HET INWERKEN VAN EEN NIEUWE WERKNEMER EN DE ROL VAN DE OR

In het ondiepe gegooid

Het werven van een nieuwe werknemer is niet alleen voor de werkgever zwaar: openstaande vacatures zijn voor de aanwezige werknemers een extra belasting en bron van werkdruk. Een nieuwe werknemer kan dus maar beter ook langere tijd willen blijven. Daarbij is een goed inwerkproces essentieel: de werknemer moet zich welkom voelen en loyaliteit naar de organisatie opbouwen. De OR kan met de bestuurder het belang van een goede introductie bespreken.

Als er een vacature ontstaat, zal de werkgever zijn best doen om een geschikte nieuwe werknemer te vinden. Hij neemt een aantal gesprekken af en checkt goed of de werknemer over de juiste kennis en competenties beschikt. De werkgever vertelt in het kort iets over de organisatie en de inhoud van de functie. Hopelijk geeft hij een realistisch beeld van de werkzaamheden zodat de nieuwe werknemer zelf kan beslissen of de functie bij hem past.

Aantrekkelijker

Het 'oppimpen' van een vacaturetekst en inhoud van de functie leidt zelden tot een duurzame samenwerking. Vaak wordt dit gedaan om de functie aantrekkelijker te maken voor potentiële kandidaten. Maar een werkgever kan maar beter eerlijk zijn als het gaat om minder leuke taakaspecten en mogelijk niet aardige collega's. Een rondje op de afdeling en het kort kennismaken met de collega's geeft de toekomstige medewerker de kans om even sfeer te proeven op zijn toekomstige werkplek.

Het is vooral belangrijk dat de nieuwe werknemer goed ingewerkt wordt, wil hij zich zo snel mogelijk thuis voelen.

> **"Niets is erger dan dagen niet op de computer kunnen werken"**

Nadat de nieuwe werknemer is aangenomen moet de werkgever direct tot actie overgaan. In veel gevallen is er een opzegtermijn bij de oude werkgever. Uw organisatie moet deze tijd nuttig besteden door op een gestructureerde manier voorbereidingen te treffen.
Een checklist is hierbij onontbeerlijk. De afdeling P&O moet de nieuwe werknemer melden bij de diverse belanghebbenden zoals beveiliging, salarisadministratie en automatisering. Niets is vervelender voor een nieuw staflid dan dagenlang niet op de computer te kunnen werken omdat hij nog geen account heeft.

Er moet een informatiepakket liggen met standaardinformatie, eventueel aangevuld met functiespecifieke zaken. Ook moet de organisatie de andere werknemers tijdig over de komst van de nieuwe medewerker informeren.

Op maat

Een andere belangrijke actie is het maken van een checklist 'ontvangst nieuwe werknemer'. In ieder geval moet helder zijn wie de werknemer ontvangt en op weg helpt. Hij moet toelichting geven op praktische zaken zoals post, kopiëren en automatisering. Specifieke aandacht voor arbeidsomstandigheden en veiligheid is uiteraard van groot belang.
Laatste deel van de voorbereiding is het maken van een inwerkplan. Met wie moet de nieuwe kracht kennismaken en welke taken kan hij gedurende de eerste twee maanden oppakken? In die gevallen dat het om een specialistische functie gaat, is er uiteraard sprake van een inwerkplan op maat. Er moeten voldoende tussentijdse evaluatiegesprekken zijn en aan het einde van de inwerkperiode een beoordelingsgesprek als formele afsluiting van de inwerkperiode.

Schipperen

Vooral bij organisaties die sterk groeien, is er vaak sprake van ruimtegebrek. De kantoren zitten overvol en het is schipperen met de resterende ruimte. En dan komt de zoveelste nieuwe werknemer. Driftig zoekt de leidinggevende naar een werkplek. Eigenlijk is die er niet meer en

meubilair wordt ook al schaars. Gelukkig is er een collega op vakantie en de nieuweling kan tijdelijk achter diens bureau gaan zitten. Iedereen is opgelucht dat het werkplekprobleem is opgelost. Uiteindelijk na enige omzwervingen wordt er een definitieve werkplek gevonden.

Meubilair

Voor nieuwe werknemers is het belangrijk dat ze zich vanaf de eerste dag welkom voelen. Een eigen werkplek die ze naar eigen inzicht kunnen inrichten is een belangrijke randvoorwaarde. Laat een van de preventiemedewerkers uitleg geven over de juiste instelling van het meubilair en zo nodig beeldscherm. Besteed als OR voldoende aandacht bij het bespreken van de RI&E met deze 'speciale' groep. Hebben alle nieuwe werknemers een volwaardige werkplek gekregen en voldoet deze aan de arbowet? En zo niet, bespreek dit zo spoedig mogelijk met de bestuurder.

