

TOINE AL

DE

INTR 

49 tips voor het inwerken

DUCTIE

van nieuwe medewerkers

GIDS

HAYSTACK

*'De introductiegids is een aanrader voor iedereen die zich niet alleen afvraagt hoe een talentvolle medewerker binnen te halen, maar vooral ook te behouden tijdens de cruciale eerste werkperiode. Juist in die periode, waarin de medewerker vooral ontvankelijk is voor ideeën, concepten en belangrijke normen & waarden van de organisatie wil je alle kansen op succes benutten. Alhoewel De Introductiegids geen vernieuwende theorieën bevat, biedt het boek een helder overzicht en verrassend veel tips en suggesties. Niet alleen lezen dus, maar vooral: er mee aan de slag!'*

Michiel van Asbeck, directeur Raymakersvander-Bruggen

*'Het bevorderen van een goede inzetbaarheid (employability) en 'een leven lang leren' slaagt alleen als je rekening houdt met individuele verschillen van medewerkers. En de bekwaamheden en affiniteiten van medewerkers met betrekking tot werk en persoonlijke ontwikkeling verschillen sterk. Een gedegen socialisatieproces legt de basis voor een integrale wederzijdse uitwisseling van wensen en verwachtingen. Ofwel: het psychologisch contract tussen medewerker en leidinggevende. De Introductiegids is een handzaam boek. Het helpt de eerste fundamentele voor loopbaanontwikkeling op een weloverwogen manier neer te zetten.'*

Prof. dr. Beatrice I.J.M. van der Heijden, hoogleraar Strategisch HRM

*'Toine Al schreef een (dik) boek over introductie van nieuwe medewerkers; belangrijker dan je op het eerste gezicht denkt! Kosten noch moeite gespaard voor het vinden van de nieuwe medewerker? Dan zeker zo veel aandacht besteden aan de introductie in de organisatie. Het is dé periode waarbinnen de medewerker besluit om te blijven of niet. De nieuwe medewerker wil zich welkom en belangrijk voelen, net zoals tijdens de sollicitatieprocedure waarbij hij zelfs uitverkoren werd om de organisatie te komen versterken.'*

Hetty Moll, directeur/eigenaar Compagnon

# INHOUDSOPGAVE

## Voorwoord | 11

## Inleiding | 13

### DEEL 1 **Wat een goede introductie oplevert | 17**

#### **1 Een goede introductie werkt | 18**

Wat levert een effectieve introductie op? | 18

Ben ik verplicht om een introductieprogramma te hebben? | 23

Wat moet je als werkgever doen? | 25

Wat betekent een nieuwe baan voor de medewerker? | 27

#### **2 Introductiebeleid goed georganiseerd | 31**

Drie inwerkmethoden | 34

Hoeveel tijd kost het opzetten van een introductieprogramma? | 36

Wie betrek je bij de opzet van het introductieprogramma? | 37

#### **3 Programma's voor specifieke medewerkers | 41**

### DEEL 2 **Tips | 51**

#### STAP 1 **Wat wil je bereiken met het introductiebeleid? | 53**

1 Maak van het introductieprogramma een introductieperiode | 54

- 2 Verbeter het introductieprogramma systematisch | 55
- 3 Zet alle informatie online | 57
- 4 Maak kennismaken tot een ervaring | 58
- 5 Benadruk de unieke cultuur van je organisatie | 59
- 6 Speel open kaart over een cultuurverandering | 60
- 7 Geef leidinggevend een speciaal introductieprogramma | 61
- 8 Gebruik standaard informatiemateriaal als je veel mensen introduceert | 62
- 9 Zorg voor universele informatie | 63
- 10 Promoot nieuw beleid | 64
- 11 Bespreek de huisregels persoonlijk | 65

## STAP 2 **Van werving en selectie tot de eerste werkdag | 67**

- 12 Toon je een aantrekkelijke werkgever voor schaars talent | 68
- 13 Stem sollicitatieprocedures en introductieprogramma's op elkaar af | 70
- 14 Geef al aandacht voordat de eerste werkdag aanbreekt | 71
- 15 Geef al belangrijke informatie voordat de eerste werkdag aanbreekt | 72
- 16 Informeer medewerkers over de komst van een nieuwe collega | 74
- 17 Zorg voor een goede overdracht van de werkzaamheden | 76
- 18 Geef de nieuwkomer een warme, persoonlijke eerste werkdag | 77
- 19 Houd rekening met functie en niveau | 80
- 20 Geef een rondleiding vóór de eerste werkdag | 81
- 21 Introduceer het introductieprogramma | 82
- 22 Schakel collega's in voor een goede start | 83

