

Masterscriptie Master Bestuurskunde
Master Management van HR en Verandering
‘Onboard en op stoom’

*Onderzoek naar de relatie tussen onboarding en prestaties en de manier waarop deze relatie wordt
beïnvloed*



Thomas Hettema	483258
Datum	08-08-2021
Eerste lezer	Dr. Brenda Vermeeren
Tweede lezer	Dr. Nele Cannaerts
Aantal woorden exclusief bijlagen	19.079
Stageorganisatie	ICTU – InternetSpiegel
Titel	Onboard en op stoom

Voorwoord

Voor u ligt mijn masterscriptie van de master bestuurskunde. Voor u ligt niet enkel een fysiek resultaat van een schrijfproces van zes maanden. Voor u ligt namelijk een masterscriptie die ook zijn emotionele waarde kent. Voor u ligt namelijk het resultaat van vier jaar studie aan de Erasmus Universiteit, waarbij eerst de bachelor Bestuurskunde en vervolgens de master Bestuurskunde is gevolgd, maar waar nu een einde aan lijkt te komen. Voor u ligt de afronding van mijn master Management van HR en Verandering waar ik vol trots op terug kijk, waar ik veel heb geleerd, en wat mij voorbereid heeft op mijn verdere professionele carrière.

Op deze scriptie staat alleen mijn naam, maar dat is niet helemaal eerlijk. Er zijn namelijk verschillende mensen die het verdienen om benoemd te worden, omdat zij een onmiskenbare bijdrage hebben geleverd aan de kwaliteit van mijn scriptie.

Ik wil mijn dankbaarheid uiten naar mijn stageorganisatie ICTU – InternetSpiegel. Binnen deze organisatie heb ik geleerd hoe het is om werkzaam te zijn in een publieke organisatie. De behulpzaamheid en samenwerking binnen deze organisatie verdient complimenten. In het bijzonder wil ik Tessa Janssen, mijn stagebegeleider, uitlichten. Tessa, ik heb jou als persoon ontzettend gewaardeerd. De manier waarop je aandacht had voor mij, kon meedenken met mij, betrokken was, en mij overal in probeerde te betrekken, ben ik ontzettend dankbaar voor. Verder wil ik je bedanken voor alle tijd die je hebt gestopt in het begeleiden van mij tijdens mijn stage, en de dagelijkse halfuurtjes om bij te kletsen.

Daarnaast wil ik Brenda Vermeeren en mijn scriptiekring, bestaande uit Floor Eggermont, Claire Witteman, Iris de Bruin en Tijmen Buckers, bedanken. Brenda, ik wil je bedanken voor het begeleiden van mijn scriptie. Ik heb jouw kritische blik, constructieve feedback en scherpe analyse ontzettend gewaardeerd. Jouw rol als scriptiebegeleider heeft onmiskenbaar gezorgd voor de totstandkoming van een mooi eindresultaat. Verder wil ik Floor, Claire, Iris en Tijmen bedanken voor alle tussentijdse momenten dat feedback gegeven is op de scriptie. Jullie hebben ervoor gezorgd dat nog eens acht ogen kritisch naar mijn stuk hebben gekeken. Ik wil jullie bedanken voor de totstandkoming van een werkgroep waarbij we elkaar konden helpen, ondersteunen en stimuleren.

Als laatste wil ik het thuisfront natuurlijk ook bedanken. Ik wil jullie bedanken voor het bieden van de ruimte om mezelf te ontwikkelen. Ik ben jullie dankbaar voor het feit dat jullie me stimuleren en ondersteunen om het beste uit mezelf te halen. Bij het thuisfront hoort natuurlijk ook mijn vriendin

Linde. Linde, ik ben je dankbaar voor de manier waarop je me gewaardeerd hebt tijdens mijn scriptie, en waar nodig als klankbord hebt gefungeerd tijdens het schrijven van mijn scriptie.

Ik wens u veel leesplezier toe tijdens het lezen van mijn masterscriptie,

Thomas Hettema

Inhoudsopgave

Voorwoord.....	1
Managementsamenvatting	5
1 Inleiding	7
1.1 Aanleiding.....	7
1.2 Probleemstelling.....	8
1.3 Relevantie	9
1.3.1 Maatschappelijke relevantie	9
1.3.2 Wetenschappelijke relevantie	9
1.3.3 Bestuurskundige relevantie.....	9
1.4 Leeswijzer	10
2 Theoretisch kader	11
2.1 Onboarding.....	11
2.1.1 De rol van onboarding op prestaties.....	13
2.2 Mediërende variabelen	14
2.2.1 Self-efficacy	14
2.2.2 Rolduidelijkheid	15
2.2.3 Kennis van Cultuur.....	17
2.2.4 Sociale integratie	18
2.3 Modererende rol van fit	20
2.3.1 Persoon-Baan fit	20
2.3.2 Persoon-Organisatie fit.....	21
2.3.3 Persoon-Groep fit	22
2.4 Conceptueel model	24
3 Methodologie	25
3.1 Onderzoeksmethode	25
3.2 Sampling strategie en respondenten	25
3.3 Operationalisering	26
3.3.1 Operationalisering afhankelijke en onafhankelijke variabele	27
3.3.2 Operationalisering mediërende variabelen.....	28
3.3.3 Operationalisering modererende variabelen	29
3.4 Controlevariabelen	30
3.5 Data-analyse	31
3.6 Validiteit en betrouwbaarheid	32
3.6.1. Validiteit	32

3.6.2. Betrouwbaarheid.....	33
3.7 Validiteit en betrouwbaarheid van schalen	34
3.7.1 Exploratieve factoranalyse	34
3.7.2 Confirmatieve factoranalyse	35
3.8 Ethische aspecten.....	39
4 Resultaten.....	40
4.1 Beschrijvende resultaten.....	40
4.2 Analyse	41
4.2.1 Correlaties	41
4.2.2 Voorwaarden voor regressie	41
4.2.3 Resultaten regressieanalyses en bespreking hypothesen.....	43
4.3 Hernieuwd model	48
5 Conclusie en discussie	49
5.1 Beantwoording hoofdvraag en deelvragen.....	49
5.2 Discussie	51
5.2.1 Theoretische reflectie.....	51
5.2.2 Methodologische reflectie	53
5.2.3 Praktische reflectie	54
6 Referenties	57
Bijlage 1: Schalen.....	63
Bijlage 2: Regressie assumpties.....	67
Bijlage 3: Vragenlijst	79
Bijlage 4: Privacyverklaring.....	88
Bijlage 5: Pattern matrix Exploratieve Factoranalyse.....	97

Managementsamenvatting

In 2018 lijkt het economisch beter te gaan met Nederland en is de instroom van personeel hoger dan de uitstroom van personeel (Sociaal en Cultureel Planbureau, 2019b). Toch stroomde ongeveer 10% van de werknemers in de publieke sector uit, waarvan de helft vrijwillig ontslag nam. Organisaties ervaren daarmee problemen met het vasthouden van personeel. De oorzaak hiervan wordt echter de laatste jaren niet meer bij de werving en selectie gelegd, maar eerder bij onboarding. Gezien het feit dat werknemers snel uitstromen (Kieskamp, 2020) is het van belang om te zoeken naar manieren waarop werknemers, in de soms relatief korte periode dat zij werkzaam zijn, beter kunnen presteren en meer productief kunnen zijn. Onboarding kan hier een rol in spelen. De onderzoeksvraag luidt dan ook: *'In hoeverre en onder welke voorwaarden is er een relatie tussen onboarding en prestaties van medewerkers in de publieke sector?'*. Dit met als doel om meer licht te schijnen op de relatie tussen onboarding en prestaties en inzicht te creëren in de mechanismen die een rol spelen in deze relatie, door gebruik te maken van een vragenlijst onder werknemers in de publieke sector.

In dit onderzoek is de relatie tussen onboarding en prestaties onderzocht aan de hand van het theoretisch raamwerk van Bauer (2010). Onboarding kan gedefinieerd worden als alle formele en informele instrumenten die uitgevoerd worden om de beweging van buitenstaander naar ingewijde van een organisatie, te faciliteren (Klein & Polin, 2012). Binnen onboarding zijn vier verschillende dimensies te onderscheiden, namelijk *compliance*, *clarification*, *culture* en *connection*. *Compliance* heeft betrekking op het uitdrukken van de basisregels en procedures die gelden in een organisatie (Bauer, 2010). Als tweede heeft *clarification* betrekking op het verduidelijken van taken en rollen en het uitdrukken van verwachtingen. Als derde onderdeel van onboarding heeft *culture* betrekking op het overbrengen van de organisatiecultuur (Bauer, 2010). Als laatste gaat *connection* over de inspanningen van onboarding die ervoor zorgen dat een nieuwe werknemer wordt voorzien van een sociaal netwerk zodat sociale interacties plaatsvinden.

In theorie heeft onboarding enerzijds een direct effect op prestaties, doordat de juiste handvatten geboden kunnen worden (Hall-Ellis, 2014), waarmee de vertraging tussen de opstart van een nieuwe werknemer en het adequaat functioneren van diegene, wordt verkleind (Grillo & Kim, 2015). Naast een directe relatie, wordt een indirecte relatie aan de hand van self-efficacy, rolduidelijkheid, kennis van cultuur en sociale integratie verwacht. Dit zijn in dit onderzoek mediërende variabelen in de relatie tussen onboarding en prestaties. Als laatste is onderzoek gedaan naar de rol van persoon-organisatie fit, persoon-baan fit en persoon-groep fit. Verwacht werd dat deze een modererende rol zouden spelen in de relaties tussen onboarding en de mediërende variabelen, self-efficacy, rolduidelijkheid, kennis van cultuur en sociale integratie.

In dit onderzoek is gebruik gemaakt van een kwantitatieve onderzoeksmethode, wat inhoudt dat numerieke rapportage heeft plaatsgevonden op basis van een vragenlijst (Matthews & Ross, 2010). Hiervoor is een vragenlijst uitgezet onder respondenten die werkzaam zijn in de publieke sector. Deze vragenlijst is gebruikt om op één punt in de tijd een meting uit te voeren. Dit maakt het onderzoek cross-sectioneel (Matthews & Ross, 2010). De doelgroep van dit onderzoek bestond uit werknemers die in het afgelopen jaar bij een publieke organisatie zijn ingestroomd.

Uit de resultaten van dit onderzoek bleek dat onboarding enkel een direct effect heeft op prestaties door *clarification*. Bovendien bleek uit de resultaten dat een indirect effect tussen onboarding en prestaties aanwezig is. Dit is te verklaren aan de hand van self-efficacy en rolduidelijkheid als mediërende variabelen. Hiermee kan gesteld worden dat onboarding erin slaagt de juiste handvatten te bieden om self-efficacy te bevorderen en dat self-efficacy zorgt voor meer prestaties doordat werknemers zichzelf uitdagen, gemotiveerd zijn, goed om kunnen gaan met stressoren en situaties goed kunnen inschatten (Bandura, 1994). Daarnaast is duidelijk geworden dat onboarding erin slaagt om onzekerheden weg te nemen en rolduidelijkheid te creëren (Bauer & Erdogan, 2011). Rolduidelijkheid zorgt er daaropvolgend voor dat beter gepresteerd kan worden doordat doelgerichter en efficiënter gewerkt kan worden, waardoor werknemers meer gemotiveerd zijn en beter kunnen presteren (Jackson & Schuler, 1985; Tubre & Collins, 2000).

Concluderend kan in dit onderzoek gesteld worden dat onboarding dus een indirect positief effect vertoont met prestaties aan de hand van self-efficacy en rolduidelijkheid. Met deze conclusie zouden organisaties aangemoedigd moeten worden om meer te investeren in hun onboardingprogramma, omdat is aangetoond dat dit ervoor zorgt dat werknemers hierdoor beter presteren. Uit de resultaten van dit onderzoek is namelijk naar voren gekomen dat onboarding nog niet als optimaal ervaren wordt door werknemers, waardoor ruimte voor organisaties overblijft om dit te verbeteren.

1 Inleiding

1.1 Aanleiding

Investerings met betrekking tot personeelsbeleid hangt samen met de economische situatie van een land, waarbij minder geïnvesteerd wordt ten tijde van economische recessie (Sociaal en Cultureel Planbureau, 2019a). In 2018 lijkt het economisch beter te gaan, waardoor de instroom van personeel hoger kwam te liggen dan de uitstroom van personeel (Sociaal en Cultureel Planbureau, 2019b). Toch stroomde ongeveer 10,2% van de werknemers uit, waarvan de helft vrijwillig ontslag nam (Sociaal en Cultureel Planbureau, 2019b). Organisaties ervaren daarmee problemen met het vasthouden van personeel. Zo ziet 22% van de organisaties het behoud van personeel als een gemiddeld matig probleem en ziet ongeveer 8% van de organisaties dit als groot probleem (Sociaal en Cultureel Planbureau, 2019a). De afgelopen jaren is de focus van personeelsbeleid in de publieke sector, verschoven van werving en selectie, naar het behoud van personeel (Bekkers, 2019). De afgelopen periode is het in de publieke sector lastiger geworden om voldoende competent personeel te vinden (Bekkers, 2019). Het is hiermee belangrijker geworden om in te zetten op de fase na werving en selectie, namelijk onboarding. Uit onderzoek van Harpelund (2019) blijkt dat werknemers na zes maanden waarde toevoegen aan een organisatie, doordat op dat moment de gemaakte kosten met betrekking tot een nieuw personeelslid, omgezet worden naar opbrengsten van het personeelslid. Voor organisaties is het van belang dat nieuw personeel dit punt eerder bereikt, door productiviteit en prestaties sneller te bereiken, of dat werknemers mogelijk niet uitstromen (Harpelund, 2019). Hiermee kunnen de kosten van de uitstroom van medewerkers voor een groter gedeelte worden gedekt (Harpelund, 2019).

Gezien het feit dat werknemers snel uitstromen (Kieskamp, 2020), is het van belang dat inzicht verkregen wordt in de manier waarop werknemers, in de soms relatief korte periode dat zij werkzaam zijn, beter kunnen presteren en meer productief kunnen zijn. Dit onderzoek zal zich daarom richten op onboarding, omdat dit mogelijk kan bijdragen aan het eerder laten presteren van werknemers. Onboarding is het proces waarin een werknemer de transitie doormaakt van buitenstaander van een organisatie naar een ingewijde van de organisatie (Klein, & Polin, 2012). Specifieker kan onboarding omvat worden in al het formele en informele beleid om aanpassing van een nieuwe medewerker te ondersteunen (Klein & Polin, 2012). In eerder wetenschappelijk onderzoek is onboarding onderverdeeld in vier categorieën, te weten *compliance*, *clarification*, *culture* en *connection* (Bauer, 2010). Een proces van onboarding kan ertoe leiden dat in een kortere periode, productiviteit bereikt wordt door nieuwe werknemers (Hirsch, 2017). Onboarding kan bovendien van belang zijn, omdat dit

voortbouwt op de wervingsprocedure van organisaties. Ineffectieve onboarding kan ertoe leiden dat de moeite en kosten van een wervingsprocedure teniet worden gedaan, doordat nieuwe werknemers niet voldoende productief en presterend zijn (Caldwell & Peters, 2018).

Naast het feit dat onboarding een direct effect lijkt te hebben op prestaties, kan worden beargumenteerd dat onboarding op indirecte wijze een effect heeft op prestaties (Bauer & Erdogan, 2011) waarbij enkele variabelen deze relatie mediëren (Bauer, 2010). Volgens Bauer (2010) mediëren self-efficacy, roluidelijkheid, kennis van cultuur en sociale integratie deze relatie. Verder speelt de fit tussen een nieuwe werknemer en de organisatie, baan of groep een rol tijdens onboarding. De fit, ofwel passendheid tussen een individu en de organisatie, baan of groep, is niet alleen van belang tijdens de werving en selectie, maar speelt ook een rol tijdens de eerste tijd dat een nieuwe werknemer in dienst is (Cable & Parsons, 2001; Peng & Mao, 2015; Moyson, Raaphorst, Groeneveld & Van de Walle, 2017).

1.2 Probleemstelling

In dit onderzoek zal de relatie tussen onboarding en prestaties centraal staan. In deze relatie zal het theoretisch raamwerk van Bauer (2010) centraal staan, en zal het concept van fit hieraan toe worden gevoegd. Het doel van dit onderzoek is om meer licht te schijnen op de relatie tussen onboarding en prestaties en inzicht te creëren in de mechanismen die een rol spelen in deze relatie door gebruik te maken van een vragenlijst onder werknemers in de publieke sector. Hier komt de volgende onderzoeksvraag uit naar voren: *'In hoeverre en onder welke voorwaarden is er een relatie tussen onboarding en prestaties van medewerkers in de publieke sector?'* Om deze vraag adequaat te beantwoorden staan de volgende theoretische deelvragen centraal:

- Wat is onboarding en wat is hierover bekend in de literatuur?
- Wat is er in de literatuur bekend over de relatie tussen onboarding en prestaties

Verder zijn empirische deelvragen opgesteld:

- In hoeverre heeft onboarding effect op prestaties bij werknemers in de publieke sector?
- Op welke manier heeft onboarding effect op prestaties bij werknemers in de publieke sector?
- In hoeverre beïnvloedt persoon-organisatie fit, persoon-baan fit en persoon-groep fit bovenstaande relaties bij werknemers in de publieke sector?

1.3 Relevantie

1.3.1 Maatschappelijke relevantie

In veel organisaties wordt onboarding nog weinig ingezet. Zo gebruikt bijna elke organisatie het eerste niveau van onboarding waarbij enkel aan de voorwaarden van *compliance* wordt voldaan, maar maakt slechts 20% van de organisaties gebruik van het hoogste niveau van onboarding, waarbij aan alle vier de onderdelen van onboarding wordt voldaan (Bauer, 2010). In onderzoek van Meyer en Bartels (2017) bleek eveneens dat slechts een derde van de respondenten alle niveaus van onboarding hebben ervaren. Bovendien wordt het onboardingprogramma voor nieuwe werknemers in organisaties nauwelijks gekoppeld aan de organisatiedoelen, terwijl dit wel van toegevoegde waarde zou kunnen zijn voor organisaties (Harpelund, 2019). Dit onderzoek is maatschappelijk relevant, omdat de relatie tussen onboarding en prestaties wordt onderzocht. Met de resultaten wordt inzichtelijk op welke manier onboarding bijdraagt aan het bevorderen van prestaties van medewerkers. De focus van dit onderzoek ligt op publieke organisaties. Op het moment dat prestaties van medewerkers van deze organisaties wordt bevorderd als gevolg van onboarding, hangt dit samen met de dienstverlening aan de samenleving, waar vervolgens de maatschappij profijt van heeft.

1.3.2 Wetenschappelijke relevantie

Dit onderzoek is wetenschappelijk relevant op verschillende manieren. Allereerst is dit onderzoek relevant, omdat de uitvoering hiervan plaatsvindt in een Nederlandse context. Deze nieuwe context geeft een nieuwe impuls aan het wetenschappelijke veld, omdat slechts één op de acht onderzoeken naar onboarding plaats heeft gevonden in Europa (Moyson, Raaphorst & Groeneveld, 2018). Als tweede is dit onderzoek wetenschappelijk relevant omdat wordt gekeken naar onboarding in relatie met prestaties. Onderzoek naar prestaties levert volgens Brewer (2008) altijd een bijdrage aan de wetenschap, omdat dit gat nog niet volledig is gedicht, doordat nog niet alle factoren die prestaties beïnvloeden, bekend zijn. Als derde is dit onderzoek wetenschappelijk relevant, omdat de theorie van Bauer (2010) met betrekking tot onboarding voor een van de eerste keren, kwantitatief wordt getoetst. Hierdoor kan worden gekeken of de theorie in de context van de publieke sector geldend is. Bovendien wordt in dit onderzoek geprobeerd om hier een toevoeging aan te doen, door de rol van fit aan dit theoretisch raamwerk toe te voegen, waardoor het theoretisch raamwerk van Bauer (2010) mogelijk kan worden aangevuld op basis van empirisch onderzoek.

1.3.3 Bestuurskundige relevantie

Bestuurskunde is een wetenschap die zich bezighoudt met het analyseren van de organisatie en het functioneren van het openbaar bestuur (Korsten, 2003). Het openbaar bestuur kan gedefinieerd

worden als het geheel aan organisaties en praktijken die het besturen van de maatschappij als doel heeft (Bovens, 't Hart & Van Twist, 2007). Dit onderzoek is bestuurskundig relevant, omdat de uitvoering plaatsvindt in de publieke sector. Dit onderzoek kan bijdragen aan het inzichtelijk maken van de relatie tussen onboarding en prestaties. Doordat dit onderzoek uitgevoerd wordt in de publieke sector, kan gekeken worden naar het verbeteren van prestaties van werknemers in de publieke sector. Zo kan uiteindelijk een conclusie getrokken worden over de manier waarop het presteren van werknemers kan worden verbeterd, waarmee uiteindelijk het functioneren van het openbaar bestuur verbeterd kan worden.

1.4 Leeswijzer

In dit hoofdstuk is de basis gelegd voor de aanleiding en relevantie voor dit onderzoek. Na dit hoofdstuk volgt allereerst een theoretisch kader waarin de voornaamste concepten zijn uitgewerkt en de onderlinge relaties zijn beschreven. Dit mondt vervolgens uit in een conceptueel model waarin een visuele weergave is gepresenteerd van de verwachte relaties. Daarna volgt de methodologie waarin verhelderd is op welke manier het onderzoek uitgevoerd is en waar de onderzoekspopulatie uit bestaat. Hierna zijn de beschrijvende statistieken en verdere resultaten beschreven. Als laatste volgt een hoofdstuk met conclusies, limitaties en aanbevelingen voor de praktijk en de wetenschap.

2 Theoretisch kader

Voordat de onderzoeksvraag *'In hoeverre en onder welke voorwaarden is er een relatie tussen onboarding en prestaties van medewerkers in de publieke sector?'* onderzocht kon worden, is het van belang om inzicht te krijgen in de onderliggende theorieën met betrekking tot onboarding. Zo heeft in dit theoretisch kader een uitwerking plaatsgevonden van de concepten prestaties, self-efficacy, roluidelijkheid, kennis van cultuur, sociale integratie en verschillende vormen van fit. Verder heeft een theoretische argumentatie plaatsgevonden hoe deze concepten zich tot elkaar verhouden, waarna hypothesen opgesteld zijn.

2.1 Onboarding

Onboarding is het proces waarin een nieuwe werknemer zich begeeft op het moment dat hij of zij zich beweegt van een buitenstaander van de organisatie naar een ingewijde van de organisatie (Bauer, & Erdogan, 2011). In de wetenschappelijke literatuur wordt vaak de vergelijking gemaakt tussen onboarding en socialisatie (Bauer & Erdogan, 2011). Bauer en Erdogan (2011) stellen dat onboarding en socialisatie uitwisselbare concepten zijn die kunnen dienen als synoniemen voor elkaar. Klein en Polin (2012) stellen echter dat onboarding en socialisatie als afzonderlijke concepten moeten worden gezien. Volgens hen heeft onboarding namelijk betrekking op alle formele en informele instrumenten die uitgevoerd worden wat betreft het faciliteren van aanpassing van nieuwe werknemers (Klein & Polin, 2012). Hierbij kan gedacht worden aan bijeenkomsten voor nieuwe werknemers. Dit verschilt van socialisatie waarbij de focus ligt op het aanpassingsproces van het individu en vanuit het individu (Klein & Polin, 2012). Bovendien verschilt socialisatie van onboarding wanneer het gaat over tijdsperiode en de tijdsduur. Onboarding vindt namelijk plaats op het moment dat iemand nieuw is bij een organisatie, waar socialisatie ook op kan treden op het moment dat een aanpassing benodigd is van het individu ten behoeve van een organisatieverandering (Klein, Polin & Sutton, 2015). Verder is onboarding vaak een vaste tijdsperiode aan het begin van een loopbaan bij een organisatie, terwijl socialisatie een continu proces is waarbij werknemers zich tijdens hun werkzame periode voortdurend aanpassen (Klein, Polin & Sutton, 2015; Ashforth, 2012). In dit onderzoek zal onboarding meegenomen worden als concept dat losstaat van socialisatie, waardoor deze twee concepten als afzonderlijk zijn behandeld. In dit onderzoek is daarom specifiek gefocust op onboarding vanuit het oogpunt van de organisatie, waarbij de effecten op werknemersniveau bekeken zijn. Dit is gedaan met de reden dat dit onderzoek daarmee afgebakend is in de tijd, en dat het effect van organisatie-inspanningen op de prestaties van werknemers kon worden onderzocht.

Onboarding kan gevat worden in een raamwerk, ontwikkeld door Bauer (2010), waarin

verschillende dimensies en verschillende intensiviteit van onboarding kunnen worden beschreven. Bij onboarding kunnen vier verschillende dimensies worden geïdentificeerd, namelijk *Compliance*, *Clarification*, *Culture* en *Connection* (Bauer, 2010). Hierin staat *compliance* voor het meest basale niveau van onboarding, waarbij werknemers alert worden gemaakt en op de hoogte worden gesteld van de regels in een organisatie (Bauer, 2010). Praktijken die hierbij aansluiten zijn bijvoorbeeld het inzichtelijk maken van organisatiebeleid en informatieverstrekking over de facilitaire diensten van een organisatie. *Clarification* heeft betrekking op het wegnemen van onzekerheden en als organisatie uitdrukken van verwachtingen van de werknemer (Bauer, 2010). Voorbeelden van praktijken kunnen zijn dat er gesprekken plaatsvinden met een leidinggevende om verwachtingen uit te spreken. Als derde heeft *culture* betrekking op het kenbaar maken van de tradities, normen, waarden en filosofie van een organisatie aan nieuwe werknemers (Bauer, 2010). Onboardingspraktijken met een focus op *culture* kunnen bijvoorbeeld bestaan uit het verstrekken van informatie over de filosofie van een organisatie. Als laatste heeft *connection* betrekking op het ontwikkelen van formele relaties en informele relaties (Bauer, 2010). Onboardingspraktijken bij deze dimensie leggen bijvoorbeeld de focus op het faciliteren van kennismakingsgesprekken met collega's. Op het moment dat voorgaande vier dimensies meer vertegenwoordigd zijn in het onboardingproces bij organisaties, heeft deze meer kans op succes. Aan de hand van de hoeveelheid C's die worden toegepast, kan ingeschat worden op welk niveau het onboardingproces zich bevindt.

Bij de beschrijving van onboarding kunnen drie niveaus onderscheiden worden. Het laagste niveau is 'Passieve onboarding'. Bij passieve onboarding is enkel aandacht besteed aan de dimensie *compliance*, een beetje aandacht besteed aan *clarification*, en weinig of geen aandacht besteed aan *culture* en *connection* (Bauer, 2010). Een niveau hoger is 'Hoog potentieel onboarding'. Bij hoog potentieel onboarding is aandacht besteed aan *compliance* en *clarification*, maar is slechts gedeeltelijk aandacht besteed aan *culture* en *connection* (Bauer, 2010). Als hoogste niveau kan 'Proactieve onboarding' onderscheiden worden. Bij proactieve onboarding zijn alle vier de dimensies, *compliance*, *clarification*, *culture* en *connection* adequaat behandeld tijdens het onboardingproces (Bauer, 2010). In tabel 1 zijn de drie niveaus van onboarding overzichtelijk gepresenteerd.

Tabel 1: Onboarding niveaus

	<i>Compliance</i>	<i>Clarification</i>	<i>Culture</i>	<i>Connection</i>
'Passieve onboarding'	Ja	Gedeeltelijk	Weinig tot geen	Weinig tot geen
'Hoog potentieel onboarding'	Ja	Ja	Gedeeltelijk	Gedeeltelijk
'Proactieve onboarding'	Ja	Ja	Ja	Ja

Bron: Bauer (2010)

Naast voorgaande vier C's, is recentelijk nog een vijfde C toegevoegd door Bauer. Dit is de C van Confidence (Ellis & Bauer, 2017). Het onderdeel *confidence* in onboarding heeft betrekking op het verhogen van het zelfvertrouwen van nieuwe werknemers, waarbij het doel is om nieuwe werknemers in staat te stellen om te kunnen omgaan met tegenslagen (Ellis & Bauer, 2017). Onboardingpraktijken die onder *confidence* vallen, kunnen betrekking hebben op het ondersteunen van werknemers, waardoor vertrouwen wordt ontwikkeld voor het uitvoeren van hun baan (Ellis & Bauer, 2017). In dit onderzoek is *confidence* echter niet meegenomen als onderdeel van onboarding. Beargumenteerd kan namelijk worden dat *confidence* een uitkomstmaat is van onboarding en dat onboarding ertoe leidt dat iemand vertrouwen heeft. Onboardingpraktijken dragen daarom geen *confidence* in zich, maar kunnen wel zorgen voor vertrouwen.

2.1.1 De rol van onboarding op prestaties

Onboarding heeft verschillende effecten, waaronder prestaties. In de publieke sector is prestaties een gecompliceerd begrip (Brewer & Selden, 2000). In de publieke sector kunnen prestaties namelijk onderverdeeld worden in veel verschillende dimensies (Brewer & Selden, 2000). Zo kan het gaan over heel uiteenlopende onderwerpen, zoals tevredenheid, productiviteit, efficiëntie, en een combinatie hiervan. Het is dan ook lastig om een betrouwbare inschatting te maken van prestaties, doordat prestatie-indicatoren lastig te bepalen zijn (Brewer & Selden, 2000). Bovendien is er weinig consensus wanneer het gaat over de hoeveelheid indicatoren, waarbij sommige wetenschappers stellen dat één indicator voldoende is, maar anderen stellen dat meerdere indicatoren benodigd zijn (Kim, 2005). In dit onderzoek is prestaties gebruikt op een manier dat is gekeken vanuit het individu, en heeft dus vooral het individueel functioneren van een werknemer centraal gestaan. Campbell (1990) definieert prestaties als de gedragingen en acties van mensen die bijdragen aan het behalen van organisatiedoelen. In dit onderzoek is deze definitie gehanteerd, met een focus op het presteren van individuele werknemers.

Tijdens de eerste fase van een nieuwe baan, is het voor nieuwe werknemers vaak nog niet duidelijk wat de prestatieverwachtingen zijn, en hoe deze bereikt dienen te worden (Bauer, 2010). Harpelund (2019) stelt daarom dat nieuwe werknemers gemiddeld zes maanden nodig hebben om waarde toe te voegen aan een organisatie. Nieuwe werknemers zijn dan ook de eerste tijd dat zij in dienst zijn, nog niet volledig presterend. Verschillende wetenschappelijke auteurs stellen dat goede onboarding een bijdrage kan leveren aan het eerder bereiken van prestaties van werknemers (Hall-Ellis, 2014; Grillo & Kim, 2015; Snell, 2006). Zo kunnen onboardingspraktijken in een organisatie bijvoorbeeld een bijdrage leveren bij het verstrekken van verschillende hulpmiddelen die een nieuwe werknemer nodig heeft om te kunnen presteren (Hall-Ellis, 2014). Hiermee kan dus de vertraging tussen de opstart van een nieuwe werknemer en het adequaat functioneren van diegene, worden verkleind (Grillo & Kim,

2015). Om de reden dat onboarding ervoor kan zorgen dat de juiste hulpmiddelen worden aangereikt aan nieuwe werknemers, kan verwacht worden dat prestaties hiermee positief worden beïnvloed. Hierdoor is de volgende hypothese opgesteld:

Hypothese 1: 'Onboarding heeft een positieve directe relatie met prestaties'

2.2 Mediërende variabelen

In de eerste hypothese wordt verwacht dat onboarding een positieve directe relatie heeft met prestaties. Uit het raamwerk van Bauer (2010) blijkt niet alleen dat onboarding een directe relatie heeft met prestaties, maar blijkt verder dat onboarding een indirecte relatie kan hebben met prestaties, door middel van de mediatie van self-efficacy, rolduidelijkheid, kennis van cultuur en sociale integratie. Theoretisch kan beargumenteerd worden dat onboarding allereerst effect heeft op self-efficacy, rolduidelijkheid, kennis van cultuur en sociale integratie, en dat dit vervolgens, effect heeft op prestaties. Self-efficacy, rolduidelijkheid, kennis van cultuur en sociale integratie kunnen daarom worden gezien als mediërende variabelen. In deze paragraaf is de mediërende rol van deze variabelen daarom beschreven in de relatie tussen onboarding en prestaties.

