omdat zij allemaal betrokken worden bij het ontwerpen van het design van het onboardingsproces.

In figuur 2 is een voorbeeld van zo'n tijdlijn te zien. Dit is gemaakt op basis van de resultaten uit hoofdstuk 4. De duur van de onboarding is 9 maanden, zoals Marthe van der Kint adviseerde in haar interview.



Figuur 2: Employee journey – onboarding

6.5 IMPLEMENTATIEPLAN

Om de uitgekozen optie te kunnen implementeren wordt er gebruik gemaakt van de PDCA-cyclus van Deming (Van Houten, 2019). Deze theorie wordt ingezet bij verbetermethoden om de kwaliteit van het advies te borgen. De vier letters staan voor de vier fase die de organisatie doorgaat om het gewenste doel te behalen: Plan, Do, Check en Act. Oftewel inspireren, mobiliseren, waarderen en reflecteren. In dit plan staan de verschillende stappen die gezet moeten worden. Per fase wordt dit toegelicht.

6.5.1. Plan

In de Plan-fase wordt het implementatieplan van de onboarding gemaakt. Dit plan moet aansluiten op de missie, visie en strategie van VTE. Een duidelijke doelstelling is hierbij erg belangrijk. Volgens de directeur van VTE is **het erg belangrijk** voor de organisatie dat er een goed plan voor het onboardingsproces is. “Het gaat de organisatie helpen om de juiste mensen op de juiste manier aan de hen te binden”, aldus Foppen.

Er moet na de invoering van het advies een duidelijk plan met content liggen. Dit wordt ingezet zodra een nieuwe medewerker in dienst komt. Het proces moet beschreven zijn en inhoudelijk klaar. In de hoofdlijnen krijgt iedereen dezelfde content en wordt **er** alleen aanvullende informatie gegeven **voor** functie-specifieke eisen. Denk aan een **onderhoudsmedewerker** ten opzicht van een **horecamedewerker**. Het effect hiervan is dat er een transparant beleid komt waar duidelijk in staat wat men **kan verwachten**. Het gevolg hiervan moet een vermindering zijn van het verloop in de eerste 6 maanden, oftewel, **het creëren van** een hogere medewerkersbetrokkenheid.

Ten eerste moeten er ‘designsessies’ worden gehouden. Tijdens deze sessies **stelt** de samengestelde werkgroep de volgende elementen vast, om het design van de onboarding te kunnen maken: het doel van het onboardingsproces, de doelstellingen, de randvoorwaarden en het beschrijven van de doelgroep. Deze sessies **kunnen** georganiseerd **worden** door **verschillende aanbieders**. **Door een vervolgonderzoek in te zetten, kan er een leverancier gekozen worden die dit zal faciliteren**. Tijdens deze sessies wordt ten eerste de businesscase opgesteld en vervolgens worden de behoeften van de doelgroepen (persona's) in kaart gebracht. De focus ligt bij VTE op generatie – Z. Het onboardingsplan ontstaat door de onboarding bij VTE te bespreken **en door het te leren omgaan** met handige tools en templates. Yes! We connect (2020) vult hierbij aan om een plan van aanpak hiervoor te maken waar actiepunten worden opgesteld. Er zal aangegeven worden hoeveel tijd medewerkers nodig hebben om deze actiepunten uit te voeren. Deze activiteiten tezamen zorgen voor draagvlak binnen de organisatie.

Door Kritieke Prestatie-Indicatoren (KPI's) op te stellen als meetinstrumenten, kan er gecontroleerd worden hoe succesvol het advies is. Hiermee kan er uitgedrukt worden hoe het geld wordt terugverdiend. Het overzicht met de doelstellingen en bijbehorende KPI's zijn in de onderstaande tabel af te lezen.

Doelstelling en:	KPI's
1. Minder uitstroom medewerkers	Belangrijkste terugverdienfactor is de vermindering van medewerkers die vertrekken in de eerste zes maanden.
2. Hogere productiviteit	Sneller productief door exacte training.
3. Hogere efficiëntie	Hogere efficiëntie i.v.m. duidelijkere werkprocessen.
4. Hogere effectiviteit	Effectiviteit gaat omhoog door ruimte en betrokkenheid medewerkers.
5. Minder onnodige kosten	Wervingskosten per medewerker naar beneden.
6. Lagere kosten pre-boarding	Introductiedag wordt nu digitaal thuis gedaan, bespaard kostprijs van nieuwe medewerkers.

Tabel IX: Doelstelling**en** en KPI's

Er zal in overleg met de directie van VTE worden bepaald hoelang de onboarding zal gaan duren. Er wordt een periode van negen maanden gehanteerd door Ardiënne Verhoeven (2015). De kans van slagen wordt vergroot als er draagvlak op de werkvloer wordt gecreëerd. De HR-manager is daarom niet meer als enige persoon verantwoordelijk voor het onboardingsproces van een nieuwe medewerker. Er wordt een werkgroep aangesteld die bestaat uit iemand van de afdeling marketing en communicatie, iemand van de HR-afdeling, een manager van de werkvloer en een medewerker die sinds kort werkzaam is.

De voorwaarden waaraan het advies moet voldoen, zijn te vinden in de selectiecriteria in paragraaf 6.3. Deze criteria zijn getoetst door middel van scores en wegingen en worden vervolgens toegelicht. VTE wil graag dat het advies geïmplementeerd is voor het volgende evenementenseizoen begint, oftewel voor april/mei 2021.

6.5.2 Do

Op basis van het onboardingsproces van Ardiënne Verhoeven (2015), wordt er beschreven op welke manier de onboarding met succes plaatsvindt en welke stappen er ondernomen moeten worden om een hoge medewerkersbetrokkenheid te behalen. In de tweede fase van de cyclus worden de plannen uitgevoerd. Gedurende deze periode is er ruimte om het plan op een efficiënte en een effectieve manier te implementeren. Er worden verantwoordelijken aangesteld, de werkgroep, om er voor te zorgen dat het team zorgt voor het managen van een goed en professioneel proces.

De enige manier om ervoor te zorgen dat de kwaliteit ingebouwd wordt in de onboarding, is door er een platform aan te koppelen. Dit is dan ook de reden dat best practice Fan-Factory apps bouwt voor haar klanten. Deze app is niet alleen te gebruiken voor de introductie, maar ook voor de onboarding. Er zit een tijdlijn met content en een intern communicatiesysteem in. Door gebruik te maken van zo'n app gaat de medewerkersbetrokkenheid direct omhoog. De organisatie bereikt en betreft de medewerkers bij de organisatie. Alle medewerkers zijn vrij om wat op de tijdlijn te zetten. Verder staan er filmpjes op de tijdlijn en kunnen medewerkers via de zogenoemde GamePortal iets nieuws leren door middel van bijvoorbeeld korte films of quizvragen. Hiermee wordt er ingespeeld op de behoefte van de generatie – Z medewerkers. Zij willen graag alles kort en bondig en het liefst via beeldmateriaal. Door de inzet van een ranking doen de medewerkers hun best om bovenaan in de lijst te staan die in de tijdlijn wordt gedeeld. Ze blijven continu geprikkeld, waardoor de kwaliteit wordt geborgd. Naast de onboarding-app waar de nieuwkomers gebruik van zullen maken, worden buddy's ingezet. De buddy's zullen een cursus volgen om de nieuwkomers te kunnen begeleiden tijdens de onboarding. De combinatie van de app en de buddy's zorgen voor een geslaagd onboardingsproces. De buddy's behoren vaak tot een totaal andere afdeling. Zij vragen bijvoorbeeld op de eerste dag aan de nieuwkomer hoe het was, wat er mee viel en wat tegen.

De focus binnen dit advies ligt op de generatie – Z medewerkers. Zij zijn geboren vanaf 1995. Van der Kint omschrijft de generatie – Z medewerkers als volgt: "Alles moet kort en bondig, ze hebben een spanningsboog van acht seconden. Ze zijn visueel ingesteld, willen geen tekst maar beeldmateriaal en willen flexibel zijn". Tevens benadrukt Marthe hoe generatie – Z medewerkers juist heel goed met feedback om kunnen gaan, zolang je maar terechte feedback geeft. Uit de resultaten van de interviews blijkt waar generatie – Z medewerkers gemotiveerd door worden en waarvoor zij te triggeren zijn. De motivatie bij deze generatie ligt bij de betrokkenheid, gezien worden en graag ergens aan bijdragen. De 'why' en 'what's in it for me?' vragen zijn hierbij typerend, ze willen weten waarom ze dingen moeten doen. "Door op een leuke en interactieve manier iets bij te brengen over het werk, betrek je deze generatie bij de organisatie", aldus Marthe van der Kint. Waardering krijgen, het gevoel dat ze blij met je zijn en dat je meetelt, zijn voor generatie – Z medewerkers Jessa en Benk belangrijke aspecten. Benk vult hierbij aan dat hij graag naar zijn mening gevraagd zou willen worden hoe hij ergens over denkt. Communicatie en een goede en mooie sfeer vindt hij tevens belangrijk.

Het implementatieplan **waarin staat** wie verantwoordelijk is voor welke werkzaamheden, is in de tabel op de volgende pagina verwerkt. De stappen worden concreet beschreven, maar er worden een aantal aannames gedaan. Zo is het lastig exact te zeggen hoe lang bijeenkomsten duren, hoe lang het opstellen van een business case duurt en hoeveel extra kosten er berekend worden voor het ontwikkelen van de app. Tevens zijn de uurlonen van de medewerkers gebaseerd op het uurloon in schaal VI, €13,17. Volgens Koninklijke Horeca Nederland (2019) is het uurloon van de directeur van VTE gebaseerd op de hoogste schaal, schaal VIII, €15,95. Dit uurloon zal in werkelijkheid hoger zijn. De directeur zal de 100-dagen actieplan training gaan volgen, omdat hij ook de 30 minuten durende feedback gesprekken zal gaan voeren met alle dertig medewerkers die op de vaste loonlijst staan. De informatie over het 100-dagen actieplan en de prijs voor het ontwikkelen van content is gebaseerd op de gegevens uit het interview met Marthe van der Kint **van Fan-Factory**.

Gedetailleerd implementatieplan

Wat	Wie	Waarover	Wanneer	Kosten (in € of tijd)
Bijeenkomst opstart onboarding.	1 medewerker van HR, 1 marketing & communicatie, 1 manager, 1 net gestarte medewerker	Werkgroep vormen en taken verdelen	Direct na goedkeuring advies door opdrachtgever (IN WEEK 1)	2 uur x 4 medewerkers = € 105,36
Business case opstellen	Werkgroep	Doelen, doelstellingen, doelgroep, randvoorwaarden	IN WEEK 1	3 uur x 4 medewerkers = € 158,04
Designsessie onboarding	Werkgroep + Fan-Factory	Content en app ontwerpen	IN WEEK 2	2 dagdelen x 4 medewerkers = € 421,44
Content ontwikkelen	Fan-Factory	Komt uit design sessies	WEEK 2 + 3	Kosten ontwikkeling content €4.000,-
Tijdlijn tekenen	Werkgroep	Nieuwkomer z.s.m. socialiseren en integreren	IN WEEK 4	2 dagdelen x 4 medewerkers = € 421,44
Buddy cursus	3 medewerkers uit vaste team afdeling uitvoer	Hoe te fungeren als buddy.	IN WEEK 4	1 dagdeel x 3 medewerkers = € 158,04
Bijeenkomst	Alle medewerkers VTE door Marten	Invoering nieuw onboardingproces	EIND WEEK 4	2 uur x 6 medewerkers vaste team = € 158,04
START	VAN	ONBOARDING	PROCES	BIJ VTE
Training Fan-Factory Leren over betrokkenheid	Voor directeur VTE, training wordt gehouden door Fan-Factory	Bevlogen en betrokkenheid medewerkers 100-dagen actieplan aanleren	Na de 4e maand, zodat de gesprekken vanaf de 5e maand houden kunnen worden.	Cursus is gratis. Loonkosten: 1 directeur x 1 dagdeel x € 15,95 = €63,80
Feedback gesprekken n.a.v. medewerkers-betrokkenheid-onderzoek (mwbo)	Directeur met 30 alle medewerkers die op de vaste loonlijst staan	Resultaat mwbo bespreken en 100-dagen actieplan invoeren	Na het mwbo. Vanaf de 5e maand onboarding	30 min. per medewerker 30 medewerkers x 15 uur x € 15,95 = €7.177,50

Tabel X: Gedetailleerd implementatieplan

6.5.3 Check

In de derde fase wordt er gekeken hoe de implementatie uitpakt met betrekking tot de gemaakte plannen. In deze fase wordt bijvoorbeeld de content en de onboarding-app gebruikt zoals ze bedoeld zijn. Er moet als eerst gekeken worden of de randvoorwaarden centraal staan. Volgens Van der Kint (2020) moet de onboarding aan vijf randvoorwaarden voldoen: culturele match, regels en procedures, netwerk opbouwen, baan en loopbaan en verwachtingen managen. Tevens zijn de eigen kernwaarden van de organisatie ook erg belangrijk. De onboarding moet aansluiten aan de kernwaarden van VTE: flexibiliteit, zelfstandigheid en durven beslissingen te nemen.

De Check-fase wordt gebruikt als evaluatie waarbij een monitoringsysteem opgericht wordt om te bekijken of het plan, de onboarding door middel van de content en de app, nog uitgevoerd wordt zoals gepland. Hiervoor wordt geadviseerd om het overzicht 'evaluatie onboarding' uit tabel XI te gebruiken. Gedurende de inzet van de content en de onboarding-app wordt de betrokkenheid in de gaten gehouden. De medewerkersbetrokkenheid wordt gemeten en geëvalueerd met een medewerkerstevredenheidsonderzoek waar medewerkers door middel van smiley's reageren op verschillende onderwerpen. Dit kan gaan over leiderschap, de sfeer binnen de organisatie, de koers of de evenementen. Door het overzicht van de resultaten is er meteen duidelijk waarop geanticipeerd moet worden. Tijdens de begeleiding van een nieuwkomer door een buddy, is het tevens van belang hoe de begeleiding uitpakt. De buddy moet weten wanneer iemand voor een tien functioneert. De vraag of de buddy voldoende goed opgeleid is om de onboarding goed te laten slagen, staat hierbij centraal.

Overzicht evaluatie onboarding (Verhoeven, 2015)

Wie verantwoordelijk	Activiteit
	Support aan nieuwkomers
Directeur VTE	Een goed voorbereide manager en team
Fan-Factory + werkgroep	Een goed voorbereide buddy
Fan-Factory + werkgroep	Online ondersteunend onboarding-app/ -programma
Werkgroep	Introductieactiviteiten (cursus, lunch)
Werkgroep + buddy	Een georganiseerde eerste dag
	Leren kennen van...
Directeur VTE	Het tijdig toelichten van regels en procedures binnen de organisatie
Buddy + rest van het team	Het geven van structurele feedback aan nieuwkomers op prestaties en manier van werken, zowel formeel als informeel
Buddy + rest van het team	Het geven van ruimte aan nieuwkomers om feedback te geven aan de organisatie en zichzelf te laten zien
Directeur + werkgroep	Het creëren van de juiste verwachtingen vanuit de organisatie
Buddy + werkgroep	Het opbouwen van effectieve netwerken bij nieuwkomers
Buddy	Het leren kennen van de cultuur, de normen, waarden en het gedrag van de organisatie
Werkgroep	Het ontwikkelen van trots en betrokkenheid bij nieuwkomers
	Plannen
Directeur VTE	Een strategisch onboardingsplan
Werkgroep	Maatwerk voor doelgroepen en individuen
Directeur + werkgroep	Evaluatie van onboarding na drie weken, negentig dagen en halfjaar.

Tabel XI: Evaluatie onboarding

6.5.4 Act

Zodra de content niet wordt ingezet door de werkgroep zoals afgesproken, moet er actie ondernomen worden. In deze fase wordt er beschreven hoe de organisatie VTE kan zorgen voor borging. Om te beslissen hoe in de Act-fase het plan moet worden bijgestuurd, zodat de kwaliteitsboring continu blijft en niet na één keer stopt, moet er gekeken worden wat er uit de Check-fase komt. Er wordt aanbevolen om een mechanisme in te bouwen om de stap te maken naar de Plan-fase als de uitvoer niet gaat zoals gepland. Hiermee kan er geanticipeerd worden. Zoals beschreven staat in de Check-fase wordt het medewerkerstevredenheidsonderzoek ingezet als mechanisme om de betrokkenheid te blijven meten.

