



(Fokke & Sukke, 2014)

Competent in Het Nieuwe Werken

Welke competenties hebben de medewerkers van Nespresso nodig om succesvol te kunnen zijn in Het Nieuwe Werken?

Sharina Gerritsen

Bachelorthesis

13 juni 2016

Contactgegevens

Onderzoeksrapport

Competent in Het Nieuwe Werken: Welke competenties hebben de medewerkers van Nespresso nodig om succesvol te kunnen zijn in Het Nieuwe Werken?

Nijmegen, juni 2016

Auteur

Sharina Gerritsen, studente Toegepaste Psychologie

Studentnummer: 507219

Klas: TPS-VH02

Hogeschool van Arnhem en Nijmegen

Opdrachtgever

Liesbeth Polhuijs-Schuurbiers, HR director

Nespresso Nederland

Burgemeester Stramanweg 106, 1101 AA Amsterdam

Afstudeerbegeleider

Wouter van Dam, docent

Instituut Vaktherapeutische en Psychologische Studies

Voorwoord

Dit afstudeeronderzoek is de laatste fase van mijn opleiding Toegepaste Psychologie aan de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen. Het onderzoek richt zich op de medewerkers van Nespresso. Er wordt in kaart gebracht welke competenties de medewerkers van Nespresso nodig hebben om succesvol te kunnen zijn in Het Nieuwe Werken. Daaruit volgt een bijgevoegd competentieprofiel en een implementatieplan om het competentieprofiel voor Het Nieuwe Werken te implementeren.

Na een leerzame Human Resources (HR) stage bij Nespresso heb ik de mogelijkheid gekregen om daar ook mijn afstudeeronderzoek te doen. Al snel kwamen we op het onderwerp Het Nieuwe Werken, een veelbesproken onderwerp binnen HR. Met plezier en interesse heb ik mijn scriptie over dit onderwerp geschreven.

Voor het tot stand komen van mijn scriptie wil ik een aantal mensen bedanken. Als eerste wil ik Liesbeth bedanken voor het mogelijk maken van mijn scriptie bij Nespresso en het meedenken in mijn onderzoek. Ik wil Wouter bedanken voor de begeleiding en innovatieve ideeën. Tevens bedank ik mijn afstudeergroep voor het meedenken en de kritische feedback.

Graag bedank ik Carlijn, Ellen en Pleun voor de vele uren in het studiecencentrum en het beantwoorden van mijn vragen. Als laatste wil ik de medewerkers van Nespresso bedanken die de enquête hebben ingevuld. Zonder hen was dit onderzoek niet mogelijk.

Sharina Gerritsen

Juni 2016

Inhoudsopgave

Contactgegevens.....	1
Voorwoord.....	2
1. Samenvatting	4
2. Inleiding.....	5
2.1 Vraagstelling.....	9
2.2 Vooruitblik.....	9
3. Methode.....	10
3.1 Onderzoeksdesign.....	10
3.2 Onderzoekspopulatie	10
3.3 Meetinstrument.....	11
3.4 Ervaring tijdens afname	13
3.5 Data-analysemethode.....	13
4. Resultaten	14
Resultaten deelvraag 1	14
Resultaten deelvraag 2	18
Resultaten deelvraag 3	19
5. Conclusies	21
6. Discussie.....	22
7. Aanbevelingen	24
8. Literatuurlijst.....	26
9. Bijlagen.....	28

1. Samenvatting

Het Nieuwe Werken (HNW) is een werkconcept dat door steeds meer organisaties wordt ingevoerd. Ook Nespresso is met de implementatie van HNW begonnen. Omdat bij Nespresso niet duidelijk is of een medewerker succesvol gebruik kan maken van HNW geeft dit onderzoek antwoord op de volgende vraag:

Wat zijn de belangrijkste competenties die de medewerkers van Nespresso nodig hebben om succesvol te kunnen zijn in HNW?

Volgens de literatuur zijn er een aantal voorwaarden waar een organisatie aan moet voldoen om HNW te implementeren. Hierbij worden ook competenties genoemd die succes bij medewerkers voorspellen. Dit praktijkonderzoek laat zien dat de medewerkers van Nespresso het eens zijn met alle competenties die onderzocht zijn in dit onderzoek. Gemiddeld scoren alle medewerkers op elke competentie tussen de 3,05 en 3,475 (op een schaal van 1-4, waarin 1 staat voor helemaal niet relevant en 4 voor zeer relevant). De competenties die een medewerker het meest succesvol maken in HNW bij Nespresso zijn communiceren, plannen en resultaatgerichtheid.

Het grootste inzicht dat met dit onderzoek is opgedaan is de verdeeldheid in competenties per afdeling. Voor elke afdeling voorspellen andere competenties succes in HNW.

Samengevat levert dit onderzoek de volgende aanbevelingen voor Nespresso:

- Het bestaande competentieprofiel voor performance management aanpassen per afdeling en de belangrijkste competentie van HNW toevoegen;
- het nieuwe competentieprofiel gebruiken bij aanname, beoordeling en/of coaching van medewerkers;
- andere organisaties bezoeken die al verder zijn in HNW en zo kennis uitwisselen;
- vaste werkplekken inruilen voor flexibele werkplekken en deze inrichten naar activiteit gebaseerd werk;
- leidinggevenden voldoende kennis geven over HNW en hen een 'voorbeeldrol' op zich laten nemen.

2. Inleiding

De wereld is continu in beweging. Zo veranderen ook de organisatieculturen. Dit komt mede door de invloed van technologie (O'Neill, Hambley, Greidanus, MacDonnell, & Kline, 2009). Organisatieculturen veranderen van traditioneel werken naar Het Nieuwe Werken (HNW). Bijl (2009) definieert Het Nieuwe Werken als:

“...een visie om werken effectiever, efficiënter, maar ook plezieriger te maken voor zowel de organisatie als de medewerker. Die visie wordt gerealiseerd door de medewerker centraal te stellen en hem – binnen bepaalde grenzen – de ruimte en vrijheid te geven in het bepalen hoe hij werkt, waar hij werkt, wanneer hij werkt, waarmee hij werkt en met wie hij werkt.”

De vele benamingen voor HNW hebben iets gemeen: de traditionele opvattingen over werk -het oude werk- passen niet meer (Broere, 2013). De medewerker is geen machinebediener meer maar een kenniswerker en een kritische succesfactor. HNW is een reactie op de ‘traditionele werkvorm’ (Bijl, 2009). Om HNW te doen slagen moeten traditionele organisatiestructuren veranderen (Bouwman, 2009). Onderzoek toont aan dat de vijf beste werkgevers van Nederland hun werkstijl hebben gemoderniseerd door elementen van HNW te implementeren (Wolters Kluwer, 2011).

Niet alleen structuren moeten veranderen, HNW vraagt ook veel van medewerkers. HNW is namelijk niet voor iedere medewerker een passende manier van werken (Manoocheri & Pinkerton, 2003). Uit onderzoek door Verbeke, Schulz, Greidanus en Hambley (2008) blijkt dat weinig bekend is over de geschiktheid van medewerkers voor HNW. Binnen organisaties is het lastig te zeggen welke competenties medewerkers nodig hebben om succesvol te kunnen zijn in HNW.

Dit onderzoek is toegepast op de medewerkers van het hoofdkantoor van Nespresso in Amsterdam. Nespresso is marktleider in koffiemachines, capsules en koffie accessoires (Nespresso, z.d.). Nespresso heeft op dit moment veertien Boutiques door heel Nederland en een hoofdkantoor in Amsterdam. Door de vaste roosters en planningen is het voor de medewerkers in de Boutiques niet mogelijk om gebruik te maken van HNW. Daarom richt dit onderzoek zich op het hoofdkantoor van Nespresso in Amsterdam. Zo is het onderzoek specifiek gericht op één locatie en sluit het aan bij de praktijk.

Op het hoofdkantoor werken mensen met Sales & Marketing functies en de ondersteunende afdelingen (HR, Finance, etc.). Sinds mei 2015 heeft Nespresso de ‘flexible working policy’. Dit beleid geeft de

medewerkers de mogelijkheid om op andere tijden te kunnen werken of bijvoorbeeld vanaf een andere locatie (Nespresso, 2015). Het beleid is geïntroduceerd maar verder is weinig gedaan met HNW. Tijdens het vooronderzoek is met medewerkers en leidinggevendenden gesproken. Daaruit blijkt dat HNW niet leeft onder de medewerkers. Leidinggevendenden geven aan het lastig te vinden om te kunnen beoordelen of iemand geschikt is om flexibel te werken. Er is niet duidelijk welke competenties de medewerkers moeten bezitten om succesvol gebruik te kunnen maken van HNW.

Niet alleen de organisatie heeft met dit probleem te maken, ook voor de medewerkers is dit vraagstuk aanwezig. Zij gaan van een oude manier van werken naar HNW, maar welke competenties hebben zij nodig om dit goed te kunnen? Het gedrag van de medewerkers wordt beïnvloed door dit onderzoek, waardoor er een gedragsverandering plaatsvindt van het oude werken naar HNW.

De kern van het probleem zit hem volgens Bijl (2007) in het feit dat we met onze benen in het informatietijdperk staan, maar ons hoofd bevindt zich nog in het industriële tijdperk. We denken nog te veel in oude patronen en oude oplossingen. Werkgevers moeten zich verdiepen in de competenties van de volgende generatie, omdat zij opgegroeid zijn in het informatietijdperk.

Telewerken en HNW

HNW vertoont veel overeenkomsten met het al langer bekende begrip telewerken. Telewerken is een manier van werken waarbij medewerkers met behulp van informatie- en communicatietechnologie hun werk op afstand kunnen uitvoeren (Gajendran & Harrison, 2007). Het verschil tussen HNW en telewerken is dat een medewerker bij HNW de ruimte heeft om zelf te bepalen wanneer hij werkt, dit is niet het geval bij telewerken (Reinink, 2011). Omdat het telewerkconcept overeenkomt met HNW zijn sommige uitspraken gebaseerd op elementen van het telewerken. Dit wordt ook gedaan omdat telewerken al veel is onderzocht vanuit het wetenschappelijk veld.