2.2.1 Self-efficacy

Self-efficacy is de term die gebruikt wordt om een persoonlijke kracht van mensen aan te geven waarbij men zichzelf in staat acht, bepaalde uitkomsten te bereiken (Bandura, 1994). Zo kan gedacht worden aan manieren waarop een individu in staat is om zich op een manier te gedragen, te denken en te motiveren om zo gewenste uitkomsten te bereiken (Bandura, 1994).

Wanneer een werknemer nieuw is in een organisatie, bevindt diegene zich op onbekend terrein, en weet diegene daarom nog niet wat er gedaan moet worden en op welke manier dat gedaan moet worden. Eén van de doelstellingen van onboarding is dan ook om ervoor te zorgen dat nieuwe werknemers bekend raken met de manier waarop een baan uitgevoerd dient te worden (Bauer, 2010). Op deze manier kan een nieuwe werknemer gestimuleerd worden om vertrouwen te hebben in de uitvoering van zijn of haar baan (Bauer, 2010). Het onderdeel *compliance* van onboarding kan nieuwe werknemers voorzien van houvast ter bevordering van de uitvoering van hun baan (Bandura, 1994). Werknemers ervaren dan dat zij, mede door deze handvatten, in staat zijn om hun baaneisen adequaat te vervullen, wat uiteindelijk resulteert in self-efficacy (Bandura, 1994). Ziden en Joo (2020) stellen eveneens dat self-efficacy gezien kan worden als korte termijn uitkomst van onboarding, doordat onboarding de juiste middelen en kansen kan bieden om nieuw werknemers te stimuleren om hun vaardigheden en kennis te benutten (Ziden & Joo, 2020). Op deze manier faciliteert onboarding het enthousiasme en de motivatie van nieuwe werknemers, waardoor nieuwe werknemer meer zelfvertrouwen kunnen hebben met betrekking tot de uitvoering van hun baan.

Self-efficacy beperkt zich in dit onderzoek niet enkel als afhankelijke variabele, maar zal ook meegenomen worden als onafhankelijke variabele in relatie met prestaties. In dit onderzoek is self-efficacy daarmee als mediërende variabele gepositioneerd. Self-efficacy is namelijk een staat van zijn waarbij een individu beschikt over het zelfvertrouwen om zijn of haar baan adequaat uit te voeren (Bauer, 2010). Mensen met een hoge mate van self-efficacy bereiken vaak meer en hebben vaak meer succes (Ziden & Joo, 2020). Allereerst heeft self-efficacy een positief effect op prestaties, doordat mensen met een hoge mate van self-efficacy ontvankelijker zijn voor trainingen, wat uiteindelijk zorgt voor betere prestaties (Ziden & Joo, 2020). Verder zijn er vier psychologische processen als gevolg van self-efficacy die de prestaties kunnen beïnvloeden (Bandura, 1994). Allereerst kan self-efficacy leiden tot meer prestaties door middel van een cognitief proces waarbij een individu met een hoge mate van self-efficacy, zichzelf meer uitdaagt en daarbij meer geëngageerd is aan deze uitdagingen (Bandura, 1994). Op deze manier kan beter gepresteerd worden. Als tweede kan self-efficacy bijdragen aan prestaties middels een motivatieproces. Iemand met een hoge mate van self-efficacy zal zijn of haar eigen falen toeschrijven aan een gebrekkige inspanning, welke in de toekomst verbeterd dient te worden (Bandura, 1994). Een hoge mate van self-efficacy zorgt daarmee voor een constant motivatieproces en daarmee meer inzet, wat uiteindelijk leidt tot prestaties (Bandura, 1994). Als derde kan self-efficacy bijdragen aan prestaties door een affectief proces. Dit affectieve proces wordt gekenmerkt door een goede omgang met stressoren en controle over gedachteprocessen (Bandura, 1994). Een goede controle over stressoren en gedachteprocessen draagt bij aan de prestaties van werknemers (Bandura, 1994). Als laatste kan self-efficacy bijdragen aan prestaties door middel van een selectieproces. Een hoge mate van self-efficacy kan namelijk zorgen voor een betere inschatting van de situaties die een individu aan kan (Bandura, 1994). Dit kan er vervolgens voor zorgen dat bepaalde competenties van individuen worden gepromoot, wat ervoor zorgt dat bepaalde taken beter kunnen worden uitgevoerd, wat uiteindelijk leidt tot prestaties (Bandura, 1994). Op basis van bestaande literatuur kan daarom verwacht worden dat self-efficacy leidt tot prestaties.

Uiteindelijk is de verwachting in dit onderzoek dat *compliance* een positieve relatie vertoont met self-efficacy. Self-efficacy vertoont vervolgens een positieve relatie met prestaties. Self-efficacy kan daarom gezien worden als mediërende variabele binnen de relatie tussen *compliance* en prestaties. Zo is de volgende hypothese opgesteld:

Hypothese 2a: *'De relatie tussen compliance en prestaties wordt gemedieerd door self-efficacy'*

2.2.2 Rolduidelijkheid

Rolduidelijkheid kan omschreven worden als de mate waarin een individu duidelijkheid ervaart van alle dimensies die samengaan met de uitvoering van taken en werkzaamheden vanuit iemand zijn of haar

rol (Bauer & Erdogan, 2011). Bij rolduidelijkheid kan bovendien gesproken worden vanuit de perceptie van het individu. Op deze manier definieert men rolduidelijkheid als de mate waarin een individu duidelijkheid ervaart wat betreft de taken, doelen en verplichtingen van de rol in een baan (Kauppila, 2014).

In de publieke sector zijn de organisatiedoelen minder duidelijk dan in de private sector (Rainey, 2010). De publieke sector kent namelijk verschillende organisatiedoelen, doordat er bijvoorbeeld geen markt is en de politiek de organisatiedoelen beïnvloedt (Blom, 2020). Verder zijn de doelen van organisaties in de publieke sector, breed georiënteerd (Blom, 2020), waardoor deze minder tastbaar of zichtbaar zijn (Rainey & Jung, 2010). Op het moment dat organisatiedoelen niet duidelijk zijn, slijpelt dit door in de mate van rolduidelijkheid. Onduidelijke organisatiedoelen leidt uiteindelijk tot rolambiguïteit, doordat onduidelijkheid bestaat over de organisatiedoelen, en daarmee onduidelijkheid bestaat over de manier waarop werknemers een bijdrage kunnen leveren aan deze organisatiedoelen (Blom, 2020). Omdat in dit onderzoek is gekeken naar de rol van onboarding in publieke organisaties, is het dan ook van belang om rolduidelijkheid mee te nemen, en de manier waarop onboarding hieraan kan bijdragen.

Onboarding draagt bij aan het verminderen van rolambiguïteit bij nieuwe werknemers (Bauer, 2010). De bijdrage van onboarding aan rolduidelijkheid kan voornamelijk uitgelegd worden vanuit praktijken bedoeld op *clarification*. Het doel van deze C is namelijk het verduidelijken van verwachtingen en prioriteiten van de baan van een nieuwe werknemer (Bauer, 2010). Ook Caldwell en Peters (2018) stellen dat het uitdrukken van verwachtingen en het verduidelijken van de rol van een nieuwe werknemer, tot een belangrijke onboardingpraktijk behoort. Bauer, Bodner, Ergodan, Truxillo en Tucker (2007) beschrijven onboarding ook wel vanuit de *Uncertainty reduction theory*, waarbij gesteld wordt dat onboarding ervoor kan zorgen dat onzekerheden worden weggenomen. Op het moment dat onzekerheden worden weggenomen, ontstaan voorspelbare interacties, waardoor nieuwe werknemers beter in staat zijn om informatie te verkrijgen en te verwerken (Bauer et al., 2007). Deze informatie wordt vervolgens gegeven door deze tijdens de onboarding te communiceren richting een nieuwe werknemer (Saks & Ashforth, 1997). Bovendien kan onboarding bijdragen aan rolduidelijkheid, doordat tijdens het onboardingproces ruimte is voor feedback van anderen voor de uitvoering van een baan (Graham, 2018). Feedback zorgt ervoor dat nieuwe werknemers hun rol leren, en zo meer duidelijkheid van deze rol ervaren (Jackson & Schuler, 1985). Op basis van bovenstaande argumentatie kan gesteld worden dat onboarding een positieve relatie vertoont met rolduidelijkheid.

Rolduidelijkheid kan niet alleen gezien worden als een afhankelijke variabele, maar is in dit onderzoek ook meegenomen als onafhankelijke variabele in relatie met prestaties, waardoor deze dus als mediërende variabele gezien kan worden. Op het moment dat rolduidelijkheid in hoge mate

aanwezig is, is een werknemer goed in staat om te weten wat de verwachtingen zijn en hoe de baan uitgevoerd dient te worden (Gilboa, Shirom Fried & Cooper, 2008). Rolduidelijkheid kan daarom bijdragen aan de controle van werknemers over een baan, wat ervoor zorgt dat werknemers beter presteren (Griffin et al., 2007). Vanuit een cognitief perspectief kan rolduidelijkheid ervoor zorgen dat werknemers over de kennis beschikken die nodig is om effectief gedrag te selecteren, om zo aan de verwachtingen van een baan te voldoen (Jackson & Schuler, 1985; Tubre & Collins, 2000). De juiste inzet van gedrag van werknemers zorgt vervolgens voor meer doelgerichtheid en efficiëntie, wat resulteert in betere prestaties (Jackson & Schuler, 1985; Tubre & Collins, 2000). Vanuit een motivatie perspectief kan beargumenteerd worden dat prestaties toenemen op het moment dat rolduidelijkheid hoger wordt, doordat rolduidelijkheid zorgt voor motivatie (Jackson & Schuler, 1985; Tubre & Collins, 2000). Werknemers raken namelijk gemotiveerd van hun eigen inspanningen om te presteren en van het behalen van hun gestelde doelen, doordat het voor hen inzichtelijker is wanneer prestaties worden bereikt en wanneer zij daarvoor beloond worden (Jackson & Schuler, 1985; Tubre & Collins, 2000).

Rolduidelijkheid kan gezien worden als mediërende variabele in de relatie tussen onboarding en prestaties. De praktijken van onboarding zorgen namelijk voor rolduidelijkheid, en vervolgens zorgt rolduidelijkheid voor betere prestaties. Zo is de volgende hypothese opgesteld:

Hypothese 2b: 'De relatie tussen clarification en prestaties wordt gemedieerd door rolduidelijkheid'

2.2.3 Kennis van Cultuur

Een organisatiecultuur is in elke organisatie aanwezig. Cultuur kan omschreven worden als de geaggregeerde patronen, interacties en assumpties van een groep die ontwikkeld zijn door de tijd heen, om te kunnen omgaan met uitdagingen in de omgeving (Schein & Schein, 2017). Op het moment dat nieuwe leden of werknemers toetreden bij deze groep, wordt de cultuur van de groep overgebracht zodat nieuwe personen kunnen acteren conform de organisatiecultuur (Schein & Schein, 2017).

In een organisatie zijn sociale normen en waarden aanwezig. Deze sociale normen en waarden zijn de algemeen geaccepteerde normen en waarden van de groep die vaak worden overgenomen door een individu (Scholl, 2003). Op het moment dat een nieuwe werknemer in dienst treedt bij een organisatie, wordt een nieuwe individuele sociale identiteit toegevoegd aan de sociale normen en waarden van de groep (Scholl, 2003). Deze nieuwe werknemer kan zich enerzijds aanpassen aan de organisatiecultuur, maar kan zich hier ook tegen afzetten (Gibson, 2004).

Een onderdeel van onboarding gaat in op de vraag hoe de organisatiecultuur overgebracht kan worden aan nieuwe werknemers (Bauer, 2010). In dit onderdeel *culture* wordt de nadruk gelegd op manieren waarop een nieuwe werknemer bekend raakt met de doelen, waarden, taal en politiek van een organisatie (Bauer, 2010). Bovendien wordt de overheersende organisatiecultuur gecommuniceerd

richting de nieuwe werknemer, wat ervoor zorgt dat hij of zij zich hiervan bewust is (Pike, 2014). Ook Cable en Parsons (2001) stellen dat een van de doelen van onboarding is om nieuwe werknemers aan te moedigen om de organisatienormen eigen te maken. Tijdens het onboardingproces leren nieuwe werknemers namelijk over de organisatiecultuur en wordt aan deze werknemers geleerd om deze hun eigen te maken (Cable & Parsons, 2001). Onboarding kan hierom bijdragen aan de kennis van cultuur.

De verwachting is dat onboardingpraktijken zorgen voor het wegnemen van onduidelijkheden en het articuleren van de organisatiecultuur, waarna de kans groter is dat een nieuwe werknemer zich conformeert aan de organisatiecultuur (Cable & Parsons, 2001). Op het moment dat een nieuwe werknemer zich conformeert aan de normen en waarden van een organisatie, kan een homogene organisatiecultuur ontstaan. Dit kan twee gevolgen hebben voor prestaties. Aan de ene kant kan een homogene organisatiecultuur zorgen voor een minder brede kennis en een minder brede set aan perspectieven en ideeën dan een diverse organisatiecultuur (Park & Liang, 2019). Aan de andere kant kan een homogene organisatiecultuur meer onderling vertrouwen en zelfvertrouwen hebben dan een divers personeelsbestand (Park & Liang, 2019). Een homogene organisatiecultuur kan daarom leiden tot meer efficiëntie, maar minder innovatie, terwijl een diverse organisatiecultuur kan leiden tot meer innovatie, maar minder efficiëntie (Park & Liang, 2019). In de wetenschappelijke literatuur is daarom nog geen consensus over het feit of homogeniteit of diversiteit leidt tot meer of minder prestaties (Park & Liang, 2019). Echter, op het moment dat er gedeelde perspectieven, overeenkomstigheden in achtergrond en voorspelbaarheid van gedrag is, zal aansturing effectiever zijn (Smith et al., 1994). Zo is daarom in dit onderzoek meegenomen dat kennis van cultuur een positieve relatie vertoont met prestaties.

Culture vertoont dus een positieve relatie met kennis van cultuur. Vervolgens heeft de kennis van de cultuur een positieve relatie met prestaties. Op deze manier zal kennis van cultuur meegenomen worden als mediërende variabele binnen de relatie tussen onboarding en prestaties. De volgende hypothese kan daarom opgesteld worden:

Hypothese 2c: 'De relatie tussen culture en prestaties wordt gemedieerd door kennis van de cultuur'

2.2.4 Sociale integratie

Sociale integratie wordt vaak beschreven vanuit het idee van cohesie waarbij individuen in een groep verbonden zijn met elkaar (Shaw, 1981). Cohesie dekt echter een andere lading dan sociale integratie, doordat cohesie meer ingaat op de onderlinge verhoudingen op basis van aangenomen rollen en posities (Katz & Kahn, 1978). Sociale integratie gaat meer in op het affectieve proces waarbij meer uit wordt gegaan van het idee dat integratie betrekking heeft op de binding met de groep, de tevredenheid tussen leden binnen deze groep en de sociale interactie tussen de groepsleden (Katz & Kahn, 1978).

Een van de onderdelen van onboarding heeft betrekking op *connection* (Bauer, 2010). Bij dit onderdeel van onboarding wordt ingegaan op de persoonlijke en interpersoonlijke relaties die nieuwe werknemers aan gaan met hun nieuwe collega's (Bauer, 2013). Dit onderdeel van onboarding kan ervoor zorgen dat nieuwe werknemers worden voorzien van een netwerk van collega's met wie zij contact kunnen hebben (Bauer, 2013). Uit onderzoek blijkt dat sociale integratie vaak groter is bij werknemers met een groot netwerk dan bij werknemers met een klein netwerk (Klein & Heuser, 2008). Ook uit onderzoek van Wanberg en Kammeyer-Mueller (2000) blijkt dat het opbouwen van relaties op werk ervoor zorgt dat nieuwe werknemers sociaal geïntegreerd worden in hun werk. Bij het opbouwen van een netwerk wordt het een nieuwe werknemer namelijk gemakkelijker gemaakt om te communiceren met andere werknemers, waardoor betere assimilatie met de groep mogelijk wordt gemaakt (Klein & Heuser, 2008). Onboarding kan op deze manier een positief effect hebben op sociale integratie.

Sociale integratie kan bovendien een positieve relatie vertonen met prestaties. Prestaties kunnen bijvoorbeeld een uitkomst zijn van sociale integratie doordat een sociaal geïntegreerde groep vaak homogeniteit tussen groepsleden vertoont (O'Reilly, Caldwell & Barnett, 1989). Een homogene groep werknemers leidt ertoe dat aansturing van deze werknemers vanuit de organisatie gemakkelijker verloopt (Smith et al., 1994). Aansturing is effectiever vanwege de gedeelde perspectieven, overeenkomstigheden in achtergrond en voorspelbaarheid van gedrag (Smith et al., 1994). Door effectievere aansturing van homogene groepen en daarmee groepen met veel sociale integratie, kan beter gepresteerd worden (Smith et al., 1994). Naast effectievere aansturing, kan sociale integratie zorgen voor prestaties door middel van groepsverantwoordelijkheid, tevredenheid en verbondenheid (Smith et al., 1994). Sociale integratie zorgt namelijk voor een groepsgevoel van tevredenheid en verantwoordelijkheid als groep. Op deze manier zorgen sociaal geïntegreerde groepen voor meer efficiëntie, doordat men meer tevreden is en meer verantwoordelijkheden neemt (Shaw, 1981). Zo kan beargumenteerd worden dat groepen met meer sociale integratie beter presteren dan groepen zonder sociale integratie.

Uit bovenstaande beredenering kan verwacht worden dat de relatie tussen *connection* en prestaties gemedieerd wordt door sociale integratie. *Connection* heeft namelijk effect op sociale integratie (Bauer, 2010). Sociale integratie heeft vervolgens effect op prestaties (Smith et al., 1994). Hieruit volgt de volgende hypothese:

Hypothese 2d: 'De relatie tussen connection en prestaties wordt gemedieerd door sociale integratie.'

2.3 Modererende rol van fit

Persoon-omgeving fit (P-E) bestaat uit de mate waarin een individu en de omgeving op elkaar aansluiten (Edwards, Caplan & Van Harrison, 1998). Hierin kan een fit ontstaan op het moment dat een persoon over de juiste vaardigheden beschikt om aan de eisen vanuit de omgeving te voldoen (Edwards, Caplan & Van Harrison, 1998). Op deze manier sluiten de vaardigheden en eisen dus op elkaar aan, waardoor sprake is van fit. Als tweede kan een fit ontstaan wanneer de benodigdheden vanuit de omgeving aansluiten bij de behoeften van een individu (Edwards, Caplan & Van Harrison, 1998). P-E fit kan beschreven worden als een overkoepelende term waarin meerdere componenten in verweven zijn. Zo bestaat P-E fit uit persoon-baan fit, persoon-groep fit, persoon-organisatie fit en persoon-leidinggevende fit (Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005). In dit onderzoek zijn persoon-baan fit, persoon-groep fit en persoon-organisatie fit meegenomen, omdat deze het meest van belang zijn wat betreft onboarding. Persoon-leidinggevende fit is niet meegenomen, omdat geen van de mediërende variabelen op het niveau ligt van een leidinggevende. Self-efficacy heeft namelijk betrekking op het individuele niveau. Rolduidelijkheid en kennis van cultuur hebben betrekking op organisatieniveau en niveau van de baan. Als laatste heeft sociale integratie betrekking op het niveau van de afdeling en groep, en niet direct met een leidinggevende. Op deze manier is niet direct overlap te vinden tussen de mediërende variabelen en de persoon-leidinggevende fit. De rol van fit zal besproken worden in de relatie tussen onboarding en de mediërende variabelen, omdat fit zich voornamelijk manifesteert tijdens de werving en selectiefase, maar verder ontwikkelt tijdens onboarding (Adkins, Russell & Werbel, 1994; Cable & Parsons, 2001).

2.3.1 Persoon-Baan fit

Persoon-baan fit (P-J fit) kan gedefinieerd worden als de match tussen eigenschappen van het individu en van de baan (Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005). Enerzijds kan P-J fit ontstaan op het moment dat vaardigheden en kunde van een individu aansluiting vinden bij de baaneisen (Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005). Anderzijds kan P-J fit ontstaan wanneer de baan ervoor zorgt dat een individu in zijn of haar behoeften kan voorzien (Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005).

Compliance kan leiden tot meer self-efficacy, omdat het de juiste hulpmiddelen kan bieden om de baan adequaat uit te voeren. Vanuit het perspectief van persoon-baan fit (P-J fit), kunnen hulpmiddelen aansluiten bij een nieuwe werknemer, of niet (Peng & Mao, 2015). Nieuwe werknemers die geen of weinig overeenkomsten vertonen met hun baan, zullen de aangereikte handvatten niet optimaal kunnen benutten (Peng & Mao, 2015). Aan de andere kant kunnen nieuwe werknemers die wel overeenkomsten vertonen met hun baan, en dus een hoge mate van fit vertonen, deze aangereikte handvatten goed benutten doordat zij snappen wat ermee bedoeld wordt, en op welke manier deze gebruikt kunnen worden (Peng & Mao, 2015). Zo kan P-J fit ervoor zorgen dat het positieve effect van

compliance op self-efficacy wordt versterkt. Een nieuwe werknemer kan met persoon-baan fit, nog sterker het idee verkrijgen dat hij of zij de baan adequaat kan uitvoeren (Peng & Mao, 2015). Op basis hiervan is de volgende hypothese opgesteld:

Hypothese 3a: 'P-J fit modereert de relatie tussen compliance en self-efficacy op een manier dat compliance leidt tot meer self-efficacy onder een hoge mate van P-J fit'

2.3.2 Persoon-Organisatie fit

Persoon-organisatie fit (P-O fit) kan beschreven worden op twee manieren. Allereerst kan P-O fit bestaan uit de mate van overeenkomstigheid tussen een individu en een organisatie (Kristof, 1996). Bij deze vorm van P-O fit zijn 'supplementaire fit' en 'complementaire fit' te onderscheiden. Supplementaire fit komt voor op het moment dat een persoon overeenkomstige kenmerken heeft met de organisatie (Kristof, 1996). Een complementaire fit doet zich voor op het moment dat een persoon een aanvulling kan geven van wat nog mist in een bepaalde omgeving (Kristof, 1996). Een tweede vorm van P-O fit heeft betrekking op baaneisen van een individu. Hierbij gaat het specifiek om de mate waarin een organisatie een individu kan voorzien in zijn of haar behoeften (Kristof, 1996). Of andersom, waarbij een individu kan voldoen aan de baaneisen van een werkgever (Kristof, 1996). Op basis van voorgaande categorisering van de definitie van P-O fit, kan een geïntegreerde definitie worden opgesteld. P-O fit is de overeenkomstigheid tussen persoon en organisatie die plaatsvindt op het moment dat (a) op zijn minst één van beide partijen levert wat de ander nodig heeft, of (b) zij dezelfde karakteristieken delen, of (c) allebei (Kristof, 1996, p.4-5). Om ervoor te zorgen dat dit onderzoek een inclusief beeld van P-O fit weergeeft, is deze geïntegreerde definitie gehanteerd.

In de positieve relatie tussen *clarification* en rolduidelijkheid kan persoon-organisatie fit een rol spelen. Op het moment dat nieuwe werknemers werkzaam zijn in een organisatie, zal er een toetsing plaatsvinden waarbij de waarden van deze nieuwkomer vergeleken worden met de benodigdheden van de uit te voeren baan (Schein, 1978). De nieuwe werknemer probeert begrip te krijgen van verschillende aspecten van de organisatie. Zoals net uitgelegd speelt *clarification* een rol in het proces van sense-making bij de nieuwe werknemer (Bauer, 2010). Persoon-organisatie fit kan deze relatie echter ook beïnvloeden. Wanneer de waarden van de nieuwe werknemer passen bij de waarden van een organisatie, waarmee dus sprake is van een fit, zullen de onboardinginspanningen beter ontvangen worden (Boon, Den Hartog, Boselie & Paauwe, 2011). De nieuwe werknemer zal namelijk de communicatie sneller begrijpen, doordat de waarden tussen de organisatie en de werknemer congruent zijn aan elkaar (McCulloch & Turban, 2007). Bovendien zal persoon-organisatie fit ervoor zorgen dat de relatie tussen *clarification* en rolduidelijkheid versterkt wordt, doordat de nieuwe werknemer minder verrast is bij de uitleg van zijn of haar rol, als gevolg van congruente waarden tussen

de organisatie en de nieuwe werknemer (Major, Kozlowski, Chao & Gardner, 1995). Op basis van het bovenstaande is de volgende hypothese opgesteld:

Hypothese 3b: 'Persoon-organisatie fit modereert de relatie tussen clarification en rolduidelijkheid op een manier dat clarification leidt tot meer rolduidelijkheid onder een hoge mate van persoon-organisatie fit'

P-O fit kan bovendien invloed hebben op de positieve relatie tussen *culture* en kennis van cultuur. De mate waarin een organisatiecultuur begrepen kan worden, hangt namelijk samen met de mate van flexibiliteit in het cognitieve schema van deze persoon (Gibson, 2004). Een nieuwe werknemer kan namelijk heel flexibel zijn en meebewegen met de reeds geldende organisatiecultuur, maar kan ook een rigide cognitief schema hebben waar hij of zij niet van kan afwijken (Gibson, 2004). De mate van fit tussen een persoon en de organisatie kan toegepast worden op deze cognitieve schema's. Op het moment dat een nieuwe werknemer namelijk een hoge mate van P-O fit heeft, zal het gemakkelijker zijn voor deze persoon om de normen en waarden van een organisatie te begrijpen, omdat deze grotendeels congruent zijn aan de eigen normen en waarden (Kristof, 1996). Anderzijds, als P-O fit niet hoog is, zullen nieuwe werknemers met een flexibel cognitief schema grotendeels, met enige moeite, nog steeds makkelijk bewust zijn van de geldende normen en waarden binnen een organisatie (Pike, 2014). Terwijl nieuwe werknemers met weinig P-O fit en een rigide cognitief schema een grote kans hebben dat zij er niet in slagen om kennis te nemen van de organisatiecultuur (Pike, 2014). De mate van P-O fit beïnvloedt hiermee de positieve relatie tussen *culture* en organisatiecultuur, waarbij een hogere mate van fit deze relatie versterkt. Op basis hiervan is de volgende hypothese opgesteld:

Hypothese 3c: 'P-O fit modereert de relatie tussen culture en de kennis van cultuur op een manier dat culture leidt tot meer kennis van cultuur onder een hoge mate van P-O fit'

2.3.3 Persoon-Groep fit

Persoon-Groep fit (P-G fit) kan beschreven worden als de mate waarin een individu overeenkomstigheid vertoont met andere personen, groepen of teams op het werk (Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005). Zo kan P-G fit ontstaan als gevolg van overeenkomstigheden in demografische variabelen tussen een individu en de directe collega's (Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005). Persoon-Groep fit heeft voornamelijk betrekking op het niveau van een afdeling of team. Hierdoor hangt het samen met sociale integratie, omdat hier eveneens wordt gekeken naar de directe omgeving van een nieuwe werknemer.

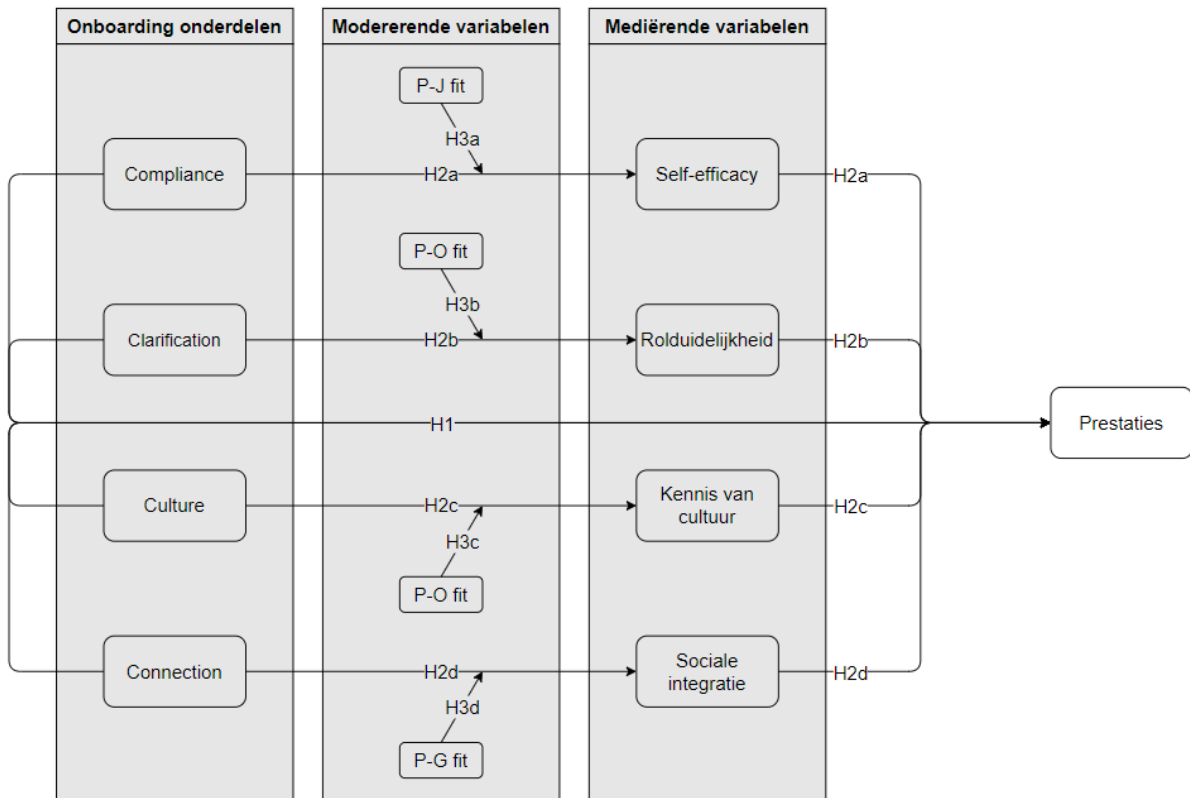
Bij het onderdeel *connection* van onboarding spant de organisatie zich in om een nieuwe werknemer te voorzien van een netwerk van collega's, waardoor een nieuwe werknemer sociaal geïntegreerd raakt (Bauer, 2013). Er kan echter niet met zekerheid worden gezegd dat iemand sociaal

integreert op het moment dat de onboarding adequaat is ingezet. Hierom is P-G fit in dit onderzoek meegenomen als variabele in de relatie tussen *connection* en sociale integratie, omdat er niet altijd vanuit kan worden gegaan dat een nieuwe werknemer adequaat kan integreren op sociaal gebied (Moynon, Raaphorst, Groeneveld & Van de Walle, 2017). Wanneer sprake is van een hoge mate van P-G fit betekent dit dat de waarden van een individu en van de groep grotendeels overeenkomstig zijn (Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005). P-G fit kan op deze manier ervoor zorgen dat de organisatie-inspanningen een grotere impact hebben op de sociale integratie, doordat een nieuwe werknemer zich kan herkennen in zijn of haar collega's (O'Reilly, Caldwell & Barnett, 1989). P-G fit kan bovendien de kwaliteit van interacties met collega's vergroten, doordat waarden tussen een nieuwe werknemer en de collega's overeenkomen (Vogel & Feldman, 2009). Op deze manier kan beargumenteerd worden dat *connection* een sterkere positieve relatie vertoont met sociale integratie op het moment dat een hoge mate van P-G fit aanwezig is. Zo is de volgende hypothese opgesteld:

Hypothese 3d: 'Persoon-groep fit heeft een positief modererend effect in de relatie tussen connection en sociale integratie op een manier dat connection leidt tot meer sociale integratie onder een hoge mate van P-G fit'

2.4 Conceptueel model

In onderstaand conceptueel model zijn de opgestelde hypothesen visueel weergegeven. Zo is te zien dat onboarding een positieve relatie heeft met prestaties (H1). Deze relatie wordt gemedieerd en deels verklaard door self-efficacy, rolduidelijkheid, sociale integratie en kennis en fit met organisatiecultuur (H2). Als laatste is te zien dat fit een modererende rol speelt in de relaties tussen onboarding en de mediërende variabelen (H3).



