

# Samenwerking tussen HR shared services en HR business partners

**Lotte D. Kramer**

*Universiteit Utrecht*

**Samenvatting.** Om een strategische focus van Human Resources te bewerkstelligen, moeten verschillende rollen samenwerken binnen HR. Centraal in dit onderzoek staat de kwaliteit van de samenwerking tussen HR shared services (het centraal beleggen van de administratie) en HR business partners (personen die inzicht geven in de doelstellingen van haar klant en advies geven over de HR strategie die daar het beste bij aansluit). Aan de hand van vier variabelen (rolonduidelijkheid, rolconflict, self efficacy en perceived organizational support (POS)), is getoetst wat de kwaliteit van deze samenwerking bepaalt en wat het effect is op hun teamprestaties. In totaal is onder 143 participanten een vragenlijst afgenomen. Geconcludeerd kan worden dat tegenstrijdige werkeisen negatieve gevolgen, en het ervaren van steun vanuit de organisatie positieve gevolgen, heeft voor de samenwerking tussen HR shared services en HR business partners, en daarmee voor de prestaties van beide teams. Het is belangrijk dat goede communicatie plaatsvindt ten aanzien van de verschillende taken, zodat medewerkers van HR shared services en HR business partners weten met welke vragen ze waar terecht kunnen.

*Kernwoorden:* samenwerking, teamprestaties, HR business partners, HR shared services, rolonduidelijkheid, rolconflict, perceived organizational support, self efficacy

**Abstract.** To achieve a strategic focus of Human Resources, different roles within HR have to collaborate. Central to this research is the quality of collaboration between HR shared services, centralizing the administration, and HR business partners, who understand the objectives of its clients and advise on the HR strategy that best fits. On the basis of four variables (role unclarity, role conflict, self efficacy and perceived organizational support (POS)), the quality of this collaboration and the impact on their team performance is examined. In total, 143 participants have filled out a questionnaire. It is concluded that conflicting work demands have negative impact, and perceived support from the organization have a positive impact, for the collaboration between HR shared services and HR business partners and hence the performance of both teams. It is important that good communication takes place regarding the various tasks, so that employees of HR shared services and HR business partners know that they can go where.

*Keywords:* collaboration, teamperformance, HR business partners, HR shared services, role unclarity, role conflict, perceived organizational support, self efficacy

---

*Correspondentie aangaande dit onderzoek kan gericht worden aan Lotte D. Kramer.*

*Emailadres: [kramer.ld@gmail.com](mailto:kramer.ld@gmail.com).*

Globalisering, informatietechnologie, nieuwe kennis en andere continue veranderingen in de markt dwingen organisaties om constant te evalueren hoe ze functioneren, en voortdurend te veranderen (Beer, 1997; Lawler & Mohrman, 2003). In de concurrentiestrijd is het van belang dat organisaties meer responsief zijn, waarde toevoegen en efficiënte services bieden aan interne en externe klanten (Beatty & Schneier, 1997). Organisaties verwachten van de Human Resources (HR) functie dat zij mee bewegen met deze veranderingen om competitief voordeel op te leveren en te kunnen voldoen aan de toenemende nadruk op klanttevredenheid. HR kan competitief voordeel opleveren door meer aandacht te besteden aan de strategische kant en hierdoor bij te dragen aan het bedrijfssucces (Boxall & Purcell, 2003). Door deze verandering is de focus van HR verschoven van de traditionele ondersteunende rol van een personeelsprofessional naar HR als een leveringsfunctie die bijdraagt aan het bedrijfssucces en die in staat is om strategische informatie te verschaffen aan organisaties (Caldwell, 2008; Wright, 2008).

Deze verschuiving van focus van HR heeft significante gevolgen voor de verschillende rollen binnen HR (Lawler, Bordeau & Mohrman, 2006). Om de positie te verbeteren met betrekking tot de strategische bijdrage, zijn andere inhoudelijke vaardigheden nodig. De nieuwe HR professionals moeten kennis hebben van financiën, de behoeften en vereisten van externe klanten, concurrenten, informatietechnologie en andere business processen (Yueng, Brockbank & Ulrich, 2003). Om deze reden is in de afgelopen tien jaar de *business partnerrol* ontstaan binnen HR (Caldwell, 2008). Een HR business partner heeft inzicht in de doelstellingen van haar klant en geeft de klant advies over de HR strategie die daar het beste bij aansluit (Ulrich, 2005).

Om aan de functie van HR als personeelsfunctionaris en strategische partner te blijven voldoen, worden de administratieve taken steeds vaker centraal belegd in organisaties. Zo kunnen HR business partners zich meer richten op het invullen van de rol van strategische business partner, aangezien zij minder belast worden met administratieve taken (Ulrich, 1995). De administratieve HR activiteiten, zoals de verwerking van salaris, ziekteverzuim en pensioen, vallen in dit onderzoek onder de noemer *HR shared services*. HR shared services kan worden gezien als een centrum of locatie binnen de organisatie waar verschillende transactionele activiteiten op het gebied van HR worden geconcentreerd en gedeeld en waarbij HR diensten worden geleverd aan interne partners van de organisatie. (Reilly, Tamkin & Broughton, 2007). Omdat beide activiteiten van belang zijn om de interne klant goed te ondersteunen op HR gebied, is van belang dat HR shared services en HR business partners samenwerken. Samen kunnen zij zorgen voor een strategische focus van HR.

Deze tweedeling binnen HR komt steeds vaker voor in organisaties, terwijl naar deze samenwerking weinig onderzoek gedaan is. Uit onderzoek van Redman, Snape, Wass en Hamilton (2007) blijkt dat de afstand tussen HR shared services en de HR business partners groot is. Tevens wordt in dat onderzoek aangegeven dat het gezamenlijk gevoel ontbreekt en dat weinig begrip bestaat tussen HR shared service en de HR business partners. De samenwerking lijkt dus niet altijd optimaal te verlopen.

