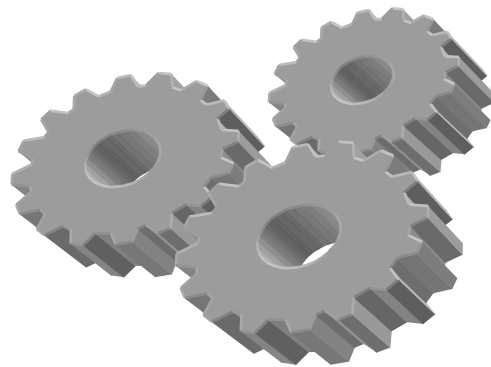




Human Resources van de afdeling HR:

In hoeverre is een proactieve houding van de HR medewerker van invloed op het uitvoeren van de strategische HR rol?



Annemiek Stegge (s0131040)

Enschede, augustus 2009

Universiteit Twente

Psychologie: Arbeids- en Organisationspsychologie

Begeleiders: Prof. dr. Karin Sanders (1^o begeleider)

Dr. Piety Runhaar (2^o begeleider)



Universiteit Twente
de ondernemende universiteit



Woord vooraf

Hierbij het eindresultaat van mijn masteropleiding Psychologie met de afstudeerrichting arbeids- en organisatiepsychologie die ik gevolgd heb aan Universiteit Twente, de masterthesis. Van het schrijven van deze masterthesis, evenals het doen van het onderzoek zelf, heb ik weer nieuwe competenties ontwikkeld. Vooral het aannemen van een kritische denkwijze en vertrouwen hebben in je eigen kunnen, zijn onderdelen waarin ik mijzelf goed ontwikkeld heb. In het begintraject was de afstemming van de inhoud van het onderzoek lastig, toen deze afstemming er eenmaal was verliep het vervolgtraject soepel.

Ik wil een aantal mensen bedanken die mij hebben bijgestaan tijdens het hele traject rondom het schrijven van de masterthesis: Allereerst Karin Sanders mijn begeleider vanuit de Universiteit. Toen ik eenmaal op de goede weg zat heeft zij mij van goede feedback voorzien en goede tips gegeven waardoor de kwaliteit van mijn masterthesis beter werd. Zij had altijd op korte termijn tijd voor mij, of gaf snel reactie op vragen die ik per e-mail stelde. Dit zorgde ervoor dat ik niet stilstond. Ook wil ik Piety Runhaar bedanken. Ondanks dat zij laat als tweede begeleider bij mijn onderzoek is betrokken heb ik van haar waardevolle feedback ontvangen die zeker bij hebben gedragen aan een de kwaliteit van de masterthesis. Ook wil ik de afdeling PA&O in de personen van Arjan Brunger en Anja Smit bedanken. Hoewel het uiteindelijke onderzoek niet volledig overeenkwam met de wens vanuit de afdeling PA&O, heb ik mijn onderzoek toch mogen uitvoeren en hebben zij mij ondersteund tijdens de dataverzameling. Daarnaast wil ik mijn familie en vriend bedanken voor hun geduld, ik heb dit onderzoek gedaan naast mijn huidige baan en het heeft al met al een behoorlijke periode in beslag genomen. Desondanks ben ik erg tevreden met dit eindresultaat.

Nu ik terugkijk op de afgelopen periode kan ik concluderen dat het een leerzame en erg leuke periode is geweest waarin je echt afhankelijk bent van je eigen doorzettingsvermogen en kunnen. Het is zeker een toegevoegde waarde geweest voor mijn verdere loopbaan.

Annemiek Stegge



Samenvatting

In dit onderzoek wordt bekeken in hoeverre een proactieve houding van de HR medewerker van invloed is op het uitvoeren van de strategische HR rol. Bij het uitvoeren van de strategische HR rol zal de HR medewerker deelnemen aan het proces van strategieformulering van de organisatie en ontwikkelt deze HR praktijken die in lijn zijn met de ondernemingsstrategie. Factoren als proactiviteit, opleidingsniveau, functionele achtergrond van de HR medewerker, proactiviteit van de collega's en ondersteuning van het management zijn van invloed of de HR afdeling de strategische HR rol zal uitvoeren. Dit onderzoek is uitgevoerd bij medewerkers van de HR afdeling van een grote universiteit. Drieëndertig medewerkers hebben een digitale vragenlijst ingevuld waarin vragen zijn opgenomen die de HR rollen, proactiviteit, opleidingsniveau, functionele achtergrond en ondersteuning door het management meten. De resultaten uit dit onderzoek laten zien dat een proactieve houding positief gerelateerd is aan het uitvoeren van het P&O werk in de rol van change agent en dat er een verband is gevonden tussen geslacht in relatie tot proactiviteit en geslacht in relatie tot de rol van change agent. Mannen scoren hoger op proactiviteit en mannen scoren hoger op de rol van change agent. Ook scoren de medewerkers die decentraal op de HR afdeling werkzaam zijn hoger op de rol van change agent en hoger op proactiviteit. Naast bovenstaande laat dit onderzoek, tegen de verwachting in, zien dat opleidingsniveau en het hebben van een HR achtergrond niet van invloed is op de HR rol die wordt vervuld. Ook zijn er geen modererende effecten gevonden rondom het construct 'ondersteuning door het management'. In de discussie worden verklaringen gegeven voor de resultaten van dit onderzoek en worden er suggesties gedaan voor vervolgonderzoek.



Summary

This study shows to what extent a proactive attitude of the HR staff member has influence on taking the strategic HR role. If HR takes the strategic HR role, the HR staff member participates in a process of formulating the strategy of the organization. The HR staff member develops HR practices which are in line with the strategy of the organization. Proactivity, level of education, functional background of the HR staff member, proactivity of colleagues and management support are factors that influence the occurrence of HR taking the strategic HR role. This study is conducted at the HR department of a large University in the Netherlands. Thirty-three staff members completed an online questionnaire which contained items on the HR roles, proactivity, level of education, functional background and management support. The results of this study show that a proactive attitude is positive related to the role of change agent and that there is a positive relation between gender and proactivity and gender in relation to the role of change agent. Male participants score higher on proactivity and score higher on the role of change agent. Furthermore, a positive relation is found between the HR staff members who work decentral and the role of change agent and proactivity. The HR staff members who work decentral score higher on de role of change agent and proactivity than the HR staff members who work central. In contrast of the hypotheses, a relation between level of education and having a functional background of HR on taking the strategic HR role is not found. Furthermore, no moderating effects on the construct 'management support' are found. In the discussion section, the results are explained and recommendations for further research are discussed.



Inleiding

Toenemende globalisatie, veranderingen op de arbeidsmarkt, technologische veranderingen en niet ophoudende veranderingen die organisaties intern ondergaan, leiden ertoe dat Human Resource Management (HRM) steeds belangrijker wordt gevonden (Wright, 1998). Investeren in HRM- activiteiten kan een positief effect hebben op de prestaties van organisaties (Paauwe, 2004; Wright, 2005). Becker en Huselid (1999) stellen dat er financieel voordeel te behalen is voor organisaties die hun HRM systemen hebben afgestemd op de strategische doelen van de organisatie.

De verantwoordelijkheden van HR liggen steeds meer bij het management (Cunningham & Hyman, 1999; Currie & Protector, 2001; Kulik & Perry, 2008). De afdeling HR zal een meer strategische inslag moeten kiezen bij het ontwerpen van beleid dat aansluit bij de doelen van de organisatie en dit beleid samen uitvoeren met het lijnmanagement. De resource-based view suggereert dat het management binnen organisaties, om voordeel te hebben bij strategisch HRM, voor strategieën moeten kiezen die gebaseerd zijn op de unieke kenmerken van menselijk onderscheidend vermogen binnen de organisatie. Daarnaast moeten zij beleid voeren die de aanvullende unieke en waardevolle kenmerken van medewerkers ontwikkelen (Bennet, 1998).

Wanneer de HR afdeling van een organisatie veel tijd besteed aan administratieve taken en weinig aan strategische, zal deze organisatie de strijd om het concurrentievoordeel verliezen en dus ook de eigen toegevoegde waarde niet laten blijken (Ulrich, 1997). Veel gehoorde kritiekpunten op HR-afdelingen zijn: de personeelfunctie is te operationeel, te administratief, te veel op eigen functie gericht en te weinig op het primaire proces, te theoretisch, een ivoren toren, reactief. Ook zijn er kritiekpunten op het overbrengen van de HR taken naar de lijn: de HR afdeling heeft niet de competenties en geloofwaardigheid om deze taken over te brengen (Ulrich, 1997). Daarnaast is de toegevoegde waarde van HR vaak onduidelijk (Biemans & Manders, 2007).

Het is overigens lang niet altijd de HR- functie die het moet ontgelden, ook het (top)management krijgt er vaak van langs: 'ze begrijpen het niet' of 'ze zeggen wel dat ze HR belangrijk vinden, maar handelen er niet naar' (Biemans & Manders, 2007). Ook zijn er veel kritiekpunten ten opzichte van het management over de HR-to-line transfer: de lijn heeft weinig of geen kennis van HR praktijken en voelen HR praktijken niet als een verantwoordelijkheid die bij de functie hoort (Kulik & Bainbridge 2006).



Het is desondanks belangrijk voor de HR afdeling om te weten welke rol zij binnen de organisatie vervuld om zo toegevoegde waarde te kunnen creëren. Werelds meest geciteerde theorie van HR rollen is die van Dave Ulrich (1997). In zijn boek, *Human Resource Champions* (1997) benadrukt hij dat HR medewerkers, om van toegevoegde waarde te zijn, zich moeten concentreren op de uitkomsten van hun werk en niet op de activiteiten van hun werk. Vanuit dit oogpunt heeft hij een model ontwikkeld dat de rollen van de HR afdeling kan analyseren. Om strategische partner van het management te worden moet een HR afdeling alle vier de HR rollen vervullen, van 'administrative expert' tot 'employee champion' tot 'change agent' tot 'strategic partner'. De administrative expert richt zich op een efficiënte verwerking van de administratieve processen rondom het aannemen, belonen, trainen, beoordelen en dergelijke van medewerkers (beheer), de employee champion is betrokken bij de dagelijkse problemen, zorgen en behoeften van de medewerkers en streeft ernaar om de behoeften van de medewerkers te begrijpen en eraan te voldoen (ondersteunend), de change agent implementeert en faciliteert veranderingsprocessen (beïnvloeden) en de strategische partner zal betrokken zijn bij de strategiebepaling van de organisatie en zal HR activiteiten ontwikkelen die ondersteuning bieden aan deze organisatiestrategie (medebepalend).