Marthe van der Kint vertelt in haar interview dat het belangrijk is om de onboarding te blijven toetsen, het liefst na de eerste vijf maanden. Hierbij worden de nieuwe elementen uit het onboardingsproces getoetst aan de hand van de resultaten uit het medewerkerstevredenheidsonderzoek. Iedere medewerker heeft zijn/ haar persoonlijk rapport met daarin de resultaten van het onderzoek. In het rapport staat beschreven wat de medewerkers er zelf aan kunnen doen om de tevredenheid te verhogen. Tijdens een meting worden de resultaten en de opmerkingen met de directeur besproken. De directeur krijgt trainingen wat hij de eerste 100 dagen kan doen met zijn medewerkers om de bevoegdheid en betrokkenheid omhoog te brengen en te houden. Tijdens deze trainingen worden allerlei tips gegeven op gebieden zoals: onboarding, selectie, coaching, erkenning en waardering. Hierdoor wordt de verantwoording over de tevredenheid op de werkvloer gelegd in plaats van bij de directie. Om de verantwoording van de implementatie te blijven bewaken, is eigenaarschap van groot belang. De mensen uit de werkgroep blijven controleren of het onboardingsproces wordt uitgevoerd op de manier waarop het bedoeld is en of er consequent gebruik van gemaakt wordt. Deze werkgroep bestaat uit iemand van de afdeling marketing en communicatie, iemand van de HR-afdeling, een manager van de werkvloer en een medewerker die sinds kort werkzaam is.

Wat betreft het onboardingsproces geeft expert Malcolm Ros aan dat het proces continu verbeterd en geïnnoveerd moet worden. Zowel in resultaten als in beleving. Door het blijven opstellen van KPI's blijft het onboardingsproces in ontwikkeling en up-to-date. Tevens is het van belang dat men blijft uitzoeken hoe het proces probleemloos en met plezierige ervaringen opgesteld kan worden voor de medewerkers.

Met deze informatie wordt er aanbevolen om een nieuw onderzoek te starten naar de behoeften van de medewerkers tijdens deze cyclus, omdat de medewerkers daarmee met veel plezier en passie naar hun werk blijven gaan. Het wordt aanbevolen om dit onderzoek jaarlijks uit te voeren.

6.6 FINANCIËLE CONSEQUENTIES

Om er achter te komen wat het verbeteren van het huidige onboardingsproces binnen VTE oplevert, kan er gebruikt gemaakt worden van ROI. Dit betekent 'Return Of Investment', oftewel de berekening van het rendement op de investering. De volgende business case is opgesteld om de opdrachtgever inzicht te geven in de kosten en baten van het gekozen advies. Hiermee wordt inzichtelijk gemaakt waar geld, tijd of energie terugverdiend gaat worden. Een ander doel van de business case is het creëren van draagvlak bij de opdrachtgever. Het algemene antwoord waarom er geld in onboarding wordt gestoken is heel duidelijk. De opdrachtgever van VTE beschrijft, zoals ook in de aanleiding staat, dat de organisatie snel groeit en vooral veel medewerkers nodig heeft voor de uitvoer van de evenementen. Het wordt gewenst, dat de aangenomen medewerkers werkzaam blijven bij VTE, om te voorkomen dat VTE onnodig geld uit geeft tijdens de werving- en selectiefase. Uit het personeelsbestand van VTE blijkt dat de medewerkers die werkzaam zijn tijdens de uitvoer van evenementen, vooral uit generatie – Z komen. Er is weinig structuur in de huidige onboarding van VTE, wat nog een goed argument is om te investeren in een goede onboarding. Er wordt momenteel veel geld gestoken in de werving en selectie, zonder zekerheid te hebben dat deze nieuwe medewerkers ook lang werkzaam zullen blijven. Het belang naar een professioneel en gestructureerd onboardingsproces is daarom groot.

Het investeren in een goede onboarding zoals hierboven staat uitgelegd, zal VTE ook wat opleveren. Waar deze investering vooral **wat op gaat leveren**, is het behoud van de medewerkers bij VTE. Daarnaast zal de medewerkersbetrokkenheid worden verhoogd. Het betrokken zijn en blijven en het voelen van een member van de organisatie zijn de doelen. Er zijn kosten verbonden aan het inrichten van de onboarding. De opdrachtgever, tevens directeur van VTE, maakt een inschatting van €10.000 om te besteden. Met dit budget kunnen middelen worden ontwikkeld voor het geadviseerde advies. Daarnaast moeten er structurele resources beschikbaar zijn om de nieuwe medewerkers te begeleiden. Met resources wordt in dit geval mankracht bedoeld.

6.6.1 Kosten

Om het advies te kunnen implementeren moet er geïnvesteerd worden. De kosten die momenteel gemaakt worden voor het investeren in nieuwe medewerkers, zijn tijdens een overleg met de directeur van VTE in kaart gebracht. De wervingskosten bedragen momenteel €50 tot €100 per persoon. In deze paragraaf wordt er opgesomd welke kosten er gemaakt dienen te worden om adviesoptie twee te implementeren. Voor een aantal kostenposten is het mogelijk om te noteren hoeveel het ongeveer gaat kosten. Daarentegen zijn er een aantal kostenposten waarvan de exacte kosten op dit moment nog niet bekend zijn en daarom worden geschat. **Om de kostenberekening op te kunnen stellen, wordt Fan-Factory als leverancier gebruikt. In een mogelijk vervolgonderzoek kunnen meerdere aanbieders worden vergeleken.** Fan-Factory (2020) biedt verschillende arrangementen aan. De kosten bedragen van €2,50 tot €3,95 per medewerker per maand. Dit is **in** de vorm van een abonnement. Aangezien VTE op de toekomst voorbereid wil zijn, zal de keuze **naar** pakket PLUS **gaan**. Hierbij wordt het volgende beschikbaar gesteld:

- Gratis 18 online trainingen
- Eigen trainingen uploaden en samenstellen
- Individuele leerpaden creëren
- Communicatieflows faciliteren
- Onboarding functionaliteit vergroten
- Workshop leercontent maken

Abonnementskosten onboarding-app

De kosten van het bovengenoemde pakket bedragen €3,50 per medewerker per maand. VTE heeft dertig medewerkers op de eigen loonlijst staan. Aangezien het advies toegepast wenst te worden voor de komende 0-5 jaar, wordt er rekening gehouden met het toekomstperspectief. Het perspectief volgens directeur Marten Foppen, is dat VTE zeventig medewerkers in dienst heeft in 2025. Als er vanuit gegaan wordt dat de stijging constant is, worden er ieder jaar acht medewerkers aangenomen. Deze kosten vallen onder directe kosten en zijn in tabel XII af te lezen.

Jaar	2021	2022	2023	2024	2025
Aantal medewerkers	38	46	54	62	70
Kosten per jaar	€1.596,00	€1.932,00	€2.268,00	€2.604,00	€2.940,00

Tabel XII: Abonnementskosten Fan-Factory aankomende vijf jaar

Instructie buddy

Om er voor te zorgen dat nieuwe medewerkers ten alle tijden hun vragen kunnen stellen aan iemand binnen VTE, wordt er aan iedere nieuwkomer een buddy toegewezen. Deze buddy beschikt over basis leiderschap skills, durft nieuwkomers aan te spreken, kan coachen en kan het gewenste gedrag binnen de organisatie overbrengen. Deze buddy moet de nieuwkomer vertellen wanneer hij/ zij voor het bedrijf presteert met een tien. De buddy's worden opgeleid door Fan-Factory (Marthe van der Kint, persoonlijke communicatie, 3 februari 2020). In eerste instantie worden er drie medewerkers van de afdeling uitvoer opgeleid. De verwachte kosten zijn: **1 dagdeel x 3 medewerkers x €14,57 per uur = € 174,84.**

Kosten n.a.v. implementatieplan

Naar aanleiding van het implementatieplan zijn de kostenposten **op** te splitsen in loonkosten en kosten voor Fan-Factory. Alle loonkosten die gemaakt worden tot de start van het onboarding proces van VTE bedragen **€1.422,36**. De loonkosten die daarna gemaakt worden, zijn voor het volgen van de 100-dagen actieplan training en de feedback gesprekken met alle medewerkers. Tezamen bedraagt dit **€ 7.241,30** die de directeur zal maken. Het ontwikkelen van content kost €4.000,-. Wat de kosten zullen zijn voor de ontwikkeling van de onboarding-app is afhankelijk van de wensen van de werkgroep. De werkgroep zal in samenwerking met Fan-Factory tijdens de designsessies besluiten hoe de onboarding app eruit zal komen te zien.

6.6.2 Baten

In deze paragraaf worden de te verwachten opbrengsten genoteerd zodra het advies geïmplementeerd is. De opbrengsten die niet in euro's uit te drukken zijn, worden baten genoemd. Deze baten zijn gebaseerd op de uitkomsten van het onderzoek. Uit de resultaten van de interviews en informatie uit het theoretisch kader en **de literatuur**, zijn er een aantal baten te verwachten zodra het advies is geïmplementeerd. Deze baten staan hieronder opgesomd:

1. Yes! we connect is een bedrijf wat er voor zorgt dat verbinding terug komt in de organisatie door middel van onboarding. Zij geven aan dat een goede onboarding vooral heel veel tijdswinst oplevert op de werkvloer. Als er in de pre-boarding veel digitale elementen worden ingezet, wordt de nieuwkomer op een luchtige manier klaar gestoomd (Yes! We connect, 2017). Introductiedagen kunnen hierdoor worden afgeschaft.
2. Uit het interview met Marthe van der Kint blijkt dat bedrijven die procentueel veel geld uitgeven aan medewerkers en de employee journey ook succesvoller zijn.
3. Uit het interview met Marthe van der Kint blijkt dat door de inzet van een buddy de nieuwkomer weet wanneer hij/ zij het gewenste gedrag toont en voor een tien presteert. Hiermee verhoogt de productiviteit van de medewerkers automatisch.
4. **Er wordt draagvlak ontwikkeld op de werkvloer, door meerdere medewerkers van verschillende afdelingen** te betrekken bij het ontwerpen van het design van het onboardingsproces. Dit voorkomt de grootste valkuil, dat niemand de content op de app gaat gebruiken (Yes! We connect, 2020).
5. Fan-Factory is er van overtuigd dat er door gebruik te maken van de app er op een leuke en interactieve manier iets wordt bijgebracht over het werk. Generatie – Z medewerkers worden hierdoor beter in hun werk en worden meer betrokken bij de organisatie.
6. Marten Foppen geeft aan dat er door een oplossing voor het personeelsprobleem wervings- en selectiekosten bespaard worden. De exacte getallen zijn voor hem (nog) onbekend.

Introductiedagen

Tevens is er een kostenpost wat niet meer voorkomt na de inzet van een gestructureerd onboardingsproces, namelijk de introductiedagen. Voor een nieuwe medewerker op een introductiedag, wordt gemiddeld acht uur gerekend. De gemiddelde generatie – Z medewerker bij VTE is 17 jaar. Zij verdienen volgens Koninklijke Horeca Nederland (2019) €3,97 per uur. Als er ieder jaar acht nieuwe medewerkers bij komen, kosten deze introductiedagen **8 uur x 8 medewerkers x €3,97 per uur = €254,08 per jaar**. Dit bedrag wordt bespaard met de invoering van het advies.

Nawoord

In dit nawoord wordt er teruggeblikt over de periode van het schrijven van mijn thesis. Dit nawoord bestaat uit twee onderdelen. Ten eerste wordt er een reflectie geschreven op mijn eigen handelen. Vervolgens wordt er een reflectie geschreven op de waarde van de thesis voor de branche als geheel.

Reflecteren eigen handelen

In de laatste periode van mijn studie heb ik mijn thesis mogen schrijven voor Vliegveld Twenthe Evenementenlocatie in Enschede. In november ben ik begonnen met het schrijven van mijn TPD, wat fungeert als basis voor de thesis. Het opstellen van dit document vond ik pittig, omdat ik het concreet omschrijven van het managementprobleem lastig vond. Door goed te blijven communiceren met de opdrachtgever en mijn begeleidster werd dit uiteindelijk concreet. Ik moest goed opletten dat de kadering van het onderzoek niet te breed was, maar juist de diepte in ging. Het vinden van de juiste kernbegrippen uit de literatuur duurde voor mijn gevoel relatief lang. Zodra ik losse informatie aan elkaar kon linken, vond ik het interessant worden. Het opstellen van de managementvraag met bijbehorende hoofd- en deelvragen duurde relatief lang voordat deze goed waren geformuleerd. Na de verdediging van de TPD werden de hoofd- en deelvragen pas definitief. Er zijn vele gesprekken gevoerd met mijn begeleidster en mijn opdrachtgever om dit tot stand te krijgen.

Wat er goed ging is het in één keer behalen van mijn verdediging van mijn TPD. Het communicatief toelichten van de TPD heb ik als prettig ervaren, waarnaar de beoordeling is verhoogd. Tevens ging het opstellen van en het houden aan de planning goed. Per hoofdstuk werd er bepaald hoelang er aan gewerkt zou worden. In overleg met mijn begeleidster en met het advies van een aantal afgestudeerden, is deze planning tot stand gekomen. Het inplannen van de interviews heb ik op tijd gedaan, waardoor ik op schema bleef. Dankzij een 'gouden tip' van mijn oude klasgenoot waren de interviews snel uitgetypt, waardoor ik een week eerder klaar was dan gepland. Deze week heb ik kunnen gebruiken bij het schrijven van mijn hoofdstuk resultaten. Ik vond het lastig om de resultaten op de juiste manier te noteren. Waar ik ook tevreden over ben, is mijn doorzettingsvermogen. In overleg met de opdrachtgever was ik één dag per week aanwezig op het kantoor van VTE. De rest van de dagen werkte ik thuis of op school aan de thesis. De werkcultuur bij VTE was te gezellig om meer dagen serieus te werken aan de thesis. Klanten, leveranciers en collega's komen en gaan gedurende de dag. Dit zorgt voor onrust. Gedurende deze periode heb ik mij er steeds toe kunnen zetten om aan de thesis te werken ondanks ik veel thuis werkte. Dit geldt vooral in de laatste drie weken voor het inleveren.

Wat minder goed ging is het verdiepen in wetenschappelijke artikelen voor een langere periode. Mijn concentratie om lange artikelen door te nemen, liet het soms afweten. Een voorbeeld hiervan is bij het schrijven van het theoretisch kader. Ondanks ik mij realiseerde dat het gebruiken van wetenschappelijke artikelen zorgt voor een sterke argumentatie, kostte dit veel moeite. Soms dacht ik te snel in (praktische) oplossingen, nog voordat het veldonderzoek uitgevoerd was. Daarnaast werd het schrijven van de thesis als pittig ervaren. Het vinden van de juiste schrijfstijl, het schrijven in de juiste tijd en het voorkomen van spellingsfouten zijn hier voorbeelden van waarom het als pittig is ervaren. Hierbij kon mijn begeleidster mij ondersteunen en met feedback voorzien. Tevens heeft een vriendin geholpen bij het corrigeren van de fouten. **Van deze gemaakte fouten heb ik geleerd, waardoor ik deze niet nogmaals maakte. Ik leerde begrijpen wat ik fout deed.**

Na het behalen van mijn TPD, voor de kerstvakantie, vond ik het lastig om weer om verder te werken aan de thesis na de kerstvakantie. Alle losse informatie ervaarde ik als 'aparte eilandjes' informatie. De koers was voor mij niet zichtbaar, waardoor ik geen structuur kreeg in de manier van werken. De begeleiding van mevrouw Van Triest heb ik als heel prettig ervaren. Door middel van een overzichtelijk document met alle onderdelen van de thesis en een duidelijke toelichting hierop, werd het helder wat de koers hiervan was. Tevens gaf zij met een aantal tips structuur voor het schrijven van de thesis. Er zat regelmaat in de feedbackmomenten, wat ervoor zorgde dat ik continu door schreef.

