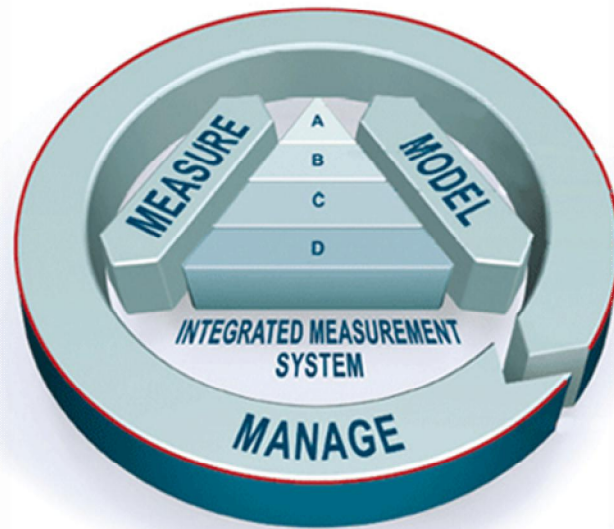


Introductie:



Een goed begin is het halve werk

Onderzoek naar criteria voor een succesvol introductieprogramma
binnen Flowserve Hengelo

Naam: R.G. Koning ter Heege

Studentnummer: s0123587

Datum: 04-03-2010

Studie: Bedrijfskunde

Begeleiders UT:

Dr. M.J.T. van Velzen

MSc. J.G. Meijerink

Begeleider vanuit Flowserve:

M. Seinen

Managementsamenvatting

Aanleiding

Vanuit Flowserve Hengelo bestond de vraag een onderzoek uit te voeren naar het introductiebeleid binnen de organisatie. Hierbij is als uitgangspunt gekozen voor een onderzoek waarbij aan de hand van zowel literatuur- als empirisch onderzoek criteria geformuleerd worden. Deze criteria geven aan waar een goed introductiebeleid voor Flowserve Hengelo aan moet voldoen.

Motivatie

Bij het zoeken naar een bacheloropdracht heb ik voor mezelf een aantal criteria opgesteld. Zo wilde ik de opdracht graag uitvoeren in het kader van de mastertrack die ik ga volgen (HRM) en diende het onderzoek daadwerkelijk een bijdrage te kunnen leveren aan het functioneren van de organisatie. Omdat er bij Flowserve Hengelo een grote personeelsinstroom plaats heeft gevonden bleken de aanwezige middelen onvoldoende. Dit onderzoek is uitgevoerd om in kaart te brengen aan welke criteria het introductieprogramma aan dient te voldoen.

Conclusies

Aan de hand van een literatuuronderzoek is in kaart gebracht wat de relatie is tussen de factoren structuur, cultuur en het introductieprogramma. Om de situatie in de organisatie goed weer te kunnen geven is onder managers en medewerkers een empirisch onderzoek uitgevoerd. Bij de medewerkers omvatte dit een vragenlijstonderzoek en interviews met een viertal respondenten. Met een drietal managers heeft ook een interview plaatsgevonden.

Wanneer naar de verzamelde informatie gekeken wordt dan is te zien dat voor de drie verschillende gebieden cultuur, structuur en het introductieprogramma, bepaald kan worden aan welke criteria zij dienen te voldoen voor een succesvolle introductie. Hierbij dient kort de kanttekening gemaakt te worden dat de factoren onderling afhankelijk zijn en derhalve op elkaar afgestemd dienen te worden.

De belangrijkste criteria voor structuur zijn dat het organisch en duidelijk zichtbaar is. Bij cultuur is van belang dat er een structuur aanwezig is, dat de introductie het creëren van een gezamenlijk of gemeenschappelijk perspectief ondersteund en dat er een leerklimaat binnen de organisatie is. Bij het introductieprogramma tot slot is het belangrijk onderscheid te maken tussen een functie/algemeen en een sociaal/technologisch gedeelte. Een buddysysteem zal bijdragen on-the-job training en integratie en het hele programma moet duidelijk gestructureerd zijn.

Aanbevelingen

De aanbevelingen die uit het onderzoek naar voren gekomen zijn:

- Duidelijke aanwezige structuur in zowel het introductieprogramma als het bedrijf
- Creëren van een gemeenschappelijk perspectief
- Introductie gericht op organisatie, werk, mensen en individueel gebied
- Evalueren van het programma en aan de hand hiervan eventuele aanpassingen doorvoeren

Consequenties

Wanneer bovenstaande aanbevelingen door worden gevoerd zal dit ertoe leiden dat de introductie op een meer gestructureerde manier uitgevoerd wordt. Voor de medewerkers zal hierdoor minder onduidelijkheid bestaan en zullen zij in staat zijn om snel op een effectieve en efficiënte manier voor de organisatie te kunnen werken. Door meer structuur is het ook voor de managers duidelijk wat zij van werknemers kunnen verwachten en over welke vaardigheden nieuwe medewerkers al beschikken (aan de hand van de checklijsten).

Daarnaast dienen de evaluatiegesprekken als basis voor eventueel verdere aanpassingen van het introductieprogramma. Door de feedback die op het programma gegeven wordt kan eens in het

halfjaar beoordeeld worden welke zaken aangepast dienen te worden en op deze manier wordt een goede kwaliteit van het programma gewaarborgd.

Inhoudsopgave

1	Inleiding	5
1.1	<i>Probleemstelling en vraagstelling</i>	5
1.2	<i>Deelvragen</i>	6
2	Theoretisch kader	7
2.1	<i>Introductiebeleid</i>	7
2.2	<i>Organisatiestructuur</i>	8
2.3	<i>Organisatiecultuur</i>	9
3	Methodologie	11
3.1	<i>Onderzoeksaanpak</i>	11
3.2	<i>Kwantitatief onderzoek</i>	11
3.3	<i>Kwalitatief onderzoek</i>	13
4	Literatuuronderzoek	14
4.1	<i>Structuur</i>	14
4.2	<i>Cultuur</i>	15
4.3	<i>Conclusie literatuuronderzoek</i>	17
5	Uitkomsten empirisch onderzoek	19
5.1	<i>Kwantitatief medewerkers onderzoek</i>	19
5.2	<i>Kwalitatief medewerkers onderzoek</i>	21
5.3	<i>Kwalitatief onderzoek afdelingsmanagers</i>	23
5.4	<i>Conclusie empirisch onderzoek</i>	24
6	Conclusie en aanbevelingen	26
7	Reflectie	30
	Literatuurlijst	31
	Bijlage 1: Organization Chart Flowserve Hengelo	33
	Bijlage 2: New Employee Learning Tasks	34
	Bijlage 3: Conceptual Framework for Formal Mentoring Programs	35
	Bijlage 4: Stellingen Vragenlijst	36

1 Inleiding

Tijdens mijn periode als bestuurslid van Integrand Twente ben ik in aanraking gekomen met Flowserve Hengelo. Ik ben hier geweest voor een kennismakingsbezoek, wat ik destijds met de HR manager heb gehad. Tijdens dit gesprek werd besproken wat de mogelijkheden voor beide organisaties waren, en wat we voor elkaar konden betekenen. Na afloop van het gesprek bleek dat er altijd opdrachten binnen de organisatie zijn. Wanneer ik zelf op zoek was moest ik even contact opnemen. Door het leuke gesprek en de goede sfeer in het bedrijf heb ik in september contact opgenomen om na te gaan of er een opdracht mogelijk was in mijn interessegebied, Human Resource Management. In het gesprek naar aanleiding hiervan bleek er een leuke opdracht te liggen om het aanwezige introductiebeleid onder de loep te nemen. Doordat ik mij altijd veel bezig heb gehouden met de ontwikkeling van mensen op verschillende vlakken als sport en als bestuurslid van Integrand trok deze opdracht mij gelijk aan.

De reden dat vanuit Flowserve aandacht voor dit probleem is komt voort uit het jaarverslag over 2008. Hierin is een aantal strategieën voor 2009 opgesteld, te weten: organische groei, strategische acquisities, globalisatie, portfolio management, proces optimalisatie, technologie/innovatie en het benutten van de organisationele mogelijkheden. Naast de opgestelde algemene doelen is er voor de afdeling HR een ontwikkelingsprogramma opgezet van 2009 tot 2011. De bijbehorende missie luidt als volgt: *“Partner with the business to optimize organizational capability by attracting, developing and retaining diverse talent to enable profitable, sustainable growth that increases shareholder value”* (Flowserve Corporation, 2009). Het gehele programma richt zich op een vijftal deelgebieden die bijdragen aan het behalen van optimalisatie van de organisationele mogelijkheden: organisationele effectiviteit, talentontwikkeling, talent aantrekken, beloningen en waardering en operationele perfectie (Flowserve Corporation, 2009).

Wanneer naar Flowserve Hengelo gekeken wordt dan is te zien dat het op dit moment van belang is aandacht te besteden aan de effectiviteit, het ontwikkelen van talent en operationele perfectie. Op deze manier kan de organisatie een belangrijke bijdrage leveren aan het behalen van de doelen die tijdens een HR conferentie van Flowserve Corporation opgesteld zijn. Om de drie bovenstaande doelen te behalen is het van groot belang dat nieuwe medewerkers in staat zijn deze competenties zo snel mogelijk te ontwikkelen. In het huidige introductieprogramma is dit niet mogelijk gebleken, het bestond teveel uit losse gedeeltes en er kon niet van een samenhangend programma gesproken worden. Daarom is vanuit de organisatie de vraag gekomen onderzoek uit te voeren aan welke criteria een introductieprogramma voor Flowserve Hengelo moet voldoen om succesvol te zijn. In dit onderzoek wordt gesproken over zowel socialisatie als introductie. Socialisatie kan gezien worden als het proces wat een relatie heeft met sociale vaardigheden (Sprogøe en Rohde, 2009), terwijl introductie het gehele proces omvat, inclusief het socialisatie gedeelte.

1.1 Probleemstelling en vraagstelling

Het huidige introductieprogramma stelt mensen onvoldoende in staat om de juiste competenties te ontwikkelen. Daarom is vanuit de organisatie besloten een onderzoek uit te voeren naar een nieuw introductieprogramma en na te gaan aan welke eisen dit moet voldoen. Op basis van bovenstaande informatie kan de volgende probleemstelling geformuleerd worden:

“Het huidige introductiebeleid binnen Flowserve Hengelo stelt medewerkers niet in staat om snel effectief en efficiënt te werken. Om ervoor te zorgen dat nieuwe medewerkers snel in een organisatie integreren is het van groot belang over een goed introductiebeleid te beschikken”

Aan de hand van bovenstaande probleemstelling kan de onderzoeksvraag afgeleid worden, welke centraal zal staan in dit onderzoek:

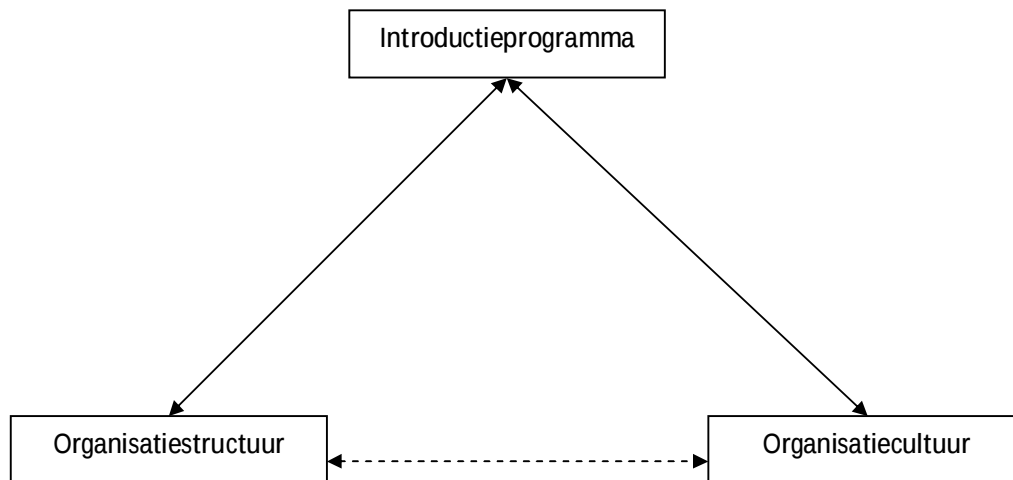
“Aan welke criteria moet een introductiebeleid voor Flowserve Hengelo voldoen om nieuwe medewerkers effectief en efficiënt te laten werken”

Wanneer naar deze onderzoeksvraag gekeken wordt is een tweetal begrippen te onderscheiden, te weten effectief en efficiënt. Wanneer naar Holton (1996) gekeken wordt kan het begrip effectief gedefinieerd worden als de mate waarin het doel bereikt wordt. Efficiënt wordt door Chao et al (1994) gedefinieerd als het gebruiken van minder middelen om tot het uiteindelijke doel te komen.

1.2 Deelvragen

Het beantwoorden van de onderzoeksvraag wordt ondersteund door een viertal deelvragen. Deze vragen gaan over de twee deelgebieden die essentieel zijn bij een introductieprogramma. Een deelgebied gaat in op de cultuur en de geldende waarden en normen van de organisatie, en het andere gaat in op informatie over de strategieën, doelen en interne structuur (Sprogøe en Rohde, 2009). Wanneer naar het doel van het onderzoek wordt gekeken is te zien dat er een aantal criteria opgesteld dienen te worden die de effectiviteit en de efficiëntie van het introductieprogramma ten goede zullen komen. De criteria zullen voortvloeien uit de hierboven besproken deelgebieden, de cultuur en de structuur van de organisatie. Hiermee rekening houdende kunnen de volgende deelvragen geformuleerd worden:

1. *Wat is de relatie tussen het introductiebeleid en de structuur van de organisatie?*
2. *Met welke kenmerken van de organisatiestructuur zal rekening gehouden moeten worden om een effectiever introductieprogramma op te zetten?*
3. *Wat is de relatie tussen het introductiebeleid en de cultuur van de organisatie?*
4. *Op welke manier draagt de organisatiecultuur bij aan het opzetten van een effectief en efficiënt introductieprogramma?*



Figuur 1. Driehoek Introductieprogramma, Organisatiestructuur, Organisatiecultuur

2 Theoretisch kader

Dit theoretisch kader heeft een raamwerkfunctie bij het uitvoeren van het onderzoek. Wanneer gekeken wordt naar het HRM model van Beer, Spector, Lawrence, Mills en Walton (1984) wordt gesproken van situationele factoren. Deze factoren kunnen zowel binnen als buiten het bedrijf aanwezig zijn en zijn van invloed op het HRM beleid dat gevoerd wordt, daarom is het van belang dat hier rekening mee gehouden wordt. Daarnaast wordt door Beer et al (1984) ingegaan op de verschillende personeelsstromen binnen de organisatie. In het Human Resource Flow model worden onderscheid gemaakt tussen de instroom (selectieprocedure), interne (door)stroom (introductie en verdere ontwikkeling) en uitstroom van personeel. In de eerste paragraaf zal ingegaan worden op de verschillende factoren die in ogenschouw genomen moeten worden bij het opstellen van een introductieprogramma. Voor de aanpassing en beoordeling van het introductieprogramma zal gebruik gemaakt worden van verschillende criteria, welke in hoofdstuk 7 toegelicht worden.

2.1 Introductiebeleid

Zoals in de inleiding van dit hoofdstuk aan is gegeven wordt door Beer et al (1984) een drietal flows van het personeel onderscheiden. De voor dit onderzoek relevante stroom is voornamelijk de interne (door)stroom. Deze richt zich immers op de introductie van nieuwe medewerkers in de organisatie en hun verdere ontwikkeling. De situationele factoren die aan de hand van het HRM model afgeleid kunnen worden zijn karakteristieken op de werkvloer, bedrijfsstrategie en condities, management filosofie, taak technologie en wetten en sociale waarden als interne factoren (Beer et al, 1984). Bij de externe factoren wordt onderscheid gemaakt tussen arbeidsmarktcondities en vakbonden. Bij het opzetten van een introductiebeleid zijn het voornamelijk de interne factoren waar rekening mee gehouden dient te worden. Wanneer naar deze factoren gekeken wordt kan grofweg onderscheid gemaakt worden tussen een gedeelte dat zich op de cultuur van het bedrijf richt en een gedeelte dat zich op de structuur van het bedrijf richt. Beide gebieden en hun relatie tot het introductiebeleid zullen in de volgende paragrafen van dit hoofdstuk aan bod komen.

