



De HR adviseur aan zet!

Dragen HR rollen, ambiguity tolerance en persoonlijkheid bij aan de performance van de HR adviseur?

Graciela van der Stroom

Master Thesis Strategisch HRM

9 juli 2012



Universiteit Utrecht

higher & company
Leading in HR



Student: Graciela van der Stroom (3153142)

Eerste beoordelaar en begeleider: Prof. Dr. Mandy van der Velde

Tweede beoordelaar: Wouter Vandenabeele

Begeleider Higher & Company: Inca van Uuden



Summary



This quantitative study investigates if the four HR roles as described by Ulrich (1997), ambiguity tolerance (AT) and personality traits have a positive impact on the performance of the HR advisor. The performance of the HR advisor is defined by three criteria: contribution to HR practices, Organisational Citizenship Behavior (OCB) and individual performance. A questionnaire was spread under 345 HR advisors in The Netherlands, all situated in the network of Higher & Company (HR consultant). 74 HR advisors completed the entire questionnaire. It appears that the HR roles contribute to all of the three performance indicators, and therefore HR roles seem to stimulate the performance of the HR advisor the most. Even though it was suspected that AT would have an impact, because of the ambiguity in the tasks of the HR professional, no significant relation was found between AT and the three performance criteria. Personality appeared to contribute to the individual performance of the HR advisors but no relation was found with OCB and contribution to HR practices. Because of the small sample size of this study, results may be different when the study would be repeated with a larger sample size. Another shortcoming was the fact that HR advisors rate themselves, it is recommendable to include a multi-level perspective and also ask line managers and employees.

Keywords: HR advisor, HR roles, ambiguity tolerance, personality traits, HR practices, OCB, individual performance

Inhoudsopgave

Voorwoord	4
1. Inleiding.....	5
2. Theoretisch kader	8
2.1 HRM en performance	8
2.2 Gebalanceerde kijk op performance	9
1.3.1.HR praktijken.....	10
1.3.2.Organisational Citizenship Behavior	11
1.3.3.Individuele performance	12
2.4 Onderzoeksmodel en hypothesen	13
2.4.1. De bijdrage van HR Rollen aan de performance van de HR adviseur	13
2.4.2 De bijdrage van ambiguity tolerance aan de performance van de HR adviseur.....	16
2.4.3 De bijdrage van persoonlijkheidskenmerken op de performance van de HR adviseur	20
3. Methode.....	23
3.1. Respondenten	23
3.2 Meetinstrumenten.....	25
3.2.1. HR praktijken.....	25
3.2.2. OCB	26
3.2.3. Individuele performance	26
3.2.4. HR rollen.....	27
3.2.5. Ambiguity Tolerance	27
3.2.6. Persoonlijkheid	27
4. Resultaten	29
4.1 Samenhang tussen de achtergrond variabelen, HR praktijken, ambiguity tolerance, persoonlijkheid en de performance criteria	29
4.2. De bijdrage van HR rollen, AT en persoonlijkheid op de performance criteria.....	30
5. Conclusie en discussie.....	35
5.1. Conclusie	35
5.2. Discussie.....	38
Literatuur	43
Bijlage 1	46

Voorwoord

Na zes maanden werken ligt hier nu mijn master thesis voor me. Het schrijven van mijn thesis lag als een (hoge) berg voor me. Ik wist niet of ik wel in staat zou zijn om zelf een onderzoek op te zetten, maar het is gelukt! Hierin ben ik door een aantal mensen bijgestaan en zonder hun hulp was ik niet zover gekomen. Graag wil ik deze mensen dan ook bedanken.

Allereerst Higher & Company en in het speciaal Inca van Uuden. Dankzij Higher kon ik mijn onderzoek uitvoeren, heb ik de middelen gehad en feedback om het onderzoek beter te maken. Daarnaast heb ik mijn stagetijd daar ervaren als een leuk en leerzaam tijd. De lunchtafel was altijd een fijne afwisseling van mijn scriptie.

Dan wil ik graag Mandy van der Velde bedanken voor de goede begeleiding. Haar kritische blik heeft zeker geholpen in het resultaat dat er nu is. Mandy heeft mij de ruimte gegeven om mijn onderzoek eigen te maken maar op een dusdanige wijze dat het behapbaar was. Een mooie herinnering is het ophalen van de feedback op mijn stukken in een plastic zak onder een struik in haar achtertuin.

Wouter Vandenabeele, bedankt dat je mijn tweede beoordelaar wilde zijn en ook voor de feedback op het onderzoeksvoorstel en de conceptversie.

Paul Boselie wil ik bedanken voor het inspirerende gesprek dat we gehad hebben in februari, dit heeft me geholpen bij de onderwerpkeuze van mijn thesis.

Tot slot wil mijn studievriendinnen Margot, Elise en Judith bedanken die de afgelopen zes maanden geluisterd en gelachen hebben om het wel en wee van het schrijven van mijn scriptie. Dit gaf steeds weer nieuwe energie om weer verder te gaan.

Inleiding

Sinds 1990 is er een toegenomen interesse onder zowel managers als academici betreffende de relatie tussen Human Resource Management (HRM) en performance (Paauwe, 2004). Dit onderzoek zal ook gaan over het vraagstuk HRM & performance, dit vanwege de interesse die er hiernaar is bij de opdrachtgever van dit onderzoek, namelijk Higher & Company, consultant in HR. Higher & Company wilde onderzoek doen naar de performance van een specifieke groep HR professionals, namelijk de HR adviseur, om zo inzicht te krijgen hoe zij bijdragen aan de performance die HR levert aan de organisatie. Op basis van deze interesse is dit onderzoek opgezet. De functie van HR adviseur kenmerkt zich door het adviseren en faciliteren van het lijnmanagement en/of hoger management over HR aangelegenheden. Kenmerkend is dat de HR adviseur geen leiding geeft aan een HRM afdeling.

Hoewel er nog veel discussie is rondom het vraagstuk HRM & performance wordt er erkend dat HRM door middel van Human Resource (HR) praktijken een bijdrage levert aan de organisatie performance (Paauwe, 2009). HR praktijken genereren zogenaamde HRM uitkomsten die bijdragen aan de organisatie performance (Boselie et al., 2005; Paauwe & Richardson, 1997). HR uitkomsten betreffen het gedrag van medewerkers als tevredenheid en motivatie (Guest, 1997; Paauwe & Richardson, 1997). Echter over de wijze waarop HR praktijken, HR uitkomsten en organisatie performance zich precies tot elkaar verhouden is nog onduidelijkheid, dit wordt ook wel de 'black box' van HRM genoemd (Boselie et al., 2005).

Dit onderzoek zal een verkenning doen naar dit 'black box' vraagstuk van HRM & performance door in te gaan op de performance van een specifieke groep HR professionals, namelijk de HR adviseur.

De afdeling HRM en de daar werkzame HR professionals houden zich namelijk bezig rondom de ontwikkeling, implementatie en evaluatie van HR praktijken. Echter de daadwerkelijke uitvoer van veel HR praktijken ligt veelal bij het lijnmanagement (Purcell & Hutchinson, 2007; Boselie et al., 2005). De rol van de HR afdeling en de HR professional ligt dan ook in de ondersteuning van het lijnmanagement en het hoger management betreffende HR zaken en praktijken. Dit maakt dat de HR professional een belangrijke taak bijdrage heeft bij de bijdrage die HR levert aan de organisatie, oftewel de performance van HRM. Dit geeft het belang aan van goede prestatie/ performance van de HR professionals.

Dit onderzoek zal gaan over wat de bijdrage is van drie aspecten op de performance van de HR adviseur en kan daarmee een bijdrage leveren aan inzichten rondom de prestatie van de HR adviseur.

Deze drie aspecten zijn gekozen op basis van bevindingen uit de literatuur en in overeenstemming met de opdrachtgever.

Hoewel er veel onderzoek gedaan wordt naar HR en performance in brede zin (o.a. Guest, 1997; Paauwe & Richardson, 1997; Boselie et al., 2005; Paauwe, 2009), wordt er minder onderzoek gedaan naar de performance van de HR professional. Dit terwijl de HR professional zoals eerder aangegeven toch een belangrijke taak heeft bij het tot stand brengen van HR praktijken welke een eerste stap zijn naar hoe HRM kan zorgen voor een betere organisatie performance. Het lijnmanagement heeft immers ook HR beleid en praktijken nodig voor het voeren van een effectief *people management* (Prucell & Hutchinson, 2007). Er is naar de groep HR adviseurs nog relatief weinig onderzoek gedaan, wanneer er onderzoek gedaan wordt naar HR professionals richt dit zich namelijk veelal op de HR manager.

Zoals hierboven is aangegeven wordt onderzocht welke bijdrage de drie aspecten hebben op de performance van de HR adviseur. Het eerste aspect is de bijdrage van HR rollen zoals omschreven door Ulrich (1997) op de performance van de HR adviseur. De rollen zijn veel gebruikt door organisaties en veronderstellen dat een HR professional die erin slaagt alle vier de rollen te vervullen beter zou presteren dan een HR professional die dat niet doet. Er is echter zover bij de onderzoeker bekend, maar weinig onderzoek gedaan naar de bijdrage van de HR rollen op de performance van de HR professional. Veelal richt onderzoek zich op welke waarde HR professionals, managers en medewerkers aan de HR rollen (o.a. Buyens & de Vos, 2001; Sanders & van der Ven, 2004). Dit onderzoek meet de bijdrage van de HR rollen op de performance van de HR adviseur en kan daarmee bijdragen aan de kennis en praktische waarden van deze HR rollen.

Het tweede aspect dat in dit onderzoek wordt meegenomen is ambiguity tolerance. Guest & King (2004) voortbouwend op Legge (1978) geven aan dat er ambiguïteiten in de taak van de HR professional zitten die hun performance bemoeilijken. Tolerantie voor ambiguïteit zal daarbij kunnen helpen en dus mogelijk een bijdrage leveren aan de performance van de HR adviseur. Hoewel in meerdere onderzoeken gesteld wordt dat de HR professional te maken heeft met rol ambiguïteit (o.a. Guest & King, 2004; Caldwell, 2003; Boselie et al., 2009) is er voor zover bekend nog niet onderzocht of tolerantie voor ambiguïteit bijdraagt aan de performance van de HR adviseur. Dit onderzoek gaat hiernaar een verkenning doen.

Het derde aspect dat in dit onderzoek wordt meegenomen en wat veel gebruikt wordt wanneer het gaat over performance is persoonlijkheid (Barrick & Mount, 1998; Barrick et al., 2001). Persoonlijkheid wordt door HRM zelf veel gebruikt in selectie processen, bovendien is er veel onderzoek gedaan naar persoonlijkheid als voorspeller voor performance. Opvallend is dat er in de literatuur weinig te vinden is over hoe persoonlijkheid zich verhoudt tot de performance van HR professionals zelf, zeker wanneer het gaat over de functie van de HR adviseurs en persoonlijkheid. Deze studie zal persoonlijkheid meenemen en onderzoeken of enkele persoonlijkheidskenmerken van de Big 5 bijdragen aan de performance van de HR adviseur.

In dit onderzoek worden dus drie aspecten meegenomen waar zover bekend eerder nog weinig onderzoek naar is gedaan. Dit geeft de wetenschappelijk relevantie van dit onderzoek aan. Tevens heeft het onderzoek praktische waarde. Het is immers voor een organisatie van belang te weten welke aspecten bijdragen aan de prestatie van de HR adviseur. Inzicht in de performance van de HR adviseur geeft organisaties de mogelijkheid hierop in te spelen zodat zij hierop kunnen letten bij het selecteren van HR adviseurs maar ook bij de ontwikkeling van HR adviseurs.

De volgende onderzoeksvraag staat centraal:

In welke mate dragen HR rollen, Ambiguity Tolerance en Persoonlijkheid bij aan de performance van de HR adviseur?

Voordat er op deze vraag zal worden ingegaan zullen de theoretische aspecten die in dit onderzoek worden gebruikt worden toegelicht in het theoretisch kader. Eerst wordt er ingegaan op HRM en performance in meer algemene zin. Vanuit dit startpunt zal worden toegelicht hoe er in dit onderzoek invulling is gegeven aan de performance van de HR adviseur. Vervolgens zullen de drie aspecten, waarvan vermoed wordt dat ze bijdragen aan de performance van de HR adviseur, worden toegelicht: ten eerste zullen de HR rollen zoals omschreven door Ulrich (1997) besproken worden, ten tweede de ambiguïteit die in de rol van de HR professional zit en daarop aansluitend ambiguity tolerance en tot slot zullen de persoonlijkheidskenmerken van de Big 5 besproken worden. Na het theoretisch kader zal de methodologie van dit onderzoek aan bod komen. Daarin zal ten eerste een respondenten beschrijving gegeven worden en ten tweede worden de meetinstrumenten toegelicht. In het volgende hoofdstuk worden de resultaten gepresenteerd. Daarna volgt het slothoofdstuk met de conclusie waarin de onderzoeksvraag beantwoord wordt en de discussie waar de tekortkomingen van het onderzoek aan bod komen en er zullen enkele aanbevelingen voor vervolg onderzoek gedaan worden.

1. Theoretisch kader

2.1 HRM en performance

Boselie et al., (2005) geven aan dat er drie theoretische frameworks zijn die veel (al dan niet samengenomen) gebruikt worden in de HRM en performance literatuur: de Contingency Theorie, de Resource Based View (RBV) en de Ability Motivation Opportunity (AMO) theorie. Deze frameworks zullen besproken worden omdat zij een kader schetsen van hoe HRM kan bijdragen aan de organisatie performance. Vanuit dit brede perspectief zal dan vervolgens naar het niveau van de HR adviseur en performance gegaan worden.

De *Contingency* Theorie gaat uit van HRM in relatie met de externe omgeving en/of de organisatie strategie. HRM reageert dan op de organisatieomgeving en sluit aan bij de organisatiedoelen (Boselie et al., 2005).

De RBV stelt dat HRM een bijdrage kan leveren aan het blijvend competitief voordeel van een organisatie. Dit houdt in dat een organisatie zich kan onderscheiden van haar concurrenten en daarom positieve economische opbrengsten heeft, die niet (makkelijk) te reproduceren zijn (Pfeffer, 1995, zoals geciteerd in Paauwe, 2004: 52). De RBV stelt dat dit competitief voordeel behaald kan worden door effectief en efficiënt gebruik te maken van de bronnen in een organisatie. Werknemers zijn een belangrijke bron voor de organisatie. De kennis en kunde van werknemers kan ingebed zijn in de routines van de organisatie, dit is dan lastig te imiteren voor concurrenten (Mac Duffie, 1995, zoals geciteerd in Paauwe, 2004: 52). De werknemers van een organisatie kunnen dus het verschil maken en HRM kan via HR praktijken ondersteuning geven door medewerkers te stimuleren tot gedrag dat leidt tot een toegevoegde waarde (Wright et al., 1994, zoals geciteerd in Boselie et al., 2005: 71).

Een andere theorie die zich meer op medewerkersniveau bevindt is de AMO theorie. AMO stelt dat de organisatie gebaat is bij HR systemen die aandacht geven aan de behoefte van medewerkers welke te verstaan zijn onder vermogen (abilities), motivatie (motivation) en mogelijkheden (opportunities). Wanneer dit gedaan wordt leidt dat tot performance. De volgende formule wordt dan ook gehanteerd: $Performance = f(\text{medewerkers' Ability, Motivations en Opportunities})$ (Boxall & Purcell, 2011).

Wanneer de drie benaderingen bij elkaar genomen worden kan gesteld worden dat HRM kan bijdragen aan de performance van de organisatie door aan te sluiten bij de organisatiedoelen en externe omgeving, dat HRM het verschil kan maken door het faciliteren van toegevoegde waarde van medewerkers en dat deze medewerkers gebaat zijn wanneer HR steun geeft aan hun ability, motivations en oppertunities en dat wanneer HR dit ondersteunt, dit door zal werken in de organisatie performance.

Bovenstaande geeft aan hoe HR haar activiteiten en praktijken kan inrichten om bij te dragen aan de

performance van de organisatie. Tot nu toe is HRM en performance toegelicht vanuit het perspectief van organisatie performance en hoe HRM daaraan kan bijdragen, echter dit kan breder benaderd worden. Hieronder zal een meer gebalanceerde kijk op HRM en performance worden toegelicht.

2.2 Gebalanceerde kijk op performance



HRM en performance worden veelal beschreven vanuit het perspectief van de organisatie, het gaat dan om business performance waar zaken zoals winst, productiviteit en kosten effectiviteit meespelen (Kamoche, 1994, zoals geciteerd in Paauwe, 2004: 66). Dergelijk onderzoek heeft een zogenaamde unitaristische focus, gericht op slechts de aandeelhouders van een organisatie en laat andere belanghebbenden in de organisatie buiten beschouwing (Paauwe, 2004; Boselie et al., 2009). Echter zo, geeft Paauwe (2004) aan, hiermee worden enkele essentiële aspecten van performance buiten beschouwing gelaten. Paauwe pleit dan ook voor een multidimensionaal model van HRM en performance dat meerdere belanghebbenden van een organisatie betreft. HRM heeft dan twee kanten enerzijds een hardere strategische kant maar anderzijds een morele kant waar het gaat om legitimiteit en waarden. Paauwe staat hier niet alleen in, ook andere auteurs onderschrijven dit. Zo geven o.a. Boxall & Purcell, (2011) aan dat organisaties bestaan voor twee doeleinden, enerzijds het economische doel maar anderzijds ook een sociale doel. HR praktijken en beleid dat aansluit op de AMO theorie zou de belangen van werkgevers en werknemers verenigen (Baily 1993, zoals geciteerd in Boselie et al. 2009). Daarmee is de AMO theorie, welke eerder is beschreven vanuit het perspectief van organisatie performance ook bruikbaar voor een bredere benadering van HRM en performance. Hoewel de softe- en harde kant van HRM en performance kunnen samengaan en elkaar versterken conflicteren ze ook met elkaar (Paauwe, 2004; Boxall & Purcell, 2011). Dit kan leiden tot lastige situaties voor HRM. Hierop zal later bij het stuk over ambigüiteit en de rol van de HR adviseur nog verder worden ingegaan. Bij de keuzes voor het meten van de performance van de HR adviseur is er een brede benadering van performance aangehouden.