De periode van het veldonderzoek heb ik als prettig ervaren. Het verzamelen van informatie over dezelfde onderwerpen maar bij verschillende stakeholders vond ik interessant. De ervaring van de generatie – Z medewerkers ten opzichte van het beeld van de directeur van VTE hoe de onboarding wordt aangeboden kwamen niet helemaal overeen. Daarnaast was het interessant om te horen van een best practise hoe een onboarding het best aangeboden kan worden om de medewerkers- betrokkenheid te verhogen. Dit werd vervolgens vergeleken hoe VTE het aanbiedt. Bij het afnemen van de interviews werd er gebruik gemaakt van een topiclijst. Tot deze lijst behoorden onderwerpen. Bij het eerste interview merkte ik dat er nog even in moest komen hoe ik de onderwerpen allemaal ging bespreken. Vooral de generatie – Z medewerkers hadden er soms moeite mee om concrete antwoorden te geven op mijn vragen. Zelfs door gebruik te maken van de doorvraagtechnieken, lukte het niet altijd om een concreet antwoord te krijgen. Dit heb ik dan geaccepteerd en hoopte bij de volgende respondent wel een concreet antwoord te krijgen.

Wat ik geleerd heb van het schrijven van de thesis is hoe de informatie verwerkt wordt volgens het zogenoemde 'trechter model'. Alle losse informatie vallen in elkaar en uiteindelijk worden alleen de noodzakelijke gegevens en informatie gebruikt. Tevens het vergelijken van en de conclusies trekken uit de verschillende resultaten uit de interviews en de informatie uit de literatuur vond ik leerzaam. Wat ik anders zou doen als ik weer een thesis zou moeten schrijven is meer gebruik maken van wetenschappelijke literatuur. Ondanks mijn interesse niet uit gaat naar lange artikelen, zorgt het wel voor goede informatie. Bij een volgende keer zou ik vasthouden aan mijn eigen intuïtie. Wel zou ik blijven vragen om de mening van anderen, maar van een selecte groep waarvan ik weet dat zij mij kunnen helpen.

Reflectie branche

Het onderzoek met het daarbij opgeleverde adviesrapport heeft voor VTE veel waarde. Niet alleen deze organisatie heeft baat bij het uiteindelijke advies, omdat meer bedrijven uit dezelfde branche met hetzelfde probleem worstelen.

De waarde van de thesis is van groot belang voor de branche als geheel. Veel bedrijven steken veel geld, energie en tijd in de wervings- en selectiefase om nieuwe medewerkers aan de organisatie te binden en te behouden. Vervolgens wordt er (te) weinig geld, energie en tijd gestoken tijdens de onboarding. Dit is juist de belangrijkste periode om er voor te zorgen dat de nieuwe medewerker werkzaam blijft bij de organisatie. Volgens Van der Kint (2020) komt dit door onwetendheid. Als er minder geld, energie en tijd in de wervings- en selectiefase wordt besteed en meer in de onboardingfase, is de kans groter dat de nieuwe medewerkers werkzaam zullen blijven voor een langere tijd. Daarnaast is het in kaart brengen van de wensen en behoeften van de medewerkers belangrijker dan de meeste bedrijven denken. Door in te spelen op deze wensen en behoeften zal de medewerkersbetrokkenheid worden verhoogd. In het bijzonder bij de medewerkers uit generatie – Z. Zij zijn een generatie met wensen en behoeften die vrijwel niet overeenkomen met de wensen en behoeften met medewerkers uit een oudere generatie. Daarnaast hebben zij een andere kijk op het leven en de toekomst. Maar dit geldt overigens ook voor andere generaties. Het blijven monitoren van de tevredenheid zorgt voor meer continuïteit binnen de organisatie. Het advies om content te ontwikkelen en een onboarding-app te implementeren kan ook voor andere bedrijven **waarbij medewerkersbetrokkenheid en gastvrijheid naar de medewerkers centraal staat. Voorbeelden van deze bedrijven zijn attractieparken, vakantieparken en evenementenlocaties. Zowel de omgang met de gasten en bezoekers als de medewerkers staat centraal. Deze bedrijven behoren tot de hospitality sector waartoe VTE ook behoort.** Uit onderzoek blijkt dat vooral bij organisaties waarbij veel generatie – Z medewerkers werkzaam zijn, dit zorgt voor het verhogen van de medewerkersbetrokkenheid. Tijdens dit onderzoek lag de focus op generatie – Z medewerkers, maar er kan ook content ontwikkeld worden voor andere generaties. Hierdoor kan de basis van het advies worden geïmplementeerd bij andere bedrijven en hoeven zij alleen nog maar de inhoud van de content te laten ontwikkelen. De tijdlijn in paragraaf 6.4 krijgt dan een andere inhoud.

- Ardts, J. (2003). *Introductiebeleid*. Assen, Nederland: Koninklijke Van Gorcum.
- Ardts, J., & Kluytmans, F. (2015). *Leerboek personeelsmanagement* (1ste editie). Groningen, Nederland: Noordhoff.
- Becker, S., & Bolink, W. (2018). *De employee journey* (1ste editie). New York, Verenigde Staten: Macmillan Publishers.
- Böckerman, P., & Ilmakunnas, P. (2012). The Job Satisfaction-Productivity Nexus: A Study Using Matched Survey and Register Data. *ILR Review*, 65(2), 244–262. <https://doi.org/10.1177/001979391206500203>
- Boeije, H. R., Hart, H., & Hox, J. J. C. M. (2009). *Onderzoeksmethoden* (Vol. 8). Den Haag, Nederland: Boom Lemma.
- Boender, R. C. W., & Ahlers, J. B. A. (2011). *Generatie Z / druk 1*. Amsterdam, Nederland: Bertram+de Leeuw Uitgevers.
- Brouwer, S. (2018, 15 augustus). *Podcast Interview with Malcolm Ross & #8211; Disney*. Geraadpleegd van <https://www.sydneybrouwer.com/content/interview-with-malcolm-ross-disney/>
- Bruel, M., & Colsen, C. (2015). *De geluksfabriek* (1ste editie). Schiedam, Nederland: Scriptum.
- De diensten van marketingbureau Brand New Journey uit Den Bosch*. (z.d.). Geraadpleegd op 15 april 2020, van <https://brandnewjourney.nl/diensten/>
- de Graauw, C. (2019, 2 oktober). *Kwalitatief en kwantitatief onderzoek: Wat is wat?*. Geraadpleegd van <https://www.claudiadegraauw.nl/kwalitatief-en-quantitatief-onderzoek-wat-wat/>
- Fan App*. (z.d.). Geraadpleegd op 15 2020, van <https://fanfactory.nl/fan-app>
- Fischer, T., & Julsing, M. (2015). Desk- en fieldresearch. In *Onderzoeksvaardigheden* (p. 20). Groningen, Nederland: Noordhoff.
- Heezen, G. (2019, 30 maart). *Wat is betrokkenheid?* Geraadpleegd van <https://www.effectory.nl/kennis/wat-is-betrokkenheid/>
- Irvani, P. (2018, 17). *Het verschil tussen kwalitatief en kwantitatief onderzoek*. Geraadpleegd van <https://www.customeyes.nl/kennis/themas/het-verschil-tussen-kwalitatief-en-quantitatief-onderzoek/>
- Kluytmans, F. (2015). HRM beleid. In *Leerboek personeelsmanagement* (p. 320). Groningen, Nederland: Noordhoff.
- Koninklijke Horeca Nederland. (z.d.). *Nieuwe loontabel 1-1-2020* [Tabel]. Geraadpleegd van <https://cdn.khn.nl/media/Loontabellen/20191211-nieuwe-loontabel-1-1-2020.pdf>
- Meyer, J. P., & Allen, N. (1991). Three-component model of organisational commitment. *Human Resource Management Review*, 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Minchington, B. M. M. E. (2014, 30 mei). *2014 Employer Branding Global Trends Survey Report by Employer Brand International* [Presentatieslides]. Geraadpleegd van <https://www.slideshare.net/brettminch/2014-employer-branding-global-trends-survey-report-by-employer-brand-international>
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603–609. <https://doi.org/10.1037/h0037335>

- Rickli, S. (2017, 16 januari). Employee journey: de mooiste reis van je werkleven. *PW*. Geraadpleegd van <https://www.pwnet.nl>
- Schoemakers, I., & Koopmans, A. J. (2016). *Operationeel personeelsmanagement incl. toegang tot Prepzone* (4de editie). Groningen, Nederland: Noordhoff.
- van Houten, T. (2019). Deming-cirkel. In *Duurzame bedrijfsvoering* (1ste editie, pp. 141–143). Groningen, Nederland: Noordhoff.
- Verhoeven, A. (2015a). Blijvend succes van nieuwe medewerkers. In *Onboarding* (p. 10). Amsterdam, Nederland: Boom Nelissen.
- Verhoeven, A. (2015b). Evaluatie onboarding. In *Onboarding* (pp. 112–113). Amsterdam, Nederland: Boom Nelissen.
- Verhoeven, A. (2015c). *Onboarding*. Den Haag, Nederland: Boom Lemma.
- Verhoeven, N. (2010a). Betrouwbaarheid. In *Wat is onderzoek?* (3de editie, pp. 166–167). Den Haag, Nederland: Boom Lemma.
- Verhoeven, N. (2010b). Bureauresearch. In *Wat is onderzoek?* (3de editie, pp. 127–130). Den Haag, Nederland: Boom Lemma.
- Verhoeven, N. (2010c). Half-gestructureerde interviews. In *Wat is onderzoek?* (3de editie, p. 126). Den Haag, Nederland: Boom Lemma.
- Verhoeven, N. (2010d). Kwalitatief of kwantitatief? In *Wat is onderzoek?* (3de editie, pp. 31–32). Den Haag, Nederland: Boom Lemma.
- Verhoeven, N. (2010e). Triangulatie. In *Wat is onderzoek?* (3de editie, p. 139). Den Haag, Nederland: Boom Lemma.
- Verhoeven, N. (2010f). Validiteit. In *Wat is onderzoek?* (3de editie, pp. 168–171). Den Haag, Nederland: Boom Lemma.
- YES! WE CONNECT. (2020, 21 januari). *Yes! We Connect - Kennis Event Onboarding* [Presentatieslides]. Geraadpleegd van <https://www.slideshare.net/yesweconnect/yes-we-connect-kennis-event-onboarding>

Bijlage I:	zoektermen
Bijlage II:	AAOCC-criteria
Bijlage III:	model employee journey
Bijlage IV:	overzicht HR-instrumenten
Bijlage V:	three-component model
Bijlage VI:	operationalisering onboarding uit employee journey
Bijlage VII:	operationalisering medewerkersbetrokkenheid
Bijlage VIII:	overzicht onboardingsproces
Bijlage IX:	overzicht axiaal en open codes
Bijlage X:	meetinstrument interviewguide Benk Zinkweg
Bijlage XI:	selectiecriteria respondenten
Bijlage XII:	samenvattingen interviews respondenten
Bijlage XIII:	transcript respondent Benk Zinkweg

Informatie opdrachtgever

- Vliegveld Twenthe Evenementenlocatie

Algemeen onderzoek

- AAOCC-criteria

Literatuurstudie

- Onboarding
- Employee journey
- Employer branding
- Binden en boeien
- Medewerkersbetrokkenheid
- Betrokkenheid
- HR-instrumenten
- Generatie – Z

Onderzoeksmethode

- Onderzoekstrategie
- Waarnemingmethoden
- Onderzoekseenheden
- Conclusie
- Validiteit (interne-, externe- en begrips-)
- Betrouwbaarheid

Gebruikte boeken:

- Employee journey
- De geluksfabriek
- Onboarding
- Wat is onderzoek?
- Generatie – Z

BIJLAGE II – AAOCC-CRITERIA

De AAOCC-criteria is onderverdeeld in meerdere factoren.

Authority	In hoeverre zijn de auteur en/of de uitgever gekwalificeerd en geloofwaardig?
Accuracy	Wat zijn de validiteit en betrouwbaarheid van de informatie in de publicatie?
Objectivity	Heeft de auteur(s) belang of profijt van de kerninformatie uit de publicatie?
Currency	Is de informatie niet gedateerd, zijn er in nieuwere onderzoek verwerpingen gedaan?
Coverage	Is de informatie compleet, uniek en relevant?

Uitwerking bronnen aan de hand van de AAOCC-criteria:

Bron: (Becker & Bolink, 2019)		Employee journey
Authority – Betrouwbaarheid auteur(s)	++	Auteurs van het boek “De employee journey”
Accuracy – Betrouwbaarheid informatie	++	Is betrouwbaar, uitgegeven boek.
Objectivity – Objectiviteit	++	Feitelijke informatie.
Currency – Actualiteit	++	Boek gepubliceerd in 2019, is dus heel actueel
Coverage – Dekking onderwerp	++	Uitgebreide toelichting over de definitie met het daar bijhorende model.

Bron: (Ahlers & Boender, 2011)		Generatie - Z
Authority – Betrouwbaarheid auteur(s)	++	Auteurs van het boek “Generatie - Z: ken ze, begrijp ze en inspireer ze voor een beter leven”
Accuracy – Betrouwbaarheid informatie	++	Is betrouwbaar, uitgegeven boek.
Objectivity – Objectiviteit	++	Feitelijke informatie.
Currency – Actualiteit	+/-	Boek gepubliceerd in 2011, is dus relatief oud
Coverage – Dekking onderwerp	+/-	De kenmerken van generatie - Z worden gegeven vanuit het standpunt uit 2011, maar dit kan deels aangepast en veranderd zijn.

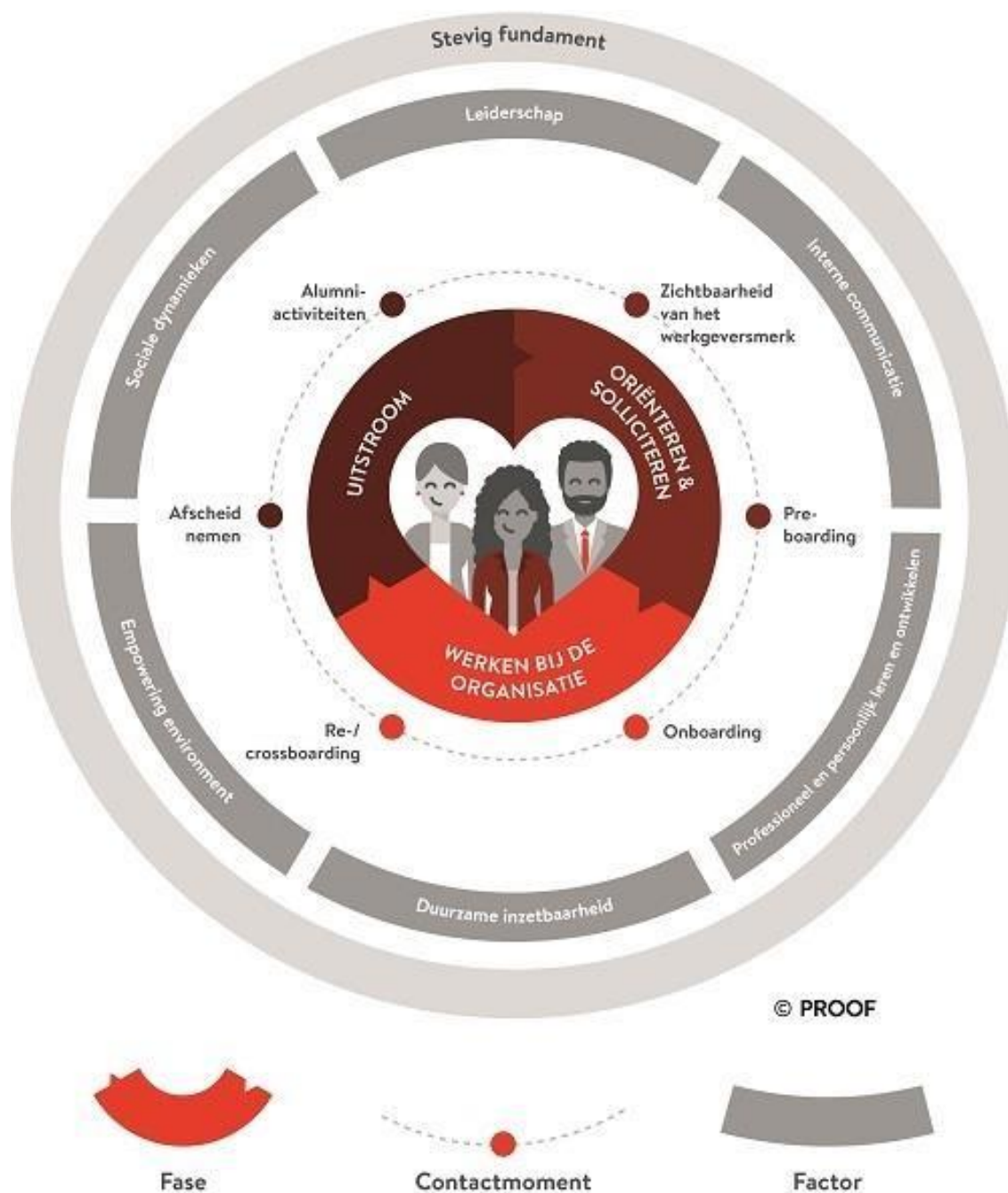
Bron: (Schoenmakers & Koopmans, 2016)		HR-instrumenten
Authority – Betrouwbaarheid auteur(s)	++	Auteurs van het boek “Operationeel personeelsmanagement”
Accuracy – Betrouwbaarheid informatie	+/-	Is betrouwbaar, uitgegeven boek
Objectivity – Objectiviteit	++	Feitelijke informatie
Currency – Actualiteit	+	Het boek is nog maar 3 jaar oud, oftewel actueel.
Coverage – Dekking onderwerp	++	Uitgebreide toelichting bij de instrumenten met het daar bijhorende model.