## STAP 3 **Het programma voor de eerste werkdag | 84**

- 23 Geef nieuwkomers een buddy | 85
- 24 Regel een bureau en andere praktische voorzieningen | 87
- 25 Geef nieuwkomers een nuttige taak | 88

- 26 Wees voorbereid op vraagtekens | 89
- 27 Maak tijd vrij voor de introductie | 90
- 28 Geef de nieuwkomer een kleine attentie | 91
- 29 Pas op met ontgroeningsrituelen | 92
- 30 Geef de nieuwkomer voor de functie relevante informatie | 93
- 31 Wees open over roddels en romances | 94
- 32 Bespreek de ongeschreven regels | 95
- 33 Stimuleer de ontwikkeling van de nieuwe medewerker | 96

#### STAP 4 **Van inwerken tot optimaal inzetten | 97**

- 34 Benut de meest ontvankelijke periode | 98
- 35 Je eigen mensen zijn de beste trainers | 99
- 36 Gun bekenden ook een introductie | 100
- 37 Smeer het introductietraject uit over een langere periode | 101
- 38 Vraag nieuwkomers naar getalenteerde oud-collega's | 102
- 39 Smeed collegiale banden tussen nieuwkomers | 103
- 40 Probeer de nieuwe medewerker uit | 104
- 41 Moedig commentaar aan | 105
- 42 Maak een smoelenboek | 106
- 43 Bouw rustmomenten in op de eerste werkdagen | 107
- 44 Vermijd lastige situaties | 108
- 45 Introduceer overgeplaatste medewerkers | 109
- 46 Begin een relatie met de medewerker | 110
- 47 Introduceer beslissers en experts | 111
- 48 Laat nieuwkomers ervaringen delen | 112

#### STAP 5 **Omgaan met specifieke groepen nieuwe medewerkers | 113**

- 49 Geef ook tijdelijke medewerkers een introductie | 114

## DEEL 3 **Best practices | 115**

- 1 KPMG | 116
- 2 Rabobank Nederland | 121
- 3 Corus | 125
- 4 Nike Europe | 129
- 5 IKEA Nederland | 133
- 6 KLM Engineering & Maintenance | 138
- 7 Achmea, divisie Bancaire Distributie | 142
- 8 Feenstra | 146
- 9 Management Events | 150
- 10 Moonen | 154
- 11 Guerilla Games | 158
- 12 Andarr | 162
- 13 VU medisch centrum | 166
- 14 De CLERCQ advocaten, notarissen en belastingadviseurs | 171

## **Checklists voor introductieprogramma's | 175**

### **Met dank aan | 182**

### **Meer weten? | 183**

### **Over Toine AI | 184**

## INLEIDING

*Op een frisse maandagochtend meldt een nieuwe medewerker zich bij de receptie van een bedrijf in een middelgrote plaats in Zuid-Holland. De receptioniste is niet op de hoogte van zijn komst. Nadat de jongeman zijn naam enkele malen heeft herhaald en uiteindelijk gespeld, kijkt de receptioniste enige tijd met gefronst voorhoofd naar het beeldscherm. 'Uw naam staat niet in het systeem.' Er is ook geen badge voor hem aangemaakt.*

*'Weet u bij wie u moet zijn?' vraagt ze aan de nieuwe medewerker. De genoemde persoon is nog niet aanwezig. 'Weet u zelf de weg naar de afdeling?' Dat weet de nieuwe medewerker. Voorzien van een noodpasje mag hij doorlopen. Eenmaal op de afdeling aangekomen blijkt er nog geen werkplek te zijn geregeld.*

Een eerste indruk maak je maar één keer. Een nieuwe medewerker wil het gevoel hebben dat hij welkom is, dat hij gewaardeerd en gerespecteerd wordt. Dat is niet moeilijk, maar je moet het als werkgever wel dóén. Beter gezegd: iemand moet het doen.

Het bovenstaande voorval is waar gebeurd. Je hoeft geen deskundige te zijn om te begrijpen dat zo'n ontvangst een bron van onzekerheid en disloyaliteit is. De kans dat deze medewerker lang bij de organisatie blijft, is klein. Toch overkomt duizenden nieuwe medewerkers jaarlijks iets soortgelijks.