Het huidige onderzoek richt zich op de samenwerking tussen HR shared services en HR business partners. De onderzoeksvraag luidt: *Wat bepaalt de kwaliteit van samenwerking tussen HR shared services en HR business partners en wat heeft dit voor een effect op hun teamprestaties?*

Het doel van dit onderzoek is om factoren die van invloed zijn op de samenwerking tussen HR shared services en HR business partners te bepalen. Het is relevant om te weten welke factoren van invloed zijn op de samenwerking tussen HR shared services en HR business partners, omdat hiermee tevens mogelijke verbeterpunten aan het licht komen. Dit leidt tot praktische implicaties voor organisaties die een scheiding hebben aangebracht, of aan het begin van deze scheiding staan, tussen HR shared services en HR business partners, die de organisatie van HR kunnen verbeteren.

Daarnaast geeft dit onderzoek een verdiepingsslag aan het model van Ulrich (2005), waarin centraal staat hoe HR een strategische focus kan bewerkstelligen door onder andere een scheiding tussen HR shared services en HR business partners. In dit onderzoek wordt dieper ingegaan op de kwaliteit van deze samenwerking en factoren die van invloed zijn hierop, waar Ulrich (2005) niet op in gaat.

### **Samenwerking**

Zoals hierboven aangegeven, blijkt uit onderzoek van Redman et al. (2007) dat de afstand tussen HR shared services en de HR business partners groot is. In de literatuur zijn verschillende verklaringen te vinden voor dit gevoel van afstand tussen HR shared services en HR business partners. In de literatuur komt als eerste verklaring naar voren dat HR shared services wordt neergezet als een apart team administratieve mensen dat niet met de rest van HR te maken heeft (Cooke, 2006; Redman et al., 2007). HR shared services wordt niet neergezet als een team dat samen met de HR business partners voor een strategische focus van HR zorgt. Dit terwijl zij ter ondersteuning dienen te zijn van HR business partners en daarmee een bijdrage leveren aan de organisatie.

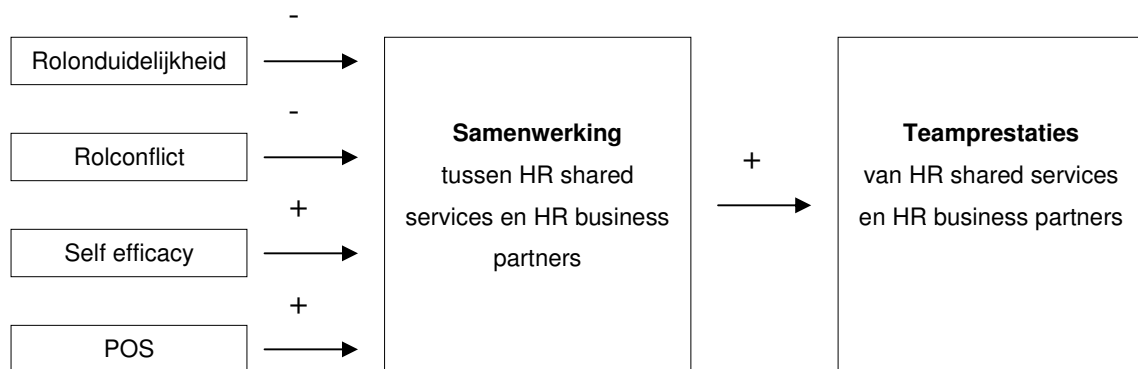
Een tweede verklaring is dat medewerkers van HR shared services in veel organisaties op een andere locatie werken dan de HR business partners (Redman et al., 2007). Deze geografische afstand kan van invloed zijn op de samenwerking tussen HR shared services en HR business partners doordat de drempel verhoogd wordt om ondersteuning aan elkaar te vragen en voor vertraging in het samenwerkingsproces zorgt. Men kan niet zomaar bij elkaar naar binnen lopen voor vragen en is dus minder bekend met en minder betrokken bij elkaars werk.

Een laatste verklaring in de literatuur voor het gevoel van afstand tussen HR shared services en HR business partners is dat de taken niet duidelijk zijn voor elkaar. De medewerkers weten niet wat ze van elkaar kunnen verwachten (Cooke, 2006). Deze onduidelijkheden kunnen van invloed zijn op de samenwerking, bijvoorbeeld doordat de HR business partners HR shared services minder benaderen dan zij zouden kunnen doen en daarmee meer belast worden met administratieve taken dan nodig.

### Onderzoeksmodel

Volgens de literatuur zijn verschillende factoren van invloed op de kwaliteit van samenwerking tussen HR shared services en de HR business partners. In dit onderzoek worden de factoren rolonduidelijkheid, rolconflict, self efficacy en Perceived Organizational Support (POS) als factoren gezien die van invloed zijn op deze samenwerking.

Onderstaand model is leidend voor dit onderzoek. De hypothesen die voortkomen uit dit model, worden in de volgende hoofdstukken uitgelegd.



**Figuur 1.** Onderzoeksmodel

### Samenwerking en teamprestaties

Het is belangrijk dat HR business partners en het HR service center goed samenwerken om de strategische focus van HR te bewerkstelligen. De kwaliteit van de samenwerking tussen HR business partners en HR shared services wordt in dit onderzoek gemeten door het construct Team Work Quality (TWQ). Dit construct meet de interacties in een team: hoe goed teamleden taakrelevante informatie communiceren (Hoegl & Gemuenden, 2001).

De opbrengsten van samenwerking worden in de literatuur veelal gedefinieerd in termen van 'prestaties' (Mathieu, Maynard, Rapp & Gilson, 2008). Waaruit die 'prestaties' precies bestaan is echter afhankelijk van een veelheid aan factoren zoals de context en taak van het team. De belangrijkste boodschap van Mathieu et al. (2008) is dan ook dat definities van relevante criteria voor het meten van teamprestaties per geval verschillen. In dit onderzoek zal invloed op de teameffectiviteit en de teamprestaties gemeten worden van de HR business partners, van het HR service center en de hele HR afdeling (Aube & Rousseau, 2005).

Volgens Cohen en Bailey (1997) zorgt een goede samenwerking voor een toename in de teameffectiviteit. Interactie, in de vorm van het communiceren van taakrelevante informatie, tussen teamleden heeft invloed op de effectiviteit van een team. Aangezien HR shared services vaak op een andere locatie gevestigd is dan de HR business partners (Redman et al., 2007), zal de communicatie tussen HR shared services en HR business partners wellicht lastig verlopen. De drempel wordt verhoogd om ondersteuning te vragen en vertraging treedt op in het samenwerkingsproces. De verwachting is de verminderde communicatie zorgt voor

slechtere teamprestaties. In dit model wordt ervan uitgegaan dat samenwerking een positieve invloed heeft op teamprestaties.