Bron: (Verhoeven, 2010)		Kwalitatief en kwantitatief onderzoek
Authority – Betrouwbaarheid auteur(s)	++	Auteur van het boek “Wat is onderzoek?”
Accuracy – Betrouwbaarheid informatie	++	Is betrouwbaar, uitgegeven boek
Objectivity – Objectiviteit	++	Feitelijke informatie
Currency – Actualiteit	+	Het boek is uit 2010, maar wordt nog bij veel scriptie onderzoeken gebruikt als handboek.
Coverage – Dekking onderwerp	++	Uitgebreide toelichting bij de verschillende opties

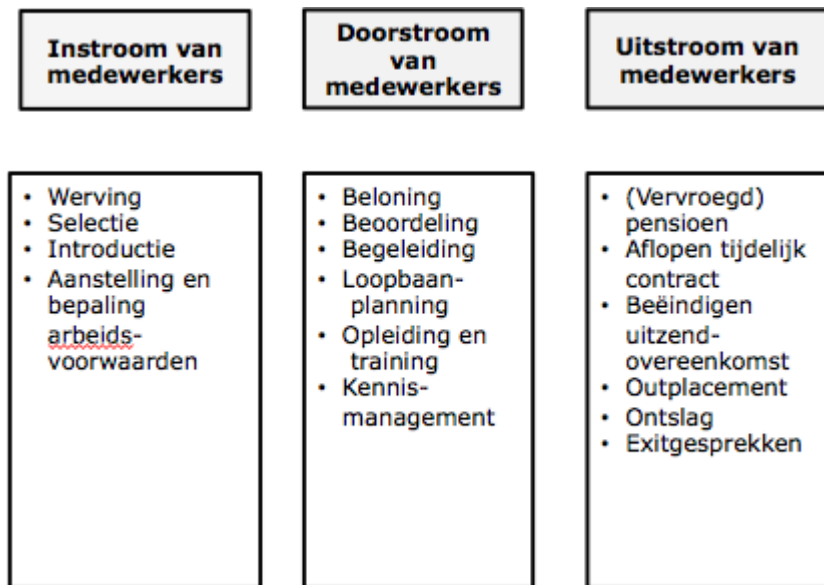
Bron: (Fischer & Julsing, 2015)		Deskresearch of fieldresearch
Authority – Betrouwbaarheid auteur(s)	++	Auteurs van het boek “Operationeel personeelsmanagement”
Accuracy – Betrouwbaarheid informatie	++	Is betrouwbaar, uitgegeven boek
Objectivity – Objectiviteit	++	Feitelijke informatie
Currency – Actualiteit	+	Het boek is nog maar 4 jaar oud, oftewel actueel.
Coverage – Dekking onderwerp	++	Uitgebreide toelichting bij de verschillende opties

Bron: (Verhoeven, 2015)		Onboarding
Authority – Betrouwbaarheid auteur(s)	++	Auteur van het boek “Onboarding”
Accuracy – Betrouwbaarheid informatie	+	Is betrouwbaar, uitgegeven boek
Objectivity – Objectiviteit	+	Feitelijke informatie, maar het is ontwikkeld volgens inzicht van Verhoeven.
Currency – Actualiteit	++	Het boek is nog maar 5 jaar oud, oftewel actueel. Tevens wordt het als basis gebruikt door Fan-Factory.
Coverage – Dekking onderwerp	++	Uitgebreide toelichting bij alle onderdelen per fase.

Bron: (Van Houten, 2019)		Deming-circl
Authority – Betrouwbaarheid auteur(s)	+	Auteur van het boek “Duurzame bedrijfsvoering”, maar hij heeft niet het PDCA-circl ontworpen
Accuracy – Betrouwbaarheid informatie	++	Is betrouwbaar, uitgegeven boek
Objectivity – Objectiviteit	++	Feitelijke informatie
Currency – Actualiteit	+	Het boek is uit 2019, tevens wordt het model bij veel scriptie onderzoeken gebruikt.
Coverage – Dekking onderwerp	++	Uitgebreide toelichting bij de vier fasen, zoals anderen deze circl ook beschrijven.

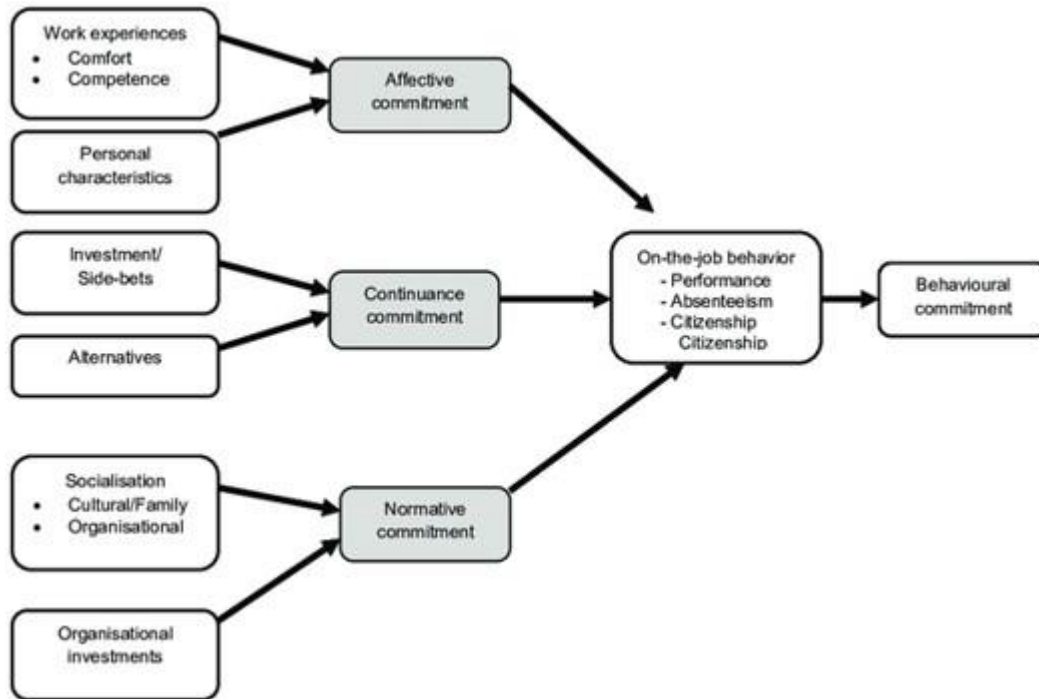


© PROOF

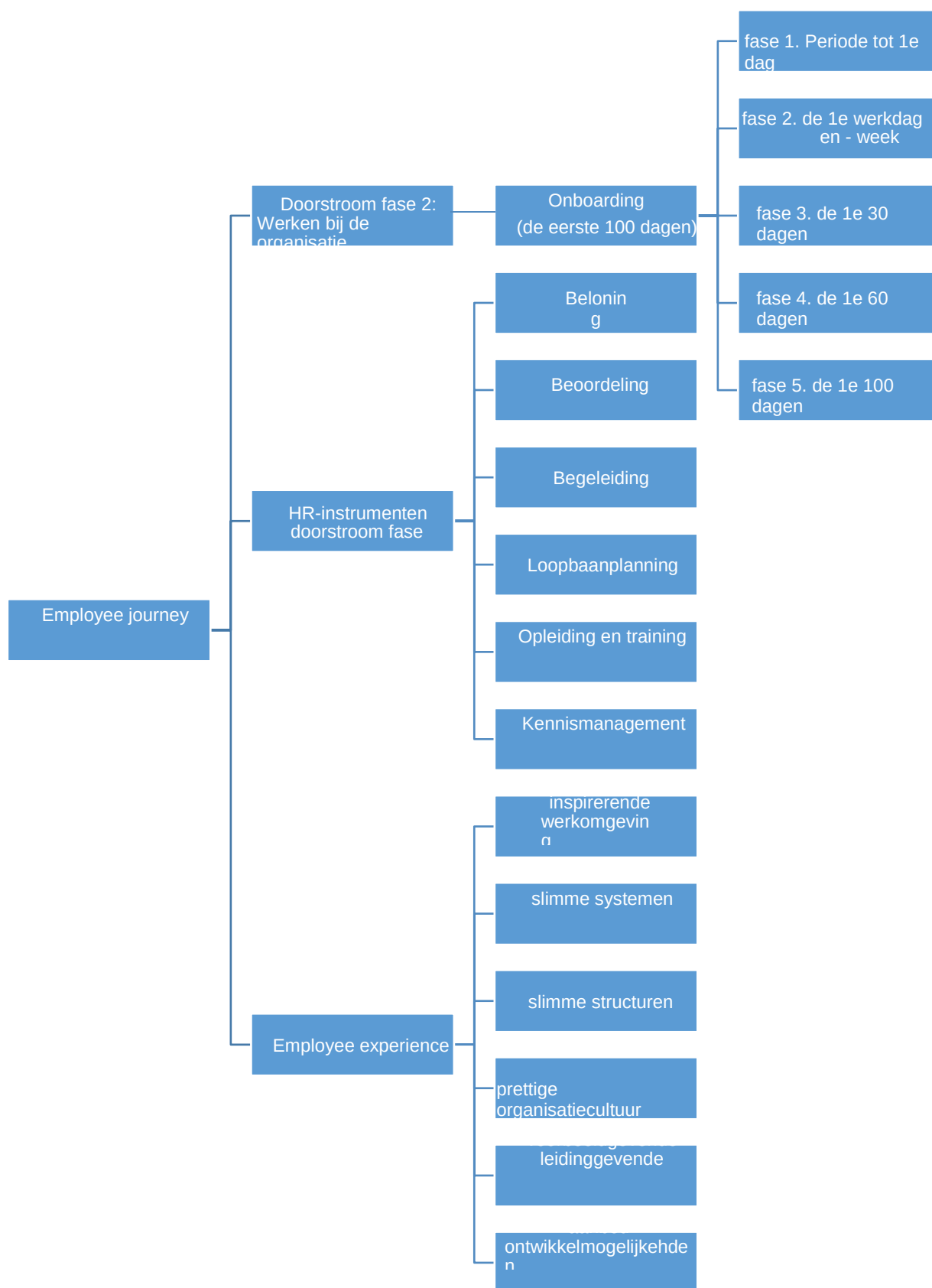


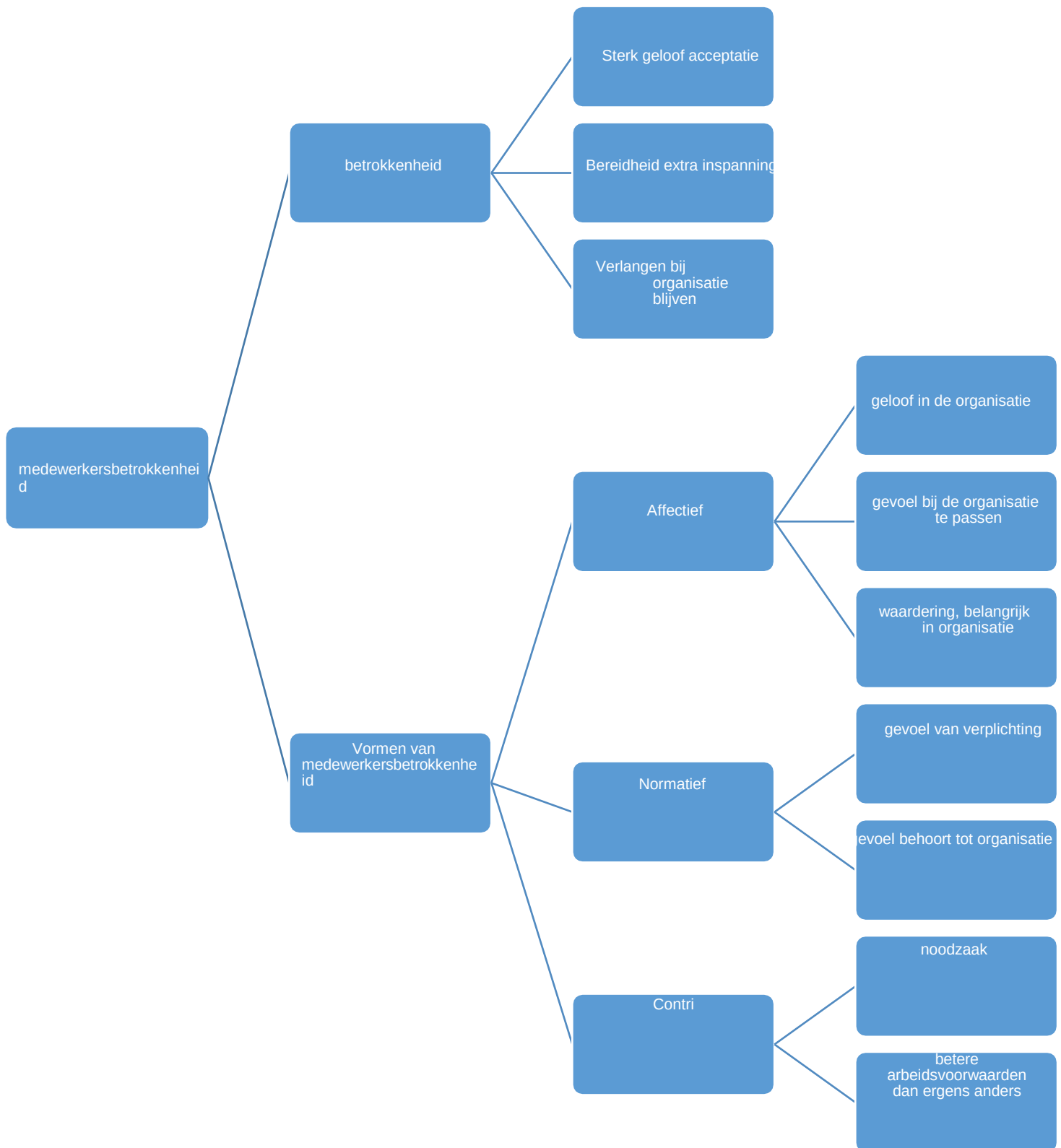
Schoenmakers en Koopsmans (2016)

BIJLAGE V – THREE COMPONENT MODEL



Meyer en Allen (1991)