De medewerker en HNW

Er zijn een aantal persoonlijke eigenschappen die invloed hebben op de mate waarin een medewerker geschikt is voor HNW (O'Neill et al., 2009). Zo hebben ook kennis, vaardigheden en attitudes invloed op een medewerker succesvol zal zijn in HNW. Kennis, vaardigheden en attitudes worden samen ook wel een competentie genoemd. Luken & Schokker (2002) hanteren de volgende definitie voor een competentie:

“een vermogen dat kennis-, houdings- en vaardigheidsaspecten omvat, om in concrete taaksituaties doelen te bereiken”.

Voor telewerken is plannen en organiseren, initiatief, onafhankelijkheid, besluitvaardigheid, resultaatgerichtheid, communiceren en flexibel gedrag belangrijk (Illegems & Verbeke, 2003). Bij HNW worden de volgende competenties genoemd: aanpassingsvermogen, analyseren, coachend leidinggeven, communiceren, contact leggen, creativiteit, flexibiliteit, initiatief nemen, lange termijngericht, onafhankelijkheid, oplossingsgericht handelen, plannen en organiseren, samenwerken, stressbestendigheid, technologische vaardigheden en verantwoordelijkheid (Baane, Houtkamp, & Knotter, 2010; Bijl, 2007; Broere, 2013; Dijkstra & Feld, 2010; Illegems & Verbeke, 2003; Smid, 2012). Zie Tabel 1 voor een overzicht van de gekozen competenties voor dit onderzoek.

Tabel 1: Koppeling competenties vanuit de criteria van HNW/telewerken en literatuur

Competentie	Bron	Gebruikt voor dit onderzoek
<i>Aanpassingsvermogen</i>	Broere (2013)	Ja
<i>Analyseren</i>	Broere (2013)	Ja
<i>Besluitvaardigheid</i>	Illegems & Verbeke (2003) en Walrave (2005)	Ja
<i>Coachend leidinggeven</i>	Baane, et al (2010) en Dijkstra & Feld (2010)	Nee
<i>Communiceren</i>	Bijl (2007), Illegems & Verbeke (2003) en Walrave (2005)	Ja
<i>Contact leggen</i>	Broere (2013) en Dijkstra & Feld (2010)	Nee
<i>Creativiteit</i>	Bijl (2007)	Ja
<i>Flexibiliteit</i>	Bijl (2007), Dijkstra & Feld (2010), Illegems & Verbeke (2003), Smid (2012) en Walrave (2005)	Ja
<i>Initiatief</i>	Illegems & Verbeke (2003), Smid (2012) en Walrave (2005)	Ja
<i>Lange termijngericht</i>	Bijl (2007)	Nee
<i>Onafhankelijkheid</i>	Bijl (2007), Illegems & Verbeke (2003), Smid (2012) en Walrave (2005)	Nee
<i>Oplossingsgericht handelen</i>	Baane, et al (2010)	Nee
<i>Plannen en organiseren</i>	Broere (2013), Dijkstra & Feld (2010), Illegems & Verbeke (2003), Smid (2012) en Walrave (2005)	Ja
<i>Resultaatgericht</i>	Illegems & Verbeke (2003) en Walrave (2005)	Ja
<i>Samenwerken</i>	Bijl (2007) en Smid (2012)	Ja
<i>Stressbestendigheid</i>	Broere (2013)	Ja
<i>Technologische vaardigheden</i>	Bijl (2007) en Dijkstra & Feld (2010)	Nee
<i>Verantwoordelijkheid</i>	Bijl (2007)	Nee

De literatuur beschrijft een aantal competenties die HNW met zich mee brengt. Ook wordt overal genoemd dat er nog weinig onderzoek is gedaan naar de competenties die succes voorspellen in HNW. Er moet beter in kaart gebracht worden wat HNW van medewerkers vraagt (Smid, 2012).

Om dit onderzoek goed aan te laten sluiten met de beroepspraktijk is in overeenstemming met de opdrachtgever gekozen om de volgende competenties bij de medewerkers van Nespresso te onderzoeken: aanpassingsvermogen, analyseren, besluitvaardigheid, communiceren, creativiteit, flexibiliteit, initiatief, plannen, resultaatgericht, samenwerken en stressbestendigheid.

Om een beter beeld te geven van de gekozen competenties is in onderstaande tabel (Tabel 2) een beschrijving gegeven van de competenties volgens onderzoek van Hoekstra & Van Sluijs (2003) en Volz & De Vrey (2000).

Tabel 2: Overzicht definities gebruikte competenties

Competentie	Definitie
<i>Aanpassingsvermogen</i>	Doelmatig blijven handelen door zich aan te passen aan veranderende omgevingen, taken, verantwoordelijkheden of mensen
<i>Analyseren</i>	Systematisch ontleden, onderzoeken en verbanden leggen tussen gegevens
<i>Besluitvaardigheid</i>	Keuzes maken, knopen doorhakken, beslissingen nemen
<i>Communiceren</i>	De essentie in heldere taal overbrengen zodat deze begrepen wordt
<i>Creativiteit</i>	Bedenken van nieuwe werkwijzen en oorspronkelijke oplossingen
<i>Flexibiliteit</i>	Zo nodig de eigen gedragsstijl veranderen om een gesteld doel te bereiken
<i>Initiatief</i>	Kansen signaleren en actie nemen ten behoeve van de organisatie
<i>Plannen</i>	Effectief en gestructureerd bepalen welke tijd, middelen en inzet nodig zijn om doelen te halen
<i>Resultaatgericht</i>	Vooruitdenken, gedrag gericht op het realiseren van vooraf gestelde doelen
<i>Samenwerken</i>	Zich inzetten om met anderen resultaten te bereiken en daarmee bij te dragen aan een gezamenlijk doel
<i>Stressbestendigheid</i>	Effectief blijven presteren onder tijdsdruk, bij tegenslag, teleurstelling of tegenspel, kalm en in het belang van de zaak reageren

2.1 Vraagstelling

Nespresso wil de overgang maken van het oude werken naar HNW. De doelstelling van het onderzoek kan op verschillende niveaus bekeken worden. Het primaire doel van dit onderzoek is een bijdrage leveren aan HNW bij Nespresso door in kaart te brengen wanneer een medewerker succesvol gebruik kan maken van HNW. Het secundaire doel is dat Nespresso aantrekkelijk blijft als werkgever door aan te sluiten bij de maatschappelijke ontwikkelingen en de veeleisende medewerker. Nespresso wil een voorloper zijn in HNW en zo concurreren als aantrekkelijke werkgever met andere organisaties.

Om de doelstelling te halen wordt antwoord gegeven op de volgende hoofdvraag:

Wat zijn de belangrijkste competenties die de medewerkers van Nespresso nodig hebben om succesvol te kunnen zijn in HNW?

Om antwoord te kunnen geven op deze hoofdvraag wordt een koppeling gemaakt van de gestelde competenties uit de literatuur naar Nespresso. De deelvragen meten de competenties per afdeling, wat de medewerkers zelf denken toe te voegen en een weging van de gestelde competenties. Zie onderstaand de drie gekozen deelvragen:

- Wat zijn de verschillen in competenties voor HNW per afdeling bij Nespresso?
- Welke competenties denken de medewerkers van Nespresso nodig te hebben om succesvol te kunnen zijn in HNW?
- In welke mate zijn de competenties die HNW stelt, voor de medewerkers van Nespresso van belang?

2.2 Vooruitblik

Het volgende hoofdstuk beschrijft de methode van onderzoek. Hier is informatie te vinden over de doelgroep, de onderzoeksmethode en de data-analysemethode. Hoofdstuk 4 beschrijft de resultaten per deelvraag. Hier worden patronen geïllustreerd aan de hand van grafieken. Na de resultaten volgt de conclusie. Hier wordt antwoord gegeven op de gestelde hoofd- en deelvragen. De discussie en de aanbevelingen komen hierna. Tot slot volgen de literatuurlijst en bijlagen.

3. Methode

Om de competenties die succes voorspellen in HNW aan te laten sluiten bij de medewerkers van Nespresso, zijn alle medewerkers benaderd een enquête in te vullen. Zo kan een beter beeld geschetst worden van de gestelde competenties en is er aansluiting met de praktijk.

3.1 Onderzoeksdesign

Het onderzoek betreft een beschrijvend praktijkonderzoek (Donk & Lanen, 2011). De leidende vraag in dit onderzoek is beschrijvend, het gaat om het in kaart brengen van competenties die succes voorspellen in HNW bij de medewerkers van Nespresso. Het onderzoek levert een bijdrage aan verbetering van de beroepspraktijk.

Met een verkennend literatuuronderzoek is inzicht verkregen in HNW, gestelde competenties en de relatie hiertussen. Ook zijn achtergronden en uitgangspunten van HNW in kaart gebracht. Hiermee wordt het praktijkprobleem geanalyseerd en beschreven (Donk & Lanen, 2011). Dit is ook gedaan door met veel belanghebbenden te spreken over het probleem. Zo is met een aantal leidinggevendenden gesproken, met de opdrachtgever en met medewerkers van Nespresso.

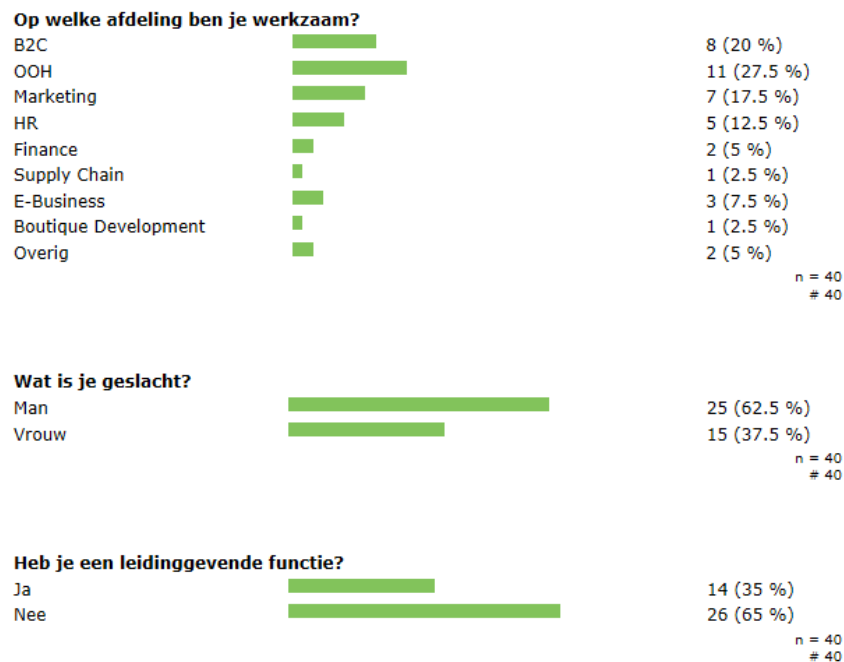
Het operationaliseren van de kernbegrippen en competenties in dit onderzoek is gedaan met behulp van een literatuurstudie. Aan de hand van de competenties uit het vooronderzoek is het meetinstrument opgesteld.