*Hypothese 1: De samenwerking tussen HR shared services en de HR business partners heeft een positieve relatie met de teamprestaties.*

### **Invloed van rolonduidelijkheid en rolconflict**

Factoren die van invloed kunnen zijn op de samenwerking zijn rolonduidelijkheid en rolconflict. Rolonduidelijkheid houdt in dat onzekerheid bestaat over wat bereikt moet worden in een baan (Chang & Hancock, 2003; Matteson & Ivancevich, 1982). Wanneer een individu twee of meer werkeisen heeft die elkaar tegenwerken, is sprake van rolconflict (Rizzo, House & Lirtzman, 1970).

Gesteld wordt dat rolonduidelijkheid en rolconflict veroorzaakt worden door een aantal situaties: een gebrek aan de vereiste informatie, een gebrek aan communicatie van de bestaande informatie, of de ontvangst van tegenstrijdige berichten van de verschillende kanten (Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek & Rosenthal, 1964). Aangezien de rol van HR business partner in veel organisaties nieuw is, is de kans aanwezig dat gebrek aan de vereiste informatie bestaat. Voor HR business partners en HR shared services is vaak nog niet duidelijk wat de taken zijn en waar men heen moet met bepaalde vragen (Cooke, 2006). Deze onduidelijkheden kunnen van invloed zijn op de samenwerking. Een gebrek aan overeenstemming of coördinatie tussen verschillende rollen zorgt voor een patroon van verwachtingen die tegenstrijdigheden veroorzaken of er wordt onvoldoende rekening gehouden met de behoeften en capaciteiten van de persoon (Kahn et al., 1964).

Rolconflict en rolonduidelijkheid zijn geïdentificeerd als belangrijke oorzaken van stress op het werk (Katz & Kahn, 1978; Lambert & Lambert, 2001). Onderzoek wijst uit dat tevens talrijke andere consequenties van rolconflict en rolonduidelijkheid kunnen zijn, waaronder vijandigheid, ontevredenheid, afname van professionele prestaties, moeilijkheden met beslissingen maken, verminderde efficiëntie en verdraaiing van de realiteit (Katz & Kahn, 1978; Lambert & Lambert, 2001). Gezien de verminderde prestaties en efficiëntie, is de verwachting dat rolconflict en rolonduidelijkheid een negatief effect hebben op de samenwerking en de teamprestaties.

*Hypothese 2: Rolonduidelijkheid heeft een negatieve relatie met de samenwerking tussen en de teamprestaties van HR shared services en de HR business partners.*

*Hypothese 3: Rolconflict heeft een negatieve relatie met de samenwerking tussen en de teamprestaties van HR shared services en de HR business partners.*

### **Invloed van self efficacy**

Een andere factor die wellicht van invloed is op de samenwerking tussen HR shared services en HR business partners is self efficacy. Het begrip self efficacy (Bandura, 1982) wordt gebruikt om het geloof van een persoon in eigen kunnen te beschrijven. In dit onderzoek betreft het het geloof in eigen kunnen op het werk. Self efficacy speelt een belangrijke rol bij het menselijk functioneren, omdat het invloed heeft op de doelen en aspiraties, de verwachte uitkomsten en kansen in de sociale omgeving (Stajkovic & Luthans, 1998).

Een lage mate van self efficacy leidt ertoe dat mensen eerder opgeven als ze geconfronteerd worden met een moeilijke taak terwijl diegenen met een hoge mate van self efficacy eerder de uitdaging aan zullen gaan en door zullen zetten. Complexe taken verschillen van minder complexe taken, omdat meer gevraagd wordt van de kennis, de cognitieve vaardigheden, geheugen capaciteit, informatieverwerking, en lichamelijke inspanning (Bandura, 1982). Aangezien er een nieuwe rolverdeling op de HR afdeling is, namelijk HR shared services en HR business partners, zullen tevens nieuwe taken uitgevoerd moeten worden. Dit zal meer vragen van de kennis en de informatieverwerking van de medewerkers. Zij moeten tevens samenwerken om samen tot een strategische focus van HR te komen en dit vraagt ook dat ze elkaars rollen kennen om elkaar te kunnen ondersteunen en te weten waarin ze ondersteund kunnen worden.

Des te meer is het van belang dat de medewerkers geloven in eigen kunnen om deze rolverandering aan te gaan. Als men gelooft in eigen kunnen, zullen de moeilijke taken gezien worden als een uitdaging. Stajkovic en Luthans (1998) tonen aan dat de prestatie op het werk toeneemt als men gelooft in eigen kunnen.

De verwachting is dat als men gelooft in zichzelf, dat de samenwerking beter verloopt. Dit wordt tevens verwacht bij de teamprestaties: als men gelooft in zichzelf, zal het team beter presteren.

*Hypothese 4: Self efficacy heeft een positieve relatie met de samenwerking tussen en de teamprestaties van HR shared services en de HR Business Partners.*

### **Invloed van Perceived Organizational Support**

Een factor die mogelijk van invloed is op de samenwerking tussen HR shared services en HR business partners is Perceived Organizational Support (POS). Onder POS wordt de mate verstaan waarin werknemers geloven dat de organisatie het aandeel dat zij leveren waardeert, en dat de organisatie oog heeft voor de zorgen van de werknemer over eigen welzijn (Van Emmerik & Euwema, 2006). Als de werknemers het idee hebben dat de organisatie zich om hen bekommert, ervaren ze POS. Uit een onderzoek van Rhoades, Eisenberger en Armeli (2001) onder 367 werknemers van verschillende organisaties blijkt dat hoe meer POS ervaren wordt, hoe sterker de emotionele binding met de organisatie is. Volgens Fuller, Barnett, Hester en Relyea (2003) wordt dit verklaard door de 'exchange

theory': werknemers voelen zich betrokken bij de organisatie, als ze ervaren dat de organisatie betrokken is bij de werknemers.