Vruchtbaar

In die gevallen dat de nieuwe werknemer in een productieomgeving komt te werken is het belangrijk dat hij een kastje krijgt

> **"Neem opmerkingen van nieuwkomers altijd serieus"**

om privéspullen in op te bergen en zo nodig gereedschap en werkkleding in te kunnen leggen. De leidinggevende is in principe verantwoordelijk voor het op een goede wijze inwerken van de werknemer. In veel gevallen blijkt dat leidinggevenden daar niet voldoende tijd voor hebben. Het aanwijzen van een mentor kan dan een oplossing zijn. Het overdragen van de cultuur in de organisatie en het stimuleren van de nieuwe werknemer om zijn talenten te gaan benutten is een belangrijke taak.
Van belang is dat de mentor voldoende tijd krijgt om te begeleiden en vraagbaak te zijn. Bij elk inwerktraject wordt gezocht naar een ervaren werknemer die in die situatie het meest geschikt is. Uiteraard moet de mentor zelf voldoende kennis van de organisatie en de juiste persoonlijke eigenschappen hebben. Communicatief vaardig zijn en het op een juiste manier feedback kunnen geven is essentieel voor een vruchtbare relatie tussen de nieuwe werknemer en de mentor. Een logboek waarin zij afspraken en voortgang bijhouden, is zinvol om gestructureerd te werken.

Cultuurprobleem

Voor een ondernemingsraad is het van belang om de vinger aan de pols te houden. Tijdens de overlegvergadering over de algemene gang van zaken moet de bestuurder behalve financiële en strategische informatie ook aandacht besteden aan de sociale kengetallen en ook een toelichting geven. Te denken valt aan verzuimcijfers en de instroom en uitstroom van werknemers. Waarom zijn deze laatste twee nu zo belangrijk? Een groot personeelsverloop is een hoge kostenpost en geeft een grote druk op de andere werknemers in de organisatie.
Vraag niet alleen naar het aantal werknemers dat is vertrokken en aangenomen, maar ook naar de lengte van het dienstverband. Korte dienstverbanden kunnen op een slechte introductieperiode terug te voeren zijn. Leeftijdsopbouw is ook een indicator. Wees alert als vooral veel jonge en ambitieuze werknemers na een kort dienstverband verdwijnen. Dit in combinatie met een massief blok ervaren oudere werknemers met een lang dienstverband kan wijzen op een 'cultuurprobleem'.

> **"Van belang is dat de mentor voldoende tijd krijgt om te begeleiden"**

Vraag u af hoe open de organisatie is voor verandering en nieuwkomers en analyseer de blokkades.

Spannend

Nieuwe medewerkers zijn nog niet besmet met de cultuur en de manier van werken in de organisatie. Door de onbevangen blik kunnen ze objectief kijken of een bepaalde manier van werken wel logisch en effectief is. Neem opmerkingen van nieuwkomers dan ook serieus en

▶▶▶

Zo moet het dus niet: een praktijkverhaal

Na een uitgebreide sollicitatieprocedure is het zover. Hij is aangenomen en heeft zin in de nieuwe baan. Enthousiast meldt hij zich op de eerste werkdag bij zijn nieuwe leidinggevende. Ze kijkt hem ongeïnteresseerd aan en zegt dat ze zo een meeting heeft. Maar een collega zal zo wel wijzen waar hij een pasje en sleutels kan krijgen.

Raar
Hij wordt op de betreffende afdeling afgeleverd en zijn nieuwe collega neemt meteen de benen om te gaan roken. Na een kwartier is hij terug op de afdeling en gaat maar wat zitten lezen tot de leidinggevende terugkomt uit de vergadering. Vol spanning wacht hij af maar ze gaat zonder op te kijken achter haar bureau zitten en e-mail afhandelen. Collega's lopen langs maar hebben niet echt belangstelling. Hij begint een gevoel te krijgen van: ben ik hier wel welkom? Zo gaat het een aantal dagen achter elkaar. Er komen klanten langs die naar hem vragen terwijl hij zelf nog niet eens weet wat hij moet doen. Inmiddels krijgt hij een raar gevoel over dit bedrijf en puur op intuïtie besluit hij na zijn proefmaand te stoppen. De leidinggevende is verbaasd en de reactie van een collega is: 'Je bent de zoveelste al die snel weg is.'

daag hen uit om ook kritisch te zijn op de huidige manier van werken. Probeer vanaf de eerste dag een zinvolle activiteit voor hen te zoeken. Het aan een bureau zetten met het procedureboek is niet echt een spannende manier om te starten. Ze hebben dan misschien niet de bedrijfsspecifieke ervaring maar zeker mensen die al langer werken hebben een schat aan nuttige ideeën vanuit hun vorige functie. Vanuit de overheid wordt veel energie gestoken in het feit dat mensen met een structurele beperking weer aan de slag gaan.

