

WHITEPAPER

Onboarding

**STAP 1:
MANAGEN VAN VERWACHTINGEN VAN NIEUWE MEDEWERKERS**

In deze whitepaper gaan we in op onboarding en de rol die verwachtingen spelen bij de nieuwe werknemer. U krijgt inzicht in hoe u deze verwachtingen kunt managen zodat de eerste 90 dagen voor alle betrokkenen succesvol verlopen.

Een paar feiten

48% van de recruiters geeft aan dat medewerkers vroegtijdig vertrekken omdat voorgehouden toekomstverwachtingen niet overeenkomen met de werkelijkheid (Hay 2014).

Bij 60% van de nieuwkomers vallen verwachtingen in de nieuwe baan tegen. (Workwonders)

INLEIDING

De eerste 90 dagen zijn vaak bepalend of iemand slaagt in een baan of niet. Mensen die nieuw zijn, hebben verwachtingen over hun toekomst. Maar ze voelen zich, ongeacht hun functieniveau, vaak onzeker. Doe ik het goed? Pas ik hier? Heb ik de goede keuze gemaakt? Wie een goed welkom krijgt, is sneller effectief, voelt zich

meer betrokken en blijft langer. Dat levert uw organisatie een groot kostenvoordeel op. Door een goede onboarding staan nieuwkomers sneller in hun kracht, weten ze beter wat er van hen verwacht wordt, bij wie ze terecht kunnen en hoe de hazen in de organisatie lopen.



WAT IS ONBOARDING?

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

Het is het samenspel van de introductie activiteiten en het leerproces dat een medewerker doormaakt, om zijn rol binnen de organisatie effectief in te vullen. Het zijn zowel geplande als ongeplande ervaringen. Onboarding gaat uit van samenwerking tussen nieuwkomer, lijnmanagement en recruitment om een goed programma op te zetten voor de eerste 90 dagen.

STRATEGISCH BELANG

Effectieve onboarding sluit aan bij de strategie van een organisatie. Wat wil een organisatie bereiken en hoe kan een nieuwkomer hier een bijdrage aan leveren en waarde toevoegen? Effectieve Onboarding vertaalt de organisatiedoelen naar doelen voor werknemers. Het zorgt er bijvoorbeeld voor dat een medewerker zijn functie snel leert kennen, de cultuur begrijpt en een goed netwerk opbouwt binnen de organisatie zodat hij zaken voor elkaar krijgt.

DRIJFVEREN VOOR ONBOARDING

De meest belangrijke drijfveren om in onboarding te investeren zijn:

- *Snel het beste uit mensen halen:* Wanneer nieuwe medewerkers weten wat er van hen verwacht wordt, zorgt dat voor een snellere en hogere productiviteit.
- *Versterken van betrokkenheid van nieuwe medewerkers:* Uit onderzoek blijkt een direct verband tussen onboarding en een grotere betrokkenheid. Betrokken medewerkers zijn tot wel 40% effectiever.
- *Retentie verbeteren:* Wanneer een nieuwe baan tegenvalt vertrekken mensen weer. Dit verloop kost veel geld. Zaak om de verwachtingen van nieuwe medewerkers goed te managen.
- *Het externe werkgevermerk versterken bij potentiële nieuwe medewerkers:* "hoe is je nieuwe baan" wordt er gevraagd. Dan wilt u als werkgever graag een positief antwoord op de externe arbeidsmarkt.
- *Het op een kosten efficiënte manier regelen:* door te voorkomen dat iedere afdeling en leidinggevende het wiel opnieuw moet uitvinden bij een nieuwe medewerker, verbetert u de efficiency van de onboarding.

WAT LEVERT GOEDE ONBOARDING OP?