3.2 Onderzoekspopulatie

Er zijn 61 medewerkers van Nespresso benaderd om deel te nemen aan dit onderzoek. Uiteindelijk hebben 40 mensen deelgenomen, dit is een responspercentage van 66%.

De leeftijd van de respondenten varieert van 22 jaar tot 51 jaar. De gemiddelde leeftijd is 31 jaar ($SD = 6,4$). Van de 40 respondenten is 62,5% man ($N = 25$) en 37,5% vrouw ($N = 15$). De gemiddelde leeftijd van de mannen is 32 jaar ($SD = 6,8$) en van de vrouwen 29 jaar ($SD = 5,0$). Vooral niet-leidinggevendenden hebben de enquête ingevuld (65%). De meeste respondenten werken op de Out Of Home (OOH) afdeling (27,5%), gevolgd door B2C (20%) en Marketing (17,5%). Zie Figuur 1 voor een schematische weergave van de onderzoekspopulatie.

Figuur 1: Onderzoekspopulatie



3.3 Meetinstrument

Gezien de hoeveelheid medewerkers is, in overeenstemming met de opdrachtgever, gekozen om met een enquête data te verzamelen. In vergelijking met andere data-verzamelmethodes kosten enquêtes weinig tijd. Op deze manier kan veel data verzameld worden bij een grote groep respondenten, in een korte tijd. Daarnaast is een enquête een goed meetinstrument als het gaat om het achterhalen van attitudes, gevoelens en gedachten (Baarda, Goede, & Kalmijn, 2010; Boeije & Hart, 2009). Door de medewerkers te bevragen is inzicht verkregen in de beelden en ideeën die zij hebben bij bepaalde begrippen, thema's en methoden (Donk & Lanen, 2011).

De enquête begint met een inleidend stukje over het onderzoek en HNW. Hier is het onderzoeksdoel beschreven en wordt HNW uitgelegd. Daarna volgen vragen over aspecten die iets zeggen over de doelgroep/respondent. Hier wordt afdeling, geslacht, leeftijd en leidinggevende/niet-leidinggevende uitgevraagd. Met deze informatie is antwoord gegeven op de eerste deelvraag (*wat zijn de verschillen in competenties voor HNW per afdeling*). Vervolgens worden de competenties bevraagd. Uiteraard wordt eerst een definitie van de gestelde competentie gegeven. Daarna kan de respondent aanvinken wat voor hem/haar van toepassing is (helemaal niet relevant (1), niet relevant (2), relevant (3) en zeer relevant (4)). Met deze informatie is antwoord gegeven op de derde deelvraag (*in welke mate zijn de competenties die HNW stelt, voor de medewerkers van Nespresso van belang*). Aan het eind van de

enquête wordt gevraagd welke competenties de medewerkers denken nodig te hebben om succesvol te kunnen zijn in HNW. Hiermee is antwoord gegeven op de tweede deelvraag. Omdat mensen vaak de neiging hebben neutraal te antwoorden, is gekozen voor het gebruik van een 4-puntsschaal zonder neutrale midden categorie (Baarda et al., 2010).

De enquête is ingevoerd in een online tool. De link van deze tool is per mail verstuurd. Zie bijlage A voor de uitnodiging en herinnering. Zie bijlage B voor de gehele enquête.

Bruikbaarheid

Voor dit praktijkonderzoek geldt dat bruikbaarheid gaat boven betrouwbaarheid en validiteit. De bruikbaarheid is in dit onderzoek gewaarborgd door regelmatig met de opdrachtgever af te stemmen. Dit is ook met het meetinstrument gedaan. Het meetinstrument is ontworpen en regelmatig besproken en geëvalueerd met de opdrachtgever. Dit resulteerde in een niet te lange enquête. Belangrijk is dat uitspraken gedaan kunnen worden over afdeling, leeftijd, geslacht en leidinggevend/niet-leidinggevend. Door hierop aan te sluiten is de bruikbaarheid van dit onderzoek gewaarborgd.

Betrouwbaarheid

Om de betrouwbaarheid te waarborgen is gekozen voor een schriftelijke enquête (Baarda et al., 2010). De vragen zijn constant op dezelfde manier geformuleerd en worden in dezelfde volgorde beantwoord. Dit zorgt ervoor dat de betrouwbaarheid hoger is (Brinkman, 2014). Om de resultaten zo nauwkeurig mogelijk te krijgen, is de gehele doelgroep bevraagd. Ook is de enquête vooraf getest met de opdrachtgever en met vier mensen uit de doelgroep. Zo zijn toevallige meetfouten van tevoren herkend en voorkomen (Boeije & Hart, 2009). Ook zijn verschillende bronnen geraadpleegd over competenties en HNW. Op deze manier is brontriangulatie toegepast en wordt de betrouwbaarheid van de data verhoogt (Donk & Lanen, 2011).

Validiteit

Door de enquête vooraf te testen is de validiteit vergroot (Baarda et al., 2010). Omdat elke competentie in de enquête anders kan worden opgevat, zijn de gebruikte competenties geoperationaliseerd aan de hand van Hoekstra & Van Sluijs (2003) en Volz & De Vrey (2000). Door voor een online enquête te kiezen is er geen interviewer bij de respondent aanwezig en verminderd de kans op sociaalwenselijke antwoorden. Dit zorgt ervoor dat de resultaten valide blijven (Leeuw, 2010).

3.4 Ervaring tijdens afname

De uitnodiging om aan de enquête deel te nemen is op 31 maart 2016 per mail verstuurd (zie bijlage A). De enquête heeft opengestaan tot 16 april 2016. Binnen één week hebben 20 mensen de enquête ingevuld. Door tussendoor langs te gaan op kantoor bij de medewerkers is geprobeerd zo veel mogelijk respondenten te werven. Hier werd gemerkt dat de enquête niet leefde onder de medewerkers. De medewerkers waren druk en hadden andere prioriteiten. Door het belang van de enquête te benadrukken is toch geprobeerd zoveel mogelijk respondenten te werven. De herinneringsmail is op 14 april 2016 verstuurd naar de medewerkers die de enquête nog niet hadden ingevuld (zie bijlage A).

3.5 Data-analysemethode

De data is verkregen aan de hand van een online enquête. De resultaten zijn door de online tool automatisch gegenereerd naar Excel (zie bijlage C). Deze data is opnieuw overzichtelijk ingevoerd in Excel (zie bijlage D). Voor het analyseren van de resultaten is gebruik gemaakt van beschrijvende statistiek (Baarda, Goede, & Dijkum, 2011). Resultaten zijn gefilterd met behulp van de filters in Excel. Zo zijn patronen schematisch inzichtelijk gemaakt. Van deze resultaten zijn grafieken gemaakt die per competentie en per afdeling een score weergeeft.

Deelvraag 1: Wat zijn de verschillen in competenties voor HNW per afdeling?

Analyses op deze deelvraag zijn gemaakt aan de hand van de filteroptie in Excel. De resultaten zijn gefilterd per afdeling en hier is een gemiddelde uitgekomen (zie bijlage D).

Deelvraag 2: Welke competenties denken de medewerkers van Nespresso nodig te hebben om succesvol te kunnen zijn in HNW?

Deze vraag is letterlijk aan de respondenten gesteld in de enquête. De uitkomsten zijn overzichtelijk onder elkaar gezet en daar is een tabel van gemaakt (zie bijlage E).

Deelvraag 3: In welke mate zijn de competenties die HNW stelt, voor de medewerkers van Nespresso van belang?

Om data te analyseren op deze deelvraag is gekeken hoe elke competentie is gescoord door de medewerkers van Nespresso. Dit is gedaan door de gemiddelde score per competentie in kaart te brengen in Excel (zie bijlage D).

4. Resultaten

Onderstaande resultaten komen voort uit de 4-puntsschaal waarbij wordt uitgegaan van onderstaande verdeling:

1= helemaal niet relevant

2= niet relevant

3= relevant

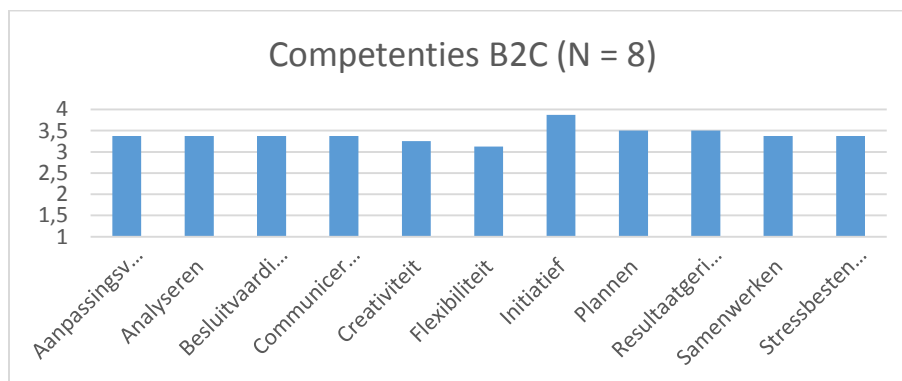
4= zeer relevant

Resultaten deelvraag 1

Wat zijn de verschillen in competenties voor HNW per afdeling?