3 Methodologie

In dit hoofdstuk zal de methodologie van dit onderzoek uitgewerkt worden. Zo is de onderzoeksmethode uitgelegd, is de selectie van respondenten beschreven en zijn de kenmerken van deze respondenten beschreven. Verder zijn de concepten in dit onderzoek geconceptualiseerd en zijn controlevariabelen benoemd en beschreven. Als laatste volgt in deze methodologie een beschrijving van de validiteit, betrouwbaarheid en ethiek van dit onderzoek.

3.1 Onderzoeksmethode

In dit onderzoek is gebruik gemaakt van een kwantitatieve onderzoeksmethode. Dit houdt in dat data op een gestructureerde manier verzameld is, en dat hierover op numerieke wijze is gerapporteerd (Matthews & Ross, 2010). Zo is in dit onderzoek een vragenlijst uitgezet onder respondenten die werkzaam zijn in de publieke sector, namelijk onder het openbaar bestuur, onderwijs en wetenschappen en veiligheid. Een kwantitatieve onderzoeksmethode is geschikt om aan de doelstelling van dit onderzoek te voldoen. Het doel van dit onderzoek is namelijk om meer licht te schijnen op de relatie tussen onboarding en prestaties en inzicht te creëren in de mechanismen die een rol spelen in deze relatie. De vragenlijst die hiervoor gebruikt is, kon gemakkelijk verspreid worden (Neuman, 2006), waardoor een breed publiek bereikt is (Matthews & Ross, 2010). Bovendien is een vragenlijst toegankelijk en makkelijk in te vullen voor veel mensen (Matthews & Ross, 2010). Hierdoor kan goed inzicht worden verkregen in algemene relaties, zoals de relatie tussen onboarding en prestaties en de mechanismen die een rol spelen in deze relatie. Verder is dit onderzoek voornamelijk bedoeld om het model van Bauer (2010) te testen en een toevoeging te geven aan de hand van de rol van fit. Op deze manier vindt de kwantitatieve onderzoeksmethode aansluiting bij het doel van dit onderzoek. De vragenlijst van dit onderzoek is bijgevoegd in bijlage 2.

Dit onderzoek is uitgevoerd op één punt in de tijd, en daarom cross-sectioneel. Cross-sectioneel houdt in dat er op één moment in de tijd data is verzameld waarbij meer dan één case bestudeerd wordt en waarbij respondenten vergeleken kunnen worden op basis van data (Matthews & Ross, 2010). Dit heeft als voordeel dat respondenten in dit onderzoek gemakkelijk onderling vergeleken konden worden.

3.2 Sampling strategie en respondenten

Om een steekproef te selecteren, is gebruik gemaakt van een *'criterion sampling'* strategie. Bij deze sampling strategie zijn respondenten geselecteerd op basis van bepaalde criteria (Creswell & Poth, 2017). De respondenten in dit onderzoek dienden namelijk te voldoen aan het criterium dat zij

werkzaam zijn in de publieke sector, en afgelopen jaar ingestroomd zijn als nieuwe werknemer.

De populatie van dit onderzoek bedroeg werknemers uit de publieke sector die afgelopen jaar zijn ingestroomd. In 2019 bestond de publieke sector uit ongeveer 1 miljoen personen (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijkrelaties, z.d.). Hiervan is ongeveer twee derde ouder dan 40 jaar. Daarnaast is ongeveer 44% man en 56% vrouw. Ieder jaar vindt een instroom plaats van ongeveer 10% ten opzichte van het totaal aantal werknemers. Het Flitspanel, waar dit onderzoek is uitgezet bestaat uit ongeveer zeven duizend werknemers. Verwacht zou mogen worden dat ongeveer 700 werknemers zijn ingestroomd, uitgaande van een instroompercentage van 10%.

Dit onderzoek had een totale respons van 238. Na een inspectie waarbij de data nagekeken is, zijn missende waarden aangegeven, zodat deze niet meegenomen zijn in de analyse. Vervolgens zijn een aantal respondenten uit de data gehaald, omdat deze langer dan een jaar geleden zijn ingestroomd bij een organisatie. Dit aantal wat niet binnen de doelgroep voor dit onderzoek viel, bedroeg 62. Hiermee bleef een totaal aantal respondenten van 176 over, wat duidt op een responspercentage van ongeveer 25%. In dit onderzoek was de gemiddelde leeftijd van respondenten, 52 jaar. De verdeling tussen mannen en vrouwen was ongeveer gelijk, waarbij 50% uit vrouwelijke respondenten en 48,9% uit mannelijke respondenten bestond. De meeste respondenten in dit onderzoek (89,9%) hebben een hbo-opleiding of hoger afgerond. Verder heeft de gemiddelde respondent ongeveer 27 jaar werkervaring en wordt er formeel ongeveer 31 uur in de week gewerkt. Verder is het grootste deel van de respondenten werkzaam bij de rijksoverheid (38,1%), waarna verder een groot aandeel werkzaam is in het voortgezet onderwijs of het primair onderwijs, respectievelijk 12,5% en 11,9%. Wanneer de steekproef in dit onderzoek afgezet wordt tegen de beschikbare populatiedata, lijkt deze redelijk representatief.

3.3 Operationalisering

Om de centrale concepten in dit onderzoek meetbaar te maken, zijn de concepten geoperationaliseerd. Alle concepten zijn gemeten op basis van bestaande schalen, of zijn op basis van bestaande schalen aangepast zodat deze passend zijn binnen dit onderzoek. De opgestelde schaal van onboarding is ontstaan door overkoepelende categorieën te maken van onboardingpraktijken binnen de verschillende C's van onboarding. Alle schalen zijn op basis van een 5 punt Likertschaal geoperationaliseerd, waarbij 1 = helemaal mee oneens, 2 = mee oneens, 3 = niet mee oneens/niet mee eens, 4 = mee eens, 5 = helemaal mee eens. De Likertschaal is geschikt voor dit onderzoek doordat de antwoordcategorieën evenredig verdeeld zijn (Neuman, 2006). Voor elk concept is een voorbeelditem benoemd. De volledige vragenlijst is terug te vinden in bijlage 1.

3.3.1 Operationalisering afhankelijke en onafhankelijke variabele

3.3.1.1 Onboarding

In de wetenschappelijke literatuur is tot op heden nauwelijks gebruik gemaakt van een schaal van onboarding waarbij onboarding meetbaar is gemaakt op basis van de C's. Enkel Meyer & Bartels (2017) hebben geprobeerd om de categorisering van onboarding op basis van de C's meetbaar te maken door één vraag te stellen per C. In dit onderzoek is daarom gepoogd om de verschillende C's van onboarding meetbaar te maken op basis van meerdere items door zelf een schaal te ontwikkelen. Deze schaal is tot stand gekomen als gevolg van een literatuuronderzoek naar verschillende onboardingpraktijken. Deze onboardingpraktijken zijn ingedeeld in de verschillende C's. Na deze indeling zijn de verschillende onboardingpraktijken geanalyseerd en samengevoegd, waarna drie of meer stellingen per C volgde. Allereerst is onboarding geoperationaliseerd aan de hand van de vier C's van Bauer (2010). Op deze manier bestaat *compliance* uit drie items waarvan 'Ik ben door de organisatie actief op de hoogte gebracht van beleid (zoals beleid over diversiteit en inclusie) binnen de organisatie' een voorbeelditem is. De cronbach's alpha van *compliance* had een waarde van ,84. *Clarification* bestaat uit vijf items, waarvan 'De organisatie heeft mij duidelijk gemaakt op welke punten ik beoordeeld word' een voorbeelditem is. De cronbach's alpha van *clarification* had een waarde van ,87. *Culture* bestaat uit vijf items, waarvan 'De organisatie heeft mij duidelijk gemaakt was de normen en waarden zijn in deze organisatie' een voorbeelditem is. Voor *culture* is geen cronbach's alpha bekend, omdat uit de exploratieve factoranalyse bleek dat dit geen onderscheidende factor was. Als laatste bestaat *connection* uit vier items, waarvan 'Ik ben door de organisatie gestimuleerd om kennis te maken met mijn collega's' een voorbeelditem is. De cronbach's alpha van *connection* had een waarde van ,87.

3.3.1.2 Prestaties

Als tweede is prestaties gemeten aan de hand van de 'Individuele Werk Prestatie Schaal' (Koopmans et al., 2014). De individuele werk prestatie schaal is ontwikkeld als algemeen inzetbaar instrument om prestaties te meten waarbij de nadruk ligt op prestaties die bijdragen aan het behalen van organisatiedoelen (Koopmans et al., 2014). Deze schaal is toepasbaar voor elk type beroep in elke beroepssector, doordat het over algemene prestaties gaat van medewerkers (Koopmans et al., 2014). De individuele werk prestatie schaal bestaat uit vier categorieën, namelijk taakprestaties, contextuele prestaties, adaptieve prestaties en counter productief werkgedrag. In dit onderzoek is enkel de categorie meegenomen die betrekking heeft op de taakprestaties van medewerkers. Deze keuze sluit aan bij het beoogde te meten relatie tussen onboarding en prestaties, doordat taakprestaties betrekking hebben op de primaire uitvoeringsactiviteiten die horen bij de baan van werknemers. De taakprestaties schaal bestond oorspronkelijk uit zeven items. In dit onderzoek is deze taakprestaties schaal voorafgaand aan het opstellen van de vragenlijst beoordeeld. Op basis hiervan zijn twee items

verwijderd. Allereerst is 'ik wist hoe ik de juiste prioriteiten moest stellen' weggelaten, doordat in onderzoek van Koopmans en collega's (2014) naar voren kwam dat deze niet geschikt is voor het meten van prestaties. Een tweede item 'samenwerking met anderen was erg productief' is in dit onderzoek niet meegenomen, omdat dit niet direct gaat over de taakprestaties van werknemers, maar meer over hoe iemand kan samenwerken. Uiteindelijk zijn daarom uit de oorspronkelijke schaal van zeven items, vijf items meegenomen. Een voorbeelditem hiervan is 'De afgelopen maanden lukte het mij om mijn werk op tijd af te krijgen'. De cronbach's alpha van deze schaal had in dit onderzoek een waarde van ,86.

3.3.2 Operationalisering mediërende variabelen

Naast de operationalisering van de onafhankelijke variabele en de afhankelijke variabele, respectievelijk onboarding en prestaties, zijn in dit onderzoek eveneens de mediërende variabelen geoperationaliseerd. In dit stuk is de operationalisering van rolduidelijkheid, self-efficacy, kennis van cultuur en sociale integratie, beschreven.

3.3.2.1 Rolduidelijkheid

Rolduidelijkheid is in dit onderzoek geoperationaliseerd aan de hand van de schaal van Bowling en collega's (2017). In onderzoek van Bowling en collega's (2017) is een schaal ontwikkeld om rolambigüiteit, het tegengestelde van rolduidelijkheid, meetbaar te maken. Rolduidelijkheid is in dit onderzoek daarom geoperationaliseerd als omgedraaide schaal van de schaal van Bowling en collega's (2017). Eén item is hieruit verwijderd, omdat dit een herhaling was van eerdere items uit dezelfde schaal. Een voorbeelditem van deze schaal is 'Ik weet wat er van mij verwacht wordt op het werk'. In dit onderzoek had rolduidelijkheid een cronbach's alpha van ,89.

3.3.2.2 Self-Efficacy

Self-efficacy is een aangepaste versie van Schwarzer & Jerusalem (1995). In dit onderzoek is de originele schaal van Schwarzer en Jerusalem (1995) ingekort van tien items naar vier items. Dit met de reden dat de invullast hiermee beperkter werd. De schaal is ingekort door specifieke stellingen te verwijderen, om ervoor te zorgen dat enkel algemene stellingen overbleven. Een voorbeeld van een verwijderd item is 'als iemand zich tegen mij verzet, kan ik manieren bedenken om te krijgen wat ik wil'. Bovendien zijn de itemvragen toegepast op de context van werk. Een voorbeelditem van self-efficacy is 'Ik heb het gevoel dat ik alles wat er in mijn werk gebeurt aankan'. In dit onderzoek had self-efficacy een cronbach's alpha van ,85.

3.3.2.3 Kennis van Cultuur

De schaal kennis van cultuur is voor een gedeelte overgenomen uit het artikel van Chao en collega's (1994), waarbij een schaal is opgesteld die als doel heeft om het aanpassingsproces van een individu te

vatten in verschillende thema's, te weten politiek, geschiedenis, taal, mensen, organisatie en prestatievaardigheid. De categorieën geschiedenis, politiek en taal zijn uit deze schaal overgenomen, omdat deze het meest aansloten bij de kennis van cultuur. De categorieën organisatie en mensen zijn bij de operationalisering van kennis van cultuur buiten beschouwing gelaten, omdat deze overeenkomstigheden vertoonden met P-O fit en sociale integratie. Bij het opstellen van deze schaal zijn nog twee andere categorieën toegevoegd, namelijk voorkeuren en tradities en normen en waarden. Dit om ervoor te zorgen dat de kennis van cultuur als HR-uitkomst een gelijk gewicht had met de cultuurcomponent van onboarding. Op deze manier heeft één stelling onder *culture* van onboarding invloed op twee stellingen van kennis van cultuur als HR-uitkomst. Een voorbeelditem van voorkeuren en tradities is 'Ik ken de gewoonten binnen mijn organisatie'. Een voorbeelditem van geschiedenis is 'Ik ken de tradities van deze organisatie'. Een voorbeelditem van politiek is 'ik heb geleerd hoe dingen echt werken bij deze organisatie'. Een voorbeelditem van taal is 'Ik begrijp de betekenis van woorden en jargon van mijn baan/professie'. Een voorbeelditem van normen en waarden is 'ik ben bekend met de normen en waarden van deze organisatie'. De cronbach's alpha van de schaal van kennis van cultuur had in dit onderzoek een waarde van ,84.

3.3.2.4 Sociale Integratie

Sociale integratie is geoperationaliseerd aan de hand van een gedeelte van de schaal van Chao en collega's (1994). Deze schaal bestond uit zes categorieën, namelijk politiek, geschiedenis, taal, mensen, organisatie en prestatievaardigheid. Om sociale integratie te meten, is alleen de categorie mensen van toepassing. De andere vijf categorieën hebben geen betrekking op de verbondenheid van een werknemer met zijn of haar collega's, en zijn daarom niet meegenomen in de operationalisering van sociale integratie. Alleen de categorie 'Mensen' is meegenomen, omdat deze betrekking heeft op de verbondenheid van een werknemer met zijn of haar collega's (Chao et al., 1994). Dit komt overeen met de definitie van sociale integratie die in dit onderzoek wordt gehanteerd, namelijk de binding van een werknemer met zijn of haar collega's. Een voorbeelditem van deze schaal is 'Ik word als onderdeel van mijn team beschouwd'. In dit onderzoek had de cronbach's alpha van deze schaal een waarde van ,77.

3.3.3 Operationalisering modererende variabelen

Als laatste zijn verschillende fit maten aan dit onderzoek toegevoegd, als aanvulling op het theoretisch raamwerk van Bauer (2010). In onderstaande paragraaf zijn Persoon-Organisatie fit, Persoon-Groep fit en Persoon-Baan fit geoperationaliseerd.

3.3.3.1 P-O fit

Persoon-Organisatie fit (P-O fit) is geoperationaliseerd aan de hand van een opgestelde schaal van vier items door Gould-Williams, Mostafa en Bottomley (2013). Deze schaal is tot stand gekomen door een

combinatie te maken van de ontwikkelde schaal van P-O fit door Cable en Judge (1996), Park en collega's (2011) en Bright (2007). Een voorbeelditem van deze schaal is 'Mijn waarden passen bij de waarden van mijn organisatie'. In dit onderzoek had de cronbach's alpha van deze schaal een waarde van ,88.

3.3.3.2 P-J fit

Persoon-Baan fit (P-J fit) is geoperationaliseerd volgens een schaal van Lauver en Kristof-Brown (2001). Een voorbeelditem van deze schaal is 'Mijn vaardigheden passen bij de eisen van deze baan'. De cronbach's alpha van de schaal van P-J fit had een waarde van ,86.

3.3.3.3 P-G fit

Persoon-Groep fit is geoperationaliseerd aan de hand van een schaal ontworpen door Seong en Kristof-Brown (2012). Deze schaal is onderverdeeld in drie categorieën, namelijk een waarde-gebaseerde fit, een persoonlijkheid-gebaseerde fit en een vermogens-gebaseerde fit (Seong & Kristof-Brown, 2012). Hierin is enkel de categorie 'persoonlijkheid-gebaseerde fit' meegenomen, omdat deze het meeste onderscheiden kon worden van P-O fit en P-J fit. Op deze manier is gepoogd, multicollineariteit, waarbij verschillende variabelen te veel met elkaar samenhangen, te voorkomen. Een voorbeelditem van deze schaal is 'Mijn persoonlijkheid vertoont een goede fit met de persoonlijkheid van mijn team'. In dit onderzoek is geen cronbach's alpha berekend van de schaal van P-G fit, doordat uit de factoranalyse bleek dat P-G fit niet onderscheidend genoeg was.

3.4 Controlevariabelen

In dit onderzoek zijn niet alleen de concepten uit het conceptueel model meegenomen, om de relaties tussen deze concepten te meten, maar zijn ook controlevariabelen meegenomen. De controlevariabelen die in dit onderzoek zijn meegenomen, zijn leeftijd, geslacht, opleiding en het dienstverband. Deze controlevariabelen hebben mogelijk een effect op de relaties die onderzocht zijn in dit onderzoek. Om ervoor te zorgen dat het effect tussen de concepten in dit onderzoek, zuiver onderzocht konden worden, zijn daarom controlevariabelen meegenomen, zodat hiervoor gecorrigeerd kon worden.

Een eerste controlevariabele die in dit onderzoek is meegenomen, is leeftijd. Eerder onderzoek laat zien dat leeftijd een negatief effect heeft op de ervaring van onboarding, waarbij een hogere leeftijd resulteert in een minder goede ervaring van onboarding (Kupczyk & Kubicka, 2018). Dit zou bijvoorbeeld te maken kunnen hebben met het feit dat oudere werknemers meer ervaring hebben in een bepaald vakgebied en daarom minder onboarding nodig hebben. Hierdoor is de ervaring van onboarding lager waardoor prestaties bij de uitvoering van hun baan ook lager zouden kunnen zijn (Kupczyk & Kubicka, 2018).

Een tweede controlevariabele die in dit onderzoek is meegenomen, is gender/geslacht. In eerder onderzoek is gebleken dat de ervaring van het onboarding proces bij organisaties hoger lag bij vrouwen dan bij mannen (Kupczyk & Kubicka, 2018). Dit komt voornamelijk vanuit het idee dat een werkgever de verwachting heeft dat mannen minder baat hebben bij onboarding ten opzichte van vrouwen (Kupczyk & Kubicka, 2018). Hierdoor is de ervaren onboarding bij vrouwen hoger, waardoor verwacht kan worden dat de uitkomsten van onboarding bij vrouwen eveneens hoger liggen.

Een derde controlevariabele die in dit onderzoek is meegenomen betreft of iemand eerder werkzaam is geweest bij dezelfde organisatie. Uit eerder onderzoek blijkt dat organisaties vaak minder aandacht besteden aan onboarding bij werknemers die voorheen werkzaam zijn geweest bij dezelfde organisatie, of een gelijksoortige organisatie (Ito, Mitsunaga, Ibe, 2020). Op het moment dat onboarding minder ingezet wordt, kan worden verwacht dat de resultaten hier dan ook minder zichtbaar zullen zijn. Dit zou mogelijk de uitkomsten van onboarding kunnen beïnvloeden. Of iemand eerder werkzaam is geweest bij zijn of haar huidige organisatie wordt dan ook meegenomen als controlevariabele in dit onderzoek.

Een laatste controlevariabele die in dit onderzoek is meegenomen heeft betrekking op het dienstverband van nieuwe werknemers. Uit eerder onderzoek blijkt dat werknemers met een vast contract vaker een goede ervaring hadden van hun onboardingproces dan nieuwe werknemers met een tijdelijk contract (Kupczyk & Kubicka, 2018). Een mogelijke verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat minder aandacht besteed hoeft te worden aan het overbrengen van organisatiecultuur bij werknemers met een tijdelijke aanstelling, doordat zij slechts tijdelijk werken of voor een tijdelijke specifieke taak in dienst zijn getreden. Op het moment dat de ervaring van het onboardingproces lager is, kan verwacht worden dat de uitkomsten hiervan ook minder hoog zullen zijn.

3.5 Data-analyse

Het analyseren van de data is gedaan aan de hand van IBM SPSS Statistics 26 en IBM SPSS Amos 27. Allereerst is een exploratieve factoranalyse uitgevoerd in het programma IBM SPSS Statistics 26, om te bepalen of de gemeten items op onderscheidende factoren laden. Het doel hiervan is om te kijken of de variabelen uit dit onderzoek daadwerkelijk zichzelf meten, of dat deze overlap vertonen met andere variabelen. Na het uitvoeren van deze exploratieve factoranalyse, is een betrouwbaarheidstest uitgevoerd aan de hand van de cronbach's alpha. Daarna is de dataset geëxporteerd naar IBM SPSS Amos 27, om een confirmatieve factoranalyse uit te voeren. Deze confirmatieve factoranalyse bestond uit een model fit test, een validiteit en betrouwbaarheidstest en een common method bias test. In IBM SPSS Amos 27 is bovendien een betrouwbaarheidstest uitgevoerd aan de hand van CR.

Nadat de vragenlijst gecontroleerd is op validiteit en betrouwbaarheid in IBM SPSS Amos 27, is de dataset teruggebracht naar SPSS statistics gezien de sample grootte van 176. De sample grootte van

176 is niet geschikt in SPSS Amos omdat dit een relatief kleine sample is met veel verschillende variabelen. Dit relatief veel variabelen zorgt ervoor dat de vrijheidsgraden teruglopen, waardoor de uitkomsten in SPSS Amos vertekend zouden kunnen zijn (Taasobshirazi & Wang, 2016). De regressieanalyses zijn dan ook in SPSS statistics uitgevoerd en niet in SPSS Amos. In SPSS statistics zijn de regressieanalyses uitgevoerd aan de hand van de Process Tool van Hayes. Allereerst is hierin een mediatiemodel opgesteld (model 4 van de Process Tool) om de directe en indirecte effecten van onboarding op prestaties te analyseren. Vervolgens is een modererende regressieanalyse uitgevoerd om te kijken of binnen dit model sprake was van moderatie van de fit-concepten.

3.6 Validiteit en betrouwbaarheid

Om de kwaliteit van een onderzoek te behouden, is het van belang dat het onderzoek valide en betrouwbaar is. Validiteit is de term die gebruikt wordt om aan te geven in hoeverre het onderzoek daadwerkelijk meet wat men beoogd te meten (Salkind, 2016). Validiteit kan vervolgens opgesplitst worden in interne validiteit en externe validiteit (Neuman, 2006). Naast validiteit wordt de kwaliteit van een onderzoek mede bepaald door de betrouwbaarheid van het onderzoek. Betrouwbaarheid is de mate waarin hetzelfde onderzoek, op andere momenten, tot dezelfde uitkomsten leidt (Matthews & Ross, 2010).

3.6.1. Validiteit

Interne validiteit heeft betrekking op het meten van het zuivere effect van je onafhankelijke variabele op je afhankelijke variabele, waarbij alternatieve mechanismen met andere variabelen zo veel mogelijk uitgesloten dienen te worden (Neuman, 2006). Dit onderzoek heeft geprobeerd de interne validiteit te borgen door gebruik te maken van controlevariabelen, waarmee de relatie tussen onboarding en prestaties kan worden gecorrigeerd door alternatieve verklaringen die invloed hebben op de relatie.

Naast de interne validiteit, is dit onderzoek beoordeeld op de externe validiteit. Externe validiteit is de mate waarin de bevindingen uit dit onderzoek, gegeneraliseerd kunnen worden naar een groter geheel wat zich buiten dit onderzoek bevindt (Neuman, 2006). In dit onderzoek is geprobeerd om de externe validiteit te waarborgen door de vragenlijst uit te zetten in het Flitspanel, wat bestaat uit ongeveer 7.000 werknemers uit de publieke sector die zich in diverse publieke subsectoren bevinden. Dit draagt bij aan de externe validiteit, omdat hiermee een representatief beeld gecreëerd is van uitkomsten met betrekking tot het generaliseerbare geheel van werknemers in de publieke sector. Naast de interne en externe validiteit van dit onderzoek, is op verschillende manieren geprobeerd de validiteit in algemene zin in dit onderzoek te borgen aan de hand van volgende vormen.

In dit onderzoek is de validiteit op basis van 'Face validity' (Matthews & Ross, 2010) beoordeeld. 'Face validity' wordt gecreëerd op het moment dat het voor de hand ligt dat een vraag op

een juiste manier begrepen en ingevuld wordt (Matthews & Ross, 2010). In dit onderzoek is de vragenlijst ontworpen en is van tevoren een testversie ontworpen. Deze testversie bestond uit een eerste versie van de vragenlijst. Deze eerste versie is getest op gebruiksvriendelijkheid en invullast. Dit is gedaan door drie mensen die in de doelgroep van dit onderzoek zouden kunnen vallen. Zo is geprobeerd om eventuele fouten en onduidelijkheden in de vragenlijst op te sporen, zodat deze op voorhand verwijderd konden worden. Op deze manier is geprobeerd om de Face Validity te borgen. Verder is geprobeerd om aan construct validiteit (Matthews & Ross, 2010) te voldoen. Construct validiteit is de mate waarin de vragen van een concept, daadwerkelijk dit concept meten (Matthews & Ross, 2010). In dit onderzoek is geprobeerd om de construct validiteit te borgen door wetenschappelijke constructen op basis van voorgaand wetenschappelijk onderzoek, te operationaliseren. Voorgaande wetenschappelijke onderzoeken hebben namelijk onderzoek gedaan naar of de schalen daadwerkelijk één construct meten. De schaal voor onboarding is niet voortgekomen uit een reeds gebruikte wetenschappelijke schaal, maar is wel ontworpen op basis van de wetenschappelijke literatuur. Verder is in dit onderzoek geprobeerd om de vragenlijst begrijpelijk te maken met een maximale invullast van tien minuten. Dit met als doel dat de vragenlijst ondubbelzinnig te interpreteren is, waardoor een valide beeld gecreëerd kan worden van de respons van respondenten. De construct validiteit is geanalyseerd aan de hand van een validiteit en betrouwbaarheidsanalyse in de confirmatieve factoranalyse.

Verder is dit onderzoek nog beoordeeld op basis van discriminante validiteit, de validiteit die kan ontstaan op het moment dat een theoretisch concept op zichzelf staat en uniek is, en dus niet beïnvloed wordt door andere vragen of metingen (Henseler, Ringle & Sartetd, 2015). Deze discriminante validiteit is in dit onderzoek gemeten aan de hand van een validiteitstest in de confirmatieve factoranalyse.

3.6.2. Betrouwbaarheid

Betrouwbaarheid heeft betrekking op de mate waarin hetzelfde onderzoek, op meerdere momenten, tot dezelfde uitkomsten zal leiden (Matthews & Ross, 2010). Dit gaat dus over de herhaalbaarheid van eenzelfde onderzoek. In dit onderzoek is geprobeerd de betrouwbaarheid te waarborgen door gebruik te maken van een transparante methode beschrijving waarbij concepten duidelijk gedefinieerd en geoperationaliseerd zijn. Bovendien is geprobeerd om de betrouwbaarheid te vergroten door de data-analyse duidelijk te noteren. De betrouwbaarheid van de gebruikte vragenlijst is in dit onderzoek beoordeeld op basis van 'Internal consistency reliability'. Deze vorm van betrouwbaarheid heeft betrekking op de mate waarin de gemeten vragen, samenhang vertonen met elkaar en daarmee eenzelfde construct meten (Salkind, 2016). Deze vorm van betrouwbaarheid is getoetst aan de hand van een exploratieve factoranalyse, een confirmatieve factoranalyse, een meting van de Cronbach's

alpha en door te kijken of er geen sprake is van multicollineariteit tussen de verschillende concepten. In dit onderzoek is de betrouwbaarheid gemeten aan de hand van het analyseren van de vragenlijst op basis van Cronbach's alpha en op basis van de CR in de confirmatieve factoranalyse.

3.7 Validiteit en betrouwbaarheid van schalen

Voordat het conceptueel model uit dit onderzoek getest kon worden, is eerst een analyse gedaan op basis van de betrouwbaarheid en validiteit van schalen. Deze betrouwbaarheid en validiteit van schalen is geanalyseerd op basis van een exploratieve factoranalyse, gevolgd door een betrouwbaarheidsanalyse op basis van de Cronbach's alpha, waarna een confirmatieve factoranalyse volgde.

3.7.1 Exploratieve factoranalyse

Voordat kon worden begonnen aan het analyseren van de hypothesen en andere relaties, is in eerste plaats een exploratieve factoranalyse benodigd. Het doel hiervan is om te kijken of de veronderstelde items van concepten daadwerkelijk op dezelfde concepten laden en onderscheidend zijn. Deze exploratieve factoranalyse is uitgevoerd aan de hand van Principal Axis met een Oblique rotatie, waarbij de factoren met elkaar correleren. Deze categorie van rotatie is gekozen, omdat uit de theorie verwacht kan worden dat de concepten in dit onderzoek met elkaar correleren. Onder deze categorie vallen twee rotatiemethoden, namelijk 'promax' en 'direct oblimin'. In dit onderzoek is gekozen voor direct oblimin, omdat deze geschikter is voor kleinere datasets. Alle items van alle concepten die in dit onderzoek centraal staan, zijn hierin verwerkt, om te kijken of gelijke items op gelijke factoren of componenten laden. Het resultaat wat hieruit voortkwam was dat, ondanks de hoge Cronbach's alpha's, bepaalde items van concepten, op verschillende factoren laden. Zo laden de theoretisch onafhankelijke componenten *compliance* en *clarification* van onboarding, op eenzelfde factor. Van *connection* is te zien dat deze op een onderscheidende factor laadt, waarbij één item van *culture* op *connection* laadt. Het concept onboarding is daarom in de confirmatieve factoranalyse nader geïnspecteerd.