Goede onboarding levert een aantal zaken op bij nieuwe medewerkers:

- Ze hebben de juiste verwachtingen over hetgeen zij van de organisatie gaan krijgen en hetgeen zij gaan leveren
- Ze kennen de regels en procedures die gelden in de organisatie en voor de baan
- Ze beheersen de baan en kennen de loopbaanmogelijkheden en beschikken over de noodzakelijke (toekomstige) vaardigheden en competenties
- Ze hebben een relevant netwerk opgebouwd
- Ze hebben gevoel voor de organisatiecultuur en het bijbehorende gedrag
- Ze zijn trots op hun keuze en betrokken bij de organisatie en de collega's

WAT IS HIERVOOR NODIG?

Er zijn drie pijlers voor een goed onboardingsprogramma:

1 Managen van verwachtingen

De perceptie van een nieuwe medewerker over hetgeen hij denkt te krijgen en te leveren is concreet en helder.

2 Organiseren van support

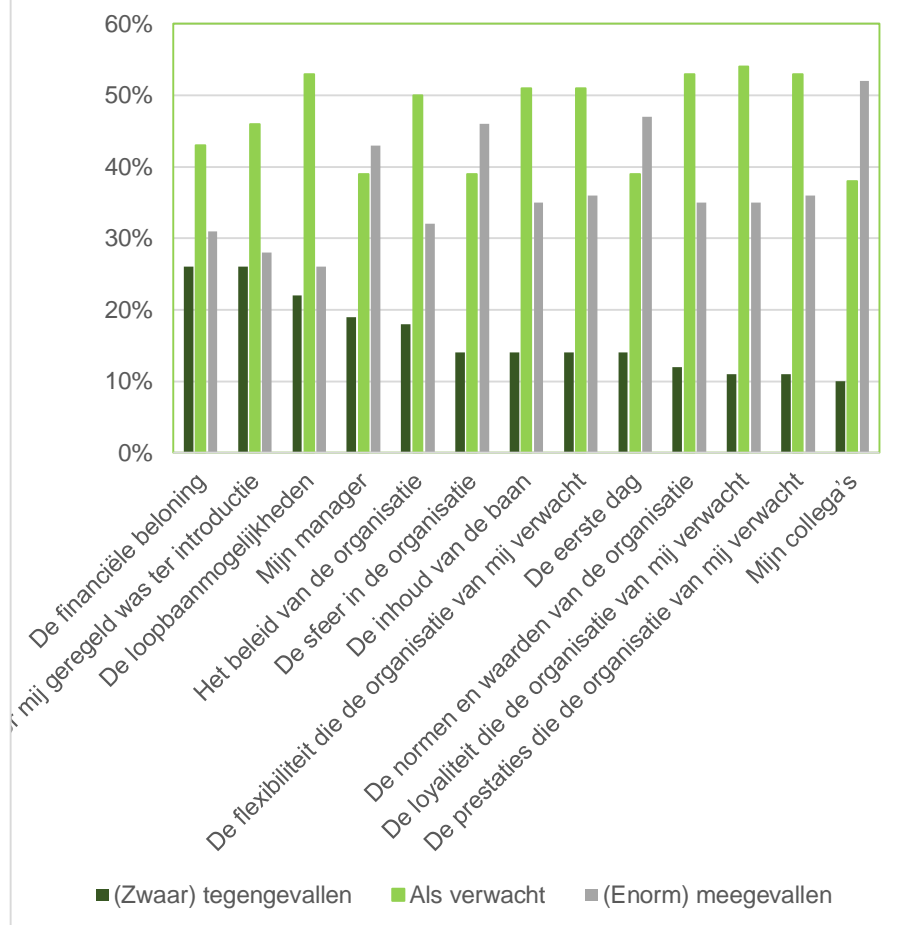
Er is ondersteuning om de baan, de regels en processen, de organisatie en de mensen snel en goed te leren kennen.

3 Creëren van de juiste voorwaarden

De organisatie voldoet aan de belangrijkste voorwaarden: werknemers krijgen voldoende feedback en er is sprake van verbinding en trots binnen de organisatie.

