

## Onthaal van nieuwe medewerkers : inzichten en tips

Ann Moreels

### → Inleiding

Het onthaal van nieuwe medewerkers, ook wel "onboarding" genoemd, is een essentieel onderdeel van de integratie van nieuw talent binnen een organisatie. Een goed gestructureerd onthaalprogramma heeft niet alleen een directe impact op de tevredenheid en motivatie van de nieuwe medewerker, maar kan ook de productiviteit en loyaliteit van de medewerker op lange termijn vergroten. Het gaat verder dan enkel administratieve taken afhandelen; het is een kans om nieuwe medewerkers zich welkom, gewaardeerd en onderdeel van het team en de organisatie te laten voelen.

In dit artikel zullen we het belang van een sterk nieuwe-medewerkersonthaal bespreken, de betrokken partijen en hun rollen analyseren, en moderne trends onderzoeken die bijdragen aan een beter onthaalproces. We geven ook een zicht op enkele interessante wetenschappelijke inzichten op dit domein.

### → Wat is een "Onthaal van nieuwe medewerkers" ?

"Onthaal van nieuwe medewerkers" of "onboarding" omvat alle activiteiten en processen die helpen om een nieuwe medewerker soepel in de organisatie te integreren. Het gaat veel verder dan het invullen van papierwerk en het overhandigen van een welkomstpakket; het is een *strategisch* proces dat ervoor zorgt dat de nieuwe medewerker zich snel thuis voelt en productief wordt.

De belangrijkste focuspunten van een onthaalproces zijn dan ook :

1. **Kennisoverdracht** : De nieuwe medewerker moet de nodige tools, informatie en training krijgen om zijn of haar functie effectief uit te voeren.
2. **Culturele integratie** : Het is cruciaal dat nieuwe medewerkers zich verbonden voelen met de bedrijfscultuur / teamcultuur en waarden van de organisatie / het team.

3. **Netwerken** : Onthaal biedt de mogelijkheid om kennis te maken met collega's, leidinggevendenden, en andere belangrijke stakeholders binnen (en buiten) de organisatie.

Een goed onthaalprogramma begint al vóór de eerste werkdag. Denk aan pre-onboardingactiviteiten zoals het verstrekken van informatie over de bedrijfscultuur en het sturen van een welkomstbericht. Op de eerste dag wordt de medewerker formeel geïntroduceerd, wegwijs gemaakt in het bedrijf en idealiter gekoppeld aan een buddy of mentor. Daarnaast omvat onthaal vaak trainingen die specifiek zijn voor de functie, b.v. zoals IT-systeeminstructies of specifieke processen. Regelmatige check-ins (met o.a. de leidinggevende) gedurende de eerste maanden zijn ook belangrijk om feedback te geven en ontvangen.

#### ➔ **De meerwaarde en het belang van een goed onthaalprogramma**

Onderzoek heeft aangetoond dat een goed gestructureerd onboardingprogramma direct invloed heeft op de prestaties van werknemers. Onderzoekers zoals Bauer en Erdogan (2011) concluderen dat gestructureerde onboardingprocessen zorgen voor een betere aanpassing van nieuwe medewerkers, wat resulteert in hogere productiviteit en betere werknemersretentie. Dit wordt bevestigd door onderzoek van het Aberdeen Group, waaruit blijkt dat organisaties met een gestroomlijnd onboardingproces de productiviteit van nieuwe medewerkers met 70% kunnen verbeteren en de retentie met 82% kunnen verhogen (cf. Onderzoek van de Brandon Hall Group). Dit laat zien dat een goede onboarding niet alleen een meerwaarde heeft voor de medewerker, maar ook voor de organisatie op lange termijn.

Samengevat kunnen we zeggen dat een effectief onthaalprogramma vele voordelen biedt voor zowel de organisatie als de medewerker nl. :

- **Verhoogde productiviteit** : Een goed voorbereide en ondersteunde medewerker zal sneller in staat zijn om zijn of haar taken op te pakken. Onderzoek wijst uit dat nieuwe medewerkers sneller volledig operationeel zijn wanneer ze een gestructureerd / formeel onthaalprogramma hebben doorlopen.

- **Betere werknemersretentie** : Het onthaal is de eerste indruk die een nieuwe medewerker van de organisatie krijgt. Wanneer het goed wordt uitgevoerd, voelt de medewerker zich welkom en gesteund, wat bijdraagt aan een lagere uitstroom. Bedrijven met een sterk onboardingproces kunnen hun retentie van nieuwe medewerkers met wel 82% verhogen (cf. onderzoek van de Brandon Hall Group).
- **Grotere betrokkenheid** : Onboarding helpt medewerkers zich verbonden te voelen met de missie en visie van het bedrijf. Medewerkers die vanaf het begin een sterke band voelen met hun werkgever, zijn vaak gemotiveerder en loyaal.
- **Klanttevredenheid** : Medewerkers die zich ondersteund voelen, presteren beter en leveren vaak betere resultaten, wat uiteindelijk de klanttevredenheid verhoogt.