Wanneer naar introductie gekeken wordt dan kan volgens Sprogøe en Rohde (2009) gesproken worden van een socialisatieproces. In dit proces dient de nieuwkomer te leren hoe de organisatie in elkaar steekt. Hierbij kan gedacht worden aan de basiswaarden, cultuur, formele en informele procedures en de basisvaardigheden in de praktijk om het nieuwe werk snel onder de knie te krijgen. Er kan onderscheid gemaakt worden tussen de zogenaamde formele introductie in de vorm van trainingen en dergelijke. Daarnaast is er een informele vorm van introductie, dit omvat het deelnemen aan het alledaagse leven van de organisatie. In de huidige kenniseconomie wordt de introductie van een nieuwe werknemer gezien als mogelijkheid om te leren, zowel voor de organisatie als de werknemer. De term “Generative Dance” wordt gebruikt om aan te duiden hoe de sociale interactie (de dance) leidt tot iets anders generatiefs (de generative) (Sprogøe en Rohde, 2009). Daarnaast kan de dans gezien worden als interactieve krachten of actieve machten die een dynamisch plaatje creëren. Een aantal algemene karakteristieken van de dans zijn: er is altijd sprake van een bepaalde sociale interactie, waarbij naast humane actoren ook technologische artefacten belangrijk voor de introductie zijn (Sprogøe en Rohde, 2009). De sociale interactie vindt altijd plaats in een bredere context met enerzijds het organisationele niveau en anderzijds het branche- en sociale niveau. Tot slot is het afhankelijk van de manier waarop dit in het verleden gedaan is.

Bij de sociale interactie als besproken in de vorige paragraaf is het van belang rekening te houden met een vijftal belangrijke ontwikkelingen in het kader van socialisatie. Deze ontwikkelingen komen naar voren uit het onderzoek van Holton (1996) en dienen in ogenschouw genomen te worden tijdens de introductieprocedure van een organisatie. Uit het onderzoek blijkt dat er een sterke relatie is tussen socialisatie en zaken als tevredenheid over het werk en toewijding aan de organisatie. Ten tweede kan socialisatie gezien worden als een proactief leerproces waarin gezocht wordt naar informatie. Daarnaast kan het gezien worden als een fundamenteel leer – en veranderproces (Holton, 1996). Ook kan het proces een meer strategische rol toebedeeld krijgen,

waarbij er een belangrijke link is met gedrag op het werk en eventueel de intentie om een organisatie te verlaten (Holton, 1996). Tot slot geldt het gehele proces voor elke persoon die binnen de grenzen van een organisatie komt. Recent onderzoek (Holton, 1996) heeft uitgewezen dat het steeds vaker voorkomt dat ervaren werknemers binnen een nieuwe organisatie aan de slag gaan, of dat de rollen veranderlijk zijn. Aan de hand van een schema wordt aangegeven wat de verschillende leertaken van een nieuwe werknemer zijn op individueel, mens, organisatie en werk / taak gebied (zie bijlage 2).

Bij het proces van socialisatie zullen zowel de nieuwe medewerker als de organisatie een bepaald perspectief hebben, welke in het werf en selectieproces gevormd is. Het is belangrijk ervoor te zorgen dat het beeld dat tijdens het werf- en selectieproces gevormd open en eerlijk is. Uit het onderzoek van Lashley en Best (2002) komt naar voren dat door een snelle wisseling van personeel de selectieprocedure gehaast uitgevoerd wordt om de vacature te vervullen. In dit geval kan het voorkomen dat verwachtingen niet overeen komen en de eerste ervaring negatief zal zijn. Dit kan gerelateerd worden aan de intentie om de organisatie te verlaten. Om nieuwe medewerkers snel te laten integreren in de organisatie kan het socialisatieproces in een aantal vormen uitgevoerd worden. Hierbij kan onder andere gedacht worden aan een korte introductie, waarbij eerst kennis gemaakt wordt met de medewerker en daarna laten ze hem of haar de werkplek zien (Lashley en Best, 2002). In andere gevallen kan er sprake zijn van een compleet programma met trainingen dat niet bij de directe werkplek plaatsvindt (Lashley en Best, 2002). Bij een zogenaamd 'Buddy' systeem wordt een nieuwe medewerker gekoppeld aan een ervaren werknemer (Lashley en Best, 2002). Tot slot kan er ook gebruik gemaakt worden van een formeel systeem met een programma van lessen en modules, zodat de nieuwe werknemer alles leert gedurende het werk of in de eigen tijd van de werknemer (Lashley en Best, 2002).

Een andere vorm van introductie die door Gaskill (1993) besproken wordt is het opzetten van een ontwikkelingsprogramma voor nieuwe medewerkers. Hierbij wordt een trainee aan een zogenaamde mentor gekoppeld. Hierdoor zal deze medewerker beter georiënteerd zijn op carrièremogelijkheden, verwachtingen en de regels en procedures binnen het bedrijf (Gaskill, 1993). Op deze manier wordt de introductie gebruikt als een strategisch proces om te voorkomen dat medewerkers de organisatie verlaten. Bij het implementeren van een dergelijk programma kan volgens Gaskill (1993) gewerkt worden volgens een bepaald schema (zie bijlage 3). Bij de implementatie zal ingegaan worden op zowel de carrièremogelijkheden als de psychosociale functies als onderling contact met medewerkers. Daarnaast zal er door de mentor een strategie opgezet moeten worden die het mogelijk maakt doelen in zowel het werk als de carrière na te streven. Bij het opzetten van psychosociale rollen kan gedacht worden aan gedrag, geldende waarden en is de mentor een rolmodel voor de trainee. (Gaskill, 1993) Bij implementatie van een dergelijk programma kunnen voordelen behaald worden voor zowel de trainee, als de mentor, als de organisatie. (Gaskill, 1993) Dit leidt tot een lager aantal werknemers dat de organisatie verlaat, het netwerk binnen de organisatie zal verbeteren door toenemende communicatie en er bestaan mogelijkheden tot het verhogen van de productiviteit.

2.2 Organisatiestructuur

Zoals reeds aangegeven in de vorige paragraaf kan er onderscheid gemaakt worden in factoren die een relatie hebben met de cultuur en factoren die een relatie hebben met de structuur van het bedrijf. Wanneer naar de structuur gekeken wordt kunnen een aantal gebieden onderscheiden worden, welke in onderstaande tekst toegelicht zullen worden.

Door Piore en Sabel (1984) wordt niet zozeer ingegaan op de hoeveelheid van de producten, maar op de manier waarop geproduceerd wordt. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen massaproductie en flexibele specialisatie. Massaproductie is van toepassing bij gestandaardiseerde producten. (Piore en Sabel, 1984) Hierbij wordt gebruik gemaakt van speciale doelen, product-specifieke machines en werknemers met benodigde vaardigheden. Wanneer gekeken wordt naar flexibele specialisatie dan is te zien dat dit veel compactere banen omvat, die een grotere variëteit hebben. (Piore en Sabel, 1984) Bij deze technologie zal het onderlinge niveau van werknemers sterk

verschillen, evenals het aantal werknemers. In vergelijking met massaproductie dienen werknemers over meer vaardigheden te beschikken, waarbij het niveau van deze vaardigheden hoger ligt. De nadruk bij flexibele specialisatie ligt dan ook op kwaliteit en niet op kwantiteit. (Piore en Sabel, 1984) Kort samengevat kan gesteld worden dat bij deze technologie werknemers over een hoger niveau vaardigheden en meer vaardigheden beschikken, zich vooral richten op productkwaliteit, teamgeoriënteerd zijn en meer aan de organisatie toegewijd zijn.

Naast het indelen van een organisatie op basis van de technologie kan ook besloten worden een organisatie in te richten op basis van bedrijfsstrategie en condities, zowel binnen als buiten de organisatie. Door Burns en Stalker (1961) wordt een tweetal soorten organisaties onderscheiden. Mechanistische organisaties worden gekenmerkt door vergaande specialisatie, een formele hiërarchie, duidelijke autoriteitstructuur, verticale communicatie en top – down beslissingen (Burns en Stalker, 1961). Organische organisaties worden gekenmerkt door gespecialiseerde afdelingen van kennis, frequente herformulering en herbeschrijving van de taakverantwoordelijkheden, horizontale communicatie en interactie en het delen van informatie en advies (Burns en Stalker, 1961). Onder de juiste externe condities kunnen beide vormen succesvol zijn voor een bedrijf. Bij een stabiele en weinig veranderende omgeving zal een mechanistische structuur het beste passen. Is er sprake van een veranderende onstabiele omgeving dan is juist een organische structuur van toepassing.

Naast het ingaan op de toegepaste technologie en de interne en externe condities kan ook gekozen worden naar de organisatie zelf gekeken worden. Volgens Jackson, Schuler en Rivero (1989) kan gekeken worden naar de manier waarop afdelingen in een organisatie ingedeeld worden. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen afdelingen naar functie, of afdelingen naar product. Afdelingen op functie is vooral geschikt voor organisaties die zich richten op de productie van een enkel product, of service (Jackson et al, 1989). Het tot stand komen van deze output vindt plaats door opeenvolgende onderling afhankelijke werkeenheden. Training en ontwikkeling zullen weinig voorkomen, omdat in de carrière van werknemers verticale promotie aangemoedigd wordt. Organisaties die afdelingen indelen aan de hand van producten hebben vaak meerdere producten voor veel verschillende markten. De bijdrage die elke divisie levert voor de totale omzet van de organisatie is te onderscheiden en te meten (Jackson et al, 1989). Het behalen van het uiteindelijke resultaat wordt benadrukt, in tegenstelling tot functionalisatie, waar de nadruk op onderlinge afhankelijkheid en samenwerking ligt. De trainingen bij organisaties die afdelingen op product indelen richten zich op het ontwikkelen van generalisten die over competenties in alle gebieden van de organisatie beschikken (Jackson et al, 1989).

Tot slot kan er ook voor gekozen worden om de formele procedures te bespreken aan de hand van de besluitvorming binnen de organisatie. Wanneer bepaald is welk besluitvormingsmodel van toepassing is kan volgens Scott (1992) bepaald worden welke structuur deze besluitvorming het beste ondersteunt. Hierbij kan gedacht worden aan de manier waarop besluiten tot stand komen en de verschillende vormen die hierin mogelijk zijn. Volgens de typologie zijn er binnen de besluitvormingsstructuur een viertal organisationele velden te onderscheiden. Sociale keuze context, hierbij is er sprake van een informele structuur waarin de deelnemende organisaties hun beslissingen nemen (Scott, 1992). De beslissingen worden hierbij genomen op het niveau van individuele eenheden. Coalitie context, hierbij heeft elke werkeenheden een eigen besluitvormingsapparaat en doelen (Scott, 1992). Wanneer andere eenheden dezelfde doelen hebben wordt er informeel en op een ad – hoc basis samengewerkt. Federatieve context, elke organisatie eenheid heeft individuele doelen. Daarnaast is er een structuur om hogere doelen te stellen, wat afgestemd wordt met de andere eenheden. (Scott, 1992) De unitary context tot slot gaat er vanuit dat beslissingen in de top van de hiërarchie van organisaties genomen wordt, hier ligt de uiteindelijke autoriteit. (Scott, 1992)

2.3 Organisatiecultuur

Zoals in het schema in de inleiding te zien is speelt naast structuur de cultuur een belangrijke rol bij het opzetten van criteria voor een introductieprogramma. De cultuur binnen organisaties kan op verschillende manieren beschreven worden. Wanneer gekeken wordt naar het onderzoek van

Martins en Terblanche (2003) kan cultuur gezien worden als de sociale waarden en gedachten die door het personeel in een organisatie gedeeld worden. De gebruiken die in het verleden succesvol bleken zullen als basis gelden binnen de organisatie (Martins en Terblanche, 2003). Deze basisvormen van handelen worden dan ook gezien als de juiste manier om het werk uit te voeren, of hoe problemen begrepen en aangepakt moeten worden. Voor het beschrijven van de organisatiecultuur is onderscheid te maken tussen een aantal verschillende dimensies: de missie en visie, externe omgeving, ondersteuning om doelen te behalen, beeld van de organisatie, management processen, medewerkers behoeftes en doelen, relaties tussen personen en leiderschap (Martins en Terblanche, 2003).

Wanneer gekeken wordt naar de sociale interactie binnen organisaties dan zijn hierin, naast de hiervoor beschreven gebieden, een aantal niveaus te onderscheiden. Door Schein (1992) wordt gesproken van een drietal basis niveaus, te weten de artefacten, uitgesproken waarden en basiswaarden. Het eerste niveau, de artefacten, kunnen waargenomen worden door de zintuigen (Schein, 1992). Hierbij kan gedacht worden aan zaken die gezien, gehoord en gevoeld kunnen worden. Wanneer naar het tweede niveau, de uitgesproken waarden, gekeken wordt dan is dit de normatieve kant van de organisatie die communiceert wat de organisatie wil zijn Schein (1992). Denk hierbij aan wat de leden van de organisatie horen te doen en hoe ze zich horen te gedragen. Tot slot komt in de basiswaarden het gedrag en de acties die genomen worden naar voren (Schein, 1992). Dit zijn vooral de manier waarop werkzaamheden uitgevoerd worden en hoe mensen reageren op organisationele stimuli en problemen.

Wanneer gekeken wordt naar de managementfilosofie binnen een organisatie, dan kan er volgens Martin (1992) onderscheid gemaakt worden uit een drietal perspectieven op het gebied van cultuur. Te weten een integratie-, differentiatie- en een fragmentatieperspectief. Bij een integratieperspectief is er sprake van een cultuur die door de gehele organisatie gedragen wordt. Dit leidt tot overeenstemming en consensus met de waarden van de organisatie (Martin, 1992). Bij een differentiatieperspectief ontbreekt juist de consistentie (Martin, 1992). Er kan overeenstemming zijn tussen verschillende delen, afdelingen en werkgroepen over de basisprocessen en missie van de organisatie. Echter door aanwezigheid van vele subculturen is er geen algemene cultuur die door de gehele organisatie gedragen wordt. Het laatste perspectief dat aangehaald wordt is het fragmentatieperspectief. Hierbij is er verwarring en ambiguïteit over de kernwaarden van de organisatie (Martin, 1992). Het ontbreken van een duidelijke visie en consensus over de waarden en doelen wordt veroorzaakt door tegenstellingen en paradoxen in de organisatie. Hierdoor wordt slechts een klein aantal visies en actiemogelijkheden toegestaan.

3 Methodologie

Dit hoofdstuk richt zich op de manier waarop in dit onderzoek informatie verkregen is. Hierbij kan onderscheid gemaakt worden tussen zowel theoretische als empirische kennis. Bij het verkrijgen van de empirische kennis kan onderscheid gemaakt worden tussen een kwantitatief en een kwalitatief gedeelte. Tevens zal aangegeven worden op welke manier deze combinatie, gekeken naar de voor- en nadelen van beide methoden, een zo hoog mogelijke kwaliteit van het onderzoek waarborgt.

3.1 Onderzoeksaanpak

Bij dit onderzoek is een aantal methoden te onderscheiden om de benodigde data te verzamelen. Hierbij kan gedacht worden aan informatie die nodig is voor het opzetten van een theoretisch kader, algemene informatie vanuit het bedrijf (website en beschikbare documenten) en data die verkregen is door empirisch onderzoek.