De oorzaak kan onzorgvuldigheid, onwetendheid of gewoon onverschilligheid zijn. Het kan zijn dat de organisatie en haar medewerkers door allerlei interne problemen zo met zich zelf bezig zijn, dat dit het gevolg is. Zo'n organisatie kun je als werknemer misschien maar beter mijden.

In veel organisaties is gelukkig wél nagedacht over de vraag hoe je een nieuwe medewerker in de organisatie inwijdt. Weinig organisaties zijn echter helemaal tevreden over het introductieprogramma, of ze merken dat de gekozen aanpak snel verouderd. De samenleving verandert in hoog tempo. Ook bedrijven ontwikkelen zich, ze kiezen voor een andere werkwijze, ze fuseren of ze worden overgenomen. Daarnaast is het gebruik van internet snel toegenomen, nieuwe digitale media zijn voor iedereen beschikbaar en werknemers oriënteren zich anders op de arbeidsmarkt. Ook stellen werknemers tegenwoordig andere eisen aan hun werk en hun werkgever. Dat heeft allemaal invloed op hoe werknemers aan een nieuwe werkring wennen.

Deze gids is geschreven voor iedereen die een introductieprogramma wil ontwikkelen of verbeteren. Aan de hand van korte, toegankelijke hoofdstukken bevat dit boek alle basisingrediënten van een effectief introductieprogramma.

De inleidende hoofdstukken in het eerste deel beschrijven wat een goede introductie van medewerkers je organisatie concreet oplevert. In het eerste hoofdstuk wordt de vraag beantwoord waar het bij de introductie van een nieuwe medewerker voor de organisatie eigenlijk om draait en wat het betekent voor een nieuwe medewerker om zijn weg te moeten vinden in een nieuwe werkomgeving. In het tweede hoofdstuk worden vijf stappen beschreven waarin je het introductieproces kunt verdelen. Ook lees je antwoorden op verschillende vragen: welk doel kan de introductie voor de organisatie hebben? Wie stelt het introductieprogramma op en wat zijn effectieve methoden van aanpak? Bovendien bevat het hoofdstuk een 'snelle start' waarmee je in een halfuur de introductie van een nieuwe medewerker kunt voorbereiden. In het derde hoofdstuk komen enkele specifieke categorieën van mede-

werkers aan bod die een speciale introductieaanpak verdienen. Het tweede deel van dit boek bevat 49 praktische tips en adviezen die elk één concreet aspect van de introductie beschrijven. De tips zijn op een logische manier onderverdeeld, zodat je voor elke fase van het programma makkelijk de juiste kunt vinden. Veel tips zijn aangevuld met handige lijstjes met aandachtspunten en concrete voorbeelden.

Het derde deel bevat veertien praktijkbeschrijvingen die een kijkje in de keuken geven bij onder meer IKEA, Corus, KLM en KPMG.

Achter in het boek staat ten slotte een checklist met daarin de belangrijkste zaken die je op de eerste dag maar beter goed geregeld kunt hebben. Daarnaast helpt de checklist bij een wat grondiger aanpak van het opzetten van introductiebeleid voor alle toekomstige nieuwe medewerkers, ongeacht hun functie en aantal, en het soort en de grootte van de organisatie.

Als je je eerst wilt inlezen in de context en de achtergronden van introductiebeleid, kun je het best beginnen met deel 1. Als je direct praktische tips en voorbeelden nodig hebt om op je eigen situatie toe te passen, kun je beginnen met de tips in deel 2 of de best practices in deel 3. Lees de tips over de onderwerpen die op dit moment relevant voor je zijn of de cases van organisaties die lijken op je eigen organisatie. Het boek helpt je steeds op weg, ook zonder het van kaft tot kaft te lezen.

Dit boek is geschikt voor leidinggevendenden, managers, ondernemers en ieder ander die belang heeft bij een goede introductie van zijn medewerkers. Het is geschikt voor hr-managers en hoofden van facilitaire diensten die introductiebeleid willen opzetten en implementeren en verder voor iedere medewerker die de taak heeft om nieuwe medewerkers te ontvangen en te begeleiden in

de organisatie, van mentoren en buddy's tot en met secretaresses, en iedereen ertussenin.

Kortom: dit boek bevat alles om je introductiebeleid tot een succes te maken en ervoor te zorgen dat nieuwe medewerkers de organisatie snel en goed leren kennen. En dat die nieuwe medewerkers in niet meer tijd dan strikt noodzakelijk productief én optimaal inzetbaar zijn.