Volgens Eisenberger, Jones, Aselage en Sucharski (2004) zal POS leiden tot verantwoordelijkheidsgevoel aangaande het werk, het uitvoeren van extra werkzaamheden en afname van afwezigheid. Als de organisatie vertrouwen heeft in teams, ze waardering geeft en ondersteuning biedt waar nodig, zullen teams goed blijven functioneren (Cohen, Ledford & Spreitzer, 1996). Het is belangrijk dat de medewerkers van HR shared services en de HR business partners goed blijven functioneren, om samen de HR functie uit te voeren.

Als medewerkers van HR shared services en HR business partners ervaren dat de organisatie betrokken is bij hen, voelen zij zich meer betrokken bij de organisatie en zullen zij goed blijven functioneren en verantwoordelijkheidsgevoel hebben naar elkaar. De verwachting is dat dit zorg voor een betere samenwerking en betere teamprestaties.

*Hypothese 5: Perceived Organizational Support heeft een positieve relatie met de samenwerking tussen HR shared services en de HR business partners.*

### **Mediatie-effect samenwerking**

De kwaliteit van de samenwerking tussen HR shared services en HR business partners is in dit onderzoek mogelijk een mediator. Dit houdt in dat de kwaliteit van de samenwerking tussen HR shared services en HR business partners de relatie tussen de onafhankelijke variabelen (rolonduidelijkheid, rolconflict, self efficacy en POS) en de teamprestaties tot stand brengt.

*Hypothese 6: De samenwerking tussen HR shared services en HR business partners medieert tussen de onafhankelijke variabelen (rolonduidelijkheid, rolconflict, self efficacy en POS) en de teamprestaties.*

## **Methoden**

### **Respondenten**

Aan dit onderzoek deden respondenten van zes organisaties mee, die werkzaam zijn in een aantal sectoren van de arbeidsmarkt (waaronder toerisme, financieel zakelijke dienstverlening, handel en industrie). Voor dit onderzoek is een vragenlijst afgenomen bij HR afdelingen die een splitsing hebben aangebracht tussen de rol van HR shared services en HR business partners.

Voor deze studie zijn 255 vragenlijsten uitgezet onder medewerkers van HR shared services en HR business partners. In totaal hebben 143 werknemers de vragenlijst ingevuld, wat resulteert in een acceptabel responspercentage van 56.1%. Daarvan is 48.3% werkzaam bij HR shared services en 51.7% bij HR business partners. De HR business partners zijn over

het algemeen hoog opgeleid (95.9% heeft hoger beroepsonderwijs of hoger afgerond). De medewerkers van HR shared services zijn minder hoog opgeleid (49.3% heeft hoger beroepsonderwijs of hoger afgerond).

Van alle respondenten is 76.2% vrouw en 23.8% man. De leeftijd varieerde van 24 tot 61 jaar, met een gemiddelde van 41.4 jaar ( $SD = 9.67$ ). Gemiddeld werken de respondenten 11.5 jaar ( $SD = 10.6$ ) in de organisaties met een gemiddelde van 34.4 uur per week ( $SD = 5.5$ ).

### **Procedure**

Voor dit onderzoek zijn kwantitatieve gegevens verzameld aan de hand van een online vragenlijst, welke via netquestionnaires is gepresenteerd (NetQ, 2010). Zie bijlage 1 voor de vragenlijst. Voorafgaand aan de vragenlijst zijn de respondenten geïnformeerd over de aanleiding van het onderzoek en de duur met betrekking tot het invullen van de vragenlijst. De anonimiteit van de respondenten is tevens benadrukt.

Respondenten hebben alle vragen moeten beantwoorden. Om een hogere respons te krijgen is de vragenlijst via de leidinggevende van de personen verzonden en werd benadrukt dat de leidinggevende de individuele resultaten niet te zien zou krijgen.

### **Meetinstrumenten**

*Rolonduidelijkheid en rolconflict* zijn gemeten met de Vragenlijst Beleving en Beoordeling van Arbeid (VBBA, Van Veldhoven & Meijman, 1994). Voorbeelditems zijn: 'weet u precies wat anderen op uw werk van u verwachten?' (rolonduidelijkheid) en 'krijgt u tegenstrijdige opdrachten?' (rolconflict). De items worden gemeten op een vijfpuntsschaal lopend van "nooit" tot "altijd". Cronbach's alpha van de schaal rolonduidelijkheid is .70. Van rolconflict is de Cronbach's alpha .68.

Het construct *self efficacy* is gericht op vragen over het vertrouwen van een werknemer in zichzelf (Chen, Gully & Eden, 2001). De items zijn: 'in het algemeen kan ik de doelen die ik voor mij zelf gesteld heb bereiken', 'ik heb er vertrouwen in dat mijn werk effectief kan uitvoeren' en 'ook voor moeilijke taken geldt dat ik ze zeker goed kan uitvoeren'. De items worden gemeten op een vijfpuntsschaal lopend van "helemaal niet passend bij mij" tot "helemaal passend bij mij". Cronbach's alpha is .81.

Het construct *Perceived Organizational Support* is gericht op vragen over de organisatie (Rhoades & Eisenberger, 2001). De items over de organisatie zijn: 'deze organisatie is echt betrokken bij het welzijn van haar medewerkers', 'deze organisatie zorgt voor hulp en ondersteuning als medewerkers dat nodig hebben' en 'deze organisatie is altijd bereid om zich in te zetten voor haar medewerkers'. De items zijn gemeten op een vijfpuntsschaal lopend van "geheel oneens" tot "geheel eens". Cronbach's alpha is .93.

De *samenwerking tussen HR shared services en HR business partners* wordt gemeten door de Teamwork Quality (Hoegl & Gemuenden, 2001). In deze studie zijn vijf facetten gemeten: communicatie ('er is frequente communicatie tussen HR business partners en HR



shared services'), coördinatie ('het werk aan taken wordt nauw afgestemd met HR shared services'), balans van de bijdrage van de leden ('iedereen van HR shared services voelt zich volledig verantwoordelijk voor gezamenlijke doelen'), wederzijdse ondersteuning ('suggesties en bijdragen worden door HR shared services gerespecteerd'), inzet van het andere team ('iedereen van HR shared services voelt zich volledig verantwoordelijk voor gezamenlijk doelen') en cohesie ('er is een nauwe band tussen HR business partners en medewerkers van HR shared services'). De items zijn gemeten op een vijfpuntsschaal lopend van "geheel oneens" tot "geheel eens". Cronbach's alpha van de schaal samenwerking is .93.