Bij het beantwoorden van de eerste en de derde deelvraag zal gebruik gemaakt worden van een literatuurstudie. In het literatuuronderzoek zal de focus liggen op literatuur die een (in)directe link beschrijft met een introductieprogramma. Daarnaast zal ook informatie vanuit het bedrijf en eventueel andere bedrijven mee worden genomen in het onderzoek. Op deze manier wordt beschreven wat de relatie is tussen het introductieprogramma en enerzijds de structuur en anderzijds de cultuur van het bedrijf. Ook zal nagegaan worden of er een relatie waar te nemen is tussen de structuur en de heersende cultuur. Dit kan gezien worden als een uitleg of een verklaring van de driehoeksrelatie tussen de structuur, cultuur en introductieprogramma (zie ook afbeelding 1 in de inleiding). Tevens zal aangegeven worden welke relevante criteria aan de hand van dit onderzoek ontleend kunnen worden en wat de relatie hiervan is met betrekking tot het introductieprogramma.

Naast een literatuurstudie zal er voor het beantwoorden van de tweede en vierde deelvraag een empirisch onderzoek uitgevoerd worden. Bij het uitvoeren hiervan kan onderscheid gemaakt worden tussen kwantitatief en kwalitatief onderzoek. Een toelichting op deze vormen is in de hierop volgende paragraaf te lezen. De reden om van beide vormen gebruik te maken is de voor- en nadelen die uit beide methoden voortvloeien. Aan de hand van Bilken en Bogdan (1982) kan onderscheid gemaakt worden tussen de eigenschappen van enerzijds kwalitatief en anderzijds kwantitatief onderzoek. Beide vormen hebben hun voor- en nadelen. De generaliseerbaarheid bij kwantitatief onderzoek (afhankelijk van het aantal deelnemers) is een voordeel, voor het beschrijven van de situatie is kwalitatief onderzoek een voordeel. Door beide methoden toe te passen heffen voordelen van de ene methode grotendeels de nadelen van de andere op. Op deze manier wordt de kwaliteit van het onderzoek gewaarborgd. Zoals uit voorgaande paragraaf naar voren komt draagt een literatuurstudie bij aan het beantwoorden van de vraag: *“hoe kunnen relaties tussen de drie sleutelbegrippen verklaard worden?”* Dit zal ook bij het empirisch onderzoek het geval zijn. Evenals hierboven besproken geldt dat het doel het ontleen van relevante criteria voor het introductieprogramma is, en zal aangegeven worden hoe deze relatie te verklaren is.

Naast de literatuurstudie en het empirisch onderzoek bestaat er nog een eventuele mogelijkheid de vestiging van Flowserve in Etten-Leur te bezoeken, om te ervaren hoe het introductiebeleid hier in de praktijk gezet wordt.

3.2 Kwantitatief onderzoek

In Babbie (2004) wordt kwantitatief onderzoek in de vorm van surveys besproken. De onderscheiden vormen zijn vragenlijsten, interviews en telefoonsurveys. Omdat gebruik gemaakt wordt van kwantitatief onderzoek aan de hand van een vragenlijst zal enkel deze vorm besproken worden. Bij vragenlijsten wordt een lijst naar deelnemers aan het onderzoek gestuurd (kan zowel digitaal als op papier) met het verzoek deze naar waarheid in te vullen en terug te sturen. In dit onderzoek zal

gebruik gemaakt worden van een digitale vragenlijst, omdat dit de beste methode is om snel antwoorden op een overzichtelijke manier te kunnen verwerken.

De vragenlijst die in dit onderzoek gebruikt wordt is opgesteld aan de hand van het artikel van Chao, O'Leary-Kelly, Wolf, Klein en Gardner (1994). De reden dat de in dit artikel naar voren komende vragenlijst gebruikt wordt is dat heel expliciet in wordt gegaan op de socialisatie van nieuwe medewerkers. Door een zestal gebieden te gebruiken kan onderscheid gemaakt worden tussen de medewerkers in de organisatie. Immers, tijdens de socialisatie zullen verschillende aspecten aan bod komen en de waarde die per individu aan deze aspecten toegekend worden zullen per individu ook verschillen. Voor het beantwoorden van deelvraag twee en vier dient het vragenlijstsonderzoek dan ook een duidelijk beeld te schetsen van de huidige situatie. Op basis van deze situatie zal in combinatie met het literatuuronderzoek naar voren komen welke criteria het belangrijkste zijn om rekening mee te houden. Op basis hiervan kan bepaald worden in hoeverre socialisatie een succes is, waarbij succes gedefinieerd wordt als de mate waarin een nieuwe medewerker in staat is zijn werk effectief uit te voeren (Chao et al, 1994).

In dit artikel wordt gebruik gemaakt van stellingen die beantwoord kunnen worden door middel van een vijftal keuzemogelijkheden (de Likert schaal). In deze lijst is daarnaast de keuzemogelijkheid *weet niet* toegevoegd. De mogelijkheid weet niet is van toepassing wanneer een respondent geen idee heeft welk antwoord naar zijn mening bij de stelling zou passen. In de lijst is ervoor gekozen enkel stellingen te gebruiken die positief van aard zijn. Door de verschillende keuzes die gemaakt kunnen worden (eens, gedeeltelijk eens, neutraal, gedeeltelijk oneens, oneens en weet niet) kan bepaald worden in welke mate de stelling ondersteund wordt. Om de betrouwbaarheid van een vragenlijst te beoordelen wordt gebruik gemaakt van Cronbach's alpha. Deze beoordeelt de constructvaliditeit, aan de hand van de mate waarin mensen hetzelfde antwoorden wanneer dezelfde vraag op een andere manier gesteld wordt. In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van een zestal verschillende deelgebieden, waardoor van al deze gebieden de constructvaliditeit beoordeeld moet worden (Reynaldo en Santos, 1999). Zoals in het artikel van Chao et al naar voren komt is de betrouwbaarheid van de zes besproken deelgebieden $\alpha \geq 0.78$. Dit wordt in het onderzoek als een acceptabele waarde beoordeeld.

Het empirisch onderzoek vindt plaats in de vorm van een populatieonderzoek, als besproken in Babbie (2004). De populatie bestaat uit de nieuwe werknemers van Flowserve Hengelo. De populatie bestaat uit 24 personen, waarvan er 3 personen werkzaam zijn op de afdeling after market, 1 iemand bij continuous improvement, 8 mensen bij product engineering, 7 mensen bij process engineering, 1 iemand voor Oracle ondersteuning, 2 van de afdeling technology en 2 medewerkers van de productie. Wat hierin opvalt is de grote hoeveelheid mensen bij de engineering afdelingen. Dit is vanuit de organisatie te verklaren doordat er sprake is van een sterke groei en specifiek voor deze afdelingen extra mensen nodig waren.

De reden dat gekozen is voor een selectie over de medewerkers die afgelopen jaar in dienst zijn gekomen en nog steeds werkzaam zijn is dat er sprake is van een onderzoek dat zich richt op het huidige introductiebeleid. Deze medewerkers hebben het programma immers in de meest recente vorm ervaren. Om het voor de deelnemers zo gemakkelijk mogelijk te maken is er gebruik gemaakt van stellingen in een excel file. Achter deze stellingen is een dropdown lijst gebruikt waarin de zes mogelijkheden staan. Tevens staat in het bestand uitgelegd hoe dit geheel precies werkt en wat de verschillende keuzemogelijkheden zijn. Er kan onderscheid gemaakt worden tussen een zestal deelgebieden in de gebruikte vragenlijst. De volgorde waarin deze vragen gerangschikt zijn komt uit de originele lijst. Bij de pre meting van het instrument zijn hier geen opmerkingen over gemaakt, daarom is ervoor gekozen deze volgorde te hanteren. Om voor een zo hoog mogelijke response te zorgen is ervoor gekozen de vragenlijst via de mail te versturen. Aan de hand van een begeleidende e-mail en een automatische mark-up op de agenda is aangegeven wanneer de vragenlijst teruggestuurd moet worden. Omdat het altijd voor kan komen dat een mail niet aangekomen is, is er na twee dagen nogmaals een mail met als bijlage de vragenlijst verstuurd en het verzoek deze voor de einddatum terug te sturen.

3.3 Kwalitatief onderzoek

Volgens Bogdan en Bilken (1982) kan een tweetal vormen van kwalitatief onderzoek onderscheiden worden. Enerzijds het observeren van de deelnemers aan het onderzoek. Hierbij wordt zowel de natuurlijke omgeving als het natuurlijke gedrag in stand gehouden, waarbij door het uitvoeren van observaties data verzameld wordt (Bogdan en Bilken, 1982). Een andere vorm van kwalitatief onderzoek is het diepte interview. Hierbij worden open vragen gesteld, met als doel het verzamelen van zoveel details als mogelijk (Bogdan en Bilken, 1982). Door het gebruik van open vragen zal vanuit het eigen referentiefraam antwoord gegeven worden, ook zorgt het ervoor dat respondenten hun gedachten makkelijker uitdragen.

In dit onderzoek is gekozen voor het diepte interview. Dit zal plaatsvinden met een viertal respondenten die de vragenlijst in hebben gevuld. De achterliggende reden bij het uitvoeren van de diepte interviews is dat een vragenlijst slechts beperkte antwoorden oplevert. Bij een interview zal een respondent zijn keuzes beargumenteren en toelichten. Daarnaast dient het als een verklaring of controle van de antwoorden die gegeven zijn in het vragenlijstenonderzoek. Om het huidige beleid te beoordelen is het immers van belang hier een zo volledig mogelijk beeld van te schetsen. Bij het interview zal eerst in worden gegaan op de uitkomsten van de vragenlijst, waarbij gevraagd wordt om een toelichting op de antwoorden van een aantal stellingen. Daarnaast zal aan de hand van een vijftal vragen specifiek ingegaan worden op het huidige introductiebeleid. Deze vijf vragen vloeien voort uit voorgaande gegevens en zijn specifiek gericht op hoe de verschillende respondenten tegen het introductiebeleid aankijken. Naast het ingaan op de resultaten en antwoorden die uit de vragenlijst af te leiden zijn zal ook in worden gegaan op de eventuele opmerkingen of vragen die de respondent heeft naar aanleiding van deze vragenlijst en/of het aansluitende interview.

Om tot een juist inzicht te komen waar de knelpunten liggen en waar de aandacht op gericht dient te worden is het van belang om zowel input vanuit de werkvloer als input vanuit het management te krijgen. Daarom zal naast een interview met een viertal respondenten van de vragenlijst ook met de managers van de verschillende afdelingen een interview plaatsvinden. De bedoeling is zoveel mogelijk verschillende afdelingen aan bod te laten komen. Hierbij zal kort ingegaan worden op de resultaten die aan de hand van de vragenlijst naar voren gekomen zijn. Daarnaast zal aan de hand van een vijftal vragen ingegaan worden op het huidige introductiebeleid en de hieruit naar voren komende knelpunten. Gedeeltelijk zijn deze vragen dezelfde als die door de respondenten van de vragenlijst beantwoord zijn. Ook zal wat specifiek op de eigen afdeling ingegaan worden om na te gaan in hoeverre de algemene introductie hieraan bijdraagt en in hoeverre de afdeling een eigen vorm van introductie voor nieuwe medewerkers heeft.

4 Literatuuronderzoek

Als ondersteuning voor het beantwoorden van de deelvragen wat de relatie is tussen het introductieprogramma van enerzijds de structuur van de organisatie en anderzijds de cultuur van de organisatie zal in dit hoofdstuk de gevonden literatuur besproken worden. Aan de hand van een paragraaf over de relatie tussen structuur en introductie en een paragraaf over de relatie tussen cultuur en introductie zal in de conclusie een antwoord op beide deelvragen gegeven worden. De reden dat ervoor gekozen is om beide deelvragen in de conclusie te behandelen is dat eventuele samenhang tussen de deelgebieden op deze manier gelijk besproken kan worden.

4.1 Structuur

Deze paragraaf heeft tot doel aan te geven wat de relatie is tussen de structuur van de organisatie en het geldende introductieprogramma. Wanneer naar het theoretisch kader gekeken wordt is reeds een aantal factoren aangehaald die gebruikt kunnen worden om na te gaan welke structuur bij het bedrijf past. In deze paragraaf zal hier verder op ingegaan worden, rekening gehouden met de relatie tussen structuur en een goede introductie. In de conclusie zal besproken worden wat deze relatie is en welke vorm het beste toepasbaar is binnen de organisatie.

Wanneer naar Fiol en Lyles (1985) gekeken wordt kan er onderscheid gemaakt worden tussen een viertal factoren die van invloed zijn op de mogelijkheid tot leren. Dit zijn de cultuur, de strategie, de structuur en de omgeving. In dit onderzoek zal voornamelijk ingegaan worden op de rol die gespeeld wordt door de structuur. De structuur speelt een cruciale rol wanneer gekeken wordt naar dit leerproces. Er zijn verschillende beslisstructuren te onderscheiden en deze hangen samen met de flexibiliteit die benodigd is. (Fiol en Lyles, 1985) Een gecentraliseerde, mechanistische structuur zal proberen de manier waarop het “altijd” ging te versterken, waar een gedecentraliseerde, organische structuur veranderingen in het doen en laten en de gedachtegang juist toe zal staan. Door de informatievraag af te laten nemen zorgt een decentrale structuur dan ook voor een afname van de cognitieve werkdruk van medewerkers. (Fiol en Lyles, 1985) Ook wordt gesteld dat geformaliseerde en complexe structuren het leren afremmen, maar dat leren ondersteund wordt door structuren die inspraak ondersteunen. Wanneer gekeken wordt naar een goede ondersteuning van het leren en het nemen van overdachte beslissingen houdt dit in dat een mechanistische structuur hierin tekort schiet en een organische structuur meer van toepassing zal zijn.

Wanneer naar een van de bedrijven gekeken wordt die door Sprogøe en Rohde (2009) onderzocht is, kan er een duidelijke verandering waargenomen worden. Waar het bedrijf eerst over een platte structuur beschikte is dit door groei veranderd in een bedrijf met middelmanagement en senior consultancy niveaus. Tevens komt naar voren dat er een duidelijke verandering in de introductie waar te nemen is. Waar dit eerst bestond uit wat achtergrondinformatie over het bedrijf en het verzorgen van hardware is er nu sprake van een duidelijk gestructureerd programma dat meerdere fasen omvat. (Sprogøe en Rohde, 2009) De reden voor de verandering kan voornamelijk gevonden worden in de groei van het bedrijf. Het standaardiseren van het introductiebeleid komt naar voren in de groei, in dit artikel is het zo dat het bedrijf de beginnende fase ontgroeit is. (Sprogøe en Rohde, 2009) Wanneer gekeken wordt naar de structuur van het bedrijf dan is enerzijds een relatie waar te nemen met de groei van het bedrijf. Een hoger aantal werknemers heeft geleid tot meer formalisatie. Daarnaast is waar te nemen dat de meer formele structuur ertoe leidt dat het introductieprogramma ontwikkeld is van ongestructureerd naar een meer gestructureerd proces dat uit een aantal noodzakelijke stappen bestaat. (Sprogøe en Rohde, 2009) Op deze manier is het bedrijf in staat om de juiste werknemers aan te trekken en te behouden, wat een competitief voordeel oplevert.

Door Gaskill (1993) wordt verder ingegaan op de structuur van bedrijf en de mate waarin er gesproken kan worden van een formele of informele vorm van introductie. Er wordt geconstateerd dat er vaak een brede basis is van posities op laag niveau en dat het aantal managers op midden- en

hoog niveau afneemt. (Gaskill, 1993) Door deze structuur is het voor nieuwe medewerkers moeilijk om een goede relatie te krijgen met zijn of haar mentor. Een mogelijke oplossing die in het artikel aangehaald wordt is het koppelen van juniors aan senior managers om ervoor te zorgen dat zij zich door training en begeleiding zullen ontwikkelen. Dit kan tevens gekoppeld worden aan een vorm van de formele introductie. Deze formele vorm is belangrijk bij het opleiden van personeel, waarbij in het achterhoofd gehouden wordt dat een gedeelte van dit nieuwe personeel in de toekomst een functie in het midden of hoge management uit gaat voeren. (Gaskill, 1993) Om het gehele programma tot een succes te laten worden is het van belang dat vanuit alle niveaus in het bedrijf dit programma ondersteund wordt en een hoge prioriteit heeft.

