
Managementsamenvatting

Hybride werken

Onboarding



2021

dr. Ellen Houben
dr. Debby Beckers
dr. Yannick Griep
dr. Madelon van Hooff
Prof. dr. Sabine Geurts



In samenwerking met:

dr. Wendela Hooftman – TNO

dr. Gijsbert Van Lomwel - Nederlandse Vereniging voor Arbeids- & Bedrijfsgeneeskunde (NVAB)

drs. Xavier Margreet – Werkgeversvereniging AWWN

dr. Jelderik Schutz – Nederlandse Vereniging voor Personeelsmanagement & Organisatieontwikkeling (NVP)

dr. Erwin Speklé – ArboUnie/Human Factors

Msc. Yvette Tietema – Vakbond FNV

Prof. dr. Allard van der Beek – Amsterdam UMC

Prof. dr. Rob Blomme – Nyenrode Business Universiteit

Prof. dr. Pascale Peters – Nyenrode Business Universiteit

Prof. dr. Marc van Veldhoven – Tilburg University

dr. Mara Yerkes – Universiteit Utrecht

Met dank aan:

dr. Erik van de Haar – Sociaal Economische Raad (SER)



Dit document is tot stand gekomen met behulp van subsidie van Instituut Gak (Gak dossiernummer = 2020-163. Projecttitel = *Samen op weg naar toekomstbestendig beleid voor flexibele werktijden & thuiswerken*). Instituut Gak wil een bijdrage leveren aan de kwaliteit van de sociale zekerheid in Nederland door financiële ondersteuning van onderzoek, projecten en leerstoelen. Meer informatie is te vinden op www.instituutgak.nl.



Inhoudsopgave

Inleiding	4
Compliance	5
Aandachtspunten in een hybride werkcontext	5
Clarification	7
Aandachtspunten in een hybride werkcontext	7
Cultuur	9
Aandachtspunten in een hybride werkcontext	10
Connectie	11
Aandachtspunten in een hybride werkcontext	12
Algemeen	14
Referenties	14



Inleiding

Deze managementsamenvatting omvat een kort hands-on document omtrent de onboarding van nieuwe medewerkers in een hybride werkcontext (zie verder). Een uitleg van de kernbegrippen, theorie en achtergrondinformatie zijn te vinden in het bijhorend kennisdossier (zie website).

Onboarding verwijst naar alle formele en informele praktijken, programma's en beleidslijnen die door een organisatie worden aangeboden om het socialisatieproces¹ van nieuwe medewerkers binnen de organisatie te faciliteren [1]. Een succesvol onboardingsprogramma richt zich op vier C's: Compliance (d.w.z., het aanleren van beleidsgerelateerde regels en voorschriften van de organisatie), Clarification (d.w.z., het verduidelijken van de rol en verwachtingen aan de nieuwkomer), Cultuur (d.w.z., het bijbrengen van gedeelde aannames, waarden en overtuigingen over hoe mensen zich in de organisatie gedragen) en Connectie (d.w.z., de mogelijkheid bieden aan nieuwe medewerkers om de nodige relaties en netwerken op te bouwen om succesvol te zijn in de organisatie)² [2].

Hoe organisaties deze vier C's nastreven in het onboardingsprogramma, kan veranderen in de hybride werkcontext van de nabije toekomst. In een hybride werkcontext volbrengen medewerkers een deel van hun contractuele uren elders, meestal thuis [3]. Deze managementsamenvatting helpt u om het onboardingsprogramma van uw organisatie aan te passen aan deze nieuwe werkcontext.

Voor elk van de vier C's, vindt u in dit document eerst verschillende praktijken die uw organisatie kan toepassen in het onboardingsprogramma, waarna enkele concrete tips volgen. Vervolgens benoemen we verschillende uitdagingen in het onboardingsproces die zich in een hybride werkcontext kunnen voordoen. We eindigen met enkele tips rond het aanpassen van het onboardingsprogramma aan een hybride werkcontext. Het document kan dus als een werkdocument gebruikt worden om na te gaan welke onboardingspraktijken al in uw organisatie aanwezig zijn en waar nog ruimte voor verbetering is, met het oog op de hybride werkcontext van de nabije toekomst.