We zoomen in deze whitepaper in op de eerste pijler van onboarding: het managen van verwachtingen.

Hoe zijn de verwachtingen over....



HOE ZIT HET MET VERWACHTINGEN?

In opdracht van Workwonders deed de Intelligence Group onderzoek onder 505 mensen die het afgelopen jaar van baan veranderden (2014). Bij zes op de tien personen valt minimaal één aspect tegen bij de start van hun nieuwe baan. Als het tegenvalt, valt het gemiddeld ook goed tegen. Aan gemiddeld vier verwachtingen wordt dan door de werkgever niet voldaan. Deze ontevredenheid zorgt voor demotivatie en mindere prestaties, en mogelijk tot ongewenst voortijdig vertrek.

Zoals u hier naast ziet zijn de grootste teleurstellingen de verwachtingen over de financiële beloning, introductie en loopbaanmogelijkheden. Dat is opvallend. Het zijn de harde feiten waarover nieuwkomers het meest teleurgesteld zijn. De sfeer en de collega's vallen juist mee.

De eerste dag valt niet tegen: de helft van de mensen vindt die beter dan verwacht. Maar wat er daarna gebeurt, valt bij ruim 1 op de 4 wel tegen.

Hoe zou u het vinden wanneer bij 6 op de 10 van uw klanten uw product of dienst tegenvalt? Dat wilt u toch niet?

Eén op de vier nieuwkomers valt de financiële beloning en loopbaanmogelijkheden tegen. Ruim 40% van deze ontevreden medewerkers bespreekt dit met niemand. Dat betekent dat zo'n 1 op de 10 van alle nieuwkomers in stilte ontevreden is over beloning en loopbaanmogelijkheden. In het geval van financiële beloning bespreekt 1 op 3 van alle nieuwkomers zijn onvrede buiten de deur. Dat heeft een negatieve impact op uw employer branding. Dit pleit voor het maken van een bruto – netto berekening voordat een medewerker ja zegt.

GEVEN EN KRIJGEN

De verwachtingen over wat men denkt te krijgen (baan, beloning, sfeer, beleid) vallen meer tegen dan wat men denkt te moeten geven (loyaliteit, flexibiliteit, prestaties). Terwijl de afbreukrisico's voor werkgevers vaak in de laatste aspecten zitten. De loyaliteit of flexibiliteit van nieuwe werknemers valt bijvoorbeeld tegen. Werkgevers moeten expliciet zijn over verwachtingen die zij van werknemers hebben. Want die werknemers gaan er zelf niet actief naar op zoek en zijn er niet kritisch over.

MANAGEMENT VAN VERWACHTINGEN

Tijdens een recruitmenttraject scheppen kandidaten en organisaties verwachtingen en doen ze elkaar beloftes. Over en weer. Deels gaat dat over 'harde' feiten. Denk daarbij aan zaken als het salaris, de afspraken over pensioenen, de locatie waar gewerkt wordt of hoeveel uur er wordt gewerkt. Die harde feiten worden vastgelegd in een formeel contract, de arbeidsovereenkomst. Deels gaat het over zaken die minder hard zijn en minder concreet worden gemaakt tijdens een recruitmenttraject. Hoe loyaal moet iemand zijn? Wat is de sfeer en de managementstijl van een manager? Hoe flexibel moet iemand zijn? Het zijn verwachtingen die worden gecreëerd bij kandidaten. Deze zaken komen niet in een formeel contract terecht. Maar vormen zich in de hoofden van kandidaten en nieuwkomers. We noemen dat het psychologisch contract.

PSYCHOLOGISCH CONTRACT

is de perceptie van een medewerker over de uitwisseling van wederzijdse, op beloften gebaseerde, verplichtingen tussen werknemer en organisatie (Rousseau 1989).