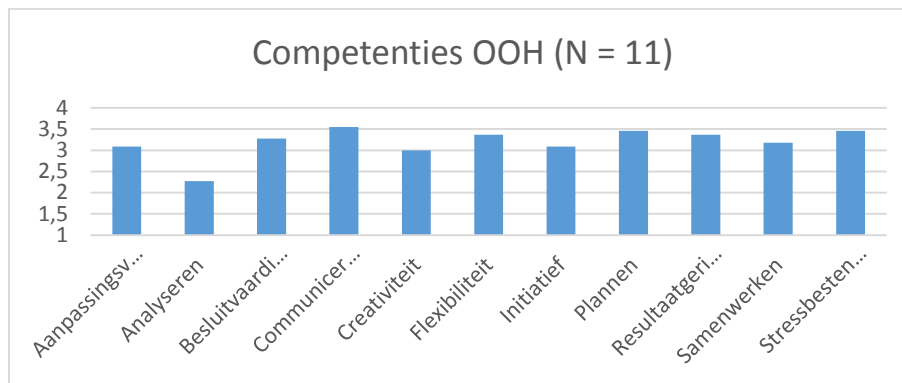
B2C scoort op aanpassingsvermogen, analyseren, besluitvaardigheid en communiceren 3,375. Creativiteit scoort 3,25. Flexibiliteit 3,125. Initiatief 3,875. Plannen en resultaatgericht scoren een 3,5. Samenwerken en stressbestendigheid scoren beide 3,375 (zie Figuur 2).

Figuur 2: Relevantie per competentie afdeling B2C



OOH scoort op aanpassingsvermogen 3,091. Analyseren 2,272. Besluitvaardigheid 3,273. Communiceren 3,545. Creativiteit 3. Flexibiliteit 3,364. Initiatief 3,091. Plannen 3,455. Resultaatgericht 3,364. Samenwerken scoort 3,182 en stressbestendigheid 3,455 (zie Figuur 3).

Figuur 3: Relevantie per competentie afdeling OOH



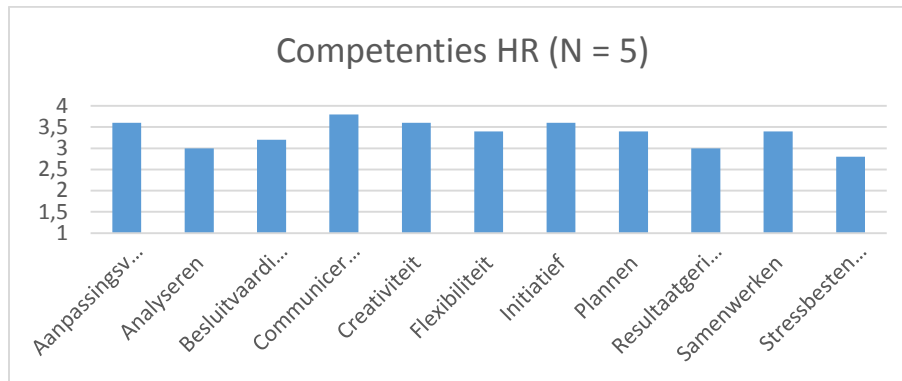
Marketing scoort op aanpassingsvermogen 3,571. Analyseren 3,286. Besluitvaardigheid en communiceren scoren beide 3,429. Creativiteit 2,857. Flexibiliteit en initiatief 3,429. Plannen 3,571. Resultaatgericht 3,286. Samenwerken en stressbestendigheid scoren beide 3,571 (zie Figuur 4).

Figuur 4: Relevantie per competentie afdeling Marketing



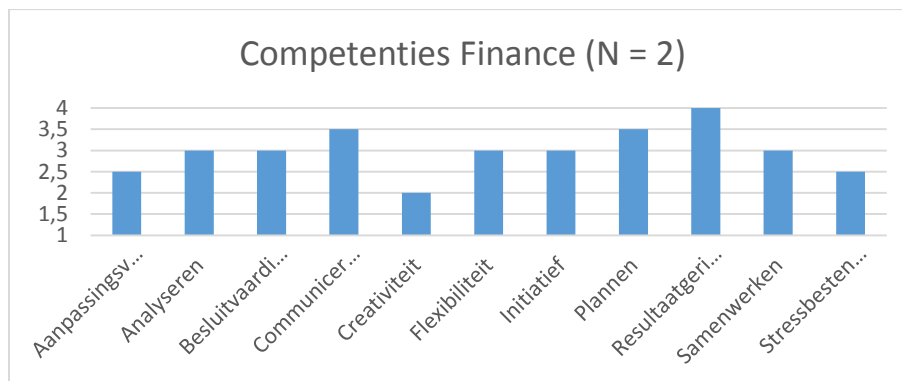
HR scoort op aanpassingsvermogen 3,6. Analyseren een 3. Besluitvaardigheid 3,2. Communiceren 3,8. Creativiteit 3,6. Flexibiliteit 3,4. Initiatief 3,6. Plannen 3,4. Resultaatgericht 3. Samenwerken 3,4 en stressbestendigheid scoort 2,8 (zie Figuur 5).

Figuur 5: Relevantie per competentie afdeling HR



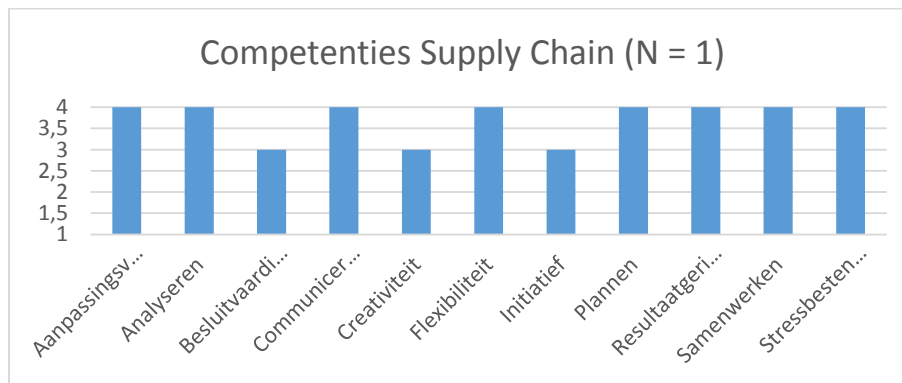
Finance scoort op aanpassingsvermogen 2,5. Analyseren en besluitvaardigheid scoren een 3. Communiceren 3,5. Creativiteit 2. Flexibiliteit en initiatief 3. Plannen 3,5. Resultaatgericht 4. Samenwerken 3 en stressbestendigheid 2,5 (zie Figuur 6).

Figuur 6: Relevantie per competentie afdeling Finance



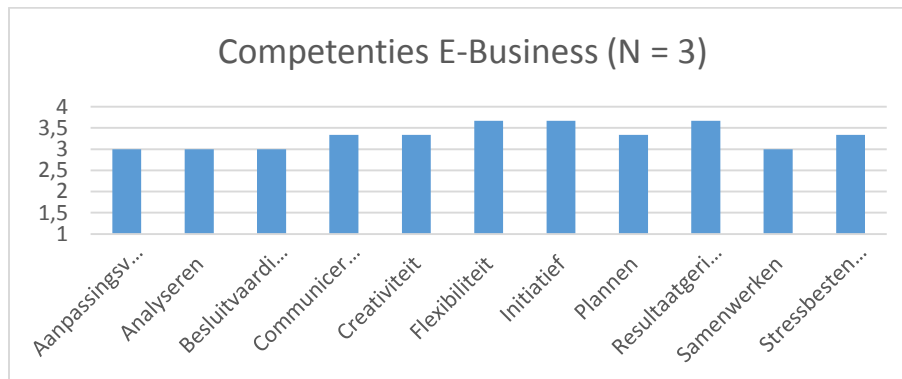
Supply Chain scoort op aanpassingsvermogen en analyseren een 4. Besluitvaardigheid 3. Communiceren 4. Creativiteit scoort een 3. Flexibiliteit 4. Initiatief 3. Plannen, resultaatgericht, samenwerken en stressbestendigheid scoren allemaal een 4 (zie Figuur 7).

Figuur 7: Relevantie per competentie afdeling Supply Chain



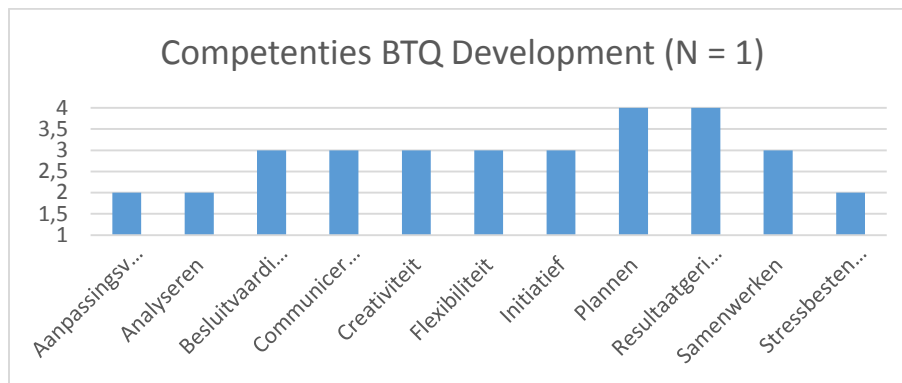
E-Business scoort op aanpassingsvermogen, analyseren en besluitvaardigheid een 3. Communiceren en creativiteit scoren beide 3,33. Flexibiliteit en initiatief 3,66. Plannen 3,33. Resultaatgericht 3,66. Samenwerken een 3 en stressbestendigheid 3,33 (zie Figuur 8).

Figuur 8: Relevantie per competentie afdeling E-Business



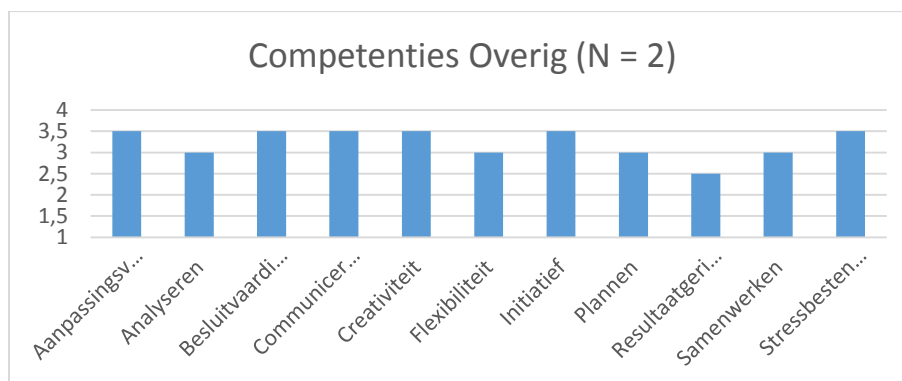
Boutique Development scoort op aanpassingsvermogen en analyseren een 2. Besluitvaardigheid, communiceren, creativiteit, flexibiliteit en initiatief scoren allemaal een 3. Plannen en resultaatgericht scoren een 4. Samenwerken scoort een 3 en stressbestendigheid een 2 (zie Figuur 9).