## 8 GEBRUIK STANDAARD INFORMATIE-MATERIAAL ALS JE VEEL MENSEN INTRODUCEERT

Als je een paar keer per week hetzelfde verhaal moet afdraaien, is dat weinig bevorderlijk voor de kwaliteit van de boodschap. De grootste kans op een slaapverwekkend en zielloos onthaal loop je in bedrijven waar het verloop groot is, bijvoorbeeld onder verkooppersoneel in grote winkelketens, callcentermedewerkers en personeel in fastfoodrestaurants. Zo was het verloop bij sommige vestigingen van bekende fastfoodbedrijven en modeketens wel vijftig tot zestig procent per jaar. Dit betekent dat er wekelijks tientallen medewerkers moeten worden ingewerkt. Dat kost leidinggevenden en staf niet alleen veel tijd, het enthousiasme is er na de vijftigste keer wel vanaf. En de kans dat zij informatie vergeten of te weinig nadruk geven, neemt toe. Win tijd en efficiency: gebruik bij een groot verloop op één functie standaard informatiemateriaal.

Overweeg ook eens een informatiefilmpje op een dvd of een usb-stick – misschien minder persoonlijk, maar het lijdt niet aan de voorgaande nadelen. Beelden zijn vaak sterker dan woorden, de commentaarstem erachter klinkt altijd even enthousiast en een digitale informatiedrager is nooit ziek of met vakantie.

 **Praktijkvoorbeeld** - Peter de Jong van KLM Engineering & Maintenance stelt elk jaar tussen de driehonderd en vierhonderd nieuwe freelance monteurs aan: 'Het kostte de direct leidinggevende in het verleden veel tijd om die tijdelijke medewerkers allemaal persoonlijk voor te lichten. Bij elke nieuwe lichting moest alles steeds opnieuw worden uitgelegd. Een voorlichtingsfilm op dvd heeft dit in één klap een stuk gemakkelijker gemaakt.'

## 37 SMEER HET INTRODUCTIETRAJECT UIT OVER EEN LANGERE PERIODE

Pappen en nathouden klinkt misschien wat negatief, maar daar komt het bij deze tip wel op neer. Het is moeilijk om aan goede medewerkers te komen. Heb je iemand eenmaal binnen, dan wil je alle kansen op succes benutten. Zoals hiervoor al aangegeven helpt een goed introductieprogramma de nieuwkomer bij de start van zijn loopbaan betrokken en enthousiast te maken. Een rondleiding langs de haven, de walsenrijen en de cokesovens op het enorme fabrieksterrein van Corus maakt indruk. Je voelt nu eenmaal niet elke dag de hitte van een witgloeiende staalplaat. Deze ervaring geeft de medewerker het gevoel bij te dragen aan een groter proces. Dat contact met het grotere geheel is belangrijk. Herhaal dit als het even kan regelmatig.

Deel relevante informatie op in behapbare delen en presenteer elk kwartaal een stukje. Dit is ook een goede manier om de band te verstevigen met medewerkers die voor hun werk bijvoorbeeld vaak onderweg zijn.



*Praktijkvoorbeeld* – Kees Warmerdam, directeur hr van Feenstra Installatiebedrijf: ‘Onder jonge schoolverlaters zien we hier een groot verloop. We kwamen tot de slotsom dat daar veel winst te behalen viel, met name door het introductieprogramma centraal te organiseren en meer keren per jaar. Ze komen dan vaker op het hoofdkantoor, ontmoeten collega’s van andere vestigingen en krijgen zo veel meer het gevoel dat ze deel uitmaken van het bedrijf.’

*‘Ze moeten gaan denken:  
wat een gaaf bedrijf is dit!’*

**Naam organisatie:** IKEA Nederland

**Soort organisatie:** ontwerpen, produceren, distribueren en verkopen van meubels, interieurartikelen en woonproducten

**Omvang:** circa 6000 medewerkers (totaal 125.000 medewerkers in 45 landen)

**Locatie:** Amsterdam Zuidoost (tevens hoofdkantoor Nederland)

**Typen medewerkers:** verkopers, interieuradviseurs, winkelinrichters, vulploeg- en magazijnmedewerkers, expeditiemedewerkers, caissières, marketing- en salesmedewerkers, keukenpersoneel, helpdeskmedewerkers, managers, leidinggevend en medewerkers van ondersteunende diensten