DIMENSIES VAN HET PSYCHOLOGISCH CONTRACT

Het psychologisch contract heeft een aantal dimensies, die de basis vormen voor de verwachtingen van nieuwe medewerkers. Ze zijn onder te verdelen in twee soorten:

1. Wat verwacht een werkgever van mij?

- Het gedrag *(bv ik ga nieuwe klanten werven)*
- De flexibiliteit *(Ik werk ook in het weekend)*
- Ethiek *(ik kan geen steekpenningen gebruiken)*
- Loyaliteit *(ik mag ook voor mezelf werken)*
- Inzetbaarheid *(ik werk in de Randstad)*

2. Wat verwacht ik van een werkgever?

- Inhoud van de baan *(ik word senior consultant energie)*
- Loopbaanmogelijkheden *(binnen 3 jaar groei ik door)*
- Sfeer in de organisatie *(de collega's zijn gedreven en hartelijk)*
- Beloning *(ik krijg een bonus tot 30% van salaris)*
- Organisatiebeleid *(de organisatie heeft een sociaal gezicht)*

AANPAK VOOR HET MANAGEN VAN VERWACHTINGEN

Er is een aantal feiten om mee te nemen:

Het belang van realistisch recruitment

Verwachtingen ontstaan tijdens de werving en selectie. Onboarding begint dus bij rekruteren: met een eerlijk en realistisch beeld van de baan en de organisatie.

Bauer (2007) beschrijft dit goede beeld van een baan als Realistic Job Preview (RJP). Zij beschrijft een experiment bij een organisatie: het bedrijf selecteert nieuwe medewerkers welke ze ad random indeelt bij een groep met een RJP en zonder een RJP. Zoals verwacht waren er meer mensen binnen de groep met een realistisch verhaal die de baan niet accepteerden. Maar binnen deze groep was er ook 50% minder ongewenst voortijdig vertrek. Nieuwkomers met een RJP ervaren minder te maken te krijgen met niet waargemaakte verwachtingen.

Dat pleit er voor om een kandidaat in alle openheid alle beschikbare informatie te geven over de verschillende dimensies van het psychologisch contract.

Positieve effecten benadrukken

Freese (UVT) concludeerde in haar onderzoek dat nieuwkomers die actief op zoek gaan naar informatie over hun verwachtingen veel positiever denken over hun arbeidsrelatie, beter

presteren en meer tevreden zijn aan het einde van het onboardingsfase. Dat is een belangrijke reden om mensen te stimuleren hun verwachtingen concreet te maken en te toetsen.

Percepties snel toetsen

Nieuwkomers blijken hun beeld snel te vormen. Zij hebben hun verwachtingen in de eerste drie maanden getoetst. De informatie die ze daarna krijgen, stelt hun perceptie nauwelijks bij. Ze worden niet meer of minder tevreden. Het is zaak de verwachtingen snel na binnenkomst te managen.

Gebruik van bronnen evalueren

Nieuwkomers kunnen verschillende bronnen raadplegen: geschreven documenten, collega's, leidinggevenden, ondergeschikten, mentoren, klanten, andere nieuwkomers, etc. De belangrijkste informatiebron tijdens het eerste jaar blijken collega's te zijn. Zij worden als betrouwbaar gezien en zijn laagdrempelig. Nieuwe medewerkers willen vol zelfvertrouwen overkomen en zullen met hun vragen minder snel naar hun leidinggevende toegaan. Met een toenemend zelfvertrouwen neemt de manager wel aan belang toe gedurende het jaar. Hij wordt gezien als degene die de verwachtingen moet gaan invullen. Mentoren worden het minst gebruikt, hoewel ze vaak formeel een belangrijke rol toebedeeld krijgen.