Tijdens de exploratieve factoranalyse hebben besluiten plaatsgevonden op basis van twee criteria. De eerste besluitregel om een item te verwerpen was op het moment dat de hoogste factorlading van een item op een andere factor laadde dan dat de andere items van eenzelfde concept doen (Field, 2009). Op basis van deze regel is een item verwijderd van *clarification*, sociale-integratie en rolduidelijkheid. Verder zijn vier items van kennis van cultuur op basis hiervan verwijderd.

Als tweede is een item verworpen op het moment dat de factorlading lager was dan een bepaalde hoogte (Field, 2009), in dit onderzoek ,40. Aan dit criterium voldeed allereerst het concept P-G fit niet. Twee van de drie items van P-G fit voldeden hier niet aan, en daarom is besloten om P-G fit in

dit onderzoek te verwijderen. In de exploratieve factoranalyse is bovendien een concept als geheel verwijderd. *Culture* van het concept onboarding is verwijderd. Dit had als reden dat slechts twee van de vijf items van dit concept op eenzelfde factor laadde. Verder zijn twee items van kennis van cultuur op basis van dit criterium verwijderd. Een overzicht van de schalen met items is weergegeven in bijlage 1. Een overzicht van de pattern matrix van de exploratieve factoranalyse is weergegeven in bijlage 5.

De uitkomsten van de exploratieve factoranalyse zijn in de confirmatieve factoranalyse gebruikt om al dan niet bevestigd te worden. Dit is meegenomen in model 1 van de confirmatieve factoranalyse.

3.7.2.5 Cronbach's alpha

Nadat de exploratieve factoranalyse is uitgevoerd, is gestart met het opstellen van schalen in SPSS Statistics, bestaande uit de items van een variabele. Voorafgaand aan het opstellen van schalen is beoordeeld in hoeverre de items van een variabele intern consistent zijn. Dit is beoordeeld op basis van de Cronbach's alpha. In alle gevallen kwam de uitkomst van de Cronbach's alpha boven of rond de ,80. Op basis van de Cronbach's alpha was daarom geen reden om items te verwijderen uit de opgestelde schalen van de vragenlijst. Op het eerste oog lijkt de meting van de variabelen dan ook intern consistent (Salkind, 2016). Bepaalde items zijn op basis van de Cronbach's alpha verwijderd, met de reden dat bepaalde items een negatieve bijdrage hadden aan de cronbach's alpha (Field, 2009). Zo hadden *clarification* en rolduidelijkheid een hogere cronbach's alpha op het moment dat één van de items verwijderd zou worden. Een gedetailleerde weergave van de items die verwijderd zijn op basis hiervan, is te vinden in bijlage 1. Na een analyse op basis van de cronbach's alpha, is dit in een model doorgevoerd bij de confirmatieve factoranalyse, om te kijken of de verwijderde items daadwerkelijk ten goede komen aan de model fit van dit onderzoek (Model 3 in de CFA).

3.7.2 Confirmatieve factoranalyse

Naast de exploratieve factoranalyse, is een confirmatieve factoranalyse uitgevoerd in het programma SPSS Amos 27. Bij de uitvoering van de factoranalyse is allereerst een model opgesteld in SPSS Amos 27, om te kijken of de veronderstelde items van concepten, daadwerkelijk onderscheidend zijn. Bovendien is de confirmatieve factoranalyse gebruikt om te bepalen in hoeverre het veronderstelde model passend is in vergelijking met een perfect passend model. Deze confirmatieve factoranalyse bestaat uit een model fit test, een validiteit en betrouwbaarheidsanalyse, een common method bias test en als laatste nogmaals een model fit test.

3.7.2.1 Model fit

De confirmatieve factoranalyse is een verdieping van de exploratieve factoranalyse. Hierin is allereerst geprobeerd te kijken in welke mate de concepten een fit vertonen in de vorm van een model. De voornaamste waarden waarnaar gekeken dient te worden, zijn de CMIN/DF, de TLI, de CFI en de

RMSEA. Hierin dient de CMIN/DF een waarde te hebben van tussen de 1 en 3. Verder dienen de TLI en de CFI een waarde te hebben van hoger dan ,90. Als laatste behoort de RMSEA een waarde te hebben van lager dan ,08 en het liefste lager dan ,05. Verder dienen de correlaties tussen de concepten geen hogere correlatie te vertonen van ,70. In tabel 2 staat de model fit overzichtelijk weergegeven.

Als eerste is een model opgesteld waarbij verschillende items en twee variabelen zijn verwijderd, om de besluiten die genomen zijn tijdens de exploratieve factoranalyse, te toetsen. In dit model (model 1) zijn de besluiten die tijdens de exploratieve factoranalyse zijn genomen, getoetst. Uit dit model kwamen de volgende resultaten. De CMIN/DF had een waarde van 1,713 en is daarmee acceptabel. De TLI en de CFI hadden een waarde van respectievelijk ,859 en ,879 en zijn daarmee lager dan gewenst. Als laatste had de RMSEA een waarde van ,064 en was daarmee acceptabel. De enige correlatie die hoger lag dan ,70, en daarmee hoger dan gewenst, was tussen *compliance* en *clarification* (.754). Dit is dan ook de reden om een derde confirmatieve factoranalyse uit te voeren waarbij de focus ligt op het concept onboarding.

Als tweede is een model opgesteld waarbij enkel de variabelen onder onboarding (*compliance*, *clarification* en *connection*) zijn geïntegreerd. Uit de exploratieve factoranalyse bleek namelijk dat *compliance* en *clarification* op eenzelfde factor laadde. In deze confirmatieve factoranalyse zijn twee modellen opgesteld, enerzijds met *compliance* en *clarification* als onafhankelijke factoren (confirmatieve factoranalyse 2a) en anderzijds met *compliance* en *clarification* als eenzelfde factor (confirmatieve factoranalyse 2b). Uit model 2a kwamen de volgende scores naar voren. De CMIN/DF had een waarde van 2,479 en is daarmee acceptabel. De TLI en de CFI hadden een waarde van respectievelijk ,909 en ,943 en zijn hiermee eveneens acceptabel. Als laatste had de RMSEA een waarde van ,092 en was daarmee iets te hoog. Model 2b vertoonde daarentegen minder goede resultaten dan model 3a. Namelijk een CMIN/DF met een waarde van 3,893, een TLI met een waarde van ,822, een CFI met een waarde van ,884 en een RMSEA met een waarde van ,129. Uit bovenstaande confirmatieve factoranalyse bleek daarom dat de model fit beter was op het moment dat *compliance* en *clarification* als onderscheidende factoren werden gehanteerd.

In het derde model van de confirmatieve factoranalyse heeft een toetsing plaatsgevonden op basis van de exploratieve factoranalyse en de betrouwbaarheidsanalyse op basis van cronbach's alpha. In model 3 is daarom gekeken in hoeverre de genomen besluiten op basis van de cronbach's alpha ten goede komen aan de model fit. Het derde model resulteert in de volgende uitkomsten. De CMIN/DF heeft een waarde van 1,64, wat duidt op een acceptabele fit. De waarden van de TLI en de CFI zijn respectievelijk ,88 en ,90. Hierin is te zien dat de waarde van TLI 0,02 punten lager is dan gewenst. De RMSEA heeft een waarde van ,06 en is daarmee acceptabel. Uit deze derde confirmatieve factoranalyse blijkt dat de model fit nog niet optimaal is en dat de TLI nog enigszins tekortschiet. Om te kijken waar

dit mogelijk vandaan komt, is een validiteit en betrouwbaarheidsanalyse opgesteld en is vervolgens het model geanalyseerd op basis van common method bias.

Tabel 2: Model fit

Model fit	P CMIN/DF	TLI	CFI	RMSEA
1: Model nadat items en concepten zijn verwijderd op basis van de exploratieve factoranalyse	1,713	,86	,88	,06
2a: Model met enkel onboarding als variabele (<i>compliance, clarification en connection</i>)	2,479	,91	,94	,09
2b: Model met onboarding waarbij <i>compliance, clarification en connection</i> als één variabele wordt gehanteerd	3,893	,82	,88	,13
3: Model nadat items en concepten zijn verwijderd op basis van de exploratieve factoranalyse en de cronbach's alpha.	1,642	,88	,90	,06

3.7.2.2 Validiteit en betrouwbaarheidsanalyse

Naast de model fit check is een validiteit en betrouwbaarheidsanalyse uitgevoerd. In deze validiteit en betrouwbaarheidsanalyse zijn de verschillende concepten getoetst op basis van de *average variance explained* (AVE) en de *Maximum shared squared variance* (MSV). Op basis van deze berekeningen kunnen namelijk uitspraken gedaan worden met betrekking tot de discriminante validiteit. Op het moment dat de AVE een hogere score heeft dan ,50 en deze waarde hoger ligt dan die van de MSV kan geconcludeerd worden dat er sprake is van discriminante validiteit.

Uit tabel 3 blijkt dat er geen validiteitsproblemen zijn in dit model. De AVE heeft overal een hogere score dan ,50 en de waarden liggen overal hoger dan de waarden van de MSV. Dit duidt daarom op discriminante validiteit. Verder vertoonde de AVE nergens een waarde die hoger ligt dan de correlaties van hetzelfde concept. Dit is goed, want dit geeft aan dat de concepten aan elkaar gerelateerd zijn, maar niet aan elkaar gelijk zijn.

De validiteit en betrouwbaarheidstest gaf aan dat de discriminante validiteit en de construct betrouwbaarheid in orde zijn. Dit biedt verder dan ook geen verklaring voor de verminderde score van de TLI in de model fit test. Om deze reden is besloten om een common method bias test uit te voeren.

Bovendien blijkt op basis van de CR dat zich geen problemen voordoen met de betrouwbaarheid van schalen.

Tabel 3: Validiteit en betrouwbaarheidsanalyse

	CR	AVE	MSV	P-O fit	P-J fit	Rolduidelijkheid	Kennis van Cultuur	Sociale Integratie	Self-efficacy	Prestaties	Compliance	Connection	Clarification
P-O fit	0,88	0,66	0,41	0,81									
P-J fit	0,86	0,60	0,39	0,62 ***	0,77								
Rolduidelijkheid	0,89	0,74	0,48	0,57 ***	0,50* **	0,86							
Kennis van Cultuur	0,84	0,57	0,41	0,64 ***	0,44* **	0,62***	0,75						
Sociale Integratie	0,80	0,50	0,31	0,43 ***	0,32* **	0,34***	0,56***	0,71					
Self-efficacy	0,87	0,62	0,36	0,52 ***	0,54* **	0,51***	0,48***	0,34***	0,79				
Prestaties	0,88	0,59	0,36	0,46 ***	0,27* *	0,52***	0,34***	0,23*	0,60***	0,77			
Compliance	0,83	0,63	0,52	0,48 ***	0,18*	0,52***	0,57***	0,296**	0,27**	0,36***	0,79		
Connection	0,87	0,62	0,40	0,48 ***	0,15	0,38***	0,42***	0,55***	0,21*	0,22*	0,63***	0,79	
Clarification	0,87	0,69	0,52	0,6* **	0,40	0,70***	0,54***	0,41***	0,38***	0,46***	0,72***	0,50***	0,83

* Correlatie is significant op het niveau van 0,05

** Correlatie is significant op het niveau van 0,01

*** Correlatie is significant op het niveau van 0,001

3.7.2.3 Common method bias test

Om de confirmatieve factoranalyse te vervolgen is de dataset getest op basis van common method bias. Common method bias is de bias die optreedt op het moment dat variantie van de data toe te schrijven is aan de meetmethoden in plaats van aan de verschillende soorten constructen. Om te kijken of deze bias uitgesloten kan worden, is een common method bias test uitgevoerd. Bij het testen hiervan is een 'Common latent factor' gecreëerd. De test is gedaan op basis van een vergelijking tussen een *constrained chi-square* en een *unconstrained chi-square*. Tabel 4 geeft de resultaten van de common method bias test, overzichtelijk weer.

Tabel 4: Common method bias test

	Chi-square	Df	P waarde	Invariant?
Overall Model				
<i>Unconstrained</i>	880,3	582		
<i>Fully constrained</i>	1017,8	620		
Vershil	137,5	38	0,000	Nee

Uit deze test kwamen de volgende resultaten naar voren. De Chi-square van het *unconstrained* model had een waarde van 880,3 met 582 vrijheidsgraden. Het *fully constrained* model had een waarde van 1017,8 met 620 vrijheidsgraden. Uit deze test kwam significant naar voren dat gedeelde variantie aanwezig was. Praktisch houdt dit in dat een deel van de variantie van de variabelen in dit onderzoek toe te schrijven is aan de meetmethoden in plaats van aan de verschillende soorten constructen.

Ondanks dat Jakobsen en Jensen (2015) stellen dat deze analyse onvoldoende nauwkeurig is, kan de common latent factor techniek bijdragen aan de inschatting of common method bias aanwezig is. Dit zou dan ook de verklaring kunnen zijn dat de model fit minder hoge scores vertoonde dan gewenst. Om dit te testen is opnieuw een model fit check uitgevoerd waarbij gecorrigeerd is voor de common method bias. Dit model wordt hieronder getoond.

3.7.2.4 Laatste model fit check

Als laatste is, op basis van de common method bias test, nogmaals de model fit berekend, omdat bleek dat een gedeelte van de variantie werd verklaard door common method bias. Op basis hiervan is een model opgesteld waarbij de common method factor als *unconstrained* behouden is. Hier kwamen de volgende scores uit. P CMIN/DF had een score van 1,513. De TLI en CFI waren respectievelijk ,904 en ,925. De RMSEA had een score van ,054. Bovendien waren de onderlinge correlaties tussen variabelen niet boven de ,70. Bovenstaande scores gaven aanleiding om te concluderen dat een passend model is gehanteerd, en dat verdere analyses uitgevoerd konden worden.

3.8 Ethische aspecten

Bij de uitvoering van dit onderzoek is gekeken of aan verschillende ethische aspecten is voldaan. Alle verkregen informatie in dit onderzoek is anoniem gepresenteerd. Bovendien is niet op individueel niveau gerapporteerd in dit onderzoek. Dit komt ten goede aan de anonimiteit van respondenten. Respondenten zijn bovendien niet individueel herleidbaar. Respondenten hebben, voorafgaand aan hun deelname aan het Flitspanel, waarin dit onderzoek is gedeeld, ingestemd met een privacyverklaring, en zijn hiermee op de hoogte van de geldende privacyregels. Als laatste zijn respondenten op de hoogte van de doeleinden waar de data voor zal worden gebruikt en de bewaartermijn van hun ingevulde gegevens. De privacyverklaring van dit onderzoek is bijgevoegd in bijlage 4.

4 Resultaten

4.1 Beschrijvende resultaten

Wanneer gekeken wordt naar de concepten die zijn gemeten op een vijf punt Likertschaal, kan het volgende gezegd worden. Over het algemeen ervaart men de onboarding als positief met een gemiddelde score van 3,63. Dit is boven het neutrale middelpunt van 3. Bovendien ervaren respondenten dat hun self-efficacy, rolduidelijkheid, sociale integratie en kennis van cultuur in redelijke mate aanwezig is. De scores van deze variabelen lagen namelijk allen boven het neutrale middelpunt van 3. Verder vinden de respondenten dat zij in hoge mate passen bij hun organisatie en bij hun baan. Een gedetailleerde weergave van de beschrijvende resultaten van dit onderzoek is te zien in tabel 5.

Tabel 5: Beschrijvende resultaten

	<i>Mean/Percentage</i>	<i>N</i>	<i>Standaarddeviatie</i>
Leeftijd	52	176	
Geslacht		176	
Man	48,9%	86	-
Vrouw	50%	88	-
Anders	1,1%	2	-
Formeel werkzame uren	31,18	176	-
Jaren werkervaring	26,85	176	-
Hoogst afgeronde opleiding			-
Basisonderwijs	0,6%	1	-
Mavo/vmbo-theorie/ten hoogste 3 jaar havo/vwo	1,7%	3	-
Havo/Vwo	1,7%	3	-
Middelbaar beroepsonderwijs (mbo)	5,1%	9	-
Hoger beroepsonderwijs(hbo)	44,3%	78	-
Kandidaatsexamen/wo-bachelor/mo B (1 ^e graads)	5,7%	10	-
Universitaire opleiding/KIM/KMA	34,7%	61	-
Universitaire opleiding: gepromoveerd (dr.)	5,1%	9	-
Anders	1,1%	2	-
Onboarding (1-5)	3,63	176	,79
<i>Compliance (1-5)</i>	3,29	176	1,03
<i>Clarification (1-5)</i>	3,80	176	,92
<i>Connection (1-5)</i>	3,76	176	,92
P-O fit (1-5)	4,11	175	,69

P-J fit (1-5)	4,42	176	,59
Self-efficacy (1-5)	4,09	176	,62
Rolduidelijkheid (1-5)	3,95	176	,80
Sociale integratie (1-5)	3,84	176	,72
Kennis van Cultuur (1-5)	3,83	176	,71
Prestaties (1-5)	3,80	176	,76

4.2 Analyse

4.2.1 Correlaties

In de analyse is gekeken in hoeverre de variabelen in dit onderzoek een onderlinge correlatie vertonen.

Onderstaande tabel 6 is verder gebruikt ter beoordeling van multicollineariteit, ofwel te veel onderlinge samenhang.

Tabel 6: Correlatietabel

	Compliance	Clarification	Connection	P-O fit	P-J fit	Rolduidelijkheid	Kennis van cultuur	Sociale integratie	Self-efficacy	Prestaties
Compliance	1									
Clarification	,60**	1								
Connection	,542**	,441**	1							
P-O fit	,441**	,531**	,442**	1						
P-J fit	,158**	,339**	,128	,529**	1					
Rolduidelijkheid	,448**	,604**	,342**	,512**	,434**	1				
Kennis van cultuur	,462**	,460**	,367**	,562**	,383**	,555**	1			
Sociale integratie	,254**	,349**	,448**	,352**	,267**	,284**	,446**	1		
Self-efficacy	,253**	,346**	,176*	,434**	,486**	,485**	,413**	,277**	1	
Prestaties	,317**	,403**	,193*	,405**	,248**	,475**	,279**	,189*	,531**	1
Leeftijd	,072	,074	-,061	,011	,102	,211**	,092	-,052	,252**	,131
Man	,084	,173*	-,016	,020	,060	,041	,038	-,081	,086	,063
Vrouw	-,099	-,178*	,016	-,018	-,043	-,057	-,019	,098	-,055	-,081
Tijdelijke aanstelling	,183	,114	,112	,225**	,133	,039	,063	,010	,142	,103
Vaste aanstelling	-,214**	-,157*	-,052	-	-,146	-,108	-,081	-,005	-,187*	-,143
Eerder werkzaam	,031	,105	,039	,018	-,004	,082	,119	,147	,042	-,006

** Correlatie is significant op het niveau van 0,01 (tweezijdig)

* Correlatie is significant op het niveau van ,05 (tweezijdig)

4.2.2 Voorwaarden voor regressie

Nadat de schalen zijn opgesteld, is gekeken in hoeverre de regressieanalyses uitgevoerd konden worden. Voordat regressieanalyses uitgevoerd konden worden, moest allereerst beoordeeld worden in hoeverre aan de assumpties voor een regressieanalyse is voldaan. De regressieanalyses zijn uitgevoerd aan de hand van de Process tool van Hayes. Deze Process Tool biedt echter niet de mogelijkheid om de onafhankelijkheid van observaties te beoordelen, om te testen op homoscedasticiteit en om de normale verdeling van de residuals of errors te beoordelen. Hierom is ervoor gekozen om deze assumpties te testen door aparte regressiemodellen op te stellen met afhankelijke variabelen. Dit wil zeggen dat verschillende regressiemodellen zijn opgesteld met daarin allereerst prestaties als afhankelijke variabele en daarna achtereenvolgens afzonderlijk de mediërende variabelen, self-efficacy,

rolduidelijkheid, kennis van cultuur en sociale integratie als afhankelijke variabelen. Dit is gedaan om toch een idee te krijgen en een inschatting te maken of aan de assumpties van een regressieanalyse is voldaan. Een overzichtelijke weergave is te vinden in bijlage 2.

Als eerste voorwaarde moeten de variabelen op een ratio of interval schaal gemeten zijn. Aan deze voorwaarde is in dit onderzoek voldaan, doordat alle variabelen op een ratio of interval niveau gemeten zijn in de vorm van de Likert schaal. De controlevariabelen zijn echter categorisch. Om deze reden is er dan ook voor gekozen om de controlevariabelen mee te nemen als dummy variabelen in de analyses.

Als tweede voorwaarde moet een lineair verband aanwezig zijn tussen de onafhankelijke en de afhankelijke variabelen. Om dit te testen, zijn verschillende spreidingsdiagrammen gemaakt. In deze spreidingsdiagrammen is een losse lijn ingevoegd, welke vergeleken is met een vaste lineaire lijn die het verband tussen de twee variabelen weergeeft. Bij benadering lijkt het dat er een lineair verband aanwezig is tussen de afhankelijke en de onafhankelijke variabelen. De spreidingsdiagrammen van deze variabelen zijn te vinden in bijlage 2.

Als derde voorwaarde mag er geen sprake zijn van multicollineariteit tussen de variabelen. Deze assumptie voor een regressieanalyse heeft betrekking op het feit dat variabelen niet te veel samenhang met elkaar mogen vertonen, omdat anders verwacht kan worden dat deze afhankelijk zijn van elkaar. Multicollineariteit doet zich voor op het moment dat de correlaties een hogere waarde hebben dan ,80. Op basis van tabel 6 kon geconcludeerd worden dat geen sprake is van multicollineariteit, omdat elke correlatiecoëfficiënt lager lag dan ,80. Daarnaast is gekeken naar de VIF-score, welke onder de 10 behoort te liggen. Uit de resultaten kwam naar voren dat de VIF-score nergens hoger was dan 10. Hierom lijkt er dan ook geen reden tot zorg wanneer het gaat om multicollineariteit. Hiermee is aan deze voorwaarde voor regressie voldaan.

Als vierde voorwaarde moeten de observaties/residuals onafhankelijk zijn van elkaar. Om dit te testen, is gekeken naar de Durbin-Watson score. Deze score zou idealiter tussen de 1 en 3 moeten liggen. In alle opgestelde modellen is aan deze voorwaarde voldaan. Overall lag de Durbin-Watson score namelijk tussen de 1 en 3.

Als vijfde voorwaarde moet homoscedasticiteit zich voordoen. Homoscedasticiteit is het principe waarbij de residuen (de mate van error in het model) op elk punt in het model gelijk zijn. Om te controleren of homoscedasticiteit zich voordoet, is een spreidingsdiagram gemaakt, waarbij de spreiding ongeveer optisch moet lijken op een vierkant. In alle opgestelde modellen was dit het geval. Hiermee kon gesteld worden dat homoscedasticiteit zich voordoet in dit onderzoek en dat aan deze voorwaarde voor regressie is voldaan.

Als zesde voorwaarde moeten de residuals of errors van de variabelen, normaal verdeeld zijn.

De normale verdeling van de residuals of errors van de variabelen is getest door een histogram met een normale verdelingscurve op te stellen en door een Normal P-P Plot op te stellen. Bij het opstellen van het histogram met een normale verdelingscurve is gekeken in hoeverre de errors van de regressielijn eenzelfde patroon vertoonde. Bij de Normal P-P Plot is gekeken in hoeverre de errors van de regressielijn op dezelfde lijn lagen als de ideale lijn voor een normale verdeling. Op basis van de resultaten kon gesteld worden dat optisch overal sprake is van een normale verdeling van de residuals of errors van de variabelen. De opgestelde histogrammen vertonen namelijk allemaal een, bij benadering, normale verdeling. Bovendien komt bij alle P-P Plots naar voren dat de geobserveerde waarden bij benadering op de ideale lijn liggen, waarmee geconcludeerd kon worden dat deze normaal verdeeld zijn. Aan deze voorwaarde voor regressie is dan ook voldaan.

4.2.3 Resultaten regressieanalyses en bespreking hypothesen

De regressieanalyses zijn aan de hand van de opgestelde hypothesen uitgevoerd. Bij het uitvoeren van de regressieanalyse, zijn de onderdelen van onboarding (*compliance*, *clarification* en *connection*) onafhankelijk getest. Er is dus gekeken in hoeverre *compliance* een effect had op andere variabelen in dit onderzoek, in hoeverre *clarification* dit had en in hoeverre *connection* dit had. Self-efficacy, roluidelijkheid, kennis van cultuur en sociale integratie zijn in de regressieanalyses als mediërende variabelen gehanteerd tussen onboarding en prestaties. P-O fit en P-J fit zijn in de regressieanalyses als modererende variabelen gehanteerd in de relatie tussen de onafhankelijke en de mediërende variabelen.

Allereerst is een regressieanalyse opgesteld waarbij hypothese 1: '*Onboarding heeft een positieve directe relatie met prestaties*', getoetst is. Om deze hypothese te toetsen, is een regressieanalyse uitgevoerd waarbij het directe effect van de verschillende C's van onboarding op prestaties, inzichtelijk is gemaakt. Deze resultaten staan gepresenteerd in tabel 7. Uit de regressieanalyses bleek dat enkel het onderdeel *clarification* een directe positieve relatie had met prestaties. Verder zijn geen relaties gevonden. Hiermee kon gesteld worden dat hypothese 1 gedeeltelijk aangenomen is. In hypothesen 2a, 2b, 2c en 2d is vervolgens gekeken in hoeverre de C's van onboarding, een indirecte positieve relatie vertoonden met prestaties.

Hypothese 2 heeft betrekking op het indirecte effect van onboarding op prestaties, middels vier mediërende variabelen. Hypothesen 2a, 2b, 2c en 2d zijn achtereenvolgens gepresenteerd. Een overzichtelijke weergave hiervan is te vinden in tabel 7. Deze hypothesen zijn getoetst in een mediatiemodel aan de hand van de Process Tool van Hayes waarbij alle onderdelen van onboarding (*compliance*, *clarification* en *connection*), alle mediërende variabelen en prestaties zijn meegenomen. Uit deze regressieanalyse kwamen de volgende resultaten naar voren.

Hypothese 2a '*De relatie tussen compliance en prestaties wordt gemedieerd door self-efficacy*'

is als eerste getoetst. Uit de regressieanalyses kwam naar voren dat *compliance*, een positief indirect effect heeft op prestaties middels de mediatie van self-efficacy. Self-efficacy medieerde de relatie tussen *compliance* en prestaties met een significante bèta van ,08. Daarnaast medieerde self-efficacy de relatie tussen *clarification* en prestaties met een significante bèta van ,12 en medieerde self-efficacy de relatie tussen *connection* en prestaties met een significante bèta van ,07. Hiermee kon gesteld worden dat hypothese 2a aangenomen is.

Hypothese 2b '*De relatie tussen clarification en prestaties wordt gemedieerd door rolduidelijkheid*' is als tweede getoetst. Uit de regressieanalyse kwam naar voren dat *clarification* een positief indirect effect hebben op prestaties middels de mediatie van rolduidelijkheid. Rolduidelijkheid medieerde deze relatie met een significante bèta van ,14. Daarnaast medieerde rolduidelijkheid de relatie tussen *compliance* en prestaties met een significante bèta van ,12 en medieerde rolduidelijkheid de relatie tussen *connection* en prestaties met een significante bèta van ,10. Op basis van deze resultaten kon gesteld worden dat hypothese 2b aangenomen is.

Hypothese 2c '*De relatie tussen culture en prestaties wordt gemedieerd door kennis van cultuur*' is als derde getoetst. Het onderdeel *culture* van onboarding is niet meegenomen in de regressieanalyse, omdat deze onvoldoende onderscheidend bleek. Daarom is gekozen voor een regressieanalyse met de andere C's van onboarding. Uit de regressieanalyses kwam naar voren dat geen van de onderdelen van onboarding een significant indirecte relatie vertoonde met prestaties middels de mediatie van kennis van cultuur. Op basis van deze resultaten kon gesteld worden dat hypothese 2c verworpen is.

Als laatste is hypothese 2d '*De relatie tussen connection en prestaties wordt gemedieerd door sociale integratie*' getoetst. Uit de regressieanalyse kwam geen significante mediërende relatie naar voren. Hierom kon gesteld worden dat er geen indirecte relatie is tussen *connection* en prestaties met sociale integratie als mediërende variabele. Op basis van deze resultaten kon gesteld worden dat hypothese 2d verworpen is.

Tabel 7: Regressieanalyses met prestaties als afhankelijke variabele

	Prestaties	Prestaties	Prestaties	Prestaties
Verklaarde variantie (R²)	,19	,36	,37	,35
Model significantie	,000	,000	,000	,000
Constante	2,19	1,03	1,00	1,05
Onafhankelijke variabelen				
Compliance	,10	,11	-	-
Clarification	,34***	-	,15	-
Connection	-,01	-	-	,03
Mediërende variabelen				
Self-efficacy	-	,48***	,40***	,40***
Rolduidelijkheid	-	,27**	,23*	,30***
Kennis van Cultuur	-	-,08	-,06	-,05
Sociale Integratie	-	,01	-,01	,01
Indirecte effect X op Y door mediatie				
Self-efficacy	-	,08 (significant)	,12 (significant)	,07 (significant)
Rolduidelijkheid	-	,12 (significant)	,14 (significant)	,10 (significant)
Kennis van Cultuur	-	-,04	-,03	-,02
Sociale integratie	-	,003	-,002	,005
Controlevariabelen				
Leeftijd	,10	-,04	-,03	-,04
Geslacht	-,03	,03	0,01	,03
Eerder werkzaam	-,04	-,04	-,05	-,04
Vaste aanstelling	-,05	-,03	-,04	-,05

* Significant op het niveau van ,05

** Significant op het niveau van ,01

*** Significant op het niveau van ,001

(Significant): Significant indirect effect van X op Y

Naast de regressieanalyses die uitgevoerd zijn om hypothese 1 en 2 te beantwoorden, zijn verschillende modererende regressieanalyses uitgevoerd om hypothese 3a, 3b, 3c en 3d te beantwoorden. Een overzichtelijke weergave hiervan is te vinden in tabel 8.

Allereerst is een regressie uitgevoerd om hypothese 3a *'P-J fit modereert de relatie tussen compliance en self-efficacy op een manier dat compliance leidt tot meer self-efficacy onder een hoge mate van P-J fit'* te testen. Uit de regressieanalyse met moderatie bleek dat er geen significante moderatie van P-J fit aanwezig was. Hiermee kon hypothese 3a worden verworpen.

Hypothese 3b *'Persoon-organisatie fit modereert de relatie tussen clarification en rolduidelijkheid op een manier dat clarification leidt tot meer rolduidelijkheid onder een hoge mate van*

persoon-organisatie fit, is eveneens statistisch getoetst met een regressieanalyse met moderatie. Hieruit bleek dat er geen significante moderatie van P-O fit aanwezig was tussen *clarification* en rolduidelijkheid. Hiermee kon hypothese 3b worden verworpen.

Hypothese 3c '*P-O fit modereert de relatie tussen culture en de kennis van cultuur op een manier dat culture leidt tot meer kennis van cultuur onder een hoge mate van P-O fit*' is in dit onderzoek niet getoetst. Verwacht werd dat P-O fit voornamelijk de relatie tussen *culture* van onboarding en kennis van cultuur zou modereren. Echter bleek uit de factoranalyse dat *culture* van onboarding geen onderscheidende factor is in dit onderzoek, waardoor verdere analyses met deze variabele niet zijn uitgevoerd. Wat betreft hypothese 3c kon dan ook gesteld worden dat deze niet onderzocht is.