BIJLAGE VIII – OVERZICHT ONBOARDINGSPROCES

Pre-boarding	Onboarding					
	Fase 1: Tot 1e werkdag	Fase 2: 1e dag tot 1e week	Fase 3: 1 ^e 30 dagen	Fase 4: 1 ^e 60 dagen	Fase 5: 1 ^e 100 dagen	Fase 6: Tot 9 maanden
			Oriëntatie			
		Netwerk opbouwen				
	Ondersteun van de baan en loopbaan					
	<i>Cultuur leren kennen</i>		<i>Ontdekken en ondervinden (missie en visie)</i>	<i>Persoonlijke en professionele ontwikkeling</i>	<i>Volledig ingewerkt</i>	<i>Integratie en sollicitatie</i>
Experience	Kennismaking collega's	Ontvangst	Alle nieuwe generatie-z 'ers bij elkaar over organisatie?			
Toekomstplannen	Aanbod content	Werk kleding, persoonlijke welkomstboodschap		Toepassen eigen kennis en kunnen	Performanceview en reflecterend gesprek	Feedback!
Voorzien relevante informatie	Psychologisch contract - De basis	Buddy	Succesvol zijn: 1. Wat gedaan? > doelstellingen 2. Hoe geregistreerd? > gedrag + feedback 3. Met wie? > netwerk		Ontwikkelingen medewerker	Zelfstandig werken
Presentje?		Rondleiding terrein			Feedback: Verrassend? Opvallende dingen? Wat viel tegen?	Van outsider naar insider
		Acclimatiseren, kennis maken collega's en verwachtingen delen				Waarden eigen maken
		Laat meedenken in oplossingen				

BIJLAGE IX - AXIAAL EN OPEN CODES

Onboarding	Reis van je werklevens	open code	
Axiaal code 0.	Proces voor onboarding	0.1	Employer branding
		0.2	Selectie
Axiaal code 1.	Fase 1: tot de 1 ^e werkdag <i>cultuur leren kennen</i>	1.1	Vorbereiding
		1.2	Kennismaking collega's
		1.3	Psychologisch contract – de basis
		1.4	Voorzien van relevante informatie
		1.5	Toekomst plannen / verwachtingen
Axiaal code 2.	Fase 2: 1 ^e dag tot 1 ^e week <i>Netwerk opbouwen</i>	2.1	Persoonlijk ontvangst
		2.2	Werkkleding
		2.3	Buddy
		2.4	Rondleiding terrein
		2.5	Laten meedenken in oplossingen
		2.6	Collega's kennis maken en verwachtingen delen
Axiaal code 3.	Fase 3: 1 ^e 30 dagen <i>Oriëntatie Ontdekken missie en visie</i>	3.1	Alle generatie – z medewerkers/ part timers bij elkaar?
		3.2	Succesvol zijn: - Wat gedaan? > doelstelling - Hoe geregistreerd? > gedrag + feedback - Met wie gewerkt? > netwerk
		3.3	Organisatie structuur
		3.4	Organisatie cultuur
		3.5	Inspirerende werkomgeving
Axiaal code 4.	Fase 4: 1 ^e 60 dagen <i>Oriëntatie Persoonlijke en professionele ontwikkeling</i>	4.1	Eigen kennis en kunnen toepassen?
		4.2	Aanbod ontwikkelingsmogelijkheden
Axiaal code 5.	Fase 5: 1 ^e 100 dagen <i>Volledig ingewerkt</i>	5.1	Reflecterend gesprek Performance view
		5.2	Ontwikkelingen medewerker
		5.3	Feedback voor organisatie: 1. Opvallende dingen?
		5.4	Beleving
		5.5	2. Verrassende dingen? > positieve punten
		5.6	Succesvolle momenten? Groter succes?

		5.7 5.8	3. Wat viel tegen? > negatieve punten Moment van verbetering
Axiaal code 6.	Fase 6: tot 9 maanden <i>Integratie</i>	6.1	Feedback vragen/ krijgen
		6.2	Feedback geven
		6.3	Zelfstandig werken
		6.4	Van outsider naar insider
		6.5	Waarden organisatie eigen maken
Axiaal code 7.	HR-instrumenten	7.1	Beloning
		7.2	Beoordeling
		7.3	Begeleiding
		7.4	Loopbaan planning
		7.5	Opleiding en training
Axiaal code 8	Generatie – Z	8.1	Wensen en behoeften
		8.2	Motivatie
		8.3	Arbeidsvoorwaarden
		8.4	Beleving
		8.5	Hiërarchie
		8.6	medewerkersbetrokkenheid
		8.7	Job hoppen
Axiaal code 9	Best practices	9.1	Succesfactoren
		9.2	Knelpunten/ valkuilen
		9.3	DNA – zelfde waarden en overtuigingen
		9.4	Introductie
		9.5	Communicatie
		9.6	Financieel
		9.7	Kernwaarden
		9.8	Missie en visie
		9.9	Coaching
		9.10	Toekomst Vliegveld Twenthe
		9.11	Randvoorwaarden

Interviewer	Judith Weintré
Geïnterviewde	Benk Zinkweg

Introductie	
Voorstellen	Judith Weintré, afstudeerstudent bij Vliegveld Twenthe Evenementenlocatie
Uitleg over het onderzoek	Er wordt onderzoek gedaan hoe de medewerkersbetrokkenheid verhoogt kan worden bij generatie-Z medewerkers door middel van het onboardingsproces. Uiteindelijk zorgt deze informatie voor een advies
Privacy	Is het akkoord als er opnames gemaakt worden?
Interview	Eigen rol in het interview Mogelijkheid om alles te bespreken

Introductie respondent en het bedrijf	
Voorstellen respondent	Wie bent u?
Loopbaan	Wat is uw functie?
Beginvraag	Kun je mij vertellen hoe jij terecht bent gekomen bij VTE en hoelang je er al werkt?

Voorstellen		
	Over jezelf	Naam
		Wanneer geboren
	Generatie – z	Communicatie - Collega's Leiding gevende Arbeidsvoorwaarden Wat motiveert? Digitale wereld

Thema	Subthema	Onderwerpen
Onboarding	Reis van je werklevens	
	Fase 1: tot de 1 ^e werkdag <i>cultuur leren kennen</i>	Vorbereiding
		Kennismaking collega's
		Psychologisch contract – de basis
		Voorzien van relevante informatie
		Toekomst plannen / verwachtingen
	Fase 2: 1 ^e dag tot 1 ^e week <i>Netwerk opbouwen</i>	Persoonlijk ontvangst
		Werkkleding
		Buddy
		Rondleiding terrein
		Laten meedenken in oplossingen
		Collega's kennis maken en verwachtingen delen

	Fase 3: 1 ^e 30 dagen <i>Oriëntatie</i> <i>Ontdekken missie en visie</i>	Alle generatie – z medewerkers/ part timers bij elkaar?
		Succesvol zijn: - Wat gedaan? > doelstelling - Hoe geregistreerd? > gedrag + feedback Met wie gewerkt? > netwerk Organisatie structuur en cultuur Inspirerende werkomgeving
	Fase 4: 1 ^e 60 dagen <i>Oriëntatie</i> <i>Persoonlijke en professionele ontwikkeling</i>	Eigen kennis en kunnen toepassen?
		Aanbod ontwikkelingsmogelijkheden
	Fase 5: 1 ^e 100 dagen <i>Volledig ingewerkt</i>	Reflecterend gesprek Performance view Ontwikkelingen medewerker
		Feedback voor organisatie: 1. Opvallende dingen? Beleving 2. Verrassende dingen? > positieve punten Succesvolle momenten? Groter succes? 3. Wat viel tegen? > negatieve punten Moment van verbetering
	Fase 6: tot 9 maanden <i>Integratie</i>	Feedback vragen en geven Zelfstandig werken Van outsider naar insider Waarden organisatie eigen maken
Generatie– Z	Wensen en behoeften	Werk gerelateerd Persoonlijke ontwikkeling Professionele ontwikkeling

Medewerkersbetrokkenheid d.m.v. HR-instrumenten

Thema					
Fasen in onboarding >	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase 5
HR-instrument V					
Beloning (taakgerichte fase)					
Beoordeling					
Begeleiding					
Loopbaan-planning					
Opleiding en training					
Kennis-management					

Voor het onderzoek zullen er vijf respondenten geïnterviewd worden om uiteindelijk een passend advies te geven. Hierbij is het van belang dat de juiste respondenten worden uitgekozen om geïnterviewd te worden. Er wordt op prijs gesteld dat de respondenten bekend zijn met de onderwerpen uit de interviewguide. Om er zeker van te zijn dat de juiste respondenten worden uitgekozen, is er een selectiecriteria opgesteld. Er wordt onderscheid gemaakt voor de interne en externe interviews.

Interne interviews

Binnen de organisatie VTE behoren elf medewerkers tot generatie – Z. Er zijn zeven meiden en vier jongens werkzaam. De verhouding om twee meiden en één jongen te interviewen is een correcte afspiegeling van de populatie generatie – Z medewerkers.

Daarnaast is het van belang dat de generatie – Z medewerkers langer dan zes maanden werkzaam zijn bij VTE, zodat zij de onboarding nog goed kunnen herinneren. Tevens moeten alle generatie – Z medewerkers werkzaam zijn tijdens de uitvoer van de evenementen. Het is belangrijk dat deze respondenten goed hun mening kunnen geven over de onderwerpen uit de interviewguide. De resultaten zijn erg belangrijk om uiteindelijk het advies op te stellen.

Marten Foppen wordt geïnterviewd omdat hij naast opdrachtgever van dit onderzoek ook directeur is van VTE. Marten weet hoe de onboarding wordt aangeboden aan nieuwe medewerkers vanuit de organisatie. Daarnaast kan hij uitleggen hoe er op strategisch niveau bij VTE gezorgd wordt voor een hoge medewerkersbetrokkenheid. Met deze informatie tezamen kan de huidige situatie in kaart worden gebracht.

Externe interviews

Er wordt met de opdrachtgever overlegd welk bedrijf benaderd wordt als een best practice. De invulling van een gestructureerd onboardingsproces is een specifiek vraagstuk. Het bedrijf dient affiniteit te hebben met generatie – Z medewerkers, waar de focus binnen het onderzoek op ligt. De combinatie van onboarding en generatie – Z is belangrijk. Tevens is het van belang dat het bedrijf naast mondeling advies ook producten aanbiedt. Deze producten kunnen als adviesopties worden aangedragen en wellicht worden geïmplementeerd.

Loes, Jessa en Benk, generatie – Z medewerkers

Fase 1: Voordat de parttimers werkzaam werden bij VTE, konden zij hun nieuwe collega's leren kennen tijdens een personeelsbarbecue. Dit zorgde voor een 'losse' start waarbij het goed voelde om met alle nieuwe werknemers tegelijk binnen het bestaande team van VTE te komen. Tijdens een georganiseerde bijeenkomst werd er over de organisatie van VTE en haar geschiedenis verteld. Dit werd afgesloten met een rondleiding over het terrein. Voor Benk ontbrak er een boekje met informatie wat misschien makkelijk was geweest om op voorhand te ontvangen. Dat de structuur ontbrak binnen de introductieperiode was merkbaar. Ten slotte werd er over de toekomstplannen van de nieuwe werknemers niet gesproken.

Fase 2: Het ontvangst op de eerste werkdagen verliep chaotisch. Daar waren alle drie parttimers het over eens. Twee van de drie werden gezien als uitzendkrachten van Mise an Place. Maar zodra zij aangaven dat zij nieuwe werknemers waren van VTE werden ze met open armen ontvangen. Daarentegen lag de werkkleding wel netjes klaar. Collega's stelden zich voor en gaven aan dat ze voor vragen naar allen van hen toe konden komen. Ze zorgden voor een open welkom. Degene die tijdens het evenement de leiding had, werd als je buddy aangesteld die dag. Maar in principe konden en mochten de vragen aan alle medewerkers van VTE worden gesteld. De rondleiding over het terrein heeft ieder op een andere manier ervaren. Loes kreeg een rondleiding bij haar intake. Benk vond het fijn dat er met een groep over het terrein werd gereden, omdat duidelijk werd gemaakt wat waar was. Jessa kreeg pas na een aantal maanden werkzaam te zijn bij VTE een rondleiding. Wel werd het terrein aan de hand van een plattegrond uitgelegd. Dit werd als 'jammer' ervaren, omdat ze graag met eigen ogen had willen zien waar alles was.

Fase 3: Aangezien alle parttimers niet allemaal tegelijk op dezelfde evenementen werken, zijn ze nooit allemaal samen. Tevens zijn ze ook nooit een keer speciaal bij elkaar gezet waarbij gesproken werd over het verloop van het werken bij VTE. Over leerdoelen werd ook niet gesproken. Loes had voor zichzelf persoonlijke leerdoelen opgesteld toen ze net kwam werken. Het motiveert haar om doelen te stellen, omdat ze het werk 'echt leuk vindt om te doen'. De organisatiestructuur vinden de drie parttimers soms 'een beetje chaotisch'. Het is afhankelijk van degene waarvan het evenement is, opvallend genoeg. Waarvan de ene denkt dat het komt door de groei van het bedrijf, denkt de ander dat de onderlinge communicatie de oorzaak is. 'Tevens kan het personeelstekort daar ook een bijdrage aanleveren', wordt er bij aangevuld. Over de organisatiecultuur zijn ze het alle drie eens. Het is een ontspannen en gezellige cultuur waarbij iedereen een positieve en open houding heeft. "One team, one task". De locatie draagt ook een steentje bij, want de voormalige vliegveld basis wordt als een inspirerende werkomgeving ervaren. De interesse van buitenstaanders is groot zodra de medewerkers vertellen over de evenementen die er plaatsvinden en de vliegtuigen die af en toe nog landen.

Fase 4: Zodra de parttimers er twee maanden werkzaam zijn krijgen ze het gevoel van verantwoording. Ze mogen zich ontfermen over de uitzendkrachten en hun kennis naar hen overbrengen, omdat ze weten hoe het werkt. Opvallend genoeg wordt er niet gesproken over het aanbod van ontwikkelingsmogelijkheden, terwijl daar best wel interesse in is. Benk stelt een cursus EHBO of BHV voor en Loes zou best meer willen weten hoe een evenement tot stand komt.

Fase 5: Reflecterende gesprekken worden sporadisch gevoerd in een officiële setting. Dit gebeurt eigenlijk tijdens de bedrijvigheid door in de wandelgangen. Alle drie parttimers ervaren dit als 'prettig'. Gesprekken op kantoor worden gezien als iets negatiefs. Daarentegen geven ze wel aan dat er altijd tijd wordt vrij gemaakt als hier belang bij is om iets te bespreken. Er wordt regelmatig gevraagd hoe het met je gaat en of je lekker in je vel zit. Wat Loes opvallend vindt is de goede werksfeer en de manier waarop ze betrokken raakt. Medewerkers van VTE proberen haar en haar collega's te motiveren te komen werken door te zeggen "Oh dit is echt een leuk evenement, hier moet je bij zijn!". Wat minder positief is, is de drukte die soms zichtbaar aanwezig is voor de volgende evenementen. De parttimers worden telkens weer verrast als ze het terrein op komen en overdonderd worden door de grote bezoekersaantallen. Ook de steeds veranderende opbouw van de evenementenruimtes wordt al indrukwekkend beschouwd. Jessa stelt voor om de binding tussen het team tot een nog groter succes te krijgen, is om een personeelsactiviteit alleen voor het team van VTE en zonder de bedrijven in Maarssen.

Wat voor een groter verantwoordelijkheidsgevoel kan zorgen is dat één van hen als buddy wordt aangesteld voor nieuwe medewerkers. "Ik dat het dan toch wat meer binnenkomt en dat diegene ook wat vertellen over hoe ze het vinden enzo", aldus Jessa. Het geeft Benk een succesvol gevoel als er hard gewerkt wordt in teamverband. 'Ik vind het altijd mooi, als we dan gewoon een beetje patat aan het bakken zijn. Dan heb je weer een rij van dertig man staan en dat je met elkaar dat gewoon in tien minuutjes wegwerkte.' Efficiënter werken onder het personeel zal zorgen voor een groter succes. Voor Loes is de groei van het vertrouwen haar succesvolle moment. Ze voelt dat ze zelf enorm is gegroeid en ontpopt, maar dit kan nog vergroten als ze voor het evenement plaatsvindt een overzicht krijgt met de activiteiten, haar werkzaamheden en eventuele kritieke momenten. Dit is terug te vinden in de negatieve punten. Jessa blijft zich herinneren hoe zij werd ontvangen op de eerste dag, aangezien worden als uitzendkracht. Loes en Benk vinden het storend dat men niet efficiënt communiceert. Loes krijgt het gevoel even aan de kant gezet te worden, als de vaste medewerkers het werkzaamheden zelf willen doen en zij maar even moeten wachten. 'Ik merk wel dat we heel veel tijd kwijt zijn met alle benodigde spullen bij elkaar verzamelen zeg maar. En alle spullen die je bijvoorbeeld nodig hebt voor één dag evenementen ligt over het hele terrein verspreid', aldus Benk. Opvallend genoeg wordt er over arbeidsvoorwaarden weinig tot niks gezegd.