**Aantal nieuwe medewerkers:** circa 1200 per jaar

**Duur introductieprogramma eerste jaar:** circa 6 tot 12 werkdagen verspreid over vier maanden (afhankelijk van functie)

**Doel:** de medewerker vóór alles op functieniveau brengen

Eva de Boer, manager competence development: ‘Bij IKEA staat de introductie van de medewerker hoog op de agenda. Wij zijn ervan overtuigd dat dit ons helpt om ons te kunnen onderscheiden van onze concurrenten. Het ontwikkelen van kennis en vaardigheden heeft bij IKEA sowieso prioriteit. Een goede introductie is ook een middel om nieuwe mensen aan te trekken en ze aan

de organisatie te binden. We willen zowel voor klanten als voor medewerkers aantrekkelijk zijn. We beloven onze klanten mooi ontworpen meubels voor een redelijke prijs. En we beloven onze medewerkers dat zij zich bij IKEA verder kunnen ontwikkelen.'

#### *Belangrijkste doelen van het introductiebeleid*

'De medewerker zich zo snel mogelijk zeker laten voelen, hem zo snel mogelijk op het juiste functieniveau brengen zodat hij in staat is zijn functie goed uit te oefenen. En ervoor zorgen dat het IKEA-concept van Groningen tot Heerlen hetzelfde wordt uitgevoerd. Pas dan mag iemand volledig worden ingezet.'

#### *Het introductietraject in de praktijk*

'De medewerker krijgt voorafgaand aan zijn eerste werkdag het boekje *Eerste werkdag*. Daarin staat onder andere wie wij zijn, waar IKEA voor staat en welke waarden we hier hoog houden. Afhankelijk van de zwaarte van de functie duurt het introductieprogramma bij IKEA enkele weken tot enkele maanden. Het bestaat uit een algemeen deel dat voor iedereen gelijk is en een deel dat afhankelijk is van de specifieke functie. Daarnaast is er voor iedere nieuwe medewerker de zogenaamde vestigingsintroductie. Deze duurt drie dagen en brengt de medewerker alles over het IKEA-concept bij. Het belangrijkste is dat de nieuwe medewerker leert wat IKEA zo uniek maakt in de wereld. Hij moet het gevoel krijgen dat hij een goede keus gemaakt heeft door bij IKEA te gaan werken. Hij moet gaan denken: wat een gaaf bedrijf is dit! Verder worden nieuwe medewerkers wegwijs gemaakt in de veiligheidsregels, wat hun taken zijn, hoe zij kunnen samenwerken, welke afdelingen er zijn enzovoort. Er is een workshop fysieke

belasting, zowel voor bureamedewerkers als voor verkopers. Er zijn klanttrainingen, kassatrainingen, enzovoort. We maken daarvoor onder meer gebruik van e-learningmodules. Ook krijgt iedere medewerker een mentor.

***‘Een goed introductietraject trekt nieuwe mensen  
over de streep en bindt ze  
aan de organisatie’***

Het risico is dat mensen te snel beginnen en daardoor pas na langere tijd op niveau komen. De nieuwe medewerker moet daarom eerst over alle vereiste kennis en vaardigheden beschikken. Voor een verkoper op de keukenafdeling bijvoorbeeld duurt dat ongeveer vier maanden. De medewerker moet weten hoe een keuken gemaakt wordt, uit welke materialen die bestaat, hoe het magazijn werkt. Maar je moet natuurlijk ook je collega's leren kennen. Managers starten in zogenaamde leergroepjes. Zij volgen gezamenlijk een interne training voor IKEA-leidinggevendenden. Door landelijke trainingen te verzorgen gaan de leidinggevendenden deel uitmaken van het landelijke netwerk van IKEA-leidinggevendenden. Het programma besteedt aandacht aan allerlei aspecten van leidinggeven zoals IKEA die toepast. Ook hier willen we dat het helemaal volgens een en dezelfde unieke IKEA-aanpak gebeurt. Daarnaast bespreken zij regelmatig onderling de vragen en problemen waar ze in hun werk tegenaan lopen.

Na afloop van de starttraining krijgt iedere nieuwe medewerker een eindtoets, om te zien waar we eventueel nog wat meer moeten doen. Ook de mentor beoordeelt – aan de hand van een checklist – wat iemands niveau is en waar eventueel nog aandacht aan besteed moet worden.’