Hypothese 3d '*Persoon-groep fit heeft een positief modererend effect in de relatie tussen connection en sociale integratie op een manier dat connection leidt tot meer sociale integratie onder een hoge mate van P-G fit*' is in dit onderzoek eveneens niet getoetst. Uit de factoranalyse bleek dat P-G fit in dit onderzoek geen onderscheidende factor is, waardoor verdere analyses met deze variabele niet zijn uitgevoerd. Wat betreft hypothese 3d kon dan ook gesteld worden dat deze niet onderzocht is.

Tabel 8: Regressieanalyses met moderatie

	Self-Efficacy	Rolduidelijkheid	Kennis van Cultuur ¹	Sociale Integratie ²
Verklaarde variantie (R²)	,32	,47	-	-
Model significantie	,000	0,000	-	-
Constant	1,78	-1,43	-	-
Onafhankelijke variabelen				
Compliance	-,08	-	-	-
Clarification	-	,87	-	-
Connection	-	-	-	-
Interactievariabelen				
Compliance x P-J fit	,04	-	-	-
Clarification x P-O fit	-	-,12	-	-
Controlevariabelen				
Leeftijd	,01	,02	-	-
Geslacht	-,001	-,12	-	-
Eerder werkzaam	,07	,04	-	-
Vaste aanstelling	-,11	,05	-	-

¹Het modererende effect van P-O fit in de relatie tussen *culture* en kennis van cultuur is niet onderzocht, wegens het onvoldoende onderscheidend zijn van de variabele *culture*.

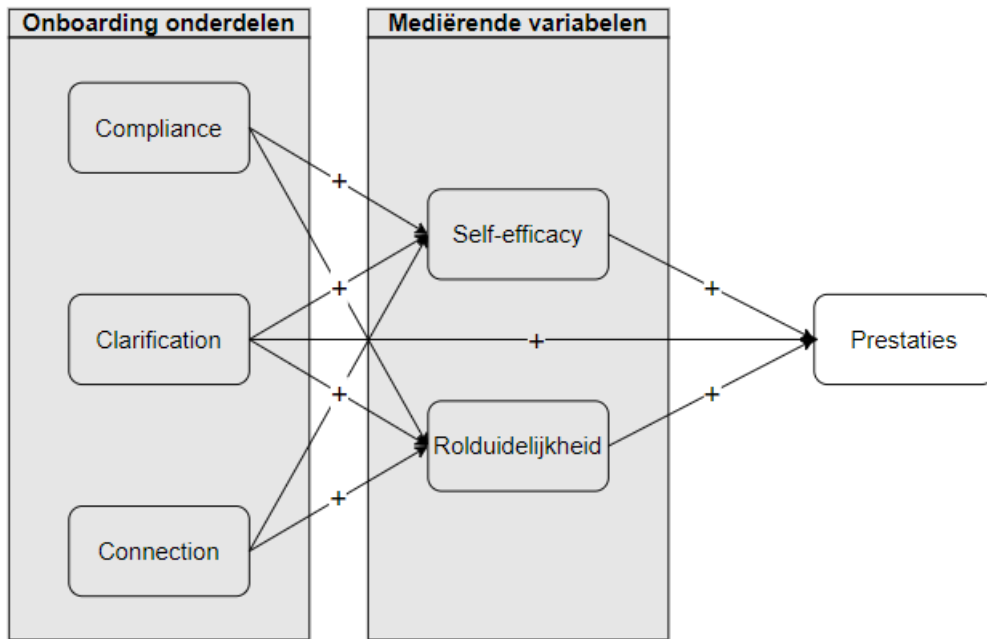
²Het modererende effect van P-G fit in de relatie tussen *connection* en sociale integratie is niet onderzocht, wegens het onvoldoende onderscheidend zijn van de variabele P-G fit.

Nu alle hypothesen tekstueel besproken zijn, is in tabel 9 een overzichtelijke weergave gepresenteerd waarin te zien is welke hypothesen aangenomen, verworpen of niet onderzocht zijn.

Tabel 9: Overzicht hypothesen

Hypothesen	Aangenomen/verworpen
Hypothese 1: <i>Onboarding heeft een positieve directe relatie met prestaties'</i>	Deels aangenomen
Hypothese 2a: <i>'De relatie tussen compliance en prestaties wordt gemedieerd door self-efficacy'</i>	Aangenomen
Hypothese 2b: <i>'De relatie tussen clarification en prestaties wordt gemedieerd door rolduidelijkheid'</i>	Aangenomen
Hypothese 2c: <i>'De relatie tussen culture en prestaties wordt gemedieerd door kennis van cultuur'</i>	Verworpen
Hypothese 2d: <i>'De relatie tussen connection en prestaties wordt gemedieerd door sociale integratie'</i>	Verworpen
Hypothese 3a: <i>'P-J fit modereert de relatie tussen compliance en self-efficacy op een manier dat compliance leidt tot meer self-efficacy onder een hoge mate van P-J fit'</i>	Verworpen
Hypothese 3b: <i>'P-O fit modereert de relatie tussen clarification en rolduidelijkheid op een manier dat clarification leidt tot meer rolduidelijkheid onder een hoge mate van P-O fit'</i>	Verworpen
Hypothese 3c: <i>'P-O fit modereert de relatie tussen culture en de kennis van cultuur op een manier dat culture leidt tot meer kennis van cultuur onder een hoge mate van P-O fit'</i>	Niet onderzocht
Hypothese 3d: <i>'P-G fit heeft een positief modererend effect in de relatie tussen connection en sociale integratie op een manier dat connection leidt tot meer sociale integratie onder een hoge mate van P-G fit'</i>	Niet onderzocht

4.3 Hernieuwd model



5 Conclusie en discussie

In het laatste hoofdstuk is de hoofdvraag van dit onderzoek beantwoord. Verder zijn de deelvragen van dit onderzoek beantwoord. Naast de beantwoording van deze vragen, is aandacht besteed aan de theoretische, methodologische en praktische reflectie van dit onderzoek.

5.1 Beantwoording hoofdvraag en deelvragen

Het doel van dit onderzoek was om meer licht te schijnen op de relatie tussen onboarding en prestaties en inzicht te creëren in de mechanismen die een rol spelen in deze relatie. Dit doel is geprobeerd te bereiken door aan de hand van kwantitatief onderzoek een hoofdvraag en verschillende deelvragen te beantwoorden. Na dit onderzoek kunnen hierop de volgende antwoorden worden gegeven.

De eerste deelvraag van dit onderzoek was *‘wat is onboarding en wat is hierover bekend in de literatuur?’*. In dit onderzoek is onboarding gedefinieerd als alle formele en informele instrumenten die uitgevoerd worden om aanpassing van buitenstaanders naar ingewijden van nieuwe werknemers, te faciliteren (Klein & Polin, 2012; Bauer & Erdogan, 2011). Hierin is het theoretisch raamwerk van Bauer (2010) gevolgd, waarin gesteld wordt dat onboarding dient te bestaan uit vier onderdelen, namelijk *compliance, clarification, culture* en *connection*.

De tweede deelvraag van dit onderzoek was *‘wat is er in de literatuur bekend over de relatie tussen onboarding en prestaties?’*. Na het bestuderen van eerdere wetenschappelijke onderzoeken kan gesteld worden dat onboarding een positieve relatie vertoont met prestaties. Verschillende wetenschappelijke auteurs stellen dat onboarding een positieve bijdrage kan leveren aan prestaties van werknemers (Hall-Ellis, 2014; Grillo & Kim, 2015; Snell, 2006). Volgens het theoretisch raamwerk van Bauer (2010) heeft onboarding enerzijds een direct effect op prestaties en anderzijds een indirect effect op prestaties. Volgens dit raamwerk kan de positieve relatie tussen onboarding en prestaties worden verklaard door vier tussenliggende factoren, namelijk self-efficacy, rolduidelijkheid, kennis van cultuur en sociale integratie. Dit theoretisch raamwerk is echter nog nauwelijks empirisch onderzocht.

De derde deelvraag van dit onderzoek was *‘in hoeverre heeft onboarding effect op prestaties bij werknemers in de publieke sector?’*. De verwachting in dit onderzoek was dat onboarding een direct effect zou hebben op prestaties, doordat bij onboarding de juiste middelen worden aangeboden aan nieuwe werknemers, om goed te kunnen presteren (Grillo & Kim, 2015). Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt echter dat onboarding enkel een direct effect had door *clarification*. Verder had onboarding geen direct effect op prestaties.

De vierde deelvraag van dit onderzoek ging in op de vraag op welke manier onboarding effect heeft op prestaties, namelijk *‘op welke manier heeft onboarding effect op prestaties bij werknemers in*

de publieke sector?'. Uit dit onderzoek kwam dus naar voren dat onboarding enkel effect heeft op prestaties door *clarification*. Naast de verwachting dat onboarding een direct effect zou hebben op prestaties, werd verder verwacht dat onboarding invloed zou hebben op prestaties middels vier mediërende variabelen, namelijk self-efficacy, rolduidelijkheid, kennis van cultuur en sociale integratie. Uit de resultaten van dit onderzoek is gebleken dat onboarding een positief indirect effect heeft op prestaties aan de hand van twee mediërende mechanismen, namelijk via self-efficacy en rolduidelijkheid. Hiermee is bevestigd dat onboarding de juiste handvatten biedt om self-efficacy te bevorderen (Ziden & Joo, 2020) en dat self-efficacy zorgt voor meer prestaties doordat werknemers zichzelf uitdagen, gemotiveerd zijn, goed om kunnen gaan met stressoren en situaties goed kunnen inschatten (Bandura, 1994). Verder kan met deze resultaten geconcludeerd worden dat onboarding erin slaagt om onzekerheden weg te nemen en rolduidelijkheid te creëren (Bauer & Erdogan, 2011). Rolduidelijkheid zorgt er daaropvolgend voor dat beter gepresteerd kan worden doordat doelgerichter en efficiënter gewerkt kan worden, waardoor werknemers meer gemotiveerd zijn en beter kunnen presteren (Jackson & Schuler, 1985; Tubre & Collins, 2000).

De laatste deelvraag ging in op welke manier verschillende maten van fit invloed hebben op de relatie tussen onboarding en prestaties. Dit is de volgende deelvraag *'in hoeverre beïnvloedt persoon-organisatie fit, persoon-baan fit en persoon-groep fit bovenstaande relaties bij werknemers in de publieke sector?'*. Uit de resultaten van dit onderzoek is gebleken dat onboarding enkel een indirect positief effect heeft op prestaties door middel van self-efficacy en rolduidelijkheid. De verwachting in dit onderzoek was dat P-J fit de positieve relatie tussen onboarding en self-efficacy positief zou modereren, waardoor onder een hoge mate van P-J fit, deze relatie zou worden versterkt. Uit de resultaten bleek echter dat P-J fit geen invloed heeft op deze relatie. Verder werd verwacht dat P-O fit de positieve relatie tussen onboarding en rolduidelijkheid positief zou modereren, waardoor onder een hoge mate van P-O fit, deze relatie zou worden versterkt. Uit de resultaten bleek echter dat ook P-O fit geen modererende rol speelt. De persoon-groep fit bleek in dit onderzoek geen onderscheidend concept te zijn, waardoor geen uitspraken over deze mate van fit konden worden gedaan. Bovendien zijn de andere twee verwachtingen, waarbij P-O fit de relatie tussen *culture* en kennis van cultuur modereert, en waarbij P-G fit de relatie tussen *connection* en sociale integratie modereert, niet getest. Er bestaat immers geen relatie tussen *culture* en kennis van cultuur of *connection* en sociale integratie.

Nu de deelvragen zijn beantwoord, volgt de beantwoording op de hoofdvraag van dit onderzoek *'in hoeverre en onder welke voorwaarden is er een relatie tussen onboarding en prestaties van medewerkers in de publieke sector?'*. Hier kan het volgende op geantwoord worden. Uit de resultaten van dit onderzoek bleek dat enkel *clarification* een direct positief effect had op prestaties.

Verder bleek dat onboarding een indirect positief effect heeft op prestaties. Dit indirecte positieve effect is te verklaren aan de hand van de mediërende invloed van self-efficacy en rolduidelijkheid.

5.2 Discussie

In deze paragraaf wordt gereflecteerd worden op het onderzoek, en zullen aanbevelingen worden geformuleerd. Deze paragraaf is opgedeeld in drie onderdelen. Allereerst een theoretische reflectie, daarnaast een methodologische reflectie en als laatste een praktische reflectie.

5.2.1 Theoretische reflectie

In dit onderzoek stond de theorie van Bauer (2010), waarbij onboarding opgedeeld is in verschillende C's, centraal. Verwacht werd dat *compliance* een indirect positief effect zou hebben op prestaties middels de mediatie van self-efficacy. Verder werd verwacht dat *clarification* een indirect positief effect zou hebben op prestaties middels de mediatie van rolduidelijkheid. Bovendien werd verwacht dat *culture* een indirect positief effect zou hebben op prestaties middels de mediatie van kennis van cultuur. Als laatste werd verwacht dat *connection* een indirect positief effect zou hebben op prestaties middels de mediatie van sociale integratie. Uit de resultaten van dit onderzoek is echter gebleken dat enkel self-efficacy en rolduidelijkheid een mediërende rol spelen in de relatie tussen *compliance* en prestaties, *clarification* en prestaties en *connection* en prestaties. Hiermee kan de theorie van Bauer (2010) gedeeltelijk worden overgenomen, maar kan hier ook kritisch op worden gereflecteerd. Sociale integratie en kennis van cultuur lijken namelijk in praktijk geen uitkomstmaten van onboarding en leiden dan ook niet tot prestaties van werknemers in de publieke sector. De theorie van Bauer (2010) wordt wel overgenomen wanneer het gaat om het positieve indirecte effect van onboarding op prestaties middels de mediatie van self-efficacy en rolduidelijkheid.

Wanneer verder gereflecteerd wordt op de theorie van Bauer (2010), kwam uit de theorie naar voren dat onboarding opgebouwd is uit vier onderdelen, *compliance*, *clarification*, *culture* en *connection*. Volgens de theorie van Bauer (2010) bouwen deze onderdelen op elkaar voort en vormt dit een zogenaamde piramide. Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt echter dat respondenten gemiddeld meer *connection* (3,76) hebben ervaren dan dat zij *compliance* (3,29) hebben ervaren tijdens hun onboarding. Dit is in strijd met de zogenoemde piramide, omdat uit de resultaten blijkt dat de top van de piramide meer bereikt is dan de lagen eronder. Op basis van dit onderzoek kan daarom worden beargumenteerd dat de verschillende onderdelen niet boven, maar naast elkaar staan.

Daarnaast wordt gereflecteerd op de mediërende variabelen, self-efficacy, rolduidelijkheid, sociale integratie en kennis van cultuur. In dit onderzoek was de verwachting dat onboarding een positieve relatie zou hebben met alle vier deze variabelen. Uit de resultaten kwam echter naar voren dat geen relatie gevonden is tussen *connection* en sociale integratie en tussen *culture* en kennis van

cultuur. Een mogelijke verklaring hiervoor zou kunnen liggen in het feit dat sommige effecten van onboarding pas na zes maanden zichtbaar worden. Dit zou dus kunnen inhouden dat bij een gedeelte van de sample van dit onderzoek, de resultaten van onboarding nog niet tot uiting zijn gekomen. Een aanbeveling voor vervolgonderzoek zou dan ook zijn te onderzoeken hoe de mediërende variabelen in dit onderzoek zich door de tijd heen ontwikkelen bij instromende werknemers. Middels dit vervolgonderzoek kan een theorie opgesteld worden die inzicht geeft in de manier waarop de uitkomsten van onboarding zich door de tijd heen ontwikkelen.

Bovendien kan gereflecteerd worden op de verschillende vormen van fit. In dit onderzoek is geprobeerd om het onboardingmodel van Bauer (2010) uit te breiden door hier P-O fit, P-J fit en P-G fit aan toe te voegen. Uit de resultaten is echter gebleken dat geen van de fit variabelen een significante relatie vertoonde in het opgestelde conceptuele model. Een van de verklaringen hiervoor zou kunnen liggen in het feit dat nieuwe werknemers misschien nog onvoldoende bewust zijn van de mate waarin zij passen bij de organisatie, baan of groep. Een andere verklaring zou kunnen zijn dat de mate van fit van een werknemer met de organisatie, baan of groep zich met name ontwikkelt ten tijde van het werving en selectieproces (Kristof, 1996), en de uitkomsten hiervan dus eerder in de tijd zichtbaar zijn. Vervolgonderzoek zou uit kunnen gaan naar de rol die P-O fit, P-G fit en P-J fit spelen bij nieuwe werknemers.

Verder dient gereflecteerd te worden op de verschillende vormen van fit. In dit onderzoek is P-O fit, P-J fit en P-G fit meegenomen in de vragenlijst. De verwachting was dat dit onderscheidende variabelen waren die een toevoeging konden bieden op het bestaande theoretische raamwerk van Bauer (2010). Theorie van Seong en Kristof-Brown (2012) stelt dat P-O fit, P-J fit en P-G fit op zichzelf staande concepten zijn. Echter bleek uit de resultaten van dit onderzoek dat de P-G fit te veel overlap vertoonde met P-O fit, waarna besloten is om P-G fit als variabele uit dit onderzoek te verwijderen. Een verklaring van deze overlap kan mogelijk zijn dat dat P-G in dit onderzoek in ging op de fit tussen de persoonlijkheid van het team en de persoonlijkheid van de werknemer. Uit wetenschappelijke literatuur blijkt namelijk dat P-G fit op basis van personaliteit, overlap kan vertonen met de P-O fit, doordat beargumenteerd kan worden dat individuen een organisatie kiezen om bij te werken, die bij hun persoonlijkheid past (Tom, 1971). De resultaten van dit onderzoek waarbij P-G fit overlap vertoont met P-O fit stappen daarmee af van de gemaakte scheiding van Seong en Kristof-Brown (2012). Een aanbeveling voor vervolgonderzoek is dat onderzoek uit zou moeten gaan naar het beter onderscheiden van de verschillende vormen van fit, doordat P-O fit en P-G fit theoretisch van elkaar lijken te verschillen. Vervolgonderzoek moet zich focussen op het in kaart brengen van factoren die ervoor zorgen dat in praktijk P-O fit en P-G fit als overlappend geïnterpreteerd worden, zodat een beter perspectief van deze concepten kan worden weergegeven.

5.2.2 Methodologische reflectie

Dit onderzoek heeft gebruik gemaakt van een meting van verschillende C's die tot stand kwamen uit de theorie van Bauer (2010), namelijk *compliance*, *clarification*, *culture* en *connection*. Verwacht werd dat al deze onderdelen onderscheidend zouden zijn. In de resultaten van dit onderzoek kwam echter naar voren dat respondenten onvoldoende onderscheidend hebben geantwoord op het onderdeel *culture*. Hiermee komen slechts drie van de vier C's uit de theorie van Bauer (2010) terug in de praktijk. Een mogelijke verklaring hiervoor zou kunnen liggen in de context van dit onderzoek waarbij veel thuisgewerkt wordt door werknemers. Thuiswerken waarbij minder face-to-face interacties aanwezig zijn dan bij werken op kantoor, kan ervoor zorgen dat de cultuur van een organisatie minder wordt overgedragen (Howard-Grenville, 2020). Het zou daarom mogelijk kunnen zijn dat enkele respondenten thuis hebben gewerkt, en geen cultuur hebben meegekregen, waar anderen op kantoor hebben gewerkt, waar zij wel cultuur hebben meegekregen. Kortom zou de context waarin respondenten zich vinden een rol kunnen hebben gespeeld. Een aanbeveling voor vervolgonderzoek zou dan ook zijn om de verschillende C's van onboarding in verschillende contexten te meten. Hiermee zouden contextuele verschillen inzichtelijk kunnen worden gemaakt en zullen respondenten waarschijnlijk voldoende onderscheidend antwoorden.

In dit onderzoek is middels een vragenlijst op één punt in de tijd geprobeerd om de relatie tussen onboarding en prestaties in kaart te brengen. Dit maakt het onderzoek cross-sectioneel. Cross-sectioneel onderzoek en één meetmethode kent echter de beperking dat het vatbaar is voor common method bias (Lindell & Withney, 2001). Daarom is in dit onderzoek geanalyseerd of sprake was van common method bias, de bias die kan ontstaan als gevolg van het gebruik van eenzelfde meetinstrument om zowel de onafhankelijke als de afhankelijke variabele te meten (Jakobsen & Jensen, 2015). Uit deze analyse bleek dat in dit onderzoek sprake is van common method bias, en dat een deel van de variantie van variabelen daarmee toe te schrijven was aan het meetinstrument. Ondanks dat Jakobsen en Jensen (2015) stellen dat de common latent factor techniek onvoldoende nauwkeurig is, is niet uit te sluiten dat common method bias zich in dit onderzoek heeft voorgedaan. Een limitatie van dit onderzoek is dat de common method bias enkel geïdentificeerd is, en hier in SPSS Statistics niet voor gecorrigeerd kon worden. Om deze reden zou nader onderzoek naar het effect van onboarding op prestaties gedaan moeten worden, waarbij meetmethoden gebruikt dienen te worden waarbij common method bias uitgesloten kan worden. George en Pandey (2017) stellen dat op het moment dat een vragenlijst de enige bron van data is waarbij het gaat om individuele percepties, common method bias te voorkomen is door procedurele maatregelen te treffen op basis van Podsakoff, MacKenzie en Podsakoff (2012). Enkele procedurele maatregelen waar in dit onderzoek onvoldoende aandacht naar uit is gegaan, zijn het elimineren van gedeelde schaaleigenschappen, en het maken van

een scheiding in de vragenlijst. Deze aspecten kunnen ervoor zorgen dat common method bias wordt verminderd (Podsakoff, MacKenzie & Podsakoff, 2012). Vervolgonderzoek zou daarom moeten proberen om common method bias nog meer te reduceren, door de vragenlijst te voorzien van een scheiding, bijvoorbeeld door een verhaal te bedenken waarmee de respondent geen verband ziet tussen de verschillende variabelen in het onderzoek. Verder zou in toekomstig onderzoek niet enkel gebruik moeten worden gemaakt van 5 punt Likertschalen, maar zouden verschillende schalen moeten worden gebruikt.

Als tweede wordt gereflecteerd op de kwantitatieve aard van dit onderzoek. Tot op heden is bijna al het onderzoek naar onboarding, kwalitatief van aard geweest. Door voor een kwantitatieve onderzoeksmethode te kiezen, is een bijdrage geleverd aan de wetenschappelijke literatuur. Voor dit onderzoek is namelijk een schaal ontwikkeld op basis van het vier C model van Bauer (2010). Dit is een van de eerste keren dat onboarding, kwantitatief meetbaar is gemaakt en dat een schaal voor dit concept is ontwikkeld. Echter kent deze operationalisering nog enige gebreken. Een aanbeveling voor vervolgonderzoek is dan ook om voort te bouwen op de operationalisering van onboarding van dit onderzoek.

Als derde wordt gereflecteerd op de cross-sectionele aard van dit onderzoek. Een beperking hiervan is dat de resultaten van dit onderzoek niet getest zijn op causaliteit. Om toch uitspraken te kunnen doen waarbij causale verbanden inzichtelijk kunnen worden gemaakt, met behoud van de kwantitatieve toevoeging van dit onderzoek, kan de volgende aanbeveling worden gedaan. Toekomstig onderzoek zou de kwantitatieve aard van dit onderzoek moeten behouden en voort moeten bouwen op de operationalisering van de verschillende C's van onboarding uit het model van Bauer (2010). Daarnaast zou het onderzoeksontwerp van toekomstig onderzoek ingericht moeten zijn om effecten door de tijd heen, inzichtelijk te maken, bijvoorbeeld door op verschillende momenten in de tijd bij nieuwe werknemers een vragenlijst af te nemen. Op het moment dat toekomstig onderzoek hier rekening mee houdt, kan causaliteit aangetoond worden.

5.2.3 Praktische reflectie

Naast de theoretische reflectie en methodologische reflectie, zijn enkele aanbevelingen voor de praktijk geformuleerd. Deze staan achtereenvolgens gepresenteerd op basis van chronologische volgorde dat deze aanbevelingen doorgevoerd dienen te worden.

5.2.3.1 Ontwikkel de perfecte vragenlijst voor onderzoek naar onboarding

Als eerste aanbeveling is het van belang dat ICTU InternetSpiegel de ontwikkeling van de vragenlijst rondom onboarding, voortzet. In dit onderzoek is een eerste poging gedaan om onboarding aan de hand van de verschillende C's meetbaar te maken. Echter bleek deze operationalisering nog niet

volledig te zijn, doordat de C van *culture* onvoldoende onderscheidend was. ICTU InternetSpiegel zou na dit onderzoek aandacht dienen te besteden aan de operationalisering van onboarding, om zo tot een nog betere vragenlijst te komen. Deze vragenlijst moet als doel hebben dat verschillende publieke organisaties deze in kunnen zetten, om zo hun eigen onboarding in de organisatie inzichtelijk te krijgen. Dit is niet alleen van belang voor het beter inzichtelijk maken van onboarding in verschillende organisaties, maar dit draagt ook bij aan de wetenschap.

5.2.3.2 *Verspreid, vergelijk en verbeter*

Als tweede aanbeveling wordt stilgestaan bij de vragenlijst. Nadat bovenstaande vragenlijst is ontwikkeld, is het van belang dat deze zo veel mogelijk verspreid wordt, zodat onderzoek uitgevoerd kan worden. Op deze manier ontstaat een zo goed mogelijk beeld van de onboarding van verschillende publieke organisaties, waardoor onboarding meer inzichtelijk kan worden gemaakt. Uiteindelijk is het doel van deze aanbeveling dat publieke sector-breed een benchmark ontwikkeld wordt waarbij organisaties hun eigen resultaten af kunnen zetten tegen andere organisaties, om zo hun eigen resultaten te kunnen duiden, zodat hiervan geleerd kan worden. De manier waarop organisaties kunnen leren, kan op verschillende manieren worden ingevuld. Zo kan enerzijds een werknemer van ICTU InternetSpiegel, de resultaten van organisaties, duiden en verbeteringen meegeven. Anderzijds kan ook geleerd worden aan de hand van leerkringen waarbij organisaties bij elkaar komen, om van elkaar te leren wat gedaan kan worden ter verbetering van onboarding in de eigen organisatie. ICTU InternetSpiegel kan hierin de rol van procesmanager vervullen, en verschillende bijeenkomsten organiseren met een selectie organisaties die reeds onderzoek hebben gedaan met de onboardingvragenlijst van ICTU InternetSpiegel.

5.2.3.3 *Focus op Clarification, maar sla de rest van onboarding niet over*

Uit de resultaten van dit onderzoek bleek dat onboarding een positief effect heeft op self-efficacy en rolduidelijkheid van nieuwe werknemers, wat ervoor zorgt dat de prestaties van werknemers positief beïnvloed worden. Echter blijkt verder dat de onboardingprogramma's in organisaties nog niet optimaal zijn, met gemiddelden van net boven het neutrale middelpunt. Geconcludeerd kan daarom worden dat organisaties zich meer moeten verdiepen in hun onboardingprogramma voor nieuwe werknemers, omdat nog niet alle onboarding volledig wordt ervaren door werknemers. Nu blijkt uit dit onderzoek dat *clarification* als onderdeel van onboarding het grootste effect heeft op de prestaties van werknemers, maar dit wil niet zeggen dat enkel *clarification* uitgelicht moet worden in het onboardingprogramma. Gecombineerd hebben *compliance*, *clarification* en *connection* meer effect op prestaties van werknemers dan alleen *clarification*. Verder wordt, ondanks dat *culture* niet als onderscheidende factor werd gevonden, aangeraden om *culture* in het onboardingprogramma van organisaties te verweven. Het is namelijk wel van belang dat de organisatiecultuur wordt gearticuleerd

richting een nieuwe werknemer, zodat bewustwording wordt gecreëerd van de organisatiecultuur.

Al met al moeten organisaties kritisch reflecteren op hun onboardingprogramma, en dient deze te worden verbeterd. Uit de resultaten van dit onderzoek is namelijk gebleken dat de gemiddelden van de onboarding tussen de drie en vier liggen, op een vijfpunt schaal. Dit laat zien dat nog ruimte is voor verbetering. Aangeraden wordt dat onboarding ingezet moet worden als totaalpakket waarin alle C's vertegenwoordigd zijn. Als organisaties beperkt zijn in hun middelen of tijd, is aan te raden om allereerst te focussen op *clarification*, omdat dit de prestaties van werknemers relatief het meest beïnvloedt.

6 Referenties

- Adkins, D.L., Russell, C.J., & Werbel, J.D. (1994). Judgments of fit in the selection process: The role of work-value congruence. *Personnel Psychology*, 47, 605-623.
- Ashforth, B.E. (2012). The role of time in socialization dynamics. In C.R. Wanberg (Ed.). *The Oxford handbook of organizational socialization*, 161-185.
<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199763672.013.0009>
- Bandura, A. (1994). Self-efficacy. In V.S. Ramachaudran (Ed.). *Encyclopedia of human behavior* 4. 71-81. New York Academic Press.
- Bauer, T. N. (2010). Onboarding new employees: Maximizing success. *SHRM Foundation's Effective Practice Guideline Series*, 7.
- Bauer, T. N. (2013). Onboarding: The power of connection. *Onboarding White Paper Series. SuccessFactors*.
- Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., & Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 707-721. Doi: <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.92.3.707>
- Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2011). Organizational socialization: The effective onboarding of new employees. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 3. Maintaining, expanding, and contracting the organization* (pp. 51-64). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12171-002>
- Bekkers, H. (2019, 14 mei). *Behoud personeel wordt belangrijker*. Binnenlands Bestuur.
<https://www.binnenlandsbestuur.nl/ambtenaar-en-carriere/nieuws/behoud-personeel-wordt-belangrijker-dan-werving.9630481.lynkx>
- Blom, R. (2020). Mixed Feelings? Comparing the Effects of Perceived Red Tape and Job Goal Clarity on HRM Satisfaction and Organizational Commitment Across Central Government, Government Agencies and Business. *Public Personnel Management*, 49(3), 421-443.
<https://doi.org/10.1177/0091026019878204>
- Boon, C., Den Hartog, D.N., Boselie, P., & Paauwe, J. (2011). The relationship between perceptions of HR practices and employee outcomes: examining the role of person-organisation and person-job fit. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(1), 138-162. Doi: <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.538978>
- Bovens, M. A. P., 't Hart, P., & Van Twist, M. J. W. (2007). *Openbaar Bestuur - Beleid, organisatie en politiek* (7de ed.). Alphen aan de Rijn, Nederland: Wolters Kluwer.
- Bowling, N.A., Khazon, S., Alarcon, G.M., Blackmore, C.E., Bragg, C.B., Hoepf, M.R., Barelka, A., Kennedy, K., Wang, Q., & Li, H. (2017). Building better measures of role ambiguity and role conflict: The validation of new role stressor scales. *Work & Stress*, 31(1), 1-23.
<https://doi.org/10.1080/02678373.2017.1292563>
- Brewer, G. A. (2008). Employee and organizational performance. *Motivation in public management: The call of public service*, 136, 156.