Van der Broek (2005) stelt dat de afdeling HR zich moet ontwikkelen, maar dat de ontwikkeling van HRM niet loopt langs het aantal dienstjaren en ervaring van de HR medewerkers, maar langs de weg van de vier rollen van Ulrich (1997). Het model van Ulrich (1997) maakt het mogelijk om op een heldere en overzichtelijke wijze de verschillende visies met betrekking tot de rol van HRM vast te stellen en te vergelijken (Becker & Huselid, 1999).

Empirisch onderzoek over welke rol de HR functie speelt en of deze misschien kan worden aangeduid als strategisch, blijft tegenstrijdig (Truss, Gratton, Hope-Hailey, Stiles, & Zaleska, 2002; Sanders & van der Ven, 2004). Volgens Truss e.a. (2002) zullen HR medewerkers de inhoud van hun rol moeten veranderen om tegemoet te komen aan de uitdagingen van theorieën die benoemen dat HR afdelingen meer strategisch dienen te zijn. In de praktijk blijkt echter dat beheersmatige en administratieve taken veel vaker worden uitgevoerd dan deze strategische taken (Biemans, 2000). Biemans (2000) voegt hier nog aan toe dat de meeste managers vooral waarde hechten aan de beheersmatige en administratieve taken van HR. Uit onderzoek van Sanders en van der Ven (2004) blijkt dat medewerkers, lijn- en HR-managers gemiddeld de rol van employee champion voor HRM het meest gewenst achten, gevolgd door administrative expert. De rollen van strategic partner en change agent worden minder door de medewerkers, lijn- en HR-managers geprefereerd. Dit terwijl de HR afdeling volgens theorieën toch een belangrijke rol zal moeten spelen bij het strategisch



inzetten van personeel, de belangrijkste bron waarmee concurrentievoordeel kan worden behaald (Barney & Wright, 1998).

Volgens Truss et al. (2002) is het niet zo gemakkelijk dat als de HR manager aangeeft dat ‘de afdeling meer strategisch moet zijn’ de HR afdeling strategisch bezig is, maar dat dit proces afhankelijk is van een aantal factoren. Factoren als ondersteuning door het management, de kennis van de HR medewerker, (Truss et al., 2002; Björkman & Soderberg, 2006), het besef dat verandering noodzakelijk is (Truss et al., 2002; Björkman & Soderberg, 2006), effectieve ondersteuningssystemen (Truss et al., 2002; Becker & Huselid, 1999; Björkman & Soderberg, 2006), grootte en complexiteit van de organisatie (Björkman & Soderberg, 2006) en de persoonlijkheid van de HR directeur (Truss et al., 2002) zijn van invloed op het succes van de HR afdeling op het gebied van het uitvoeren van de strategische rol. Björkman en Soderberg (2006) voegen hier nog aan toe dat uitbreiding van de macht, sociaal kapitaal en politieke vaardigheden van de HR medewerker de uitbreiding van de rollen bevorderen, evenals de functionele achtergrond van de HR medewerker.

Uit onderzoek blijkt dat voornamelijk externe factoren van invloed zijn op het wel of niet uitvoeren van de strategische rol, hoe staat het met de ‘Human Resources’ van de afdeling HR zelf? Weinig onderzoek is tot nu toe gedaan naar de houding van de HR medewerker. In dit onderzoek wordt onderzocht in hoeverre een proactieve houding van de HR medewerker positief gerelateerd is aan het uitvoeren van de strategische rol. In literatuur wordt gesproken over de verandering van de houding van de HR afdeling. Deze zal moeten veranderen van reactief en operationeel naar proactief en strategisch (Beer, 1997; Hall & Torrington, 1998;). Worden bij het hebben van een proactieve houding door de HR medewerker de door Ulrich voorgestelde rollen van de strategic partner en change agent meer uitgevoerd?

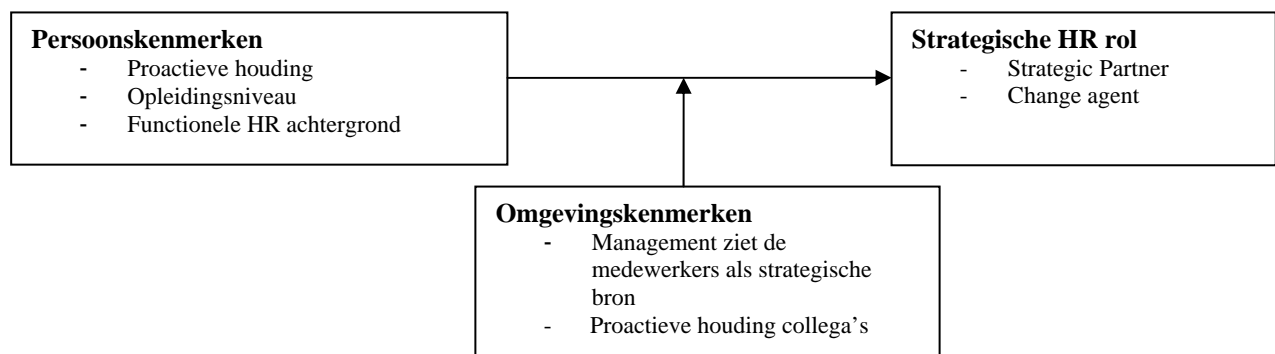
Naast de proactieve houding worden er nog een tweetal persoonskenmerken van de HR medewerker in dit onderzoek meegenomen, opleidingsniveau en de functionele achtergrond van de HR medewerker. Uit onderzoek van Truss et al. (2002) blijkt dat kennis van de HR medewerker van invloed is op het uitvoeren van de strategische rol. Is deze kennis te herleiden aan het opleidingsniveau van de HR medewerker? Naar het construct ‘opleidingsniveau’ in relatie tot de strategische rol is weinig onderzoek gedaan. Ook is huidig onderzoek naar het construct ‘functionele HR achtergrond’ nog niet eenduidig. Volgens Lawler (2003) zullen medewerkers met een HR achtergrond eerder de strategische rol uitvoeren, volgens andere theorieën (Hiltrop, 1995) zullen medewerkers die kennis hebben van de organisatie juist eerder de strategische rol uitvoeren. In dit onderzoek worden er



resultaten verwacht die aansluiten bij bestaande theorieën over opleidingsniveau en het hebben van een achtergrond uit HR.

Naast bovenstaande persoonskenmerken worden er een aantal omgevingskenmerken toegevoegd. Deze worden als modererende variabelen toegevoegd om te onderzoeken in hoeverre ze de persoonskenmerken beïnvloeden ten opzichte van het uitvoeren van de HR rol. Deze variabelen zijn: ‘ondersteuning door het management’ en ‘proactiviteit van de collega’s’. Budhwar (2000) stelt dat zonder de steun van het (top)management, HRM er niet in slaagt om in het eerste stadium van het strategische besluitmakingsproces betrokken te worden. Wanneer dit wel of niet het geval is kan dit duidelijk invloed hebben op de persoonskenmerken in relatie tot de strategische HR rol die wordt vervuld. Dit is ook het geval bij het construct ‘proactieve houding van de collega’s’. Volgens de theorie van Bandura (1988) zullen medewerkers gedrag van elkaar overnemen. Wanneer collega’s een proactieve houding laten zien kan dit invloed hebben op de persoonskenmerken.

Het onderstaande model is een weergave van het onderzoek:



Theoretische onderbouwing en hypothesen

Rollen van Ulrich

Werelds meest geciteerde theorie van HR rollen is die van Dave Ulrich (1997). In zijn boek, *Human Resource Champions* (1997) benadrukt hij dat om toegevoegde waarde en goede resultaten te creëren HR professionals zich moeten concentreren op de uitkomsten van hun werk en niet op de activiteiten van hun werk. Vanuit dit oogpunt heeft hij een model ontwikkeld dat de rollen van de HR afdeling kan analyseren. Het raamwerk van de theorie van Ulrich is gebaseerd op twee dimensies: de eerste dimensie is gericht op lange termijn focus (strategisch, vooruitkijkend) en korte termijn focus (operationeel, dag tot dag). De



tweede dimensie is het managen van het proces (HR instrumenten en systemen) en het managen van mensen. De vier rollen die hij hierbij benoemd zijn de *strategic partner*, *change agent*, *administrative expert* en de *employee champion*. Om iedere rol te begrijpen, gebruikt Ulrich (1997) drie verschillende punten: de uitkomsten die voortkomen uit iedere rol, de karakteristieke metafoor of beeld die treffend is voor de rol en de activiteiten die de HR professional moet uitvoeren om de rol te kunnen vervullen.



Figuur 1: Rollen van de HR afdeling (Ulrich, 1997)

De *administrative expert* zorgt ervoor dat de administratieve processen met betrekking tot het aannemen, belonen, trainen, beoordelen en dergelijke efficiënt, correct en effectief ontworpen en uitgevoerd worden. Zo vergroot de administratieve expert de efficiëntie en effectiviteit van de organisatie. Ulrich (1997) onderstreept hoe belangrijk deze rol is in tijden dat er voornamelijk aandacht is voor de meer strategische rollen. Hij stelt dat zonder effectieve HR processen, de HR functie veel van zijn toegevoegde waarde en geloofwaardigheid zal verliezen.

De *employee champion* is betrokken bij de dagelijkse problemen, zorgen en behoeften van de medewerkers en streeft ernaar om de behoeften van de medewerkers te begrijpen en eraan te voldoen. De employee champion vergroot op deze manier de betrokkenheid van de medewerkers bij de organisatie en stimuleert om de kennis en vaardigheden van de medewerkers up to date te houden.



De *change agent* helpt veranderingsprocessen te identificeren en implementeren, en vergroot de capaciteit van de organisatie om te veranderen. De change agent stimuleert medewerkers om zich aan te passen aan nieuwe rollen en nieuwe situaties.