Nu zal worden toegelicht wat er in dit onderzoek onder de performance van de HR adviseur wordt verstaan.

2.3 De performance van de HR adviseur



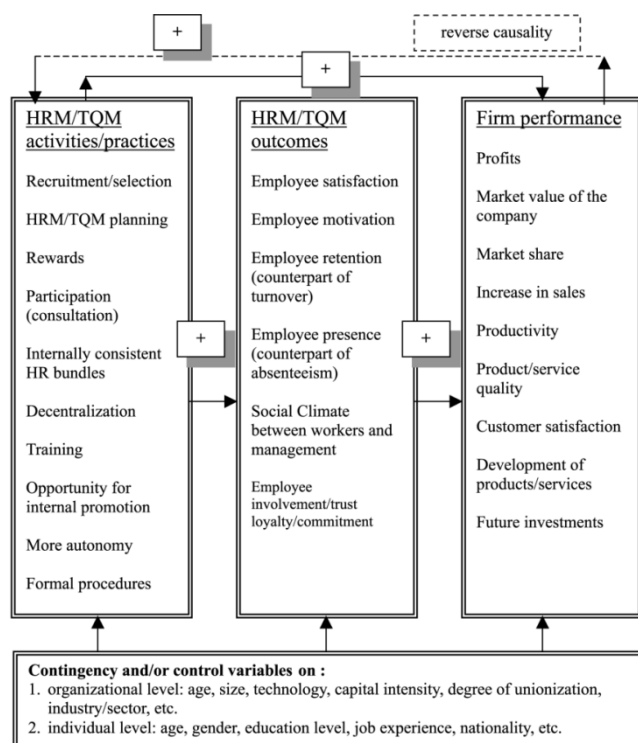
Dit onderzoek gaat over de performance van de HR adviseur. Het is van belang duidelijk te stellen wat er in dit onderzoek verstaan wordt onder deze performance. Omdat er in de literatuur nog onduidelijkheid is over de precieze relatie tussen HR en performance en er nog weinig onderzoek is gedaan naar de performance van HR professionals, is er gekozen om verschillende criteria te nemen voor het meten van de performance van de HR adviseur. Bij de keuze van de criteria is er van een gebalanceerde benadering van performance uitgegaan. Deze gekozen criteria meten de (indirecte)

bijdrage van de HR adviseur aan de organisatie en haar belanghebbende. Er worden drie criteria meegenomen in dit onderzoek. Ten eerste de bijdrage van de HR adviseur aan HR praktijken, ten tweede een gedragsuitkomst, namelijk Organisational Citizenship Behavior van de HR adviseur en ten derde wordt individuele performance meegenomen. Hieronder zullen de performance criteria worden toegelicht.

1.3.1. HR praktijken

Pauwe & Richardson (1997) hebben op basis van 22 studies een model gemaakt dat bestaat uit drie boxen die de relatie tussen HRM en performance weergeven (zie figuur 1). Het model stelt een relatie tussen HR praktijken (de eerste box) en HRM uitkomsten (de tweede box) en stelt vervolgens dat deze HRM uitkomsten leiden tot een meer algemene organisatie performance (de derde box). HRM uitkomsten worden gezien als attitude en gedrag van medewerkers welke dus leiden tot een bijdrage aan de organisatie performance (Boselie et al., 2005). Ook Guest (1997) kwam rond die tijd met een gelijksoortig model om de relatie tussen HRM en performance te verduidelijken. Daarin legt hij ook de relatie tussen HR praktijken en HR uitkomsten welke leiden tot gedragsuitkomsten die dan weer leiden tot organisatie opbrengsten.

Hoewel de precieze verhouding tussen de boxen onduidelijk blijft concludeert Pauwe (2009) dat na de afgelopen tien jaar onderzoek gebleken is dat HR praktijken individueel of in gebundelde systemen in ieder geval zwak gerelateerd zijn aan organisatie performance, maar dat er altijd nog uitdagingen bestaan om deze relatie beter te begrijpen.



Figuur 1. Relatie tussen HR en performance (Pauwe & Richardson, 1997)

Er is dan ook geen consensus over een alomvattende lijst van HR praktijken welke essentieel zijn. Boselie et al. (2005) doen in een overzicht studie een poging om tot een lijst te komen en geven de volgende praktijken: training en ontwikkeling, beloning, performance management, recruitment en selectie. Deze praktijken geven weer wat de vier meest voorkomende doelstellingen zijn van HRM programma's. Deze praktijken sluiten aan bij het eerder genoemde AMO model (Appelbaum, 2000, zoals geciteerd in Boselie, 2010: 134). Recruitment en selectie en training en ontwikkeling vallen onder *ability*, beloning en performance management vallen onder *motivation*. In deze lijst ontbreken echter de *opportunity* praktijken. Echter deze zijn wel terug te vinden in het model van Paauwe & Richardson (1997) onder decentralisatie, participatie en autonomie.

HR professionals kunnen dus bijdragen aan de organisatie prestatie door zich dus te richten op deze HR praktijken. Bovendien is de AMO theorie ook bruikbaar voor een breder perspectief op performance (Baily 1993, zoals geciteerd in Boselie et al., 2009). In dat opzicht zou de bijdrage van een HR professional aan het realiseren van HR praktijken als een maatstaf voor zijn/ haar performance gebruikt kunnen worden. De HR afdeling is veelal verantwoordelijk voor het ontwikkelen en evalueren van deze HRM praktijken maar de daadwerkelijke implementatie is vaak de taak van de lijnmanagers of direct leidinggevende van de werknemers. Hier ligt een taak van de HR professional om de lijnmanager te adviseren en te overtuigen over het belang van HR praktijken voor de organisatie en tevens het coördineren van de HR praktijken. Hierbij horen taken als ondersteunen, coachen en trainen van de lijnmanager (Boselie et al., 2005). Voor de HRM afdeling en ook voor de HR adviseur, waar het in dit onderzoek om gaat, kan dan ook gesteld worden dat de lijnmanager een belangrijke klant is (Biemans, 2008). Hoe de HR adviseur het lijn- en hoger manager ondersteunt bij het uitvoeren van HR praktijken kan dan ook gezien worden als maatstaf voor de hun performance. Adviseren en faciliteren betreffende HR praktijken (welke aansluiten bij de AMO theorie) zal in dit onderzoek dan ook worden meegenomen als criteria voor de performance van de HR adviseur.

1.3.2. Organisational Citizenship Behavior

Een andere performance indicator waarvoor gekozen is, is organisational citizenship behavior (OCB). OCB komt voort uit de gedachte dat job tevredenheid leidt tot de bereidheid van werknemers om collega's te helpen en de neiging om bij te dragen aan de werkstructuren die het werk regelen. Dit gedrag wordt OCB genoemd (Motowidlo, 2000). Organ (1997, zoals geciteerd in Motowidlo, 2000) definieert OCB als volgt: 'de bijdrage aan het onderhouden en verbeteren van de sociale en psychologische context waar de taak performance plaats vindt'. Hij geeft drie dimensies van OCB: helpend gedrag, beleefdheid en zorgvuldigheid. Het gaat hierbij dus vooral om het helpen van anderen en/ of het voorkomen van het ontstaan van werk gerelateerde problemen.

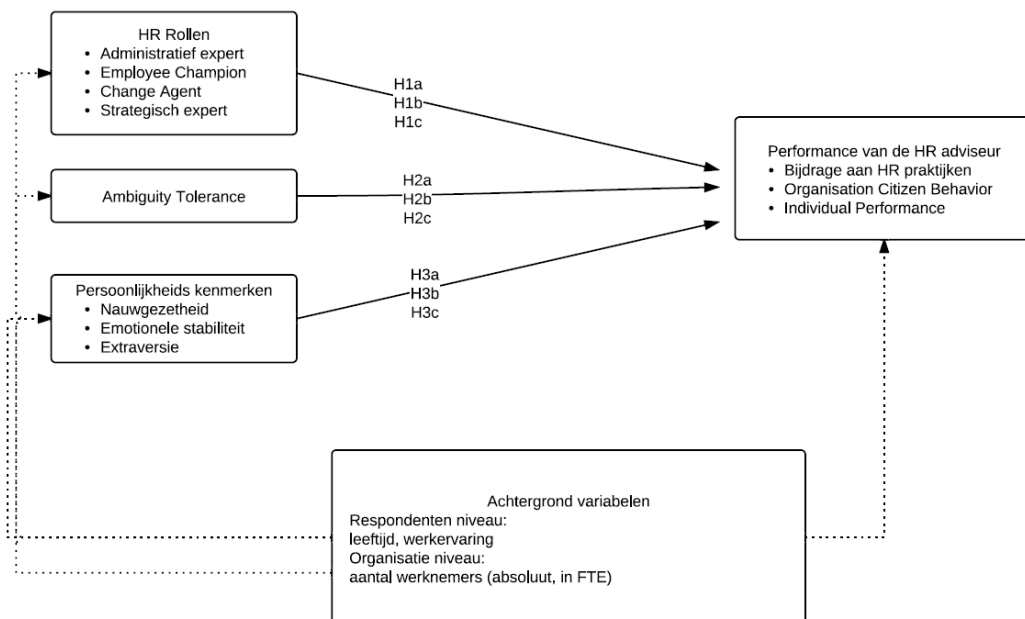
Uit onderzoek blijkt dat OCB effect heeft op zowel individueel als organisatie niveau (Podsakoff et al., 2009). Op het individuele niveau blijken werknemers met een hoge mate van OCB beter beoordeeld en beloond te worden door hun manager. Managers blijken bij beoordeling wel degelijk het gedrag van werknemers mee te nemen (MacKenzie et al., 1991). Verder blijkt OCB negatief gerelateerd te zijn aan verloop neigingen en aan medewerker absentie (Podsakoff, 2009). Op organisatie niveau blijkt dat OCB positief gerelateerd is aan een aantal aspecten van organisatie effectiviteit en aan klanttevredenheid (Podsakoff et al., 2009).

Podsakoff et al. (2009) geven aan dat OCB voor een deel bijdraagt aan de individuele en organisatie performance maar dat er ook andere factoren zijn die hieraan bijdragen, waar gedragsuitkomsten geen invloed op hebben als de markt en economische situatie (Podsakoff et al., 2009).

Toch is OCB een gedragsuitkomst waar veel naar gekeken wordt wanneer het gaat over performance. Ook bij HR professionals zijn dergelijke gedragsuitkomsten van belang, het draagt immers bij aan de individuele en organisatie prestatie. Bovendien zo stellen MacKenzie et al. (1999) zijn functies die niet direct aan de *corebusiness* (vaak hoger management functies) van een organisatie bijdragen vaak lastiger te beoordelen en daarbij zijn gedragsuitkomsten als OCB vaak meer van belang. Ook bij de functie van HR adviseur kan gesteld worden dat deze niet direct bijdraagt aan de *corebusiness* van de organisatie en dat OCB daarom ook van belang is. OCB zal dan ook worden meegenomen als één van de performance indicatoren.

1.3.3. Individuele performance

Tot nu toe zijn er twee criteria van performance beschreven welke de indirecte bijdrage aan de performance van de HR adviseur meten, namelijk de bijdrage aan HR praktijken en OCB. Echter er kan ook gekeken worden naar hoe de HR adviseur zijn/ haar eigen werkzaamheden beoordeelt. Dit kan gedaan worden aan de hand van een individuele performance beoordeling. Dit is dan ook het derde performance criterium dat in dit onderzoek zal worden meegenomen



Figuur 2. Onderzoeksmodel

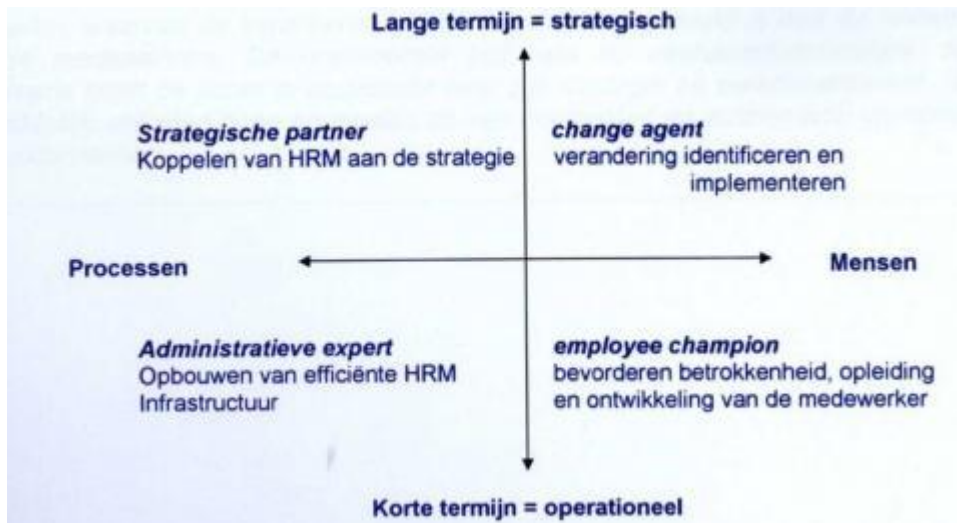
2.4 Onderzoeksmodel en hypothesen

Nu besproken is hoe de performance van de HR adviseur in dit onderzoek gedefinieerd is, zullen de aspecten waarvan vermoed wordt dat ze aan de performance bijdragen, omschreven worden. Wanneer het gaat over aspecten welke bijdragen aan de performance van de HR professional wordt er veelal over HR rollen gesproken (Boselie, 2007; Lounsbury et al. 2008). Hieronder zal verder worden ingegaan op de HR rollen. Daarna zullen de aspecten ambiguity tolerance en persoonlijkheid beschreven worden. Alle variabelen die meegenomen worden in het onderzoek zijn weergegeven in het onderzoeksmodel in figuur 2.

2.4.1. De bijdrage van HR Rollen aan de performance van de HR adviseur

Door de jaren heen is er veel geschreven over HR rollen. HR rollen geven een beeld van wat een HR professional zou moeten doen om bij te dragen aan de organisatie. Ulrich (1997) noemt dat in zijn boek *The Value Proposition: Deliverables*. In de gedachte van Strategisch HRM dient een HR professional wanneer ze wil bijdragen aan de organisatie, zich op te stellen in de rol van business partner (Buyens & de Vos, 2001). Ulrich (1997) omschrijft vier rollen met elk hun eigen *deliverables* welke gezamenlijk de HR business partner vormen. Wanneer het gaat over HR rollen kan gezegd worden dat dit rolmodel van Ulrich veel gebruikt wordt zowel in de praktijk als in onderzoek (Boselie, 2007). Hoewel Ulrich het model nadien nog meerdere malen heeft aangepast o.a. in 2005, zal vanwege

de toepasbaarheid en bekendheid het rolmodel van 1997 in dit onderzoek als uitgangspunt genomen worden (Delmotte, 2010; Lemmergaard, 2008). Het rolmodel van Ulrich (1997) kent vier rollen welke langs twee HRM assen lopen. De verticale as die de focus van HRM weergeeft van de lange termijn strategisch naar korte termijn operationeel. Langs de horizontale as lopen de activiteiten van HRM van processen naar mensen. De vier rollen zijn langs deze assen te vinden (zie figuur 3)



Figuur 3. HRM assen en HR rollen (Ulrich, 1997)

Elke rol is door Ulrich (1997) getypeerd met een metafoer, in dit onderzoek worden de metaforen aangehouden om de rollen te typeren. De rol van ‘administratief expert’ houdt in het op efficiënte wijze op orde houden van de administratieve huidhouding en het informatie beheer. Bij de rol van ‘employee champion’ gaat het erom om in te gaan op de behoefte van medewerkers om zo hun betrokkenheid te verhogen. De HR professional maakt tijd voor de werknemers en moedigt andere managers aan dit ook te doen. De rol van ‘change agent’ houdt in het zich bezig houden met processen rondom organisatie verandering als outsourcing en downsizing. De change agent heeft een rol in het bewegen van medewerkers als het gaat om het loslaten van een oude situatie en het bewegen naar een nieuwe situatie Tot slot de rol van ‘strategische partner’ die stemt de HRM strategie en HR praktijken af op de organisatie strategie en draagt daarmee bij aan het behalen van strategische organisatie doelen (Ulrich, 1997).

Ulrich (1997) geeft aan dat alle vier de rollen van belang zijn en waarde toevoegen. Dit blijkt ook uit de kwalitatieve studie van Buyens & de Vos (2001). Daarbij geeft Ulrich (1997) aan dat de rol van administratief expert een startpunt is voor andere rollen, de basis dient op orde te zijn. De HR professional welke alle rollen weet te vervullen wordt als ideaal, de HR business partner, gezien. Hier dient een HR professional naar te streven.