Het *teampresteren van HR shared services en HR business partners* wordt gemeten door de teamperformance schaal van Aube en Rousseau (2005) en de teameffectiviteit schaal van Tjosvold, Hui, Ding en Hu (2003). Deze twee schalen worden op twee verschillende manieren gevraagd. Ten eerste wordt gevraagd naar de teamprestaties in het eigen team. Bijvoorbeeld voor de HR business partners: 'bij de HR business partners waar ik werk zorgt iedereen dat zijn/haar werk gedaan wordt'. Ten tweede wordt gevraagd naar het teampresteren van de hele HR afdeling. Een voorbeelditem hiervan is: 'binnen de HR afdeling zorgt iedereen dat zijn/haar werk gedaan wordt'. Teamperformance en teameffectiviteit zijn samengenomen, aangezien de correlatie  $r = .50$ ,  $p < .01$  betreft. Cronbach's alpha van de schaal teampresteren is .80.

### **Statistische analyse**

Voor de analyses van de gegevens is gewerkt met SPSS (versie 16.0). Betrouwbaarheidsanalyses zijn uitgevoerd om te onderzoeken of de items in voldoende mate onderling samenhangen. Hiervoor is gekeken naar de Cronbach's alpha's. Er is geen sprake van missing values, aangezien de respondenten verplicht zijn met de online vragenlijst om de hele vragenlijst in te vullen.

De hypothesen zijn getoetst in een regressieanalyse. Om het mogelijke mediatie-effect te onderzoeken is de methode gevolgd van Baron en Kenny (1986). In de eerste stap wordt de samenhang tussen de onafhankelijke variabelen (rolonduidelijkheid, rolconflict, self efficacy en POS) en de afhankelijke variabele (de teamprestaties) onderzocht. In de tweede stap wordt de samenhang tussen de onafhankelijk variabelen en de mediator (de samenwerking tussen HR shared services en HR business partners) onderzocht. In de derde stap moet blijken dat de mediator de afhankelijke variabele beïnvloed. In de vierde stap wordt onderzocht of het effect van de onafhankelijke variabele op de afhankelijke variabele verdwijnt (volledige mediatie) of verzwakt (gedeeltelijke mediatie), als er gecontroleerd wordt voor de mediator.

Wanneer bij de mediatieanalyse sprake is van een significant effect wordt het sterk aanbevolen om nog een extra toets uit te voeren. Deze toets wordt uitgevoerd om te bepalen hoe sterk significant de afname van de Beta is. De toets die hiervoor wordt gebruikt is de Sobel test (Preacher & Hayes, 2004).

## Resultaten

### Beschrijvende statistieken

De Pearson's correlatiecoëfficiënten zijn berekend om de samenhang tussen de variabelen aan te tonen. In tabel 1 zijn de beschrijvende en psychometrische eigenschappen van de variabelen beschreven door middel van de gemiddelden, de standaarddeviatie en de correlatie coëfficiënten. De correlaties tussen de variabelen zijn, op enkele uitzonderingen na, zoals verwacht mag worden volgens de theorie. Enkele correlaties zijn opvallend, zo blijkt de samenhang tussen rolonduidelijkheid en de drie constructen rolconflict, zelfvertrouwen en Perceived Organizational Support significant (respectievelijk  $r = .30, p < .01$ ;  $r = .23, p < .01$ ;  $r = .26, p < .01$ ). Tevens blijkt de samenhang tussen self efficacy en de samenwerking niet significant ( $r = .04; ns$ ), wat niet overeen komt met de theorie.

### Hypothesen toetsen

De hypothesen zijn getoetst in een regressieanalyse. Volgens hypothese 1 is er een positieve relatie tussen de samenwerking van HR shared services en de HR business partners en de teamprestaties. Gekozen is om voor deze hypothese een onderscheid te maken in drie groepen bij deze variabelen, zodat meer gedetailleerde resultaten worden verkregen. De invloed van de samenwerking op de teamprestaties van de HR business partners (hun eigen blik), van HR shared services (hun eigen blik) en van de gehele HR afdeling wordt getoetst in deze hypothese.

De relatie tussen de samenwerking en de teamprestaties van de HR business partners is significant ( $\beta = .38, p < .01$ ) en positief. De relatie tussen de samenwerking en de teamprestaties van HR shared services is significant ( $\beta = .46, p < .01$ ) en positief. De relatie tussen de samenwerking en de prestaties van de hele HR afdeling is significant en positief ( $\beta = .51, p < .01$ ). Dit betekent dat hypothese 1 volledig wordt ondersteund.

### *Rolonduidelijkheid, samenwerking en teamprestaties*

In figuur 2 is een samenvatting te vinden van hypothese 2 en het deel van hypothese 6 met betrekking tot rolonduidelijkheid. Volgens hypothese 2 heeft rolonduidelijkheid een negatieve relatie met de samenwerking en de teamprestaties. De teamprestaties betreffen vanaf nu de prestaties van de HR business partners en HR shared services samen, waarbij het gaat om de visie van het presteren van het eigen team (dus de HR business partners oordelen over hun eigen presteren). De relatie tussen rolonduidelijkheid en de samenwerking is significant en positief ( $\beta = .18, p < .05$ ). De relatie tussen rolonduidelijkheid en de teamprestaties is positief en significant ( $\beta = .23, p < .01$ ), wat betekent dat minder onduidelijkheid samengaat met betere prestaties. Hypothese 2 is volledig ondersteund.