- Brewer, G. A., & Selden, S. C. (2000). Why elephants gallop: Assessing and predicting organizational performance in federal agencies. *Journal of public administration research and theory*, 10(4), 685-712. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024287>
- Bright, L. (2007). Does person-organization fit mediate the relationship between public service motivation and job performance of public employees? *Review of Public Personnel Administration* 27(4), 361-379.
- Cable, D. M., & Parsons, C. K. (2001). Socialization Tactics and Person-Organization Fit. *Personell Psychology*, 54(1): 1-23.
- Cable, D.M., & Judge, T.A. (1996). Person-organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 67(3), 294-311.
- Caldwell, C., & Peters, R. (2018). New employee onboarding – psychological contracts and ethical perspectives. *Journal of Management Development*, 37(1), 27-39. <https://doi-org.eur.idm.oclc.org/10.1108/JMD-10-2016-0202>
- Campbell, J. P. (1990). *Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology*. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (p. 687–732). Consulting Psychologists Press.
- Chao, G.T., O’Leary-Kelly, A.M., Wolf, S., Klein, H.J., & Gardner, P.D. (1994). Organizational Socialization: Its Content and Consequences. *Journal of Applied Psychology*, 79(5), 730-743.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2017). *Qualitative Inquiry and Research Design* (4e editie). Thousand Oaks, Canada: SAGE Publications.
- Edwards, J.R., Caplan, R.D., & Van Harrison, R. (1998). Person-environment fit theory. *Theories of organizational stress*, 28(1), 67-94.
- Ellis, A. M., & Bauer, T. N. (2017). How do We get new entrants ‘On Board’? Organizational socialization, Psychological contracts, and. *An introduction to work and organizational psychology: An international perspective*, 161-175.
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS*. London: Sage
- George, B., & Pandey, S.K. (2017). We Know the Yin – But Where Is the Yang? Toward a Balanced Approach on Common Source Bias in Public Administration Scholarship. *Review of Public Personnel Administration* 37(2), 245-270. <https://doi.org/10.1177/0734371X17698189>
- Gibson, S.K. (2004). Social Learning (Cognitive) Theory and Implications for Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources*, 6(2), 193-2010. Doi: <https://doi-org.eur.idm.oclc.org/10.1177/1523422304263429>
- Gilboa, S., Shirom, A., Fried, Y., & Cooper, C. (2008). A meta-analysis of work demand stressors and job performance: Examining main and moderating effects. *Personnel Psychology* 61(2), 227-271. <https://doi-org.eur.idm.oclc.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00113.x>
- Gould-Williams, J.S., Mostafa, A.M.S. & Bottomley, P. (2013). Public Service Motivation and Employee Outcomes in the Egyptian Public Sector: Testing the Mediating Effect of Person-Organization Fit. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(2), 597-622. <https://doi-org.eur.idm.oclc.org/10.1093/jopart/mut053>

- Griffin M.A, Neal A., Parker S.K. (2007). The new model of work role performance: Positive behavior uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327–347. <https://doi-org.eur.idm.oclc.org/10.5465/amj.2007.24634438>
- Grillo, M. and Kim, H.K. (2015). *A Strategic Approach to Onboarding Design: Surveys, Materials and Diverse Hires*. Ithaca, NY: ILR School Cornell University.
- Hall-Ellis, D.S. (2014). Onboarding to improve library retention and productivity. *The Bottom Line*, 27(4), 138-141. <https://doi.org/10.1108/BL-10-2014-0026>
- Harpelund, C. (2019). *Onboarding: Getting new hires off to a flying start*. Emerald Group Publishing.
- Henseler, J., Ringle, C.M., & Sartetd, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Hirsch, A. S. (2017). Don't underestimate the importance of good onboarding. *Society for Human Resource Management*.
- Howard-Grenville, J. (2020). How to Sustain Your Organization's Culture When Everyone Is Remote. *MIT Sloan Management Review*, 62(1), 1-4. <https://www-proquest-com.eur.idm.oclc.org/scholarly-journals/how-sustain-your-organizations-culture-when/docview/2427312143/se-2?accountid=13598>
- Ito, M., Mitsunaga, H., & Ibe, T. (2020) Survey of Onboarding Programs of Hospitals for Newly Hired Experienced Nurses. *Journal of St. Luke's Society of Nursing Research*, 24(1).
- Jackson, S.E., & Schuler, R.S. (1985). A meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in work settings. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36(1), 16-78. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(85\)90020-2](https://doi.org/10.1016/0749-5978(85)90020-2)
- Jakobsen, M., & Jensen, R. (2015). Common Method Bias in Public Management Studies. *International Public Management Journal* 18(1), 3-30. <https://doi.org/10.1080/10967494.2014.997906>
- Katz, D., Kahn, R.L. (1978). *The social psychology of organizations* (2e ed.). New York: Wiley.
- Kauppila, O.P. (2014). So, What Am I Supposed to Do? A Multilevel Examination of Role Clarity. *Journal of management studies* 51(5), 737-763. <https://doi-org.eur.idm.oclc.org/10.1111/joms.12042>
- Kieskamp, W. (2020, 10 januari). *De actieplannen voor meer personeel in de zorg voldoen niet*. Geraadpleegd op 3 februari 2021, van <https://www.trouw.nl/nieuws/de-actieplannen-voor-meer-personeel-in-de-zorg-voldoen-niet~bdb62d1e/>
- Kim, S. (2005). Individual-level factors and organizational performance in government organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15(2). 245-261. <https://doi.org/10.1093/jopart/mui013>
- Klein, H. J., & Polin, B. (2012). Are organizations on board with best practices onboarding. *The Oxford handbook of organizational socialization*, 54, 267-287.
- Klein, H.J., & Heuser, A.E. (2008). The learning of socialization content: A framework for researching orientating practices. *Personnel and Human Resources Management*, 27, 279-336. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(08\)27007-6](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(08)27007-6)

- Klein, H.J., Polin, B. and Sutton, K.L (2015), Specific Onboarding Practices for the Socialization New Employees. *International Journal of Selection and Assessment*, 23(3),263-283. <https://doi-org.eur.idm.oclc.org/10.1111/ijsa.12113>
- Koopmans, L., Bernaards, C.M., Hildebrandt, V.H., Buuren, S. van, Beek, A.J. van der, De Vet, H.C.W. (2014). Improving the Individual Work Performance Questionnaire using Rasch analysis. *Journal of Applied Measurement* 15(2), 160-175
- Korsten, A.F.A. (2003). Inleiding in de bestuurskunde. *Geraadpleegd van* <https://www.arnokorsten.nl/PDF/Bestuurskunde/Inleiding%20in%20de%20bestuurskunde.pdf>
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel psychology*, 49(1), 1-49.
- Kristof-Brown, A.L., Zimmerman, R.D., & Johnson, E.C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281-342.
- Kupczyk, T., & Kubicka, J. (2018). Temporary Employees' Assessment of Onboarding. *Management Sciences. Nauki o Zarządzaniu* 23(4), 35-41. <https://doi.org/10.15611/ms.2018.4.05>
- Lauver, K.J. & Kristof-Brown, A. (2001). Distinguishing between Employees' Perceptions of Person-Job and Person-Organization Fit. *Journal of Vocational Behavior* 59(3), 454-470. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1807>
- Lindell, M.K., & Whitney, D.J. (2001). Accounting for Common Method Variance in Cross-Sectional Research Designs. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 114-121. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.86.1.114>
- Major, D. A., Kozlowski, S. W. J., Chao, G. T., & Gardner, P. D. (1995). A longitudinal investigation of newcomer expectations, early socialization outcomes, and the moderating effects of role development factors. *Journal of Applied Psychology*, 80(3), 418-431. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.80.3.418>
- Matthews, B., & Ross, L. (2010). *Research Methods* (1ste editie). Harlow, Verenigd-Koninkrijk: Pearson Education Limited.
- McCulloch, M.C., & Turban, D.B. (2007). Using Person-Organization Fit to Select Employees for High-Turnover Jobs. *International Journal of Selection and Assessment*, 15(1), 63-71. <https://doi-org.eur.idm.oclc.org/10.1111/j.1468-2389.2007.00368.x>
- Meyer, A. M., & Bartels, L. K. (2017). The impact of onboarding levels on perceived utility, organizational commitment, organizational support, and job satisfaction. *Journal of Organizational Psychology*, 17(5), 10-27.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (z.d.). *Cijfers*. Geraadpleegd op 5 augustus 2021, van <https://kennisopenbaarbestuur.nl/cijfers/>
- Moyson, S., Raaphorst, N., Groeneveld, S., & Van de Walle, S. (2018). Organizational Socialization in Public Administration Research: A Systematic Review and Directions for Future Research. *Organizational Socialization in Public Administration Research: A Systematic Review and Directions for Future Research*, 48(6), 610–627. <https://doi.org/10.1177/0275074017696160>

- Neuman, W. L. (2006). *Basics of Social Research. Qualitative and Quantitative approaches* (2de editie). Boston, MA: Pearson Education Inc.
- O'Reilly, C.A., Caldwell, D.F., & Barnett, W.P. (1989). Work Group Demography, Social Integration, and Turnover. *Administrative Science Quarterly* 34(1), 21-37. <https://doi.org/10.2307/2392984>
- Park, S. & Liang, J. (2019). Merit, Diversity, and Performance: Does Diversity Management Moderate the Effect of Merit Principles on Governmental Performance? *Public Personnel Management*, 49(1), 83-110. <https://doi.org/10.1177/0091026019848459>
- Peng, Y., & Mao, C. (2015). The Impact of Person-Job Fit on Job Satisfaction: The Mediator Role of Self Efficacy. *Social Indicators Research* 121, 805-813. <https://doi.org/10.1007/s11205-014-0659-x>
- Pike, K.L. (2014). New Employee Onboarding Programs and Person-Organization Fit: An Examination of Socialization Tactics. Schmidt Labor Research Center *Seminar Research Paper Series*, 1-15.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., & Podsakoff, N.P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology*, 63(1), 539-569. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100452>
- Rainey, H. G. (2010). Goal Ambiguity and the Study of American Bureaucracy. In R. F. Durant, ed. *The Oxford Handbook of American Bureaucracy*. 231-251. New York: Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199238958.003.0010>
- Rainey, H.G., & Jung, C.S. (2010). Extending goal ambiguity research in government: From organizational goal ambiguity to programme goal ambiguity. In *Public management and performance: Research directions*, ed. Walker, R.M., Boyne, G.A. en Brewer, G.A, 34-59. New York, NY: Cambridge University Press.
- Saks, A. M., & Ashforth, B. E. (1997a). Organizational socialization: Making sense of past and present as a prologue for the future. *Journal of Vocational Behavior*, 51, 234 –279.
- Salkind, N.J. (2016). *Statistics for people who (think they) hate statistics*. 6th edition. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc.
- Schein, E. H. (1978). *Career dynamics: Matching individual and organizational needs*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Schein, E. H., & Schein, P. A. (2017). *Organizational Culture and Leadership* (5de editie). John Wiley & Sons Inc.
- Scholl, R. 2003. *Organizational Culture*, Scholl WebNotes: The University of Rhode Island.
- Schwarzer, R., & Jerusalem, M. (1995). Generalized Self-Efficacy scale. In J. Weinmann, S. Wright, & M. Johnston, *Measures in health psychology: A user's portfolio. Causal and control beliefs*, 35-37. Windsor, UK: NFER-NELSON.
- Seong, J.Y., & Kristof-Brown, A.L. (2012). Testing multidimensional models of person-group fit. *Journal of Managerial Psychology*, 27(6), 536-556. <https://doi.org/10.1108/02683941211252419>
- Shaw, M. E. (1981). *Group dynamics: The psychology of small group behavior*. McGraw-Hill College.

- Sievert, M., Vogel, D., & Feeney, M.K. (2020). Formalization and Administrative Burden as Obstacles to Employee Recruitment: Consequences for the Public Sector. *Review of Public Personnel Administration*, 1-28. <https://doi.org/10.1177/0734371X20932997>
- Smith, K.G., Smith, K.A., Olian, J.D., Sims, H.P., O'Bannon, Jr.D.P., & Scully, J.A. (1994). Top Management Team Demography and Process: The Role of Social Integration and Communication. *Administrative Science Quarterly*, 39(3), 412-438. <https://doi.org/10.2307/2393297>
- Snell, A. (2006). Researching onboarding best practice: Using research to connect onboarding processes with employee satisfaction. *Strategic HR Review*, 5(6), 32-35. <https://doi.org/10.1108/14754390680000925>
- Sociaal en Cultureel Planbureau. (2019a, 9 oktober). *Knelpunten in het personeelsbeleid: wat zijn de ervaringen en verwachtingen?* Geraadpleegd op 3 februari 2021, van <https://digitaal.scp.nl/arbeidsmarkt-in-kaart-werkgevers-editie-2/knelpunten-in-het-personeelsbeleid-wat-zijn-de-ervaringen-en-verwachtingen/>
- Sociaal en Cultureel Planbureau. (2019b, 9 oktober). *Wie nemen werkgevers aan en wie verlaten de arbeidsorganisaties?* Geraadpleegd op 3 februari 2021, van <https://digitaal.scp.nl/arbeidsmarkt-in-kaart-werkgevers-editie-2/wie-nemen-werkgevers-aan-en-wie-verlaten-de-arbeidsorganisaties/>
- Taasoobshirazi, G., & Wang, S. (2016). The performance of the SRMR, RMSEA, CFI and TLI: An examination of sample size, path size, and degrees of freedom. *Journal of Applied Quantitative Methods*, 11(3), 31-39.
- Tom, V.R. (1971). The role of personality and organizational image in the recruiting process. *Organizational Behavior and Human Performance* 6(5), 573-592. [https://doi.org/10.1016/S0030-5073\(71\)80008-9](https://doi.org/10.1016/S0030-5073(71)80008-9)
- Tubre, T.C., & Collins, J.M. (2000). Jackson and Schuler (1985) Revisited: A meta-Analysis of the Relationships Between Role Ambiguity, Role Conflict, and Job Performance. *Journal of Management*, 26(1), 155-169. <https://doi.org/10.1177/014920630002600104>
- Wanberg, C. R., & Kammeyer-Mueller, J. D. (2000). Predictors and outcomes of proactivity in the socialization process. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 373-385. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.3.373>
- Ziden, A. A., & Joo, O.C. (2020). Exploring Digital Onboarding for Organisations: A Concept Paper. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 13(9), 734-750.

Bijlage 1: Schalen

Concept	Items
Compliance	1. Ik ben door de organisatie actief op de hoogte gebracht van beleid (zoals beleid over diversiteit en inclusie) binnen de organisatie
	2. Ik ben door de organisatie actief op de hoogte gebracht van procedures (zoals urenregistraties of ziekmelding) binnen de organisatie
	3. Ik ben door de organisatie gewezen op de gedragsregels die hier gelden
Clarification	1. De organisatie heeft mij duidelijk gemaakt wat het doel van mijn functie is
	2. De organisatie heeft mij duidelijk gemaakt hoe mijn functie past binnen de doelen en strategie van de organisatie
	3. De organisatie heeft mij duidelijk gemaakt welke verantwoordelijkheden bij mijn functie horen
	4. De organisatie heeft mij duidelijk gemaakt op welke punten ik beoordeeld word**
	5. De organisatie heeft mij een (virtuele) rondleiding gegeven langs alle organisatiefaciliteiten*
Connection	1. Ik ben door de organisatie voorgesteld aan mijn collega's
	2. Ik ben door de organisatie gestimuleerd om kennis te maken met mijn collega's
	3. Ik ben door de organisatie gestimuleerd om deel te nemen aan sociale momenten binnen de organisatie
	4. De organisatie heeft mij duidelijk gemaakt hoe ik collega's kan bereiken (bijvoorbeeld: portalen, Yammer, e-mail, telefoon etc.)
Culture*	1. De organisatie heeft mij duidelijk gemaakt wat de normen en waarden zijn in deze organisatie*

	<p>2. De organisatie heeft mij duidelijk gemaakt wat de voorkeuren zijn in de organisatie als het gaat om gebruiken zoals de viering van een verjaardag, gezamenlijk lunchen of pauze houden*</p>
	<p>3. De organisatie heeft mij op de hoogte gebracht van de geschiedenis van de organisatie*</p>
	<p>4. De organisatie heeft mij geholpen het jargon (de taal) van de organisatie eigen te maken*</p>
	<p>5. De organisatie heeft mij duidelijk gemaakt wie ik moet benaderen om iets voor elkaar te krijgen*</p>
P-O fit	<p>1. Mijn waarden sluiten aan bij de waarden van mijn organisatie</p>
	<p>2. Mijn doelen lijken sterk op de doelen van mijn organisatie</p>
	<p>3. Mijn waarden komen overeen met de waarden van andere medewerkers in mijn organisatie</p>
	<p>4. Alles bijeengenomen denk ik dat ik goed pas bij mijn organisatie</p>
P-J fit	<p>1. Ik heb de juiste competenties en vaardigheden om deze baan uit te voeren</p>
	<p>2. Mijn competenties passen bij de eisen van deze baan</p>
	<p>3. Er is een goede match tussen de eisen van deze baan en mijn vaardigheden</p>
	<p>4. Ik ben de juiste persoon voor dit type werk</p>
P-G fit*	<p>1. Mijn persoonlijkheid matcht met het profiel van mijn team*</p>
	<p>2. Mijn persoonlijkheid matcht met de persoonlijkheid van het team*</p>
	<p>3. Mijn persoonlijkheid is een mooie aanvulling op de persoonlijkheid van mijn team*</p>
Rolduidelijkheid	<p>1. Ik weet wat er van mij verwacht wordt op het werk</p>

	2. De vereisten van mijn baan zijn duidelijk
	3. Ik weet met zekerheid wat ik moet doen op het werk
	4. Mijn taken zijn duidelijk omschreven**
	5. Ik weet wat ik moet doen voor elk aspect van mijn baan*
Kennis van Cultuur	1. Ik ben bekend met de organisatierituelen, ceremonies en vieringen binnen mijn organisatie*
	2. Ik ken de gewoonten binnen mijn organisatie*
	3. Ik ben bekend met de doelen van mijn organisatie*
	4. Ik ben bekend met de geschiedenis van mijn organisatie*
	5. Ik begrijp de betekenis van woorden en jargon binnen mijn organisatie
	6. Ik begrijp wat de afkortingen in mijn werk betekenen
	7. Ik weet wie ik moet benaderen om iets voor elkaar te krijgen*
	8. Ik heb geleerd hoe dingen binnen deze organisatie ècht werken*
	9. Ik ben bekend met de normen en waarden van deze organisatie
	10. Ik ben bekend met de gewenste manier waarop we binnen de organisatie met elkaar omgaan
Sociale Integratie	1. Ik beschouw mijn collega's als vrienden*
	2. Ik word uitgenodigd voor informele bijeenkomsten binnen mijn team of organisatie
	3. Ik word als onderdeel van mijn team beschouwd
	4. Ik word uitgenodigd voor sociale bijeenkomsten op mijn werk
	5. Ik ben ervan overtuigd dat de meeste collega's met wie ik samenwerk mij aardig vinden

Self-efficacy	1. Ik heb er vertrouwen in dat ik goed kan omgaan met onverwachte gebeurtenissen op het werk
	2. Ik kan in mijn werk de rust bewaren in moeilijke situaties, omdat ik kan terugvallen op mijn aanpassingsvermogen
	3. Ik heb de overtuiging dat ik een oplossing kan bedenken bij problemen in mijn werk
	4. Ik heb het gevoel dat ik alles wat er in mijn werk gebeurt aankan
Prestaties	1. Lukte het mij om mijn werk op tijd af te krijgen
	2. Lukte het mij om het beoogde resultaat van mijn werk te behouden
	3. Lukte het mij in mijn werk om hoofdzaken van bijzaken te scheiden
	4. Lukte het mij om mijn werk goed uit te voeren
	5. Heb ik een optimale planning gemaakt

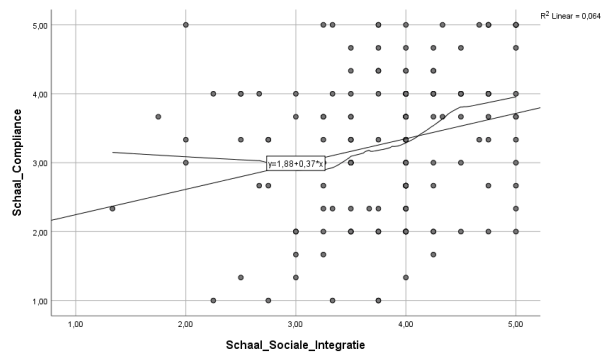
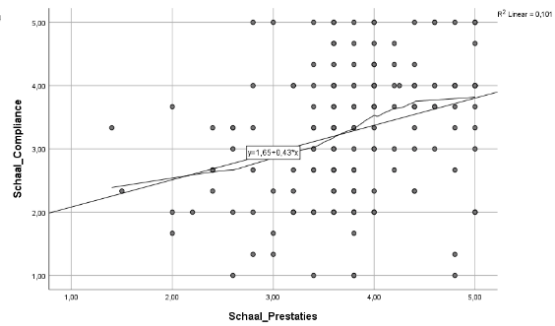
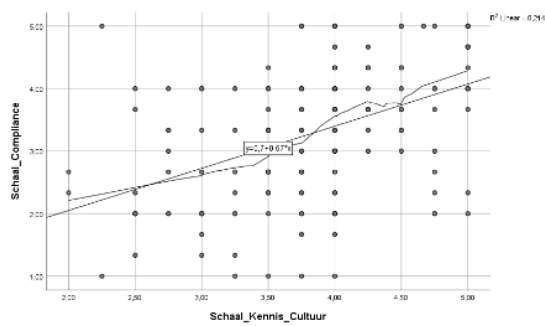
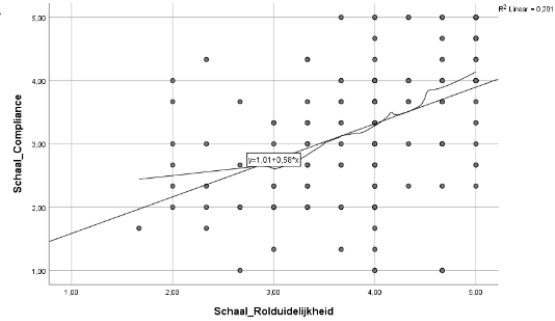
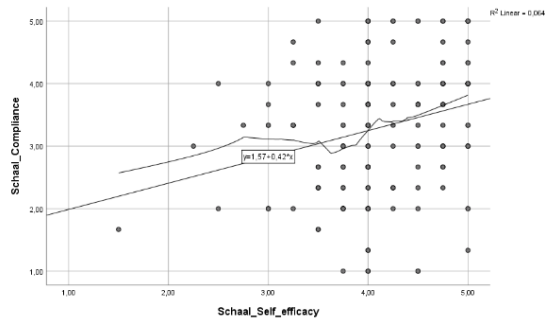
* Verwijderd op basis van de exploratieve factoranalyse

** Verwijderd op basis van Cronbach's alpha

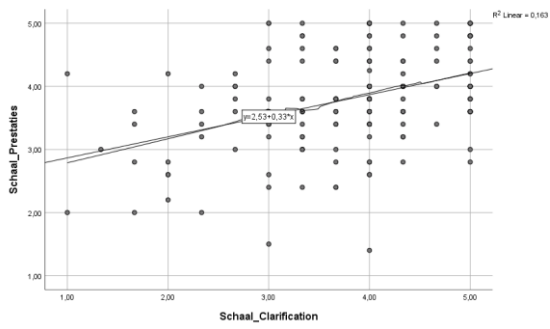
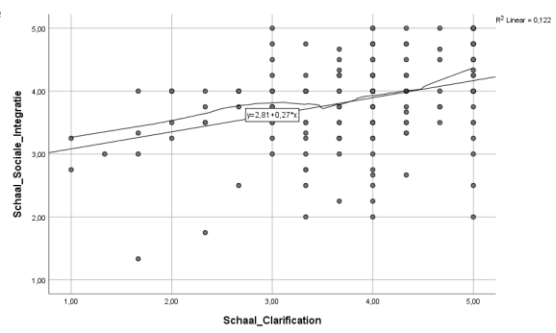
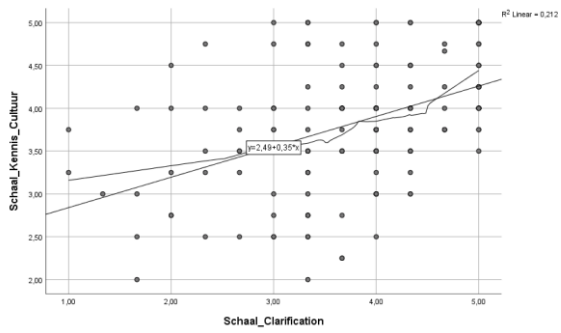
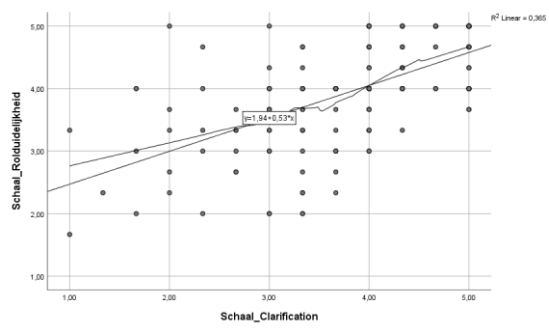
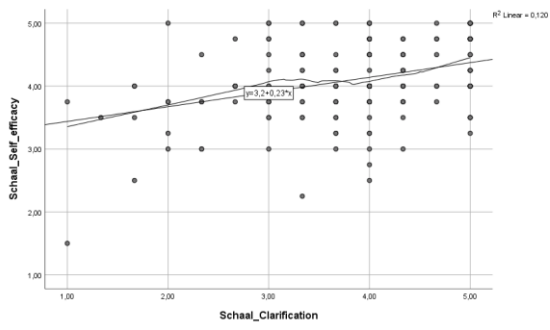
Bijlage 2: Regressie assumpties

Lineair verband tussen de onafhankelijke en afhankelijke variabelen

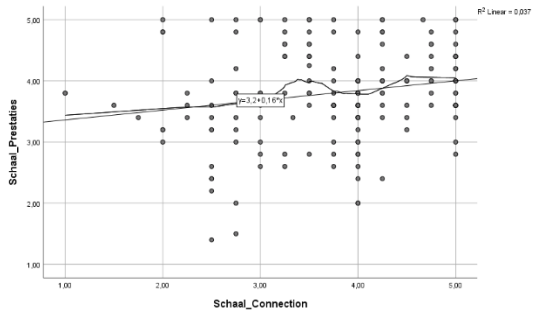
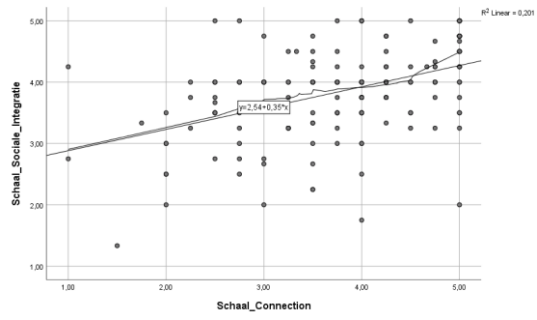
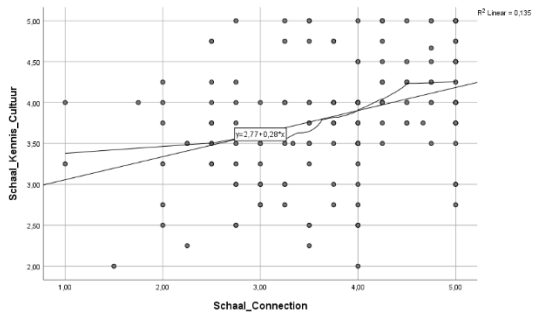
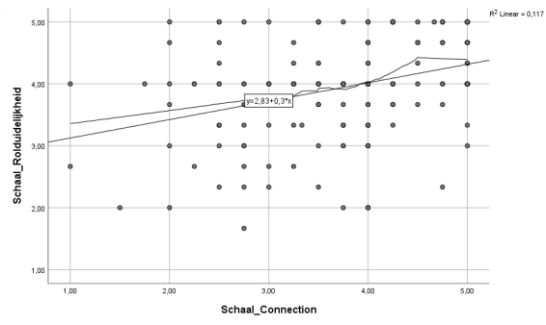
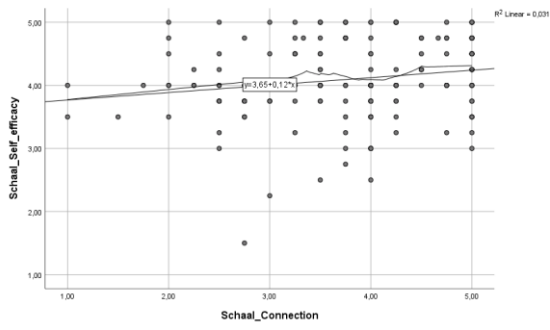
Compliance:



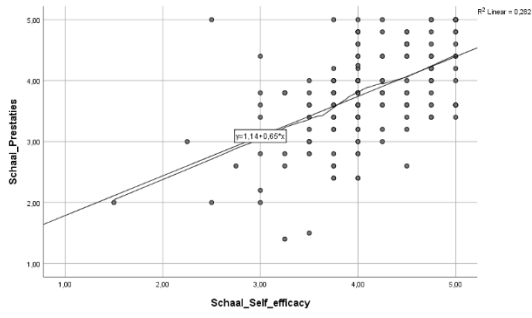
Clarification



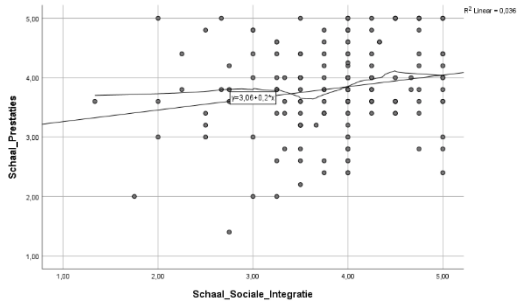
Connection:



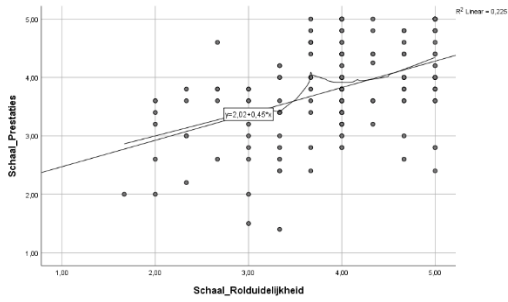
Self-efficacy



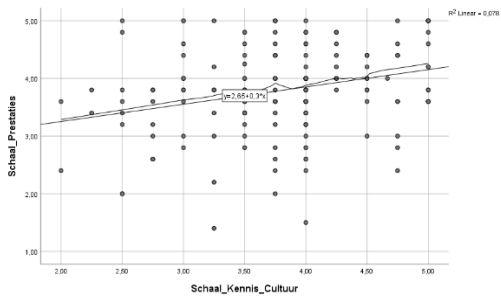
Sociale integratie



Rolduidelijkheid:

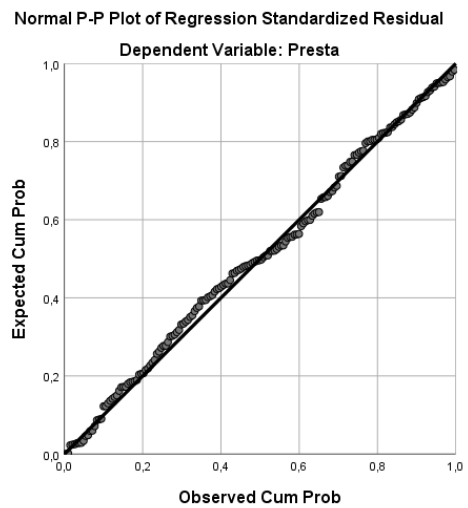
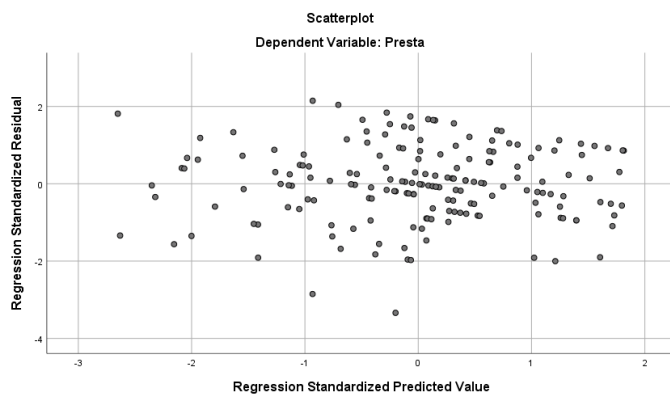
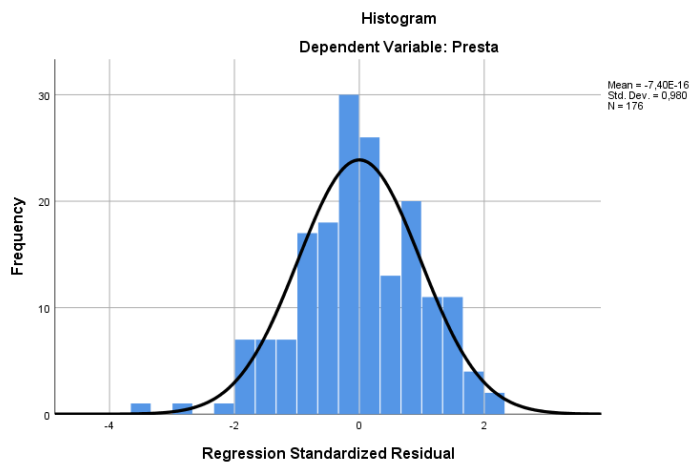


Kennis van cultuur:



Model 1: Regressieanalyse om hypothese 1 te testen

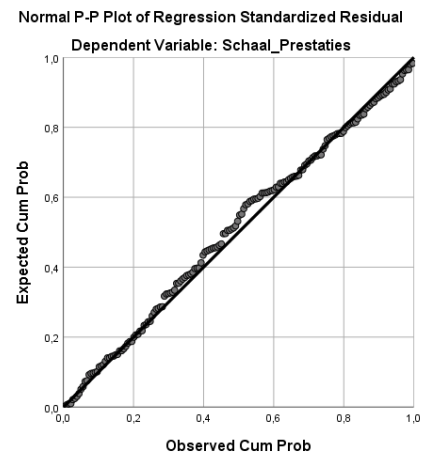
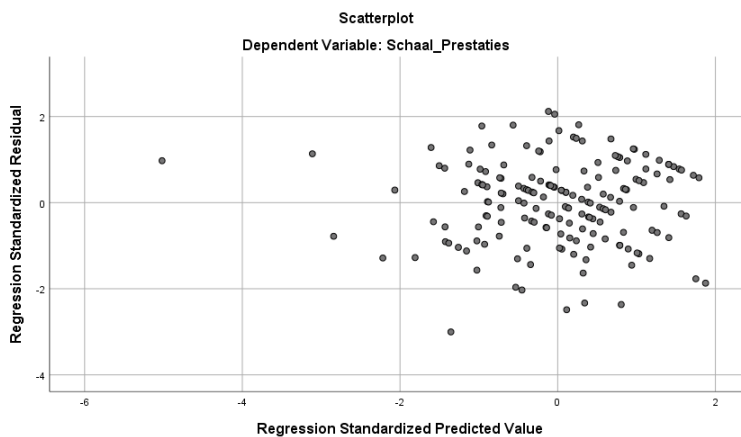
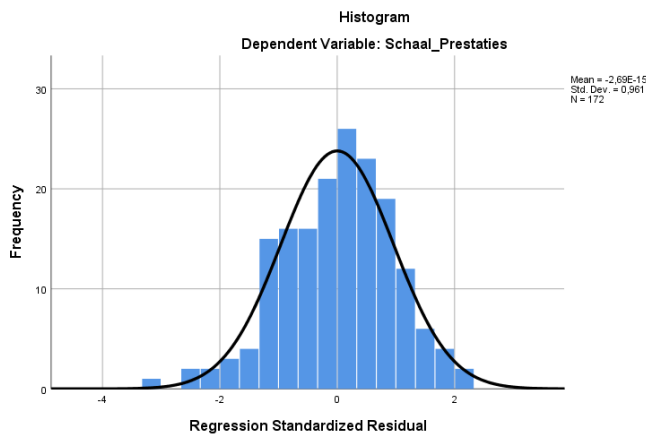
Durbin Watson	2,12
VIF-score	Compliance 1,91
	Clarification 1,69
	Connection 1,50
	Leeftijd 1,09
	Eerder werkzaam 1,10
	Man 1,10
	Vaste aanstelling 1,15
Tolerance	Alles boven de ,20
Homoscedasticiteit	Zie scatterplot
P-P Plot	Zie P-P Plot



Model 2:

In het tweede model zijn alle variabelen getest op prestaties. Prestaties was hier de afhankelijke variabele.

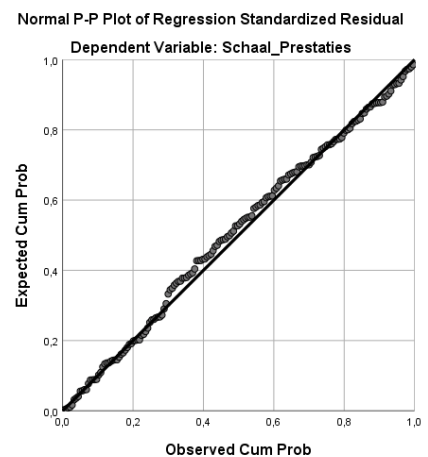
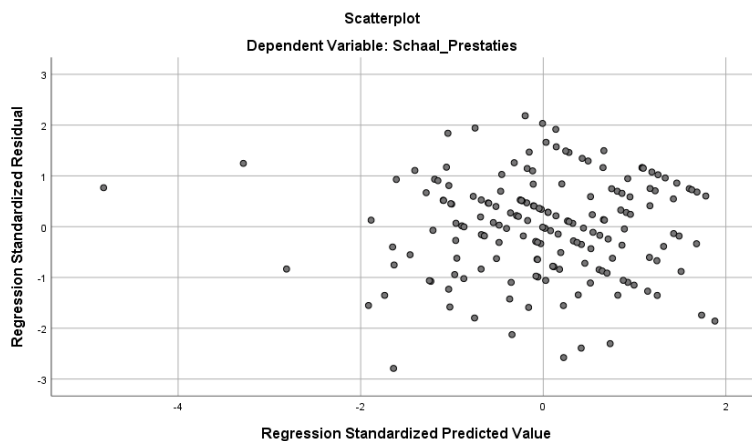
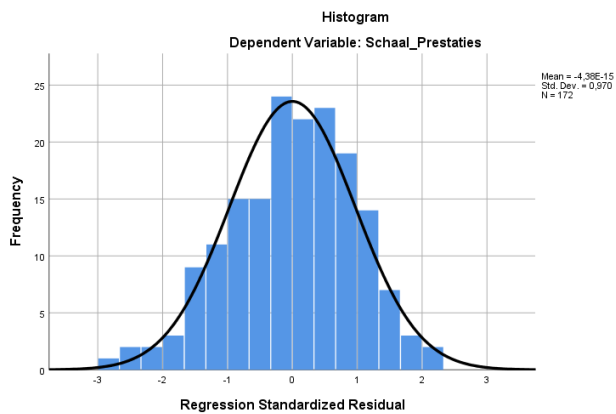
Durbin Watson	1,95
VIF-score	Compliance 2,1
	Clarification 2,29
	Connection 1,82
	P-O fit 2,25
	P-J fit 1,7
	Rolduidelijkheid 2,28
	Kennis van Cultuur 2,07
	Sociale Integratie 1,53
	Self-efficacy 1,64
	Leeftijd 1,2
	Eerder werkzaam 1,12
	Man 1,14
	Vaste aanstelling 1,22
Tolerance	Alles boven de ,20
Homoscedasticiteit	Zie scatterplot
P-P Plot	Zie P-P Plot



Model 3:

In model drie zijn de regressieassumpties getest waarbij de mediërende variabelen als onafhankelijke variabelen werden gehanteerd en waarbij prestaties als afhankelijke variabele zijn gehanteerd.

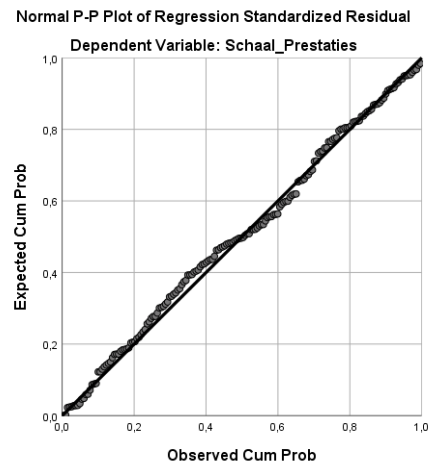
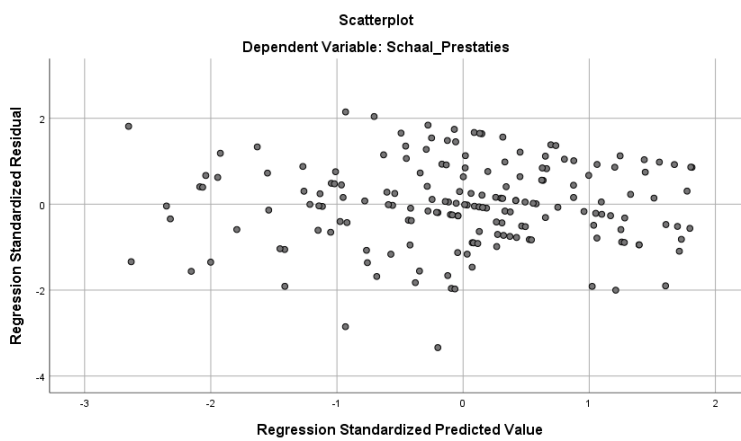
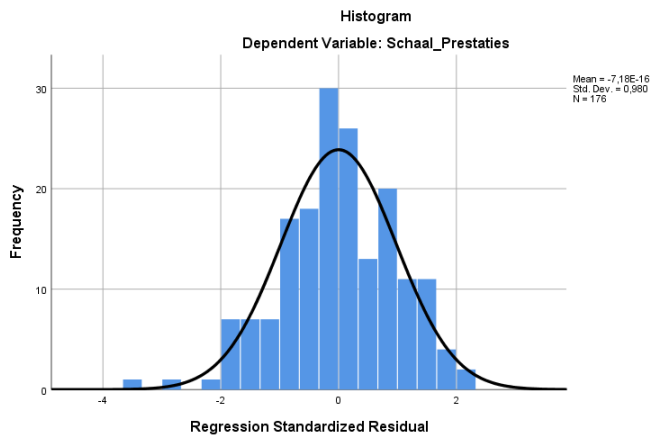
Durbin Watson	1,95
VIF-score	P-O fit 1,98
	P-J fit 1,6
	Rolduidelijkheid 1,91
	Kennis van Cultuur 1,94
	Sociale Integratie 1,33
	Self-efficacy 1,63
	Leeftijd 1,19
	Eerder werkzaam 1,11
	Man 1,08
	Vaste aanstelling 1,17
Tolerance	Alles boven de ,20
Homoscedasticiteit	Zie scatterplot
P-P Plot	Zie P-P Plot



Model 4

In model 4 zijn de variabelen van onboarding als onafhankelijke variabele genomen en prestaties als afhankelijke variabele. Hierbij zijn de regressieassumpties getest.

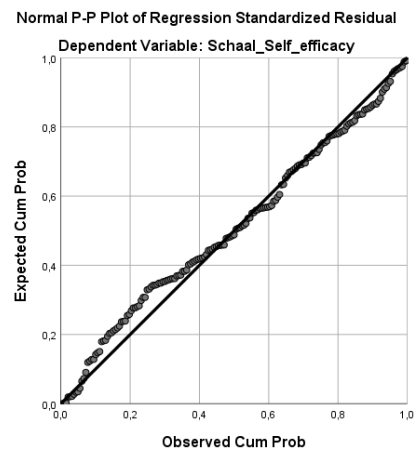
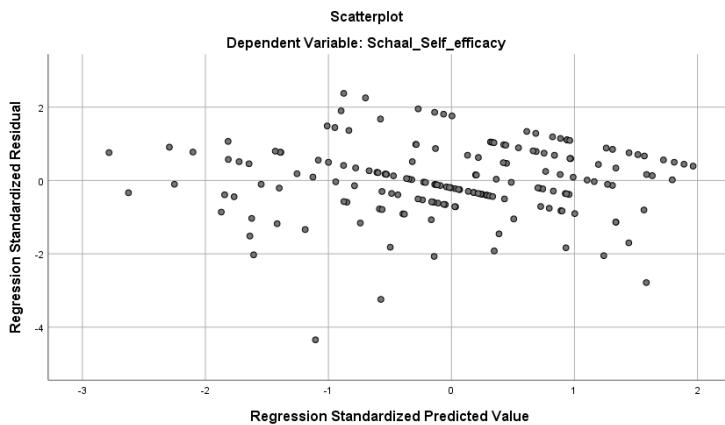
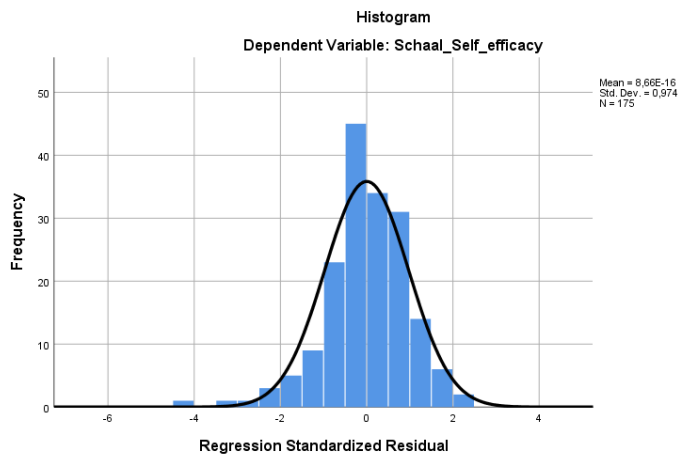
Durbin Watson	2,12
VIF-score	Compliance 1,9
	Clarification 1,69
	Connection 1,50
	Leeftijd 1,09
	Eerder werkzaam 1,10
	Man 1,10
	Vaste aanstelling 1,15
Tolerance	Alles boven de ,20
Homoscedasticiteit	Zie scatterplot
P-P Plot	Zie P-P Plot



Model 5

In het vijfde model is het effect van alle variabelen van onboarding op de afzonderlijke mediërende variabelen getest. Hierin zijn de mate van fit meegenomen. Dit om te kijken in hoeverre aan de regressieassumpties kan worden voldaan.

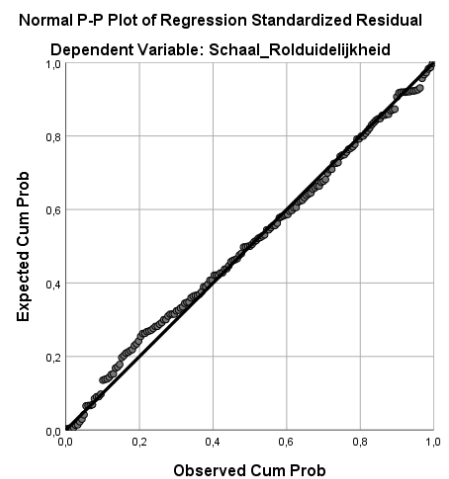
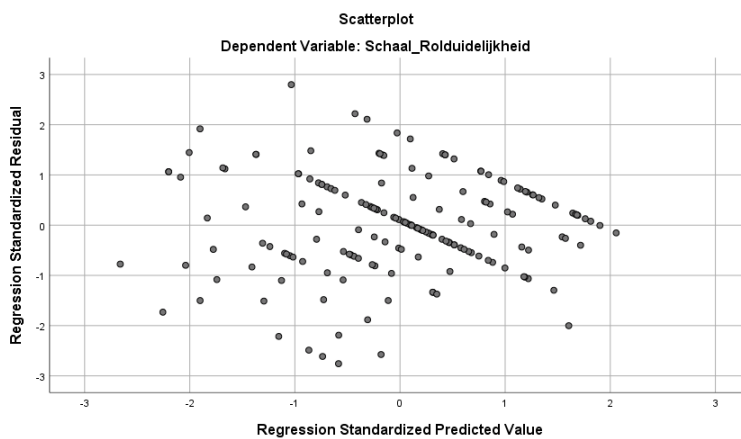
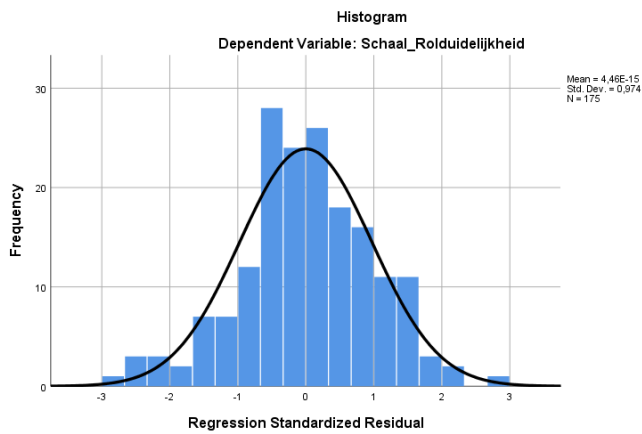
Durbin Watson	1,75
VIF-score	Compliance 1,94
	Clarification 1,96
	Connection 1,62
	P-O fit 2,01
	P-J fit 1,47
	Leeftijd 1,09
	Eerder werkzaam 1,11
	Man 1,10
	Vaste aanstelling 1,20
Tolerance	Alles boven de ,20
Homoscedasticiteit	Zie scatterplot
P-P Plot	Zie P-P Plot



Model 6

In het zesde model zijn de onboarding variabelen getest op rolduidelijkheid.

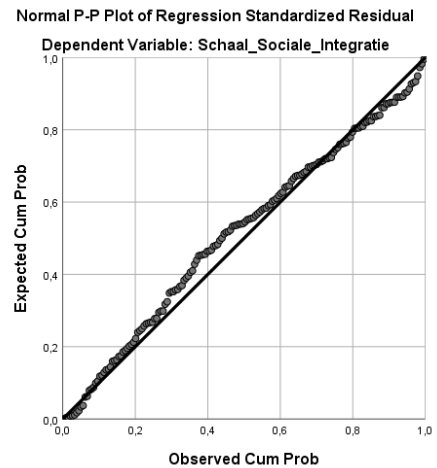
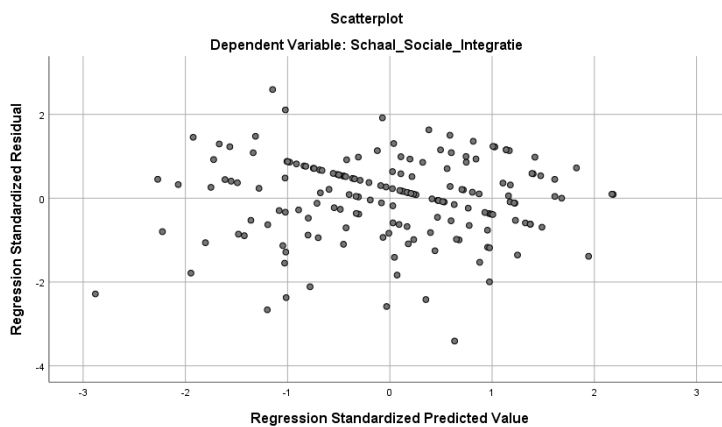
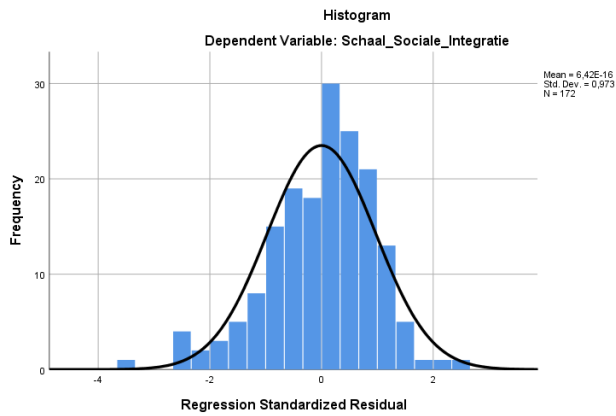
Durbin Watson	1,98
VIF-score	Compliance 1,94
	Clarification 1,96
	Connection 1,62
	P-O fit 2,01
	P-J fit 1,47
	Leeftijd 1,09
	Eerder werkzaam 1,11
	Man 1,10
	Vaste aanstelling 1,20
Tolerance	Alles boven de ,20
Homoscedasticiteit	Zie scatterplot
P-P Plot	Zie P-P Plot



Model 7

In het zevende model zijn de onboarding variabelen getest op de afhankelijke variabele sociale integratie.

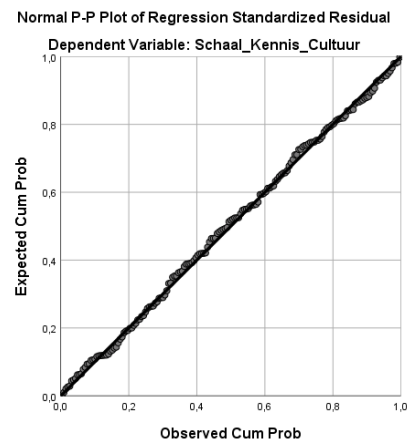
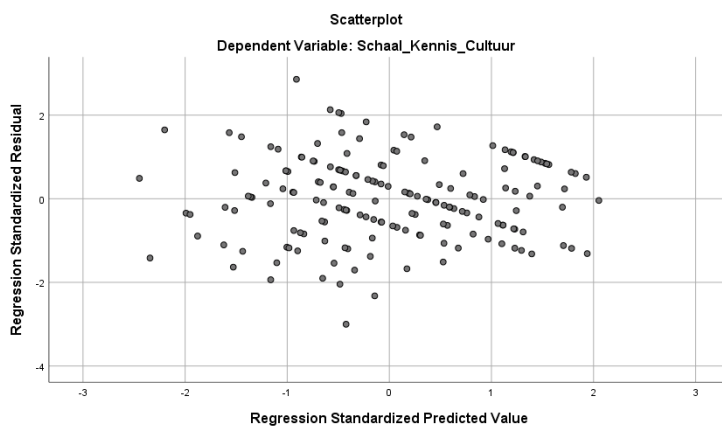
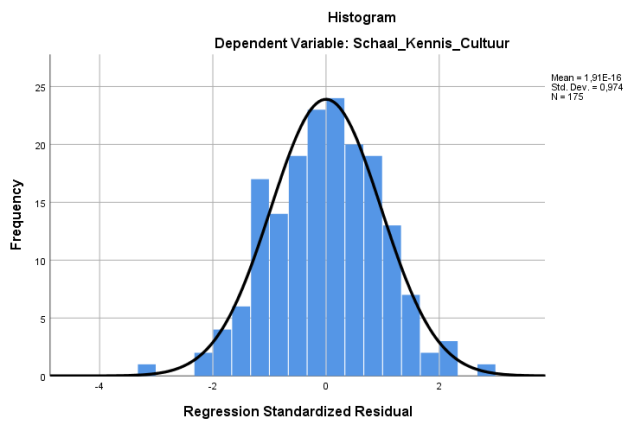
Durbin Watson	2,15
VIF-score	Compliance 1,94
	Clarification 1,95
	Connection 1,62
	P-O fit 2,04
	P-J fit 1,48
	Leeftijd 1,1
	Eerder werkzaam 1,1
	Man 1,11
	Vaste aanstelling 1,20
Tolerance	Alles boven de ,20
Homoscedasticiteit	Zie scatterplot
P-P Plot	Zie P-P Plot



Model 8

In het achtste model zijn alle onboarding variabelen getest op Kennis van Cultuur.

Durbin Watson	1,97
VIF-score	Compliance 1,94
	Clarification 1,96
	Connection 1,62
	P-O fit 2,01
	P-J fit 1,47
	Leeftijd 1,09
	Eerder werkzaam 1,11
	Man 1,10
Tolerance	Alles boven de ,20
Homoscedasticiteit	Zie scatterplot
P-P Plot	Zie P-P Plot



Bijlage 3: Vragenlijst

Welkom bij het Flitspanelonderzoek 'Instroom en onboarding'

U kunt de vragen in deze vragenlijst beantwoorden door op het vakje met het juiste antwoord te klikken. Er zijn geen goede of foute antwoorden, kies het antwoord dat het dichtst bij uw mening komt.

Als de vraag ingevuld is, klik dan op 'Volgende'. U gaat dan naar de volgende pagina. Als u een vraag vergeet in te vullen, dan wordt dit aangegeven. U kunt de vragenlijst tussentijds afbreken. Gaat u op een ander tijdstip verder, dan start de vragenlijst waar u was gebleven.

Succes met het invullen en hartelijk dank voor uw medewerking.

Dit onderzoek richt zich op de medewerkers in de publieke sector die tot maximaal 12 maanden geleden gestart zijn met werken in hun organisatie.

Bent u in de afgelopen 12 maanden in de organisatie waar u nu werkt komen werken?
q11

- Nee
- Ja

Pagina-einde **Dit element tonen**

Als Bent u in de afgelopen 12 maanden in de organisatie waar u nu werk... Ja Is geselecteerd

SELECTIE INGESTROOMD

Op welke datum bent u bij deze organisatie komen werken? q12

Noteer uw antwoord als volgt: DD-MM-YYYY.

Indien u de exacte datum niet meer weet of niet wil delen, maak dan een inschatting.

Was u voordat u bij deze organisatie ging werken al (eerder) werkzaam bij deze organisatie? q13

- Nee
- Ja

De periode vóór uw eerste werkdag

We willen u vragen terug te denken aan de periode in de aanloop naar uw eerste werkdag in uw huidige organisatie.

Beantwoord de volgende stellingen over de periode vóór uw eerste werkdag. q14

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Niet mee eens, niet mee oneens	Mee eens	Helemaal mee eens	Weet niet/geen mening
Ik was vanaf het eerste contact met de organisatie op de hoogte van welke stappen ik in het sollicitatieproces moest doorlopen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik heb voorafgaand aan mijn eerste werkdag voldoende informatie ontvangen over deze organisatie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Het regelen van alle zakelijke aspecten, zoals de arbeidsovereenkomst en de VOG, is voorspoedig verlopen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik voelde mij, al voordat ik daadwerkelijk was gestart, welkom in de organisatie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Met welk rapportcijfer (1-10) beoordeelt u het wervings- en selectieproces?

Hieronder verstaan wij het proces vanaf het moment van solliciteren tot en met de getekende overeenkomsten. q15

Klik op het rapportcijfer dat op uw situatie van toepassing is.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10

Uw eerste werkdag

We willen u vragen terug te denken aan uw eerste werkdag in uw huidige organisatie.

Beantwoord de volgende stellingen over uw eerste werkdag. q16

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Niet mee eens, niet mee oneens	Mee eens	Helemaal mee eens	Weet niet/geen mening
Ik voelde mij welkom op mijn eerste werkdag in deze organisatie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alle faciliteiten om te kunnen starten met werken, waren op de eerste werkdag geregeld	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Uw eerste periode in de nieuwe organisatie

We willen u vragen om te denken aan uw eerste periode in uw huidige organisatie. Deze

vragen gaan over de inspanningen die uw organisatie heeft gedaan toen u bij de organisatie kwam werken. Onder inspanningen van de organisatie verstaan we ook inspanningen van leidinggevende(n) en collega's. We willen graag weten hoe u die inspanningen vanuit de organisatie heeft ervaren. Let op: het kan ook gaan over digitale inspanningen in deze periode waarin veel vanuit huis gewerkt wordt. Dit onderdeel van de vragenlijst bestaat uit vier blokken met stellingen.

Beleid, procedures en gedragsregels

Onder inspanningen van de organisatie verstaan we ook inspanningen van leidinggevende(n) en collega's. q17

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Niet mee eens, niet mee oneens	Mee eens	Helemaal mee eens	Weet niet/geen mening
Ik ben door de organisatie actief op de hoogte gebracht van beleid (zoals beleid over diversiteit en inclusie) binnen de organisatie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ben door de organisatie actief op de hoogte gebracht van procedures (zoals urenregistraties of ziekmelding) binnen de organisatie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ben door de organisatie gewezen op de gedragsregels die hier gelden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Verduidelijking

Onder inspanningen van de organisatie verstaan we ook inspanningen van leidinggevende(n) en collega's. q18

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Niet mee eens, niet mee oneens	Mee eens	Helemaal mee eens	Weet niet/geen mening
De organisatie heeft mij duidelijk gemaakt wat het doel van mijn functie is	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De organisatie heeft mij duidelijk gemaakt hoe mijn functie past binnen de doelen en strategie van de organisatie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De organisatie heeft mij duidelijk gemaakt welke verantwoordelijkheden bij mijn functie horen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De organisatie heeft mij duidelijk gemaakt op welke punten ik beoordeeld word	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De organisatie heeft mij een (virtuele) rondleiding gegeven langs alle organisatiefaciliteiten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Connectie

Onder inspanningen van de organisatie verstaan we ook inspanningen van leidinggevende(n) en collega's. q19

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Niet mee eens, niet mee oneens	Mee eens	Helemaal mee eens	Weet niet/geen mening
Ik ben door de organisatie voorgesteld aan mijn collega's	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ben door de organisatie gestimuleerd om kennis te maken met mijn collega's	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ben door de organisatie gestimuleerd om deel te nemen aan sociale momenten binnen de organisatie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De organisatie heeft mij duidelijk gemaakt hoe ik collega's kan bereiken (bijvoorbeeld: portalen, Yammer, e-mail, telefoon etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Cultuur

Onder inspanningen van de organisatie verstaan we ook inspanningen van leidinggevende(n) en collega's. q20

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Niet mee eens, niet mee oneens	Mee eens	Helemaal mee eens	Weet niet/geen mening
De organisatie heeft mij duidelijk gemaakt wat de normen en waarden zijn in deze organisatie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De organisatie heeft mij duidelijk gemaakt wat de voorkeuren zijn in de organisatie als het gaat om gebruiken zoals de viering van een verjaardag, gezamenlijk lunchen of pauze houden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De organisatie heeft mij op de hoogte gebracht van de geschiedenis van de organisatie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De organisatie heeft mij geholpen het jargon (de taal) van de organisatie eigen te maken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De organisatie heeft mij duidelijk gemaakt wie ik moet benaderen om iets voor elkaar te krijgen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Met welk rapportcijfer (1-10) beoordeelt u het onboardingsproces?

Hieronder verstaan wij het proces waarmee de organisatie inspanningen levert om nieuwe werknemers bekend te maken met de organisatie in hun eerste periode in de organisatie. q21

Klik op het rapportcijfer dat op uw situatie van toepassing is.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10

De persoon-omgeving fit

We willen u vragen om een inschatting te maken van de mate waarin u zichzelf vindt passen bij uw huidige organisatie, baan en team. Dit onderdeel bestaat uit drie blokken met stellingen.