¹ Wanneer een nieuwkomer bij zijn/haar nieuwe werkgever start, gaat deze door een socialisatieproces. Dit proces is het individuele proces waarbij de nieuwe medewerker zich de functie, rollen en de cultuur van de werkplek en organisatie 'eigen maakt' [34], [35].

² Zie kennisdocument "Activiteiten en Doelstellingen van Onboarding" (vanaf p.10) voor een uitgebreide uitleg omtrent de vier C's van onboarding.



Compliance

Het verschaffen van informatie aan nieuwe medewerkers over de beleidsgerelateerde regels en voorschriften van de organisatie tijdens de onboarding gebeurt in een traditionele werkcontext onder andere via:

- Een Q&A met (senior-)managers over bedrijfsspecifieke protocollen.
- Een sessie met presentaties van experts in verschillende taken/procedures (bv. veiligheidsexperts, IT-professionals).
- Het inrichten van een deel van de bedrijfswebsite speciaal voor nieuwkomers.
- Tonen hoe de nieuwkomer informatie kan vinden op de website.
- Een video en/of brochure over bedrijfsspecifieke vereisten.
- Een verklarende woordenlijst met bedrijfstermen ter beschikking stellen.
- Compliancetrainingen tijdens het oriëntatieprogramma voor alle nieuwkomers.
- Een medewerker toewijzen als 'buddy'³ van de nieuwkomer om te helpen bij onduidelijkheden of vragen [1], [4], [5].

TIP Overlaad de nieuwkomer niet met compliancetrainingen op de eerste dag. Verdeel deze over de eerste twee weken, zodat de nieuwkomer enthousiast, gemotiveerd en geïnspireerd blijft [6]!

TIP Voordat 'droge' compliancegerelateerde zaken (zoals regels en protocollen) worden behandeld, is het een goed idee om eerst leuke weetjes en informatie aan te bieden over de organisatie en het team, en succesverhalen binnen de organisatie te delen, met als doel de nieuwe medewerker te enthousiasmeren. Op deze manier begrijpt de nieuwkomer dat de compliancetraining een wellicht minder interessante, maar belangrijke, stap is om te kunnen werken in een inspirerende omgeving!

TIP Regel de noodzakelijke compliancegerelateerde zaken die verband houden met de nieuwe aanstelling (bv. ondertekenen van de nodige documenten voor de opstart) voorafgaand aan de start van de aanstelling soepel en vlot [6]. Dit kan bijvoorbeeld via e-mail of online platforms, maar het kan ook gecombineerd worden met bijvoorbeeld het afhalen van hardware (laptop, headset) door de nieuwkomer op de traditionele werkplek.

Aandachtspunten in een hybride werkcontext

! Het is belangrijk om het beleid omtrent hybride werken goed te communiceren aan de nieuwkomer zodat deze weet wat er van hem/haar verwacht wordt (bv. het aantal dagen

³ Een ervaren collega, met eenzelfde soort functie binnen de organisatie, die fungeert als laagdrempelig aanspreekpunt voor de nieuwkomer tijdens de onboardingsperiode. Dit contact wordt ingezet om de integratie en socialisatie van de nieuwkomer te ondersteunen [36].



dat de medewerker kan thuiswerken of regels omtrent beschikbaarheid en bereikbaarheid). Update ook de website met de nieuwe informatie rond hybride werken.

- ! Voorkom ongunstige gezondheidseffecten van een hybride werkcontext door tips aan te bieden over gezond en veilig (thuis-)werken en dit te faciliteren vanuit de organisatie (vb. op vlak van ergonomie, werk-privé balans, enz.)⁴.
- ! Moedig *best practices* aan op gebied van thuiswerken (bv. veilige wachtwoorden, werken met een VPN-verbinding) en spoor ook de nieuwe medewerkers aan om de ('veiligheids')regels en wetgeving na te leven tijdens het thuiswerken (bv. trainingen over cyberveiligheid en gegevensbescherming) [7].
- ! Compliance kan goed overgebracht worden via (online-)training. Zelfstudie (bv. via brochures) wordt minder effectief gevonden [8], [9].