De *strategic partner* participeert in het proces van de strategieformulering en ontwikkelt HR praktijken die in lijn zijn met de ondernemingsstrategie, en vergroot de capaciteit van de organisatie om deze strategieën uit te voeren. De ondernemingsstrategie is de HR strategie geworden.

Persoonskenmerken van de medewerker van de HR afdeling

Proactieve houding

Een proactieve houding is een vorm van initiatiefrijk gedrag van medewerkers waarbij men de huidige vorm van werken niet zonder meer aanneemt. Het heeft elementen van vooruitdenken, vooruitzien en strategische planning in zich. De proactieve medewerker komt met voorstellen waarmee de organisatie of afdeling kan inspelen op huidige en toekomstige kansen. Hij stelt de voor hem belemmerende procedures of werkomstandigheden ter discussie en vraagt naar het 'waarom' van deze (Bateman & Crant, 1993, Crant, 2000). Proactiviteit omvat dus meer dan alleen het nemen van initiatief. Het is de houding waarbij de medewerker initiatief neemt om huidige omstandigheden te verbeteren of nieuwe omstandigheden te creëren' (Crant, 2000).

Proactief gedrag wordt als steeds belangrijker aangeduid in de meeste functies (Taris & Bok, 1998) en het wordt waarschijnlijk ook in de toekomst steeds belangrijker. Wil een organisatie blijvend succes hebben dan is een bepaalde mate van een proactieve houding van haar medewerkers een belangrijke factor (Crant, 2000). Volgens Frese, Kring, Soose en Zempel (1996) zal door de toenemende complexe en diverse taken, de mate van direct toezicht door managers op de werkzaamheden van de medewerkers steeds meer worden teruggebracht. Het management moet vertrouwen op zaken als initiatief en actiegerichtheid van medewerkers, zodat deze zelf eventuele problemen in hun werk zullen identificeren en oplossen. Volgens Parker (1998) zullen medewerkers hun werkzaamheden moeten richten op taken die meer proactief zijn. Deze taken zullen meer gericht zijn op: de lange termijn, verbeteren van procedures, het stellen van doelen en targets en voorkomen van problemen.

Verwacht wordt dat de medewerkers van de HR afdeling eerder de strategische HR rol uitvoeren als zij een proactieve houding aannemen. Hieruit volgt hypothese 1:



Hypothese 1: de mate van een proactieve houding van de HR medewerker is positief gerelateerd aan de mate waarin de HR medewerker een strategische rol vervuld.

Opleidingsniveau

Om een strategische rol te vervullen zullen de analytische en interpersoonlijke vaardigheden van de HR afdeling gelijkwaardig of beter moeten zijn dan die van de beste organisatie consultants binnen de organisatie. Veel HR professionals hebben deze vaardigheden niet (Beer, 1997). Een hoger opleidingsniveau van managers wordt geassocieerd met meer innovatie, kennis, vaardigheden en ‘opennes to change’, kenmerken die de organisatie, zo ook de afdeling HR, ten goede komen (Datta & Rajagopalan, 1998).

Volgens Ulrich (1998) zijn er goede redenen voor de veelal slechte reputatie van HR afdelingen. Vaak zijn zij ineffectief, incompetent en duur. Om een strategische partner te worden, wat een nieuwe rol voor HR betekent, moeten zij zichzelf nieuwe kennis en vaardigheden toe-eigenen. De medewerkers hebben een hogere opleiding nodig om op een andere manier te kunnen analyseren. Als er meer van de HR afdelingen wordt gevraagd dan hoort hierbij ook een hogere kwaliteit medewerkers bij. Bedrijven hebben mensen nodig die kennis hebben van de organisatie, kennis hebben van de theorie en de praktijk van HR, cultuur kunnen managen en veranderingen kunnen doorvoeren. Hoe dan ook, HR kan geen strategische partner worden zonder de benodigde kennis in huis te hebben. Om een strategische partner te worden is er kennis van de organisatie, strategie en economie vereist (Ulrich, 1998).

Dit beeld schetsen ook Boselie en Paauwe (2005), zij stellen dat er steeds meer interesse is in de rollen en competenties van de HR manager welke bijdragen aan de uitvoering van HRM beleid. De focus ligt niet meer alleen op de manier waarop HR beleid en instrumenten horizontaal en verticaal worden gelieerd aan de organisatie, maar ook op de capaciteiten die hiervoor benodigd zijn voor de HR medewerker als professional. Verwacht wordt dat wanneer iemand een hoger opleidingsniveau heeft, er meer potentieel is voor strategisch meedenken. Hieruit volgt hypothese 2:

Hypothese 2: Het opleidingsniveau van de HR medewerker is positief gerelateerd aan de mate waarin de HR medewerker een strategische rol vervuld.



Functionele HR achtergrond

De functionele achtergrond van een medewerker kan worden gedefinieerd als de historie van de werkzaamheden die iemand heeft vervuld binnen de verschillende functionele specialisaties. Uit onderzoek van Lawler (2003) blijkt dat vijfenzeventig procent van de HR medewerkers daadwerkelijk een HR achtergrond hebben. Het overige kwart komt uit andere functies als: sales en marketing, recht of uit het operationele werkveld (Lawler, 2003). Een groot deel van de HR medewerkers is niet opgeleid als HR professional. Redenen om een niet-HR professional aan te stellen is direct gerelateerd aan het feit om een strategische partner te zijn. Men verwacht dat men alleen als strategische partner kan fungeren als de HR medewerker volledige kennis van de organisatie heeft (Lawler, 2003).

Uit onderzoek van Hiltrop (1995) blijkt dat HR managers uit Nederland en Italië beter fungeren op taken als kostenbewaking en kostenbesparing wanneer zij een financiële achtergrond hebben. HR managers uit Duitsland kunnen zich beter focussen op het formuleren en interpreteren van regels en beleid wanneer zij een achtergrond in rechten hebben dan wanneer zij dit niet hebben. Uit resultaten van onderzoek van Lawler (2003) blijkt juist het tegengestelde. HR zal eerder een strategische partner zijn wanneer het hoofd van de HR afdeling een HR achtergrond heeft. Ze hebben de juiste kennis ervaring en weten welke houding er bij hun functie past. Datta en Rajagopalan (1998) bevestigen dit ook. Volgens hen bepaalt een groot deel van de functionele achtergrond en de kenmerken, opgedane kennis en ervaring ervan, de uiteindelijke strategische keuzes en bijbehorende resultaten. Op basis van de theoriën van Lawler (2003) en Datta en Rajagopalan (1998) volgt hypothese 3:

Hypothese 3: Wanneer een HR medewerker een HR achtergrond heeft zal dit positief relateren aan de mate waarin deze een strategische rol vervuld.

Omgevingskenmerken van de HR afdeling

Ondersteuning management

Becker en Huselid (1999) stellen dat een ondernemingsstrategie, waarbij medewerkers binnen de organisatie worden gezien als bronnen waarmee concurrentievoordeel kan worden behaald en een managementcultuur die deze strategie ondersteunt, de basis is van een waardevolle HR functie. De toewijding en betrokkenheid van het (top)management vervult in dit geval een belangrijke factor met betrekking tot het realiseren van een strategische rol van HR. Budhwar (2000) stelt dat zonder de steun van het (top)management, HRM er niet in



slaagt om in het eerste stadium van het strategische besluitmakingsproces betrokken te worden. Tevens is het, wanneer het management HR- verantwoordelijkheden krijgt, belangrijk dat het management deze verantwoordelijkheden accepteert en neemt (Cunningham en Hyman, 1999; Currie en Protector, 2001; Kulik en Perry, 2008).

De ondersteuning van het (top)management wordt als belangrijke factor gezien die van invloed is op de rollen die HR uitvoert. De verwachtingen en acties van (top)managers zijn essentieel in het bepalen van de strategische of niet-strategische status (Björkman & Sonderberg, 2006; Bennet, 1998; Truss e.a. 2002; Kelly & Gennard, 2001). Hieruit volgen hypothese 4a, 4b en 4c:

Hypothese 4a: Ondersteuning van het management zal een modererende rol spelen in het verband tussen een proactieve houding en het uitvoeren van een strategische HR rol, waarbij een hoge score op 'ondersteuning van het management' dit verband zal versterken.

Hypothese 4b: Ondersteuning van het management zal een modererende rol spelen in het verband tussen het opleidingsniveau en het uitvoeren van een strategische HR rol, waarbij een hoge score op 'ondersteuning van het management' dit verband zal versterken.

Hypothese 4c: Ondersteuning van het management zal een modererende rol spelen in het verband tussen de functionele achtergrond en het uitvoeren van een strategische HR rol, waarbij een hoge score op 'ondersteuning van het management' dit verband zal versterken.

Proactiviteit collega's

Proactiviteit omvat meer dan alleen het nemen van initiatief. Het is de houding waarbij de medewerker initiatief neemt om huidige omstandigheden te verbeteren of nieuwe omstandigheden te creëren' (Crant, 2000). Het gaat om oplossingen en gunstige verbeteringen die de werknemer op eigen initiatief aanbrengt in zijn taak, functie of rol. Wanneer het management stimuleert dat medewerkers eigen initiatief en creativiteit tonen in het oplossen van problemen en haar mensen stimuleert verder te gaan dan hun taakomschrijving vereist, is er altijd de mogelijkheid dat het resultaat een onaangename verrassing is. Men dient daarom te bepalen in hoeverre men bereid is deze nieuwe onvoorspelbaarheid te accepteren (Campbell, 2000) en in hoeverre hiervoor toch kaders en richtlijnen aangegeven worden. Wanneer men proactief gedrag van medewerkers de ruimte geeft, betekent dit continue



beweging en veranderingen binnen de organisatie. Om dit gedrag in goede banen te leiden, is duidelijke communicatie en veranderingsbereidheid nodig (Campbell, 2000).

Voor de medewerker is het van belang te weten welk gedrag getolereerd wordt en welke uitkomsten hun gedrag zal hebben. Op basis van deze informatie reguleren werknemers dan hun gedrag en zullen zij gedrag van anderen overnemen (Bandura, 1988). Wanneer collega's een proactieve houding laten zien dan kan dit een modererend effect geven. Hieruit volgen hypothese 5a, 5b en 5c:

Hypothese 5a: De proactiviteit van collega's zal een modererende rol spelen in het verband tussen een proactieve houding en het uitvoeren van een strategische HR rol, waarbij een hoge score op 'proactiviteit van de collega's' dit verband zal versterken.