Figuur 9: Relevantie per competentie afdeling Boutique Development



De overige medewerkers scoren op aanpassingsvermogen 3,5. Analyseren scoort een 3. Besluitvaardigheid, communiceren en creativiteit scoren een 3,5. Flexibiliteit 3. Initiatief 3,5. Plannen 3. Resultaatgericht 2,5. Samenwerken een 3 en stressbestendigheid scoort 3,5 (zie Figuur 10).

Figuur 10: Relevantie per competentie overig



Resultaten deelvraag 2

Welke competenties denken de medewerkers van Nespresso nodig te hebben om succesvol te kunnen zijn in HNW?

Aan de respondenten is de vraag gesteld welke competenties ze zelf nog willen toevoegen die relevant is voor hun functie en HNW. Op die vraag hebben 24 mensen antwoord gegeven. Er zijn respondenten die meer competenties noemden. 16 personen gaven aan geen toevoegingen te hebben. Zelfstandig werd door 4 respondenten genoemd. Verantwoordelijkheid kwam 3 keer terug. Zie Tabel 3 met alle antwoorden.

Tabel 3: Competenties die de medewerkers van Nespresso denken nodig te hebben voor HNW

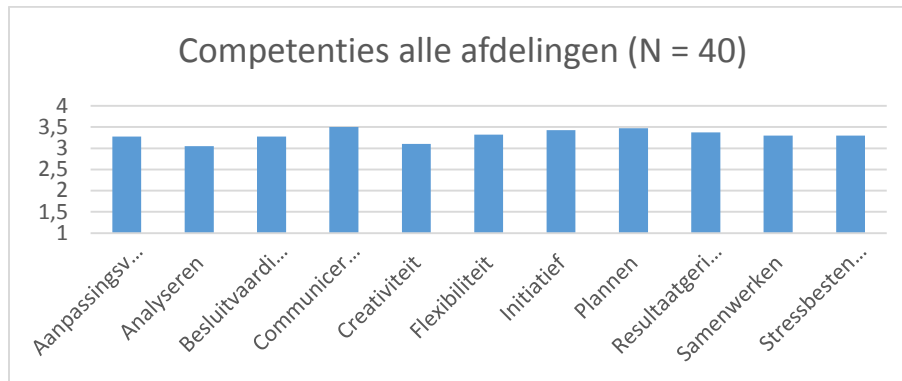
Wat?	Hoe vaak genoemd?
<i>Zelfstandig</i>	4 keer
<i>Verantwoordelijkheid</i>	3 keer
<i>Transparantie</i>	2 keer
<i>Integriteit</i>	2 keer
<i>Discipline</i>	2 keer
<i>Doorzettingsvermogen</i>	2 keer
<i>Oplossingsgericht</i>	1 keer
<i>Informeel bijpraten met collega's om kansen te signaleren en samenwerking te bevorderen</i>	1 keer
<i>Autonomie</i>	1 keer
<i>Work-life balance</i>	1 keer
<i>Flexibiliteit</i>	1 keer
<i>Timemanagement</i>	1 keer
<i>Daadkrachtig</i>	1 keer
<i>Mobiel</i>	1 keer
<i>Risico's nemen</i>	1 keer
<i>Effectiviteit</i>	1 keer
<i>Durf</i>	1 keer
<i>Communicatie</i>	1 keer
<i>Plannen</i>	1 keer
<i>Overtuigingskracht</i>	1 keer
<i>Motiveren</i>	1 keer
<i>Onafhankelijkheid</i>	1 keer
<i>Inlevingsvermogen</i>	1 keer
<i>Luisteren</i>	1 keer
<i>Mensgericht</i>	1 keer
<i>Duidelijke verwachtingen scheppen</i>	1 keer
<i>Innovatief</i>	1 keer
<i>Disruptief</i>	1 keer

Resultaten deelvraag 3

In welke mate zijn de competenties die HNW stelt, voor de medewerkers van Nespresso van belang?

Op de vraag of aanpassingsvermogen relevant was voor de medewerkers van Nespresso is 3,275 gescoord. Voor analyseren was dit 3,05. Besluitvaardigheid 3,275. Communiceren 3,5. Creativiteit 3,1. Flexibiliteit 3,325. Initiatief 3,425. Plannen 3,475. Resultaatgericht 3,375. Samenwerken en stressbestendigheid scoren beide 3,3 (zie Figuur 12).

Figuur 12: Relevantie per competentie alle medewerkers



Uit de patroonanalyse (zie bijlage D) blijken de volgende thema's/patronen: per afdeling zit verschil in de competenties voor HNW.

Alle afdelingen samen scoren hoog op alle competenties. Communiceren (3,5) en plannen (3,475) zijn de belangrijkste competenties voor HNW bij de medewerkers van Nespresso. De competenties die het laagst scoren zijn creativiteit (3,1) en analyseren (3,05).

5. Conclusies

Op basis van de resultaten volgt nu per deelvraag een conclusie die uiteindelijk antwoord geeft op de hoofdvraag: *Wat zijn de belangrijkste competenties die de medewerkers van Nespresso nodig hebben om succesvol te kunnen zijn in HNW?*

Wanneer gefilterd wordt op afdeling is te zien dat de competenties voor HNW erg verschillen. Dit is de belangrijkste uitkomst van dit onderzoek en wordt niet letterlijk in de literatuur benoemd. Zo is voor een medewerker van Finance creativiteit veel minder belangrijk dan het voor een medewerker van HR is. Uit de resultaten kan geconcludeerd worden dat de competenties die succes voorspellen in HNW erg verschillend zijn per afdeling.

De medewerkers van Nespresso hebben zelf ook een idee welke competenties ze nodig hebben voor HNW. Ze vinden zelfstandigheid en verantwoordelijkheid het belangrijkste. Geconcludeerd kan worden dat de medewerkers van Nespresso zelfstandigheid en verantwoordelijkheid het belangrijkste vinden voor hun functie gekoppeld aan HNW.

De competenties die nodig zijn volgens de literatuur voor HNW zijn voor alle medewerkers van Nespresso relevant. Gemiddeld genomen scoren alle medewerkers op elke competentie tussen de 3,05 en 3,475. Hieruit blijkt dat Nespresso de gestelde competenties relevant vinden.

Uit de resultaten kan geconcludeerd worden dat de competenties aanpassingsvermogen, analyseren, besluitvaardigheid, communiceren, creativiteit, flexibiliteit, initiatief, plannen, resultaatgericht, samenwerken en stressbestendigheid relevant zijn voor de medewerkers van Nespresso. Dit komt overeen met de competenties die succes voorspellen in HNW uit de literatuur van Baane et al., 2010; Bijl, 2007; Broere, 2013; Dijkstra & Feld, 2010; Illegems & Verbeke, 2003 en Smid, 2012. De belangrijkste competenties zijn communiceren, plannen en resultaatgerichtheid.

Door helder te hebben welke competenties belangrijk zijn voor de medewerkers van Nespresso om succesvol te kunnen zijn in HNW, heeft dit onderzoek bijgedragen aan het oplossen van het praktijkprobleem. Op deze manier is voor de organisatie duidelijk welke competenties succes voorspellen in HNW. Zo kunnen leidinggevendenden beter oordelen of medewerkers gebruik kunnen maken van HNW en weten ze op welke competenties ze kunnen coachen.

6. Discussie

Het eerste punt van discussie betreft de enquête. De enquête is opgezet aan de hand van competenties uit de literatuur. Er is gekozen om niet alle competenties uit de literatuur bij de medewerkers van Nespresso uit te vragen. De constructvaliditeit is verminderd door competenties uit de literatuur weg te laten. Hier is voor gekozen in overeenstemming met de opdrachtgever om meer aan te sluiten bij de praktijk.

In dit onderzoek is geprobeerd de gegevens zo betrouwbaar en valide mogelijk te verzamelen en verwerken. Twee van de respondenten zijn stagiaires (één van Marketing en één van E-business). Omdat zij een goed beeld hebben van de afdeling en onderdeel zijn van het team doet het in dit geval niet af aan de validiteit en bruikbaarheid van dit onderzoek.

Het aantal respondenten kleiner dan drie is niet representatief voor de afdeling. Op de afdeling Supply Chain is maar één medewerker werkzaam. Voor nu geeft dit een goed beeld weer van de benodigde competenties. Mocht hij van baan wisselen zijn deze gegevens niet meer representatief. Ook op Finance hebben de twee medewerkers die er werken de enquête ingevuld. Voor hen zijn de gegevens op dit moment representatief. Op Boutique Development zijn zes medewerkers werkzaam. Eén medewerker van die afdeling heeft de enquête ingevuld. Dit betekent dat de resultaten voor Boutique Development niet representatief zijn voor de doelgroep.

Uiteindelijk is de enquête ingevuld door 66% van de medewerkers. Dit is een goed resultaat (Leeuw, 2010). Toch is dit een non-respons van 34% en is er dus een deel van de doelgroep niet gerepresenteerd in de resultaten.

Om resultaten te valideren is een interview een passende interventie. Dit had mogelijk meer data opgeleverd. Wellicht had er dan ook meer de diepte in gegaan kunnen worden over concrete gedragsindicatoren van de competenties. Ook had uitgevraagd kunnen worden waar Nespresso nog stappen kan maken in HNW. Hier is echter niet voor gekozen omdat hier vanuit de opdrachtgever op dit moment geen behoefte aan is. Ook kost het veel tijd en hebben de medewerkers van Nespresso weinig tijd. De focus ligt in dit onderzoek op de competenties per afdeling en hier moet Nespresso meer op aansluiten.

De gestelde competenties kunnen opgevat worden als vaardigheden of niet volledige competenties. De competenties zijn echter volgens de literatuur geoperationaliseerd en worden de elf competenties in dit onderzoek allemaal als competenties beschreven.