⁴ Voor concrete tips zie <https://specials.nen.nl/whitepaper-gezonde-thuiswerkplek/thuiswerkplek/> en <https://nvab-online.nl/content/werk-privé-balans/>



Clarification

Het informeren over de rol, het takenpakket, en de verwachtingen inzake gedrag en prestaties van de nieuwkomer kan in een traditionele werkcontext onder andere via:

- Het geven van een realistische job preview (pre-onboarding: tijdens de sollicitatie).
- Een rondleiding door de bedrijfsfaciliteiten
- De leidinggevende een ononderbroken tijd in de agenda laten blokkeren om tijd met de nieuwkomer door te brengen, uitleg te geven over de taken, en in te lichten over de verwachtingen, doelstellingen, en projecten waarin hij/zij betrokken zal zijn.
- De nieuwkomer een collega voor een bepaalde tijd laten observeren ('meelopen met een collega').
- On-the-job training aanbieden.
- De buddy regelmatig laten vragen naar onder meer functiegerelateerde onzekerheden of knelpunten [1], [4], [5].

TIP Geef nieuwkomers bij het begin een beheersbaar project samen met enkele collega's om tijdens de eerste week te voltooien. Dit helpt de nieuwe medewerkers om meteen een waardevolle bijdrage te leveren, zonder zich overweldigd te voelen [10].

TIP Neem een te hoge taaklast weg bij de buddy's en mentoren door hen tijdelijk 25% van hun tijd/output te laten investeren in de nieuwkomer. Dit stelt hen in staat een betere onboardingservaring te creëren voor de nieuwe medewerkers en er spreekt erkenning en waardering uit voor deze belangrijke opdracht [11].

TIP Geef nieuwe medewerkers snel toegang tot de kennisbank van de organisatie. Het zal hen helpen om sneller bij te leren en ingewerkt te zijn [10].

TIP Bereid de werkplekken voor: zorg ervoor dat de nieuwkomer alle noodzakelijke tools ter beschikking heeft om zorgeloos aan de eerste dag te beginnen (bv. kantoorapparatuur, software, login, e-mailadres, etc.), zowel op de thuiswerkplek als op de traditionele werkplek [5].

TIP Leer de nieuwkomer kennen en pas de taken en rollen waar mogelijk aan de interesses, ambities en expertise van de nieuwkomer aan. Motiveer de nieuwkomer verder door enkele ontwikkelmogelijkheden te bespreken [5], [12].

Aandachtspunten in een hybride werkcontext

! In een hybride werkcontext zullen sommige werkprocessen (d.w.z., hoe de nieuwkomer de functie hoort uit te voeren) veranderen. Het is dus belangrijk om aandacht te hebben voor de nodige (ICT-) skills, en passende leermogelijkheden (bv. training, begeleiding) aan de nieuwkomers te bieden [13].



- ! Terwijl on-the-job training en een collega observeren in een traditionele werkomgeving informeel gebeurt, zal dit in een hybride context geformaliseerd moeten worden. Er zullen op voorhand meer afspraken gemaakt moeten worden om deze vormen van begeleiding goed te laten verlopen (bv. Wie ondersteunt wat? Wanneer werkt wie op de traditionele werkplek?).
- ! Geef de nieuwkomer voldoende tijd: de baan (maar ook de cultuur en collega's; zie verder) leren kennen vraagt meer tijd in een hybride werkcontext. Regelmatige check-in gesprekken die focussen op het onboarding- en socialisatieproces zullen de nieuwe werknemer hiermee helpen [2].
- ! Bespreek ook de voorkeuren van de nieuwkomer omtrent thuiswerken. Het beleid omtrent hybride werken zal meer flexibiliteit bieden aan de nieuwkomer. Het is verstandig om duidelijke afspraken te maken over hoe de nieuwkomer deze flexibiliteit wenst in te vullen en hoe dit past in het werkschema van het team.
- ! Ook feedbackmomenten zijn cruciaal in het beginstadium van de functie [14]. Feedbackmomenten gebeuren het best face-to-face [15], maar de frequentie is belangrijker dan de locatie: meerdere online feedbackmomenten zijn te verkiezen boven enkele face-to-face feedbackmomenten [16].