Hypothese 5b: De proactiviteit van collega's zal een modererende rol spelen in het verband tussen het opleidingsniveau en het uitvoeren van een strategische HR rol, waarbij een hoge score op 'proactiviteit van de collega's' dit verband zal versterken.

Hypothese 5c: De proactiviteit van collega's zal een modererende rol spelen in het verband tussen de functionele achtergrond en het uitvoeren van een strategische HR rol, waarbij een hoge score op 'proactiviteit van de collega's' dit verband zal versterken.

Methode van onderzoek

Procedure en respondenten

De onderzoekspopulatie uit dit onderzoek bestaat uit vierenvijftig medewerkers van een HR afdeling op een grote universiteit. Ongeveer dertig medewerkers werken op de centrale HR afdeling, ongeveer vierentwintig medewerkers werken decentraal binnen de verschillende faculteiten. Via een beleidsmedewerker van de HR afdeling zijn de verschillende medewerkers op de hoogte gebracht van het onderzoek en ontvingen zij een uitnodiging om deel te nemen. Al deze ondervraagden ontvingen eenzelfde (digitale) vragenlijst en allemaal dezelfde voorinformatie. Omdat het een kleine populatie betrof werd de voorkeur gegeven aan het houden van interviews met een aselechte steekproef van dertig medewerkers. Helaas stonden de betrokkenen van de organisatie hier niet voor open. Om het voor de medewerkers van de afdeling HR zo eenvoudig mogelijk te maken en om zo een hogere response te faciliteren, is ervoor gekozen om een digitale vragenlijst te ontwikkelen.



Via een link die alle betrokkenen per e-mail hebben ontvangen kon de betreffende vragenlijst worden geopend.

In totaal hebben drieëndertig medewerkers de vragenlijst ingevuld. Dit is een responserate van 61,1%. De gemiddelde leeftijd is tweeënveertig jaar. Van de respondenten is 67,7% vrouw en 32,3% man. Van de respondenten heeft 69,7% een dienstverband van langer dan acht jaar. Gekeken naar de respons in relatie tot de diverse functies binnen de afdeling PA&O, hebben er vier Senior Personeelsadviseurs (12,1%), vijf Personeelsadviseurs (15,2%), zeven Personeelsassistenten (21,2%) en elf Beleidsmedewerkers (33,3%) gereageerd. Zes medewerkers hebben het kopje 'Anders' ingevuld (18,2%). Het opleidingsniveau van de ondervraagden is hoog, 69,7% van de medewerkers heeft een HBO opleiding of hoger afgerond waarvan 27,3% een WO opleiding. Van alle respondenten werken er zestien centraal (48,5%) op de HR afdeling en zeventien decentraal (51,5%) op de HR afdeling op de verschillende faculteiten.

Meetinstrumenten

Uitkomstvariabele

Rollen van Ulrich: strategic partner, change agent

In het eerste deel van de vragenlijst is het oordeel van de respondent met betrekking tot de HRM rollen binnen de organisatie gevraagd. Dit deel is gebaseerd op een bestaande vragenlijst van Ulrich (1997) en bestaat uit 40 stellingen, die elk verwijzen naar één van de vier rollen van Ulrich (strategic partner, change agent, employee champion, administrative expert) (Ulrich, 1997, p. 49-51). Dit instrument is wereldwijd gebruikt en getest (e.g. Conner en Ulrich, 1996; Sanders & van der Ven, 2004; Teo, 2002; Teo et al., 2003). Ondanks dat het veel gebruikt is heeft het meetinstrument van Ulrich een aantal zwakheden. Er is weinig data bekend over de betrouwbaarheid en validiteit van het instrument. Tevens zijn de items erg abstract, er is vraag naar betere items die indirect de 4 HR rollen meten (Delmotte, 2007).

Delmotte (2007) heeft een nieuw instrument ontwikkeld; dit instrument is gebaseerd op de vragenlijst van Ulrich en bevat 40 nieuwe items; 10 items voor elke rol. Dit instrument is nog niet getest, uit onderzoek moet blijken hoe sterk dit instrument is. Items uit het onderzoek van Delmotte zijn: 'Als HR-afdeling slagen wij er in om een belangrijke bijdrage te leveren aan de ontwikkeling van de organisatiestrategie'(strategic partner), 'We slagen er in om HR-instrumenten te ontwikkelen die door de lijn gemakkelijk gebruikt kunnen worden (bv. beoordelingsinstrument)' (administrative expert), 'Bij persoonlijke problemen vinden



werknemers gemakkelijk de weg naar de HR-afdeling' (employee champion), 'We worden in deze organisatie afgerekend op ons vermogen om veranderingsprocessen te begeleiden' (change agent). Men kon antwoorden aan de hand van een vijfpuntsschaal (1= helemaal oneens, 5= helemaal eens). De interne consistentie voor de vier schalen (Cronbach's alpha) is hoog namelijk .85. Voor iedere HRM Rol afzonderlijk is dit: strategic partner: .655, change agent: .822, administrative expert: .696, employee champion: .468. De score van de items die employee champion meet kan hoger. Wanneer het item 'het is in dit bedrijf aan de afdeling HR om de contacten met de vakbonden te onderhouden' uit het onderzoek wordt gehaald, verbetert de Cronbach's alpha, de score wordt dan .654. Voor de analyses is voor iedere rol het gemiddelde van de betreffende items berekend. Om de resultaten te analyseren is gekozen om zowel de rol van change agent en de rol van strategic partner op te nemen bij het testen van de hypotheses. Deze rollen vallen beiden onder de dimensie 'future / strategic focus' uit het schema van Ulrich (zie pagina 9).

Onafhankelijke variabelen

Proactiviteit

Uit onderzoek van Kietselaer (2006) blijkt dat het begrip 'proactiviteit' is op te vatten als een robuust gegeven dat betrouwbaar te meten is en te onderscheiden is van andere variabelen. De vragenlijst die hiervoor is gebruikt is een bestaande schaal dat een construct meet dat zeer veel gelijkens vertoont met proactief gedrag, te weten een schaal die de mate van Taking Charge (voor je eigen rekening nemen) meet (Morrison & Phelps, 1999). Door de treffende gelijkens van Taking Charge met proactief gedrag is besloten de schaal aan te passen, zodat deze gebruikt kon worden om proactief gedrag te meten (Kietselaer, 2006)

Een item uit de vragenlijst is: 'Ik probeer de regels of gedragslijnen van de organisatie die niet productief zijn of averechts werken, te veranderen'. Men kon antwoorden uit een vijfpuntsschaal (1=nooit, 5=dagelijks). De interne consistentie (Cronbach's alpha) van deze lijst is .848.

Opleidingsniveau

Opleidingsniveau van de medewerker wordt gemeten aan de hand van de vraag: Wat is uw hoogstgenoten opleiding? Men had 6 antwoordmogelijkheden (Lagere school (1), LBO, MAVO, VMBO (2), HAVO, VWO, MBO (3), HBO, WO Bachelor (4), WO Master, Doctoraal (5), Anders nl...(6).



Functionele HR achtergrond

De achtergrond uit HR van de medewerker wordt gemeten aan de hand van de vraag: 'Wat is uw achtergrond met betrekking tot uw werkervaring?' De respondenten hadden 12 antwoordmogelijkheden en konden meerdere antwoordmogelijkheden aanvinken. De antwoordmogelijkheden waren: Marketing, Communicatie (1), Personeel en Arbeid, Personeelwetenschappen, HR (2), Economie, Commercieel, Management, Administratief (3), Bestuurskunde, Openbare orde, Veiligheid (4), Lerarenopleiding (5), Juridisch (6), Wiskunde, Natuurwetenschap en Informatica (7), Techniek (8), Gezondheidszorg, Sociale dienstverlening, Sociale wetenschap (9), Horeca, Toerisme, Vrijtijdsbesteding (10), Transport, Logistiek (11), Anders nl.(12). Deze scores zijn later gehercodeerd.

Modererende variabelen

Management ziet medewerkers als strategische bronnen

Het laatste onderdeel van de vragenlijst meet in hoeverre de medewerkers vinden dat 'het management de medewerkers als strategische bron ziet'. De oorspronkelijke vragenlijst is van Golden en Ramanujam (1985) en is tevens gebruikt in het artikel van Bennet e.a. (1998). De vragenlijst bevat vier items. In het artikel van Bennet e.a. (1998) staan 2 van de 4 items opgenomen. Dit zijn: 'Het management ziet haar medewerkers primair als een kostenpost om werk gedaan te krijgen' en 'Het management ziet haar medewerkers als sleutelfiguren van succes'. Na een grondige speurtocht langs de verschillende auteurs waren de overige 2 items onvindbaar. De 2 missende items zijn naar eigen inzicht aan de 2 bestaande items toegevoegd. Dit zijn: 'Het management investeert veel in haar medewerkers' en 'Het management besteedt veel tijd aan HRM gerelateerde zaken'. Men kon antwoorden aan de hand van een vijfpuntsschaal (1= helemaal oneens, 5= helemaal eens). De Cronbachs alpha van de totale vragenlijst is .798. Dit betekent dat deze vragenlijst het bedoelde construct goed meet en de twee items die naar eigen inzicht zijn toegevoegd goed gekozen zijn.

Proactiviteit collega's

Wanneer de proactiviteit van individuen wordt gemeten, kan er tevens bepaald worden wat de proactiviteit is van verschillende groepen. In dit geval voor de groepen medewerkers die centraal op de HR afdeling werken en medewerkers die decentraal op de HR afdeling werken. Er wordt een vergelijking gemaakt tussen de gemiddelde scores op proactiviteit van de collega's die centraal en decentraal werkzaam zijn.