Dit onderzoek levert een waardevolle bijdrage voor de beroepspraktijk. Zo wordt bevestigd dat de competenties volgens de literatuur ook gelden in de praktijk. Daartegenover is in kaart gebracht dat er een verdeeldheid zit tussen de afdelingen. Dit betekent dat Nespresso geen algemene competenties voor HNW kan opstellen, zonder rekening te houden met de verschillende afdelingen. Voor de maatschappij betekent dit hetzelfde: competenties die succes voorspellen in HNW kunnen niet gegeneraliseerd worden naar elk bedrijf en/of afdeling.

Suggesties vervolgonderzoek

Suggesties voor vervolgonderzoek zijn om de resultaten per afdeling te valideren en dieper in te gaan op competenties voor HNW bij Nespresso. Dit kan door een focusgroep per afdeling (Evers, 2007). Een focusgroep is in dit geval handig, zeker omdat Nespresso aangeeft weinig tijd te hebben. Medewerkers kunnen dan tegelijk bevestigd worden en er komt meer diepgang in hoe gedacht wordt over HNW bij Nespresso. Ook kunnen de medewerkers meedenken hoe Nespresso HNW beter kan implementeren. Zo kan Nespresso nog beter aansluiten op dat wat de medewerkers nodig hebben.

Ook wordt het verschil tussen management en medewerker veel benoemd in de literatuur (Smid, 2012). In dit onderzoek komt het verschil in competenties tussen management en medewerker niet naar boven. Wellicht dat hier in een vervolgonderzoek meer aandacht aan besteed kan worden door leiderschapstijlen te betrekken in HNW (Stam, 2011).

7. Aanbevelingen

Om HNW succesvol te implementeren bij Nespresso worden naar aanleiding van dit onderzoek de volgende aanbevelingen gegeven.

De eerste aanbeveling komt voort uit het onderzoek en is het competentieprofiel voor de medewerkers aanpassen. Nespresso heeft op dit moment een beoordelingssysteem (PE) aangepast aan elk niveau van verantwoordelijkheid (Nestlé, z.d.). Zij gebruiken dit van hun moederbedrijf Nestlé. De competenties worden meegenomen in aanname, beoordeling en/of coaching. Omdat HNW ander gedrag (en dus competenties) van medewerkers vraagt, is de eerste aanbeveling om de belangrijkste competenties die HNW met zich meebrengt op te nemen in het beoordelingssysteem. De belangrijkste competenties voor HNW verschillen per afdeling. Om die reden wordt aanbevolen dat Nespresso een competentieprofiel gaat maken per afdeling met daarin de competenties van het bestaande beoordelingssysteem en de belangrijkste competentie uitgewerkt volgens HNW. Dit resulteert in negen verschillende competentieprofielen die niet alleen beoordelen of iemand geschikt is voor Nespresso, maar ook beoordelen of iemand geschikt is voor HNW bij Nespresso.

Tijdens het onderzoek is veel literatuur gezocht over HNW. Hierin stond vaak beschreven wat een organisatie kan doen om HNW beter te faciliteren. Dit onderzoek richt zich op de competenties van HNW. Toch worden er nu een aantal randvoorwaarden van HNW beschreven en opgenomen in de aanbevelingen, omdat Nespresso hier nog verder in kan verbeteren en aangegeven heeft HNW beter te willen faciliteren.

HNW is een werkconcept dat door veel organisaties ingevoerd wordt. Het is een breed begrip en is in andere organisaties al veel verder uitgewerkt. Een logische stap zou zijn om organisaties te bezoeken die HNW al ver geïmplementeerd hebben. Nespresso kan dan kijken hoe zij de implementatie aangepakt hebben. Het kijken naar goede voorbeelden geeft Nespresso inspiratie hoe zij het aan kunnen pakken (Bijl, 2009).

Werkplekken

Een voordeel van HNW is dat een organisatie minder werkplekken nodig heeft. Dit wordt ook geadviseerd om HNW goed te kunnen implementeren (Baane et al., 2010). Nespresso heeft voor alle medewerkers op dit moment een vaste werkplek. Om HNW beter te kunnen implementeren wordt

aangeraden dat Nespresso activiteit gebaseerde en gedrag gecombineerde werkplekken maakt (Bijl, 2009). Zo kunnen ze flexplekken maken voor geconcentreerd werk, creatief werk en luchtig werk. De omgeving van die werkplekken kan ingedeeld worden naar het soort werk. Een creatieve omgeving zorgt voor creatief werk en een rustige omgeving voor geconcentreerd werk. Een aanbeveling voor Nespresso is om in plaats van vaste werkplekken voor iedereen, flexplekken te maken en deze in te richten naar de activiteit van het werk.

Leidinggevenden als voorbeeld

Aangeraden wordt om de overgang van het oude werken naar HNW te laten faciliteren door HR en leidinggevenden. Zij beoordelen ook of een medewerker de juiste competenties bezit. Een verandering begint altijd bij jezelf. Daarom moeten leidinggevenden het goede voorbeeld geven en HNW bij medewerkers stimuleren. Door leidinggevenden voldoende kennis over HNW en de competenties te geven, weten ze hoe medewerkers beoordeeld en gecoacht kunnen worden in HNW. Leidinggevenden kunnen werken op locatie stimuleren door bijvoorbeeld vergaderingen op een andere locatie te plannen. De leidinggevende zal een 'voorbeeldrol' hebben in HNW en maakt zelf ook gebruik van HNW (Mintzberg, 2000).

Samengevat levert dit onderzoek de volgende aanbevelingen voor Nespresso:

- Het bestaande competentieprofiel voor performance management aanpassen per afdeling en de belangrijkste competentie van HNW toevoegen;
- het nieuwe competentieprofiel gebruiken bij aanname, beoordeling en/of coaching van medewerkers;
- andere organisaties bezoeken die al verder zijn in HNW en zo kennis uitwisselen;
- vaste werkplekken inruilen voor flexibele werkplekken en deze inrichten naar activiteit gebaseerd werk;
- leidinggevenden voldoende kennis geven over HNW en hen een 'voorbeeldrol' op zich laten nemen.

8. Literatuurlijst

- Baarda, B., Goede, M. de, & Dijkum, C. van. (2011). *Basisboek statistiek met SPSS* (4^e druk). Groningen: Noordhoff.
- Baarda, B., Goede, M. de, & Kalmijn, M. (2010). *Basisboek enquêteren* (3^e druk). Groningen: Noordhoff.
- Baane, R., Houtkamp, P., & Knotter, M. (2010). *Het nieuwe werken ontrafeld: Over bricks, bytes & behaviour*. Assen: Koninklijke Van Gorcum.
- Bijl, D. (2007). *Het nieuwe werken: Op weg naar een productieve kenniseconomie*. Den Haag: Sdu.
- Bijl, D. (2009). *Aan de slag Met Het Nieuwe Werken*. Zeewolde: PAR CC.
- Boeijs, H., & Hart, H. (2009). *Onderzoeksmethoden* (8^e geheel herziene druk). Den Haag: Boom Onderwijs.
- Bouwman, H. (2009). 't Nieuwe Werken. *Binnenlands Bestuur*, 46, 9-11.
- Brinkman, J. (2008). *Beroep op onderzoek: Van doelgerichte onderzoeksopzet tot toepasbare conclusie*. Groningen: Noordhoff.
- Broere, A. (2013). *Het nieuwe werken: Hoe werk je effectiever en productiever*. Houten: Spectrum.
- Dijkstra, J., & Feld, P. (2010). Nieuwe vormen van leren, leiden en organiseren, HR(D) 3.0. *O&O*, 4, 48-53. Gedownload op 9 maart 2016, van http://www.dijkstra-oapm.nl/md/upload/4853%20HRD%203.0%20%20OenO_04_2010-2.pdf
- Donk, C. van der, & Lanen, B. van. (2011). *Praktijkonderzoek in zorg en welzijn*. Bussum: Coutinho.
- Evers, J. C. (2007). *Kwalitatief interviewen: Kunst én kunde*. Den Haag: LEMMA.
- Fokke & Sukke. (2014, 3 juli). Niet iedereen kan meekomen met Het Nieuwe Werken [Tweet]. Geraadpleegd op 3 juni 2016, van <https://twitter.com/fokkesukke/status/484692505578209280>
- Gajendran, R., & Harrison, D. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92 (6), 1524-1541.
- Hoekstra, H., & Sluijs, E. van. (2003). *Management van competenties*. Assen: Van Gorcum.
- Illegems, V., & Verbeke, A. (2003). *Moving towards the virtual workplace: Managerial and societal perspectives on telework*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Leeuw, E. de. (2010). Passen en meten online: De kwaliteit van internet enquêtes. In A. E. Bronner, P. Dekker, E. de Leeuw, L. J. Paas, K. de Ruyter, A. Smidts, & J.E. Wieringa (Red.), *Ontwikkelingen in het marktonderzoek: Jaarboek MarktOnderzoekAssociatie* (pp. 9-23). Haarlem: Spaar en Hout.

- Luken, T., & Schokker, J. (2002). *Assessment Instrumentarium Personeel & Arbeid: Algemene informatie, Kennistoets, Attitude instrument, Portfolio*. Amsterdam: NOA.
- Manoochchri, G., & Pinkerton, T. (2003). Managing Telecommuters: Opportunities and Challenges. *American Business Review*, 21(1), 9.
- Mintzberg, H., & Tromp, T. H. J. (2000). *Mintzberg over management: De wereld van onze organisatie* (10^e druk). Amsterdam: Business Contact.
- Nespresso. (z.d.). *Our company*. Geraadpleegd op 2 juni 2016, van <http://www.nestle-nespresso.com/about-us/our-company>
- Nespresso. (2015). *Beleid betreffende Flexibele Werkregelingen Nespresso Nederland*. Amsterdam: Auteur.
- Nestlé. (z.d.). *Performance Management: PE competenties – “HOE”*. Amstelveen: Auteur.
- O'Neill, T., Hambley, L., Greidanus, N., MacDonnell, R., & Kline, T. (2009). Predicting teleworker success: an exploration of personality, motivational, situational, and job characteristics. *New Technology, Work & Employment*, 24(2), 144-162.
- Reinink, A. (2011). *Wie is de nieuwe werker? Welke individuele factoren bepalen de werkprestaties van werknemers binnen het nieuwe werken?* (Bachelorthese). Faculteit Gedrags- en Maatschappijwetenschappen, Rijksuniversiteit Groningen, Groningen.
- Smid, N. (2012). *Breng talenten en competenties voor Het Nieuwe Werken goed in kaart*. Over het nieuwe werken: Auteur.
- Stam, P. (2011). *Het Nieuwe Werken meegewogen* (Masterthesis). Faculteit Sociale Wetenschappen, Universiteit Utrecht, Utrecht.
- Verbeke, A., Schulz, R., Greidanus, N., & Hambley, L. (2008). *Growing the Virtual Workplace: The Integrative Value Proposition for Telework*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Volz, A., & Vrey, M. de. (2000). *Competentiemanagement sjabloon*. Amersfoort: Twynstra Gudde.
- Wolters Kluwer. (2011). Masterclass Over Het Nieuwe Werken. In Stam, P. (2011). *Het Nieuwe Werken meegewogen* (Masterthesis). Faculteit Sociale Wetenschappen, Universiteit Utrecht, Utrecht.