Cultuur

De formele en informele culturele waarden en verwachtingen van de organisatie overbrengen aan de nieuwkomer kan in een traditionele werkcontext onder andere via:

- Doorverwijzen naar een sectie van de bedrijfswebsite die speciaal is ontworpen om kennis te maken met de organisatiecultuur.
- De organisatiecultuur en waarden meenemen in het oriëntatieprogramma voor nieuwe medewerkers.
- De buddy hierover laten communiceren en beschikbaar laten zijn voor eventuele vragen hierover.
- Een aanspreekpunt (bv. een welkomstcoördinator vanuit HR) toewijzen dat de nieuwkomer hierover informeert.
- Iemand van een hoger hiërarchisch niveau aanduiden als mentor⁵ die, als rolmodel, handelt conform de organisatiecultuur [1], [4], [5].

TIP Een recente, groeiende, trend is om via onboarding portals de missie, visie en waarden van de organisatie te presenteren (naast welkomsberichtjes en introductievideo's van toekomstige collega's) [17].

TIP Bekijk als leidinggevende welke doelen, ambities en waarden de nieuwkomer belangrijk vindt en stem deze af te op de missie en doelstellingen van de organisatie. Zo voelt de nieuwkomer zich deel van een groter geheel en is hij/zij gemotiveerd om de doelstellingen te behalen [10].

TIP Betrek het gehele team en andere afdelingen bij de onboarding. Nieuwe medewerkers een warme onboardingservaring aanbieden, ondersteunt een positieve cultuur waarin medewerkers bereid zijn dezelfde steun te bieden aan nieuwkomers na hen [18].

TIP Het is moeilijk om de volledige cultuur te expliciteren. Moedig daarom ook het team en de buddy aan om met de nieuwkomer in gesprek te gaan over ongeschreven regels en normen binnen de organisatie. Sommige organisaties hebben zelfs een specifieke cultuur-buddy (bovenop de mentor en rol-buddy) die de nieuwkomers de unieke aspecten van de organisatiecultuur meegeeft en hen helpt met het bereiken van een 'natuurlijke plek' in het team [19].

⁵ Een contact dat op een hoger niveau tewerkgesteld is binnen de organisatie, dat de nieuwkomer ondersteunt op gebied van de loopbaanontwikkeling (bv. coaching, zichtbaarheid) en op psychosociaal gebied (bv. functie als rolmodel, kennismaking, bevestiging) [37].



Aandachtspunten in een hybride werkcontext

- ! De nieuwkomers (en de medewerkers in het algemeen) zullen in een hybride werkomgeving minder vaak op de traditionele werkplek aanwezig zijn, waardoor enerzijds het leren kennen van de organisatiecultuur moeizamer zal verlopen en anderzijds de organisatiecultuur zelf ook zal veranderen [20], [21].
- ! Door de organisatiecultuur (en de bijhorende filosofie, waarden, overtuigingen en doelstellingen) te expliciteren in het oriëntatieprogramma, kan de nieuwkomer deze makkelijker herkennen en integreren met zijn/haar impliciete ervaringen (zoals observaties van gedragingen en attitudes van medewerkers of gesprekken met de buddy, mentor, en/of HR) [22]. Zorg er dus voor dat de organisatiecultuur een speciale plek heeft op de bedrijfswebsite en dat deze up-to-date blijft. Dit is ook belangrijk (en misschien nog wel belangrijker) in een hybride werkomgeving.
- ! Uit onderzoek blijkt dat buddy's en mentoren een positieve invloed hebben op het socialisatieproces van de nieuwkomer en de fit met de organisatiecultuur [23], [24]. Hun rol, met betrekking tot het beantwoorden van vragen en het geven van feedback aan de nieuwkomer, wordt waarschijnlijk nog belangrijker in een hybride werkomgeving [9].
- ! De organisatiecultuur kan in zekere mate veranderen in een hybride werkcontext: onderzoek toont bijvoorbeeld aan dat het aanbieden van thuiswerkmogelijkheden medewerkers het gevoel geeft dat de organisatie waarde hecht aan vertrouwen en autonomie [25]. Reflecteer dus over de organisatiecultuur en belangrijke waarden, doelen, overtuigingen en verwachtingen in de hybride werksituatie. Het kan bijvoorbeeld zinvol zijn om meer nadruk te leggen op vertrouwen, eigen indeling van werktijden, of op respect voor privacy en work-life balance. Een belangrijke vraag in een hybride werkcultuur is bijvoorbeeld de mate waarin verwacht wordt dat medewerkers bereikbaar zijn buiten reguliere werkuren.