De organisatie q22 (Gould-Williams, Mostafa & Bottomley, 2013)

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Niet mee eens, niet mee oneens	Mee eens	Helemaal mee eens	Weet niet/geen mening
Mijn waarden sluiten aan bij de waarden van mijn organisatie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn doelen lijken sterk op de doelen van mijn organisatie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn waarden komen overeen met de waarden van andere medewerkers in mijn organisatie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alles bijeengenomen denk ik dat ik goed pas bij mijn organisatie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

De baan q23 (Lauver & Kristof-Brown, 2001)

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Niet mee eens, niet mee oneens	Mee eens	Helemaal mee eens	Weet niet/geen mening
Ik heb de juiste competenties en vaardigheden om deze baan uit te voeren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn competenties passen bij de eisen van deze baan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Er is een goede match tussen de eisen van deze baan en mijn vaardigheden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ben het juiste type persoon voor dit type werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Het team (Seong & Kristof-Brown, 2012)

Indien u in meerdere teams werkzaam bent, gaat het hier over het team waar u de meeste tijd mee samenwerkt. Indien u niet in een team werkt, denk dan aan de collega's waar u dagelijks mee samenwerkt.

Onder persoonlijkheid verstaan we datgene wat iets of iemand karakteriseert. q24

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Niet mee eens, niet mee oneens	Mee eens	Helemaal mee eens	Weet niet/geen mening
Mijn persoonlijkheid matcht met het profiel van mijn team	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn persoonlijkheid matcht met de persoonlijkheid van het team	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn persoonlijkheid is een mooie aanvulling op	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

de persoonlijkheid van mijn
team

Rolduidelijkheid (Bowling et al., 2017)

Geef aan in hoeverre u het eens bent met de onderstaande stellingen. q25

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Niet mee eens, niet mee oneens	Mee eens	Helemaal mee eens	Weet niet/geen mening
Ik weet wat er van mij verwacht wordt op het werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De vereisten van mijn baan zijn duidelijk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik weet met zekerheid wat ik moet doen op het werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn taken zijn duidelijk omschreven	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik weet wat ik moet doen voor elk aspect van mijn baan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kennis van cultuur (Chao et al., 1994)

Geef aan in hoeverre u het eens bent met de onderstaande stellingen. q26

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Niet mee eens, niet mee oneens	Mee eens	Helemaal mee eens	Weet niet/geen mening
Ik ben bekend met de organisatierituelen, ceremonies en vieringen binnen mijn organisatie	<input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ken de gewoonten binnen mijn organisatie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ben bekend met de doelen van mijn organisatie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ben bekend met de geschiedenis van mijn organisatie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik begrijp de betekenis van woorden en jargon binnen mijn organisatie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik begrijp wat de afkortingen in mijn werk betekenen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik weet wie ik moet benaderen om iets voor elkaar te krijgen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik heb geleerd hoe dingen binnen deze organisatie écht werken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ben bekend met de normen en waarden van deze organisatie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ben bekend met de gewenste manier waarop we binnen de organisatie met elkaar omgaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Sociale integratie (Chao et al., 1994)

Geef aan in hoeverre u het eens bent met de onderstaande stellingen. q27

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Niet mee eens, niet mee oneens	Mee eens	Helemaal mee eens	Weet niet/geen mening
Ik beschouw mijn collega's als vrienden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik word uitgenodigd voor informele bijeenkomsten binnen mijn team of organisatie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik word als onderdeel van mijn team beschouwd	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik word uitgenodigd voor sociale bijeenkomsten op mijn werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ben ervan overtuigd dat de meeste collega's met wie ik samenwerk mij aardig vinden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Self-efficacy (Schwarzer & Jerusalem, 1995)

Geef aan in hoeverre u het eens bent met de onderstaande stellingen. q31

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Niet mee eens, niet mee oneens	Mee eens	Helemaal mee eens	Weet niet/geen mening
Ik heb er vertrouwen in dat ik goed kan omgaan met onverwachte gebeurtenissen op het werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik kan in mijn werk de rust bewaren in moeilijke situaties, omdat ik kan terugvallen op mijn aanpassingsvermogen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik heb de overtuiging dat ik een oplossing kan bedenken bij problemen in mijn werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik heb het gevoel dat ik alles wat er in mijn werk gebeurt aankan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Prestaties (Koopmans et al., 2014)

Geef aan in hoeverre u het eens bent met de onderstaande stellingen. q32

De afgelopen maand....

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Niet mee eens, niet mee oneens	Mee eens	Helemaal mee eens	Weet niet/geen mening
lukte het mij om mijn werk op tijd af te krijgen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
lukte het mij om het beoogde resultaat van mijn werk te behouden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
lukte het mij in mijn werk om hoofdzaken van bijzaken te scheiden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

lukte het mij om mijn werk goed uit te voeren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
heb ik een optimale planning gemaakt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Achtergrondkenmerken

Ten slotte vragen we u nog om een aantal aanvullende achtergrondgegevens, zodat we op basis daarvan ook analyses kunnen doen en kunnen zien of er verschillen zijn tussen groepen medewerkers.

Zoals al eerder vermeld, wordt niets in dit onderzoek herleid naar individuele medewerkers en ook niet naar individuele organisaties. Deze aanvullende gegevens worden alleen bij dit specifieke Flitspanelonderzoek gebruikt en niet hergebruikt voor andere Flitspanelonderzoeken.

Hieronder ziet u een aantal categorieën van functies. Geef aan binnen welke categorie uw huidige functie valt. q33

- Advisering
- Bedrijfsvoering
- Beleid
- Kennis en onderzoek
- Lijnmanagement
- Project- en programmamanagement
- Toezicht
- Uitvoering (bijvoorbeeld ook leerkrachten en zorgmedewerkers)
- Weet niet
- Anders, namelijk _____

In welke salariscategorie wordt u maandelijks uitbetaald (op basis van een fulltime dienstverband)? q34

- Minder dan 2.000 euro bruto per maand
- 2.000 euro tot 4.000 euro bruto per maand
- 4.000 euro tot 6.000 euro per maand
- 6.000 euro tot 8.000 euro per maand
- 8.000 euro tot 10.000 euro per maand
- Meer dan 10.000 euro per maand
- Dat wil ik niet doorgeven

Wat voor type arbeidsovereenkomst heeft u? q35

- Tijdelijk
- Vast
- Anders

Hoeveel uur per week werkt u contractueel (volgens uw aanstelling)? q36

Hoeveel jaren werkervaring heeft u in totaal? q37

Hierbij tellen bijbanen tijdens schooltijd/studie niet mee. Als u het niet zeker weet, maak dan een inschatting.

In dienst treden gedurende de coronacrisis

Omdat u in de afgelopen 12 maanden in dienst bent getreden van uw huidige organisatie, heeft u in de eerste periode in uw organisatie mogelijk ook te maken gehad met de effecten van de coronacrisis. We zijn benieuwd naar uw ervaringen.

Kunt u aangeven welke complimenten of verbeterpunten u voor organisaties heeft als u terugkijkt op uw onboardingproces tijdens de coronacrisis?

Onder het onboardingproces verstaan wij het proces vanaf het moment van solliciteren tot en met de getekende overeenkomsten.

Complimenten q40

Verbeterpunten q39

Bijlage 4: Privacyverklaring

CHECKLIST PRIVACYGERELATEERDE ASPECTEN IN ONDERZOEK

INSTRUCTIE

Deze checklist dient te worden ingevuld voor ieder onderzoek dat door onderzoekers van de afdeling Bestuurskunde en Sociologie (DPAS) wordt uitgevoerd. Deze checklist moet worden ingevuld *voordat* wordt begonnen met het verzamelen van gegevens of het benaderen van deelnemers. Studenten kunnen bij het invullen van deze checklist hulp krijgen van hun begeleidende docent.

Deze checklist is een verplicht onderdeel van de scriptie en moet in Canvas worden geüpload voordat wordt begonnen met het verwerken van gegevens. Raadpleeg de **Frequently Asked Questions (FAQ)** bij het invullen van de checklist. Deze is te raadplegen op Canvas. De FAQ bevat richtlijnen waarmee privacy wordt gewaarborgd.

Als u twijfels heeft over aspecten van uw onderzoek, bespreek dit dan met uw scriptiebegeleider van de EUR om samen tot een oplossing te komen.

DEEL I: ALGEMENE INFORMATIE

Titel van het project: Onderzoek naar Onboarding in de Publieke Sector.

Naam en e-mailadres van de student: Thomas Hetteema. 483258th@student.eur.nl

Naam en e-mailadres van de scriptiebegeleider: Brenda Vermeeren. Vermeeren@essb.eur.nl

Begindatum en duur: 12-04-2021 t/m 03-05-2021

Wordt het onderzoek binnen DPAS uitgevoerd? NEE

Zo NIET: bij of voor welke instelling of organisatie wordt de studie dan uitgevoerd?

(bijvoorbeeld een stage-organisatie)

Bij de stage-organisatie ICTU onder het programma InternetSpiegel

DEEL II: TYPE ONDERZOEKSTUDIE

Geef aan om wat voor type onderzoek het gaat door de juiste antwoorden te omcirkelen:

1. Zijn bij het onderzoek natuurlijke personen betrokkenen? JA
- Als JA, ga naar vraag 2
 - Als NEE, ga naar **DEEL IV**

2. Worden er in het onderzoek persoonsgegevens verwerkt? JA
- Persoonsgegevens hebben betrekking op geïdentificeerde, of identificeerbare natuurlijke personen. Hieronder vallen zowel **directe** als **indirecte** gegevens. Interpreteer indirecte persoonsgegevens in de breedste zin van het woord. Een indirect persoonsgegeven kan elk gegeven zijn dat indirect te herleiden is tot een persoon.

Als JA, motiveer hieronder voor welk doel de persoonsgegevens worden verwerkt

De persoonsgegevens die verwerkt zullen worden zijn indirecte persoonsgegevens. De indirecte persoonsgegevens die verwerkt zullen worden gaan over geslacht, opleidingsniveau, leeftijd, sector, salarisschaal categorie, functiefamilie, functie, type arbeidsovereenkomst, jaren werkervaring en aantal gewerkte uren per week volgens de arbeidsovereenkomst.

Deze indirecte persoonsgegevens zullen worden gebruikt om tot een goede beantwoording van de onderzoeksvraag te komen. Deze worden dus meegenomen om te kijken naar grotere verbanden en hierbij gaat het dus niet om specifieke personen.

3. Worden er in het onderzoek bijzondere persoonsgegevens verwerkt? NEE
- Bijzondere persoonsgegevens:
- Ras of etnische afkomst;
 - Politieke opvattingen
 - Religieuze of levensbeschouwelijke overtuigingen;
 - Lidmaatschap van een vakbond;
 - Genetische gegevens;
 - Biometrische gegevens met het oog op de unieke identificatie van een persoon, bijvoorbeeld vingerafdrukken of gezichtsafbeeldingen;
 - Gegevens over de geestelijke of lichamelijke gezondheid;
 - Gegevens met betrekking tot iemands seksueel gedrag of seksuele gerichtheid.

Als JA, motiveer per bijzonder persoonsgegeven het doel van de verwerking

4. Worden bij de studie minderjarigen (<16 jaar oud) betrokken, of andere kwetsbare groepen die geen toestemming kunnen geven? NEE

Bij kwetsbare groepen moet gedacht worden aan de inwoners van een blij-van-mijn-lijfhuis, vluchtelingen en mensen met een verstandelijke handicap.

Als JA, motiveer hieronder uw antwoord

5. Pseudonimiseert u eventuele verzamelde (bijzondere) persoonsgegevens? NEE
Bij pseudonimiseren worden identificerende gegevens gescheiden van niet-identificerende gegevens en vervangen door kunstmatige identificatoren.

Denk bijvoorbeeld aan het vervangen van de NAW-gegevens van iedere respondent voor een uniek respondentnummer. Hierdoor is het voor buitenstaanders niet zichtbaar wie de persoon is waartoe deze persoonsgegevens behoren. Alleen degene die de koppeling kan maken tussen het respondentnummer en de NAW-gegevens is in staat om de persoonsgegevens te koppelen. Wel dienen voldoende maatregelen getroffen te zijn om het onmogelijk te maken voor onbevoegden om deze bestanden te koppelen.

Als JA, licht toe hoe u de persoonsgegevens anonimiseert

DEEL II – TOESTEMMING

Beoordeel op basis van de volgende tabel of een toestemmingsformulier moet worden opgesteld.

Soort dataset	Toestemmingsformulier?
Dataset verzamelen met persoonsgegevens	Ja, een toestemmingsformulier moet worden opgesteld voor alle respondenten.
Dataset verzamelen met bijzondere persoonsgegevens	Ja, een toestemmingsformulier moet worden opgesteld voor alle respondenten. Let op! Voor de verwerking van bijzondere persoonsgegevens is expliciete toestemming nodig.
Dataset verzamelen met persoonsgegevens van kwetsbare groepen	Ja, een toestemmingsformulier moet worden opgesteld voor alle respondenten. Let op! Indien bij een onderzoek minderjarigen betrokken zijn gelden de volgende regels: <ul style="list-style-type: none"> • Jonger dan 16 jaar: toestemming van respondent (indien mogelijk) en ouder/voogd • Ouder dan 16 jaar en jonger 18 jaar: toestemming van respondent.
Onderzoek met veldwaarnemingen zonder manipulaties waarvoor deelnemers niet geïdentificeerd hoeven te worden	Nee, er is geen toestemmingsformulier nodig.
Gegevensbestanden waarin geen persoonsgegevens worden verwerkt	Nee, er is geen toestemmingsformulier nodig.
Hergebruik bestaande dataset met toestemming voor hergebruik toekomstig onderzoek in hetzelfde onderzoeksgebied	Nee, er is geen toestemmingsformulier nodig wanneer: <ol style="list-style-type: none"> 1. Bij initiële onderzoek hebben de respondenten toestemming gegeven voor hergebruik van de dataset voor toekomstig onderzoek in hetzelfde vakgebied. 2. De eigenaar van het initiële onderzoek heeft openbaar geïnformeerd dat de dataset wordt hergebruikt voor toekomstig onderzoek in hetzelfde vakgebied.
Hergebruik bestaande dataset zonder toestemming voor hergebruik	Ja, een toestemmingsformulier moet worden opgesteld voor alle respondenten.

toekomstig onderzoek in hetzelfde onderzoeksgebied	Let op! Beschik je niet over de contactgegevens? Zorg er dan voor dat de data owner openbaar informeert over het hergebruik van de dataset voor toekomstig onderzoek. Bijvoorbeeld door middel van een Privacy Statement.
--	--

*** Voeg jouw informatie- en toestemmingsformulier (indien van toepassing) toe in bijlage I.**

DEEL IV: GEGEVENSVERZAMELING

7. Bij wie/wat verzamelt u uw gegevens?

Opmerking: geef dit aan per afzonderlijke gegevensbron (interviews, vragenlijstonderzoek, observaties, etc.)

De gegevens zullen worden verzameld bij leden van het Flitspanel (een groep werknemers uit de publieke sector die zich vrijwillig hebben opgegeven om deel te nemen aan onderzoeken en vragenlijsten)

8. Hoe verzamelt u uw gegevens?

Opmerking: geef dit aan per afzonderlijke gegevensbron (interviews, vragenlijstonderzoek, observaties, etc.)

Door middel van online vragenlijstonderzoek

9. Wat is de (verwachte) omvang van uw steekproef?

Meer dan 200 personen

10. Welke omvang heeft de populatie waaruit u een steekproef trekt?

Ongeveer 7.000 personen waar de vragenlijst naartoe gestuurd wordt.

DEEL V – OPSLAG VAN GEGEVENS EN RESERVEKOPIEEN

11. Waar bewaart u de verkregen gegevens voor de korte termijn?

Opmerking: geef dit aan per afzonderlijke gegevensbron, bijvoorbeeld voor testgegevens op papier en voor digitale gegevensbestanden.

De verkregen gegevens zullen bewaard worden op de laptop van de onderzoeker. Deze laptop is ten alle tijden vergrendeld met een wachtwoord wanneer de onderzoeker niet aanwezig is. De verkregen gegevens zullen opgeslagen worden in een beveiligde map.

12. Hoe lang bewaart u de gegevens?

Opmerking: geef dit aan per afzonderlijke gegevensbron, bijvoorbeeld voor testgegevens op papier en voor digitale gegevensbestanden.

De digitale gegevensbestanden zullen een bewaartermijn hebben van 10 jaar. Na afloop van deze bewaartermijn zullen deze verwijderd worden.

13. Wie is er verantwoordelijk voor het directe dagelijkse beheer, de opslag en reservekopieën van de gegevens met betrekking tot uw onderzoek?

Voor het directe dagelijkse beheer zal Thomas Hetteema verantwoordelijk zijn.

14. Wie heeft toegang tot uw onderzoek en onderliggende dataset en met wie wordt deze gedeeld?
Let op – zorg ervoor dat enkel de bevoegde personen toegang hebben tot uw onderzoek en onderliggende dataset. Bijvoorbeeld toegang tot bepaalde documenten die staan opgeslagen op uw computer.

De scriptiebegeleidster (Brenda Vermeeren), de stagebegeleidster (Tessa Janssen) en de onderzoeker (Thomas Hetteema) zullen de enige zijn die toegang hebben tot het onderzoek en de onderliggende dataset.

15. Hoe (vaak) maakt u reservekopieën van uw onderzoeksgegevens met het oog op de veiligheid voor de korte termijn?

Reservekopieën zullen gemaakt worden op het moment dat er aanpassingen gedaan zijn aan de onderzoeksgegevens. Deze reservekopieën zullen vervolgens in de beveiligde map worden opgeslagen. Bovendien zal er regelmatig een reservekopie worden gemaakt op een externe harde schijf.

DEEL VI: HANDTEKENING

Let erop dat het tijdens de uitvoering van het onderzoek het uw verantwoordelijkheid is om de privacyrichtlijnen te volgen. De Erasmus Universiteit Rotterdam adviseert om de richtlijnen van de FAQ te hanteren om zorg te dragen dat de gegevens authentiek, van hoge kwaliteit zijn en op de juiste wijze worden verwerkt. Dit houdt ook in dat u deelnemers informeert over het onderzoek en dat u bij de opslag en het gebruik van persoonsgegevens de vertrouwelijkheid ervan waarborgt.

Bij het afwijken van het voorgestelde advies van de Erasmus Universiteit Rotterdam, zoals is opgenomen in de FAQ, valt onder uw verantwoordelijkheid.

Ik verklaar hierbij dat de studie zal worden uitgevoerd in overeenstemming met de privacyrichtlijnen van de afdeling Bestuurskunde en Sociologie van de Erasmus Universiteit Rotterdam. Ik heb alle vragen naar waarheid beantwoord.

Naam van de student:

Thomas Hetteema

Datum:

07-04-2021

Bijlage I - informatie- en toestemmingsformulier

Privacyverklaring Flitspanel

Deze privacyverklaring beschrijft hoe het Flitspanel wordt ingezet, welke gegevens worden verzameld en hoe deze gegevens worden gebruikt.

Wat is het Flitspanel?

Het Flitspanel is een onderzoekspanel met ruim 10.000 medewerkers uit de publieke sector die zich hiervoor hebben aangemeld. Via het Flitspanel worden onderzoeken uitgevoerd die betrekking hebben op het werken bij de overheid, HRM en werkgeverschap.

Het Flitspanel, dat al bestaat sinds 2006, is tot stand gekomen op initiatief van de Directie Ambtenaar & Organisatie van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelatie (BZK) om snel en gefundeerd antwoord te kunnen geven op ad hoc (beleids)vragen.

Inmiddels wordt het Flitspanel gebruikt door allerlei overheidsorganisaties, zoals diverse ministeries, A&O-fondsen en universiteiten.

Het beheer van het Flitspanel en de uitvoering van de onderzoeken is door het ministerie van BZK ondergebracht bij het programma InternetSpiegel van ICTU. Het Flitspanel is geregistreerd bij de Autoriteit Persoonsgegevens (AP).

Wie is verantwoordelijk voor het Flitspanel?

Het ministerie van BZK is als eigenaar van het Flitspanel een verwerkingsverantwoordelijke.

BZK heeft het beheer en de uitvoering van het Flitspanel belegd bij ICTU. Hierdoor is ICTU in de zin van de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) een verwerker. De leverancier van de enquêtesoftware (Survalyzer) waarin het Flitspanel wordt beheerd en waarmee de Flitspanelonderzoeken worden afgenomen, is een subverwerker

Wie mogen gebruik maken van het Flitspanel?

Alle werkgevers in de [\(semi-\)publieke sector](#) kunnen gebruik maken van het Flitspanel voor onderzoek. Ook A&O-fondsen en universiteiten kunnen gebruik maken van het Flitspanel. Onderzoeksbureaus mogen alleen in opdracht van een werkgever in de (semi-)publieke sector gebruik maken van het Flitspanel.

Welke (persoons)gegevens worden verzameld?

Bij de registratie bij het Flitspanel ontvangt u van ICTU een vragenlijst waarin wordt gevraagd de volgende gegevens te verstrekken:

- Emailadres
- Voornaam
- Geboortjaar
- Geslacht
- Opleiding
- Sector waarin u werkzaam bent
- Type functie
- Leidinggevend of niet

Deze gegevens worden gebruikt om u uit te nodigen voor Flitspanelonderzoeken die van toepassing zijn op uw situatie. Hierbij verzamelt ICTU:

- De door u gegeven antwoorden op alle vragen in de vragenlijst
- De door de enquêtesoftware bijgehouden loggegevens, bijvoorbeeld of de vragenlijst volledig is ingevuld of niet.

Daarnaast gebruikt ICTU uw e-mailadres voor communicatie-uitingen aangaande het Flitspanel (zoals een periodieke nieuwsbrief). Uw (persoons)gegevens worden nooit gebruikt voor commerciële doeleinden.

Wie heeft toegang tot uw (persoons)gegevens?

Uw (persoons)gegevens zijn uitsluitend toegankelijk voor enkele ICTU-medewerkers die verantwoordelijk zijn voor het beheer van het Flitspanel en de uitvoering van de Flitspanelonderzoeken. Deze ICTU-medewerkers houden zich aan de gedragsnormen Onderzoek en Statistiek. Zij hebben een geheimhoudingsverklaring ondertekend en gaan integer om met uw (persoons)gegevens.

Aan wie worden uw (persoons)gegevens/antwoorden verder verstrekt?

Na afronding van een Flitspanelonderzoek ontvangt de opdrachtgever van het onderzoek een databestand van ICTU met daarin de onderzoeksresultaten. Dit databestand bestaat uit alle antwoorden van de Flitspanelleden die hebben deelgenomen aan het onderzoek, inclusief enkele voor analyses benodigde achtergrondkenmerken (bijvoorbeeld geslacht, opleiding, sector).

De opdrachtgever van een Flitspanelonderzoek ontvangt nooit uw naam/emailadres in het databestand en ook niet de naam van de organisatie waar u werkzaam bent. Het databestand bestaat uit gepseudonimiseerde gegevens die niet naar u toe te leiden zijn, tenzij u zelf identificerende gegevens gebruikt in een antwoord op een open vraag.

Met de opdrachtgevers van Flitspanelonderzoeken worden contractuele afspraken gemaakt over het gebruik van de onderzoeksresultaten. Zij conformeren zich hierdoor met de gedragscode voor Onderzoek en Statistiek (Gedragscode op basis van artikel 40 AVG).

Hoe worden uw (persoons)gegevens beveiligd?

De verzameling en verwerking van de (persoons)gegevens gebeurt altijd conform de Algemene verordening persoonsgegevens (AVG).

ICTU zorgt conform wet- en regelgeving voor passende technische en organisatorische maatregelen om uw (persoons)gegevens te beveiligen tegen verlies en tegen enige vorm van onrechtmatige verwerking. Met de leverancier van de enquêtesoftware Survalyzer zijn afspraken gemaakt in een subverwerkersovereenkomst.

Bent u verplicht om mee te werken?

U bent niet verplicht om mee te werken. Medewerking wordt wel erg op prijs gesteld.

U bent vrijwillig lid van het Flitspanel en u kunt zich altijd uitschrijven via flitspanel@ictu.nl of via uw persoonlijke profielpagina. De gegevens op uw persoonlijke profielpagina worden dan verwijderd.

Uw rechten

U heeft recht op inzage en correctie van uw gegevens. De gegevens die van u bekend zijn, zijn inzichtelijk op uw persoonlijke profielpagina. Verder heeft u, tijdens de invulperiode van een Flitspanelonderzoek, het recht om bezwaar te maken tegen het gebruik van uw gegevens in dit onderzoek. In de uitnodiging bij dit onderzoek staat wanneer de veldwerkperiode van dit onderzoek afloopt. Indien deze datum in het belang van het onderzoek zal wijzigen, wordt u hiervan op de hoogte gebracht.

Meer weten over uw rechten? Ga dan naar

<https://autoriteitpersoonsgegevens.nl/nl/onderwerpen/algemene-informatie-avg/rechten-van-betrokkenen>

Contact

Voor vragen of opmerkingen over de verwerking van uw (persoons)gegevens en/of de beveiliging van uw gegevens kunt u contact opnemen met Catharina Kolar en/of Tessa Janssen via flitspanel@ictu.nl

Januari 2020

Bijlage II – Uitnodigingsmail naar respondenten. Onderdeel Privacy en toestemmingsverlening

Bij het publiceren van de resultaten worden de gegevens zodanig gepresenteerd dat het niet mogelijk is individuele personen of organisaties te herleiden. De resultaten zullen worden bewaard, geëvalueerd en gecommuniceerd in anonieme vorm. De verzamelde gegevens worden uitsluitend gebruikt voor onderzoeksdoeleinden.

Door de vragenlijst in te vullen, geeft u toestemming voor het verwerken van uw gegevens in ons onderzoek. Wanneer de resultaten van dit onderzoek bekend zijn, ontvangt u een terugkoppeling van de resultaten.

Bijlage 5: Pattern matrix Exploratieve Factoranalyse

In deze bijlage is de pattern matrix bijgevoegd. In onderstaande tabel is inzichtelijk gemaakt welke keuzes zijn gemaakt met betrekking tot het selecteren van items. De factorladingen die rood ingekleurd zijn, zijn verwijderd omdat deze een lagere factorlading hadden dan 0,4, of omdat deze op een andere factor laadden dan de andere items van hetzelfde concept. De groen ingekleurde items zijn meegenomen als items van een concept.

Pattern Matrix ^a											
	Factor										
	1	PJ-fit	Compl + clar	Prestaties	P-O fit	Connection	Rolduidelijk	Sociale integratie	9	Self-effic	11
Ik ben door de organisatie actief op de hoogte gebracht van beleid (zoals beleid over diversiteit en inclusie) binnen de organisatie			-0,461								0,317
Ik ben door de organisatie actief op de hoogte gebracht van procedures (zoals urenregistraties of ziekmelding) binnen de organisatie			-0,585			0,391					
Ik ben door de organisatie gewezen op de gedragsregels die hier gelden			-0,513								
De organisatie heeft mij duidelijk gemaakt wat het doel van mijn functie is			-0,740								
De organisatie heeft mij duidelijk gemaakt hoe mijn functie past binnen de doelen en strategie van de organisatie			-0,756								
De organisatie heeft mij duidelijk gemaakt welke verantwoordelijkheden bij mijn functie horen			-0,610								
De organisatie heeft mij duidelijk gemaakt op welke punten ik beoordeeld word			-0,405						0,325		
De organisatie heeft mij een (virtuele) rondleiding gegeven langs alle organisatiefaciliteiten									0,494		
Ik ben door de organisatie voorgesteld aan mijn collega's						0,800					
Ik ben door de organisatie gestimuleerd om kennis te maken met mijn collega's						0,787					

Ik ben door de organisatie gestimuleerd om deel te nemen aan sociale momenten binnen de organisatie					0,677		0,303		
De organisatie heeft mij duidelijk gemaakt hoe ik collega's kan bereiken (bijvoorbeeld: portalen, Yammer, e-mail, telefoon etc.)					0,499				
De organisatie heeft mij duidelijk gemaakt wat de normen en waarden zijn in deze organisatie			-0,458					0,312	
De organisatie heeft mij duidelijk gemaakt wat de voorkeuren zijn in de organisatie als het gaat om gebruiken zoals de viering van een verjaardag, gezamenlijk lunchen of pauze houden								0,507	
De organisatie heeft mij op de hoogte gebracht van de geschiedenis van de organisatie						0,350			
De organisatie heeft mij geholpen het jargon (de taal) van de organisatie eigen te maken								0,450	
De organisatie heeft mij duidelijk gemaakt wie ik moet benaderen om iets voor elkaar te krijgen						0,428			
Mijn waarden sluiten aan bij de waarden van mijn organisatie					0,690				
Mijn doelen lijken sterk op de doelen van mijn organisatie					0,705				
Mijn waarden komen overeen met de waarden van andere medewerkers in mijn organisatie					0,549				
Alles bijeengenomen denk ik dat ik goed pas bij mijn organisatie					0,700				
Ik heb de juiste competenties en vaardigheden om deze baan uit te voeren		0,804							
Mijn competenties passen bij de eisen van deze baan		0,848							

Er is een goede match tussen de eisen van deze baan en mijn vaardigheden		0,793							
Ik ben de juiste persoon voor dit type werk		0,489							
Mijn persoonlijkheid matcht met het profiel van mijn team					0,347				0,366
Mijn persoonlijkheid matcht met de persoonlijkheid van het team									0,603
Mijn persoonlijkheid is een mooie aanvulling op de persoonlijkheid van mijn team									
Ik weet wat er van mij verwacht wordt op het werk						-0,439			
De vereisten van mijn baan zijn duidelijk						-0,511			
Ik weet met zekerheid wat ik moet doen op het werk						-0,435			0,313
Mijn taken zijn duidelijk omschreven			-0,355			-0,438			
Ik weet wat ik moet doen voor elk aspect van mijn baan						-0,327			0,330
Ik ben bekend met de organisatierituelen, ceremonies en vieringen binnen mijn organisatie								0,557	
Ik ken de gewoonten binnen mijn organisatie								0,619	
Ik ben bekend met de doelen van mijn organisatie									
Ik ben bekend met de geschiedenis van mijn organisatie	0,360					0,371		0,312	
Ik begrijp de betekenis van woorden en jargon binnen mijn organisatie	0,699								
Ik begrijp wat de afkortingen in mijn werk betekenen	0,774								
Ik weet wie ik moet benaderen om iets voor elkaar te krijgen	0,376								
Ik heb geleerd hoe dingen binnen deze organisatie ècht werken	0,387								0,348
Ik ben bekend met de normen en waarden van deze organisatie	0,417								
Ik ben bekend met de gewenste manier waarop we binnen de	0,517								

organisatie met elkaar omgaan															
Ik beschouw mijn collega's als vrienden															0,505
Ik word uitgenodigd voor informele bijeenkomsten binnen mijn team of organisatie											0,776				
Ik word als onderdeel van mijn team beschouwd											0,448				
Ik word uitgenodigd voor sociale bijeenkomsten op mijn werk											0,783				
Ik ben ervan overtuigd dat de meeste collega's met wie ik samenwerk mij aardig vinden											0,461				
Ik heb er vertrouwen in dat ik goed kan omgaan met onverwachte gebeurtenissen op het werk														-	0,528
Ik kan in mijn werk de rust bewaren in moeilijke situaties, omdat ik kan terugvallen op mijn aanpassingsvermogen														-	0,560
Ik heb de overtuiging dat ik een oplossing kan bedenken bij problemen in mijn werk														-	0,676
Ik heb het gevoel dat ik alles wat er in mijn werk gebeurt aankan														-	0,497
lukte het mij om mijn werk op tijd af te krijgen											0,750				
lukte het mij om het beoogde resultaat van mijn werk te behouden											0,735				
lukte het mij in mijn werk om hoofdzaken van bijzaken te scheiden											0,518				
lukte het mij om mijn werk goed uit te voeren											0,873				
heb ik een optimale planning gemaakt											0,617				
<p>Extraction Method: Principal Axis Factoring. Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization. a. Rotation converged in 33 iterations.</p>															