Dit leidt dan ook tot de verwachting dat de HR rollen zoals omschreven door Ulrich (1997) bijdragen aan de performance van de HR adviseur. De vier HR rollen tezamen dekken immers de zaken die een HR professional tezamen zou moeten doen om optimaal bij te dragen, namelijk in de rol van business partner. Daarbij is dan ook te verwachten dat een HR adviseur die in staat is alle vier de HR rollen te vervullen en dus als een HR business partner te werk gaat een betere performance heeft dan een HR adviseur die dit niet doet. Hoewel zoals Ulrich (1997) ook aangeeft alle rollen van belang zijn is het de rol van strategisch partner die voor een organisatie op strategisch niveau voor HRM het verschil kan maken. Echter daar ligt ook achter dat een HR professional die slechts de strategische rol vervult niet per definitie zijn taak goed vervult omdat ook de andere rollen van belang zijn. Hieruit zijn de eerste hypothesen opgemaakt:

H1a. Er een positief verband tussen de HR rollen en de bijdrage aan HR praktijken

H1b. Er een positief verband tussen de HR rollen en OCB

H1c. Er is een positief verband tussen de HR rollen en individuele performance

Hoewel de rollen van Ulrich (1997) in de praktijk veel voorkomen is er ook kritiek op. Zo geeft Caldwell (2003) aan dat het model van Ulrich intrinsieke zwakheden bevat. Hij geeft aan dat hoewel hij de flexibele en multidimensionale vorm van de HR functie erkend, hij vindt dat Ulrich voorbij gaat aan de rolcomplexiteit en de ambiguïteiten die in de vier rollen zitten. Hoewel Ulrich (1997) aangeeft dat de HR rollen paradoxen bevatten geeft hij niet aan hoe hiermee om te gaan. Een ander punt dat op te merken is, is dat het model van Ulrich (1997) veel beschreven is in de literatuur maar dat de invloed van de rollen nog maar weinig wetenschappelijk getest is. Onderzoek richt zich eerder op de waarde welke gegeven wordt aan de rollen (o.a. Buyens & de Vos, 2001; Sanders & van der Ven, 2004). Dit onderzoek zal het vermoeden dat de vier HR rollen van Ulrich een bijdrage kan leveren aan de performance van een HR professional testen en daarmee bijdragen aan kennis rondom de deze HR rollen.

Gezien de kritiek die er is op de HR rollen, is echter de vraag of er naast de vier HR rollen ook nog andere aspecten bijdragen aan de performance van de HR professional. Dit zouden aspecten kunnen zijn die bijdragen aan de performance van de lastige, multidimensionale taak van de HR professional. Zoals Paauwe in 2003 in een interview in de PW (zoals geciteerd in Boselie, 2007: 34) voorspelt kan 30 procent van de HRM'ers de omslag naar business partner niet maken. Ligt dat ten grondslag aan het onvoldoende ontvangen van competenties en trainingen om de HR rollen te vervullen, onwil of wat anders? Lounsbury et al. (2008) geven aan dat wanneer er gekeken wordt naar de kwaliteiten van HR professionals die het rol succes zouden beïnvloeden er veelal gekeken wordt naar type competenties, maar dat er veel minder gekeken wordt naar meer persoonlijke kenmerken van HR professionals die ook van belang kunnen zijn voor hun performance.

Dit onderzoek zal daarom naast de bijdrage van HR rollen ook de bijdrage van meer persoonlijke eigenschappen van de HR adviseur onderzoeken. Er is hiervoor gekozen omdat gezien de veelvoud aan trainingen die er is rondom het worden van een HR business partner en de grote aandacht die er is rondom de HR rollen, HR professionals deze rol zoals eerder aangegeven veelal nog niet (kunnen) pakken. Zoals Lounsbury et al. (2008) ook aangeven is er een vermoeden dat persoonlijke kenmerken welke meer stabiel zijn een bijdrage kunnen leveren aan de performance van de HR adviseur. Er zullen twee meer persoonlijke aspecten worden getest waarvan op basis van bevindingen uit de literatuur een vermoeden is dat ze bijdragen aan de performance van de HR adviseur. Het eerste meer persoonlijke aspecten dat in dit onderzoek wordt meegenomen is ambiguity tolerance, dit zal hieronder verder worden toegelicht. Daarna zal het tweede aspect persoonlijkheidskenmerken beschreven worden.

2.4.2 De bijdrage van ambiguity tolerance aan de performance van de HR adviseur

Er kan gesteld worden dat de HR professional zich in een ambigue situatie bevindt. Eén van de kritiepunten van Caldwell (2003) op de rollen van Ulrich (1997) is dat deze ambiguïteiten bevatten. Enerzijds komt deze ambiguïteit door de paradoxale situatie van het werk waarin de HR professional steeds weer keuzes zal moeten maken en belangen dient af te wegen. Anderzijds is de functie van de HR professional zelf ambigue omdat de opbrengst van HRM nog onduidelijk is. Er kan gesteld worden dat wanneer een HR professional goed wil presteren hij/ zij dus met deze ambiguïteiten om moet kunnen gaan. Echter dit is niet gemakkelijk, mogelijk draagt ambiguity tolerance bij aan deze lastige taak en daarmee aan de performance van de HR professional. Hieronder zal dit verder worden toegelicht, eerst zal worden ingegaan op de ambiguïteit in die in het werk en de functie van de HR professional zit, daarna op hoe AT hier mogelijk aan kan bijdragen.

2.4.2.1 Ambiguïteit en de rol van de HR adviseur

Uit de literatuur van afgelopen jaren kan worden opgemaakt dat de rol van HRM zich door de jaren heen meer is gaan richten op bedrijfsaspecten, strategie en organisatieverandering. Echter volgens Paauwe (2004) gaat het bij HRM niet alleen om de strategische waarde en economische rationaliteit, het gaat ook om mensen, werknemers. Waarden zoals eerlijkheid en legitimiteit om de relatie met de werknemers te borgen zijn daarbij van belang. Ook Boxall & Purcell (2011) geven dit aan in de vorm van het economische doel en het sociale doel dat organisaties hebben en geven aan dat HRM een taak heeft om beide doeleinden te borgen. Dit betekent dat een HR professional zich soms in de positie van boeman moet plaatsen en kritisch moet zijn om de balans van deze paradoxale waarden te borgen en zondig moet opkomen voor één van de waarden (Paauwe, 2004). Ook Kamoche (1994) geeft aan dat het omgaan met zowel het strategische aspect als het menselijke een onderliggende paradox is van HRM. Dit is niet gemakkelijk, gezien veel HR professionals in hun zoektocht naar invloed en macht toch geneigd zullen zijn de organisatie belangen te behartigen ten gunste van de belangen van het senior management en lijnmanagement waarbij de werknemer waarden op de achtergrond komen

(Fransis & Keegan, 2006). Hoewel, zo beargumenteert Paauwe (2004), deze twee type waarden samen kunnen zich vormen tot een unieke mix welke leidt tot blijvend competitief voordeel. Dit geeft het belang aan dat een HR professional kan omgaan met de paradoxale situatie om zo, bij het vormen van beleid en advisering rondom HR zaken, de juiste balans te kunnen maken. Nog voordat HRM in zijn hoedanigheid bestond heeft Legge (1978) een analyse gemaakt van de rollen van personeelsmanagers. Ze kwam tot de conclusie dat zij zich in een lastige positie bevonden. Door rol ambiguïteiten en een gebrek aan macht bevonden ze zich in zogenaamde 'kwaadaardige cirkels'.

Legge (1978) vond de volgende drie rol ambiguïteiten in de personeelsmanagers functie: ten eerste of de taken betreffende personeelsmanagement specifiek zijn voor de HR professional en afdeling of niet meer een taak van alle managers, ten tweede de lastigheid om het succes van HRM te definiëren en daarmee de bijdrage van HR aan de organisatie hard te maken en tot slot de dubbele positie van de HR manager gezien zij enerzijds deel zijn van het management en anderzijds een relatie en verantwoordelijkheid hebben naar de medewerkers (Legge 1978), dit punt is hierboven ook aangehaald in de vorm van de paradoxale waarden waar de HR professional mee te maken heeft. Deze ambiguïteiten kunnen alleen overwonnen worden, zo geeft Legge (1978) aan, door macht en autoriteit. Echter, zo stelt ze, heeft HR hier een gebrek aan en dit leidt tot de drie volgende 'kwaadaardige' cirkels. Ten eerste leidt het gebrek aan macht er toe dat HR niet wordt betrokken in zaken omtrent de besluitvorming rondom personeelszaken. Dit geeft problemen rondom personeel welke HR moet oplossen, waarop ze dan reactief reageert en crisismanagement voert in plaats van strategisch bezig te zijn. Dit maakt dat de perceptie van het lijnmanagement over HR zwak is (Legge, 1978, zoals geciteerd in Guest, 2004: 402). Ten tweede zijn personeelsmanagers onzeker over de resultaat factoren van HR en dit maakt het voor hun lastig om prioriteiten te bepalen. Dit leidt tot een gebrek aan strategische focus en reactief en ad hoc gedrag. Tot slot is de HR afdeling niet in staat om collectieve akkoorden te bewerkstelligen. Deze cirkels leiden er toe dat de personeelsfunctie nog een gebrek aan aanzien heeft (Legge, 1978, zoals geciteerd in Guest, 2004: 403).

Als oplossing op deze cirkels komt Legge (1978) met twee rollen: *conformist innovator* en *deviant innovator*. Waarbij het in de eerste rol gaat om in het werk te relateren aan de waarden en normen van de organisatie om zo aan de eisen van het senior management te voldoen. Bij de deviant innovator gaat het om de normen en waarden van verschillende belanghebbende waarbij men geloofwaardigheid nastreeft en men vooral gericht is op de sociale waarden (eerder dan de economische). Omdat deze twee rollen lastig te vervullen zijn geeft Legge aan dat personeelsmanagers *problem solvers* zouden moeten worden. Dat houdt in het zijn van een betrouwbare HR professional die in staat is om het lijnmanagement en het hoger management te voorzien van HR praktijken (Legge, 1978, zoals geciteerd in Boselie, 2010).

In 2004 onderzoeken Guest & King (2004) of het onderzoek van Legge (1978) nog steeds relevant is en in hoeverre het de HR managers is gelukt om de ambiguïteiten en kwaadaardige cirkels te

overwinnen. Ze concluderen dat hoewel er dingen zijn veranderd de analyse van Legge relevant is gebleven. Er is meer acceptatie gekomen dat ook de lijn bezig is het met uitvoeren van HR taken en dat het gaat om een gedeelde verantwoordelijkheid van de lijn en de HR professional (Larsen & Brewster, 2003, zoals geciteerd in Leisink & Knies, 2011: 1904). Echter de praktijk kan weerbarstiger zijn en de lijn is niet altijd bereid deze verantwoordelijkheid te nemen (Guest & King, 2004). De tweede ambiguïteit rondom de resultaat factoren van HRM is nog steeds een probleem, deze onzekerheid over de HR uitkomsten leidt soms tot sancties in de investeringen rondom HR. Guest & King (2004) geven aan dat de derde ambiguïteit, de dubbel rol van de HR manager, zowel deel van het management als representant van de werknemers, minder een probleem is geworden. Dit zou zijn omdat HR meer onafhankelijk is geworden en nu ook de lijn HR taken uitvoert. Echter het is de vraag of deze constatering terecht is. Zoals Guest & King (2004) eerder aangaven heeft de lijn lang niet altijd de motivatie om zich met HR zaken bezig te houden, laat staan de belangen van de werknemers. Ook onderzoek van Francis & Keegan (2006) geeft aan dat de lijn niet altijd gemotiveerd maar ook niet in staat is om HR management taken op zich te nemen. Het is de vraag of de lijn in de positie is om op te komen voor de belangen van medewerkers. Guest & King (2004) geven ook aan dat zij deze conclusie trekken omdat de HR managers tijdens de interviews niet gesproken hebben over het behartigen van werknemersbelangen. Dit wil echter niet zeggen dat HR professionals dit niet zou moeten doen. Juist omdat het opkomen voor de belangen van medewerkers vaak lastig is, zeker in combinatie met de bedrijfsbelangen zouden HR professionals hier een bijdrage aan kunnen leveren. Dit komt ook terug in de eerder besproken gebalanceerde kijk op HRM en performance.

Guest & King (2004) concluderen dat er niet gekeken moet worden naar hoe de ambiguïteiten overwonnen kunnen worden, deze zitten immers in de functie van de HR professional. Maar men zou moet kijken hoe ermee om te gaan. Ze stellen dat iemand met een ambiguity tolerance (AT) een goede uitdaging kan vinden in de HR functie met al zijn ambiguïteiten. Dit is een interessante conclusie. Bovendien is er, hoewel er erkend wordt dat de rol van HR professionals ambigue is (o.a. Guest & King, 2004; Caldwell, 2003; Francis & Keegan, 2006), nog maar weinig onderzocht hoe de HR professional daarmee zou kunnen omgaan. Als AT bijdraagt aan het omgaan met de complexe taak die de HR adviseur heeft, zoals Guest & King (2004) vermoeden, dan draagt dit aspect dus bij aan de performance van de HR professional. Daarom zal er nu verder op ingegaan worden wat AT is en waarom er ook bij de onderzoeker het vermoeden bestaat dat dit aspect zou kunnen bijdragen aan de performance van de HR adviseur, waar het in dit onderzoek om gaat.

2.4.2.2 Ambiguity tolerance

Ambiguïteit is een (tijdelijke) afwezigheid van informatie die nodig is om een bepaalde situatie te begrijpen of de mogelijke toekomstige staat te voorspellen (MCLain, 2009). Complexiteit, nieuwheid en onoplosbaarheid zijn kernwoorden van ambiguïteit (Budner, 1962, zoals geciteerd in MCLain, 2009). Dit vraagt om een bewustzijn van allerlei mogelijke situaties. Ambiguïteit kan tot aversie,

stress en een bedreigd gevoel leiden, maar men kan het ook als een uitdaging zien (MCLain, 2009). De range van AT omvat beide uitersten en meet de oriëntatie van een individu ten opzichte van ambiguïteit. Iemand met een hoge AT ziet ambigue situaties als gewenst, interessant en uitdagend en zal deze situaties dan ook niet ontkennen of verdraaien. Iemand met een lage AT ervaart bij ambigue situaties stress, reageert meteen en vermijdt ambigue situaties (Furnham & Ribchester, 1995).

Een HR professional heeft in zijn/haar werk te maken met het maken van complexe keuzes. Het omgaan met de paradoxale belangen in de organisatie en de er beperkte bronnen die beschikbaar zijn vraagt om het maken van keuzes omtrent het inzetten van HR praktijken. Soms gaat het dan om het kiezen tussen twee kwaden, waarbij er geen ‘goede’ oplossing beschikbaar is. De gevolgen van deze keuzes zijn lang niet altijd te voorspellen. Ook de positie van de HR professional zelf is ambigue. Er is immers nog onduidelijkheid over de precieze bijdrage van HR aan performance en er bestaat geen allesomvattende lijst van HR praktijken met harde bewijzen dat zij direct bijdragen aan het organisatie succes. Er is slechts een goed vermoeden. Zoals eerder aangegeven maakt dit het voor de HR professional lastig om een focus te leggen op wat te doen en vraagt het lef om het hoger management en de lijn te overtuigen van bepaalde HR praktijken. Uit dit oogpunt zou het dus kunnen zijn dat het hebben van een hoge AT zou kunnen bijdragen aan het uitvoeren van de taak van de HR professional. Wanneer het hebben van AT gekoppeld wordt aan de aard van het werk en de functie van de HR professional is er de volgende verwachting: Een HR professional met een hoge mate van AT zou de ambiguïteit die er in het HR vak is accepteren, als uitdaging zien en deze aangaan. Dat maakt dat ondanks dat er een gebrek aan informatie om is en onzekerheid in het werk en de functie, de HR professional keuzes durft te maken, een balans durft te zoeken bij beslissingen omtrent het inzetten van HR praktijken ook al is deze misschien niet perfect of niet bij een ieder gewenst. Ook zal een HR professional met een voorkeur voor ambiguïteit voor bepaalde voor HR zaken durft uit te komen en beslissingen durven te maken ondanks een gebrek aan harde bewijzen dat deze daadwerkelijk bijdragen. Echter een HR professional met een lage mate van AT zal stress ervaren en de ambiguïteiten uit de weg zal gaan. Dit kan ertoe leiden dat de HR professional de balans tussen de paradoxale waarden waarmee een HR professional geconfronteerd wordt uit de weg gaat. Dit terwijl het vinden van de balans tussen deze waarden zoals Pauwe (2004) aangeeft juist tot een competitief voordeel kan leiden. Bovendien kan het de HR professional ertoe weerhouden op te komen voor HR zaken omdat er een gebrek aan harde bewijzen is dat zij er werkelijk toe doen. Dit maakt dat er vermoedt wordt dat AT bijdraagt aan de performance van de HR professional.