Connectie

De mogelijkheid bieden om werkgerelateerde relaties en netwerken op te bouwen binnen de organisatie kan in een traditionele werkcontext onder andere via:

- Een één-op-één meeting met collega's en/of rondetafelgesprekken organiseren met (senior-) managers.
- Het geven van een lijst met namen en contactgegevens van relevante personen binnen de organisatie.
- Een persoonlijke boodschap (bv. telefoontje, e-mail, bericht, brief) van een (senior-) manager en/of direct leidinggevende.
- Een ontmoeting met een HR-medewerker organiseren.
- Een welkomstpakket/cadeau aanbieden.
- Een kennismakingsbijeenkomst met collega's organiseren.
- Een welkomstborrel/welkomstlunch organiseren.
- Nieuwkomers uitnodigen voor een sociaal evenement om de collega's beter te leren kennen.
- Collega's de nieuwkomer laten betrekken bij (in)formele bijeenkomsten.
- De nieuwkomer aankondigen (bv. in een e-mail, op de website van het bedrijf of in de bedrijfsnieuwsbrief) [1], [4], [5].

TIP Onboarding moet interactief zijn om medewerkers betrokken en verbonden te houden. Negeer de sociale kant nooit, in geen enkele onboardingspraktijk [9].

TIP Coach leidinggevenden om creatieve manieren te bedenken om connecties te maken met het team. Stuur hen bijvoorbeeld ook concrete tips met acties die ze kunnen ondernemen.

TIP Betrek de leidinggevenden bij het onboardingsprogramma: Houd hen op de hoogte van het onboardingsprogramma (de doelstellingen, de resultaten en het belang van hun rol in het proces) en stuur hen specifieke updates (bv. via citaten uit enquêtes en gesprekken met de nieuwe medewerkers) [26].

TIP Sommige organisaties gebruiken meerdere 'remote buddy's' uit verschillende afdelingen die de nieuwkomer opbellen om hem/haar verder te helpen en te leren kennen [27].

TIP Sommige organisaties houden aan het eind van de week een quiz om te zien wie het meeste over de nieuwkomer te weten is gekomen en geven een klein cadeautje aan de winnaars [28].



- TIP** Moedig één-op-één gesprekken aan zodat nieuwkomers hun collega's op een persoonlijk niveau kunnen leren kennen [23].
- TIP** Geef nieuwkomers binnen de eerste paar weken een opdracht die teamoverschrijdende samenwerking of kennisvergaring vereist [27].

Aandachtspunten in een hybride werkcontext

- ! Interpersoonlijke relaties opbouwen blijkt moeilijker te verlopen in een virtuele omgeving hoewel dit van belang is voor een succesvol onboardingsproces [2]. Vraag de nieuwkomer dus om in de onboardingsfase minstens enkele dagen per week op de fysieke werkplek te zijn, en dit op verschillende weekdays. Op deze manier kan de nieuwkomer zoveel mogelijk collega's ontmoeten.
- ! Maak de eerste werkdag speciaal [2]. Vraag aan de direct leidinggevende en het team om fysiek aanwezig te zijn op de eerste dag van de nieuwkomer en introduceer hem/haar meteen aan de buddy, de mentor en het team. Zo voelt de nieuwkomer dat zijn/haar komst gewaardeerd wordt.
- ! Hybride onboarding kan efficiënter zijn dan een volledig face-to-face programma: ICT maakt het gemakkelijk om in contact te komen met meer mensen, wat zich kan vertalen in een breder sociaal netwerk. Maar dit brede netwerk kan enkel opgebouwd worden wanneer de organisatie hier mogelijkheden voor biedt, bijvoorbeeld door het opzetten van online kennismakingsmeetings [23], [29]. Om de contacten te bestendigen, kunnen vervolgens face-to-face bijeenkomsten georganiseerd worden, zoals werkoverleggen, brainstormsessies, en informele bijeenkomsten zoals werkfeestjes, quizzen en andere (welkomst)activiteiten.
- ! Een hybride werkomgeving zou de ontwikkeling van een werkidentiteit kunnen vertragen [9]. Het wordt moeilijker voor de nieuwkomer om zich te profileren en te laten weten waar hij/zij 'voor staat' en waar hij/zij goed in is. De nieuwkomers helpen met het identificeren van hun authentieke en sterke punten, en deze punten vervolgens gebruiken bij het introduceren aan andere medewerkers, kan hierbij helpen [12]. Verder is het lastiger voor de nieuwkomer om te achterhalen welke unieke bijdrage hij/zij kan leveren binnen de organisatie. Het is aan te raden om elk (hybride) teamoverleg te beginnen met een korte 'check-in', waarbij de medewerkers elkaar in een paar kernachtige zinnen op de hoogte te stellen over hoe het met henzelf, en hun werkactiviteiten, gaat (bv. wat goed en moeilijk verloopt) [30]. Zo blijft iedereen (ook de nieuwkomers) op de hoogte van ieders takenpakket, kunnen de nieuwkomers waar mogelijk input bieden, en kan de korte check-in aanleiding zijn voor een uitgebreider vervolgesprek tussen de nieuwkomer en andere medewerkers.
- ! Proactiviteit van de nieuwkomer is nog belangrijker in een hybride omgeving: Nieuwkomers mogen hulp verwachten van collega's, leidinggevendens, en HR, maar ze kunnen ook hun eigen socialisatieproces faciliteren door actief hun best te doen om