**Tabel 1.** Gemiddelden, standaarddeviaties en Pearson correlatiecoëfficiënten (N = 143)

	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6	7
1 Rolonduidelijkheid	3.80	.52	-						
2 Rolconflict	1.71	.47	-.30**	-					
3 Self efficacy	4.10	.57	.23**	-.33**	-				
4 POS	3.40	.85	.26**	-.42**	.17*	-			
5 Samenwerking	2.91	.64	.18*	-.34**	.04	.57**	-		
6 Prestaties eigen team	3.82	.49	.23**	-.20*	.17*	.26**	.37**	-	
7 Prestaties HR afdeling	3.54	.51	.17*	-.33**	.17*	.45**	.51**	.51**	-

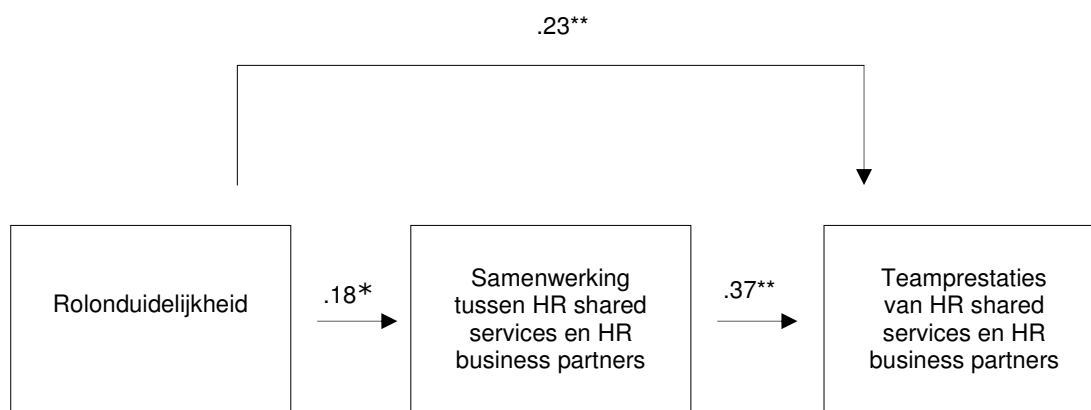
*NB:* Alle variabelen zijn gemeten op een vijfpunts Likertschaal.

\*\*  $p < .01$  (2-zijdig), \*  $p < .05$  (2-zijdig).

Hypothese 6 veronderstelt dat de samenwerking tussen HR shared services en HR business partners medieert tussen de onafhankelijke variabelen (rolonduidelijkheid, rolconflict, self efficacy en POS) en de teamprestaties. Er zijn regressieanalyses uitgevoerd om te toetsen of aan de vier condities voor mediatie voldaan wordt (Baron & Kenny, 1986). Hier wordt ingegaan op rolonduidelijkheid.

De eerste stap is dat de onafhankelijke variabele (rolonduidelijkheid) moeten correleren met de afhankelijke variabele (teamprestaties). De tweede stap is dat de onafhankelijke variabelen moeten correleren met de mediator (samenwerking). Bij de uitleg van hypothese 2 is te vinden dat aan deze twee condities wordt voldaan. De derde stap is dat de mediator de afhankelijke variabele moet beïnvloeden. De relatie tussen samenwerking en de teamprestaties is significant ( $\beta = .37, p < .01$ ). De laatste stap is dat het effect van de onafhankelijke variabele op de afhankelijke variabele moet afnemen als er gecontroleerd wordt voor de mediator. Uit de regressieanalyse blijkt dat de relatie tussen rolonduidelijkheid en teamprestaties afneemt, maar nog wel significant is als er gecontroleerd wordt voor samenwerking ( $\beta = .17, p < .05$ ). Voor rolonduidelijkheid wordt voldaan aan de vier voorwaarden van Baron en Kenny (1986). Hier opvolgend is met behulp van de Sobel test (Preacher & Hayes, 2004) onderzocht het indirecte (mediatie) effect significant is. Door de Sobel test is aangetoond dat dit indirecte effect significant is ( $p < .05$ ).

Zodoende kan geconcludeerd worden dat de samenwerking een gedeeltelijke mediërende rol heeft tussen rolonduidelijkheid en de teamprestaties. Hypothese 6 wordt met betrekking tot rolonduidelijkheid ondersteund.



**Figuur 2.** Resultaten van een mediatie-analyse betreffende de relatie tussen rolonduidelijkheid en teamprestaties

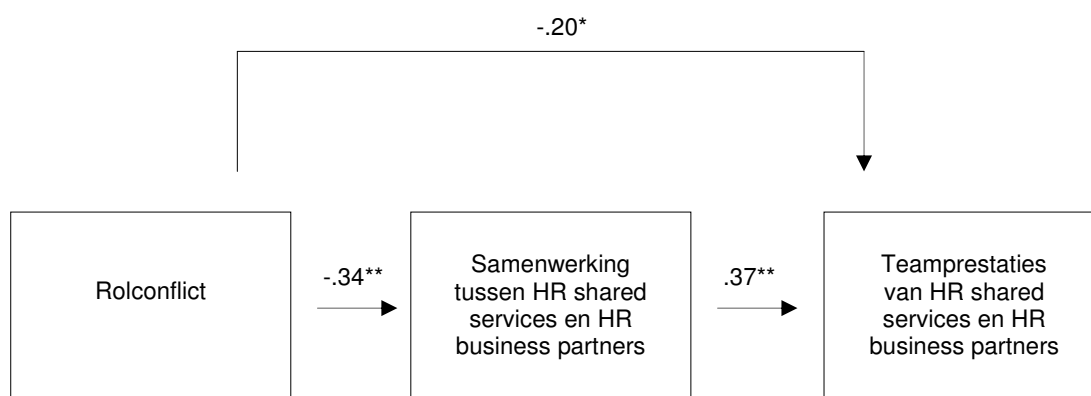
### *Rolconflict, samenwerking en teamprestaties*

In figuur 3 is een samenvatting te vinden van hypothese 3 en het deel van hypothese 6 met betrekking tot rolconflict. Volgens hypothese 3 heeft rolconflict een negatieve relatie met de samenwerking en de teamprestaties. De relatie tussen rolconflict en de samenwerking is

significant en negatief ( $\beta = -.34, p < .01$ ). De relatie tussen rolconflict en de teamprestaties is positief en significant ( $\beta = -.20, p < .05$ ). De hypothese is dus verworpen.