Controle variabelen

Persoonskenmerken

Naast de bovenstaande variabelen is gevraagd naar enkele persoonskenmerken als geslacht, leeftijd, huidige functie, huidige afdeling, en aantal jaren dienstverband. Geslacht, leeftijd en aantal jaren in dienst bij de organisatie zijn opgenomen als controle variabelen. Deze variabelen zijn om verschillende redenen mogelijk storend. Zo zou het kunnen dat mensen die pas in dienst zijn enthousiast en onbevangen aan proactieve ideeën en initiatieven werken. Naarmate men langer in dienst is, bestaat dan de mogelijkheid dat men kiest voor tevreden zijn en berusting in de situatie en manier van aanpakken in de organisatie. Op dit punt zullen mensen zichzelf en hun werkomgeving waarschijnlijk niet meer vernieuwen en kan proactief gedrag minder voorkomen. De reden voor het opnemen van controle variabelen is dat er meer analyses kunnen worden gedaan en dat er gekeken kan worden naar individuele patronen.

Data analyse

Om de hypothesen van dit onderzoek te toetsen is er per afhankelijke variabele een regressieanalyse uitgevoerd door middel van correlation coëfficiënt Spearman's ρ . Om de modererende effecten te onderzoeken wordt ANOVA toegepast. Om de significantie van de verschillende rollen te toetsen wordt er gebruik gemaakt van een t -toets. Ook wordt een t -toets toegepast om verschillende scores nader te onderzoeken.

Resultaten

Rollen van Ulrich

De scores op de rol van administrative expert zijn het hoogst (gemiddeld 4.17), deze scoort significant hoger dan de rol van employee champion ($t(29) = 14.466$; $p < .001$), strategic partner ($t(29) = -12.748$; $p < .001$) en op de rol van change agent ($t(29) = 13.746$; $p < .001$). Hoewel na de rol van administrative expert de rol van employee champion de hoogste score heeft wordt er hiervoor geen significant verschil gevonden met strategic partner, ($t(29) = -.618$; $p > .001$).

Proactief gedrag

Hypothese 1 waarbij wordt verondersteld dat proactief gedrag van de HR medewerker positief gerelateerd is aan mate waarin een medewerker de rol van 'strategic partner' of 'change agent' vervult, wordt gedeeltelijk bevestigd. Spearman's ρ laat zien dat een



proactieve houding van de HR medewerker niet van invloed is op het vervullen van de rol van strategic partner ($\rho = -.015, p > .01$). Dit is wel het geval bij de rol van change agent ($\rho = .351, p < .05$).

Opvallend bij deze resultaten is dat mannen een ietwat hogere score op 'proactiviteit' laten zien (mannen = 3.76 en de vrouwen = 3.57) en dat mannen tevens een hogere score laten zien op 'strategic partner' (mannen = 2.83 en vrouwen = 2.71). Deze scores zijn overigens niet significant en kunnen op toeval berusten. Dit effect is niet te zien wanneer er gekeken wordt naar de scores van 'strategic partner' in relatie tot de afdeling waarop iemand werkt (centraal en decentraal) of wanneer er gekeken wordt naar bijvoorbeeld functie, in deze scores zijn geen verbanden te herkennen.

Wanneer de rol van change agent als uitkomstvariabele bekeken wordt, worden er meer verbanden ontdekt. Wederom zijn er bij mannen hogere scores gevonden op 'change agent' namelijk, 2.98 en vrouwen scoren 2.50. Deze scores verschillen significant ($t = 2,392; df = 24,787; p < .05$). Als er verder wordt gekeken naar individuele scores, scoren ook medewerkers die decentraal werken hoog op change agent en op proactiviteit. De scores van medewerkers die 'decentraal' werken op 'proactiviteit' zijn: decentraal = 3.81 en centraal = 3.49. De scores van medewerkers die 'decentraal' werken op 'change agent' zijn: decentraal = 2.81 en centraal = 2.55. Deze scores verschillen overigens niet significant en kunnen op toeval berusten. Het geslacht kan mogelijk van invloed zijn op proactiviteit en of iemand de rol vervuld van 'change agent', dit kan eveneens het geval zijn met de afdeling waarop iemand werkzaam is. Een opmerking die hierbij gemaakt kan worden is dat een gelijkwaardig aantal mannen zowel centraal als decentraal werkzaam is (decentraal = 5, centraal = 6), de gevonden verbanden zijn niet aan elkaar gerelateerd.

Bovenstaand effect is tevens gevonden voor het aantal jaren dat iemand in dienst is. De medewerkers die tussen de 8 en 11 jaar indienst zijn scoren hoog op proactiviteit en op change agent, ook deze verschillen zijn echter niet significant. Voor leeftijd, opleidingsniveau of functie zijn bovenstaande effecten niet gevonden.

Opleidingsniveau

Hypothese 2 waarbij wordt verondersteld dat een hoger opleidingsniveau van de HR medewerker positief gerelateerd is aan de mate waarin een medewerker de rol van strategic partner of change agent aanneemt, wordt niet bevestigd. Voor zowel voor de rol strategic partner ($\rho = -.211, p > .01$) als de rol van change agent ($\rho = .008, p > .01$) laat de toets geen



significant bewijs zien dat het opleidingsniveau van invloed is op de rol die de HR medewerker zal vervullen.

Als er gekeken wordt naar individuele data wordt er bij geen enkel ander construct een verband gevonden. Niet bij geslacht (de vrouwen hebben in dit geval een hoger opleidingsniveau maar laten lagere scores zien voor 'strategic partner' en 'change agent'), niet bij 'het aantal jaren dienstverband' of bij 'proactiviteit'.

Functionele HR achtergrond

Hypothese 3 waarbij er wordt verondersteld dat wanneer een HR medewerker een achtergrond uit HR heeft, dit positief gerelateerd is aan het uitvoeren van de rol van strategic partner of change agent, wordt niet bevestigd. Voor zowel voor de rol strategic partner ($\rho = .042$, $p > .01$) als voor de rol van change agent ($\rho = .102$, $p > .01$) laat de toets geen significant bewijs zien dat een mogelijke HR achtergrond van de medewerker van invloed is op de rol die de HR medewerker zal vervullen.

Ondersteuning management

Hypothese 4a stelt dat de ondersteuning van het management een modererende rol zal spelen in het verband tussen een proactieve houding en het uitvoeren van een strategische HR rol, waarbij een hoge score op 'ondersteuning van het management' dit verband zal versterken. Deze hypothese wordt niet bevestigd. De toets laat zien dat er geen significante effecten gevonden zijn voor proactiviteit ($F_{3,11} = 0.62$, $p > .05$) voor invloed van het management ($F_{9,3} = 0.65$, $p > .05$) en voor hun interactie $F_{3,3} = 1.30$, $p > .05$).

Wanneer er naar de individuele scores gekeken wordt, zijn er echter wel (nieuwe) verbanden te ontdekken: Oudere medewerkers scoren bovengemiddeld op het construct 'het topmanagement ziet de medewerkers als strategische bron' (51 jaar en ouder = 3.5, gemiddeld is 3.2). Ook laten de respondenten met de hoogste leeftijd de hoogste scores op change agent zien (51 jaar en ouder = 2.76, gemiddelde is 2.67). De senior personeelsadviseurs scoren het hoogste op 'het management ziet medewerkers als strategische bron' (4.06, het gemiddelde is 3.46). De gemiddelde leeftijd van de senior personeelsadviseur is 56 jaar. Ook scoren de senior personeelsadviseurs bovengemiddeld op de rol van change agent: Het gemiddelde is 2.67, de score van de senior personeelsadviseur is 3.30. Deze scores verschillen niet significant en kunnen op toeval berusten.

Mannen scoren hoger op ondersteuning van het management, namelijk 4.10, ten opzichte van de vrouwen. Bij de vrouwen is de score 3.10. Dit verschil is significant ($t =$



4,732; $df= 24,002$; $p<.05$). De mannen scoren ook significant hoger op de rol van change agent, de mannen scoren 2.98 en de vrouwen 2.50 (zie hypothese 1).

Hypothese 4b stelt dat ondersteuning van het management een modererend effect zal spelen in het verband tussen het opleidingsniveau en het uitvoeren van een strategische HR rol, waarbij een hoge score op 'ondersteuning van het management' dit verband zal versterken. Deze hypothese wordt niet bevestigd. De toets laat zien dat er geen significante effecten gevonden zijn voor opleidingsniveau ($F_{3,8}=.574$, $p>.05$) voor invloed van het management ($F_{10,8}=.576$, $p>.05$) en voor hun interactie ($F_{6,8}= 1.644$, $p>.05$). Tevens laat de toets geen effect zien voor uitkomsten bij change agent; opleidingsniveau ($F_{3,8}= .211$, $p>.05$) voor invloed van het management ($F_{10,8}= 2.044$, $p>.05$) en voor hun interactie ($F_{6,8}= 1.389$, $p>.05$). Hoewel bij hypothese 4a bij oudere medewerkers, geslacht en functie van senior personeelsadviseur voorzichtige verbanden zijn gevonden tussen ondersteuning door het management en het uitvoeren van de strategische rol wordt er bij deze hypothese geen modererend effect gevonden van het construct 'opleidingsniveau'.

Hypothese 4c stelt dat ondersteuning van het management een modererende rol zal spelen in het verband tussen het hebben van een achtergrond uit HR en het uitvoeren van een strategische HR rol, waarbij een hoge score op 'ondersteuning van het management' dit verband zal versterken. Deze hypothese wordt niet bevestigd. Niet voor de hoofdeffecten als niet voor hun interactie effect. Niet voor de hoofdeffecten 'achtergrond uit HR' ($F_{1,10}=.278$, $p>.05$), niet voor ondersteuning management ($F_{10,10}=.662$, $p>.05$) en niet voor de interactie tussen beiden ($F_{6,10}= 1.623$, $p>.05$). Tevens laat de toets geen effect zien voor uitkomsten bij change agent: 'achtergrond uit HR' ($F_{1,10}=.002$, $p>.05$) niet voor ondersteuning van het management ($F_{10,10}= 2.339$, $p>.05$) en voor hun interactie ($F_{6,10}= 1.288$, $p>.05$).