9. Bijlagen

Bijlage A – Uitnodiging en herinnering enquête

Bijlage B – Enquête

Bijlage C – Resultaten online tool

Bijlage D – Data-analysemethode

Bijlage E – Analyse eigen toevoegingen

Bijlage A – Uitnodigingsmail + herinneringsmail enquête

Beste collega's,

Deze mail verstuur ik jullie vanuit ons voormalig HR stagiair Sharina Gerritsen. Zij is op dit moment bezig met een onderzoek over flexibel werken (Het Nieuwe Werken) bij Nespresso. Hierbij kan zij jullie hulp goed gebruiken.

Zie onderstaand de link naar de vragenlijst voor het onderzoek.

www.thesistools.com/HNWnespresso

Deze vragenlijst bevat vragen met betrekking tot Het Nieuwe Werken bij Nespresso. Bij Nespresso bestaat voor het overgrote deel van de functies al de mogelijkheid om gebruik te maken van Het Nieuwe Werken op basis van de flexible working policy.

Dit onderzoek geeft meer inzicht in de competenties die nodig zijn voor Het Nieuwe Werken.

Ik vraag jullie de vragenlijst in te vullen omdat het voor Nespresso van waarde kan zijn om flexibel werken nog beter vorm te geven en/of te faciliteren.

De vragenlijst zal ongeveer 5 minuten duren en onder de respondenten wordt een travelmug verloot!

Alvast bedankt!, ook namens Sharina.

HR Director

Liesbeth Polhuijs-Schuurbiers

Beste collega's,

Enkele dagen geleden hebben Sharina en ik jullie verzocht voor een onderzoek betreffende Flexibel Werken bij Nespresso een vragenlijst in te vullen. Veel van jullie hebben dit al gedaan, waarvoor dank!

Tot vrijdag 18:00 kan je de vragenlijst nog invullen. Daarna zal deze gesloten zijn. Ik wil jullie vragen de vragenlijst voor die tijd in te vullen.

Mocht je de vragenlijst al hebben ingevuld kan je deze mail als niet-verzonden beschouwen.

Alvast bedankt, ook namens Sharina.

HR Director

Liesbeth Polhuijs-Schuurbiers

Bijlage B – Enquête

Competent in Het Nieuwe Werken

Deze enquête is voor een onderzoek met betrekking tot Het Nieuwe Werken bij Nespresso.

Dik Bijl (2009, p. 27) definieert Het Nieuwe Werken als:

“...een visie om werken effectiever, efficiënter, maar ook plezieriger te maken voor zowel de organisatie als de medewerker. Die visie wordt gerealiseerd door de medewerker centraal te stellen en hem – binnen bepaalde grenzen – de ruimte en vrijheid te geven in het bepalen hoe hij werkt, waar hij werkt, wanneer hij werkt, waarmee hij werkt en met wie hij werkt.”

Bij Nespresso bestaat voor het overgrote deel van de functies al de mogelijkheid om gebruik te maken van Het Nieuwe Werken op basis van de flexible working policy.

Maar wat vraagt dit nou van de medewerkers? Welke competenties hebben zij hiervoor nodig?

Dit onderzoek geeft meer inzicht in de competenties die nodig zijn voor Het Nieuwe Werken volgens de definitie van Bijl.

Voor Nespresso kan dit van waarde zijn om flexibel werken nog beter vorm te geven en/of te faciliteren.

Zou je onderstaande vragen willen invullen? De enquête duurt ongeveer 5 minuten.

Alvast bedankt!

1. Op welke afdeling ben je werkzaam?

- ☐ B2C
- ☐ B2B
- ☐ Marketing
- ☐ HR
- ☐ Finance
- ☐ Supply Chain
- ☐ E-Business
- ☐ Boutique Development
- ☐ Overig

2. Wat is je geslacht?

- ☐ Man
- ☐ Vrouw

3. Wat is je leeftijd?

—

4. Heb je een leidinggevende functie?

- ☐ Ja
- ☐ Nee

Nu volgen een aantal uitgeschreven competenties met daaronder een schaalscore. Ik zou graag van jou willen weten in hoeverre elke competentie van belang is voor jouw functie gekoppeld aan Het Nieuwe Werken.

Oftewel: welke competenties zijn relevant om jouw functie goed en effectief te kunnen uitoefenen?

Onderstaande definitie wordt gebruikt voor het begrip 'competentie':

“...een vermogen dat kennis-, houdings- en vaardigheidsaspecten omvat, om in concrete taaksituaties doelen te bereiken.”

Vink aan wat van toepassing is.

Aanpassingsvermogen

‘doelmatig blijven handelen door zich aan te passen aan veranderende omgevingen, taken, verantwoordelijkheden of mensen’

- ☐ 1- Helemaal niet relevant
- ☐ 2- Niet relevant
- ☐ 3- Relevant
- ☐ 4- Zeer relevant

Analyseren

‘systematisch ontleden, onderzoeken en verbanden leggen tussen gegevens’

- ☐ 1- Helemaal niet relevant
- ☐ 2- Niet relevant
- ☐ 3- Relevant
- ☐ 4- Zeer relevant

Besluitvaardigheid

'keuzes maken, knopen doorhakken, beslissingen nemen'

- ☐ 1- Helemaal niet relevant
- ☐ 2- Niet relevant
- ☐ 3- Relevant
- ☐ 4- Zeer relevant

Communiceren

'de essentie in heldere taal overbrengen zodat deze begrepen wordt'

- ☐ 1- Helemaal niet relevant
- ☐ 2- Niet relevant
- ☐ 3- Relevant
- ☐ 4- Zeer relevant

Creativiteit

'bedenken van nieuwe werkwijzen en oorspronkelijke oplossingen'

- ☐ 1- Helemaal niet relevant
- ☐ 2- Niet relevant
- ☐ 3- Relevant
- ☐ 4- Zeer relevant

Flexibiliteit

'zo nodig de eigen gedragsstijl veranderen om een gesteld doel te bereiken'

- ☐ 1- Helemaal niet relevant
- ☐ 2- Niet relevant
- ☐ 3- Relevant
- ☐ 4- Zeer relevant

Initiatief

'kansen signaleren en actie nemen ten behoeve van de organisatie'

- ☐ 1- Helemaal niet relevant
- ☐ 2- Niet relevant
- ☐ 3- Relevant
- ☐ 4- Zeer relevant

Plannen

'effectief en gestructureerd bepalen welke tijd, middelen en inzet nodig zijn om doelen te halen'

- ☐ 1- Helemaal niet relevant
- ☐ 2- Niet relevant
- ☐ 3- Relevant
- ☐ 4- Zeer relevant

Resultaatgericht

'vooruitdenken, gedrag gericht op het realiseren van vooraf gestelde doelen'

- ☐ 1- Helemaal niet relevant
- ☐ 2- Niet relevant
- ☐ 3- Relevant
- ☐ 4- Zeer relevant

Samenwerken

'zich inzetten om met anderen resultaten te bereiken en daarmee bij te dragen aan een gezamenlijk doel'

- ☐ 1- Helemaal niet relevant
- ☐ 2- Niet relevant
- ☐ 3- Relevant
- ☐ 4- Zeer relevant

Stressbestendigheid

‘effectief blijven presteren onder tijdsdruk, bij tegenslag, teleurstelling of tegenspel, kalm en in het belang van de zaak reageren’

- ☐ 1- Helemaal niet relevant
- ☐ 2- Niet relevant
- ☐ 3- Relevant
- ☐ 4- Zeer relevant

Welke competentie(s) zou je zelf nog willen toevoegen die relevant is/zijn voor jouw functie en Het Nieuwe Werken?

Onder de respondenten van de enquête wordt een Nespresso travelmug verloot!
Vul onderstaand jouw e-mailadres in indien je hieraan mee wilt doen.

Dit is het einde van de enquête. Mocht je nog belangrijke opmerkingen hebben mag je altijd contact met mij opnemen.

Bedankt voor je medewerking!