Naast het koppelen van een nieuwe medewerker aan een meer ervaren werknemer als hierboven besproken is er ook een zogenaamde vorm van individuele introductie. Dit wordt door Ashforth, Sluss en Saks (2007) neergezet als een vorm van introductie waarbij een structuur ontbreekt en werknemers in het diepe gegooid worden. Dit levert twee mogelijkheden op, of de nieuwkomer “zinkt” of de nieuwkomer “zwemt”. Hierbij geeft het zwemmen aan dat zelf initiatief ertoe leidt dat de nieuwkomer zich ontwikkelt en binnen de organisatie terecht komt. Enerzijds wordt rol innovatie van de nieuwkomer verwacht, anderzijds kan het leiden tot een gevoel van verlatenheid en rol ambiguïteit. Zoals uit het artikel naar voren komt kan een cluster van collectieve, formele, opeenvolgende en vastgelegde delen gekarakteriseerd worden als de zogenaamde geïnstitutionaliseerde socialisatie. (Ashforth et al, 2007) Een klimaat van institutionele socialisatie en een proactief leerproces is gerelateerd aan de context van de organisatie. (Ashforth et al, 2007) Om deze zaken te ondersteunen is het van belang dat er sprake is van een prestatiecultuur, een klimaat voor innovatie en werkgroepen die de werknemers een veilig gevoel geven en aanmoedigen op het gebied van het leren over, toepassen op en eventueel modificeren van de werkomgeving. Specifiek ingaande op de best toepasbare structuur is de beschrijving van Burns en Stalker (1961) het meest van toepassing. Hierbij wordt ook ingegaan op eigenschappen als interactie en het delen van informatie en advies, gespecialiseerde afdelingen van kennis en frequente herformulering en herbeschrijving van taakverantwoordelijkheden. Deze eigenschappen zijn kenmerkend voor een organische structuur.

4.2 Cultuur

Naast de structuur speelt ook de cultuur van het bedrijf een belangrijke rol wanneer gekeken wordt naar het introductieprogramma. Evenals in voorgaande paragraaf te lezen is, wordt in de inleiding besproken met welke gebieden rekening gehouden moet worden. Gelet op het bedrijf zal nagegaan worden welke cultuur het beste toepasbaar is. Hierbij zal tevens ingegaan worden op de relatie die bestaat tussen de cultuur binnen het bedrijf en het introductieprogramma. Tot slot zal in de conclusie besproken worden hoe deze relatie eruit ziet en welke cultuur het beste van toepassing is op de organisatie.

Wanneer naar Holton (1996) gekeken wordt kan onderscheid gemaakt worden tussen vier gebieden die tijdens de introductie aan bod dienen te komen. Een aantal van deze gebieden richt zich op de cultuur binnen een organisatie. De elementen die in de verschillende gebieden naar voren komen zullen hieronder kort besproken en toegelicht worden. Op individueel gebied is het van belang dat iemand zijn of haar persoonlijke waarden identificeert en nagaat hoe zich op te stellen ten aanzien van een professionele carrière, het werk en de organisatie (Holton, 1996). Hierbij wordt vooral ingegaan op de mate waarin een nieuwe medewerker in staat is zijn of haar persoonlijkheid aan te passen aan datgene wat van de organisatie verlangd wordt. In het mensen domein is het van belang op de hoogte te zijn van de verschillende rollen die binnen de organisatie uitgevoerd worden (Holton, 1996). Vooral de rol tussen een supervisor en zijn of haar ondergeschikte is belangrijk. Het laatste gebied tot slot zijn de aanwezige elementen van de organisatiecultuur. Het is van belang na te gaan welke elementen aanwezig zijn en daarnaast dien je te weten hoe deze van invloed zijn op je prestatie (Holton, 1996). Als individu is het goed om te weten hoe belangrijk het is jezelf in de cultuur

in te passen en vaardigheden en manieren aan te leren die hiermee samenhangen zonder dat expliciet aangegeven wordt wat deze elementen precies zijn.

Gelet op de verschillende vaardigheden die een nieuw personeelslid zich eigen dient te maken wordt door Klein en Weaver (2000) een onderzoek uitgevoerd dat zich richt op een formeel oriëntatie en training programma op organisatieniveau. Doel is na te gaan wat hiervan het effect is op het onder de knie krijgen van de socialisatie en de mate waarin nieuwe medewerkers op emotioneel niveau betrokken zijn. Zij maken hierbij gebruik van de zes gebieden die ook in het vragenlijstonderzoek van Chao et al (1994) naar voren komen. Wanneer gekeken wordt naar de uitkomsten komt naar voren dat deelname aan het programma een positieve invloed heeft op de doelen/waarden en de geschiedenis, maar dat er geen verandering waar te nemen is op het niveau van de organisatie taal. (Klein en Weaver, 2000) Daarnaast heeft het ook een positieve invloed op het niveau van medewerkers onderling en hoe men met elkaar omgaat. Op prestatiegebied en politiek gebied was geen verandering waar te nemen. (Klein en Weaver, 2000) De mate waarin nieuwe medewerkers zich verbonden voelen aan de organisatie is positief gerelateerd aan het wel of niet deelnemen aan het socialisatie proces binnen het bedrijf. Belangrijk te melden is dat socialisatie gezien wordt als een van de primaire instrumenten om de organisatiecultuur over te brengen. (Klein en Weaver, 2000) Het is daarom opvallend dat er weinig studies onderzocht hebben hoe de waarden en normen van een organisatie aangeleerd kunnen worden. Hoewel er enkele beperkingen in het onderzoek zijn is het wel toepasbaar, omdat specifiek ingegaan wordt op de relatie tussen cultuur en het introductiebeleid.

Wanneer gekeken wordt naar het opdoen van nieuwe vaardigheden is introductie een van de belangrijke instrumenten om dit aan te leren. Daarnaast bestaat er ook een link tussen de socialisatie en het aanleren van de organisatiecultuur, als besproken in de vorige paragraaf. Door Nonaka (1994) wordt kan een viertal manieren onderscheiden worden om kennis binnen een organisatie op te doen. De drie factoren die hierbij een link hebben met de cultuur zijn socialisatie, combinatie en internalisatie. Bij socialisatie wordt voornamelijk ingegaan op de geldende cultuur en daarom zal dit type hieronder verder uitgelicht worden. De kennis die verkregen wordt komt tot stand door te communiceren met de andere personen binnen de organisatie (Nonaka, 1994). Daarbij kan er ook sprake zijn van non-verbale communicatie. Het aanleren van vaardigheden gebeurt dan ook vaak aan de hand van observeren, imiteren en zelf oefenen (Nonaka, 1994). Wanneer naar bedrijven wordt gekeken dan is hier vaak een zelfde leercyclus aanwezig in de vorm van het zogenaamde on-the-job training. Kennis wordt verkregen door ervaring op te doen. Bij deze vorm van kennisoverdracht is het wel van wenselijk belang dat het weergegeven wordt met de gevoelens en in de context waarin de gedeelde ervaring opgedaan wordt (Nonaka, 1994). Een reden waarom socialisatie een belangrijk proces vormt hierin is te vinden in de onderlinge samenhang. Het delen van ervaringen ondersteunt een gemeenschappelijk perspectief, voornamelijk onder teamleden. Tot slot is het delen van het mentale en fysieke ritme onder de deelnemers een drijvende kracht wanneer naar het socialisatie proces gekeken wordt (Nonaka, 1994).

Het opdoen van kennis kan gedaan worden in een aantal verschillende vormen. Het werken met een mentor en volgen van een formeel socialisatieprogramma zijn al aan bod gekomen. Wanneer gekeken wordt naar Garrow en Hirsh (2008) dan wordt specifiek ingegaan op het ontwikkelen van talent. Belangrijk hierbij aan te geven is dat talent een term is die op verschillende manieren gedefinieerd kan worden. Daarom dient door het management een duidelijk signaal richting de medewerkers gegeven te worden wat zij onder deze term verstaan en wat zij willen bereiken wanneer gesproken wordt over talent management. Voor dit onderzoek is een tweetal besproken gebieden relevant, hoe het de cultuur weergeeft en ondersteunt en hoe het past bij de werkomgeving en het psychologische contract (Garrow en Hirsh, 2008). Kijkend naar de cultuur is een eerste belang duidelijk aan te geven hoe de term talent gezien wordt en op welke manier het in de organisationele context beschreven wordt (Garrow en Hirsh, 2008). Een goede ondersteunende cultuur is er een waarin gesprekken over talent op een informele manier plaatsvinden en waarbij eventuele selectie voor een dergelijk programma ondersteund wordt aan de hand van voorbeelden.

Ook is het belangrijk aan te geven welke plek het programma krijgt in de organisatie en hoe de werknemers eraan gerelateerd zullen zijn. Tot slot dienen duidelijke grenzen aangegeven te worden om overmoedigheid en een cultuur van risico nemen te voorkomen (Garrow en Hirsh, 2008). Wanneer naar het werkgebied en het psychologisch contract gekeken wordt is van belang een cultuur te creëren waarin werknemer-werkgever relaties sterk ondersteund worden (Garrow en Hirsh, 2008). Op deze manier wordt een cultuur gecreëerd die ervoor zorgt dat werknemers loyaliteit aan de organisatie tonen en niet enkel aan het beroep dat zij uitoefenen. Tot slot is het van belang voor een goede balans in de organisatie te zorgen, personen die niet tot de talent pool behoren zich niet achtergesteld te voelen.

4.3 Conclusie literatuuronderzoek

In deze conclusie zal een antwoord gegeven worden op deelvraag 1 en deelvraag 3. De eerste deelvraag gaat in op de relatie tussen structuur en het introductieprogramma, de derde deelvraag gaat in op de relatie tussen cultuur en het introductieprogramma. Daarnaast zal aan de hand van de antwoorden op deze vragen nagegaan worden of er een relatie bestaat tussen de structuur van het bedrijf en de cultuur van het bedrijf, zoals beschreven is in de inleiding van dit verslag.

Allereerst zal in worden gegaan op de deelvraag wat de relatie is tussen het introductiebeleid en de structuur van de organisatie. Aan de hand van bovenstaand literatuuronderzoek is getracht een aantal verschillende inzichten in te gaan op de benoemde relatie. Wanneer naar deze artikelen gekeken wordt is een aantal kenmerken op verschillende gebieden weergegeven. Deze kenmerken zullen achtereenvolgens beschreven worden en er zal worden ingegaan op de gevolgen die dit heeft voor de relatie tussen het introductiebeleid en de organisatiestructuur.

Bij het beantwoorden van de deelvraag is het belangrijk in te gaan op de relatie tussen structuur, cultuur en het introductieprogramma, als beschreven in de inleiding. Door Fiol en Lyles (1985) wordt gesteld dat de factoren structuur, cultuur, omgeving en strategie allen van invloed zijn op de mogelijkheid tot leren binnen een organisatie. Introductie kan gezien worden als een afhankelijke variabele, die door de twee onafhankelijke variabelen, structuur en cultuur, verklaard wordt. Dit is waar te nemen wanneer gekeken wordt naar het onderzoek van Sprogøe en Rohde (2009), waaruit blijkt dat een meer formele organisatiestructuur leidt tot een meer formeel introductieprogramma. Uit deze bevindingen is op te maken dat de structuur een sterke invloed heeft op de introductie, vooral wanneer gekeken wordt naar de manier waarop deze uitgevoerd wordt. Echter, zoals ook in de afbeelding naar voren komt hebben beide variabelen een invloed op elkaar. Door Fiol en Lyles (1985) en ook door Ashforth et al (2007) wordt gesteld dat een introductieprogramma goed werkt wanneer er overeenstemming is met de structuur. Een complexe, formele structuur is immers niet bevorderlijk voor een leeromgeving. En uit Gaskill (1993) komt naar voren dat een programma ondersteund dient te worden door alle niveaus van de organisatie. Wanneer er sprake van een sterke hiërarchische top-down structuur is, is het de vraag in hoeverre het programma ondersteund zal worden door medewerkers van de vloer. De relatie tussen beide factoren is dan ook wederzijds. Wel is het belangrijk aan te geven, zoals ook uit voorstaande tekst blijkt, dat de structuur van een organisatie sterker van invloed is op het introductieprogramma dan omgekeerd. Dit is een belangrijke waarneming om rekening mee te houden, omdat het aangeeft dat het uitvoeren van het introductieprogramma afgestemd dient te worden op de aanwezige organisatiestructuur.

Naast de structuur is in het literatuuronderzoek ook gekeken naar de relatie die bestaat tussen het introductiebeleid en de cultuur van de organisatie. In onderstaande tekst zal aangegeven worden wat de verschillende kenmerken zijn die aan de hand van de artikelen naar voren gekomen zijn en welke gevolgen dit heeft voor de relatie tussen het introductiebeleid en de organisatie cultuur.

Evenals in voorgaande paragraaf te lezen is kan de relatie tussen de cultuur en de introductie beoordeeld worden op basis van de relatie tussen de onafhankelijke variabele cultuur en de afhankelijke variabele de introductie. Wanneer naar Holton (1996) gekeken wordt is een viertal

gebieden in de introductie te onderscheiden. Een aantal van deze gebieden gaat in op de variabele cultuur. Zo wordt door Holton (1996) ingegaan op de verschillende cultuurelementen die aanwezig zijn en hoe deze elementen van invloed zijn op de prestatie, van enerzijds het individu en anderzijds de organisatie. Omdat cultuur gezien kan worden als een van de elementen die van invloed is op de prestatie dienen nieuwe medewerkers zo snel mogelijk op de hoogte te zijn van de aanwezige elementen en hun verschillende invloeden. Dat socialisatie van nieuwe medewerkers het instrument hiervoor is wordt ondersteund door het artikel van Klein en Weaver (2000). Dat cultuur niet alleen als ondersteuning en belangrijke factor voor het bepalen van de introductie geldt blijkt uit het artikel van Nonaka (1994). Hieruit komt naar voren dat het gehele proces van socialisatie ervoor zorgt dat nieuwe medewerkers een gezamenlijk perspectief krijgen. Door de cultuur van de organisatie dus goed in de socialisatie in te bedden zullen nieuwe medewerkers sneller in de organisatie op worden genomen en zal dit de eenheid ten goede komen. Tevens zal dit een positief gevolg hebben op het verloop van personeel binnen de organisatie, wat in dit geval in zal houden dat het percentage niet toe zal nemen, maar af zal nemen. Om eventueel verder te kijken kan eventueel gedacht worden aan het opzetten van een talent ontwikkelingprogramma, als besproken in Garrow en Hirsh (2008). Dit zal een verdere diepgang op de aanwezige kennis verbeteren en het bedrijf voordelen op meerdere niveaus opleveren. Evenals de relatie tussen structuur en introductie blijkt dat ook tussen cultuur en introductie een wederzijdse relatie is, waarbij de invloed van cultuur op het introductieprogramma groter is dan andersom. Vanuit de huidige bedrijfscultuur komt naar voren met welke normen en waarden nieuwe medewerkers rekening dienen te houden. Om de introductie te ondersteunen is het echter wel van belang dat er sprake is van een prestatiecultuur en een klimaat voor innovatie, als besproken in Ashforth et al (2007). Hier blijkt de wederzijdse afhankelijkheid ook uit.

Gelet op de relatie die bestaat tussen de structuur en de cultuur van een organisatie kan op basis van het artikel van Ashforth et al (2007) gesteld worden dat het belangrijk is dat deze onderling af worden gestemd. Immers een organisatie met prestatiecultuur en werkgroepen passen goed bij een organische structuur, waarbij medewerkers zelf een grote mate van vrijheid hebben. Echter op een mechanistische structuur zal dit niet van toepassing zijn.