Proactiviteit collega's

Hypothese 5a stelt dat de proactiviteit van collega's een modererende rol zal spelen in het verband tussen een proactieve houding en het uitvoeren van een strategische HR rol, waarbij een hoge score op 'proactiviteit van collega's' dit verband zal versterken. Deze hypothese wordt niet bevestigd. De toets laat zien dat er geen effecten gevonden zijn voor proactiviteit collega's ($F_{7,8}=.887$, $p>.05$) niet voor proactiviteit ($F_{1,8}=.016$, $p>.05$) en geen waarden voor hun interactie. Tevens laat de toets geen effect zien voor uitkomsten bij change agent: proactiviteit collega's ($F_{7,8}=.724$, $p>.05$) voor proactiviteit ($F_{1,8}=.591$, $p>.05$) en geen waarden voor hun interactie. Toch kan er sprake zijn van een verband. Vanuit hypothese 1 is er een relatie gevonden tussen geslacht en afdeling ten opzichte van proactiviteit en de HR rol



‘change agent’. Naar aanleiding van de modererende variabele ‘proactiviteit collega’s’ is nogmaals kritisch gekeken naar mogelijk extra verbanden.

Als er gekeken wordt naar de verschillende functies dan scoren de beleidsmedewerkers het laagste op ‘proactiviteit’ namelijk, 3.49. Deze medewerkers zijn allemaal werkzaam op de centrale HR afdeling. De senior personeelsadviseurs scoren het hoogste op ‘proactiviteit’ namelijk 3.92. Deze mensen zijn allemaal decentraal werkzaam. Ook scoren de beleidsmedewerkers benedengemiddeld op ‘change agent’ namelijk 2.48. Het gemiddelde is 2.67. De senior personeelsadviseurs scoren bovengemiddeld op ‘change agent’ namelijk 3.30. Deze bevindingen zijn in lijn met wat gevonden is in hypothese 1. Overigens zijn deze verschillen niet significant en kunnen op toeval berusten.

Hypothese 5b stelt dat proactiviteit van de collega’s een modererende rol zal spelen in het verband tussen het opleidingsniveau en het uitvoeren van een strategische HR rol, waarbij een hoge score op ‘proactiviteit van de collega’s’ dit verband zal versterken. Deze hypothese wordt niet bevestigd. De toets laat zien dat er geen significante effecten gevonden zijn voor proactiviteit collega’s ($F_{17,3}=.729$, $p>.05$) niet voor het opleidingsniveau ($F_{2,3}= 1.601$, $p>.05$) en niet voor hun interactie ($F_{4,3}= 0,356$, $p>.05$). Tevens laat de toets geen effect zien voor uitkomsten bij change agent: proactiviteit collega’s ($F_{17,3}= 1.731$, $p>.05$) voor het opleidingsniveau ($F_{2,3}= 3.277$, $p>.05$) en niet voor hun interactie ($F_{4,3}= 1.199$, $p>.05$). Dit ligt in de lijn der verwachting. Als er naar de individuele data gekeken wordt, worden er bij geen enkel ander construct nieuwe verbanden gevonden. Dit ligt in lijn met de resultaten gevonden bij hypothese 2.

Hypothese 5c stelt dat de proactiviteit van de collega’s een modererende rol zal spelen in het verband tussen de functionele achtergrond en het uitvoeren van een strategische HR rol, waarbij een hoge score op ‘proactiviteit van de collega’s’ dit verband zal versterken. Deze hypothese wordt niet bevestigd. De toets laat zien dat er geen significante effecten gevonden zijn voor proactiviteit collega’s ($F_{7,18}=.981$, $p>.05$) niet voor het hebben van een achtergrond uit HR ($F_{1,7}= 2.231$, $p>.05$) en niet voor hun interactie ($F_{1,7}=1.139$, $p>.05$).



Discussie

In dit onderzoek wordt onderzocht of proactiviteit van de HR medewerker van invloed is op het feit of de HR afdeling wel of niet strategische activiteiten uitvoert. Er zijn een aantal interessante verbanden of overeenkomsten met literatuur gevonden. Ondanks dat de meeste onderzochte hypothesen niet werden bevestigd zijn er, wanneer er gekeken wordt naar de individuele data, resultaten gevonden die nader onderzocht kunnen worden tijdens vervolgonderzoek. Als er wordt gekeken naar de rol die deze HR afdeling vervuld zien we dat men hoog scoort op de rollen administratieve expert en employee champion. De rol van administratief expert verschilt significant ten opzichte van de andere 3 rollen. Deze uitkomst ligt in lijn met resultaten uit onderzoeken van Biemans (2000) en Sanders en van der Ven (2004) die stellen dat in de praktijk vaak de administratieve en beheersmatige rollen worden uitgevoerd.

Hypothese 1 voorspelde de relatie tussen proactiviteit van de HR medewerker en de rol van 'strategic partner' en de rol van 'change agent'. Er is een verband gevonden tussen proactief gedrag en de scores op de rol 'change agent', dit is in lijn met de verwachtingen gebaseerd op onderzoek van Crant (2000) en Boon & Pauwe (2007). Crant benoemt in zijn onderzoek dat 'een proactieve houding een houding is, waarbij de medewerker initiatief neemt op huidige omstandigheden te verbeteren of nieuwe omstandigheden te creëren'. Dit komt overeen met de denkwijze van Ulrich (1997), die in zijn onderzoek benoemt dat de 'change agent' helpt veranderingsprocessen te identificeren en implementeren en vergroot de capaciteit van de organisatie om te veranderen'. Opmerkelijk in dit onderzoek is dat mannen zowel hoog scoren op 'change agent' als op 'proactiviteit' waarbij bij de scores op 'change agent' significant zijn. Medewerkers die decentraal op de HR afdeling werken scoren tevens hoog op 'change agent' en op 'proactiviteit'. Op de mogelijke invloed van geslacht op de scores van 'change agent' en 'proactiviteit' kan geen verklaring gegeven worden. Op de mogelijke invloed van de afdeling op deze twee constructen wel. In dit onderzoek heeft iedereen op de centrale HR afdeling dezelfde functie 'beleidsmedewerker' waardoor er wellicht minder doorgroei-mogelijkheden zijn. Hierdoor kan het wellicht zo zijn dat mensen misschien minder proactief zijn. Op de decentrale HR afdeling werken veel medewerkers als senior personeelsadviseur. Dit zijn leidinggevende functies en hebben hierdoor misschien toch wat meer mogelijkheden om eigen werk in te delen. Tevens hebben deze functies minder direct toezicht, waardoor er ruimte is voor proactief gedrag (Crant, 2000). Naast bovenstaande wordt tevens van leidinggevendenden verwacht dat zij de doelen van de functie, afdeling of



organisatie bereiken. Het wordt verwacht dat zij de voor hen belemmerende procedures of werkomstandigheden ter discussie stellen en vragen naar het ‘waarom’ van deze (Taris & Bok, 1998). Omdat de decentrale HR afdeling vervolgens allemaal uit kleine teams bestaat wordt het ‘voorbeeldgedrag’ van deze leidinggevende mogelijk gevolgd door de personeelsadviseurs en personeelsassistenten. Wellicht kan deze relatie in vervolgonderzoek nader worden onderzocht.

Hypothese 2 voorspelde de relatie tussen het opleidingsniveau van de HR medewerker en het uitvoeren van een strategische rol. Resultaat uit dit onderzoek is dat opleidingsniveau niet van invloed is op welke rol iemand vervuld. Ook wanneer er gekeken wordt naar individuele scores worden er geen verbanden gevonden. Uit onderzoek van Ulrich (1998) blijkt dat HR medewerkers, om een strategische partner te worden, zichzelf nieuwe kennis en vaardigheden moeten toe-eigenen. Ook blijkt uit onderzoek van Björkman en Soderberg (2006) dat uitbreiding van sociaal kapitaal en politieke vaardigheden van de HR medewerker de uitbreiding van de rollen bevorderen. Wellicht zijn deze kennis en vaardigheden niet alleen te ondervangen door een bepaald opleidingsniveau maar kunnen deze worden omschreven in een aantal vaste competenties. Ook is het wellicht afhankelijk van de eisen die het management qua opleidingsniveau en competenties aan de HR afdeling stelt; bij de ene organisatie zullen deze eisen zwaarder zijn dan bij de andere organisatie. Er zou een set competenties kunnen zijn die strategisch gedrag van de HR medewerker kunnen voorspellen. Wellicht is dit interessant vervolgonderzoek en worden er verbanden gevonden wanneer er meerdere bedrijven worden onderzocht.

Hypothese 3 voorspelde een relatie tussen de HR achtergrond van de HR medewerker en de mate waarin deze een strategische rol aanneemt. Deze hypothese is niet bevestigd. In dit onderzoek werd geen relatie gevonden tussen het hebben van een achtergrond uit HR en het uitvoeren van een strategische rol. Reden hiervoor kan zijn dat men in dit onderzoek over zijn algemeenheid niet hoog scoort op de rol van strategic partner, maar vooral hoog scoort op de rol van administrative expert. Wanneer dit onderzoek wordt gedaan bij meerdere organisaties dan scoren de HR medewerkers bij de verschillende organisaties verschillend op de rol van strategic partner. In dat geval kunnen er betere conclusies getrokken worden in relatie tot de HR achtergrond van de HR medewerker.

Hypothese 4a, b en c stelden dat de ondersteuning van het management een modererende rol zou spelen in het verband tussen een proactieve houding, opleidingsniveau, functionele HR achtergrond en het uitvoeren van een strategische HR rol, waarbij een hoge score op ‘ondersteuning van het management’ de verbanden zal versterken. Ondanks dat deze



hypothesen niet werden bevestigd werden er een aantal verbanden ontdekt. Zo scoren medewerkers naarmate ze ouder zijn hoger op het construct ‘ondersteuning van het management’. Reden hiervoor kan zijn dat de ‘ouderen’ vinden dat het management veel aandacht besteedt aan HR taken en dit een ander referentiekader is dan dat de ‘jongere’ HR medewerkers hebben. HR is sterk in ontwikkeling en het is belangrijk dat de organisatie zich hierin sterk ontwikkelt. De oudere medewerker vindt dat het management het binnen deze organisatie goed doet en de medewerkers echt ziet als strategische bron. Ook scoren senior personeelsadviseurs hoog op ‘ondersteuning door het management’. Reden hiervoor kan zijn dat zij, gezien hun functie, regelmatig contact hebben met het management. Hierdoor kunnen zij redelijk bepalen hoe het management tegen de personele functie aankijkt. Om hierover goede conclusies te trekken zal dit nader moeten worden onderzocht.