Naast deze voordelen zijn er ook kostenbesparingen te behalen. Het vervangen van een medewerker die vroegtijdig vertrekt kost gemiddeld 50% tot 200% van het jaarsalaris van die medewerker, afhankelijk van het niveau van de functie. Een goed onthaalprogramma minimaliseert deze kosten.

### ➔ **Wie zijn er betrokken bij het onthaal ?**

Bij het onthaal van nieuwe medewerkers zijn verschillende personen en afdelingen betrokken, elk met hun eigen specifieke rol :

1. **HRM-afdeling** : De HRM-afdeling speelt een centrale rol in het coördineren van het onthaalproces. Ze zijn verantwoordelijk voor het inrichten van de administratieve kant (b.v. de contracten) en het organiseren van trainingsprogramma's. Daarnaast speelt HR een sleutelrol in het creëren van een consistent en positief eerste contactmoment.
2. **Direct leidinggevende** : De directe manager is vaak degene die de nieuwe medewerker welkom heet en duidelijke verwachtingen stelt voor de functie. Deze persoon zorgt ook voor regelmatige check-ins om de voortgang te monitoren en om eventuele obstakels uit de weg te ruimen.
3. **Mentor of buddy** : Veel organisaties koppelen nieuwe medewerkers aan een mentor of buddy. Dit is een ervaren collega die fungeert als vraagbaak en steunpilaar. Deze

persoon helpt de nieuwe medewerker om sneller in te burgeren en kan uitleg geven over ongeschreven regels binnen de organisatie.

4. **IT-afdeling** : De IT-afdeling zorgt ervoor dat de nieuwe medewerker toegang heeft tot alle systemen, software en technologie die nodig is om het werk te kunnen uitvoeren. Ze speelt een essentiële rol in het zorgen voor een soepele start, zodat technische problemen het onboardingproces niet verstoren.
5. **Collega's (natuurlijk)** : Ook de rol van directe collega's mag niet onderschat worden. Zij zijn vaak degenen die een nieuwe medewerker het gevoel van welkom zijn geven en kunnen bijdragen aan een vlotte sociale integratie.

### ➔ Enkele praktisch - wetenschappelijke benaderingen

Een effectief onboardingproces kan worden bekeken door de lens van verschillende psychologische en organisatiekundige modellen. Een van de meest gebruikte modellen is het "Four C's"-model, ontwikkeld door Bauer (2010). Dit model identificeert vier kernelementen van onboarding nl. :

1. **Compliance** : Het verstrekken van essentiële informatie over de regels en voorschriften van de organisatie.
2. **Clarification** : Het verduidelijken van de rol, verwachtingen en verantwoordelijkheden van de nieuwe medewerker.
3. **Culture** : Het introduceren van de medewerker aan de waarden, normen en cultuur van de organisatie.
4. **Connection** : Het bevorderen van sociale connecties met collega's, leidinggevenden en andere stakeholders binnen de organisatie.

Een andere theorie die kan worden toegepast op onboarding is de "Psychological Contract Theory" van Rousseau (1995). Deze theorie suggereert dat medewerkers een psychologisch contract aangaan met hun werkgever, gebaseerd op wederzijdse verwachtingen en verplichtingen. Een effectief onboardingprogramma versterkt dit contract en zorgt ervoor dat medewerkers zich meer betrokken en gesteund voelen.

En ten slotte nog de 12 domeinen van Klein en Heuser (2008) : ze formuleerden dus een model met 12 domeinen waarop de onboarding (het onthaal en de inwerking) van nieuwe medewerkers zich richt. Dit model helpt organisaties om de inwerkperiode systematisch aan te pakken, zodat nieuwe medewerkers zich snel kunnen aanpassen en effectief worden in hun rol. Elk domein behandelt een specifiek aspect van de onboarding en samen vormen ze een holistische benadering van het onthaalproces. Hier zijn de twaalf domeinen die Klein en Heuser onderscheiden :

**1. Organisatiecultuur**

Nieuwe medewerkers leren over de waarden, normen en gewoonten binnen de organisatie. Dit omvat hoe mensen samenwerken, communiceren en problemen oplossen. Het doel is dat ze zich identificeren met de cultuur en zich hier snel in thuis voelen.

**2. Structuur van de organisatie**

Dit domein richt zich op het uitleggen van de organisatorische hiërarchie en functies. Het helpt nieuwe medewerkers te begrijpen wie verantwoordelijk is voor wat, en waar zij zelf in deze structuur passen.