Fase 6: Voor feedback gesprekken is zeker ruimte en wordt gedurende hun werkperiode gevoerd, maar dit wordt niet op een officiële manier gevoerd. Feedback gesprekken worden door de parttimers als prettig ervaren, omdat ze dan van hun fouten kunnen leren. Daarentegen geven zij weinig tot geen feedback aan de organisatie. Loes vindt zichzelf dan te bijdehand overkomen en Benk heeft het idee dat het niet zijn plaats is om er wat van te zeggen en Jessa is zich er niet van bewust. Complimenten geven doet ze daarentegen wel. Het is voor de parttimers te merken dat ze van *outsider* naar *insider* gaan. Ze hoeven niet alles nog te vragen, weten zelf hoe het moet of waar het ligt. Hierdoor wordt er efficiënter gewerkt dat toen ze net begonnen. Tevens hebben ze het gevoel dat ze echt onderdeel zijn van het team, een volwaardige collega. De waarden van de organisatie kunnen zij eigen maken, Benk geeft aan hetzelfde soort DNA te hebben als zijn collega's.

Fase 7: Volgens Jessa en Loes zit beloning in de kleine dingen. Een compliment geven als 'Oh tof, dankjewel!' en 'dit doe je echt goed!' of het bedanken voor je werkzaamheden die je verricht, wordt door hen gewaardeerd. Ook het uiten van vertrouwen door sleutels mee te geven om sloten open te maken of iets te pakken geeft het gevoel dat je erbij hoort. Na mate de parttimers langer werkzaam zijn bij VTE krijgen ze het idee dat ze wat meer los gelaten worden. Maar het verschilt wie het evenement uitvoert hoe dicht de begeleiding er op zit. De één geeft aan hoe zij het graag wil hebben, de ander zegt: 'Doe het maar lekker op je eigen manier'. Hoe vaker zij een handeling hebben uitgevoerd, hoe meer ze los gelaten worden om zelfstandig te werken. Voor wat betreft de loopbaan planning wordt er daar niet met hen over gesproken. Ze staan open voor opleidingen en trainingen.

Fase 8: De wensen en behoeften van de generatie – Z'ers zijn duidelijk. Je gewaardeerd voelen, laten blijken dat ze blij met je zijn en meetellen zijn voor Jessa belangrijke aspecten. Benk vult hierbij aan dat hij graag naar zijn mening gevraagd zou willen worden hoe hij ergens over denkt. Maar de communicatie en goede en mooi sfeer vind hij sowieso belangrijk. Er zijn meerdere factoren waardoor Benk, Jessa en Loes worden gemotiveerd. Het werk verrichten met het eigen team, zonder uitzendkrachten, tijdens een evenement van 1300 bezoekers waarbij alles goed verloopt, geeft een goed gevoel. Deel uitmaken van het proces motiveert Benk, want dan weet je wat je gaat doen. Bij Loes blijft de gezelligheid centraal staan. Het is hard werken, maar er heerst een goede werksfeer waardoor zij betrokken raakt. Social media wordt door de parttimers gebruikt, maar niet in overmate. Tijdens het werk worden er wel eens filmpjes gemaakt om vol trots de vrienden te laten zien waar ze werken. Hiermee kunnen zij overgehaald worden om ook te komen werken. Van hiërarchie is weinig merkbaar. Er wordt als één team gewerkt op hetzelfde niveau. De parttimers ervaren veel vrijheid en geen prestatiedruk. Er wordt wederzijds naar elkaar geluisterd. Jessa geeft duidelijk aan hoe zij betrokken raakt bij de organisatie, namelijk door het krijgen van 'inside information'. Ook het gevoel van vertrouwen zorgt hier voor. Ze krijgen informatie over de aankomende evenementen, zonder dat zij het mogen vertellen aan anderen. Benk voelt zich 'member' van VTE, hij raadt aan om 'gewoon mooi te groeien op de voet zoals het moet gaan'. Als collega's meer werkzaamheden zouden verdelen onder de parttimers zou voor Loes de betrokkenheid vergroot worden. Het gevoel van samen werken. Hierbij geldt ook voor haar het betrekken van de parttimers bij de voorbereiding van het evenement. Zodra zij op voorhand informatie ontvangen, scheelt dit vragen tijdens het evenement.

Fase 9: Alle drie zijn ze het er over eens, de communicatie binnen VTE is fijn, persoonlijk en direct. Ze hebben er geen behoefte aan om met de directeur aan tafel te zitten als dingen tijdens het broodjes smeren ook besproken kunnen worden. Benk heeft niet het gevoel dat hij iets niet kan zeggen, 'een groffe grap kan hij er ook uit gooien, omdat het kan'. Het praatje maken onderling zorgt er bij Jessa voor dat ze snel betrokken raakt bij het hechte team. Loes benoemt ten slotte de communicatie per app en telefoon wat snel gaat. Voor wat betreft de missie en visie is het voor de drie parttimers vaag wat deze zijn voor VTE. Benk en Loes geven aan dat het eigenlijk wel goed is om te weten, want dan weet je waarvoor je werkt.

Marten Foppen, Vliegveld Twenthe Evenementenlocatie

Fase 2: Het ontvangst bij VTE wordt omschreven als volgt: 'We willen eigenlijk mensen ontvangen zoals we mensen thuis zouden ontvangen.' De nieuwe medewerkers worden binnen gelaten in een warm bad waarbij veel humor aanwezig is op de werkvloer. Opvallend is dat 'het mensen relatief snel in het diepe gooien', bewust wordt gedaan. Een buddy wordt je niet letterlijk aangesteld, maar Martijn behoedt zich over de mensen van de uitvoer. Hij zorgt voor het rondje over het terrein en legt de praktische zaken uit. Het type medewerker, generatie – Z, is vrij om mee te denken in oplossingen binnen de organisatie.

Fase 3: Marten Foppen geeft duidelijk aan dat de organisatiestructuur naar onbewust bekwaam gaat. Deze frustratie komt tot uiting als volgt: 'Maar we doen het toch altijd zo? Ja, maar dat kan nu niet meer'. Er ontstaat frictie. Wat betreft de organisatiecultuur is veel humor heel typerend op de werkvloer. Daar wordt meteen bij gezegd dat dat wel bij je moet passen. Binnen VTE heerst een aanpakkersmentaliteit.

Fase 4: De inbreng van de generatie – Z'ers om praktischer te kunnen werken wordt enorm gewaardeerd bij de professionalisering van de organisatie, aldus Marten. Minder dingen verhuizen en onnodig heen en weer rijden zijn hier voorbeelden van. Zelf geeft Marten aan dat ze veel meer kunnen winnen op zelfstandigheid en verantwoordelijkheid. Opvallend genoeg spreekt hij over sociale hygiëne, BHV, EHBO en een heftruck rijbewijs.

Fase 5: Het voeren van reflecterende gesprekken wordt onbewust niet gedaan. Daar wil Marten zich wel echt in professionaliseren. De huidige gesprekken wordt gevoerd zoals: 'Joh, hoe gaat het, zit je lekker in je vel?' Wat betreft de ontwikkeling van een medewerker heeft Marten dat zo door of ze het begrijpen en het leuk vinden. Voorgangsgesprekken zou een moment van verbetering kunnen zijn om tot iets te komen.

Fase 6: Feedback en complimenten geeft Marten iedere dag, zowel verbaal als non-verbaal. Zodra iets minder goed gaat neemt hij iemand apart en spreekt in de termen als: 'Hé, dit en dit zie ik en daar ben ik niet van gediend. Snap je dat ik dat niet leuk vindt?' Medewerkers krijgen de vrijheid om bepaalde beslissingen te nemen, zolang de klant maar ontzorgd blijft. Wat Marten betreft wordt een nieuwe medewerker een member als hij/ zij trots is om te morgen werken voor Vliegveld Twenthe en vertelt diegene dat vol trots op verjaardagen?

Fase 7: Beloning wordt gezien in de vorm van salaris. Het aanvangssalaris is relatief laag, maar in de eerste twee jaar worden twee keer een stapje van €100 gemaakt om te belonen.

Fase 8: Volgens Marten is de grootste behoefte van een generatie – Z medewerker 'het kunnen bijdragen aan het prooes'. En die mogelijkheid is zeker aanwezig op de werkvloer van VTE op z'n eigen kennisniveau. De motivatie om bij VTE te komen werken moet salaris niet op nummer 1 staan en de primaire arbeidsvoorwaarden in balans blijven met hetgeen wat de markt biedt. In hiërarchie gelooft Marten niet in. 'Als het moet beslis ik, maar dat is eigenlijk al te ver. Alleen in tijden van crisis is dit nodig als er iets besloten moet worden.' Hij wil ook gewoon graag in de operatie mee draaien. Om een voorbeeld te geven bakt hij patat, rijdt rond op de heftruck en verkoopt muntjes.

Fase 9: De succesfactor binnen VTE is om de interne organisatie te laten zien 'Hé we doen het hier echt samen. De directeur staat hier ook gewoon tafels te sjouwen'. Daarentegen zit het grootste knelpunt in de interne organisatie. Tot een paar jaar geleden was het team van VTE relatief klein. Maar nu moet dat ook anders neergezet worden, want het kan niet meer zoals het altijd ging.

Zoals Marten aangeeft: 'onbewust onbekwaam en bewust onbekwaam en dan naar onbewust bekwaam toe.' De medewerkers moeten een DNA hebben waarbij *no nonsens, to the point* en *straight forward* centraal staan. Het belangrijkste is een heel sterk homogeen DNA, samen de klus klaren, waarbij flexibiliteit en bereid zijn om die klant, die gast een onvergetelijke dag te geven. Volgens Marten geeft dat aan dat de medewerkers dan met trots en plezier naar hun werk komen. Zodra zij met passie en bevologenheid spreken over hun werk bij VTE pas je bij het team. Tevens moet je het juiste type mens zijn, de organisatiecultuur je passen en jouw eigen waarden en overtuigingen met die van de organisatie overeenkomen. Je wordt gecoacht door Marten waar nodig is, daar houdt hij heel erg van. Oplossingsgericht zijn en de vrijheid hebben om met eigen voorstellen te komen is zijn werkcultuur. Het samenwerken leidt tot een verbeterd proces. "De sales dames voeren de offerte gesprekken, waarbij ik achterover ga leunen in plaats van de leidende rol hou, met als gevolg een verhoging van de *hit* percentage van de deals", aldus Marten. Financieel gezien kan VTE mooie groeispelingen maken. De budgetten zijn onbeperkt, omdat er voldoende liquide middelen aanwezig zijn in het bedrijf. Het is een gezond bedrijf met voldoende geld en per saldo is het altijd nog goedkoper om iets meer te steken op werving. Marten heeft een duidelijk toekomstperspectief: 'Als ik mijn ogen dicht doe en ik kijk vooruit, dan over vijf jaar, op korte termijn, dan werken hier zo'n zestig, zeventig mensen. Waarbij er 40 in de uitvoer lopen. Dus dat betekent dat er voorgeselecteerd moet worden op die personeelsgroei en zullen er zo langzamerhand mensen toegevoegd moeten worden.' De kernwaarden moeten wel centraal blijven staan: flexibiliteit, zelfstandigheid en durven beslissingen te nemen. Als er over de missie en visie gesproken wordt, gaat het over continuïteit. Het gaat om mooie dingen neer zetten met een heel warm gevoel, familiegevoel zonder bloedverwanten. Geld verdienen is daar dan een gevolg van.

Marthe van der Kint, Fan - Factory

Marthe categoriseert de fasen als volgt: employer branding, selectie, pre-boarding en onboarding. Waarbij de employer branding belangrijk is hoe de organisatie bekend staat in de buitenwereld en er bij de selectie gecheckt kan worden of de kernwaarden en het gewenste gedrag overeen komen met de sollicitant.

Fase 1: De periode tot je eerste werkdag, de pre-boarding, kun je online worden voorzien van informatie. Dit scheelt kosten voor een introductiedag en kan in je eigen tijd. Door een welkomsvlogje en een A4'tje met belangrijke informatie wat je aan moet, of je eten moet meenemen en wie je op zal wachten zorgen voor een goeie eerste dag.

Fase 2: Zorg voor een georganiseerd ontvangst, waarbij er een cadeautje klaar staat, je voorgesteld wordt aan je buddy en er op de eerste dag koffiemomentjes ingepland staan om de manager en HR-directeur te leren kennen waarbij de missie en visie en praktische zaken worden uitgelegd. Die buddy beschikt over basis leiderschap skills, durft je aan te spreken, kan coachen en kan het gewenste gedrag voor de organisatie overbrengen. Het onboardingsproces slaagt hierdoor op een laagdrempelige manier waarbij afscheurkaartjes gebruikt worden om koffiemomenten in te plannen en gesprekken te voeren over hoe het inwerken verloopt. Het leren kennen van je collega's wordt spelenderwijs aangepakt met een battle, zoals egg hunting game en wordt er een programmaboekje ingezet die gemaakt is door de HR-directeur met allerlei vragen over je collega's.

Fase 4: Marthe benadrukt hoe belangrijk het is om de kansen en ontwikkelingsmogelijkheden voor een nieuwe medewerker al meteen in de beginperiode te bespreken. Dit zorgt voor inspiratie, betrokkenheid en optimale prestatie. Hierbij kan de onboarding-app ingezet worden om de vlogjes te laten zien van andere medewerkers.

Fase 6: "Feedback moet centraal staan bij de mensen om je heen: ten eerste van je buddy, zeker van je leidinggevende en van je collega's", aldus Marthe. Ook moet je als nieuwkomer feedback geven aan de organisatie, zij moeten er om vragen. Marthe benadrukt hoe generatie – Z medewerkers juist heel goed met feedback om kunnen gaan, als je maar terechte feedback geeft. "Ze plannen zelfs feedback gesprekken in om elkaar tips en tops te geven." De coachende rol is hierbij ook belangrijk waarvoor de buddy is aangesteld. Hij moet je leren wanneer je voor het bedrijf presteert met een tien. Het zelfstandig werken is hierbij ook opvallend. Zodra zij weten wat de kaders zijn waarin ze werken en met welk doel, nemen zij hun verantwoording om er voor te zorgen dat de klant blij is. Marthe is er van overtuigd dat je er eerst voor moet zorgen dat je medewerkers van je organisatie houden, want dan volgen de klanten en gasten vanzelf.

Fase 7: “Erkenning en waardering is super belangrijk, beloning in geld is het minst belangrijk.” Opvallend genoeg vinden medewerkers oprechte complimenten, tijd en aandacht meer waard dan een hoog salaris of goede arbeidsvoorwaarden, oftewel de intrinsieke waarden. Door een medewerker onderzoek en pulls metingen regelmatig uit te voeren wordt de medewerkersbeoordeling getest. Fan Factory werkt met persoonlijke rapporten waar de ontwikkeling en beoordeling van de medewerkers bijgehouden wordt. De leidinggevende heeft de voorbeeldfunctie.