connecties te maken en te versterken (door bijvoorbeeld deel te nemen aan vrijblijvende werkevenementen of -initiatieven, of door proactief zelf [virtuele] koffiemomenten in te plannen met collega's) [2], [31]. Nieuwkomers kunnen bijvoorbeeld ook aangespoord worden om deel te nemen aan een proactiviteitstraining, waarin ze leren hoe zij hun eigen socialisatieproces zo goed mogelijk in handen kunnen nemen [32].



Algemeen

- ! Om het onboardingsproces van nieuwe medewerkers ook in een hybride werkcontext effectief te laten verlopen, is het nodig om het onboardingsplan aan te passen.
 - Betrek de stakeholders (leidinggevende, team, buddy, mentor, HR-vertegenwoordiger etc.) bij het opstellen van dit plan. Neem druk weg bij deze stakeholders door hen tijd te geven voor het investeren in de nieuwkomer [11]. Medewerkers die al een vol takenpakket hebben, kunnen onboarding-begeleiding er niet even bij doen.
 - Vraag feedback aan de nieuwkomers en stakeholders om dit plan continu te optimaliseren en verder aan te passen aan de hybride werkomgeving.
 - Bied het onboardingschema, met alle praktische informatie (bv. locatie, tijdstip, etc.), op voorhand aan. Wees duidelijk over wat online en offline zal gebeuren. Indien de oriëntatie online plaatsvindt, bied dan ook eventuele e-learnings of trainingssessies aan over de te gebruiken software. Zo weet de nieuwkomer wat hem/haar te wachten staat én vormt de technologie geen belemmering.

- ! Stel een checklist op voor de leidinggevende, directe collega's, buddy, mentor, en HR-vertegenwoordiger i.v.m. wat te doen en wanneer tijdens het onboardingsproces.
 - Wijs een coördinator per afdeling aan als "onboardings-aanjager" (bv. de officemanager) om de onboardingsprocessen per afdeling te monitoren (bv. de stakeholders steeds herinneren aan hun taken, het onboardingsproces evalueren, etc.).

- ! Een aantal aspecten zorgen ervoor dat nieuwkomers onboardingspraktijken als nuttiger ervaren:
 - Wanneer ze zoveel mogelijk face-to-face plaatsvinden: Wanneer de nieuwkomer de eerste maanden zoveel mogelijk op de fysieke werkplek aanwezig is, bespoedigt dit het socialisatieproces [15].
 - Wanneer ze geformaliseerd zijn (d.w.z., een op voorhand afgesproken leerdoel, ondersteuning, tijdsframe, en context) [15], [33].
 - Wanneer ze verplicht zijn: het verplicht maken van een onboardingsprogramma of -activiteit geeft aan medewerkers en leidinggevenden het signaal af dat onboarding belangrijk is. Dit vergroot de kans dat de activiteit plaatsvindt, wordt bijgewoond en serieus wordt genomen [5].

Referenties

- [1] H. J. Klein and B. Polin, *Are Organizations On Board with Best Practices Onboarding?* Oxford University Press, 2012.