Het concept AT is enthousiast ontvangen in de arbeids- & organisatie psychologie (Furnham & Ribchester, 1995: 191). Frone (1990, zoals geciteerd in Furnham & Ribchester, 1995: 191) stelt dat AT gebruikt zou moeten worden bij de werving en selectie van medewerkers. Bernet et al. (1990, zoals geciteerd in Furnham & Ribchester 1995: 193) zien AT als een onderscheidende en

voorspellende variabele voor individuen. Ook Tsirikas et al. (2012) concluderen dat AT bij werknemers van een organisatie in de publieke sector in Griekenland, welke ook in een ambigue situatie werken, een positief effect heeft op hun productiviteit. Zover bekend is er nog niet eerder onderzoek gedaan naar de bijdrage van AT in combinatie met HR professionals. Dit onderzoek zal hier een eerste verkenning naar doen in de hoop een stap dichterbij een oplossing te komen hoe de HR professional kan omgaan met de ambiguïteit die in hun taak ligt en daarmee aan te tonen dat AT dus bijdraagt aan de performance van de HR professional. McLain (2009) roept op tot een verdere verkenning van de MSTAT2 schaal welke in dit onderzoek gebruikt zal worden om AT te meten, dit onderzoek levert hier een bijdrage aan door de MSTAT2 te testen onder HR adviseurs in Nederland. Daarmee is gekomen tot de volgende hypothesen:

H2a. Er is een positief verband tussen ambiguity tolerance en bijdrage aan HR praktijken

H2b. Er is een positief verband tussen ambiguity tolerance en OCB

H2c. Er is een positief verband tussen ambiguity tolerance en individuele performance

Het derde aspect dat in dit onderzoek wordt meegenomen en waarvan vermoed wordt dat het bijdraagt aan de performance van de HR adviseur is persoonlijkheid. Hieronder zal dit verder worden toegelicht.

2.4.3 De bijdrage van persoonlijkheidskenmerken op de performance van de HR adviseur

2.4.3.1 De persoonlijkheidskenmerken van de big 5

Het derde aspect waarvan vermoed wordt dat het zou kunnen bijdragen aan de performance van de HR adviseur is persoonlijkheid. Er is veel onderzoek gedaan naar persoonlijkheid als voorspeller van job performance. Hoewel de voorspellende waarde van persoonlijkheid op job performance bediscussieerd is geven Barrick & Mount (2005) aan dat dit momenteel algemeen geaccepteerd is en gebruikt wordt. Barrick & Mount hebben in de jaren '90 met gebruik van de Big 5 persoonlijkheid dimensies een meta-analyse gedaan naar job performance en persoonlijkheid onder vijf beroepsgroepen: managers, politie, professionals, sales en skilled en semi skilled. Daaruit bleek dat het persoonlijkheidskenmerk: nauwgezetheid (conscientiousness) bijdroeg aan de overall job performance van alle onderzochte beroepsgroepen (Barrick & Mount, 1998). Dit wordt door Barrick & Mount (2001) in een meta-analyse nogmaals bevestigd. Nauwgezetheid houdt in dat iemand betrouwbaar, doelgericht, georganiseerd en een doorzetter is (Barrick & Mount 1998).

Emotionele stabiliteit blijkt ook een kenmerk te zijn dat bijdraagt aan overall job performance, maar in mindere mate dan nauwgezetheid (Barrick & Mount, 2001). Emotionele stabiliteit houdt in dat iemand kalm, zeker en niet nerveus is (Wiggins, 1996, zoals geciteerd in Cable & Judge, 2003: 200). De andere persoonlijkheidskenmerken blijken ook voorspellers voor performance te zijn, maar dan specifiek in een aantal beroepen (Barrick & Mount, 2005).

Extraversie blijkt bij te dragen aan de job performance wanneer interactie met anderen een significant deel van de functie uitmaakt. De interactie zou dan gaan over het beïnvloeden van anderen, het verkrijgen van status en macht (Barrick et al., 2005). Kenmerken van extraversie zijn: sociaal zijn, spraakzaam, assertief en energiek (Barrick & Mount, 1998). Meegaandheid (agreeableness) is ook een voorspeller voor job performance wanneer het gaat om banen waarin men in interactie met anderen is, alleen betreft de interactie dan het helpen, samenwerken en zorgen voor anderen. Dit is bijvoorbeeld zo in het werken in teams (Barrick & Mount, 2005). Meegaandheid heeft de volgende kenmerken: attent, vertrouwend en samenwerkend (Barrick & Mount, 1998). Meegaande individuen houden van samenwerken en vermijden conflicten (Cable & Judge, 2003). In beide gevallen gaat het om het hebben van interactie tijdens het uitvoeren van de baan echter, de aard van de interactie verschilt (Barrick et al. 2005).

Er is voor gekozen om persoonlijkheidskenmerken mee te nemen als aspect omdat het een persoonlijk aspect is en dat dergelijke aspecten, zoals ook Lounsbury et al. (2008) aangeven, van belang zijn bij de performance van de HR adviseur. Dat persoonlijkheid zoals ook hierboven is aangegeven momenteel geaccepteerd wordt als voorspeller van job performance (Barrick & Mount, 2005) ondersteunt dit. Persoonlijkheidskenmerken zijn anders dan HR rollen veel meer stabiel en onderzoek van o.a. Costa & McCrea (1994, zoals geciteerd in Lounsbury, 2008: 363 en Roberts & Delvecchio (2000) geeft aan persoonlijkheidskenmerken vanaf de adolescentie jaren constant zijn. Het vermoeden is dat bepaalde persoonlijkheidskenmerken bijdragen aan het presteren van de HR professional. Deze persoonlijkheidskenmerken die dus niet te trainen/ aan te leren zijn (zoals bij HR rollen meer het geval is) maar wel of niet in een HR zitten die aan zijn/ haar performance bijdragen. Dit betekent dat wanneer er bewijs gevonden zou worden voor deze veronderstelling, persoonlijkheidskenmerken als selectie criteria voor HR adviseurs gebruikt zouden kunnen worden als voorspeller van hun performance. Dat maakt dat het meenemen van de persoonlijkheidskenmerken naast het wetenschappelijk belang ook een sterk praktisch belang heeft. Nu zal worden toegelicht bij welke persoonlijkheidskenmerken het vermoeden bestaat dat ze bijdragen aan de performance van de HR adviseur.

2.4.3.2 Persoonlijkheidskenmerken die bijdragen aan de performance van de HR adviseur

Aangezien nauwgezetheid en emotionele stabiliteit algemene job performance voorspellers zijn is het te verwachten dat dit ook zo is bij HR professionals. Dit lijkt te kloppen wanneer gekeken wordt naar wat er in de literatuur gezegd wordt over HR competenties. Boselie & Pauwe (2005) hebben onderzoek gedaan naar competenties die van belang zijn voor HR professionals in Europa. De competentie betrouwbaarheid blijkt daarbij van belang voor de waardering die gegeven wordt aan de HR functie. Deze competentie komt overeen met de definitie van het persoonlijkheidskenmerk nauwkeurigheid. Daarnaast kan gesteld worden dat een HR professional gezien de complexe en multidimensionale aard van de taak die hij/ zij heeft, doorzettingsvermogen en doelgerichtheid nodig

heeft.

Ook emotionele stabiliteit lijkt een persoonlijkheidskenmerk te zijn dat past bij de functie van de HR adviseur. Wanneer er gekeken wordt naar de ambiguïteit van de rol van de HR professional, maar ook de vele taken die hij/ zij te vervullen heeft en de lastige keuzes die gemaakt dienen te worden is het aannemelijk dat iemand die kalm en niet nerveus is dit beter doet dan iemand die emotioneel, angstig is. Lounsbury et al. (2008) geven aan dat er een relatie is tussen emotionele stabiliteit en carrière tevredenheid bij HR managers. Ze linken carrière tevredenheid aan job performance omdat zij stellen dat een goede job performance, tevredenheid zou veroorzaken. Het is te verwachten dat emotionele stabiliteit ook bij HR adviseurs een bijdrage aan de performance kan leveren.

Een HR professional heeft in zijn of haar baan te maken met interactie met anderen, werknemers, lijn- en hoger management. Echter de vraag is wat de aard van deze interactie is en daaruit voortvloeiend welke persoonlijkheidskenmerk daarbij een effect zou kunnen hebben op de performance van de HR adviseur. Lounsbury et al. (2008) geven aan dat extraversie gelinkt is aan carrière tevredenheid van HR managers dit omdat HR managers in de interactie het woord moeten nemen, discussies durven aangaan en mensen moeten kunnen overtuigen. Hoewel het in dit onderzoek niet gaat over de HR manager maar over de HR adviseur. Toch is het aannemelijk dat zij in de interactie met anderen ook extraversie nodig hebben. Immers de HR adviseur zal wanneer nodig het (lijn)management moeten kunnen overtuigen van bepaald HR beleid/ advies. Dit kan zijn wanneer het gaat om het opkomen voor sociale waarden van werknemers wanneer deze in gedrang lijken te komen. De HR professional dient immers constant voor zijn/ haar positie rondom de strategie vorming op te komen (wat in zekere zin ook het verkrijgen van status en macht is); assertiviteit en energiekheid zouden daarbij kunnen helpen. Bovendien zoals Cable & Judge (2003) aangeven zullen individuen die meer van interactie houden gericht op samenwerken (waarbij meegaandheid een kenmerk is dat bijdraagt aan de job performance) conflicten uit de weg gaan. Gezien de taak die de HR professional heeft, is het uit de weg gaan van conflicten geen optie, wil hij/zij goed performen. Daarom is de verwachting dat extraversie gezien de interactieve taak van de HR professional ook bijdraagt aan de job performance.

Dit leidt tot de volgende hypothesen:

H3a. Er is een positief verband tussen de persoonlijkheidskenmerken en bijdrage aan HR praktijken

H3b. Er is een positief verband tussen de persoonlijkheidskenmerken en OCB

H3c. Er is een positief verband tussen de persoonlijkheidskenmerken en individuele performance

2. Methode

3.1. Respondenten

De respondenten hebben allen de functie van HR adviseur. Ze zijn benaderd vanuit het netwerk van Higher & Company. Het netwerk van Higher & Company bestaat uit organisaties waar mee samengewerkt is en wordt, maar ook de individuele contacten van de consultants zijn gebruikt. Voorafgaand aan het versturen van de vragenlijst is er via één van de partners van Higher & Company per mail een aankondiging van het onderzoek verstuurd. De consultants hebben hun persoonlijke netwerk ook een aankondiging gestuurd. Ook vanuit het netwerk van de onderzoeker zijn er respondenten benaderd. Tevens is het onderzoek kenbaar gemaakt op LinkedIn.

De vragenlijst is uitgezet via met een internet survey programma. Voordat de vragenlijst naar de respondenten is gestuurd is deze eerst getest onder drie personen. Aan de hand van de feedback die daarop terugkwam zijn enkele taalkundige aanpassingen gedaan. De respondenten hebben via het survey programma de vragenlijst digitaal ontvangen. Op LinkedIn was er een link te vinden naar de vragenlijst. De vragenlijst heeft drie weken opengestaan en er is twee maal een email herinnering gestuurd.

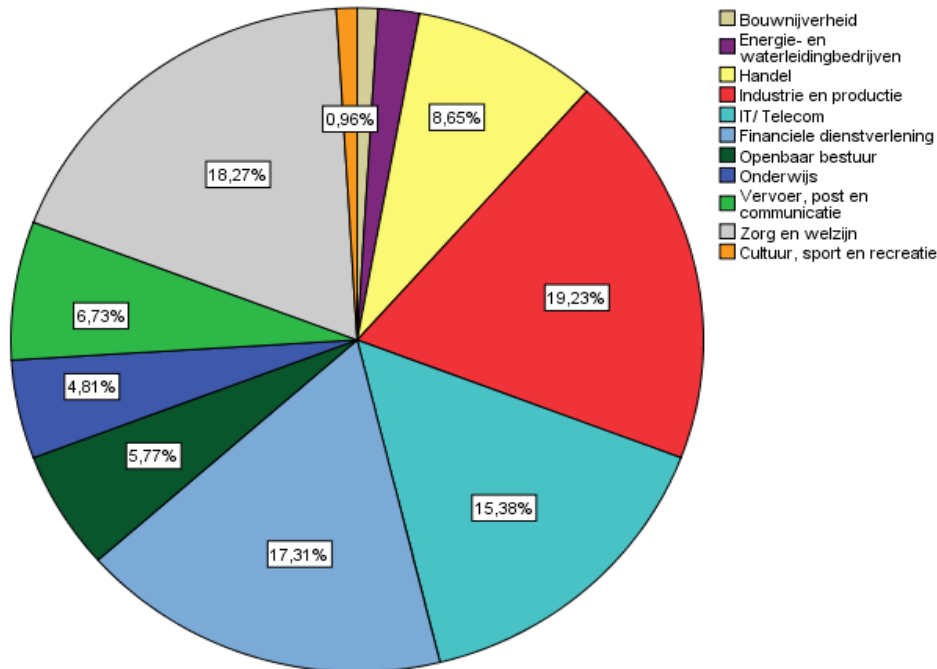
In totaal zijn er 345 respondenten benaderd, 313 uit het netwerk van Higher & Company en 32 respondenten uit het netwerk van de onderzoeker. 449 mensen hebben de vragenlijst geopend, daarvan is een groot deel mensen die het onderzoek op LinkedIn hebben gevonden en de link hebben aangeklikt, echter het overgrote deel is niet aan het beantwoorden van de vragenlijst begonnen. Het is niet na te gaan of iedereen die de vragenlijst via LinkedIn geopend heeft ook daadwerkelijk HR adviseur is, daarom zal de *responsrate* berekend worden over de HR adviseurs die benaderd zijn vanuit het netwerk. 104 respondenten zijn gestart met het invullen van de vragenlijst, dit betekent dat ze in ieder geval tot onderdeel 2 van de vragenlijst: HR rollen, zijn gekomen. 74 respondenten hebben de vragenlijst volledig ingevuld. Dit betekent een *responsrate* van 21,4%.

In het onderzoek is waar mogelijk ook de niet geheel ingevulde vragenlijsten meegenomen wat betekent dat de 'respondentaantallen' (N) zullen verschillen in de analyses.

De gemiddelde leeftijd van de respondenten is 41 jaar (N74). De jongste respondent was 26 jaar de oudste 61 jaar. Met een SD van 8.56 betekent dit dat er sprake is van een grote spreiding betreffende leeftijd. Van de 74 respondenten is er 78 % vrouw (N58) en 22% man (N16); dit betekent dat vrouwen sterk vertegenwoordigd zijn in het onderzoek. Dit is echter niet verwonderlijk gezien dat van de benaderde respondenten ook het merendeel vrouw was.

Van de 74 respondenten heeft 31% van de respondenten (N23) als hoogst behaalde opleidingsniveau WO master, 68% van de respondenten HBO/ WO bachelor (N50) en 1% VWO (N1). Dat betekent dat de respondenten hoog opgeleid zijn; gezien de functie die zij beoefenen is dit niet verwonderlijk.

De respondenten (N74) hebben gemiddeld 11 jaar werkervaring als HR adviseur, waarbij de minste werkervaring als HR adviseur 0 jaar is en de meeste werkervaring als HR adviseur 35 jaar is.



Figuur 4. Sectoren waar de respondenten werkzaam zijn

Met een SD van 7 betekent dit dat er sprake is van een vrij grote spreiding wat betreft werkervaring. Er zijn ook een paar vragen gesteld over de organisatie waar de respondenten werkzaam zijn. Figuur 4 geeft het percentage weer in welke branches de respondenten werkzaam zijn (N104), hieraan is te zien dat de meeste respondenten werkzaam zijn in de sectoren industrie en productie, financiële dienstverlening, IT/ telecom en zorg en welzijn. Ook is er gevraagd hoeveel medewerkers er zijn in de organisatie waar de respondenten werkzaam zijn. Hieruit bleek dat er een grote spreiding is tussen de aantallen medewerkers in organisaties. Twee respondenten gaven aan in absolute aantallen 0 of 1 werknemers in de organisatie te hebben, daarna was het laagst gegeven aantal 20 werknemers, het hoogst gegeven aantal was 500.000 werknemers. Het gemiddelde was 14542 werknemers met een SD van 57681. De variantie is dus erg groot, dit komt vanwege de grote spreiding tussen de minimum en maximum waarden.

3.2 Meetinstrumenten

Om de hypothesen te kunnen testen zijn er in dit onderzoek kwantitatieve data verzameld. Dit is gedaan aan de hand van een gesloten vragenlijst. Hiervoor is gekozen vanwege de mogelijkheid om in één keer een grote groep respondenten te kunnen benaderen. Er is gezocht naar passende meetschalen voor de concepten welke in het onderzoek gebruikt worden. Hierbij is er gebruik gemaakt van gevalideerde meetschalen. Omdat de vragenlijst in het Nederlands is uitgezet, is er geprobeerd om zoveel mogelijk gebruik te maken van gevalideerde Nederlandstalige items. Bovendien is gezocht naar compacte meetschalen om zo de duur van het invullen van de vragenlijst te beperken, dit om een zo hoog mogelijke *response rate* te behalen. Wanneer er geen gevalideerde Nederlandse items beschikbaar waren, is er gebruik gemaakt van Engelstalige gevalideerde items en zijn deze naar het Nederlands vertaald. De gekozen meetschalen zullen hieronder worden toegelicht. De volledige vragenlijst is te vinden in bijlage 1.

3.2.1. HR praktijken

De bijdrage van de HR adviseur aan HR praktijken is gemeten met de Nederlandstalige items over waargenomen HR praktijken van Boon et al. (2011). Deze items zijn gebaseerd op high performance work practices welke voortkomen uit de overzichtsstudie van Boselie et al. (2005). De vragenlijst van Boon et al. (2011) bevat 38 items verdeeld over zeven HR praktijken: 1. training en ontwikkeling, 2. participatie, autonomie en job design, 3. performance beoordeling, 4. teamwerk, 5. work-life balance, 6. recruitment en selectie, 7. werknemer baanzekerheid.