Hypothese 6 veronderstelt dat de samenwerking tussen HR shared services en HR business partners medieert tussen rolconflict en de teamprestaties. Aan de eerste twee condities van Baron en Kenny (1986) wordt voldaan, zoals hierboven bij hypothese 3 te lezen is. Aan de derde conditie, de mediator moet de afhankelijke variabele beïnvloeden, wordt tevens voldaan. De relatie tussen samenwerking en de teamprestaties is significant ( $\beta = .37, p < 0.01$ ). De laatste stap is dat het effect van de onafhankelijke variabele op de afhankelijke variabele moet afnemen als er gecontroleerd wordt voor de mediator. Uit de regressieanalyse blijkt dat de relatie tussen rolconflict en teamprestaties afneemt en niet meer significant is als er gecontroleerd wordt voor samenwerking ( $\beta = -.09, p > .05$ ). Bij de onafhankelijke variabele rolconflict wordt voldaan aan alle vier de voorwaarden van Baron en Kenny (1986). Hier opvolgend is met behulp van de Sobel test (Preacher & Hayes, 2004) aangetoond dat het indirecte (mediatie) effect significant is ( $p < .01$ ).

Geconcludeerd kan worden dat de samenwerking een volledig mediërende rol heeft tussen rolconflict en de teamprestaties. Hiermee wordt hypothese 6 ondersteund met betrekking tot rolconflict.

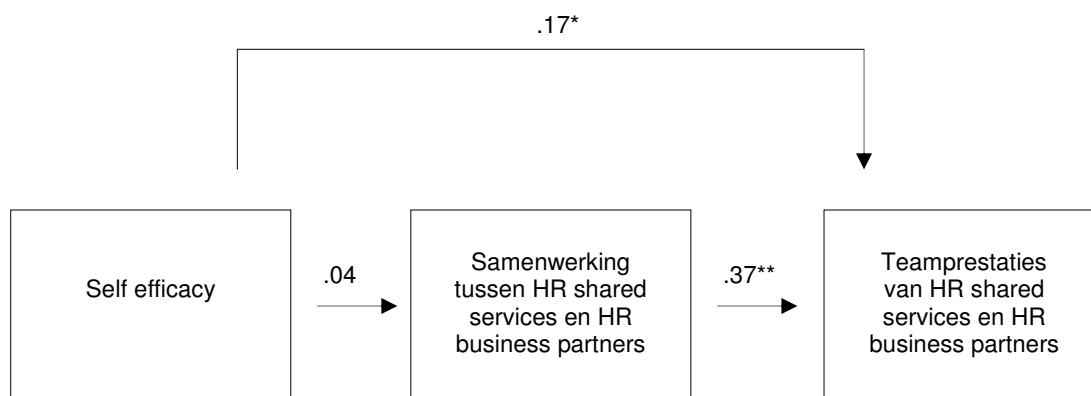


**Figuur 3.** Resultaten van een mediatie-analyse betreffende de relatie tussen rolconflict en teamprestaties.

#### *Self efficacy, samenwerking en teamprestaties*

In figuur 4 is een samenvatting te vinden van hypothese 4 en het deel van hypothese 6 met betrekking tot self efficacy. Volgens hypothese 4 heeft self efficacy een positieve relatie met de samenwerking en de teamprestaties. De relatie tussen self efficacy en de samenwerking is niet significant ( $\beta = .04, ns$ ). De relatie tussen self efficacy en de teamprestaties is positief en significant ( $\beta = .17, p < .05$ ). De hypothese is dus gedeeltelijk verworpen. In de rest van het onderzoek wordt nog uitgegaan van een significante relatie tussen self efficacy en de teamprestaties.

Hypothese 6 veronderstelt dat de samenwerking tussen HR shared services en HR business partners medieert tussen self efficacy en de teamprestaties. Hierboven is af te lezen dat er niet wordt voldaan aan de tweede conditie, namelijk dat self efficacy en de samenwerking correleert. Hiermee wordt hypothese 6 verworpen met betrekking tot self efficacy.



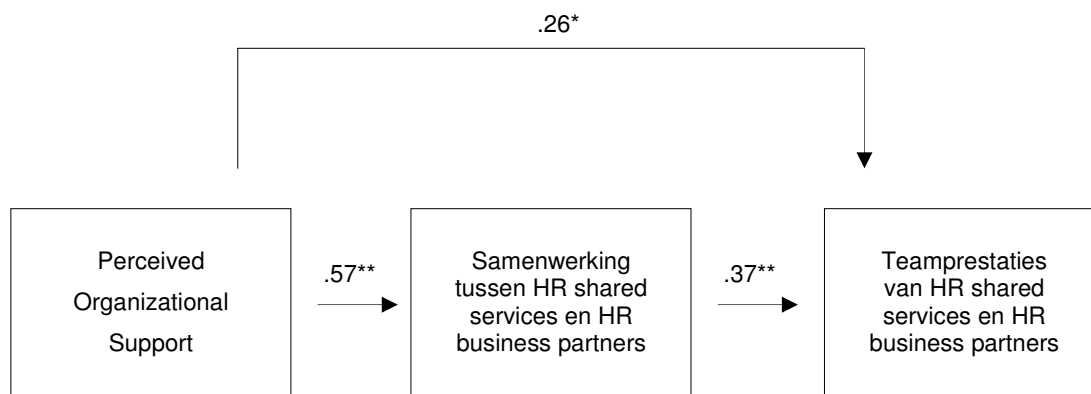
**Figuur 4.** Resultaten van een mediatie-analyse betreffende de relatie tussen self efficacy en teamprestaties.

#### *Perceived Organizational Support, samenwerking en teamprestaties*

In figuur 5 is een samenvatting te vinden van hypothese 5 en het deel van hypothese 6 met betrekking tot POS. Volgens hypothese 5 heeft POS een positieve relatie met de samenwerking en de teamprestaties. De relatie tussen POS en de samenwerking is significant en positief ( $\beta = .57, p < .01$ ). De relatie tussen POS en de teamprestaties is positief en significant ( $\beta = .26, p < .01$ ). De hypothese is dus ondersteund.