Met vriendelijke groet,

Sharina Gerritsen

Bijlage C – Resultaten enquête online tool

Deze resultaten zijn door het programma thesistools gemaakt. Zie bijlage D voor de methode om de resultaten te analyseren

A	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T
Vraag:	Op welke afdeling ben je werkzaam?	Wat is je geslacht?	Wat is je leeftijd?	Heb je een leidinggevende functie?	Aanpassingsvermogen 'doelmattig blijven handelen door..'	Analiseren 'systematisch ontleden, onderzoeken en ver..'	Besluitvaardigheid 'keuzes maken, knopen doorhakken..'	Communiceren 'de essentie in heldere taal overbrengen..'	Creativiteit 'bedenken van nieuwe werkwijzen en oors..'	Flexibiliteit 'zo nodig de eigen gedragstijl verand..'	Initiatief 'kansen signaleren en actie nemen ten beh..'	Plannen 'effectief en gestructureerd bepalen welke..'	Resultaatgericht 'vooruitdenken, gedrag gericht op h..'	Samenwerken 'zich inzetten om met anderen resultaten..'	Stressbestendigheid 'effectief blijven presteren ond..'	Welke competentie(s) zou je zelf nog willen toevoegen die relevant is/zijn ...
Legenda	1= B2C 2= OOH 3= Marketing 4= HR 5= Finance 6= Supply Chain 7= E-Business 8= Boutique 9= Overig	1= Man 2= Vrouw	1= Ja 2= Nee	1= 1- Helemaal niet relevant 2= 2- Niet relevant 3= 3- Relevant 4= 4- Zeer relevant	1= 1- Helemaal niet 2= 2- Niet relevant 3= 3- Relevant 4= 4- Zeer relevant	1= 1- Helemaal niet 2= 2- Niet relevant 3= 3- Relevant 4= 4- Zeer relevant	1= 1- Helemaal niet 2= 2- Niet relevant 3= 3- Relevant 4= 4- Zeer relevant	1= 1- Helemaal niet 2= 2- Niet relevant 3= 3- Relevant 4= 4- Zeer relevant	1= 1- Helemaal niet 2= 2- Niet relevant 3= 3- Relevant 4= 4- Zeer relevant	1= 1- Helemaal niet 2= 2- Niet relevant 3= 3- Relevant 4= 4- Zeer relevant	1= 1- Helemaal niet 2= 2- Niet relevant 3= 3- Relevant 4= 4- Zeer relevant	1= 1- Helemaal niet 2= 2- Niet relevant 3= 3- Relevant 4= 4- Zeer relevant	1= 1- Helemaal niet 2= 2- Niet relevant 3= 3- Relevant 4= 4- Zeer relevant	1= 1- Helemaal niet 2= 2- Niet relevant 3= 3- Relevant 4= 4- Zeer relevant	1= 1- Helemaal niet 2= 2- Niet relevant 3= 3- Relevant 4= 4- Zeer relevant	
Respondent 1	9	2	23		2	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3
Respondent 2	3	1	38		1	3	2	2	3	3	3	4	3	3	3	4
Respondent 3	3	2	37		1	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4
Respondent 4	7	1	23		2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
Respondent 5	1	1	34		2	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3
Respondent 6	9	1	27		2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4
Respondent 7	3	2	42		1	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
Respondent 8	3	1	22		2	4	3	3	4	2	3	2	3	2	3	3
Respondent 9	2	1	30		2	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4
Respondent 10	3	2	26		2	4	4	4	4	2	4	4	3	4	3	3
Respondent 11	5	2	28		2	3	4	4	3	2	3	3	3	4	3	3
Respondent 12	1	1	51		1	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3
Respondent 13	6	1	31		1	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4
Respondent 14	2	1	27		2	4	1	3	4	4	4	3	4	2	3	3
Respondent 15	8	1	48		1	2	2	3	3	3	3	4	4	4	3	2
Respondent 16	2	1	34		2	3	2	4	4	2	3	3	3	3	3	4
Respondent 17	1	2	28		2	4	3	3	2	3	3	4	4	3	4	4
Respondent 18	3	1	32		1	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
Respondent 19	2	1	35		2	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4
Respondent 20	2	1	37		2	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3
Respondent 21	1	2	31		1	3	3	3	4	3	4	4	3	3	2	3
Respondent 22	1	1	39		1	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4
Respondent 23	2	1	27		2	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3
Respondent 24	1	1	28		2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
Respondent 25	2	2	27		2	3	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3
Respondent 26	1	2	24		2	3	2	3	2	3	4	3	3	3	4	3
Respondent 27	4	2	24		2	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3
Respondent 28	4	2	32		2	4	2	4	4	3	3	4	3	3	4	3
Respondent 29	4	1	27		2	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3
Respondent 30	4	2	29		2	3	2	3	4	4	3	3	3	3	2	3
Respondent 31	2	1	35		2	3	2	3	4	3	3	4	3	3	3	4
Respondent 32	2	2	26		2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3
Respondent 33	1	1	30		1	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4
Respondent 34	6	1	37		2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	3	3
Respondent 35	7	2	28		2	3	2	3	3	4	4	4	4	4	3	3
Respondent 36	3	2	31		1	3	2	3	3	3	4	4	3	3	4	3
Respondent 37	2	1	31		2	2	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4
Respondent 38	2	1	23		2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Respondent 39	4	1	33		1	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	2
Respondent 40	7	1	33		1	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4

Bijlage D – Data-analysemethode

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
				Aanpassingsvermogen	Analyseren	Besluitvaardigheid	Communiceren	Creativiteit	Flexibiliteit	Initiatief	Plannen	Resultaatgericht	Samenwerken	Stressbestendigheid
1	Gemiddelde iedereen		N = 40	3,275	3,05	3,275	3,5	3,1	3,325	3,425	3,475	3,375	3,3	3,3
2		Leidinggevenden	N = 14	3,286	3,286	3,286	3,643	3,286	3,357	3,571	3,5	3,571	3,5	3,357
3		Niet-leidinggevenden	N = 26	3,269	2,923	3,269	3,423	3	3,308	3,346	3,462	3,269	3,192	3,269

Competenties Leidinggevenden (N = 14)

Competenties Niet-leidinggevenden (N = 26)

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
				n	Analyseren	Besluitvaardigheid	Communiceren	Creativiteit	Flexibiliteit	Initiatief	Plannen	Resultaatgericht	Samenwerken	Stressbestendigheid
1	Gemiddelde iedereen		N = 40		3,275	3,05	3,275	3,5	3,1	3,325	3,425	3,475	3,375	3,3
2														
3	Gemiddelde per afdeling	N = 8	B2C		3,375	3,375	3,375	3,375	3,25	3,125	3,875	3,5	3,5	3,375
4		N = 11	OOH		3,091	2,272	3,273	3,545	3	3,364	3,091	3,455	3,364	3,455
5		N = 7	Marketing		3,571	3,286	3,423	3,423	2,857	3,423	3,423	3,571	3,286	3,571
6		N = 5	HR		3,6	3	3,2	3,8	3,6	3,4	3,6	3,4	3,4	2,8
7		N = 2	Finance		2,5	3	3	3,5	2	3	3	3,5	4	2,5
8		N = 1	Supply Chain		4	4	3	4	3	4	4	4	4	4
9		N = 3	E-Business		3	3	3	3,333	3,333	3,666	3,666	3,333	3,666	3,333
10		N = 2	Boutique Development		2	2	3	3	3	3	3	4	3	2
11		N = 1	Overig		3,5	3	3,5	3,5	3,5	3	3,5	3	2,5	3,5

Competenties B2C (N = 8)

Competenties OOH (N = 11)

Competenties Marketing (N = 7)

Competenties alle afdelingen (N = 40)

Competenties HR (N = 5)

Competenties Finance (N = 2)

Competenties Supply Chain (N = 1)

Competenties E-Business (N = 3)

Competenties BTQ Development (N = 1)

Competenties Overig (N = 2)

Bijlage E – Analyse eigen toevoegingen

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
1			niks	In onderzoek	competenti								
2	Respondent 1	Geen	1										
3	Respondent 2	Autonomie, timemanagement / work-life balance				Autonomie	Work-life balance						
4	Respondent 3	Transparantie in planning en status				Transparantie							
5	Respondent 4	-	1										
6	Respondent 5	x	1										
7	Respondent 6	-	1										
8	Respondent 7	regelmatig informeel bijpraten met collegat's om opportuniteiten snel te signaleren en samenwerking te bevorderen			nee								
9	Respondent 8	duidelijk verwachtingen scheppen				verwachtingen scheppen							
10	Respondent 9	creativiteit, flexibiliteit, oplossingsgerichtheid				Oplossingsgericht							
11	Respondent 10		1										
12	Respondent 11		1										
13	Respondent 12	-	1										
14	Respondent 13	Integriteit				Integriteit							
15	Respondent 14	Zelfstartend, gedisciplineerd				Zelfstartend	discipline						
16	Respondent 15	Verantwoordelijkheidsgevoel				verantwoordelijkheid							
17	Respondent 16	Discipline				discipline							
18	Respondent 17	flexibiliteit	ja										
19	Respondent 18	Daadkrachtig en Gecaluleerde risico's nemen				daadkrachtig	risico's nemen						
20	Respondent 19	mobiel			nee								
21	Respondent 20	Zelfstandigheid en het nemen van verantwoordelijkheid				Zelfstandig	Verantwoordelijkheid						
22	Respondent 21	Efficiëntie Effectiviteit Communicatiemiddelen				Efficiëntie	Effectiviteit						
23	Respondent 22	Durf/Overtuigingskracht/Motiveren/Integriteit/Onafhan				Durf	Overtuigingskracht	Motiveren	Integriteit	Onafhankelijkheid			
24	Respondent 23	n.v.t.	1										
25	Respondent 24	Geen toevoeging	1										
26	Respondent 25	communicatie	ja										
27	Respondent 26	Plannen	ja										
28	Respondent 27	Verantwoordelijkheid				Verantwoordelijkheid							
29	Respondent 28	Inlevingsvermogen, luisteren, mensgericht, empathisch				Inlevingsvermogen	Luisteren	Mensgericht					
30	Respondent 29	-	1										
31	Respondent 30	Geen	1										
32	Respondent 31	doorzettingsvermogen				Doorzettingsvermogen							
33	Respondent 32	x	1										
34	Respondent 33	Geen	1										
35	Respondent 34	Transparantie				Transparantie							
36	Respondent 35	Zelfstandigheid				Zelfstandigheid							
37	Respondent 36	geen competentie toe te voegen	1										
38	Respondent 37	geen	1										
39	Respondent 38	geen	1										
40	Respondent 39	Doorzettingsvermogen, zelfstandigheid,				Doorzettingsvermogen	Zelfstandigheid						
41	Respondent 40	Innovatief, Disruptief				Innovatief	Disruptief						

Wat?	Hoe vaak genoemd?
Zelfstandig	4 keer
Verantwoordelijkheid	3 keer
Transparantie	2 keer
Integriteit	2 keer
Discipline	2 keer
Doorzettingsvermogen	2 keer
Oplossingsgericht	1 keer
Informeel	1 keer
Autonomie	1 keer
Work-life balance	1 keer
Flexibiliteit	1 keer
Timemanagement	1 keer
Daadkrachtig	1 keer
Mobiel	1 keer
Risico's	1 keer
Effectiviteit	1 keer
Durf	1 keer
Communicatie	1 keer
Plannen	1 keer
Overtuigingskracht	1 keer
Motiveren	1 keer
Onafhankelijkheid	1 keer
Inlevingsvermogen	1 keer
Luisteren	1 keer
Mensgericht	1 keer
Duidelijke	1 keer
Innovatief	1 keer
Disruptief	1 keer