De items van Boon et al. (2011) meten hoe werknemers ervaren dat de HR praktijken aangeboden worden door de organisatie waar ze werkzaam zijn. De items zijn voor dit onderzoek aangepast naar het niveau van de HR adviseur. Gevraagd is hoe de HR adviseur de lijn en/of het hoger management adviseert/ faciliteert over de HR praktijken. Waarbij de inleidende vraagzin steeds was: *'Ik adviseer/ faciliteer het lijnmanagement en het hoger management over'*: waarnaar er een stelling over een HR praktijk volgt. De items zijn dus omgevormd van een waargenomen perspectief van de medewerker op HR praktijken (*perceived HR practices*) naar een voorgenomen perspectief (*intended HR practices*) van de HR adviseur op HR praktijken. Het gaat erom in hoeverre de HR adviseurs denken bij te dragen aan de HR praktijken. Hoe dit daadwerkelijk ervaren wordt door medewerkers kan hiervan afwijken (Boselie, 2010). De items worden gemeten op een vijfpuntschaal (1=totaal niet t/m 5=volkomen). De respondenten konden aangegeven in hoeverre de gegeven stelling voor hen van toepassing is. Bijvoorbeeld: *'Ik adviseer/ faciliteer het lijnmanagement en het hoger management over: hoe het werk van medewerkers uitdagend te maken'*. Omdat niet alle categorieën HR praktijken overeenkomen met de zaken waar de HR adviseur over adviseert/ faciliteert is ervoor gekozen om de items over teamwerk en medewerker baanzekerheid niet mee te nemen in de vragenlijst. In totaal zijn er 32 items van de vragenlijst van Boon et al. (2011) gebruikt. Op basis van een

betrouwbaarheidsanalyse zijn de volgende betrouwbaarheidsgraden gevonden: α .91 voor training en ontwikkeling, α .92 voor participatie, autonomie en job design, α .83 voor performance beoordeling, α .83 voor work-life balance en α .88 voor recruitment en selectie. Uit een correlatie analyse is gebleken dat de vijf HR praktijken met elkaar samenhangen, ze kunnen daarom ook gezamenlijk als één construct gemeten worden. In het onderzoek worden de HR praktijken gezamenlijk als 'HR praktijken totaal' aangeduid. Er is een betrouwbaarheidscoëfficiënt gemeten van α .95 voor de HR praktijken totaal.

Op vraag van de opdrachtgever Higher & Company zijn er 8 items aan de lijst van Boon et al. (2011) toegevoegd: drie items over succession planning α .75, drie items over organisation development α .91, één item over pensioen en één item over functie omschrijving. Deze items zullen apart van de items van Boon et al. (2011) geanalyseerd worden.

3.2.2. OCB

OCB is gemeten aan de hand 10 Nederlandstalige items opgesteld door Boon et al. (2011) gebaseerd op negen items van MacKenzie et al. (1991) en één item van MacKenzie et al.(1999). Het gaat hier om items waar respondenten zichzelf kunnen beoordelen zogenaamde *self rating items*. Antwoorden worden gemeten op een vijfpuntschaal (1=geheel oneens t/m 5=geheel eens). Uit een factor analyse uitgevoerd door Boon et al. (2011) bleek dat alle items op één factor laden, er wordt dan ook één score gehanteerd voor alle 10 de items van OCB. Een voorbeeld van een item is: '*Ik sta altijd klaar voor mijn collega's*'. De gemeten betrouwbaarheidscoëfficiënt is α .57, echter na het weglaten van het item '*ik vind het belangrijk om ontwikkelingen binnen organisatie -X- bij te houden*' is α .60. De betrouwbaarheidscoëfficiënt van deze schaal is in dit onderzoek laag, dit is opvallend want Boon et al. (2011) vonden in hun studie een α .88, daarom is de schaal nader geanalyseerd. Echter het opdelen van de 10 items in drie constructen zoals MacKenzie (1991) dat in hun studie gedaan hebben leverde geen hogere alpha op, ook een factor analyse heeft geen nieuwe inzichten gegeven, er is daarom gekozen om de schaal ondanks de lage alpha toch als één construct te meten.

3.2.3. Individuele performance

Er is gebruik gemaakt van de individuele performance schaal van Green et al. (2006) bestaande uit vijf items. De items zijn in het onderzoek van Green et al. (2006) gebruikt om de individuele performance van HR managers te meten. De items zijn vertaald van het Engels naar het Nederlands. Een voorbeeld van een item is: '*Ik behaal regelmatig mijn doelen*'. Er wordt gemeten met een zevenpuntschaal (1=sterk oneens t/m 7=sterk eens). Green et al. (2006) hebben de performance schaal voor hun onderzoek gemaakt en laten reviewen door een groep HR managers om de content validiteit te waarborgen. In deze studie is een betrouwbaarheidscoëfficiënt gemeten van α .63, echter na het weglaten van het item '*mijn individuele prestaties zijn afgelopen jaar significant verbeterd*' is α .72. Aangezien Green et al. (2006) dit item ook niet hebben meegenomen in hun studie, dit om zo de *unidimensionality* van de schaal te waarborgen, is ervoor gekozen om dit item ook in dit onderzoek

weg te laten, het betrouwbaarheidscoëfficiënt gaat er aanzienlijk mee omhoog en bovendien wordt dan ook de schaal aangehouden die Green et al. (2006) gebruikt hebben in hun studie.

3.2.4. HR rollen

Voor het meten van de vier HR rollen zoals omschreven door Ulrich (1997) (administratief expert, employee champion, change agent en strategisch partner) zijn de Nederlandstalige items van Sanders & van der Ven (2004) gebruikt. Deze zijn gebaseerd op de door Ulrich gemaakte items (1997). Sanders & van der Ven (2004) meten elke HR rol aan de hand van vijf items. De items worden gemeten op een vijfpuntschaal (1=sterk oneens t/m 5= sterk eens). De items van Sanders & van der Ven (2004) gaan over de gewenste rol van HRM, de items zijn aangepast naar persoonlijk niveau van de HR adviseur. Zo is het item van de rol van administratief expert: '*HRM besteed haar tijd aan uitvoerende zaken*' omgevormd naar het item '*Ik besteed mijn tijd aan uitvoerende zaken*'. Op basis van de betrouwbaarheidsanalyse hebben Sanders & van der Ven (2004) besloten om één item horende bij de rol van administratief expert niet mee te nemen in de definitieve vragenlijst. In overleg met de opdrachtgever is er gekozen om net als Sanders & van der Ven (2004) dit item: '*ik help de productiviteit te verhogen*', niet mee te nemen. Op basis van een betrouwbaarheidsanalyse is er een α .64 gevonden voor de rol van administratief expert, α .83 voor de rol van employee champion, α .83 voor de rol van change agent en α .83 voor de rol van strategisch partner.

3.2.5. Ambiguity Tolerance

AT is gemeten aan de hand van de MSTAT2 van MCLain (2009). De MSTAT2 welke bestaat uit 13 items en komt voort uit de MSTAT1 die bestaat uit 22 items (1993). Bors et al. (2010) raden practitioners en wetenschappers die het concept AT willen gebruiken de MCLain schaal aan boven een andere bekende schaal voor AT namelijk die van Budner (1962). Dit o.a. omdat de MCLain schaal duidelijker is en een hogere betrouwbaarheidsgraad heeft. Hierom maar ook vanwege de compactheid van de schaal is er gekozen voor de MSTAT 2. De 13 items zijn van het Engels naar het Nederlands vertaald. De items zijn berekend op een vijfpuntschaal (1=geheel oneens t/m 5= geheel eens). Een voorbeeld van een item is: '*Ik verdraag ambigue situaties*'. De 13 items zijn één dimensionaal, wel kunnen de items worden onderverdeeld in algemene AT items en AT items welke een specifiek stimulus type meten. Op basis van de betrouwbaarheidsanalyse is er een α .74 gevonden.

3.2.6. Persoonlijkheid

Voor het meten van de drie persoonlijkheidskenmerken (nauwgezetheid, emotionele stabiliteit en extraversie) van de Big 5 is gebruik gemaakt van de Nederlandstalige items van Van Heck (1994) gebaseerd op de Engelstalige items van Goldberg (1992). Van Heck (1994) meet een persoonlijkheidskenmerk aan de hand van drie items. Er is aan de persoonlijkheidskenmerken emotionele stabiliteit en extraversie is er nog één item toegevoegd, namelijk een Nederlandstalig item van De Jong & Van der Velde (2001) welke ook gebaseerd zijn op de items van Goldberg (1992).

Omdat beide auteurs Nederlandstalige items gebruiken welke een vertaling zijn van Goldberg (1992) en de items beide gemeten worden op een negenpuntmeetschaal konden ze makkelijk worden samengevoegd. Voor het kenmerk emotionele stabiliteit is aan de Van Heck schaal het item '*niet zelfverzekerd- zelfverzekerd*' toegevoegd en voor het kenmerk extraversie '*introvert-extravert*'. Er is voor deze items gekozen omdat ze passen bij de in dit onderzoek gehanteerde definitie van de persoonlijkheidskenmerken en daarmee een goede aanvulling zijn op de Van Heck (1994) items. Op de negenpuntschaal werden twee kenmerken als extremen gegeven en moesten de respondenten aangeven op de schaal in hoeverre ze zich een kenmerk toeschrijven. De volgende betrouwbaarheidscoëfficiënten zijn gemeten: α .71 item voor nauwgezetheid, α .73 voor emotionele stabiliteit en α .77 voor extraversie.

3. Resultaten

De hypothesen zijn getest met een hiërarchische lineaire regressie analyse. Echter vooraf aan deze analyse is er een pearson correlatie analyse uitgevoerd onder de totale data welke in het onderzoek is meegenomen, dit om een beeld te krijgen van de onderlinge samenhang van de variabelen. De uitkomsten van beide analyses zullen hieronder besproken worden.

4.1 Samenhang tussen de achtergrond variabelen, HR praktijken, ambiguity tolerance, persoonlijkheid en de performance criteria

Hier zullen de resultaten van de correlatie analyse gepresenteerd worden. Er zal per performance criteria beschreven worden of er samenhang is gemeten met de drie onafhankelijke variabelen (HR rollen, AT en persoonlijkheidskenmerken). Voor een compleet overzicht van alle gegevens zie tabel 1.

4.1.1. Samenhang van HR rollen, ambiguity tolerance en persoonlijkheid met HR praktijken

De HR rollen administratief expert, employee champion en change agent hangen significant samen met de bijdrage aan HR praktijken totaal ($r = .36, p < .01$), ($r = .51, p < .01$), ($r = .39, p < .01$). De rol van employee champion heeft de sterkste samenhang met de bijdrage aan HR praktijken totaal. Er is geen samenhang gevonden met de rol van strategisch partner ($r = .19, p = .10$). Wat betreft de samenhang met de afzonderlijke vijf HR praktijken blijkt dat de rol van administratief expert samenhang vertoont met drie HR praktijken: training en ontwikkeling ($r = .32, p < .01$), selectie en recruitment ($r = .42, p < .01$) en work life balance ($r = .28, p < .05$). De rol employee champion hangt samen met alle vijf de HR praktijken, participatie, autonomie & job design ($r = .49, p < .01$), training en ontwikkeling ($r = .50, p < .01$), selectie en recruitment ($r = .38, p < .01$), performance, appraisal en rewards ($r = .28, p < .01$) en work life balance ($r = .28, p < .05$). De rol van change agent vertoont samenhang met de HR praktijken participatie, autonomie & job design ($r = .41, p < .01$), training & ontwikkeling ($r = .39, p < .01$), performance, appraisal en rewards ($r = .27, p < .05$) en work life balance ($r = .31, p < .01$). De rol van strategisch partner vertoont met geen van de HR praktijken samenhang.

Er is geen samenhang gevonden tussen AT en HR praktijken totaal ($r = -.04, p = .77$) ook is er geen samenhang gevonden tussen AT en de afzonderlijke HR praktijken.

Tevens is er geen samenhang gevonden tussen de persoonlijkheidskenmerken nauwgezetheid, emotionele stabiliteit en extraversie en de bijdrage aan HR praktijken totaal ($r = .10, p = .39$), ($r = -.07, p = .56$), ($r = .18, p = .11$) Ook is er geen samenhang gevonden tussen de persoonlijkheidskenmerken en de afzonderlijke HR praktijken.

4.1.2. Samenhang van HR rollen, ambiguity tolerance en persoonlijkheid met OCB

De HR rollen administratief expert en employee champion hangen significant samen met OCB ($r = .28$, $p < .05$), ($r = .28$, $p < .05$). Er is geen samenhang gemeten tussen de OCB en de HR rollen change agent en strategisch partner ($r = -.06$, $p = .60$), ($r = -.13$, $p = .26$).

AT vertoont geen samenhang met OCB ($r = -.04$, $p = .74$) en ook de drie persoonlijkheidskenmerken hangen niet significant samen met OCB (nauwkeurigheid: $r = .04$, $p = .74$, emotionele stabiliteit: $r = -.19$, $p = .10$ en extraversie: $r = -.14$, $p = .21$).

4.1.3. Samenhang van HR rollen, ambiguity tolerance en persoonlijkheid met individuele performance

Er is significante samenhang gevonden tussen de HR rollen change agent en de strategisch partner en individuele performance ($r = .30$, $p < .01$), ($r = .38$, $p < .01$). Er is geen samenhang gevonden tussen individuele performance en rol van administratief expert ($r = -.13$, $p = .25$) en eveneens niet voor de rol van employee champion ($r = -.04$, $p = .70$).

AT blijkt wel significant samenhang te hebben met individuele performance ($r = .32$, $p < .01$).

Wat betreft de drie persoonlijkheidskenmerken is er alleen bij het kenmerk emotionele stabiliteit samenhang gevonden ($r = .38$, $p < .01$). Er is geen significante samenhang gemeten met nauwkeurigheid ($r = .12$, $p = .33$) en extraversie ($r = .22$, $p = .06$).

4.2. De bijdrage van HR rollen, AT en persoonlijkheid op de performance criteria

Om de negen opgestelde hypothesen te testen is er voor de drie performance criteria (HR praktijken totaal, OCB, individuele performance) een hiërarchische lineaire regressie analyse uitgevoerd. In de eerste stap zijn de achtergrond variabelen (respondent en organisatie niveau) opgenomen, dit omdat uit de correlatie analyse is gebleken dat de achtergrond variabelen samenhang hebben met de performance criteria.

In de tweede stap zijn de drie persoonlijkheidskenmerken opgenomen, dit omdat persoonlijkheid een meer een stabiele onafhankelijke variabele is (onderzoek van Roberts & Delvecchio, 2000) geven aan dat persoonlijkheidskenmerken in de adolescentie jaren constant zijn). In de derde stap is ambiguity tolerance opgenomen. AT is minder stabiel dan persoonlijkheidskenmerken (zo stellen Tsirikas et al., 2012) dat door middel van kennis management AT positief beïnvloed wordt, echter het gaat wel om de voorkeur of aversie tegen ambiguïteit en is het onwaarschijnlijk dat AT geheel veranderlijk is).

Tot slot worden in de vierde stap de HR rollen opgenomen. De HR rollen zijn het minst stabiel en het zou in principe voor iedere HR professional mogelijk zijn om de HR rollen te gaan vervullen, mits de rollen zoals omschreven door Ulrich (1997) worden opgevolgd.

In tabel 2 is een overzicht te vinden van de resultaten van de analyses. Er zal nu per performance criterium beschreven worden welke bijdrage de onafhankelijke variabelen hierop hebben.

4.2.1 Bijdrage aan HR praktijken

In de eerste stap van de regressie analyse zijn de achtergrond variabelen opgenomen. Het blijkt dat de achtergrond variabelen een significante invloed hebben op de bijdrage aan HR praktijken met een R^2 van .17 en $F_{change} = 2.90$. De achtergrond variabele werkervaring heeft de sterkste invloed op de bijdrage aan HR praktijken ($\beta = -.26$), werkervaring heeft dus een negatieve invloed op bijdrage aan HR praktijken. In stap 2 zijn de drie persoonlijkheidskenmerken toegevoegd. Zij zorgen voor een ΔR^2 van .01 en hebben dan ook geen significante $F_{change} = .28$. In stap 3 blijkt dat AT een ΔR^2 van .02 heeft en eveneens geen significante $F_{change} = 3.45$. De vier HR rollen worden in stap 4 meegenomen en hebben een ΔR^2 van .23 en een significante $F_{change} = 4.96$. De HR rol van employee champion blijkt de sterkste invloed te hebben ($\beta = .32$), administratief expert rol ($\beta = .19$), de change agent heeft ($\beta = .16$) en de strategisch partner ($\beta = .18$). Gezamenlijk hebben de onafhankelijke variabelen een verklaarde variantie 25 procent ($R^2 = .25$). Voor alle gegevens van de regressie analyse zie tabel 2.

Dit betekent dat hypothese 1a: Er is een positief verband tussen de HR rollen en de bijdrage aan HR praktijken, niet verworpen wordt. Hypothese 2a en 3a worden wel verworpen.

4.2.2. Bijdrage aan OCB

In de eerste stap van de regressie analyse blijkt dat de achtergrond variabelen geen significante invloed hebben op OCB, met een $F_{change} = 2.18$ en een $R^2 = .13$.