5 Uitkomsten empirisch onderzoek

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de resultaten die aan de hand van het empirische onderzoek naar voren gekomen zijn en wat dit voor gevolgen heeft met betrekking tot het introductieprogramma. Wanneer gekeken wordt naar het empirische onderzoek is een tweetal vormen te onderscheiden, te weten een kwantitatief en een kwalitatief gedeelte. De uitgevoerde onderzoeken zullen in onderstaande paragrafen besproken worden. In de conclusie zal een antwoord gegeven worden op de deelvraag met welke kenmerken van de organisatiestructuur rekening gehouden moet worden bij het opzetten van een effectiever introductieprogramma. Daarnaast zal ingegaan worden op de manier waarop de organisatiecultuur bijdraagt aan het opzetten van een efficiënt en effectief introductieprogramma. Hierbij zal gebruik gemaakt worden van de definitie van beide begrippen zoals besproken in de inleiding.

5.1 Kwantitatief medewerkers onderzoek

Zoals in de methodologie besproken is gebruik gemaakt van een vragenlijst van Chao et al (1994), welke in bijlage 4 te vinden is. Deze lijst is op te delen in een zestal gebieden die beoordeeld worden. De historie, de taal, het beleid/de politiek, de mensen, de doelen en waarden en de prestatievaardigheden. Zoals aangegeven is deze lijst naar 24 medewerkers gestuurd die in 2009 bij Flowserve begonnen zijn en op het moment van onderzoeken nog steeds werkzaam zijn. Het responsiepercentage ligt op 66,7%, wat inhoudt dat tweederde de lijst ingevuld terug heeft gestuurd. De respondenten zijn als volgt over de verschillende afdelingen in te delen: 1 iemand van de afdeling after market, 1 iemand van de afdeling continuus improvement, 7 mensen van product engineering, 5 mensen van process engineering, 1 iemand voor Oracle en 1 iemand vanuit de productie. Volgens Babbie (2004) kan een response rate van 66,7 % beoordeeld worden als goed. Door de geringe hoeveelheid deelnemers aan het onderzoek is er sprake van een lage statistische waarde, als besproken in Shadish, Cook en Campbell (2002). Echter, de resultaten die uit het onderzoek naar voren komen, kunnen specifiek toegepast worden en zijn relevant voor dit onderzoek. Dit houdt wel in dat het generaliseren van de uitkomsten niet of nauwelijks mogelijk is. Voor een verdere toelichting van de antwoorden is bij een viertal respondenten een interview afgenomen. Hieronder zullen de uitkomsten in een tabel uiteen worden gezet in de verschillende gebieden. Naar aanleiding van deze tabel zullen de resultaten besproken worden en zullen eventueel opvallende zaken aan de orde komen.

Bij het onderzoek hadden de deelnemers aan de vragenlijst een zestal antwoordmogelijkheden. Bij het bespreken van de resultaten is aan elk antwoord een bepaalde waarde toegekend, van eens (5) tot oneens (1). De antwoordmogelijkheid *weet niet* is uit de resultaten gefilterd. Aan de hand van de gemiddelden die per deelgebied naar voren komen kan hierover een oordeel gegeven worden. De waarde 3 staat voor een neutraal oordeel en boven de drie is hoe positiever onder de drie is negatiever. Naast de gemiddelden zal ook aangegeven worden wat de standaarddeviatie (of standaardafwijking) is. Deze maat geeft de spreiding van de antwoorden weer.

Figuur 2. Socialisatie factoren, items en scores.

Stellingen	N	Gemiddelde	Deviatie
Historie			
Ik ben bekend met de geschiedenis van Flowserve Hengelo	16	3.6875	1.0440
Ik ben bekend met de gewoontes, rituelen, ceremonies en vieringen binnen Flowserve Hengelo	14	3.0714	1.4375
Ik weet wat de vaste tradities binnen Flowserve Hengelo zijn	16	2.3750	1.4087
Ik weet veel over de geschiedenis van mijn afdeling	16	2.3125	1.1575
Ik zou een goede bron zijn bij het beschrijven van de	16	2.2500	1.6008

achtergrond van mijn afdeling			
Taal			
Ik ken de vaktermen en vaktaal van mijn beroep	16	4.3750	0.5995
Ik begrijp de bedoeling en betekenis van woorden en vaktermen in mijn beroep	16	4.3750	0.5995
Ik begrijp wat de meeste afkortingen binnen mijn beroep betekenen	16	3.6250	1.3170
Ik weet wat de afkortingen binnen Flowserve Hengelo inhouden	16	3.3750	1.1659
Ik heb mij de beroepstaal en het vakjargon van Flowserve Hengelo meester gemaakt	15	3.3333	1.0750
Beleid/Politiek			
Ik heb geleerd hoe de dagelijkse gang van zaken is binnen Flowserve Hengelo	16	3.8750	1.0533
Ik begrijp het geldende beleid binnen Flowserve Hengelo	14	3.8571	0.8330
Ik kan nagaan welke mensen in Flowserve Hengelo het belangrijkste zijn om werk gedaan te krijgen	16	3.7500	1.1456
Ik weet welke mensen de meeste invloed hebben binnen Flowserve Hengelo	16	3.5625	1.5799
Ik begrijp goed wat de achterliggende gedachten achter acties van anderen in Flowserve Hengelo zijn	14	2.8571	1.5051
Ik weet wat gedaan moet worden om de meest interessante opdrachten in mijn werkgebied te krijgen	14	2.8571	1.1867
Mensen			
Binnen mijn team kan ik gezien worden als "een van de groep"	15	4.4667	0.7180
Ik geloof dat de meeste collega's mij wel mogen	14	4.3751	0.8113
Ik wordt uitgenodigd in informele netwerken of bijeenkomsten van mensen in Flowserve Hengelo	16	3.5000	1.4142
Ik ben veel aanwezig bij georganiseerde bijeenkomsten binnen Flowserve Hengelo	16	3.1875	1.2854
Ik ben redelijk populair binnen Flowserve Hengelo	10	3.1000	0.3000
Ik beschouw (een gedeelte van) mijn collega's als vrienden	16	2.8750	1.3636
Doelen en waarden			
Ik geloof dat ik goed pas bij Flowserve Hengelo	16	4.0625	0.7474
Ik ondersteun de doelen die door Flowserve Hengelo vastgesteld zijn	12	4.0000	0.8165
Ik geloof in de waarden ingesteld door Flowserve Hengelo	12	3.9167	0.8620
De doelen van Flowserve Hengelo zijn ook mijn doelen	11	3.7272	0.6166
Ik zou een goed voorbeeld zijn van een werknemer die de waarden van Flowserve Hengelo weergeeft	15	3.6000	1.0832
Ik begrijp de doelen van Flowserve Hengelo	12	3.5000	1.1180
Ik zou een goede vertegenwoordiger voor Flowserve Hengelo zijn	14	3.1429	1.2454
Prestatievaardigheden			
Ik heb de benodigde vaardigheden en het vermogen mijn werk succesvol uit te voeren	16	4.2500	0.8292
Ik heb de benodigde taken van het werk mij meester gemaakt	16	4.2500	0.6614
Ik weet wat de rode lijnen van mijn werk zijn	16	4.0625	1.0289

Ik begrijp wat alle verplichtingen van mijn werk omvatten	14	3.9286	1.0996
Ik heb geleerd mijn werk succesvol uit te voeren op een efficiënte manier	16	3.3125	1.3564

Gelet op de gepresenteerde tabel kan een uitspraak gedaan worden over de mate waarin de door Chao et al (1994) aangehaalde factoren al dan niet in het bedrijf aanwezig zijn. Hieronder zal kort besproken worden wat de resultaten op de verschillende gebieden zijn en of er een relatie is tussen de verschillende gebieden bestaat. Hierbij wordt uitgegaan van de huidige situatie van het bedrijf.

Bij deze analyse zal onderscheid gemaakt worden tussen de gebieden die reeds goed uitgevoerd worden en gebieden waarbij een verandering wenselijk is. Gelet op goed scorende gebieden kunnen taal en prestatievaardigheden onderscheiden worden. Op basis van deze waarnemingen kan aangenomen worden dat er een relatie bestaat tussen de taal binnen de organisatie en de prestatievaardigheden. Immers wanneer een nieuwe medewerker op de hoogte is van de verschillende begrippen en afkortingen binnen de organisatie zal hij of zij in staat zijn het werk effectiever uit te voeren, omdat niet telkens nagegaan hoeft te worden wat met een bepaald woord of met een bepaalde afkorting bedoeld wordt. Wanneer naar de efficiëntie van het bedrijf gekeken wordt kan hierover geen uitspraak worden gedaan op basis van het onderdeel taal. Een goede beheersing van de taal leidt tot een reductie van de benodigde tijd, maar heeft niets te maken met de middelen die ingezet dienen te worden. Wat eventueel met de organisatietaal samen kan hangen is de mate waarin medewerkers zich onderling met elkaar verbonden voelen. Er blijkt een goede collegiale relatie te zijn en wanneer medewerkers “dezelfde taal” spreken zal dit de relatie op het werk ten goede komen. Gebaseerd op de hiervoor genoemde waarnemingen kan gesteld worden dat de introductie medewerkers in staat stelt over voldoende kennis van de organisatietaal te beschikken. Dit draagt bij aan effectief werken en de relatie tussen collega's onderling.

Wanneer naar de drie gebieden gekeken wordt die laag scoren kan een aanname gedaan worden dat er hierbij sprake is van een onderlinge relatie of afhankelijkheid. De geschiedenis van een organisatie is de factor die bij de introductie vaak al voor of tijdens het sollicitatiegesprek naar voren komt, waarbij medewerkers geïnformeerd worden over de achtergrond van de organisatie en de verschillende afdelingen. Op basis hiervan zal een nieuwe medewerker een bepaald perspectief hebben van de organisatie, de doelen die behaald dienen te worden en de manier waarop gewerkt wordt binnen de organisatie. De manier waarop binnen een organisatie gewerkt wordt kan gerelateerd worden aan het uitgevoerde beleid en de politiek. Wat hierin opvalt, is dat het huidige introductieprogramma nieuwe medewerkers niet voldoende op de hoogte brengt van de onderlinge werkrelatie. De lage scores op de stellingen “ik weet wat de achterliggende gedachten achter de acties van anderen zijn” en “ik weet wat gedaan moet worden om de meest interessante opdrachten in mijn werkgebied te krijgen”. Een laatste punt van verbetering is te vinden in het gebied doelen en waarden van de organisatie. Bij een groot aantal stellingen wordt door de respondenten het antwoord “weet niet” ingevuld, wat impliceert dat zij er of niet van op de hoogte zijn, of het gewoon niet weten. Dit zou verklaard kunnen worden op basis van het deelgebied beleid en politiek, waaruit naar voren komt dat niet duidelijk is hoe de relaties binnen de organisatie liggen.

Het is belangrijk de hiervoor genoemde punten in ogenschouw te nemen wanneer gekeken wordt naar de benodigde elementen voor een nieuw introductieprogramma.

5.2 Kwalitatief medewerkers onderzoek

Voor een toelichting van de verschillende deelgebieden die in het vragenlijstenonderzoek naar voren zijn gekomen is gekozen voor een interview met een viertal respondenten. Hierbij is getracht zo goed mogelijk elke afdeling weer te geven. Door beperkte beschikbaarheid van een aantal drukbezette afdelingen is uiteindelijk de keuze gemaakt twee mensen van de afdeling product engineering en twee mensen van de afdeling process engineering te interviewen. Hierbij wordt per geïnterviewde ingegaan op een drietal gebieden uit de vragenlijst, waarbij het onderdeel doelen en waarden bij

iedereen de revue gepasseerd heeft. Dit is het grootste gebied uit het vragenlijstenonderzoek en gaat in op specifieke kennis van de organisatie, op zowel sociaal- als werkgebied. Daarnaast is ervoor gekozen de deelnemers aan het interview te kiezen op basis van de antwoorden op de vragenlijst. Om beide kanten toe te lichten is geprobeerd op elk gebied zowel personen die positief als negatief geantwoord hebben te interviewen en natuurlijk een gedeelte uit de groep die neutraal als antwoord in heeft gevuld. Naast het ingaan op de deelgebieden zijn er vier vragen gesteld die specifiek op het introductieprogramma ingaan:

- Wat zou absoluut aan het introductieprogramma van Flowserve Hengelo moeten veranderen?
- Wat heeft u zelf als minst prettig ervaren aan het introductieprogramma?
- Welk element zou aanwezig moeten zijn in het introductieprogramma?
- Hoe zou verdere integratie van nieuwe medewerkers bevorderd kunnen worden?

Evenals bij de analyse van de ingevulde vragenlijst zal eerst ingegaan worden op de punten die op dit moment al redelijk tot goed uit worden gevoerd. Daarna zal kort ingegaan worden op de punten die verbeterd kunnen worden. Samen met de antwoorden op de interviewvragen zal dit leiden tot een goed beeld van de huidige introductie.

Op het deelgebied taal is hoog gescoord, en dit is buiten het interview gehouden. Wel zal erop gelet worden of er een relatie waar te nemen is tussen de taal en de prestatievaardigheden of de groepen waarin wordt gewerkt. Wanneer gekeken wordt naar het deelgebied prestatievaardigheden dan komt uit de interviews naar voren dat de medewerkers er veel waarde aan hechten om hun werk op een goede manier uit te voeren. Hierbij helpt het wanneer een ervaren medewerker zich hierbij opstelt als een soort van mentor, die voor begeleiding zorgt. Om te zorgen dat dit op een effectieve manier verloopt, is het van belang dat deze medewerkers in grote mate de organisationele taal beheersen. Omdat deze wijze van werken vooral binnen de afzonderlijke afdelingen terug te vinden is kan gesteld worden dat het goede contact tussen de collega's grotendeels verklaard kan worden door het spreken van dezelfde taal. Daarnaast is er een relatie tussen vragen of onduidelijkheden en de prestaties van de medewerkers. Bij een goede onderlinge relatie zul je iemand sneller aanschieten, waardoor het werk minder vertraging op zal lopen.

Naast de gebieden waarop het redelijk goed gaat zijn er een aantal gebieden waarop verbeterpunten aangedragen kunnen worden. Op basis van de antwoorden die op de enquête gegeven zijn kan een relatie vastgesteld worden tussen de historie van de organisatie, de doelen en waarden en het uitgevoerde beleid. Een verklaring die gegeven wordt over weinig historische kennis van de afdelingen is dat het voormalige Stork overgenomen is door Flowserve (een niet Nederlands bedrijf). Een uitspraak van een andere medewerker geeft aan dat naar de drie afzonderlijke gebieden gekeken moet worden, in relatie met het introductieprogramma. Hij zegt letterlijk: *"het is een grote warboel, mensen die hier al zitten weten hoe het werkt, maar wanneer je nieuw binnenkomt zie je door de bomen het bos niet meer"*. Dit kan gerelateerd worden aan het niet aanbieden van de juiste kennis in de introductie. Relaties zijn niet duidelijk en het beleid is dat ook niet. Wanneer deze factoren samen worden genomen verklaard dit waarom mensen bij doelen en waarden aangeven deze simpelweg niet te weten.

Wanneer gekeken wordt naar wat absoluut zou moeten veranderen dan wordt door elke respondent een verschillend antwoord gegeven. Een overeenkomst is wel dat al deze vormen te maken hebben met de structuur van het introductieprogramma. Een aantal uitspraken zijn: *"je hebt het gevoel het zelf uit te moeten zoeken"*, *"ik heb geen voorstelronde gehad"*, *"ik heb pas na drie maanden een introductieprogramma gehad"* en *"ik weet niet wat van mij verwacht wordt wat ik kan en in wat voor tijdsbestek dit is"*. Als minst prettig wordt ervaren dat er geen vaste werkzaamheden zijn voor nieuwe medewerkers. Je krijgt een plek toegewezen en je hebt een aantal zaken die gedaan of doorgenomen moeten worden. Wanneer je hiermee klaar bent en er zijn geen verdere dingen die gedaan kunnen worden moet je jezelf maar vermaken. Daarnaast is er in het programma te weinig diepgang op de specifieke functie die iemand uit gaat voeren. Een van de respondenten zegt: *"er is een toelichting van een hydraulisch bureau geweest, maar dat bestond uit zoveel cijfers en*

getallen dat ik door de bomen het bos niet meer zie". Daarnaast was dit niet van toepassing op de functie die hij uit moet voeren.