**3. Strategie en doelstellingen van de organisatie**

Hier wordt uitleg gegeven over de missie, visie, strategie en doelen van de organisatie. Nieuwe medewerkers moeten begrijpen waar de organisatie naartoe werkt en hoe zij hieraan kunnen bijdragen.

**4. Taken en verantwoordelijkheden**

Nieuwe medewerkers krijgen duidelijkheid over hun eigen taken en verantwoordelijkheden. Dit helpt hen te begrijpen wat van hen wordt verwacht en hoe hun werk bijdraagt aan het grotere geheel.

**5. Werkprocedures en processen**

Het aanleren van de specifieke processen, richtlijnen en systemen die binnen de organisatie worden gebruikt. Dit domein zorgt ervoor dat medewerkers weten hoe ze hun taken op de juiste manier moeten uitvoeren.

**6. Sociale relaties op de werkplek**

Het opbouwen van relaties met collega's, leidinggevend en andere stakeholders

binnen de organisatie. Dit kan worden gefaciliteerd door kennismakingsgesprekken, teambuilding of mentorprogramma's.

#### **7. Technologische hulpmiddelen**

Dit domein richt zich op de kennis van de technologie en software die in de organisatie worden gebruikt. Het zorgt ervoor dat nieuwe medewerkers toegang hebben tot en bekwaam worden in de tools die nodig zijn om hun werk uit te voeren.

#### **8. Arbeidsvoorwaarden en voordelen**

Uitleg over het salaris, arbeidsvoorwaarden, vakantiebeleid, en eventuele secundaire arbeidsvoorwaarden zoals pensioen, verzekeringen of opleidingsmogelijkheden.

#### **9. Veiligheid en welzijn**

Hierin wordt aandacht besteed aan de veiligheidsvoorschriften en gezondheidsmaatregelen op de werkplek, inclusief ergonomie en veiligheidsprotocollen.

#### **10. Leiderschap en besluitvorming**

Het begrijpen van hoe leiderschap en besluitvorming werken binnen de organisatie, inclusief de verschillende leiderschapstijlen en hoe beslissingen worden genomen.

#### **11. Maatschappelijke verantwoordelijkheid**

Nieuwe medewerkers krijgen inzicht in de maatschappelijke verantwoordelijkheid van de organisatie, zoals duurzaamheid en ethische normen, en hoe de organisatie zich inzet voor de bredere samenleving.

#### **12. Ontwikkeling en carrièremogelijkheden**

Uitleg over de mogelijkheden voor persoonlijke en professionele ontwikkeling binnen de organisatie. Dit kan gaan over interne opleidingen, doorgroeimogelijkheden en carrièrepaden.

Samen zorgen deze twaalf domeinen ervoor dat nieuwe medewerkers een volledig beeld krijgen van de organisatie, hun rol en de manier waarop ze effectief kunnen bijdragen.

Deze 3 modellen of kaders zijn zeker niet de enige, integendeel. De reden waarom ze hier vermeld worden, is omdat ze én vanuit wetenschappelijk onderzoek ondersteund worden, én ook praktisch heel handig kunnen zijn bij het uitwerken van een onthaalproces.

## ➔ Hoe voer je een succesvol onthaalprogramma stapsgewijs uit : tips & suggesties

Een succesvol onthaalprogramma kan op verschillende manieren worden uitgevoerd, afhankelijk van de grootte en structuur van de organisatie, maar er zijn enkele algemene stappen die vaak gevolgd worden :

1. **Pre-onboarding** : Dit begint vóór de eerste werkdag en omvat activiteiten zoals het verstrekken van belangrijke informatie over het bedrijf, introducties per e-mail, en zelfs een kennismaking met toekomstige collega's via b.v. TEAMS of zoom of WhatsApp. Het doel is om de medewerker zich welkom te laten voelen nog voordat ze binnenkomen. Er zijn tegenwoordig ook softwaretools die helpen om met nieuwelingen al te communiceren voor de 1<sup>ste</sup> werkdag. Hierin kan je informatie zetten over b.v. de organisatie en het team. Je kan ook de CEO of rechtstreekse leidinggevende een welkomstberichtje laten inspreken, of je kan ook het scenario van de 1<sup>ste</sup> dag al 'vertellen'. De communicatie met de nieuweling vlot, leuk, boeiend en informatief houden voor de 1<sup>ste</sup> werkdag, is dan ook een 'must', zonder iemand natuurlijk te overweldigen (want vaak is de nieuweling nog aan de slag elders ...).
2. **Eerste dag/week** : De eerste dag moet een warm welkom zijn, met aandacht voor praktische zaken zoals een rondleiding door het gebouw en uitleg over de werkplek. Je kan de 1<sup>ste</sup> dag het best vergelijken met de ontvangst in een hotel : dan ben je ook allereerst op zoek naar de praktische zaken (b.v. waar parkeer ik, waar zet ik mijn 'spullen', waar is het toilet, hoe vind ik de weg in dit gebouw, enz.). Ook kan een welkomstlunch of teamvergadering helpen om de sociale integratie te bevorderen.
3. **Training en ontwikkeling**: Een goed onthaalprogramma biedt ook ruimte voor training, zowel op het gebied van de functie zelf als over de bedrijfscultuur en waarden. Dit kan variëren van technische training tot leiderschapsprogramma's voor nieuwe managers.
4. **Regelmatige check-ins en feedback** : Het is belangrijk dat leidinggevend en HR regelmatig contact hebben met de nieuwe medewerker om te controleren hoe het gaat. Dit kan een formeel moment zijn na een maand of informele gesprekken gedurende de eerste weken. Voor de leidinggevende kan dit in de vorm van 1-1