Nadat in stap 2 de persoonlijkheidskenmerken zijn opgenomen is $R^2 = .17$ ($\Delta R^2 = .04$), is ook in deze stap geen significante $F_{change} = .84$ gevonden. In de derde stap wordt AT opgenomen in de analyse, dit zorgt voor een kleine $\Delta R^2 = .01$, wat eveneens niet tot een significante F_{change} leidt ($F_{change} = .65$). Tot slot worden in stap 4 de vier HR opgenomen, dit zorgt voor een toename in de ΔR^2 van .14, F_{change} is hiermee significant met een $F_{change} = 2.53$. De rol van employee champion blijkt de grootste invloed te hebben met ($\beta = .28$), de rol van strategisch partner heeft een negatieve invloed op OCB ($\beta = -.17$). De bijdrage van de administratief expert en change agent rol liggen dicht bij elkaar ($\beta = .16$) en ($\beta = .17$). De onafhankelijke variabelen samen zorgen voor een R^2 van .15, dit betekent dat ze 15 procent verklaarde variantie op OCB hebben. Alle gegevens zijn te vinden in tabel 2.

Op basis van deze analyse wordt hypothese 1b: er is een positief verband tussen de HR rollen en OCB, niet verworpen. Hypothese 2b en 3b worden wel verworpen.

4.2.3. Bijdrage aan individuele performance

De achtergrondvariabelen blijken geen significante invloed te hebben op individuele performance ($F_{change} = .33$) met een R^2 van .02. In stap 2 blijkt dat de persoonlijkheidskenmerken voor een ΔR^2 van .17 zorgen, met een significante F_{change} van 3.71. Het persoonlijkheidskenmerk emotionele stabiliteit blijkt (van de drie persoonlijkheidskenmerken) de meeste invloed te hebben ($\beta = .35$). Nauwgezetheit heeft veel minder invloed ($\beta = .07$) en voor extraversie is ($\beta = .17$) gemeten.

In stap 3 blijkt dat AT een ΔR^2 van .02 heeft en met een $F_{change} = 1.30$, is er geen significante invloed van AT op individuele performance gemeten. In stap 4 worden de vier HR rollen meegenomen, er

wordt een ΔR^2 van .14 gemeten en tevens een significante F_{change} van 2.60. Wanneer er gekeken wordt naar de invloed van de afzonderlijke HR rollen blijkt dat de strategisch partnerrol de meeste invloed heeft op individuele performance ($\beta = .33$). De change agent rol heeft ($\beta = .11$), de rollen administratief expert en employee champion hebben zeer kleine maar wel negatieve invloed ($\beta = -.02$) en ($\beta = -.07$). Alle gegevens zijn te vinden in tabel 2.

Aan de hand van deze resultaten wordt hypothese 1c: Er is een positief verband tussen de HR rollen en individuele performance niet verworpen. Ook hypothese 3c: Er is een positief verband tussen persoonlijkheidskenmerken en individuele performance, wordt niet verworpen. Hypothese 2c wordt wel verworpen.

4.2.4. AT als moderator voor de relatie tussen HR rollen en de performance indicatoren?

Uit de resultaten blijkt tegen dat de verwachting in AT op geen enkel van de performance indicatoren invloed heeft. Omdat zoals eerder is aangegeven er gezegd kan worden dat er in de HR rollen ambigüiteiten liggen (o.a. Caldwell, 2003) is er onderzocht of AT mogelijk een modererend effect heeft op de relatie tussen de HR rollen en de performance indicatoren. Er is dus post hoc een moderatie analyse uitgevoerd om te testen of AT een invloed heeft op de het verband dat er is tussen HR rollen en de performance indicatoren. Omdat deze analyse post hoc is uitgevoerd is deze niet opgenomen in het onderzoeksmodel en is er geen hypothese voor opgenomen in het onderzoek. Voor alle drie de performance indicatoren is er per HR rol een moderatie analyse gedaan. Het blijkt dat AT alleen een modererend effect heeft tussen de relatie administratief expert en de performance indicator OCB ($\beta = -.24$). Dit betekent dat hoe hoger AT, de relatie tussen de administratief expert rol en OCB negatief beïnvloed. Bij de andere HR rollen en performance indicatoren blijkt AT geen modererende relatie te hebben.

Tabel 1. Totale data, achtergrond variabelen, HR rollen, ambiguity tolerance, persoonlijkheidskenmerken, HR praktijken, OCB en individuele performance

	M	SD	N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	
<i>Achtergrondvariabelen respondenten</i>																									
1	Geslacht (0=man, 1=vrouw)	.78	.41	74																					
2	Leeftijd van de respondent	40.78	8.56	74																					
3	Jaren werkzaam als HR adviseur	10.59	7.28	74		.63**																			
<i>Achtergrond variabelen van de organisatie</i>																									
4	Aantal werknemers absoluut	14542.24	57681.76	99		-.18	-.11																		
5	Aantal werknemers in FTE	8977.80	30699.15	100		-.20	-.11	.74**																	
<i>HR rollen</i>																									
6	Administratief expert	3.81	.61	104		-.10	-.05	-.01	-.00	(.64)															
7	Employee Champion	3.48	.76	104		-.29*	-.13	.02	.04	.45**	(.83)														
8	Change Agent	4.06	.55	104		.09	.15	.04	.03	.19	.32**	(.83)													
9	Strategisch partner	3.70	.68	104		.23*	.22	.02	.13	.03	.06	.52**	(.83)												
10	Ambiguity Tolerance	3.56	.44	83		.02	.28*	-.16	-.14	-.28**	-.15	.18	.09	(.74)											
<i>Persoonlijkheid</i>																									
11	Nauwkeurigheid	6.75	1.27	99		.01	-.14	-.05	-.10	.12	.18	.15	.09	(.71)											
12	Emotionele stabiliteit	5.56	1.08	99		.36**	.26*	-.08	-.09	-.23*	-.24*	.08	.27**	.26*	.38**	(.73)									
13	Extraversie	6.72	1.09	99		-.09	.03	-.06	.08	-.04	.08	.25*	.13	.30**	.05	.01	(.77)								
<i>HR praktijken</i>																									
14	HR praktijken totaal	3.12	.73	79		-.18	-.15	-.23*	-.07	.36**	.51**	.39**	.19	-.04	.10	-.07	.18	(.95)							
15	Participatie, autonomie & job design	2.93	.85	78		-.16	-.11	-.24*	-.16	.16	.49**	.41**	.21	.11	.17	-.12	.17	.74**	(.92)						
16	Training en ontwikkeling	3.28	.79	78		-.17	-.12	-.18	-.08	.32**	.50**	.39**	.17	-.06	.09	-.12	.19	.85**	.74**	(.91)					
17	Selectie en recruitment	3.60	1.06	74		-.18	-.12	-.15	-.09	.42**	.38**	.09	.11	-.14	.01	-.01	.04	.75**	.27**	.52**	(.88)				
18	Performance appraisal & rewards	3.13	.83	73		-.13	-.14	-.25*	-.13	.22	.28*	.27*	.20	-.04	.00	.03	.07	.87**	.46**	.60**	.58**	(.83)			
19	Work life balance	2.76	.93	79		-.12	-.17	-.16	.05	.28*	.28*	.31**	.10	-.08	-.00	-.09	.11	.85**	.50**	.56**	.52**	.85**	(.83)		
20	OCB	3.81	.36	83		-.27*	-.07	.05	.05	.28*	.27*	-.06	-.13	-.04	.04	-.19	-.14	.25*	.30*	.24*	.26*	.18	.18	(.60)	
21	Individuele performance	5.86	.63	76		.02	.15	-.03	.02	-.13	-.04	.30**	.38**	.32**	.12	.38**	.22	.21	.22	-.07	-.07	.11	.16	-.07	(.72)

**correlatie heeft een significantie niveau van P <0.01 (2-zijdig)

*correlatie significant heeft een significantie niveau van P <0.05 (2-zijdig)

(..) is de cronbach's alpha van de schaal



Tabel 2. Hiërarchische lineaire regressie analyse van achtergrond variabelen, persoonlijkheid
ambiguïteit tolerantie en HR rollen op bijdrage aan HR praktijken, OCB en individuele performance

	Bijdrage aan HR praktijken				OCB				Individuele performance			
	β/ SE	β/ SE	β/ SE	β/ SE	β/ SE	β/ SE	β/ SE	β/ SE	β/ SE	β/ SE	β/ Se	B/ SE
Stap 1												
Leeftijd	-.18/ .01	-.13/ .01	-.17/ .01	-.13/ .01	-.32/ .01	-.35/ .01	-.33/ .01	-.19/ .01	-.10/ .01	-.20/ .01	-.16/ .01	-.32/ .01
Werkervaring	-.26/ .02	-.33/ .02	-.28/ .02	-.29/ .02	.07/ .01	.19/ .01	.16/ .01	.12/ .01	.13/ .02	.13/ .02	.09/ .02	.12/ .02
Werknemers absoluut	.17/ .00	.24/ .00	.20/ .00	.08/ .00	.36/ .00	.22/ .00	.25/ .00	.17/ .00	-.25/ .00	-.23/ .00	-.20/ .00	.22/ .00
Werknemers FTE	.03/ .00	.07/ .00	.02/ .00	.08/ .00	-.19/ .00	-.09/ .00	-.20/ .00	-.03/ .00	.23/ .00	.19/ .00	.15/ .00	.15/ .00
Stap 2												
Nauwgezetheid		-.13/ .08	-.16/ .08	-.20/ .08		.21/ .04	.23/ .04	.16/ .04		.07/ .07	.11/ .07	.16/ .07
Emotionele stabiliteit		.00/ .10	.05/ .10	.20/ .10		-.15/ .05	-.18/ .05	.00/ .05		.35/ .08	.30/ .09	.24/ .09
Extraversie		.03/ .09	.07/ .10	.04/ .09		-.07/ .05	-.10/ .05	-.02/ .05		.17/ .08	.13/ .08	-.02/ .09
Stap 3												
Ambiguïteit Tolerance			-.17/ .23	-.07/ .23			.12/ .12	.16/ .13			.16/ .20	.18/ .21
Stap 4												
Administratief expert				.19/ .15				.16/ .09				-.02/ .14
Employee champion				.32 [†] / .13				.28/ .07				-.07/ .12
Change agent				.16/ .18				.17/ .10				.11/ .17
Strategisch partner				.18/ .15				-.17/ .08				.33 [†] / .14
ΔR ²	.17	.01	.02	.23	.13	.04	.01	.14	.17	.17	.02	.14
Fchange	2.90 *	.28	3.45	4.96 *	2.18	.84	.65	2.53 *	.33	3.71 *	1.30	2.60 *
R ²	.17	.18	.29	.43	.13	.17	.18	.32	.02	.19	.21	.34
R ² adjusted	.11	.08	.08	.29	.07	.06	.06	.15	-.05	.08	.09	.19
SE	.66	.67	.									

*P<.05

**P<.01

5. Conclusie en discussie

5.1. Conclusie

De onderzoeksvraag luidt: *In welke mate dragen HR rollen, Ambiguity Tolerance en Persoonlijkheid bij aan de performance van de HR adviseur?*

Om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden zijn er negen hypothesen getest met een lineaire regressie analyse. Aan de hand van de uitkomst van de analyses zijn de hypothesen wel of niet verworpen en kan er worden nagegaan of HR rollen, AT, en de persoonlijkheidskenmerken bijdragen aan de drie in dit onderzoek opgestelde performance criteria: bijdrage aan HR praktijken, OCB en individuele performance.

Het blijkt dat alleen HR rollen bijdragen aan alle drie de performance criteria en dat de persoonlijkheidskenmerken bijdragen aan de performance indicator: individuele performance. AT blijkt op geen enkel van de drie performance criteria invloed te hebben. Hieronder zal er verder op de uitkomsten van het onderzoek worden ingegaan.

5.1.1. Bijdrage van de HR rollen aan de performance criteria

Wanneer gekeken wordt naar de bijdrage van de HR rollen op het performance criteria ‘bijdrage aan HR praktijken’ van de HR adviseur, blijken de HR rollen een positieve bijdrage te leveren. Op OCB hebben de HR rollen ook een positieve bijdrage en eveneens op individuele performance dragen de HR rollen bij. Hier was na het uitvoeren van de correlatie analyse al een vermoeden van gezien de HR rollen positieve samenhang vertoonden met alle drie de performance indicatoren.

Er kan dus gesteld worden dat HR rollen bijdragen aan de performance van de HR adviseur. Hoewel in dit onderzoek alle afzonderlijke HR rollen aan in ieder geval twee van de performance indicatoren bijdragen, blijkt dat bij twee performance criteria (bijdrage aan HR praktijken en individuele performance) één HR rol voor een groot deel van de verklaarde variantie zorgt. Bij ‘bijdrage aan HR praktijken’ is dat de rol van employee champion en bij het criterium individuele performance geldt dat voor de rol van strategisch partner. De aard van de performance criteria zou kunnen verklaren waarom de desbetreffende HR rollen zorgen voor een groot deel van de verklaarde variantie. Wat betreft de bijdrage aan HR praktijken is er gemeten in hoeverre de HR adviseur bijdraagt aan vijf soorten HR praktijken. Hoewel deze HR praktijken indirect bijdragen aan de organisatie performance, dragen ze zoals eerder gesteld is ook bij aan een bredere opvatting van performance, waar de belangen van verschillende actoren zoals die van de medewerkers onder vallen. Er is gevraagd naar de bijdrage aan HR praktijken als het creëren voor goede carrièremogelijkheden voor medewerkers en het geven



van ontwikkelingsmogelijkheden voor medewerkers. Dergelijke praktijken passen mogelijk sterker bij de rol van employee champion die als doel heeft op te komen voor de belangen van medewerkers.

De rol van strategisch partner blijkt voor een groot deel van de verklaarde variantie te zorgen op individuele performance. De individuele performance schaal die in dit onderzoek is gebruikt, komt uit onderzoek van Green et al. (2006) die in hun studie kijken naar het effect van strategisch human resource management op de performance van de HR professional. De schaal bevat dan ook een vraag als 'in hoeverre de individuele doelen bijdragen aan de organisatie doelen'. Het is mogelijk dat gezien de aard van de schaal deze het meest aansluit bij de rolomschrijving van de strategisch partner waar het gaat over de afstemming van HR strategie en praktijk op de organisatie strategie.

De uitkomsten van dit onderzoek hebben zowel voor de wetenschap als de praktijk waarde. Wetenschappelijk levert dit onderzoek bescheiden bewijs dat het rolmodel van Ulrich (1997) inderdaad bijdraagt aan de performance van de HR adviseur en daarmee dus indirect aan de performance van de organisatie zoals Ulrich stelt. Uit dit onderzoek blijkt ook dat alle HR rollen bijdragen aan de opgestelde performance indicatoren, dit ondersteund tevens de theorie van Ulrich (1997) die stelt dat alle HR rollen van belang zijn voor een goede performance van de HR professional, en daarmee het belang dat er is om te fungeren als HR business partner (welke bestaat uit de vier rollen tezamen). Wel is er op basis van de bevindingen van dit onderzoek te stellen dat de HR rollen, verschillen in hoe sterk ze aan bepaalde performance indicatoren bijdragen. Dit betekent dat een HR adviseur die op bepaalde HR rol sterk scoort maar op een andere HR rol minder op toch op bepaalde performance kenmerken goed kan presteren (en op andere minder).

In dit onderzoek scoren de HR adviseurs gemiddeld hoog scoren op alle vier de HR rollen en ze dus in staat ze alle vier tegelijk te praktiseren. Hier dient wel bij opgemerkt te worden dat de SD's aan de hoge kant zijn, vooral waar het gaat om employee champion. Deze uitkomsten geven een voorzichtige aanduiding dat ondanks de kritieken die er bestaan rondom de mogelijkheid om alle HR rollen tezamen te vervullen (o.a. Caldwell, 2003), het wel mogelijk lijkt voor HR adviseurs.

Deze uitkomsten geven ook de praktijk waarde van dit onderzoek aan. De uitkomsten van dit onderzoek wijzen uit dat de HR rollen van Ulrich, die in de praktijk veel worden gebruikt door organisaties, ook daadwerkelijk een toegevoegde waarde kunnen hebben op de performance van de HR adviseur. Dat kan gezien worden als een bevestiging voor de organisaties die de HR rollen momenteel al hanteren en als aanbeveling voor organisaties die dit momenteel nog niet doen en willen werken aan het verbeteren van de performance van hun HR adviseurs. Daarbij dient opgemerkt te worden dat men in de praktijk, organisaties/ HR professionals, erop dienen te letten dat alle vier de HR vervult worden omdat zij allen ook van belang zijn en verschillende HR rollen bijdragen aan verschillende performance aspecten. Wanneer organisaties bezig gaan met het ontwikkelen van hun HR professionals om zo hun performance te verbeteren is het dus raadzaam om de verschillende HR

rollen in acht te nemen en daarbij ook aandacht te besteden aan het vervullen van alle rollen tezamen. Mocht het zo zijn dat in een organisatie/ afdeling HR, HR adviseurs voornamelijk een bepaalde rol vervullen en het lastig of niet mogelijk blijkt aandacht te besteden aan andere HR rollen, is het raadzaam om op de afdeling waar mogelijk een balans te zoeken van HR professionals die zich voornamelijk met bepaalde HR rollen bezighouden om zo alsnog te waarborgen dat alle vier de rollen in de organisatie geborgen worden.

5.1.2. Bijdrage van ambiguity tolerance aan de performance criteria

In dit onderzoek is er geen bewijs gevonden dat AT bijdraagt aan de in dit onderzoek opgestelde performance indicatoren. Dit terwijl er toch sterke vermoedens waren zowel vanuit de theorie zoals Guest & King (2004) stellen als in de praktijk. Mogelijk is het hebben van een voorkeur voor ambiguïteit nog onvoldoende om daadwerkelijk bij te dragen aan performance van de HR adviseur. Het zou kunnen zijn dat AT onvoldoende handvatten geeft hoe daadwerkelijk om te gaan met de ambiguïteit die in de functie van HR adviseur zit. In dit onderzoek scoren de HR adviseurs gemiddeld redelijk hoog op AT en is de spreiding normaal, toch blijkt dit geen invloed te hebben op de opgestelde performance indicatoren. Ook blijkt AT geen modererend effect te hebben op de relatie tussen de HR rollen en performance.