Met wie heeft u die tegenvallende resultaten besproken?	Met niemand	Met mijn collega's	Met mijn buddy	Met mijn mentor of coach
Het beleid van de organisatie	25%	34%	6%	15%
De normen en waarden van de organisatie	27%	32%	7%	10%
De prestaties die de organisatie van mij verwacht	39%	28%	9%	9%
De sfeer in de organisatie	26%	27%	4%	12%
De eerste dag	28%	27%	13%	12%
De flexibiliteit die de organisatie van mij verwacht	29%	26%	7%	9%
Mijn manager	40%	25%	7%	7%
De loyaliteit die de organisatie van mij verwacht	34%	23%	7%	10%
Wat er voor mij geregeld was ter introductie	44%	22%	6%	11%
De inhoud van de baan	18%	21%	10%	8%
De financiële beloning	41%	18%	8%	6%
Mijn collega's	29%	17%	8%	8%
De loopbaanmogelijkheden	45%	13%	6%	6%

TEGENVALLERS BESPREEKBAAR MAKEN

De meest voorkomende reactie bij tegenvallers blijkt uit onderzoek van Workwonders en de Intelligence Group is het stil houden. Men bespreekt het met niemand. Vooral tegenvallende loopbaanmogelijkheden, introductie activiteiten, de beloning, de manager. Dit kan leiden tot verminderde motivatie om goede prestaties te leveren. Of tot schijnloyaliteit, met een kans op voortijdig ongewenst vertrek.

Wanneer mensen het bespreken, bespreken ze het vaak met collega's. Die hoeven niet perse de beste oplossing te kunnen bieden. Het is verstandig nieuwe medewerkers peer support aan te bieden. Dit is een ervaren getrainde collega die coach en adviseur is voor de eerste maanden. Minder gericht op de operationele zaken zoals een buddy en dichter bij de dagelijkse praktijk dan een mentor.

EEN STAPPENPLAN

Het managen van verwachtingen is een cruciale eerste stap voor succesvolle onboarding. Naast de support aan nieuwe medewerkers en de voorwaarden binnen de organisatie.

Om onboarding te ontwikkelen zijn de volgende fases van belang.

1 Inzicht

Hoe verlopen de eerste 90 dagen nu? Maak het managen van verwachtingen inzichtelijk. Maar ook de support voor nieuwe medewerkers, zoals het leren kennen van de baan, het netwerk en de organisatie. En daarnaast de voorwaarden voor onboarding, zoals feedback en verbinding.

2 Programma

Wat zou beter of anders kunnen om het succes van nieuwkomers te versnellen? Stel een strategisch onboardingsprogramma op met een helder doel, afgebakende doelgroep en doordachte aanpak om transitie van medewerkers te verbeteren.

3 Ondersteuning

Wat heeft u nodig om dat programma te realiseren? Welke technische hulpmiddelen, trainingen of workshops kunnen de doelstellingen ondersteunen. Denk aan intranetsites of apps, trainen van peer support, etc.

WORKWONDERS

Workwonders zorgt sinds 2000 voor de regie rondom de instroom van nieuwe collega's. Met het ontwikkelen van recruitment strategieën, kennis over de arbeidsmarkt en support in onboarding.

Grondlegger en eigenaar Ardienne Verhoeven (1967) verdiende na haar studies rechten en bedrijfskunde haar sporen binnen het HRM vak bij o.a. Unilever, KPN, NXP, VNU. In 2012 verscheen haar bestseller "Recruitment". Een door professionals en onderwijs veel geprezen boek. In februari 2015 verschijnt haar nieuwe boek over "onboarding" waarin zij (aankomend) professionals uit HRM, HRD en recruitment laat kennismaken met een vernieuwende manier van onboarding.

ONBOARDING VERSNELLEN?

Ardienne Verhoeven verzorgt presentaties en workshops over onboarding en adviseert organisaties over het versnellen van transitie van blijvend succes van nieuwe medewerkers.

Wilt u meer weten over onze onboardings scan en onze aanpak? Neem contact op met Workwonders

Beekveld 26
5258 SJ Berlicum

Ardienne@workwonders.nl | 0653371412