Iets wat absoluut aanwezig dient te zijn in het introductieprogramma is dat een nieuwe medewerker gekoppeld wordt aan een zogenaamde "buddy". Dit is degene aan wie je vragen kunt stellen en die de begeleiding van de verschillende werkzaamheden verzorgt. Er is gezegd dat wanneer je nieuw in een bedrijf komt het af en toe best lastig is op iemand af te stappen en bepaalde vragen te stellen. Een buddy systeem kan absoluut bijdragen aan het wegnemen van deze drempel. Naast de eigen functie dient ook ingegaan te worden op andere afdelingen van de organisatie en de rollen die de afdelingen spelen. Een voorbeeld is dat een medewerker zegt zijn of haar dingetje wel te doen, maar geen idee heeft wat zijn of haar rol is in het hele proces. Iets wat hier absoluut aan bijdraagt is bijvoorbeeld het meelopen op de werkplaats, waardoor je een beter beeld over het geheel krijgt in plaats van enkel je eigen kleine gebied. Bij de integratie van nieuwe medewerkers komt naar voren dat sociale integratie geen probleem is. Er wordt door meerdere respondenten gezegd: *"je hebt het gevoel in een warm bad te belanden bij het betreden van de organisatie"*. Op werkgebied is echter wel een en ander te verbeteren. Kom je nieuw binnen, dan is het wenselijk dat vaste werkzaamheden en functiegerelateerde werkzaamheden snel aangeleerd worden. Ook het volgen van cursussen en trainingen leveren hier een grote bijdrage aan. Bij de overige opmerkingen tot slot geeft iedereen aan dat een smoelenboek wenselijk is. Niet alleen om mensen te leren kennen, maar ook om te weten wie welke rol in de organisatie vervult.

Aan de hand van bovenstaande informatie, zowel uit het vragenlijstenonderzoek als de gehouden interviews, kan bepaald worden hoe medewerkers tegen huidige introductie aankijken. Tevens kan aan de hand van de open vragen bepaald worden welke zaken aanwezig dienen te zijn in een goed introductieprogramma. Wanneer naar de antwoorden op de vragenlijsten en de toelichting hierop in de interviews gekeken wordt kan gesteld worden dat op de deelgebieden historie, beleid/politiek en doelen en waarden te weinig informatie aanwezig is. De informatie die aanwezig is, is niet goed gestructureerd. Bij de deelgebieden taal, mensen en prestatievaardigheden is onder de medewerkers veel meer bekend. Zaak hierbij is dat dit behouden, en daar waar mogelijk verbeterd wordt. Hiertoe wordt een aantal handige tips aangedragen, denk bijvoorbeeld aan het raadge, plaatje, daadje.

Wanneer naar de open vragen gekeken wordt kunnen hier een aantal factoren uit afgeleid worden die van belang zijn voor het nieuwe introductiebeleid. Een belangrijke verandering is zorgen voor een duidelijke structuur in het programma. Waarbij naast algemene informatie ook specifiek in wordt gegaan op de functie die iemand binnen de organisatie uit gaat voeren. Om ervoor te zorgen dat nieuwe medewerkers snel de vaste gebruiken aanleren kan er gebruik gemaakt worden van een lijst met vaste werkzaamheden. In combinatie met een zogenaamd buddysysteem draagt dit bij aan de integratie van nieuwe medewerkers binnen de organisatie. Tot slot, om een goed beeld van de organisatie te kunnen vormen en te weten welke personen welke functie uitvoeren is het wenselijk een smoelenboek te introduceren. Je hebt dan een gezicht bij deze persoon en je weet welke functie hij of zij vervult.

5.3 Kwalitatief onderzoek afdelingsmanagers

Naast het onderzoek onder medewerkers is ook onder de managers onderzoek uitgevoerd, in de vorm van kwalitatieve interviews. De reden hiervoor is dat zowel de kant van de medewerker als van de manager belicht wordt en eventuele overeenkomsten en verschillen benoemd kunnen worden.

Voor het stellen van de vragen is bij de managers eerst ingegaan op de resultaten die uit het vragenlijstenonderzoek onder medewerkers naar voren gekomen zijn. Hierdoor is tevens bekend wat de achtergrond van het interview is. Daarnaast is bij de managers een vijftal open vragen gesteld:

- Wat zou absoluut aan het introductieprogramma van Flowserve Hengelo moeten veranderen?
- Welk element zou aanwezig moeten zijn in het introductieprogramma?
- Hoe zou verdere integratie van nieuwe medewerkers bevorderd kunnen worden?
- Welke zaken dient een nieuwe medewerker over uw afdeling te weten?

- Hoe zou een idealiter introductieprogramma eruit zien?

Door drukte en de daarbij horende beperkte beschikbaarheid is dit interview afgenomen onder een drietal managers; de QA/QS manager, de Finance manager en de Manufacturing manager.

Wanneer wordt gekeken naar de manier waarop nieuwe medewerkers de organisatie binnen komen is er sprake van totale chaos. Het probleem is dat er geen vast programma aanwezig is dat deze mensen dienen te doorlopen. Datgene wat aanwezig is dient bij te dragen aan de technische basiskennis, echter het probleem is dat dit veel te vrijblijvend is. Een van de respondenten zegt: *“het is belachelijk dat een medewerker niet goed weet zijn of haar eigen afdeling te beschrijven”*. Het is daarom belangrijk ervoor te zorgen dat nieuwe medewerkers tijdens de introductie een stuk achtergrondinformatie over de gehele organisatie krijgen. Daarnaast dient ook ingegaan te worden op de specifieke achtergrond van de eigen afdeling en wat de rol van deze afdeling in het gehele proces is. Het werken met een soort van buddy, die tevens ingaat op de eisen en regels van een afdeling, kan nuttig zijn.

Om integratie van nieuwe medewerkers verder te bevorderen kan ervoor gekozen worden iemand op de werkvloer mee te laten lopen. Nieuwe mensen zien dan hoe een order door de organisatie loopt en hoe de verschillende afdelingen hier aan bijdragen. Daarnaast dient de manager ervoor te zorgen dat een werkplek ingericht is wanneer een nieuwe medewerker begint. Op dit moment komt het voor dat nieuwe mensen een aantal weken moeten wachten op zaken als een computer en toegang tot de benodigde programma's. Ook wordt gezegd dat het indelen van documenten en het leren van standaardprocedures, voor een specifieke afdeling, prima aangeleerd kan worden door het uitvoeren van administratieve werkzaamheden. Eventuele voorkennis over de organisatie dient aanwezig te zijn en hierbij zou een introductieboekje aan bij kunnen dragen.

Wanneer gekeken wordt naar een ideaal introductieprogramma wordt gezegd dat een tweedeling noodzakelijk is. Er dient een duidelijke structuur te zijn waarin enerzijds ingegaan wordt op een algemeen organisatiegedeelte, anderzijds zou er ook een functiespecifiek gedeelte aanwezig moeten zijn. Dit kan gedaan worden door bijvoorbeeld met een checklist te werken. Bij de verder toevoegingen tot slot wordt het belang van een evaluatie aangehaald. Een van de respondenten zegt: *“het is belachelijk dat er geen evaluatie plaatsvindt, dit is essentieel voor het goed laten werken van een introductieprogramma”*. Ook door de managers wordt gesteld dat een smoelenboek zeker wenselijk is voor contact binnen de organisatie.

Op basis van bovenstaande informatie kan bepaald worden hoe managers tegen het introductieprogramma aankijken. Uit de antwoorden is af te leiden dat vooral het aanbrengen van structuur in het programma van belang is. Dit kan gedaan worden door te werken met een checklist en door een tweedeling te maken tussen een algemeen en een functiespecifiek gedeelte. Ook het houden van evaluatiegesprekken is van wezenlijk belang om ervoor te zorgen dat het geheel goed werkt en daar waar nodig eventuele aanpassingen doorgevoerd worden.

5.4 Conclusie empirisch onderzoek

In deze conclusie zal een antwoord gegeven worden op de deelvragen 2 en 4. Eerst zal in worden gegaan op de kenmerken van de organisatiestructuur waar rekening mee gehouden moet worden bij het opzetten van een effectiever introductieprogramma. Daarna zal ingegaan worden op welke manier de organisatiecultuur bijdraagt aan het opzetten van een effectief en efficiënt introductiebeleid. Bij het beantwoorden van deze vraag zullen ook overeenkomsten of verschillen tussen de medewerkers en de managers benoemd worden.

Aan de hand van voorgaande informatie zal in deze paragraaf een conclusie getrokken worden op de tweede deelvraag. Wanneer naar de antwoorden van het vragenlijstenonderzoek gekeken wordt zijn er drie gebieden waar specifiek aandacht aan besteed moet worden; de historie, het beleid / de politiek en de doelen en waarden van de organisatie. Op basis van het vragenlijstenonderzoek blijken dit de drie knelpunten te zijn. Zaken die belangrijk zijn om mee te nemen bij het aanpassen van de introductie is ten eerste een duidelijke indeling van de organisatie, waarbij het voor iedereen mogelijk is na te gaan wie welke rol vervult. De aanwezige structuur

binnen de organisatie dient ook voor nieuwe medewerkers duidelijk zichtbaar te zijn, dit voorkomt eventuele onduidelijkheden. Een punt wat hierbij meegenomen dient te worden is dat het belangrijk is dat een nieuwe medewerker tijdens zijn introductie een compleet beeld krijgt van zowel de organisatie als de verschillende afdelingen. Op dit moment is er sprake van een fragmentarisch beeld, omdat de verschillende afdelingen kleine eilandjes zijn, die zich af en toe teveel op hun eigen gebied richten. Dit straalt geen eenheid uit, en daarbij worden nieuwe medewerkers binnen de verschillende afdelingen ook nog eens op een verschillende manier benaderd. Dit is een element waar rekening mee gehouden moet worden, maar wat ook verbeterd zou kunnen worden door bij de introductie een, zoals hiervoor aangehaald, compleet beeld te geven. Wanneer deze samenhang duidelijker naar voren komt zullen de doelen en waarden en het aanwezige beleid voor de nieuwe en huidige medewerkers beter zichtbaar zijn.

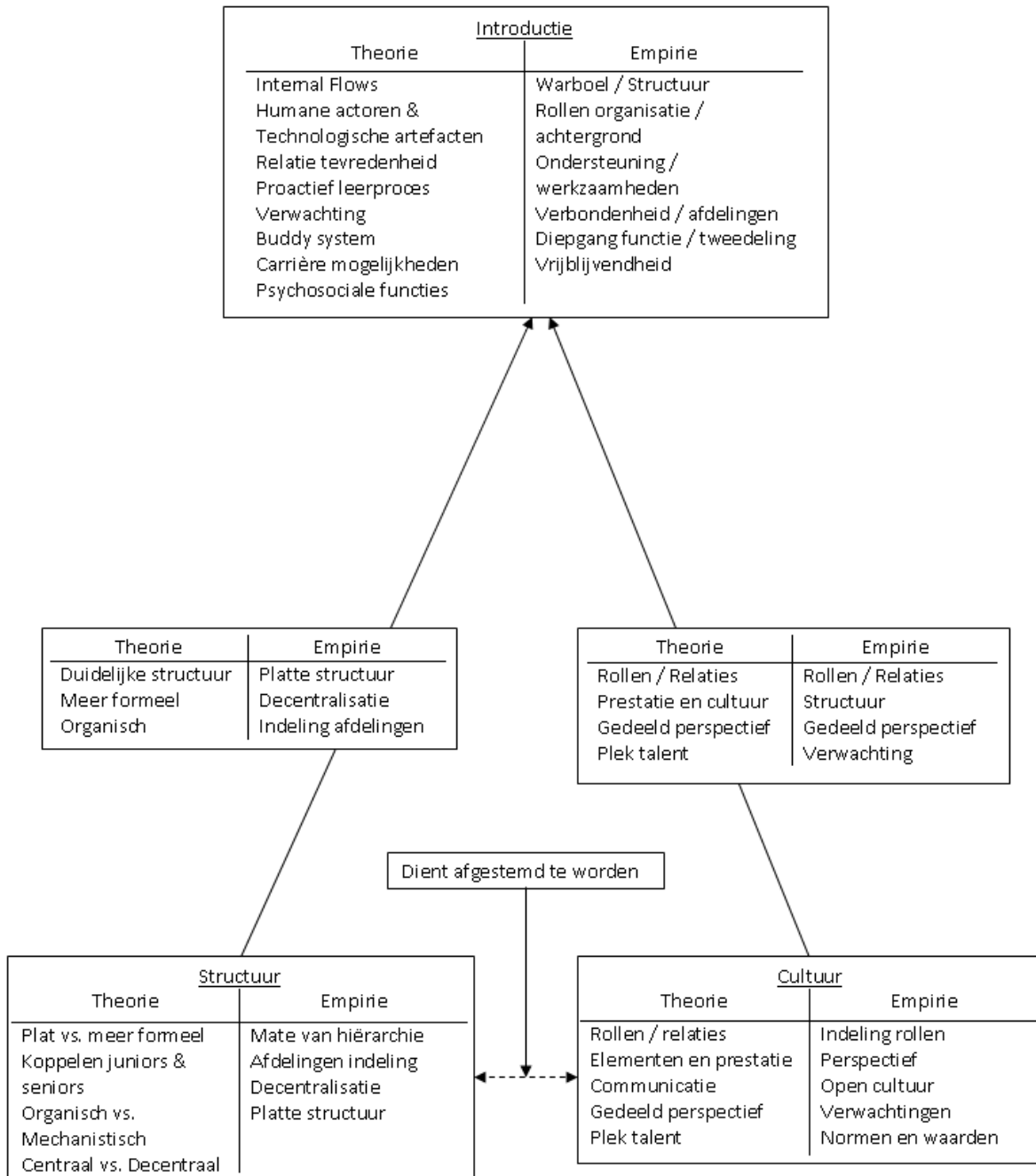
Aan de hand van de informatie uit het vragenlijstenonderzoek en de interviews kan antwoord gegeven worden op de vraag hoe de organisatiecultuur bijdraagt aan het introductieprogramma. Wanneer naar de drie, hiervoor genoemde, gebieden van aandacht gekeken wordt komt naar voren dat een van de belangrijke aandachtspunten het onduidelijk zijn van de organisationele rollen is. Mensen weten niet wie welke rol vervuld en dit leidt ertoe dat er onduidelijkheid bestaat over het gevoerde beleid binnen de organisatie en eventuele doelen en waarden die nagestreefd worden. Uit de interviews komt naar voren dat er sprake is van een hele open organisatiecultuur, waarbij nieuwe medewerkers snel en gemakkelijk door het team op worden genomen. Echter, er is ook sprake van een bepaalde gemakzucht van de medewerkers, wat naar voren komt uit het feit dat werkplekken voor nieuwe medewerkers vaak niet gereed zijn. Hierop gelet dient voor een goede uitvoering van het introductieprogramma zaken vast komen te liggen die uitgevoerd dienen te worden. Er moet duidelijk zijn wat van een nieuwe medewerker wordt verwacht en wat van de huidige medewerkers wordt verwacht, bijvoorbeeld in de vorm van het helpen of aanleren van werkzaamheden. Door Klein en Weaver (2000) wordt gesteld dat socialisatie gezien kan worden als een van de primaire instrumenten voor het aanleren van de organisatiecultuur, daarom is het van belang dat het introductieprogramma goed en duidelijk gestructureerd is. Mensen dienen immers goed op de hoogte te zijn van de normen en waarden die door de organisatie gedragen worden. Ook de afdelingsmanagers geven aan dat een duidelijke structuur van belang is. Dit zal ook bijdragen aan het vormen van een gemeenschappelijk perspectief en ervoor zorgen dat de organisatie als een geheel gezien kan worden. Alle neuzen dienen dezelfde kant op te wijzen en het essentiële instrument om dit te bewerkstelligen is een goede inbedding van de organisatiecultuur in het proces van socialisatie.