5.1.3. Bijdrage van persoonlijkheid aan de performance criteria

Persoonlijkheidskenmerken (nauwgezetheid, emotionele stabiliteit en extraversie) dragen bij aan de performance criteria: individuele performance van de HR adviseur. In deze studie blijkt ook dat deze drie persoonlijkheidskenmerken bijdragen aan het performance criterium individuele performance. Hoewel in deze studie blijkt dat emotionele stabiliteit het persoonlijkheidskenmerk is met de meeste invloed op individuele performance daarna extraversie en nauwgezetheid in mindere mate. Dit betekent dat persoonlijkheidskenmerken en in het speciaal emotionele stabiliteit bijdragen aan de prestatie van de HR adviseur. Deze bevinding sluit aan bij Lounsbury et al. (2008) die stellen dat naast aandacht voor competenties ook meer persoonlijke kenmerken (als persoonlijkheid) van belang zijn wanneer het gaat over de performance van HR professionals. In lijn met de uitkomst van dit onderzoek geven Lounsbury et al. (2008) aan dat emotionele stabiliteit en extraversie belangrijke eigenschappen zijn voor een HR professional, zij hebben dit echter onderzocht bij de groep HR managers. In hun studie vonden zij een hoge correlatie tussen de kenmerken emotionele stabiliteit, extraversie en carrière tevredenheid van HR managers. Dit onderzoek levert bewijs dat persoonlijkheidskenmerken (nauwgezetheid, in speciaal emotionele stabiliteit en extraversie) ook van belang zijn voor de groep HR adviseurs. Deze bevindingen sluiten ook aan bij Barrick & Mount (2001, 2005) die aangeven dat emotionele stabiliteit bijdraagt aan de overall job performance. Bovendien geven ze aan dat extraversie bijdraagt wanneer men veel interactie ondervindt in de baan wat aansluit bij de werkzaamheden van een HR adviseur. Zoals eerder is gezegd zijn persoonlijkheidskenmerken vanaf de adolescentie jaren stabiel (Roberts & Delvecchio, 2000), dit betekent dat men een HR adviseur niet

kan trainen op deze persoonlijkheidskenmerken en geeft de waarde aan wanneer HR professionals deze persoonlijkheidskenmerken in stekte mate bezitten, omdat zij bijdragen aan hun performance. Het is dan ook raadzaam voor organisaties/ afdelingen HR om bij het aannemen van HR adviseurs, zowel intern of extern te testen of kandidaten de persoonlijkheidskenmerken (vooral emotionele stabiliteit maar ook de kenmerken extraversie en nauwgezetheid) bezitten omdat zij bijdragen aan de performance van de HR adviseur. Deze bevinding sluit aan bij de algemene toepasbaarheid van persoonlijkheidskenmerken als voorspeller van job performance (Barrick & Mount, 2005).

Echter deze bevindingen gaan zijn allen gevonden voor de performance indicator individuele performance, op de performance indicatoren bijdrage aan HR praktijken en OCB blijken de persoonlijkheidskenmerken geen invloed te hebben. Het onderzoek van Organ & Lingl (1995) is er wel een relatie gevonden tussen het persoonlijkheidskenmerk nauwgezetheid en OCB. Ook in de studie van Neuman & Kickul (1998) is er een relatie gevonden tussen het persoonlijkheidskenmerk nauwgezetheid en OCB. De verwachting was dan ook dat persoonlijkheid wel invloed zou hebben op de OCB van HR adviseurs, echter deze verwachting werd niet bevestigd. Mogelijk heeft dit te maken met de lage alpha score die is gevonden voor de OCB schaal. De OCB schaal die afkomstig is uit onderzoek van Boon et al. (2011) is in hun studie gebruikt om de OCB van medewerkers te meten. Het zou mogelijk zijn dat deze schaal voor het meten van de OCB van HR adviseurs niet passend is.

Deze uitkomsten wijzen ook op enkele tekortkomingen die het onderzoek kent en tevens enkele suggesties voor vervolgonderzoek. Deze zullen besproken worden in de discussie.

5.2. Discussie



In de discussie wordt ingegaan op de tekortkomingen van dit onderzoek en de mogelijke implicaties daarvan voor de resultaten, daarna zullen er enkele aanbevelingen gedaan worden voor vervolgonderzoek.

5.2.1 Tekortkomingen van dit onderzoek

Dit onderzoek is binnen de gegeven tijd en middelen zo zorgvuldig mogelijk uitgevoerd, echter het kent ook een aantal tekortkomingen deze zullen nu worden besproken.

5.2.2 Respondenten

In dit onderzoek is de performance van de HR adviseur gemeten aan de hand van de perceptie van de HR adviseurs over zichzelf. Boselie et al. (2005) geven in een overzichtsstudie over HRM en performance aan dat het gebruik van één groep respondenten, zogenaamde *single source respondents* problematisch is en gevoelig voor baisses, zeker wanneer deze respondenten afkomstig zijn vanuit HRM zelf. HRM'ers zijn zoals Boselie (2007) aangeeft doorgaans positiever over zichzelf dan dat het lijnmanagement en andere medewerkers dat zijn. Het zou beter zijn om verschillende respondenten te

bevragen en dan het liefst uit verschillende lagen van de organisatie. Dit sluit aan bij wat Wright & Nishii (2007, zoals geciteerd in Boselie, 2010) aangeven met hun *intended*, *actual* en *perceived HR practices*. In dit onderzoek is de bijdrage van de HR adviseur aan HR praktijken één van de drie performance indicatoren. Deze bijdrage bestaat uit het faciliteren en adviseren betreffende HR praktijken. Volgens Wright & Nishii gaat het dan om beoogde (*intended*) HR praktijken: zoals bedoeld door de HR professional en tot stand gekomen vanuit beleid en ontwerp van de HR professional. Dit betekent echter niet dat HR praktijken altijd precies zo tot stand komen als bedoeld de HR professional. Immers zoals eerder aangegeven heeft het lijnmanagement een belangrijke taak bij de implementatie van HR praktijken, zij voeren de beoogde HR praktijken uit. Dit wordt ook wel de eigenlijke (*actual*) HR praktijken genoemd. Werknemers ervaren deze geïmplementeerde (*perceived*) HR praktijken en deze ervaringen leiden al dan niet tot een bepaald gewenst gedrag: de HR uitkomsten. In dit onderzoek is alleen gekeken naar de bijdrage van de HR adviseur aan beoogde HR praktijken. Echter het zou kunnen zijn dat er een gat zit tussen wat de HR adviseurs beogen en wat het lijnmanagement implementeert en wat de medewerkers in hun organisaties daadwerkelijk ervaren. Dat heeft ook implicaties voor de HR uitkomsten. Het is van belang dat men bewust is van de verschillende niveaus en de daarbij horende actoren en dat men deze ook betreft in onderzoek. Hoewel hier zeker het belang ervan wordt ingezien was het gezien de tijd en middelen die voor dit onderzoek beschikbaar waren niet mogelijk om ook medewerkers en lijnmanagement mee te nemen in het meten van de performance van de HR adviseur. Dit vraagt dan ook enige voorzichtigheid bij het interpreteren van de resultaten.

Een ander punt is dat in dit onderzoek het merendeel van de respondenten afkomstig is uit het netwerk van Higher & Company. Er is dan ook geen sprake van een aselechte steekproef onder HR adviseurs. Dit kan de uitkomsten van dit onderzoek gekleurd hebben. Higher & Company is een consultant op HRM gebied en is betrokken bij de ontwikkeling van de HR professionals. De HR adviseurs in dit onderzoek hebben veelal meegedaan met projecten van Higher & Company en dat geeft ook aan dat de organisaties waarin zij werkzaam belang zien in HRM en de ontwikkeling van de HR professionals. Het is dan ook mogelijk dat deze achtergrond de scores van de HR adviseurs kleurt. Daarnaast is de *response rate* lager dan gehoopt ondanks dat de vragenlijst drie weken open gestaan heeft en dat er twee maal een herinnering is verstuurd. Dit kan liggen aan dat het ten tijde van de data verzameling ook meivakantie was en veel respondenten daarom slecht te bereiken waren. In totaal waren er slechts 74 totaal ingevulde enquêtes, dit heeft mogelijk ook de uitkomsten van het onderzoek beïnvloed. Het zou kunnen zijn dat wanneer er een hogere *response rate* was geweest er wel een effect was gebleken van AT op de performance indicatoren of dat de persoonlijkheidskenmerken ook invloed vertonen op de performance indicatoren bijdrage aan HR praktijken en OCB.

5.2.3 Meting van de performance van de HR adviseur

Dit onderzoek baseert zich op één meting, studies die HRM en performance op het zelfde tijdsmoment meten zijn problematisch (Boselie et al., 2005). Immers het effect van HR interventies en dus ook de bijdrage van de HR adviseur zijn niet te vatten met één meting op één moment in de tijd. Hierop aansluitend dient opgemerkt te worden dat doordat er slechts sprake is van één meetmoment er niet voldaan is aan het principe van causaliteit en dat er in dit onderzoek slechts gesproken mag worden van samenhang in plaats van correlatie en dat strikt genomen ook niet is voldaan aan de voorwaarden om een regressieanalyse uit te voeren. Echter gezien de middelen en tijd die beschikbaar was voor dit onderzoek is toch een regressie analyse uitgevoerd. Bij de interpretatie van de resultaten dienen deze tekortkomingen in ogenschouw genomen te worden .

5.2.4. HR rollen

Dit onderzoek wijst uit dat de HR rollen zoals omschreven door Ulrich (1997) bijdragen aan de gehanteerde performance criteria. Dit bevestigt de aandacht die er in de praktijk is voor de HR rollen en de populariteit om de rol van business partner te vervullen. Er kan verwacht worden dat gezien de populariteit van de HR rollen de HR professional inmiddels zijn plek als business partner gevonden heeft en ‘aan tafel’ zit. Echter de praktijk lijkt weerbarstiger. HR professionals lijken veelal nog niet op dergelijk niveau te opereren (Biemans, 2008). Bovendien blijkt uit onderzoek van Sanders & van der Ven (2004) dat HR managers meer waarde hechten aan een strategische HR rol dan lijnmanagers en medewerkers dat doen. Medewerkers en lijnmanagers prefereren de operationele rollen van HR sterker. Dit geeft aan dat verschillende lagen in de organisatie een andere kijk op HRM kunnen hebben zoals ook Wright & Nishii (2007, zoals geciteerd in Boselie, 2010) stellen. Men kan zich zoals Caldwell (2003) dat doet de vraag stellen of het wel zo makkelijk is als het lijkt. De HR professional is er nog niet en verschillende artikelen eindigen met de vraag of er wel/ geen hoop is voor hen (Boselie, 2007; Caldwell, 2003; Guest & King, 2004). De HR rollen geven een omschrijving van wat een HR professional zou moeten doen, maar geven niet aan hoe zij invulling aan de rollen kunnen geven en hoe ze met de ambiguïteiten die in de rollen zitten moeten omgaan. De verwachting was dat AT daarbij zou helpen, echter dit is niet gebleken uit de analyse. Dus blijft de vraag wat HR adviseurs/ professionals wel zou helpen om de gewenste HR rollen allemaal te vervullen en zo bij te dragen aan de organisatie. Dit dient in ogenschouw genomen te worden bij de uitkomst dat HR rollen van belang zijn en dat men hier op dient te focussen.

5.2.5. OCB schaal

Tot slot dient opgemerkt te worden dat er, bij de in dit onderzoek gebruikte OCB schaal, een zeer laag betrouwbaarheidscoëfficiënt gemeten is. De gemeten betrouwbaarheidscoëfficiënt was zonder het schrappen van items beneden de .60. Pas na het schrappen van één item was deze precies .60. Daarmee haalt de schaal net de algemeen gestelde grens (die op .60 ligt) waaraan items van een schaal aan dienen te voldoen. Hoewel de schaal nader is geanalyseerd is het niet gelukt te achterhalen

waarom de betrouwbaarheidscoëfficiënt van deze schaal in dit onderzoek zo laag is. Alleen de HR rollen blijken enige invloed te hebben op het performance criteria OCB. Het is echter de vraag of de in dit onderzoek gebruikte schaal om OCB te meten de best passende is.

In de tekortkomingen van dit onderzoek schuilen ook enkele suggesties voor vervolgonderzoek deze zullen hieronder worden toegelicht.

5.3. Suggesties voor vervolgonderzoek

Vanwege de wetenschappelijke maar ook praktische relevantie die dit onderzoek heeft zou vervolgonderzoek interessant zijn. Dit om zo de bijdrage van HR rollen nog beter in kaart te kunnen brengen, maar ook om te onderzoeken of wanneer er een grotere en bredere groep respondenten genomen wordt de bijdrage van AT en de persoonlijkheidskenmerken nog steeds uitblijft op de performance criteria; mogelijk worden er dan wel effecten gevonden.

De eerste suggestie voor vervolgonderzoek zou dan ook zijn om een bredere respondentengroep te benaderen, waarbij een aselecte steekproef onder alle HR adviseurs het best zou zijn. Dit zou ook een grotere *response rate* kunnen bewerkstelligen.

Een tweede suggestie zou zijn om in toekomstig onderzoek de respondenten niet te beperken tot alleen HR adviseurs maar om ook lijnmanagers en medewerkers te vragen naar de performance van de HR adviseur. Het feit dat dan uit één organisatie minimaal drie respondenten dienen te komen die ook allen met elkaar werkzaam zijn maakt het gecompliceerd maar zoals in de conclusie is aangegeven is het waardevol om een dergelijk *multi level* perspectief te betrekken in onderzoek.

Een derde suggestie zou zijn om naast de in dit onderzoek gebruikte performance criteria nog andere performance indicatoren te betrekken. Een lastig punt hierbij is de beperkte tijd die men van respondenten kan vragen. Toch zou het interessant zijn om het effect van HR rollen, AT en persoonlijkheid op meerdere performance indicatoren te bevragen. Het model van Paauwe & Richardson (1997) en Guest (1997) kan hierbij gebruikt worden. Zij geven indicatoren als absentiegraad, verlooppercentages, medewerkersbetrokkenheid welke allemaal ook weer indirect een effect hebben op de performance van de organisatie.

Daarnaast zou het ook waardevol zijn om een poging te doen om de performance van de HR adviseur direct te meten, in plaats van indirect via HR uitkomsten. Echter hierbij dient opgemerkt te worden dat het direct meten van de performance van HR moeilijk is gezien de precieze verhoudingen nog onbekend zijn. Dit is het 'black box' probleem van HRM wat eerder in dit onderzoek is aangehaald. Desalniettemin is het waardevol wanneer men hier onderzoek naar blijft doen.

Een andere suggestie voor vervolgonderzoek zou zijn om te zoeken naar andere aspecten die naast AT mogelijk een effect hebben op het omgaan met de ambiguïteit waar de HR professional in zijn/ haar functie mee te maken heeft en welke zo dus kan bijdragen aan de performance van de HR adviseur. Hoewel het mogelijk is dat bij er in vervolgonderzoek wel een bijdrage van AT gevonden wordt op de

performance van de HR adviseur zou het ook kunnen zijn dat dit ondanks alle verwachtingen uitblijft. Dan is het waardevol te kijken naar wat kan bijdragen aan het omgaan met de rol ambiguïteit die in de functie van HR adviseur ligt. Hierbij zouden kwalitatieve onderzoeksmethoden waardevolle inzichten kunnen opleveren, bijvoorbeeld diepte interviews met HR adviseurs over hoe zij met de ambiguïteiten in hun functie omgaan.

Tot slot is het aan te raden om voor vervolg onderzoek een andere schaal voor OCB te hanteren gezien het lage betrouwbaarheidscoëfficiënt dat gevonden is in de in dit onderzoek gebruikte schaal.



Literatuur

- Barrick, R., & Mount, M. (1998). Five Reasons why the 'Big five' article has been frequently cited. *Personnel Psychology, 51*, 849-857.
- Barrick, R., & Mount, M. (2005). Yes, Personality Matters: Moving on to More Important Matters. *Human Performance, 18*, 359-372.
- Barrick, R., Mount, M., & Judge, T. (2001). Personality and Performance at the end of the Millenium: What do we know and where do we go next? *International Journal of Selection and Assesment, 9*, 9-29.
- Biemans, P. (2008). Veranderingen in het beroepsprofiel van HRM in de praktijk. *Tijdschrift voor HRM, 1*, 5-31.
- Boon, C., Den Hartig, D., Boselie, P., & Pauwe, J. (2011). The relationship between perceptions of HR practices and employee outcomes: examing extra role of person-organisation and person-job fit. *International Journal of Human Resource Management, 22*, 138-162.
- Bors, D., Gruman, J., & Shukla, S. (2010). Measuring tolerance of ambiguity: Item polarity, dimensionality, and criterion validity. *European Review of Applied Psychology, 60*, 239-245.
- Boselie, P. (2007). HR professional als Business Partner? *Tijdschrift voor HRM, 3*, 23-51.
- Boselie, P. (2010). *Strategic Human Resource Management*. Berkshire: MCGraw-Hill Higher Education.
- Boselie, P., & Pauwe, J. (2005). Human resource function competencies in European companies. *Personnel Review, 550-566*.
- Boselie, P., Brewster, C., & Pauwe, J. (2009). In search of balance-managing the dualities of HRM: an overview of the issues. *Personnel Review, 38*, 461-471.
- Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal, 22*, 67-94.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2011). *Strategy and Human Resource Management third edition*. China: Palgrave Macmillian.
- Buyens, D., & Vos, de, A. (2001). Perceptions of the value of the HR function. *Human Resource Management Journal, 11*, 70-89.
- Cable, D., & Judge, T. (2003). Managers' upward influence tactic strategies: the role of managers personality and supervisor leadership style. *Journal of Organizational Behavior, 24*, 197-214.
- Caldwell, R. (2003). The Changing Roles of Personnel Managers: Old Ambiguities, New Uncertainties. *Journal of Management Studies, 18*, 938-1004.
- Francis, H., & Keegan, A. (2006). The Changing face of HRM: in search of balance. *Human Resource Management Journal, 16*, 231-249.
- Furnham, A., & Ribchester, T. (1995). Tolerance of Ambiguity: a review of the concept, It's measurement and applications. *Current Psychology, 14*, 179-199.