Tevens wordt bij deze hypothese wederom de invloed van geslacht gevonden. Mannen scoren hoger op het construct ‘ondersteuning door het management’ dan vrouwen. Wanneer er gekeken wordt naar de relatie tussen geslacht en proactiviteit en geslacht en de rol van ‘change agent’ scoren mannen wederom hoger.

Hypothese 5a, b en c stelden dat de proactiviteit van de collega’s een modererende rol zal spelen in het verband tussen een proactieve houding, opleidingsniveau, functionele HR achtergrond en het uitvoeren van een strategische HR rol, waarbij een hoge score op ‘proactiviteit van de collega’s’ dit verband zal versterken. Ondanks dat de hypothesen niet werden bevestigd, werd er toch een verband gevonden in de relatie tussen proactiviteit van de collega’s en het uitvoeren van een strategische rol. Senior personeelsadviseurs scoren het hoogste op proactiviteit en zij zijn allemaal decentraal werkzaam. De medewerkers die decentraal werkzaam zijn scoren tevens hoog op de rol van ‘change agent’ en op ‘proactiviteit’. Mogelijke redenen hiervoor zijn al eerder in deze discussie genoemd. Voor de modererende effecten ‘opleidingsniveau’ en ‘achtergrond uit HR’ zijn geen verbanden gevonden in relatie tot ‘proactiviteit van collega’s’. Een reden hiervoor is in de data niet te vinden. Een mogelijke reden voor het feit dat er weinig verbanden zijn gevonden rondom het construct ‘proactiviteit van de collega’s’ kan zijn dat het meetinstrument niet voldoet. In dit geval zijn de scores vergeleken tussen de centrale en decentrale afdeling. Omdat ook enkele teams die decentraal werkzaam zijn in de dagelijkse praktijk niet samenwerken, beïnvloed hun proactiviteit elkaar ook niet. Wellicht is het voor vervolgonderzoek raadzaam om een vragenlijst te ontwikkelen dat gericht is op ‘proactiviteit collega’s’. Dit zal het onderzoek naar dit construct kwalitatief ten goede komen.



Dankzij dit onderzoek is er een relatie ontdekt tussen proactiviteit van de HR medewerker en het uitvoeren van de rol van change agent. Dit biedt mogelijkheden voor vervolgonderzoek. Hoewel de relatie tussen de rol van strategic partner en proactiviteit niet uit dit onderzoek blijkt, kan deze uit vervolgonderzoek, waarbij meerdere organisaties en een groter aantal respondenten participeren, wel blijken. Ook zijn er nog twee andere interessante verbanden voor vervolgonderzoek gevonden. Zo kan afdeling waar iemand werkt (dus wellicht toch proactiviteit van collega's) van invloed zijn op het wel of niet uitvoeren van strategische activiteiten en kan de rol van competenties op het uitvoeren van strategische activiteiten nader worden onderzocht.

Dit onderzoek kent een aantal tekortkomingen. Zo hebben er weinig respondenten geparticipeerd om feitelijke uitspraken te doen. Daarnaast mochten er van de betrokken van de organisatie geen interviews gehouden worden. Wanneer dit wel het geval was zal er misschien meer kwalitatieve data zijn geweest waardoor er kwalitatief betere uitspraken konden worden gedaan. Door dit onderzoek uit te voeren bij meerdere bedrijven konden er wellicht betere uitspraken worden gedaan over de invloed van het management en betere vergelijkingen gemaakt worden op basis van de HR rollen per organisatie (niet de mening van individuele medewerkers binnen één organisatie, maar ook vergelijkingen maken tussen meerdere organisaties).



Referenties

- Barney, J. & Wright, P. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, spring 1998.
- Bateman, T.S. & Crant, J.M. (1993). The proactive component of organizational behaviour: a measure and correlates. *Journal of Organizational Behaviour*, 14 (2), 103-118.
- Becker, B.E. & Huselid, M.A. (1999). Overview, strategic human resource management in five leading firms. *Human Resource Management*, 38 (4), 287-301.
- Beer, M. (1997). The transformation of the human resource function: Resolving the tension between a traditional administrative and a new strategic role. *Human Resource Management*, spring 1997.
- Bennet, N., Ketchen, D.J. & Blanton – Schultz, E. (1998). An examination of factors associated with the integration of human resource management and strategic decision management. *Human Resource Management*, 37 (1), 3-16.
- Biemans, P. (1998). *Professionalisering van de personeelsfunctie, een empirisch onderzoek bij twintig organisaties*. Delft: Eburon.
- Biemans, P. & Manders, F.L.J.W. (2007). *HRM voor managers*. 3^e druk. Amsterdam: Boom Onderwijs.
- Björkman, I. & Soderberg, A.M. (2006). The HR function in large-scale mergers and acquisitions: the case study of Nordea. *Personnel Review*, 35 (6), 654-670.
- Boselie, P. & Paauwe, J. (2004). Human resource function competencies in European companies. *Personnel Review*, 34 (5), 550-566.
- Brockbank, W (1999). If HR were really strategically proactive: present en future directions in HR's contribution to competitive advantage. *Human Resource Management*, 38 (4), 337-352.
- Crant, M.J. (2000). Proactive behaviour in organisations. *Journal of Management*, 26 (3), 435-462.
- Cunningham, I., Hyman, J. 1995). Transforming the HRM vision into reality: The role of line managers and supervisors in implementing change. *Employee Relations*, 17, 5-20
- Currie, G. & Procter, S. (2001). Exploring the relation between HR and middle managers. *Human Recource Management Journal*, 11, 53-69
- Datta, D. & Rajagopalan, N. (1998). Industry structure and CEO characteristics: an empirical study of succession events. *Strategic Management Journal*, 19, 833-852.
- Delmotte (2007). Evaluating the HR function: empirical studies on HRM architecture and



- HRM system strength. *Proefschrift t.b.v. behalen van graad doctor toegepaste economische wetenschappen*. Universiteit van Leuven, België.
- Frese, M., Kring, W., Soose, A. & Zempel, J. (1996). Personal initiative at work: Differences between east and west Germany. *Academy of Management Journal*, 39(1), 37-63.
- Galang, M.C. & Ferris, G.R. (1997). Human Resource department power and influence through symbolic action. *Human Relations*, 50 (11).
- Golden, K.A., & Ramanujam, V. (1985). Between a dream and a nightmare: On the integration of the human resource management and strategic business planning processes. *Human Resource Management*, 24, 429-452.
- Hiltrop, J.M., Despres, C. & Sparow, P. (1995). The changing role of HR managers in Europe. *The European Management Journal*, 13(1), 91-97.
- Kietselaer, S. (2006). Proactief werknemersgedrag: Innovatieve initiatieven in de praktijk van alledag. *Doctoraalscriptie Arbeids & Organisatie psychologie*, Radboud Universiteit Nijmegen.
- Kulik, C.T. & Bainbridge, H.T.J. (2006). HR and the line: The distribution of HR activities in Australian organisations. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 44, 240-256.
- Kulik, C.T. & , E.L. (2008). When less is more: the effect of devolution on HR's strategic role and construed image. *Human Resource Management*, 47, 541-558.
- Lawler, E.E. & Mohrman, S.A. (2003). HR as a Strategic partner: What does it take to make it happen? *Human Resource Planning*, 26(3), 15-29.
- Morrison, E.W. & Phelps, C. (1999). Taking charge at work: Extra-role efforts to initiate workplace change. *Academy of Management Journal*, 42, 403-419.
- Parker, S.K. (1998). Enhancing Role Breadth Self-Efficacy: The Roles of Job Enrichment and Other Organizational Interventions. *Journal of Applied Psychology*, S3-6, 835-852.
- Sanders, K. & van der Ven, F. (2004). Verschillen in visie van HRM: De rollen van Ulrich bezien vanuit verschillende actoren binnen één organisatie. *Tijdschrift voor HRM*, 57-73.
- Sisson, K. (2001). Human Resource Management and the Personnel Function: a case of partial impact? *Human Resource Management: A Critical Text*. London: Thomson Learning.
- Taris, T.W. & Bok, I.A. (1998). On gender specificity of person characteristics in personnel advertisements: A study among future applicants. *The Journal of Psychology*, 132 (6), 593 – 610.
- Truss, C., Gratton, L., Hope-Hailey, V., Stiles, P. & Zaleska, J. (2002). Paying the



piper: Choice and constraint in changing HR functional roles. *Human Resource Management Journal*, 12(2), 39-63.

Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions*. Boston: *Harvard Business School Press*.

Ulrich, D. (1998). A new mandate for Human Resources. *Harvard Business Review*, jan- feb, 124-134.

Vinke, R. (2005). *HRM voor de toekomst*. Zwolle: Netwerkpers.

**Bijlage 1:****Vragenlijst medewerkers PA&O:****A: Achtergrondgegevens**

Hieronder wordt een aantal vragen gesteld over uw persoonlijke achtergrond. Kruis bij elke vraag het hokje aan dat van toepassing is, of vul het antwoord in.

1. Wat is uw geslacht?
 - Man
 - Vrouw

2. Wat is uw leeftijd?

3. Op welke afdeling bent u werkzaam binnen de UT?
 - CTW
 - EWI
 - GW
 - MB
 - TNW
 - Shared Service Centra
 - Concerndirecties PA&O, FEZ S&C en Eenheid Secretaris
 - Facilitair bedrijf

4. Welke functie heeft u binnen de afdeling PA&O?
 - Senior P&O adviseur(se)
 - P&O adviseur(se)
 - Personeelsassistent(e)
 - Anders nl.....

5. Hoeveel jaren bent u werkzaam binnen de UT?
 - 0-3 jaar
 - 4-7 jaar
 - 8-11 jaar
 - 12-15 jaar
 - Langer dan 15 jaar

6. Wat is uw opleidingsniveau?
 - Lagere school
 - LBO, MAVO, VMBO
 - HAVO, VWO, MBO
 - HBO, WO Bachelor
 - WO Master, Doctoraal
 - Anders nl.....