- [2] T. N. Bauer, "Onboarding new employees: Maximizing success [White paper]," *SHRM Found.*, pp. 1–54, 2010, [Online]. Available: <http://www.shrm.org/about/foundation/products/pages/onboardingepg.aspx>.
- [3] T. D. Allen, T. D. Golden, and K. M. Shockley, "How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings," *Psychol. Sci. Public Interes.*, vol. 16, no. 2, pp. 40–68, 2015, doi: 10.1177/1529100615593273.
- [4] H. J. Klein and A. E. Heuser, "The learning of socialization content: A framework for researching orientating practices," *Res. Pers. Hum. Resour. Manag.*, vol. 27, no. 08, pp. 279–336, 2008, doi: 10.1016/S0742-7301(08)27007-6.
- [5] H. J. Klein, B. Polin, and K. Leigh Sutton, "Specific Onboarding Practices for the Socialization of New Employees," *Int. J. Sel. Assess.*, vol. 23, no. 3, pp. 263–283, 2015, doi: 10.1111/ijisa.12113.
- [6] CIELO, "Virtual Onboarding : Supporting New Hires," 2021. <https://www.cielotalent.com/insights/virtual-onboarding-supporting-new-hires/>.
- [7] Ico, "Working from home – security checklists for employers," 2021. <https://ico.org.uk/for-organisations/working-from-home/working-from-home-security-checklists-for-employers/>.
- [8] A. M. Saks, "Moderating effects of self-efficacy for the relationship between training method and anxiety and stress reactions of newcomers," *J. Organ. Behav.*, vol. 15, no. 7, pp. 639–654, Dec. 1994, doi: 10.1002/job.4030150707.
- [9] J. A. Gruman and A. M. Saks, "E-socialization: The problems and the promise of socializing newcomers in the digital age.," in *in human resource management. The brave new world of eHRM 2.0*, IAP Information Age Publishing., 2018, pp. 111–139.
- [10] D. Jen, "Top Employee Onboarding Programs," *SaplingHR*, 2021. <https://www.saplinghr.com/top-employee-onboarding-programs>.
- [11] D. Agugliaro, "9 Companies That Set Their New Employees Up For Success From Day One," 2019. <https://ripplematch.com/journal/article/companies-that-set-their-new-employees-up-for-success-through-onboarding-43cc915b/>.
- [12] D. M. Cable, F. Gino, and B. R. Staats, "Reinventing Employee onboarding," *MIT Sloan Management Review*, vol. 54, no. 3, Cambridge, pp. 23–29, 2013.
- [13] Y. Wang and N. Haggerty, "Individual Virtual Competence and Its Influence on Work Outcomes," *J. Manag. Inf. Syst.*, vol. 27, no. 4, pp. 299–334, Apr. 2011, doi: 10.2753/MIS0742-1222270410.
- [14] K. M. Kacmar, L. A. Witt, S. Zivnuska, and S. M. Gully, "The interactive effect of leader-member exchange and communication frequency on performance ratings.," *J. Appl. Psychol.*, vol. 88, no. 4, pp. 764–772, 2003, doi: 10.1037/0021-9010.88.4.764.
- [15] R. F. Otondo, J. R. Van Scotter, D. G. Allen, and P. Palvia, "The complexity of richness: Media, message, and communication outcomes," *Inf. Manag.*, vol. 45, no. 1, pp. 21–30, 2008, doi: 10.1016/j.im.2007.09.003.
- [16] U. T. Jensen, D. P. Moynihan, and H. H. Salomonsen, "Communicating the Vision: How Face-to-Face Dialogue Facilitates Transformational Leadership," *Public Adm. Rev.*, vol. 78, no. 3, pp. 350–361, 2018, doi: 10.1111/puar.12922.