- Goldberg, L. (1992). The development of markers for the Big-Five factor structure. *Psychological Assessment*, 4, 26-42.
- Green, K., Dwayne, C., & Medlin, B. (2006). The Impact of strategic human resource management on firm performance and HR professionals work attitude and work performance. *international journal of human resource management*, 17, 559-579.
- Guest, D. (1997). Human Resource Management and performance: a review and research agenda. *International Journal of Human Resource Management*, 8, 263-267.
- Guest, D., & King, Z. (2004). Power, Innovation and Problem-Solving: The Personnel Manager's Three Steps to Heaven?*. *Journal of Management Studies*, 41, 401-423.
- Heck, van, G., Perugini, M., Caprara, V., & Froger, J. (1994). The Big 5 as Tendencies in situations. *Personality and individual differences*, 16, 715-731.
- INostix in opdracht van de NVP. (2010). *De Stem van Ulrich*.
- Jong, de, R., Velde, van der, M., & Jansen, P. (2001). Openess to Experience and Growth Need Strength as Moderators Between Job Characteristics and Satisfaction. *International Journal of Selection and Assesment*, 9, 350-356.
- Legge, K. (1978). *Power, Innovation, and Problem-Solving in Personnel Management*. Londen: MCGraw-Hill.
- Leisink, P., & Knies, E. (2011). Line managers' support for older workers. *International Journal of Human Resource Management*, 22, 1902-1917.
- Lemmergaard, J. (2008). From administrative expert to strategic partner. *Employee Relations*, 31, 182-196.
- Lounsbury, J., Steel, R., Gibson, L., & Drost, W. (2008). Personality Traits and Career Satisfaction of HumanResource Professionals. *Human Resource Development International*, 11, 351-366.
- MacKenzie, S., Podsakoff, P., & Fetter, R. (1991). Organizational Citizenship Behavior and Objective Productivity as Determinants of Managerial Evaluations of Salespersons' performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 123-150.
- MacKenzie, S., Podsakoff, P., & Paine, J. (1999). Do Citizenship Behaviors Matter More for Managers than for Salespeople? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27, 396-410.
- MC Lain, D. (2009). Evidence of the properties of an ambiguity tolerance measure: the multiply stimulus types ambiguity tolerance scale 2. *Psychological Reports*, 105, 975-988.
- Motowidlo, S. (2000). Some basic issues related to contextual performance and organization citizenship behavior in human resource management. *Human Resource Management Review*, 10, 115-126.
- Neuman, G., & Kickul, J. (1998). Organizational Citizenship Behaviors: Achievement Orientation and Personality. *Journal of Business Psychology*, 13, 263-279.
- Organ, D., & Lingl, A. (1995). Personality, Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior. *The Journal of Social Psychology*, 135, 339-350.

- Pauwe, J. (2004). *HRM and Performance Achieving Long-Term Viability*. New York: Oxford University Press.
- Pauwe, J. (2009). HRM and Performance: Achievements, Methodological Issues and Prospects. *Journal of Management Studies*, 46, 129:142.
- Pauwe, J., & Richardson, R. (1997). Introduction. *International Journal of Human Resource Management*, 8, 257-262.
- Podsakoff, N., Podsakoff, P., Whiting, S., & Blume, B. (2009). Individual- and Organizational-Level consequences of Organizational Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94, 122-141.
- Podsakoff, P., Ahearne, M., & MacKenzie, S. (1997). Organisational Citizenship Behavior and Quantity and Quality of Work Group Performance. *Journal of Applied Psychology*, 82, 262-270.
- Purcell, J., & Hutchinson, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRM performance causal chain: theory, analysis and evidence. 17, 3-20.
- Roberts, B., & DelVecchio, W. (2000). The Rank-Order Consistency of Personality Traits from Childhood to Old Age: A Quantitative Review of Longitudinal Studies. *Psychological Bulletin*, 126, 3-25.
- Sanders, K., & Ven, van der, F. (2004). De Rollen van HRM volgens Ulrich gezien vanuit verschillende actoren binnen een organisatie. *Tijdschrift voor HRM*, 4, 57-73.
- Tsirikas, A., Katsaros, K., & Nicolaidis, C. (2012). Emerald Article: Knowledge management, tolerance of ambiguity and productivity: Evidence from the Greek public sector. *Employee Relations*, 34, 1-17.
- Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions*. Boston: Harvard University Press.

Bijlage 1

Er volgen nu een aantal vragen over de organisatie waar u werkzaam bent.

1. Hoeveel werknemers telt uw organisatie?(Wanneer u het antwoord niet precies weet maakt u dan een schatting).

Absoluut

FTE

2. Tot welke sector behoort de organisatie waar u voor werkt?

- Bouwnijverheid
- Energie- en waterleidingbedrijven
- Handel (o.a. groot- en detailhandel)
- Industrie en productie
- IT/ Telecom
- Financiële dienstverlening
- Openbaar bestuur
- Onderwijs
- Vervoer, post en communicatie
- Zorg en welzijn
- Cultuur, sport en recreatie

HR rollen

Er zullen nu een aantal vragen volgen over hoe uw functie eruit ziet. Geeft u aan in hoeverre de gegeven stellingen voor uw huidige functie van toepassing zijn. Het gaat hier om hoe u momenteel uw functie invult (niet hoe u dit in de toekomst zou willen doen of in het verleden heeft gedaan).

Items worden gemeten op een vijfpuntschaal (1 = sterk oneens, 5 = sterk eens)

1. Ik besteed tijd aan langetermijnplanning (s)
2. Ik doe actief mee aan het maken van strategische plannen voor de organisatie (s)
3. Ik besteed tijd aan uitvoerende zaken (a)
4. Ik zorg voor een juiste uitvoering van de administratieve processen (a)
5. Ik zorg voor persoonlijke behoeften van medewerkers in hun functie (e)
6. Ik besteed mijn tijd aan het aanmoedigen van nieuw gedrag (c)
7. Ik besteed mijn tijd aan het luisteren naar en het reageren op medewerkers (e)
8. Ik doe actief mee aan het veranderen van de organisatie (c)
9. Ik doe actief mee aan het luisteren naar en reageren op medewerkers (e)
10. Ik help de strategische doelen van de organisatie te bereiken (s)
11. Ik neem deel aan het ontwikkelen van HRM-processen (a)
12. Ik help mee bij het formuleren van de strategie van de organisatie (s)
13. Ik doe actief mee aan het uitvoeren van HRM- processen (a)
14. Ik werk om de strategie van de organisatie en van HRM op een lijn te krijgen (s)
15. Ik help de organisatie om zich aan te passen aan gewenste veranderingen (c)
16. Ik neem deel aan het realiseren van cultuur veranderingen (c)
17. Ik zorg voor het vergroten van de betrokkenheid van medewerkers bij de organisatie (e)
18. Ik help medewerkers bij het bereiken van persoonlijke behoeftes in hun functie (e)
19. Ik help bij het veranderen van gedrag voor een cultuurverandering (c)



Persoonlijkheid

Nu volgen er vragen over hoe u zichzelf zou beschrijven. Het is van belang dat u aangeeft hoe u zichzelf ziet en niet hoe u zichzelf wilt zien.

Per vraag is er een schaal met aan beide kanten uiterste van een eigenschap. Geeft u aan in hoeverre u deze eigenschap bij u van toepassing ziet. Daarbij betekent dat wanneer u voor het vakje dicht bij een eigenschap kiest dat u deze eigenschap sterk bij uzelf ziet.

Voorbeeld:

Verdrietig 1 2 3 4 5 6 7 8 9 vrolijk

Bij dit antwoord kenmerkt iemand zich als zeer vrolijk

- | | | |
|----------|--------------------|-----------------|
| 1. (ex) | passief | actief |
| 2. (c) | Nalatig | nauwgezet |
| 3. (es) | onzeker | zeker |
| 4. (c) | lichtzinnig | serieus |
| 5. (ex) | zwijgzaam | praatgraag |
| 6. (c) | chaotisch | ordelijk |
| 7. (es) | Emotioneel | niet emotioneel |
| 8. (ex) | geremd | impulsief |
| 9. (c) | onbetrouwbaar | betrouwbaar |
| 10. (es) | zenuwachtig | rustig |
| 11. (ex) | introvert | extravert |
| 12. (es) | niet zelfverzekerd | zelfverzekerd |

Ambiguity Tolerance en OCB

Nu volgen er een aantal vragen over hoe handelt tijdens uw werkzaamheden en hoe u bepaalde situaties ervaart. Geef op de schaal aan in hoeverre u het met de gegeven stelling 'geheel oneens' of 'geheel eens' bent. Organisatie -X- staat voor de organisatie waar u werkzaam bent.

Items zijn gemaakt voor een 5 punt meetschaal (volstrekt mee oneens- volstrekt mee eens)

1. Ik help met het begeleiden van nieuwe werknemers, ook als ik het op dat moment erg druk heb (o)
2. Ik zou het liever voorkomen dat ik een probleem moet oplossen dat bekeken moet worden vanuit verschillende invalshoeken (A)
3. Ik sta altijd klaar voor mijn collega's (o)
4. Ik probeer situaties die dubbelzinnig/ ambigue zijn te vermijden (A)
5. Ik steek tijd in het helpen van anderen op het werk (o)
6. Ik geef de voorkeur aan bekende situaties boven onbekende situaties (A)
7. Ik vind het belangrijk om ontwikkelingen binnen organisatie -X- bij te houden (o)
8. Problemen die van meerdere kanten bekeken moeten worden zijn een beetje bedreigend voor mij (A:I)
9. Ik lees altijd aankondigingen, memo's en andere berichten van organisatie -X- (o)
10. Ik verdraag ambigue situaties(A)
11. Ik doe dingen die het imago van organisatie -X- hooghouden, terwijl dit niet verplicht is (o)
12. Ik geniet ervan om problemen aan te pakken die complex genoeg zijn om dubbelzinnig/ ambigue genoemd te worden (A)
13. Ik neem vrijwillig deel aan trainingen en/of informatiebijeenkomsten, die niet verplicht zijn gesteld door organisatie -X- (o)
14. Ik kan ambigue situaties niet goed verdragen (A)



15. Ik houd rekening met de gevolgen van mijn acties voor anderen (o)
16. Ik probeer problemen uit de weg te gaan waarvoor er niet één beste oplossing lijkt te bestaan (A)
17. Over het algemeen geef ik de voorkeur aan onbekendheid boven bekendheid (A)
18. Ik overleg met anderen als ik iets ga doen dat mogelijk gevolgen heeft voor hen (o)
19. Ik houd niet van ambigue situaties (A)

20. Ik vind het moeilijk om een keuze te maken wanneer de uitkomst onzeker is (A)
21. Ik geef de voorkeur aan een situatie waarin er sprake is van ambiguïteit (A)
22. Ik probeer te voorkomen dat ik problemen veroorzaak voor collega's (o)
23. Ik vermijd situaties die voor mij te ingewikkeld zijn om gemakkelijk te begrijpen (A)

Bijdrage aan HR praktijken

De volgende vragen zullen gaan over uw werkzaamheden. Geeft u aan in hoeverre de gegeven stellingen van toepassing zijn op uw huidige werkzaamheden.

Organisatie –X- staat voor de organisatie waar u werkzaam bent.

5 puntschaal (totaal niet t/m volkomen)

Ik adviseer/ faciliteer het lijnmanagement en het hoger management over ...

1. hoe het werk van medewerkers divers en afwisselend in te richten (paj)
2. de mogelijkheden voor medewerkers om nieuwe kennis en vaardigheden te ontwikkelen voor hun huidige of toekomstige baan (td)
3. hoe medewerkers in hun werk de mogelijkheid te bieden zichzelf te onderscheiden (paj)
4. hoe medewerkers te betrekken bij besluitvorming (paj)
5. de mogelijkheden voor medewerkers om een andere functie te vervullen binnen organisatie –X- (td)
6. hoe medewerkers de mogelijkheid te geven om zelf te bepalen hoe zij hun taken uitvoeren (paj)
7. de mogelijkheden voor medewerkers om door te groeien naar een hogere functie binnen organisatie –X- (td)
8. hoe medewerkers de mogelijkheid te geven om zelf beslissingen te nemen over hun werk (paj)
9. uitbreiding van verantwoordelijkheden van medewerkers wanneer zij goed presteren (td)
10. de mogelijkheden voor medewerkers om trainingen, cursussen en workshops te volgen (td)
11. hoe het werk van medewerkers uitdagend te maken (paj)
12. coaching gericht op de ontwikkeling van medewerkers (td)
13. hoe medewerkers inspraak te geven bij het opstellen van beleidsplannen voor organisatie –X- (paj)
14. hoe medewerkers te ondersteunen bij het plannen van hun toekomstige ontwikkeling (td)
15. de mogelijkheden voor medewerkers om voor een andere afdeling te werken wanneer zij dat willen (td)
16. hoe medewerkers de mogelijkheid te geven om zelf verantwoordelijkheid te dragen over hun taken (paj)
17. de goede carrièremogelijkheden die medewerkers hebben binnen organisatie –X- (td)
18. hoe medewerkers de mogelijkheid te bieden om hun mening te geven over werk gerelateerde zaken (paj)
19. periodieke evaluatie van de prestaties van medewerkers (par)
20. flexibele werktijden voor medewerkers (wlb)
21. faire beoordeling van de prestaties van medewerkers (par)
22. strenge selectie van nieuwe werknemers (rs)

23. dat medewerkers een beloning krijgen die afhankelijk is van hun prestaties (par)
24. de mogelijkheden voor medewerkers om hun werkschema aan te passen aan hun thuissituatie (wlb)
25. dat medewerkers een bonus krijgen die afhankelijk is van de winstgevendheid van organisatie –X- (par)
26. dat medewerkers een goed salaris ontvangen ten opzichte soortgelijke organisaties (par)
27. de mogelijkheden voor medewerkers om parttime te werken wanneer dat nodig zou zijn (wlb)
28. dat medewerkers een bovengemiddeld salaris ontvangen voor de functie die zij beoefenen (par)

29. selectiviteit bij het aannemen van nieuwe werknemers (rs)
30. dat medewerkers met een eerlijk beloningssysteem worden beoordeeld (par)
31. dat medewerkers aantrekkelijke secundaire arbeidsvoorwaarden hebben (par)
32. ondersteuning van werkende ouders (wlb)

Extra items

33. een jaarlijks management development committee (sp)
34. training en ontwikkeling van medewerkers gericht op toekomstige opvolgingsplanning binnen de organisatie (sp)
35. de inrichting van het aanname beleid op opvolgingsplannen (sp)
36. het pensioen van medewerkers in organisatie –X- (p)
37. organisatie design (od)
38. organisatie ontwikkeling ten aanzien van veranderingen op sociaal, economisch & cultureel gebied (od)
39. vraagstukken aangaande het ontwerp van organisatie design (od)
40. de functieomschrijvingen van de medewerkers in organisatie –X- (fo)

Individual performance scale

De volgende vragen zullen gaan over hoe u uw eigen werkzaamheden beoordeelt. Vanzelfsprekend wordt deze informatie (zoals dat geldt voor de gehele enquête) vertrouwelijk behandeld.

7 puntschaal strongly disagree- strongly agree

1. Ik heb er alle vertrouwen in dat ik mijn prestatiedoelen kan behalen
2. Het niveau van mijn individuele prestaties afgelopen jaar was uitstekend
3. Ik behaal regelmatig mijn doelen
4. Mijn individuele doelen ondersteunen (direct) de organisatie doelen
5. Mijn individuele prestaties zijn afgelopen jaar significant verbeterd

Achtergrond variabelen respondent

Tot slot volgen nog enkele vragen over u zelf, deze zijn bedoeld om een beeld te krijgen van de respondentengroep.

1. Wat is uw leeftijd
2. Bent u een
 - Man
 - vrouw
3. Hoeveel jaar bent u werkzaam als HR adviseur?
.....
4. Wat is uw hoogst genoten opleiding?
 - MAVO/ VMBO
 - HAVO/ MBO
 - VWO
 - HBO/ WO Bachelor
 - WO Master

Wanneer u geïnteresseerd bent naar de uitkomsten van het onderzoek vult u hieronder uw email adres in (dit is niet verplicht)

.....

Hieronder is nog ruimte voor een toelichting op de ingevulde vragenlijst en/ of eventuele opmerkingen.

Hartelijk dank voor uw medewerking.