Alert

Uiteraard zijn dit waardevolle krachten maar tijdens de introductie moet uw organisatie wel met een aantal zaken rekening houden. Het is belangrijk om de andere werknemers goed te informeren over de mogelijkheden en beperkingen van de

> **“Denk goed na hoe u nieuwe werknemers wilt verwelkomen”**

nieuwe collega. De leidinggevende moet extra alert zijn op problemen en daar direct op reageren. Een open en eerlijke communicatie en goede begeleiding is een belangrijke factor in het weer toetreden tot de arbeidsmarkt. En eventuele aanpassingen aan de werkplek moeten uiteraard gerealiseerd zijn voordat de eerste werkdag daar is. Vraag als OR eens naar het aantal mensen met een structurele beperking in de organisatie en hoeveel er extern geworven zijn. En uiteraard: hoe het met hen gaat.

Waardevol

De manier waarop de medezeggenschap in een organisatie georganiseerd is, zegt veel over de organisatiecultuur en manier van werken. Een OR die een goed contact heeft met zijn achterban is een waardevolle gesprekspartner voor de bestuurder.

Tegenstrijdige signalen en misverstanden

De inwerkperiode draagt in hoge mate bij aan de houding en inzet van de werknemer in de toekomst. Als dit niet goed verloopt, kan er een gevoel van onzekerheid of zelfs stress ontstaan. Het belang van de organisatie is hier groot, omdat een juiste manier van inwerken leidt tot een hoge motivatie, goede binding en een langdurig dienstverband. Gedurende de inwerkperiode staat de werknemer bloot aan veel verschillende, soms tegenstrijdige signalen. Hierdoor kunnen misverstanden ontstaan en (onnodige) fouten wat demotivatie veroorzaakt. Het overdragen van de bedrijfscultuur is een belangrijk aspect van de introductiefase. Helder moet zijn hoe u met elkaar omgaat en wat wel en niet is toegestaan. Het kennen van de eigen bedrijfscultuur en de speerpunten ervan kunnen benoemen, is essentieel voor een succesvolle introductieperiode. In die gevallen dat de werkgever van de werknemer verwacht dat hij de cultuur verandert, moet hij hier in het sollicitatiegesprek uitgebreid aandacht aan besteden.

Daarom is het van belang dat u goed nadenkt op welke wijze u de nieuwe werknemer wilt verwelkomen. Het is aan te bevelen om hem persoonlijk te woord te staan. Dit kan bijvoorbeeld de voorzitter zijn, maar ook een OR-lid uit de kiesgroep waar de werknemer deel van uitmaakt. In het gesprek kan de raad zichzelf introduceren en gelijktijdig zijn visie op de medezeggenschap kenbaar maken. Is individuele introductie niet mogelijk, dan kan de ondernemingsraad spreektijd vragen bij een algemene introductiebijeenkomst. Een folder met daarin de gegevens, foto’s van de leden en een uitleg van de visie en missie van de raad is altijd een handig en informatief naslagwerkje.

Misverstanden

Tips voor iedereen binnen uw organisatie om een succesvolle introductie van elke nieuwe werknemer te bereiken:

Leidinggevende

- Informeer de werknemers over de komst van hun nieuwe collega. Houd op de eerste dag ruimte vrij in de agenda van de hele afdeling zodat iedereen rustig de tijd heeft de nieuweling te ontmoeten.
- De inwerkperiode moet een duidelijk begin en eind hebben. Sluit deze af met een evaluatiegesprek.
- In die gevallen dat (externe) vakinhoudelijke training nodig is: regel dit tijdig zodat dit geen belemmering is om de taak naar behoren te gaan vervullen.
- Geef niet teveel informatie in een keer. Bepaal wat direct nodig is en wat later kan.

> **“De ondernemingsraad is een belangrijke drager van de cultuur”**

Ondernemingsraad

- Laat ‘nieuwe werknemers’ een regelmatig terugkerend agendapunt zijn op de overlegvergadering.
- Leer van eerdere inwerktrajecten: vraag eens aan uw huidige medewerkers hoe ze het hebben ervaren.
- De OR is een belangrijke drager van de cultuur en is van groot belang bij het binden van werknemers aan de organisatie.

Directe collega’s

- Culturele verschillen kunnen leiden tot misverstanden. Neem de tijd om aan elkaars gebruiken te wennen en deze beter te kennen.
- Geef prioriteit aan (en ruim tijd in) voor de nieuwkomer. Bij weerstand of competitie: maak de collega’s verantwoordelijk voor het succes van de nieuwe collega.