- [17] “Onboarding remote workers : SuperAwesome’s success story,” 2021.
<https://resources.workable.com/tutorial/onboarding-remote-workers-superawesome-success-story>.
- [18] “How Company Culture is Built Through Employee Onboarding,” *Sapling Blog*, 2016.
<https://www.saplinghr.com/blog/building-culture-through-employee-onboarding>.
- [19] R. Dutel, “What Happened When We Renamed a Job Listing : Hiring at Buffer in August 2015,” 2015. <https://buffer.com/resources/what-happened-when-we-renamed-a-job-listing/>.
- [20] M. Ahuja and J. Galvin, “Socialization in Virtual Groups,” *J. Manage.*, vol. 29, no. 2, pp. 161–185, Apr. 2003, doi: 10.1016/S0149-2063(02)00213-1.
- [21] R. F. Korte, “A review of social identity theory with implications for training and development,” *J. Eur. Ind. Train.*, vol. 31, no. 3, pp. 166–180, Apr. 2007, doi: 10.1108/03090590710739250.
- [22] A. M. Meyer and L. K. Bartels, “The impact of onboarding levels on perceived utility, organizational commitment, organizational support, and job satisfaction,” *J. Organ. Psychol.*, vol. 17, no. 5, pp. 10–27, 2017, doi: 10.1108/JMD-10-2016-0202 Permanent.
- [23] K. Rollag, S. Parise, and R. Cross, “Getting new hires up to speed quickly,” *MIT Sloan Management Review*, vol. 46, no. 2, pp. 35–41, 2005.
- [24] J. Chatman, “Matching People and Organizations : Selection and Socialization in Public Accounting,” *Adm. Sci. Q.*, vol. 36, no. 3, pp. 459–484, 1991.
- [25] E. Baker, G. C. Avery, and J. Crawford, “Satisfaction and Perceived Productivity when Professionals Work From Home,” *Res. Pract. Hum. Resour. Manag.*, vol. 15, 2007, [Online]. Available:
<https://opus.lib.uts.edu.au/bitstream/10453/6434/1/2007000202.pdf>.
- [26] Sequoia, “The strategic value of onboarding,” 2021.
<https://www.sequoiacap.com/israel/article/the-strategic-value-of-onboarding>.
- [27] A. Savina, “The ultimate guide to remote work: How to Onboard Remote Employees,” 2020. <https://miro.com/guides/remote-work/onboarding>.
- [28] R. Maurer, “Virtual Onboarding of Remote Workers More Important Than Ever,” 2020. <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/talent-acquisition/pages/virtual-onboarding-remote-workers.aspx>.
- [29] A. M. Saks and J. A. Gruman, *Getting Newcomers On Board: A Review of Socialization Practices and Introduction to Socialization Resources Theory*, no. March. 2012.
- [30] M. Watkins, “Making Virtual Teams Work: Ten Basic Principles,” *Harv. Bus. Rev.*, no. 1, pp. 1–6, 2013, [Online]. Available: <http://blogs.hbr.org/2013/06/making-virtual-teams-work-ten/>.
- [31] R. Fang, M. K. Duffy, and J. D. Shaw, “The organizational socialization process: Review and development of a social capital model,” *J. Manage.*, vol. 37, no. 1, pp. 127–152, 2011, doi: 10.1177/0149206310384630.
- [32] T. N. Bauer, “Onboarding: Enhancing new employee clarity and confidence [White paper],” 2013. doi: 10.13140/RG.2.1.1834.8887.



- [33] E. Kyndt and H. Baert, "Antecedents of Employees' Involvement in Work-Related Learning," *Rev. Educ. Res.*, vol. 83, no. 2, pp. 273–313, Jun. 2013, doi: 10.3102/0034654313478021.
- [34] J. Van Maanen and E. H. Schein, "Toward a theory of organizational socialization.," *Res. Organ. Behav.*, vol. 1, pp. 209–264, 2009.
- [35] C. D. Fisher, "Organizational socialization: An integrative review.," in *Research in personal and human resource management*, K. M. Rowland and G. R. Ferris, Eds. 1986, pp. 101–145.
- [36] N. Nigah, A. J. Davis, and S. A. Hurrell, "The Impact of Buddying on Psychological Capital and Work Engagement: An Empirical Study of Socialization in the Professional Services Sector," *Thunderbird Int. Bus. Rev.*, vol. 54, no. 6, pp. 891–905, Nov. 2012, doi: 10.1002/tie.21510.
- [37] G. T. Chao, P. Walz, and P. D. Gardner, "Formal and informal mentorships: a comparison on mentoring functions and contrast with nonmentored counterparts," *Pers. Psychol.*, vol. 45, no. 3, pp. 619–636, Dec. 1992, doi: 10.1111/j.1744-6570.1992.tb00863.x.