7. Wat is uw opleidingsrichting?
 - Marketing, Communicatie
 - Personeel en Arbeid, Personeelwetenschappen, HR
 - Economie, Commercieel, Management, Administratief
 - Bestuurskunde / Openbare orde en veiligheid
 - Lerarenopleiding
 - Juridisch
 - Wiskunde, Natuurwetenschap en Informatica
 - Techniek
 - Gezondheidszorg, Sociale dienstverlening, Sociale wetenschap



- Horeca, Toerisme, Vrijtijdsbesteding
- Transport, Logistiek
- Anders nl.....

8. Wat is uw achtergrond met betrekking tot uw werkervaring?

Geef aan met cijfers: 1= meest recente ervaring t/m maximaal 12= ervaring uit verste verleden. Let op: het betreft de ervaring voorafgaand aan uw huidige dienstverband.

- ___Marketing, Communicatie
- ___Personeel en Arbeid, Personeelwetenschappen, Human Resources
- ___Economie, Commercieel, Management, administratief
- ___Bestuurskunde / Openbare orde en veiligheid
- ___Lerarenopleiding
- ___Juridisch
- ___Wiskunde, natuurwetenschap en Informatica
- ___Techniek
- ___Gezondheidszorg, sociale dienstverlening, sociale wetenschap
- ___Horeca, toerisme, vrijetijdsbesteding
- ___Transport, Logistiek
- ___Anders nl.....

B. de afdeling PA&O

Hoe sterk bent u het eens of oneens met de volgende beweringen over de PA&O afdeling waar u deel van uitmaakt? U kunt antwoorden met: helemaal oneens; eerder oneens; noch eens, noch oneens; eerder eens of helemaal eens. Gelieve per uitspraak een antwoord te omcirkelen.

		1	2	3	4	5
		Helemaal oneens	Eerder oneens	Niet oneens, niet eens	Eerder eens	Helemaal eens
1	Als HR-afdeling slagen wij er in om een belangrijke bijdrage te leveren aan de ontwikkeling van de organisatiestrategie.	1	2	3	4	5
2	We worden als HR-afdeling zelden betrokken bij belangrijke strategische dossiers (bv. betreden nieuw marktsegment, overname,...).	1	2	3	4	5
3	We lanceren pas nieuwe HR-initiatieven als we overtuigend kunnen aantonen hoe ze de bedrijfsdoelstellingen helpen realiseren.	1	2	3	4	5
4	HR wordt in deze organisatie erkend als volwaardige partner in strategische dossiers.	1	2	3	4	5
5	Wij proberen regelmatig de bijdrage van het HR-beleid aan de werking van de organisatie te toetsen.	1	2	3	4	5
6	Wij slagen er niet in om een HR-beleid te ontwikkelen dat in overeenstemming is met de organisatiestrategie.	1	2	3	4	5
7	Via ken- en stuurgetallen proberen we de strategische bijdrage van HR in deze organisatie op te volgen.	1	2	3	4	5
8	Als HR-afdeling missen wij een klare kijk op de lange termijn ontwikkeling van het bedrijf.	1	2	3	4	5



9	Wij bespreken frequent met het topmanagement op welke wijze HR kan bijdragen aan de lange termijn strategie.	1	2	3	4	5
10	We weten duidelijk welke competenties we bij het personeel moeten versterken met het oog op de realisatie van de bedrijfsdoelstellingen.	1	2	3	4	5

1	2	3	4	5
Helemaal oneens	Eerder oneens	Niet oneens, niet eens	Eerder eens	Helemaal eens

11	Als HR-afdeling zijn we goed in het oplossen van sociaal-juridische problemen.	1	2	3	4	5
12	We slagen er in om HR-instrumenten te ontwikkelen die door de lijn gemakkelijk gebruikt kunnen worden (bv. beoordelingsinstrument).	1	2	3	4	5
13	We kunnen ons garant stellen voor een doeltreffende organisatie van operationele HR-processen (werving, selectie, introductie, ontslag,...).	1	2	3	4	5
14	We zorgen ervoor dat werknemers steeds op tijd en correct uitbetaald worden.	1	2	3	4	5
15	Wij zijn in staat om vragen van werknemers en lijnmanagers i.v.m. de lonen correct te beantwoorden.	1	2	3	4	5
16	Als HR-afdeling profileren we ons als administratief expert.	1	2	3	4	5
17	Wij slagen er in om een belangrijke bijdrage te leveren in het ontwikkelen en beheren van personeels- en loonadministratie.	1	2	3	4	5
18	Wij spelen als HR-afdeling altijd tijdig in op wijzigingen in sociale/fiscale wetgeving.	1	2	3	4	5
19	Op het vlak van de automatisering van HR hebben wij nog een lange weg af te leggen.	1	2	3	4	5
20	Wij kampen in onze loonadministratie soms met achterstanden, onvolledigheden of onjuistheden.	1	2	3	4	5
21	Bij persoonlijke problemen vinden werknemers gemakkelijk de weg naar de HR-afdeling.	1	2	3	4	5
22	HR wordt in deze organisatie beschouwd als een verdediger van de werknemers.	1	2	3	4	5
23	Wij slagen er als HR-afdeling niet in om de betrokkenheid van de werknemers te verhogen.	1	2	3	4	5
24	Wij kunnen als HR-afdeling zelden voldoen aan de persoonlijke noden van de werknemers.	1	2	3	4	5
25	Het is in dit bedrijf aan HR om in te spelen op de persoonlijke noden en zorgen van werknemers.	1	2	3	4	5
26	HR is in dit bedrijf het eerste aanspreekpunt voor werknemers die te lijden hebben onder werkdruk of gebrek aan perspectief.	1	2	3	4	5



27	Als HR-afdeling slagen wij er in om individuele klachten van werknemers op te lossen.	1	2	3	4	5
28	Het is in dit bedrijf aan HR om de contacten met de vakbonden te onderhouden.	1	2	3	4	5
29	Wij vervullen als HR in deze organisatie een belangrijke ombudsfunctie ten aanzien van de werknemers.	1	2	3	4	5
30	Als HR-afdeling zijn wij sterk begaan met het welzijn van de werknemers.	1	2	3	4	5

1	2	3	4	5
Helemaal oneens	Eerder oneens	Niet oneens, niet eens	Eerder eens	Helemaal eens

31	HR is in deze organisatie de begeleider van belangrijke veranderingsprocessen.	1	2	3	4	5
32	We slagen er als HR-afdeling zelden in om werknemers warm te maken voor belangrijke veranderingsprocessen.	1	2	3	4	5
33	We worden in deze organisatie afgerekend op ons vermogen om veranderingsprocessen te begeleiden.	1	2	3	4	5
34	We worden in deze organisatie beschouwd als echte deskundigen in 'change management'.	1	2	3	4	5
35	Zorgen dat werknemers steeds mee zijn met veranderingen, is een belangrijke zorg voor de HR-afdeling.	1	2	3	4	5
36	Veel van onze HR-initiatieven worden in veranderingsprocessen ervaren als een 'blok aan het been'.	1	2	3	4	5
37	We worden door het lijnmanagement erg vaak aangesproken in onze rol van veranderingsdeskundigen.	1	2	3	4	5
38	De bijdrage van HR op het vlak van 'change', blijft in deze organisatie beperkt tot het inschatten van de gevolgen voor de werknemers.	1	2	3	4	5
39	Van zodra we voelen dat er zaken gaan veranderen (bv. hertekening organogram), proberen we daar als HR-afdeling meteen op in te spelen.	1	2	3	4	5
40	Als HR helpen wij de werknemers om zich aan te passen aan veranderingen.	1	2	3	4	5



C: u en uw werk

Denkt u bij het beantwoorden van de vragen aan uw huidige werk. Beantwoordt u a.u.b. onderstaande vragen door telkens het cijfer dat van toepassing is te omcirkelen. Bij het beantwoorden van de vragen geldt:

1	2	3	4	5
nooit	eens per jaar of minder	een paar keer per jaar	elke maand tot wekelijks	dagelijks

1	Ik probeer betere procedures toe te passen om mijn werk te doen.	1	2	3	4	5
2	Ik probeer de manier waarop mijn werk wordt uitgevoerd te veranderen zodat ik effectiever ben.	1	2	3	4	5
3	Ik probeer betere procedures voor de werknut of afdeling tot stand te brengen.	1	2	3	4	5
4	Ik probeer nieuwe werkmethodes in te voeren die meer effectiever zijn voor de organisatie.	1	2	3	4	5
5	Ik probeer de regels of gedragslijnen van de organisatie die niet productief zijn of averechts werken, te veranderen.	1	2	3	4	5
6	Ik doe suggesties om de manier waarop dingen werken binnen de organisatie te verbeteren.	1	2	3	4	5
7	Ik probeer gebrekkige procedures of manieren van werken te verbeteren.	1	2	3	4	5
8	Ik probeer overbodige of onnodige procedures aan te vechten.	1	2	3	4	5
9	Ik probeer oplossingen voor dringende organisatieproblemen in te voeren.	1	2	3	4	5
10	Ik probeer nieuwe structuren, behandelmethoden of benaderingen te introduceren om de efficiëntie in het werk te vergroten.	1	2	3	4	5
11	Wordt er van iemand in uw functie verwacht dat u bovengenoemde activiteiten uitvoert?	<input type="checkbox"/> helemaal niet <input type="checkbox"/> een beetje <input type="checkbox"/> enigszins <input type="checkbox"/> voor een groot deel <input type="checkbox"/> compleet				
12	In hoeverre hebt u beslissingsbevoegdheid om bovengenoemde activiteiten uit te voeren?	<input type="checkbox"/> Helemaal geen <input type="checkbox"/> een beetje <input type="checkbox"/> gemiddeld <input type="checkbox"/> een grote mate <input type="checkbox"/> volledig				



D. de afdeling PA&O & het management

	1	2	3	4	5				
	Helemaal oneens	Eerder oneens	Niet oneens, niet eens	Eerder eens	Helemaal eens				
1	Het management ziet haar medewerkers primair als een kostenpost om werk gedaan te krijgen.				1	2	3	4	5
2	Het management ziet haar medewerkers als sleutelfiguren van succes.				1	2	3	4	5
3	Het management investeert veel in haar medewerkers.				1	2	3	4	5
4	Het management besteedt veel tijd aan HRM gerelateerde zaken.				1	2	3	4	5

Hartelijk bedankt voor het invullen!