### *Valkuilen en recente verbeteringen*

‘In het verleden merkten we dat het onvoldoende duidelijk was wat iemand precies moest kunnen en kennen. Er is natuurlijk wel een functieomschrijving, maar die wordt per vestiging toch net even anders uitgelegd. En we willen juist dat het IKEA-concept overal hetzelfde wordt uitgevoerd. Dat geldt voor de manier waarop medewerkers met klanten omgaan, maar ook voor de manier waarop leidinggevenden met medewerkers omgaan. Verder willen we de trainingen altijd door interne medewerkers laten verzorgen. In het verleden lukte dat niet altijd doordat mensen druk zijn. Nu maken we plannings, zodat we altijd zeker zijn van interne trainers.’

### *Uitvoering en verantwoordelijkheid*

‘Ik stel de programma’s op in samenwerking met een extern bureau en de landelijke hr-manager van IKEA. Een extern bureau traint vervolgens de managers, maar altijd in aanwezigheid van een cotrainer van IKEA. Wij gaan ervan uit dat de medewerker zelf verantwoordelijk is voor de uitvoering van het programma, samen met zijn direct leidinggevende. Hr heeft vooral een signalerende functie, bijvoorbeeld wanneer het introductieprogramma niet of onvoldoende wordt opgepakt. Het programma is nu nog op verschillende manieren vastgelegd, zowel landelijk als per vestiging. We gaan het binnenkort allemaal centraal vastleggen en standaardiseren in een online systeem. Daarin kunnen we ook bijhouden welke medewerker welk onderdeel doorloopt heeft.’

*'In een krappe arbeidsmarkt wordt weer stevig geïnvesteerd in wervende campagnes en snelle procedures. Des te vreemder is het dat het niet zelden voorkomt dat medewerkers, zodra aangenomen, in het diepe belanden. Aandacht voor een zorgvuldige introductie is een must, zodat iemand zich ook écht welkom voelt en de kans krijgt op een goede manier bekend te raken met zijn nieuwe werk en zijn nieuwe organisatie. Dit praktisch opgezette boek van Toine Al geeft stap voor stap aan hoe je dit zo kunt aanpakken. Anders staat de voordeur dan wel wagenwijd open, maar de achterdeur ook....'*

dr. Petra Biemans, lector HRM en persoonlijk ondernemerschap

*'Het is bizar om te zien dat het verloop onder nieuw binnengehaald talent vaak het dubbele is van het verloop onder de medewerkers die al veel langer in het bedrijf werkzaam zijn. Hier gooien we dus veel geld weg, heel veel geld. Toine Al beschrijft het ei van Columbus en hij doet dat op een heel praktische manier: besteed eens wat goed georganiseerde aandacht aan het welkomstprogramma voor nieuwe medewerkers. Het is eigenlijk te dol voor woorden dat zijn boek nodig is, maar geloof me, aan dit boek hadden we echt behoefte.'*

Hein Knaapen, directeur Human Resources KPN

*'Veel werkgevers doen ongelooflijk grote moeite om de goede mensen binnen te krijgen. Zij investeren tijd en geld in prachtige werving en zorgvuldige selectie. En dan....valt het vaak stil bij de introductie. Het is tekenend dat de Nederlandse HRM-literatuur nauwelijks aandacht aan introductie besteedt. Maar dat gat is met het boek van Toine Al gevuld. De introductiegids is een praktisch boek met veel 'how-to'-houvast.'*

Hans van der Heijden, manager Arbeidsvoorwaarden & Regelingen Rabobank Nederland; auteur van o.a. *De WERKelijkheid van morgen; 7 megatrends die HRM op z'n kop zetten*

49 tips  
voor het  
inwerken  
van nieuwe  
medewerkers

**DE  
INTR  
DUCTIE  
GIDS**

Nog steeds worden veel nieuwe medewerkers op de eerste werkdag aan hun lot overgelaten. Een enorme verspilling van productiviteit en een bron van frustratie, demotivatie en verloop!

Geef nieuwe medewerkers van hoog tot laag een vliegende start met de strategieën en praktische tips uit *De introductie-gids* en maak ze snel en efficiënt wegwijs in je organisatie.

*Inclusief veertien best practices van bedrijven met een bijzonder introductiebeleid!*

Een onmisbaar handboek voor ondernemers, leidinggevendenden, p&o'ers en ieder ander die nieuwe collega's wil inwerken en motiveren.



**Toine Al**, voormalig hoofdredacteur van hr-vakblad *IntermediairPW*, schrijft als publicist over management en personeelsbeleid.

HAYSTACK