6 Conclusie en aanbevelingen

In deze conclusie zal aan de hand van de verzamelde informatie en de antwoorden op de deelvragen een antwoord gegeven worden op de onderzoeksvraag:

“Aan welke criteria moet een introductiebeleid van Flowserve Hengelo voldoen om nieuwe medewerkers effectief en efficiënt te laten werken?”

Aan de hand van de gevonden informatie kan de in de inleiding weergegeven afbeelding ingevuld worden. Hieruit komen de zaken per deelgebied naar voren en worden de zaken die bij onderlinge verbanden van toepassing zijn besproken. Aan de hand van deze informatie zal hieronder een antwoord op de hoofdvraag geformuleerd worden.



Figuur 3. Waarnemingen structuur, cultuur en introductie

Bovenstaande afbeelding kan als volgt gelezen worden. Alle informatie onder het kopje theorie is uit wetenschappelijke artikelen of andere digitale bronnen verkregen en geeft aan welke zaken van belang zijn of waar rekening mee gehouden dient te worden bij het formuleren van de criteria. Alles wat onder het kopje empirie staat is verkregen aan de hand van het vragenlijstonderzoek en de verschillende interviews. Deze informatie geeft gedeeltelijk weer wat de huidige situatie van het bedrijf is en welke zaken in ogenschouw genomen moeten worden bij het formuleren van de verschillende criteria. Tevens kan de afbeelding gezien worden als een grafische weergave van de antwoorden op de deelvragen, met daarbij de informatie over de introductie.

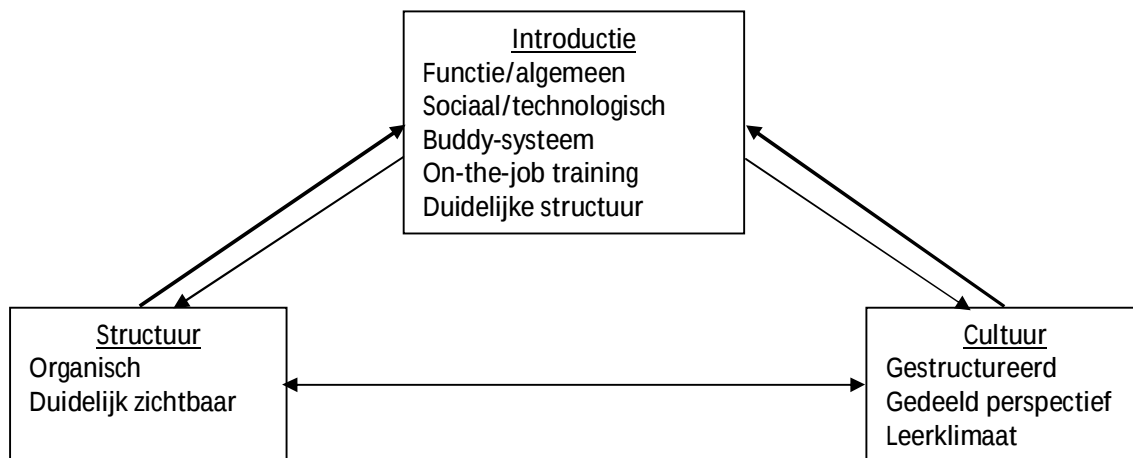
Zoals uit zowel het literatuuronderzoek als het empirisch onderzoek af te leiden is bestaat er een relatie tussen de drie variabelen structuur, cultuur en introductie. De relatie hierbij kan op basis van afhankelijke en onafhankelijke variabelen getypeerd worden. Aan de hand van de verschillende uitkomsten, waarbij de cultuur en structuur eveneens op elkaar afgestemd dienen te worden, kunnen criteria ontleend worden waaraan het introductieprogramma dient te voldoen. Introductie kan getypeerd worden als de afhankelijke variabele. Allereerst de structuur van het bedrijf. Op basis van Gaskill (1993) kan gesteld worden dat een introductieprogramma ondersteund dient te worden op alle niveaus van de organisatie. Een bottom-up structuur zal hiertoe bijdragen, evenals het indelen van het bedrijf op basis van kennis. Een punt van aandacht is de zichtbaarheid van deze structuur. Uit de interviews en het vragenlijstonderzoek komt naar voren dat dit niet het geval is, waardoor verwarring ontstaat over de verschillende rollen in de organisatie. Deze verwarring is ook in het huidige introductiebeleid terug te vinden en verklaart de onduidelijkheid over dit beleid en de invulling van de verschillende rollen in de organisatie. Zoals Fiol en Lyles (1985) en Ashforth et al (2007) stellen dient een introductieprogramma, om goed te werken, afgestemd te worden met de aanwezige structuur binnen de organisatie.

Naast de structuur dient ook de cultuur van de organisatie meegenomen te worden bij het opstellen van een introductiebeleid. Ashforth et al (2007) geven aan dat het van belang is om de structuur en de cultuur op elkaar af te stemmen, zodat ze elkaar versterken. Bij de hiervoor genoemde organische structuur is een prestatiecultuur met een innovatief klimaat benodigd, waarbij de werknemers gesteund worden in het aanleren van de benodigde vaardigheden (Ashforth et al, 2007). Aansluitend bij wat in de structuur genoemd wordt wat betreft het ontbreken van duidelijkheid geldt ook bij de cultuur dat er meer duidelijkheid binnen de organisatie dient te zijn. Zoals in een van de interviews aan wordt gegeven is er voldoende informatie aanwezig, echter het probleem is dat dit onduidelijk is, waardoor het niet goed gebruikt kan worden. Gelet op de relatie tussen de cultuur en het introductieprogramma, als besproken door Klein en Weaver (2000), is het van belang introductie te zien als het instrument om een gemeenschappelijke cultuur te vormen. Op dit moment bestaat de organisatie uit teveel losse eilandjes. Een introductie, waarbij een algemeen beeld gevormd wordt draagt bij aan een gemeenschappelijk perspectief. Tot slot omvat de cultuur de geldende normen en waarden binnen de organisatie en is het van belang dat deze via het socialisatieproces goed op de medewerkers overgedragen worden.

Gelet op de hiervoor besproken elementen van organisatiestructuur en organisatiecultuur kan een invulling gegeven worden aan de verschillende criteria die aan de hand hiervan naar voren komen. Daarnaast kan specifiek besproken worden hoe de relaties in figuur 2 verklaard kunnen worden. Zoals aangegeven zijn criteria voor het introductieprogramma af te leiden uit de structuur en cultuur van de organisatie. Hierbij is sprake van een wederzijdse relatie, echter de invloed van de onafhankelijke variabelen op de afhankelijke variabele is groter en belangrijker dan andersom. Op basis van de aanwezige organische structuur is het van belang dat medewerkers bij het introductieprogramma een goed beeld krijgen van de verschillende afdelingen en wat het belang van deze afdelingen voor de organisatie is. Een organische structuur ondersteunt en bevordert de ontwikkeling van de kennis en vaardigheden van de medewerkers. Hierop gelet komen we uit bij de relatie die bestaat tussen de cultuur en het introductieprogramma, waarbij ook duidelijk de relatie tussen de structuur en de cultuur naar voren komt. Zoals besproken ondersteunt een organische

structuur het leren binnen een organisatie. Hierbij is het belangrijk dat binnen de organisatie een klimaat aanwezig is dat het leren ondersteunt, zoals uit het interview naar voren komt dienen de huidige medewerkers te zorgen voor een goede ondersteuning nieuwe medewerkers. Denk hierbij aan mogelijkheden tot het stellen van vragen wanneer er zaken onduidelijk zijn, maar ook op sociaal gebied is het van belang dat nieuwe medewerkers goed in hun vel zitten en het gevoel hebben welkom te zijn bij de organisatie. Naast de ondersteuning van de structuur is de cultuur het uitdragen van de waarden en normen van het bedrijf en is het een belangrijk instrument voor het behalen van de organisationele doelen. Nieuwe medewerkers dienen hier tijdens de socialisatie van op de hoogte gesteld te worden. Door medewerkers zich bewust te laten worden van deze cultuur zal de introductie bijdragen aan het ontwikkelen van een gemeenschappelijk perspectief, waarbij dit vooral bij zal dragen aan een organisatiebrede cultuur en afdelingen minder op eilandjes zullen lijken.

Aan de hand van de gevonden informatie kan de hiervoor gepresenteerde figuur verder vereenvoudigd worden tot een, waarin de criteria per deelgebied toegewezen is. De lijst van criteria per deelgebied ziet er dan als volgt uit:



Figuur 4. Onderlinge relaties en criteria

Gelet op de criteria die aan de hand van bovenstaand figuur naar voren komen kan een aantal aanbevelingen geformuleerd worden. Zoals voorgaand besproken is er een relatie tussen de drie deelgebieden. Dit houdt in dat de onderlinge criteria op elkaar afgestemd zijn om, in dit geval, als ondersteuning te dienen voor het introductieprogramma. De verschillende aanbevelingen zullen dan ook toegelicht worden aan de hand van dit programma.

- Zoals uit de figuur naar voren komt stelt de huidige structuur van het bedrijf medewerkers goed in staat om nieuwe kennis op te doen en vaardigheden aan te leren. Wel is het van belang dat deze structuur duidelijker in het bedrijf aanwezig is. Voor veel medewerkers, vooral mensen die nieuw bij de organisatie komen, is het onduidelijk wie welke rol vervult. Een meer zichtbare structuur zal ook binnen de introductie bevorderlijk zijn, omdat het voor nieuwe mensen dan gemakkelijker is na te gaan hoe de organisatie in elkaar zit. Ook zal een meer aanwezige structuur leiden tot een verduidelijking van de informatie en een goed beeld geven hoe de huidige medewerkers deel uit dienen te maken van het introductieprogramma.
- Gelet op de cultuur van de organisatie blijkt dat de verschillende afdelingen op dit moment te veel eilandjes op zich zijn. Nieuwe medewerkers zien op dit moment vooral de verschillen tussen de afdelingen. Voor het vormen van een gemeenschappelijk perspectief is het van belang dat de afdelingen eenheid uitstralen en dat de organisatie als een geheel gezien kan worden. De cultuur dient duidelijk in de introductie aanwezig te zijn, ook om te laten zien dat er ondersteuning is voor het aanleren van nieuwe vaardigheden en mensen bekend te maken met de geldende waarden en normen en hoe deze bijdragen aan het behalen van de organisationele doelen.

- De verschillende gebieden waar op de introductie op ingegaan moet worden zijn te vinden in bijlage 2 in de figuur opgesteld door Holton (1996). In een vast programma dienen alle hier besproken gebieden de revue te passeren. Gedeeltelijk zal dit in een algemeen programma gedaan worden, gedeeltelijk zal het functiespecifiek uitgevoerd moeten worden. Bij het algemene gedeelte is een introductieboekje een welkom middel, omdat hier beknopt weer kan worden gegeven hoe er omgegaan wordt met zaken als veiligheid en dergelijke.
- Om het programma te evalueren en aanpassingen door te voeren kan gebruik gemaakt worden van het schema als opgesteld door Gaskill (1993)(zie bijlage 3). Hier wordt ingegaan op de zaken die beoordeeld moeten worden en hoe de verschillende fasen van ontwikkelen, implementeren en evalueren onderling een link met elkaar hebben.

7 Reflectie

Terugkijkend op het onderzoek zijn een aantal zaken naar voren gekomen, zowel positief als negatief. In deze reflectie zal ingegaan worden op de verschillende aspecten, daarnaast zullen op basis hiervan leerpunten aangedragen worden. Wat zou anders aangepakt moeten worden voor een volgend onderzoek en wat kan wel op dezelfde manier uitgevoerd worden? Om het zo overzichtelijk mogelijk te maken zal deze beschrijving in dezelfde chronologie als het onderzoek gedaan worden. Van begin tot einde, en positieve en negatieve ervaringen zullen door elkaar besproken worden.

Voor aanvang van het daadwerkelijke onderzoek dienden een aantal zaken geregeld te worden. Hieronder vielen ondermeer het aanvragen van de opdracht, het zoeken van een begeleider, het zoeken van een bedrijf waar de opdracht uitgevoerd kon worden en het inleveren van een eerste opzet. Waarin aan de hand van het onderwerp en de onderzoeksvraag naar voren komt wat de relevantie van de opleiding is met het uit te voeren onderzoek. Deze eerste fase is op een goede manier uitgevoerd. Ik had al een bedrijf op het oog en na het aanwijzen van een begeleider was twee weken voor aanvang van het onderzoek alles geregeld.

De eerste fase van het daadwerkelijke onderzoek richtte zich voornamelijk op het verkrijgen van informatie, zowel over het bedrijf als wetenschappelijke literatuur. Deze literatuur diende vooral als ondersteuning in de vorm van het opstellen van een theoretisch kader. Dit kader dient tevens als een afbakening van de te onderzoeken gebieden. Op deze manier wordt gewaarborgd dat het onderzoek niet te uitgebreid is en het geeft duidelijk aan waar het onderzoek zich op richt. Een belangrijk leerpunt uit deze fase is dat het heel belangrijk is voor jezelf de afbakening te maken. In mijn geval had ik teveel onderzoeksgebieden. Later is de richting specifiek geworden, echter dit heeft wel een bepaalde mate aan extra werk opgeleverd.

De weken hierna is vooral veel gezocht naar informatie vanuit de organisatie, vanuit de literatuur en vanuit andere beschikbare bronnen. Deze informatie diende als basis voor het uitvoeren van het empirische onderzoek. Na aanpassing van het theoretisch kader en het lezen van aanvullende literatuur is aan de hand van de methodologie bepaald het empirische onderzoek uit te voeren op basis van een vragenlijstenonderzoek. Het gehele proces van het opstellen van de vragenlijst aan de hand van de literatuur ben ik tevreden over. Wanneer gekeken wordt naar de mate waarin de lijst ingevuld is, kan een score van 66 % als goed beoordeeld worden. Echter, gezien de kleine populatie was een hoger percentage beter geweest. Contact hierover is vooral via de mail verlopen en vaak is het in dergelijke gevallen beter op iemand af te stappen.

Tijdens de hierop volgende weken heb ik mij vooral gericht op het in kaart brengen van het “product” voor het bedrijf, wat zou de oplossing worden voor het vraagstuk dat er ligt. In het onderzoek heeft dit ertoe geleid dat de informatie van het bedrijf de overhand nam en de wetenschappelijke waarde af is genomen. Door een feedback gesprek na oplevering van het concept “product” is dan ook besloten even een stapje terug te doen. Hierdoor heeft het onderzoek een paar weken vertraging opgelopen. Maar dit is de kwaliteit enkel ten goede gekomen. Door ook de deelvragen anders te formuleren is het kader veel duidelijker naar voren gekomen. De specifieke waarde, zowel voor het bedrijf als voor de wetenschap is hierdoor enkel toegenomen.

De laatste weken stonden in het kader van het formuleren van een antwoord op de onderzoeksvraag en het “product” voor het bedrijf aanpassen aan de hand van de beantwoording. In een feedback gesprek met een van de managers van het bedrijf is dan ook besloten eerst het wetenschappelijke gedeelte tot een goed einde te brengen en aan de hand van de criteria die hieruit naar voren komt verder te kijken naar de zaken die aangepast dienen te worden. Voor het presenteren van de definitieve oplossing is dan ook nog een bezoek gebracht aan een andere vestiging van Flowserve in Etten-Leur. Hieruit is naar voren gekomen dat een samenwerkingsverband de kwaliteit ten goede zou komen. Tijdens deze leuke en leerzame dag is mij ook verzocht wanneer het onderzoek afgerond is dit ook door te sturen naar Flowserve Etten-Leur.

Literatuurlijst

Ashforth, B.E., Sluss, D.M. en Saks, A.M. (2007). Socialization tactics, proactive behavior, and newcomer learning: integrating socialization models. *Journal of Vocational Behaviour*, 70, 447 – 462

Babbie, E. (2004). *The practice of social research*. Belmont: Wadsworth/Thomson Learning.

Beer, M. Spector, B. Lawrence, P.R. Mills, D.Q. en Walton, R.E. (1984). *Managing human assets, the groundbreaking Harvard business school program*. New York: The Free Press.