Fase 8: Marthe omschrijft de generatie – Z medewerker als volgt: “Alles moet kort en bondig, ze hebben een spanningsboog van acht seconden. Ze zijn visueel ingesteld, willen geen tekst maar beeldmateriaal en willen flexibel zijn. Hier moet rekening mee gehouden tijdens het onboardingsproces. “Zet filmpjes of quiz vragen in”, stelt Marthe voor. Fan Factory verkoopt platformen waarop ze continu worden geprikkeld met leuke, nieuwe dingen maar wat ze ook leuk vinden om te doen en hierdoor leren. De motivatie bij deze generatie ligt bij de betrokkenheid, gezien worden en graag ergens aan bijdragen. De ‘why’ en ‘what’s in it for me?’ zijn heel typerend, ze willen weten waarom ze dingen moeten doen of leren en zijn dus best egoïstisch. Dit is terug te zien bij hun mening over hiërarchie. Zodra ze ontzag voor je hebben ‘vliegen ze voor je’ en ze doen dingen, omdat ze dat zelf willen. Het inspraak hebben op alles en ergens mee bemoeien zijn kenmerkende aspecten. Tijdens het onboardingsproces staat het centraal waar het bedrijf naartoe gaat, omdat ze graag ergens aan willen bijdragen. Door op een leuke en interactieve manier iets bij te brengen over het werk, betrek je deze generatie bij de organisatie. Marthe geeft een leuk voorbeeld over de pannenkoekenbakker die klant van hun is: ‘Elke maand is er pannenkoeken challenge; Wie weet er een leuk pannenkoek idee voor een pannenkoek recept?’ Daar worden generatie – Z’ers warm van. Door regelmatig vragen te stellen over verschillende onderwerpen op het platform waar medewerkers door middel van smileys reageren, wordt er gecheckt of zij nog betrokken zijn. Op de resultaten wordt geanticipeerd. Wat betreft het *job hoppen* staat Marthe hier heel redelijk tegen over. “Je moet vooral streven naar medewerkers die het beste uit zichzelf halen, in plaats van naar loyale medewerkers.”

Fase 9: Over de succesfactoren van een onboardingsproces heeft Marthe een aantal opmerkingen. Allereerst gaf zij een nieuw inzicht, de *service profit chain*, wat er voor zorgt dat je succesvol bent als organisatie. Het antwoord is dat de juiste mensen zorgen voor een hartverwarmende dienstverlening. Hiermee wordt aangegeven dat het investeren in de employee journey, met de nadruk op het onboardingsproces, zeker succesvol is. “De HR-afdeling zorgt voor onze allerbelangrijkste asset, namelijk onze medewerkers”, aldus Marthe. Onboarding, erkenning en waarding zijn erg belangrijk. Het werken met een persoonlijk rapport werkt effectief, omdat de medewerker er zelf aan moet werken om zijn probleem op te lossen. In het rapport staat wat hij er allemaal aan kan doen om het werkplezier terug te krijgen. Tijdens trainingen aan managers wordt hen geleerd hoe zij met een 100-dagen actieplan bevoegdheid en betrokkenheid van medewerkers omhoog kunnen brengen door middel van tips op verschillende aspecten. Volgens Marthe zijn er een aantal grote knelpunten en valkuilen rondom het onboardingsproces. Dit proces heeft alleen een kans van slagen als alle mensen die ermee te doen hebben betrokken worden bij het design van een nieuw platform en er draagvlak voor wordt gecreëerd. Vaak gaat alleen de HR-manager hiermee aan de slag, waardoor het draagvlak op de vloer 0 is, oftewel zonde van de tijd en energie. Ouderwetse denkpatronen van oudere generatie directeurs of managers kunnen een probleem zijn, maar zodra er inzicht in de cijfers gegeven wordt, kunnen deze patronen aan de kant worden gezet. Tevens moet er meer geïnvesteerd worden in de pre-boarding, want dan is de nieuwkomer juist super gemotiveerd. De reden van deze valkuilen is dat er “simpelweg niet nagedacht wordt dat het een optie is”, aldus Marthe. De ideale introductie voor Marthe is als volgt: Introduceer een app waarop je contact laat vullen door een werkgroepje (iemand van HR, iemand van marketing en communicatie, manager van de werkvloer en iemand die net gestart is). Er kan intern mee gecommuniceerd worden en op de tijdlijn staan uitnodigingen voor online programma’s, introductie video’s, welkom vlogjes en e-learning. Hiermee gaat de medewerkersbetrokkenheid gegarandeerd omhoog. Veel generatie – Z medewerkers gebruiken dit buiten werktijd, wat ideaal is voor de werkgever. Generatie – Z medewerkers presteren goed op complimenten, dus dat is belangrijk tijdens het communiceren. Hierdoor gaat iemand het goede gedrag herhalen. Om er voor te zorgen dat Vliegfeld Twenthe succesvol de toekomst tegemoet gaat heeft Marthe een advies voor de organisatie. Noteer als eerst wat de doelstelling van een goede onboarding is, dan wat er gelukt moet zijn over een jaar als je als nieuwkomer in dienst bent gekomen, wat de randvoorwaarden zijn en hoeveel tijd managers mogen besteden om er iets aan te doen. Ten slotte moet er duidelijkheid komen waar het tijd en geld op gaat leveren.

Dit wordt met een selectieve groep bedacht binnen de organisatie om te zorgen voor draagvlak op de vloer. Fan Factory biedt verschillende onboardings arrangementen aan organisatie, met of zonder platform.

J: Goeiemorgen Benk ,allereerst hartelijk dank met je tijd wilde vrij maken, dat ik je mag interviewen. Ik zal me nog even voorstellen aan je, ik ben je collega Judith, 25 jaar voor mijn opleiding facility management ben ik nu aan het afstuderen bij Vliegveld Twenthe Evenementenlocatie. Eigenlijk ben jij mijn collega.

Ik ben een onderzoek aan het doen naar de medewerkersbetrokkenheid van Generatie Z waar jij onder valt en door middel van het onboardingsproces medewerkersbetrokkenheid te verhogen. Om ervoor te zorgen dat alle informatie goed verwerkt wordt nemen we dit interview op met geluidsopnamen en ik neem aan dat je hiermee akkoord gaat?

B: Ik vind alles best

J: Fijn dankjewel, nja het gesprek gaat ongeveer een half uurtje duren, waarin we een aantal onderwerpen gaan bespreken en wil ik graag met jou beginnen. Wil jij je even kort voorstellen?

B: Ja natuurlijk, ik ben Benk Sinkweg, achttien jaar en kom uit Oldenzaal in het mooie Twente.

J: in het mooie Twente, goedzo.

J: En sinds wanneer werk je bij Vliegveld Twente?

B: In mei 2019 denk ik ook, weet ik niet zeker, maar rond die tijd

J: rond die tijd, nou helemaal goed.

J: Zoals ik al zei het onboardingsproces is een onderdeel van de employee journey, de reis van je werkleven leven, en dat bestaat uit een aantal fasen. En in die fasen hebben we een aantal touchpoints, contactmomenten, waarin we er voor zorgen of eigenlijk de organisatie er voor zorgt dat jij als medewerker betrokken raakt en blijft vooral bij de organisatie. Kun je mij wat meer vertellen over de eerste dag, je werd aangenomen? Misschien wel de periode tot de eerste dag. Hebben zij jou hebben voorbereid? Hebben ze jou rondgeleid op het terrein? Hebben ze wat informatie verteld over het bedrijf?

B: Nou ja, over informatie over het terrein, bij de barbecue en in de vakantie,

J: Ja de personeelsbarbecue

B: Ja of iets daarna zijn we met de hele groep over het terrein gereden van waar is waar en waar moet je zijn en zo, dat dat vond ik wel persoonlijk wel fijn

J: En de hele groep zei dat alle nieuwe generaties met parttimers?

B: Toen iedereen die aangenomen was. Die was er toen ook. En de eerste dag. Dat zal dan geweest zijn met de Kulturfest op de Strip, de op de Strip

J: Ja hoe werd je daar ontvangen?

B: Wel gewoon normaal van gewoon voorstellen. Nou ja, je had elkaar al eerder gezien. Maar mooi dat je er bent. En we gaat dit dit doen.

J: En werkkleding lag dat klaar?

B: Ja dat lag klaar.

J: Mooi.

B: En ze zeiden ook gelijk van t is niet waar, waar wij het op gehoopt hadden

J: Qua drukte bedoel je?

B: Drukke je inderdaad. En uhm

J: Maar we gaan je gewoon inwerken de eerste dag?

B: Ja

J: Kreeg je iemand aangewezen, toegewezen aan een buddy. Als je vragen hebt, dan mag je daarbij je naartoe. Of hoe werkt dat?

B: Ja, het was gewoon iedereen die er rondliep en uh

J: Geen verschil eigenlijk niet specifiek.

B: Je kon gewoon, ach iedereen die je wilde.

J: Ja maar dan de focus op eigenlijk de hele inwerkperiode. Dus niet alleen zozeer die eerste dag. Werkt vliegveld Twente voor jou ook met een buddy dat je denkt hé, maar als ik vragen heb, kan ik altijd op mijn buddy terugvallen?

B: Nou, niet zozeer één buddy is meer

J: meer dan

B: zeg maar de vaste krachten die kun je altijd wel

J: die kun je altijd benaderen. Oké want op een gegeven moment , je komt daar dan te werken en je komt binnen, de cultuur. Kun je daarover vertellen over de cultuur, wat je voelde of wat je zag, wat er gebeurde?

B: het is een ontspannen cultuur. Ik heb eerder bij een restaurant in Haaksbergen gewerkt en daar was het echt, de focus lag puur op werk en nergens anders op. En dat merk je dan wel.

J: Dus je zegt nu eigenlijk, eigenlijk wordt er ook naar ons als personeel omgekeken en niet alleen naar het werk.

B: Je bent niet alleen een instrument, zeg maar.

J: En hoe merk je dat?

B: Nah gewoon persoonlijke vragen van hoe gaat het op school? Of wat vind je leuk om te doen in het weekend?

J: Ja oké. En kun je misschien wat meer vertellen over überhaupt de communicatie.

B: Qua werkgerelateerd

J: Ja tussen collega's of euh, euh? Of misschien ook een beetje de hiërarchie dus tussen de directeur Marten Foppen?

B: Ik, ja ik persoonlijk altijd, ik merk het niet zozeer van de hiërarchie. Kijk als zij natuurlijk iets zeggen tegen mij, dan volg ik het op natuurlijk, maar dat is niet zo dat ik euh.

J: Je voelt het niet lager, je voelt je iemand uit hetzelfde.

B: Ik voel niet dat ik iets niet kan zeggen zeg maar nee als ik een euh. Als ik er een iets groffere grap eruit wil gooien dan doe ik dat ook gewoon

J: Ja, omdat daar de sfeer dan ook gewoon naar is

B: Ja, omdat het kan. Het is niet zo van euh, dat iedereen verbaasd staat te kijken als je zoiets doet. Ja, misschien wel, maar niet.

J: Nee, nee, nee. De zin van een hele strenge baas die jou op je vingers kijkt en tikt en zegt hij euh

J: En dan komen we even terug bij de cultuur, missie en visie. Is dat uitgelegd? Begrijp jij waar vliegveld Twente voor staat en waar ze naartoe willen?

B: Waar ze voor staan? Innovatie?

J: Meer de vraag, je hoeft me niet te vertellen wat het is, wat hun missie een visie is. Maar is het jou verteld? Weet jij waar het bedrijf uiteindelijk naartoe wil? Heeft bij de introductie Marten Foppen bijvoorbeeld, of een andere collega van het vaste team jou verteld hé wat is de missie en visie van het bedrijf?

B: Niet dat ik mij kan herinneren. Ik kan het zo zelf wel een beetje invullen.

J: Vind je belangrijk dat je weet waar het bedrijf naartoe wil?

B: Het is altijd mooi om te weten. Dan weet je wel een beetje waarvoor je werkt zeg maar

J: En wat het doel is uiteindelijk.

B: Ja

J: Ja

B: En om deel uit te maken van het proces. Dat is altijd, dan weet je ook wat je gaat doen zeg maar.

J: Ja, want de betrokkenheid is belangrijk voor jou?

B: Nou ja, ik vind het wel als ik ergens ga werken dan wil ik wel me wel volledig inzetten.

J: En kun je je dan

B: als een soort van band opbouwen met bedrijven

J: Mooi, want je had net al een link met het bedrijf die vorige werkgever van jou. Wat merk je daar dan het verschil in wat Vliegveld Twente dus beter doet?

B: Nou het is vooral veel opener. Zeker in de communicatie in het gewoon, het praatje met elkaar maken J: persoonlijker?

B: veel persoonlijker. Niks tegen dat andere bedrijf natuurlijk.

J: Nee, maar het is misschien ook omdat een andere doelgroep is. En dan hebben we het gehad over de cultuur, maar hoe is de structuur binnen het vliegveld Twente.

B: Het eerste wat bij mij opkomt is soms een beetje chaotisch

J: en waarom merk je dat?

B: Nou ja, euh een paar weken geleden was dat nog met uhm. Even kijken, dat was dit keer met dat christelijke evenement

J: De vierde musketiers?

B: Ja dan het ene moment dan wordt je naar buiten gestuurd met uh, met de opdracht dit en dit

J: Uhm

B: En dan tien minuten later wordt dat weer overruled zegmaar door iemand anders die zegt nee, je moet binnen gaan staan. Dan moet je toch weer naar buiten. En dan alles

J: Ze zijn niet duidelijk.

B: Nee, loopt een beetje door mekaar.

J: En hoe kan dat denk je?

B: Ja, omdat dat dat zelf niet euh, niet genoeg onderling met elkaar praten en dan was er weer personeelstekorten voor die dag ja

J: Uhm

B: Dan dan, dan moet er geschoven worden. Maar dat schuift de ene je die kant op en de andere precies de andere kant.

B: Dus eigenlijk is de communicatie onderling niet helder.

B:Nee.

J: Jij hebt natuurlijk zelf ook, ben je nu een aantal maanden hier aan het werk en wellicht heb je nog wat meer werkervaring ergens anders. En merk je dan dat je je eigen kennis en kunnen mag toepassen? Je merkt dat dat niet mag.

B: Nee meer dat het niet zo zeer aan bod komt.

J: Het komt niet aan bod. Dus als jij zelf een initiatief hebt van hé joh laten we het zo doen.

B: Nee, nee, nee

J: Op die manier

B: nee, nee, dat is wel euh.

J: bedoel ik

B: Ik heb vaak wel genoeg iets gezegd van kan misschien ook wel zo en dan wordt er ewoon over nagedacht.

J: En wordt er dan over nagedacht en nog wat mee gedaan? Je mag het dan ook uitvoeren of zij gaan het wel uitvoeren.

B: Ja ligt eraan, zoveel ervaring heb ik natuurlijk niet dus. Meestal wordt het wel een beter idee van een meer ervaren.

J: Het kunnen ook kleine dingetjes zijn hè

B: Ja

J: Het stapelen van kopjes is al een voorbeeld.

B: Oh ja, dat kan ook aan, daar heb ik nooit zo over nagedacht.

J: Niet bewust?

B: Nee. Ben ik ook niet zo zeer mee bezig.

J: Nee, je bent gewoon lekker aan het werk. Heel goed. En naarmate de tijd je daar werkt, je gaat je meer ontwikkelen, zowel persoonlijk als professioneel. En wat zijn de mogelijkheden? Ontwikkel mogelijkheden voor jouw. Ze zeggen nu hé je bent nu aangenomen als parttimers, dus je kunt de evenementen uitvoeren die die wij voor jou hebben en als je kan werken kom je werken. Hebben ze ook vertelt, jo als jij dan helemaal niet naar je zin hebt, kun je uiteindelijk daar en daar eindigen. Of weet jij gewoon? Ik ben hier voor aangenomen en ik blijf hier voor aangenomen. Is dat überhaupt over gecommuniceerd?

B: Er is uh, nee er is nooit iets zegt van uh. Ik, ik heb gewoon bij mijzelf gedacht: ik werk hier totdat het een keer klaar is.

J: je bijbaantje

B: Ja

J: Klaar bent met school, gaat studeren. En verder qua ontwikkelingsmogelijkheden? Denk dan aan cursussen of aan EHBO of aan uh

B: Nee, wordt niet aangeboden

J: Zou je dat willen?

B: Ik zal best wel een cursus EHBO willen volgen. Als je ziet, als je hoort in de media tegenwoordig dat zoveel mensen het al kunnen

J: Ja

B: Ik wil het dan ook wel doen, maar dat is er tot nu toe nog niet van gekomen.

J: Nee, nee eigenlijk. Maar er is ook niet over gesproken. Zou je het belangrijk vinden, dat ze er toch mee zouden komen?

B: Ja ik weet dat er natuurlijk wel redelijk wat BHV'ers op het werk rondlopen, maar. Dat er erover gepraat wordt, is ook niet, zou ik ook niet verkeerd vinden.

J: Nee dus eigenlijk wel goed?

B: Ja

J: Zou wel voorgesteld mogen worden? En als je dan zo in gesprek bent met je naaste collega's. De parttimers of juist mensen van kantoor of Marten Foppen als directeur? Hoe is dan de communicatie het feedback geven en geven feedback aan jou? Wellicht geef jij een keer feedback terug. Laten we beginnen met Marten, Marten geven jou feedback. Hoe gaat dat? Op je werk, wat je aan het doen bent? Hoe je werkt?