gesprekken; voor HR kan dit b.v. via een zogenaamd socialisatiegesprek waarin men polst of alles goed loopt qua onthaal.

5. **Mentorschap** : Een mentor of buddy zorgt voor persoonlijke begeleiding. Dit is vooral nuttig in grotere organisaties waar de cultuur complex kan zijn. De mentor helpt bij vragen over processen, omgangsvormen en verwachtingen. Maar ook in kleinere organisaties is zo'n buddy of p/meter heel nuttig en is deze vaak een 'veilige haven' waaraan alles gevraagd kan worden.
6. **Follow-up na de eerste maanden** : Het onthaalproces stopt niet na de eerste weken. Het is belangrijk om na drie tot zes maanden een uitgebreide evaluatie te doen om te kijken of de medewerker goed is geïntegreerd en of er verbeterpunten zijn.

#### → **Moderne trends in onthaal**

De moderne arbeidsmarkt is dynamisch en dit heeft invloed op hoe bedrijven hun onthaalprogramma's inrichten. Enkele trends die momenteel opvallen :

1. **Digitale onboarding** : Door de opkomst van hybride en volledig remote werken is digitale onboarding steeds belangrijker geworden. Dit omvat virtuele rondleidingen, online training en digitale welkomstpakketten. Platforms zoals Microsoft Teams en Slack worden vaak ingezet om communicatie en samenwerking te faciliteren.
2. **Personalisatie** : Steeds meer organisaties richten het onthaalprogramma specifiek in naar de individuele behoeften van de medewerker. Dit kan betekenen dat een junior medewerker een ander traject doorloopt dan een senior manager, met meer aandacht voor persoonlijke ontwikkeling en leiderschapsvaardigheden.
3. **Employee experience platforms** : Digitale platforms worden steeds vaker gebruikt om de onboarding-ervaring te stroomlijnen. Deze platforms bieden toegang tot alle belangrijke informatie op één plek en kunnen zelfs spelelementen toevoegen, zoals gamification van trainingsmodules.
4. **Diversiteit en inclusie** : Bedrijven hechten meer belang aan diversiteit en inclusie binnen hun onboardingprocessen. Dit betekent dat onboardingprogramma's vaak



trainingen bevatten rond bewustwording van vooroordelen en inclusieve werkculturen.

5. **Mentale gezondheid en welzijn** : Veel moderne onthaalprogramma's besteden aandacht aan het welzijn van de medewerker. Dit kan variëren van mindfulness-workshops tot flexibele werkuren en ondersteuning bij werk-privébalans.

### → Conclusie

Een goed onthaalprogramma is essentieel voor het succes van een nieuwe medewerker en uiteindelijk voor het succes van de organisatie. Het gaat verder dan een administratieve formaliteit; het is een kans om nieuw talent effectief te integreren, hen te motiveren en hen voor de lange termijn aan de organisatie te binden. Moderne trends, zoals digitalisering, personalisatie en aandacht voor welzijn, maken het onthaalproces niet alleen efficiënter, maar ook waardevoller voor zowel de medewerker als de werkgever.

Door een sterk en doordacht onthaalproces kunnen bedrijven niet alleen hun medewerkers sneller productief maken, maar ook de tevredenheid en betrokkenheid vergroten. Dit resulteert in een sterkere bedrijfscultuur en een hogere retentie van talent.

### → Enkele bronnen :

Bauer, T. N. (2010). Onboarding new employees: Maximizing success. *SHRM Foundation's Effective Practice Guidelines Series*, 1-42.

Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2011). Organizational socialization: The effective onboarding of new employees. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 3. Maintaining, expanding, and contracting the organization* (pp. 51–64). American Psychological Association.

Klein, H. J., & Heuser, A. E. (2008). The learning of socialization content: A framework for researching organizational socialization. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 27, 279-336.

Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Sage Publications, Inc.