Bilken, S.K. and Bogdan, R. (1982). *Qualitative research for education: an introduction to theory and methods*. Boston: Allyn and Bacon.

Burns, T. en Stalker, G.M. (1961). *The management of innovation*. London: Tavistock.

Chao, G.T., O'Leary-Kelly, A.M., Wolf, S., Klein, H.J. and Gardner, P.D. (1994). Organizational socialization: its content and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 79(5), 730 – 743.

Flowserve Corporation (2009). Experience in motion. *Building HR, business partnership 2009 global HR conference*. Dallas, Texas.

Flowserve Hengelo (2009). *Informatieboekje Flowserve Hengelo*. Hengelo

Garrow, V. en Hirsh, W. (2008). Talent management: issues of focus and fit. In: *Public Personnel Management*, 37(4), 389 – 402.

Gaskill, L.R. (1993). A conceptual framework for the development, implementation, and evaluation of formal mentoring frameworks. *Journal of Career Development*, 20(2), 147-160.

Holton, E.F. (1996). New employee development: a review and reconceptualization. *Human Resource Development Quarterly*, 7(3), 233 – 252.

Jackson, S.E., Schuler, R.S. en Rivero, J.C. (1989). Organizational characteristics as predictors of personnel practices. *Personnel Psychology*, 42, 727 – 786.

Klein, H.J. en Weaver, N.A. (2000). The effectiveness of an organizational-level orientation training program in the socialization of new hires. *Personnel Psychology*, 53, 47 – 66.

Lashley, C. en Best, W. (2002). Employee induction in licensed retail organizations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 14(1), 6 – 13.

Martin, J. (1992). *Cultures in organization: three perspectives*. New York: Oxford University Press.

Martins, E.C. en Terblanche, F. (2003). Building organizational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*. 6(1), 64 – 74.

Nonaka, I (1994). Dynamic theory of organizational knowledge creation. In: *Organization Science*. 5(1), 14 – 37.

Piore, M.J. en Sabel, C.F. (1984). *The second industrial divide: possibilities for prosperity*. New York: Basic Books.

PricewaterhouseCoopers (2008). *2008 Workforce engagement survey*. December 2008, PricewaterhouseCoopers.

Reynaldo, J. en Santos, A. (1999). Cronbach's α : a tool for assessing the reliability of scales. In: *Journal of Extension*, 37(2). Verkregen op 5 januari 2010 van <http://www.joe.org/joe/1999april/tt3.php>

Schein, E.H. (1992). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

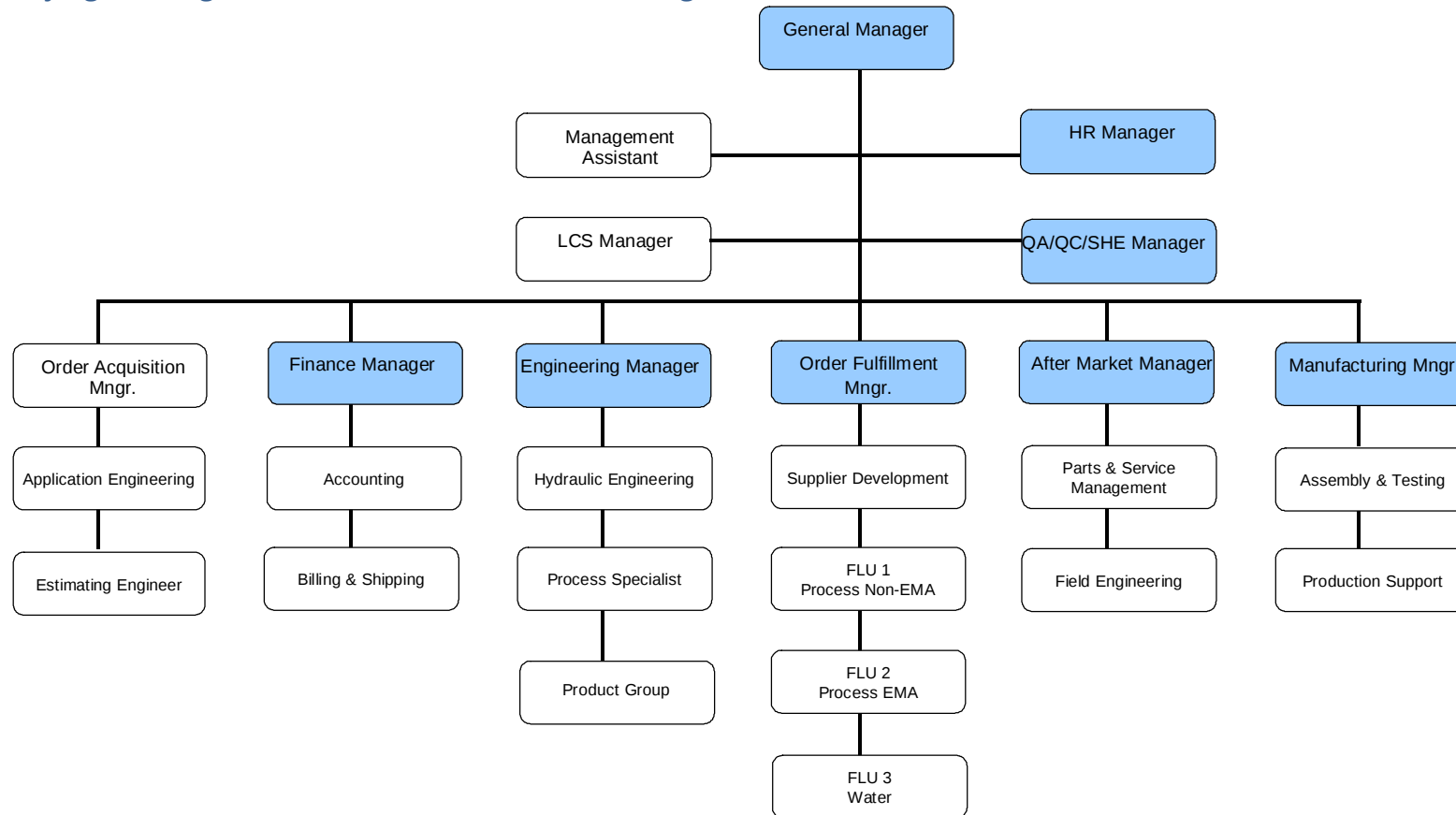
Scott, W.R. (1992). Conceptions of environments. In: *Organizations, Rational, Natural and Open Systems* door Scott, W.R. Prentice Hall: Englewoods Cliff. 125 – 149.

Seinen, M. (2009). *Talent development*. Verkregen op 12 oktober 2009 van: m.seinen@flowserve.com

Shadish, W.R., Cook, T.D. en Campbell, D.T. (2002). *Experimental and quasi-experimental designs for generalized causal inference*. Boston: Houghton Mifflin Company.

Sprogøe, J. en Rohde, N. (2009). "Practicing induction: a generative dance between newcomers and organizations". *Learn Inq*, 3, 47 – 66.

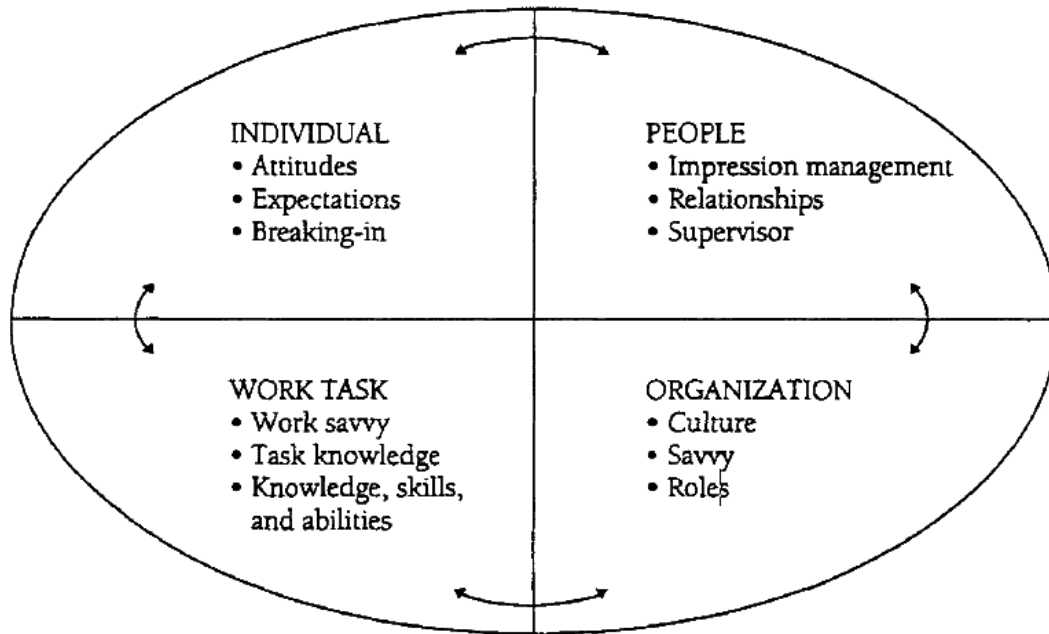
Bijlage 1: Organization Chart Flowserve Hengelo



Bron: Talent Development, Flowserve Hengelo (2009)

Bijlage 2: New Employee Learning Tasks

Figure 1. New Employee Learning Tasks



Bron: New Employee Development: A Review and Reconceptualization, Holton (1996)

Bijlage 3: Conceptual Framework for Formal Mentoring Programs

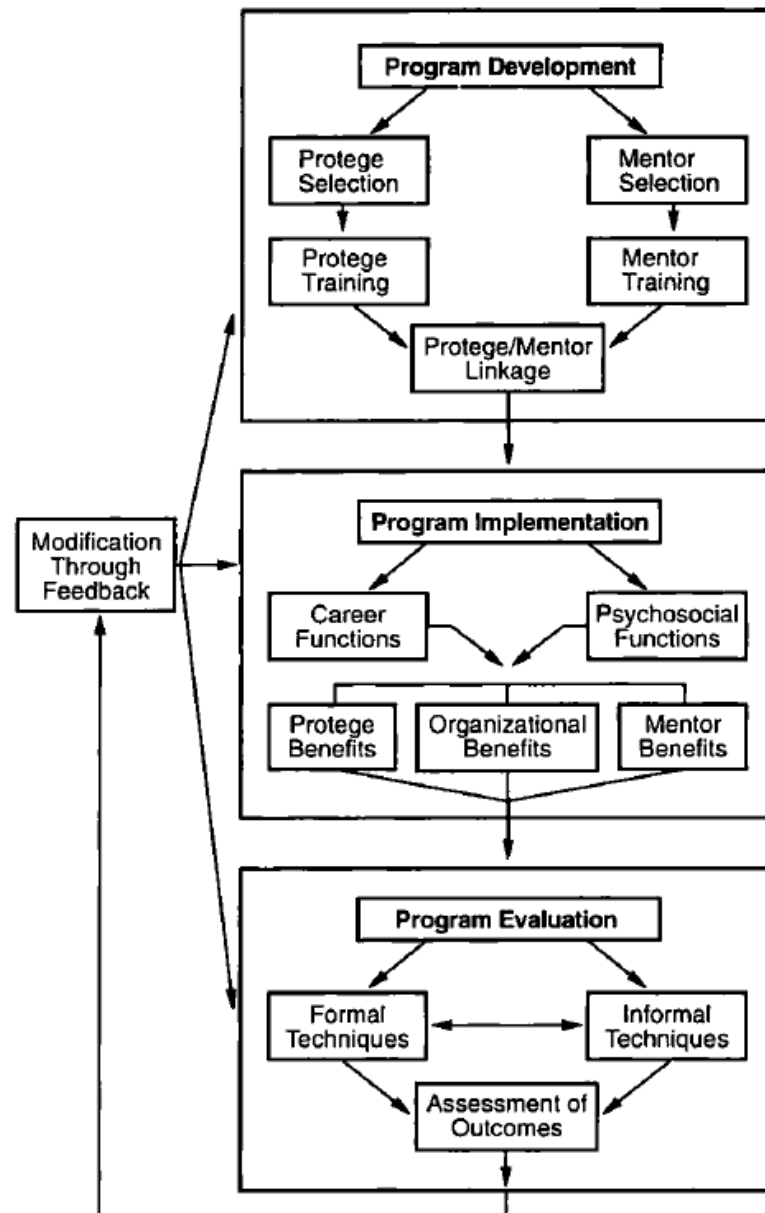


Figure 1
Conceptual Framework for Formal Mentoring Programs

Bron: A Conceptual Framework for the Development, Implementation, and Evaluation of Formal Mentoring Programs, Gaskill (1993)

Bijlage 4: Stellingen Vragenlijst

Stellingen vragenlijst

- 1 Ik heb geleerd hoe de dagelijkse gang van zaken is binnen Flowserve Hengelo
- 2 Ik weet veel over de geschiedenis van mijn afdeling
- 3 Ik zou een goede vertegenwoordiger voor Flowserve Hengelo zijn
- 4 Ik beschouw (een gedeelte van) mijn collega's als vrienden
- 5 Ik weet wat de rode lijnen van mijn werk zijn
- 6 Ik ken de vaktermen en vaktaal van mijn beroep
- 7 Ik weet welke mensen de meeste invloed hebben binnen Flowserve Hengelo
- 8 Ik heb geleerd mijn werk succesvol uit te voeren op een efficiënte manier
- 9 Ik ben bekend met de gewoontes, rituelen, ceremonies en vieringen binnen Flowserve Hengelo
- 10 Ik ben veel aanwezig bij georganiseerde bijeenkomsten binnen Flowserve Hengelo
- 11 De doelen van Flowserve Hengelo zijn ook mijn doelen
- 12 Ik heb mij de beroepstaal en het vakjargon van Flowserve Hengelo meester gemaakt
- 13 Binnen mijn team kan ik gezien worden als "een van de groep"
- 14 Ik weet wat de vaste tradities binnen Flowserve Hengelo zijn
- 15 Ik weet wat de afkortingen binnen Flowserve Hengelo inhouden
- 16 Ik geloof dat ik goed pas bij Flowserve Hengelo
- 17 Ik geloof in de waarden ingesteld door Flowserve Hengelo
- 18 Ik begrijp de bedoeling en betekenis van woorden en vaktermen in mijn beroep
- 19 Ik heb de benodigde taken van het werk mij meester gemaakt
- 20 Ik begrijp de doelen van Flowserve Hengelo
- 21 Ik zou een goede bron zijn bij het beschrijven van de achtergrond van mijn afdeling
- 22 Ik heb de benodigde vaardigheden en het vermogen mijn werk succesvol uit te voeren
- 23 Ik begrijp het geldende beleid binnen Flowserve Hengelo
- 24 Ik begrijp wat alle verplichtingen van mijn werk omvatten
- 25 Ik zou een goed voorbeeld zijn van een werknemer die de waarden van Flowserve Hengelo weergeeft
- 26 Ik weet wat gedaan moet worden om de meest interessante opdrachten in mijn werkgebied te krijgen
- 27 Ik wordt uitgenodigd in informele netwerken of bijeenkomsten van mensen in Flowserve Hengelo
- 28 Ik begrijp goed wat de achterliggende gedachten achter acties van anderen in Flowserve Hengelo zijn
- 29 Ik ben bekend met de geschiedenis van Flowserve Hengelo
- 30 Ik begrijp wat de meeste afkortingen binnen mijn beroep betekenen
- 31 Ik ben redelijk populair binnen Flowserve Hengelo
- 32 Ik kan nagaan welke mensen in Flowserve Hengelo het belangrijkste zijn om werk gedaan te krijgen
- 33 Ik geloof dat de meeste collega's mij wel mogen
- 34 Ik ondersteun de doelen die door Flowserve Hengelo vastgesteld zijn

Bron: Organizational Socialization: Its Content and Consequences. Chao, G.T., O'Leary-Kelly, A.M., Wolf, S., Klein, H.J. and Gardner, P.D. (1994)