B: Dat gebeurt niet zo veel. Nee of je bent goed bezig of je bent gewoon niet zo goed bezig. Maar dat laatste heb ik nog nooit gehad dus

J: feedback is niet meteen negatief.

B: Nee weet ik

J: Maar hé Benk goh, ik zag je daarnet met die vrouw die een beetje kreupel liep en je hield haar even de deur open houden.

B: Ja nee, ja dat soort dingen, daar is altijd wel tijd voor.

J: Wordt ook wel gedaan?

B: Wordt wel gedaan.

J: En als jij nou eens een keer wat aan te merken hebt op je collega's van het vaste team, doe je dat? Is er ruimte voor?

B: Is zeker ruimte voor maar soms heb ik ook wel het idee van dat is niet mijn plaats om te zeggen

J: Nee?

B: daar komen ze achter

J: maar dat vind ik wel interessant, waarom dan niet? Voel je je dan toch minderwaardig dat jij niet mag zeggen

B: Nee ik voel me nooit minderwaardig. Ik zeg wat ik wil zeggen euh

J: ja, dus daar voel je wel ruimte voor?

B: Soms denk ik als diegene weet dat het niet zo hoort en ze doet het alsnog dan denk ik ja

J: Zoek het maar uit

B: stik er in

J: Ja helder Heb jij veel feedback voor de organisatie? Zijn de opvallende dingen die jij ziet gebeuren? En dan mag je in de breedste zin van het woord denken. Wat vind jij als jij aan Vliegveld Twenthe denkt je meteen al chaotisch, dat vind je meteen al een punt.

B: Dat zegt aan de ene kant ook wel genoeg natuurlijk, ik

J: heb je daar misschien nog wat voorbeelden van of kun je daar wat specifieker in zijn?

B: bij communicatie dat je van de ene kant van het vliegveld zowat naar de andere kant, naar de andere kant wordt gestuurd.

J: Ja en verder, want ze zijn aan het groeien. Het wordt nu echt een groot bedrijf. Heb jij me nog meer opvallende dingen die je denkt hé? Wellicht tips.

B: Merk wel dat dat we heel veel tijd kwijt zijn met alle benodigde spullen bij elkaar verzamelen zeg maar, J: er is niet zoveel structuur

B: en voor alles, alle spullen die je bijvoorbeeld nodig hebt voor één dag evenementen ligt over het hele terrein verspreid. En het is geen klein terrein, terrein natuurlijk.

J: Nee, dus jij zegt

B: Daar ben je ook al zo soms drie kwartier mee bezig. Als je van de strip na eerst na elf moet endan twee

J: Ja

B: enzovoort enzovoort

J: dus efficiënter werken.

B: Efficiënter sowieso.

J: En wat vind je nou verrassende punten, je kwam bij vliegveld Twente. Je bent nu op een gegeven moment in fase vijf, na honderd dagen ben je volledig ingewerkt en dan denk je go dat blijft me iedere keer weer verrassen. En dat mag dan even positiever zijn.

B: Ja hoe groot alles is. Ja, nee, ik vind, ik vind het harstikke gaaf.

En het terrein en de gebouwen bedoel je dat?

B: Ja en het terrein, dat vind ik mooi. En dan kom ik daar weer door die poort heen en al die honderden auto's daar weer staan als je, en dan moet je er weer doorkomen. Vind ik allemaal mooi

J: Ja en dan denk je jow wat gaaf wat we hier allemaal uh

B: Ja en wat voor verschillende volken er ook komen. Nou, die vier musketiers en had je daar een paar maanden daarvoor voor die Molukkers

J: Ja

B: en daarvoor weer uh ja, dat cultuurfest, dat was nog wat minder natuurlijk, maar niet in de zin van die mensen. Maar in de zin van de drukte.

J: Ja

B: Ja dat wil ik even gezegd hebben.

Ja de drukte vind je dus, ja leuk. Uhm dus eigenlijk ga, val jij ook telkens wel weer voor de beleving die jij ervaart

B: Ja

J: en vind het ook echt iets belangrijks, de beleving die telkens weer terugkomt? Ook omdat het een kenmerkend iets is bij generatie Z? Zij gaan voor beleving, als ze op een terras gaan zitten in de stad met een kop koffie, dan gaan ze voor beleving. Vaak maken ze er nog even een social media berichtje van om het te laten zien aan hun naasten generatie z'ers. Is het voor jou ook belangrijk beleving?

B: Beleving speelt wel mee. Maakt het niet zo heel, heel belangrijk, ik vind het gewoon mooi. Dat ik dat zie, als ik daar aan kom, wat voor groot gebouw het is, maar ik hoeft niet per se te zeggen dat ik daar weer iets van op de social media zet.

J: Nee oké. En succesvolle momenten waarvan jij dacht hé maar ik ook al ben ik parttimer, ik dan niet 40 uur per week aan het werk, wat zorgt er voor jou dan voor een succesvol moment? Misschien wel juist in relatie met je met je collega's die wel 40 uur of meer aan het werk zijn.

B: Een succesvol moment, ik vind ik vind altijd mooi, als we dan gewoon in die euh, een beetje op patat aan het bakken zijn. En dan heb je er weer een rij van dertig man staan en dat je met elkaar dat gewoon in tien minuutjes wegwerkte.

J: Teamverband. En denk je dan werkt als team

B: Ja dat je dat dan gewoon even snel wegwerken Geef allemaal een goed gevoel, van een moment van rust.

J: Wij hebben weer even goed samengewerkt. Teambuilding. Maar wat zou kunnen leiden tot een nog groter succes.

B: In welke zin?

J: de breedste zin van het woord? Je hebt het nu over het werk dat wij verzetten. Je hebt gesproken over het efficiënt werken.

B: Nou, dat efficiënter werken, nou je hebt meer personeel bij sommige evenementen. Dat helpt sowieso mee,

J: Waaraan?

B: Ja, qua taakverdeling, dat je dat je niet één of twee posten onderbezet hebt en dat er telkens eentje moet shufflen tussen die twee of drie posten.

J: Ja, dus eigenlijk altijd een back up hebt die van één of twee.

B: En wat je ook nog andere kan invoeren, weet je dat je één of twee mensen stand by hebt staan als door een paar niet op komen dagen, om welke reden dan ook.

J: Ja

B: Dat je die op kan bellen van uh,

J: dus eigenlijk een beetje het verruimen van het werknemersbestand.

B: Ja zeker

J: Oké dan hebben we heel veel positieve dingen gehad. Maar wat viel er echt vies tegen? Waarin kan vliegveld Twente zich verbeteren? En dan laten we dan even zich focussen op de medewerkersbetrokkenheid. En niet zozeer over de organisatie van evenementen.

B: Ik zou zo 1-2-3 niks kunnen bedenken.

J: Zij hebben jouw op dag 1, het moment dat je het langst bij je blijft, in gedachten. Zij hebben jou ontvangen en dat ging allemaal prima. Je kleren lagen daar, je kon genoeg mensen vragen als buddy zijnde. Maar wat zou je eigenlijk, want je bent nu bijna een jaar in mei. Wat had je nog wel anders willen hebben? Euh, eerst meer feedback, uh meer reflexie of juist te zeggen je bent nu aan het ontwikkelen dat dat ook meer in de gaten wordt gehouden? Hoe word jij meer betrokken? Wat had beter gekund?

B: Meer naar je naar je mening gevraagd worden over hoe jij over sommige dingen denkt dat. Dat vind ik heel prettig als de

J: En laten ze nog steken vallen?

B: Nu ja, er wordt niet altijd om iets gevraagd, zeg maar. Snap ik ook, want het is ook niet je taak, zeg maar, maar

J: het zou mooi bijkomstigheid zijn?

B: Zeker, zeker

J: En je vertelde dat je met een groep bent begonnen met meerdere generaties – z'ers

B: Ja

J: gedurende een periode van het afgelopen jaar, hebben zij, bijvoorbeeld Marten, jullie nog een keer bij elkaar gezet? Nog eens een keer dingen besproken of over zowel het bedrijf of over de voortgang van jullie werkzaamheden of voor andere dingen?

B: Nee, die hebben sommige van die groep. Sommigen zijn gestopt en sommige ook ondanks dat ze er nog wel werken heb ik ze, sinds het kerstfeest niet meer gezien.

J: Nee, dus

B: omdat je gewoon nooit samenwerkt.

J: Nee, nee, maar jullie zijn ook nooit een keer speciaal bij elkaar gezet.

B: Nee

J: Om allemaal een keer op woensdagmiddag twee uur. Want dan ga ik jullie je nog even wat vertellen of evalueren of wat dan ook.

B: Nee.

J: Heb je er behoefte aan?

B: Nee, ik denk dat het ook wel persoonlijk gewoon in één op één gesprek kan.

J: Ja

B: Daar hoeven geen uh,

J: Nee, en dan nu na zo'n hele tijd, want je bent nu geïntegreerd binnen het bedrijf? Kun je vertellen dat je zelfstandig kan werken?

B: Ja ligt eraan wat.

J: Ja maar merk je wel het verschil van tussen hoe je net begon en merk je de zelfzekerheid die je nu hebt, dat je dat zelf

B: Ja, ja

J: maar?

B: Nou ja, toen dat begon had ik voornamelijk in de horeca gewerkt, uh als in de keuken of als afwasser of euh. Voor hulp van de chef

J: achter, beetje de back office?

B: beetje klaarmaken en zo. En nu is het wel veel meer, je staat vooraan aan de horeca kant

J: meer klantcontact

B: je bent zeer, je bent veel meer met klanten bezig enzo en dat merk je wel in je sociale vaardigheden. Je maakt sneller en makkelijker een babbeltje.

J: En zo ben je persoonlijk gegroeid, maar bij professioneel?

B: Uh professioneel

J: in je werkzaamheden denk ik dan ook.

J: Leuk

B: Ja meer werkzaamheden om handen hebt gekregen en dat maakt ook wel zeg maar dat je er meer ervaring mee op doet, meer en zelfstandiger wordt. Dat je niet meer om alles hoeft te vraag van kan je me even helpen. Ah ik doe het zelf wel.

J: Mooi dus eigenlijk ben je wel zelfstandiger geworden.

B: Ja

J: En iedereen heeft zijn eigen waarden en overtuigingen, persoonlijk. Komen die een beetje overeen met die van de organisatie? Wat jij belangrijk vindt en waar jij in gelooft? Deel je dat met je collega's? Zit jij een beetje op hetzelfde DNA wat wij dan zeggen als je collega's?

B: Jawel, denk het wel.

J: Beetje dezelfde normen en waarden, zelfde manier van werken.

B: Ik heb nooit gehoord van wat je nu zegt of wat je nu doet, kan echt niet, dat strookt niet met mijn overtuiging.

J: OK, mooi, dan gaan we even naar het breedste gedeelte. Generatie Z. Waarin merk jij dat jij anders bent als generatie Z'er met dan iemand die nu 25 is bijvoorbeeld? En laten we het dan hebben over je wensen en behoeften.

B: Wensen en behoeften?

J: Uhm, wat vind jij dan belangrijk op de werkvloer?

B: Wat ik belangrijk vindt ..

J: communicatie? Daar hebben we het al even kort over gehad

B: Ja communicatie, mooie en goede sfeer dat vind ik wel mooi, dat vind ik sowieso belangrijk. Als het er een dooi boel is dan zie je me net zo snel weer vertrekken.

J: Maar communicatie is plat, dus gewoon hier om de tafel. Of moet je echt op kantoor komen, waar jij het beste?

B: Nee altijd is tussen neus en lippen door als je als er één aan het frituren is en de andere is broodje smeren bij wijze van.

J: Dat heb je liever?

B: Ja communicatie is communicatie. Maakt mij niet uit in welke vorm het is. Als je op kantoor zit, weet je dat het serieus is. En als je gewoon op de werkvloer weet je, dan kan het ook serieus zijn.

J: Ja, maar waar heb je behoefte aan?

B: Waar ik behoefte aan heb?

J: Dat het gewoon rust? Dat het gewoon hier in de gang is? Of dat het helemaal strak tegenover elkaar?

B: Nee, maar maakt mij helemaal niet uit.

J: Oké

B: Ik vind alles maar goed als er maar gepraat worden.

J: En wat nou een trend is, is bij generatie Z dat ze één jaar werkzaam zijn wellicht twee jaar en dan gaan ze weer naar een ander bedrijf. Een beetje meer onrust daarin. Hoe kijk jij daar tegenaan? Zie je

het bij jezelf ook wat je denkt van nou, ach, als ik hier een paar jaar heb gezeten dan vind je het ook wel weer prima waarschijnlijk, ga ik weer. Dat noemen we dan jobhoppen.

B: Ja, ik zie dat. Nee, maar dat zie ik nu omdat het mijn bijbaan natuurlijk is. Maar later uh, nee, ik denk dat ik me dan zelf wel toe kan wijden aan een ander bedrijf en dat niet voor twee jaartjes.

J: Nee, dus je zou

B: Ja zou ook al helemaal niet leuk vinden, want je bent telkens moet je weer een nieuwe uh, maar weer een nieuwe draai vinden.

J: Inwerken. Oké nou dat is wel grappig, want bij de meeste generaties z'ers is het hop nou ik ga weer.

J: Arbeidsvoorwaarden. Je krijgt natuurlijk iedere maand je geld. Belangrijk, dan kun je de kroeg in, etc. B: Ja anders zou ik er ook niet werken.

J: Nee, dus dat is wel motiverend,

B: Ja

J: Wat zijn nog meer belangrijke arbeidsvoorwaarde?

B: Ik vind het zoals het nu is zo wel goed geregeld. Ik heb niks te klagen,

J: maar bouw je een pensioen op?

B: Ja, vast wel. Ik heb geen idee eerlijk gezegd

J: nee maakt niet uit, uuuh

B: Ik heb er wel eens naar gekeken op die blaadjes die ik toegestuurd kreeg, maar stond er iets over pensioenen op?

J: Ja dat denk ik dus wel

B: Ja maar waarschijnlijk is dat zo weinig op deze leeftijd.

J: Ja, maar goed, je begint toch ergens.

J: We hebben het echt wel heel veel dingen al besproken. Begeleiding kun je daar misschien nog eens tot slot iets over vertellen?

B: Begeleiding van?

J: gedurende de periode dat je hier werkt, is dat in het begin intensiever geweest dan hoe het nu gaat?

B: Ja, toen het begon werd je meer begeleid van waar ligt alles, hoe moet dit hoe moet dat? Wat moet je hiermee doen? En nu eerst van euh. Weet je waar dit is? Ja nah, ga maar halen dan bij wijze van spreken?

J: Ja, dus eigenlijk werd alles mondeling gecommuniceerd over de introductie.

B: Ja, ik heb nooit iets schriftelijk gezien.

J: Nee, nooit geen inwerk boekje of. Hoe sta je er überhaupt tegenaan? Als jij van tevoren even een boekje had kunnen doornemen met informatie. Had je dat prettig gevonden, dan dat je daar nu bent gekomen en eigenlijk alles blanco is. Je weet eigenlijk nergens iets te vinden.

B: Nee, ik vond het mondeling ook wel prima. Ach een klein boekje was ze misschien wel handig geweest met wat dingetjes erin, maar als je keek naar hoe het bedrijf toen uh. Dat was natuurlijk nog niet zo gestructureerd als nu en dan. Dat was ook geen mogelijkheid toe.

J: Nee, nee. Oké daar leende het bedrijf zich ook niet voor. Nee ok. Naja, heb jij nog de laatste opmerkingen of euh toevoegingen betrekking op medewerkers betrokkenheid waarvan je denkt van hé maar als ze dat nou nog eens gaan doen of er aan toevoegen of juist niet meer gaan doen? Uhm. Dan voel ik mij nog altijd nog wel member van het vliegveld Twente.

B: Ja, maar ik voel me sowieso al een member. Maakt niet uit wat er nu nog verandert.

J: Dus waar moeten ze mee doorgaan?

B: Gewoon mooi groeien op de voet zoals het moet gaan.

J: Oké, goed. Nou dankjewel Benk.