Hypothese 6 veronderstelt dat de samenwerking tussen HR shared services en HR business partners medieert tussen POS en de teamprestaties. Aan de eerste twee condities van Baron en Kenny (1986) wordt voldaan, zoals hierboven bij hypothese 3 te lezen is. Aan de derde conditie, de mediator moet de afhankelijke variabele beïnvloeden, wordt tevens voldaan. De relatie tussen samenwerking en de teamprestaties is significant ( $\beta = .37, p < .01$ ). De laatste stap is dat het effect van de onafhankelijke variabele op de afhankelijke variabele moet afnemen als er gecontroleerd wordt voor de mediator. Uit de regressieanalyse blijkt dat de relatie tussen POS en teamprestaties afneemt en niet meer significant is als er gecontroleerd wordt voor samenwerking ( $\beta = .07, p > .05$ ). Bij de onafhankelijke variabele POS wordt voldaan aan alle vier de voorwaarden van Baron en Kenny (1986). Hier opvolgend is met behulp van de Sobel test (Preacher & Hayes, 2004) aangetoond dat het indirecte (mediatie) effect significant is ( $p < .01$ ).

Geconcludeerd kan worden dat de samenwerking een volledig mediërende rol heeft tussen POS en de teamprestaties. Hiermee wordt hypothese 6 ondersteund met betrekking tot POS.



**Figuur 5.** Resultaten van een mediatie-analyse betreffende de relatie tussen perceived organizational support en teamprestaties.

*Samenvatting mediatie-analyse*

In tabel 2 is de mediërende rol van de samenwerking tussen HR shared services en HR business partners samengevat. Deze samenwerking speelt een gedeeltelijke mediërende rol tussen de relatie van rolonduidelijkheid en teamprestaties en een volledige mediërende rol tussen enerzijds rolconflict en POS en anderzijds de teamprestaties.

**Tabel 2.** Samenvatting mediaties (N = 143)

Onafhankelijke variabelen:	Rolonduidelijkheid	Rolconflict	Self efficacy	POS
<u>Conditie 1</u>				
Onafhankelijke variabele	√	√	√	√
Teamprestaties				
<u>Conditie 2</u>				
Onafhankelijke variabele	√	√	X	√
Samenwerking				
<u>Conditie 3</u>				
Samenwerking	√	√		√
Teamprestaties				
<u>Conditie 4</u>				
Onafhankelijke variabele	√	√		√
Samenwerking				
Teamprestaties				

## Discussie

Het doel van dit onderzoek was te toetsen welke factoren de kwaliteit bepalen van de samenwerking tussen HR shared services en HR business partners en welk effect dit heeft op hun teamprestaties. Het is getoetst of rolonduidelijkheid, rolconflict, self efficacy en POS van invloed zijn op de samenwerking tussen HR shared services en HR business partners. Op deze wijze is getracht een bijdrage te leveren aan de literatuur, aangezien weinig onderzoek gedaan is naar de samenwerking tussen HR shared services en HR business partners. Op één uitzondering na, namelijk de relatie tussen self efficacy en samenwerking, werd het onderzoeksmodel bevestigd in dit onderzoek.

### Interpretatie resultaten

De samenwerking tussen HR business partners en HR shared services staat centraal in dit onderzoek en dit blijkt ook de belangrijkste conclusie uit de resultaten. HR shared services kan worden gezien als een centrum of locatie binnen de organisatie waar verschillende transactionele activiteiten op het gebied van HR worden geconcentreerd en gedeeld en waarbij HR diensten worden geleverd aan interne partners van de organisatie. (Reilly, Tamkin & Broughton, 2007). Een HR business partner heeft inzicht in de doelstellingen van haar klant en geeft advies over de HR strategie die daar het beste bij aansluit (Ulrich, 2005). De samenwerking tussen deze twee rollen speelt een cruciale rol als mediator tussen de onafhankelijke variabelen en de teamprestaties van HR shared services en HR business partners.

Wanneer een individu twee of meer werkeisen heeft die elkaar tegenwerken, is sprake van rolconflict (Rizzo, House & Lirtzman, 1970). In dit onderzoek is gevonden dat rolconflict een negatieve relatie heeft met de teamprestaties, maar volledig loopt via de samenwerking van HR shared services en HR business partners. Dit houdt in dat rolconflict een negatief effect heeft op de samenwerking en dit heeft weer slechtere teamprestaties tot gevolg. Dit is in overeenstemming met de literatuur, waar naar voren komt dat rolconflict grote consequenties heeft voor het functioneren. Zo heeft rolconflict volgens Katz en Kahn (1978) en Lambert en Lambert (2001) onder andere invloed op de vijandigheid, de afname van professionele prestaties en verminderde efficiëntie. In dit onderzoek kan de conclusie getrokken worden dat rolconflict geen direct effect heeft op de teamprestaties, maar dat de samenwerking een cruciale rol hierbij speelt. Als HR shared services en HR business partners tegenstrijdige werkeisen hebben, heeft dit negatieve gevolgen voor de samenwerking en daarmee voor de prestaties van beide teams.

Een tweede belangrijke bevinding in dit onderzoek is dat meer onzekerheid over wat bereikt moet worden in een baan, een negatief effect heeft op de teamprestaties. Uit de analyses blijkt dat deze relatie gedeeltelijk wordt verklaard door de samenwerking tussen HR shared services en HR business partners. Deze uitkomsten zijn in overeenstemming met de literatuur. Aangezien de rol van HR business partner in veel organisaties nieuw is, is de kans



aanwezig dat gebrek aan de vereiste informatie bestaat. Voor HR business partners en HR shared services is vaak nog niet duidelijk wat de taken zijn en waar men heen moet met bepaalde vragen (Cooke, 2006). Dit is van invloed op de samenwerking en de teamprestaties, bijvoorbeeld doordat de HR business partners HR shared services minder benaderen dan zij zouden kunnen doen en daarmee meer belast worden met administratieve taken dan nodig. Dit heeft daarmee effect op hun rol als strategisch adviseur.

Een derde belangrijke bevinding in dit onderzoek is dat Perceived Organizational Support (POS) geen direct positief effect heeft op teamprestaties, maar via de samenwerking tussen HR shared services en HR business partners verloopt gezien de volledig mediërende rol van deze samenwerking. Volgens Eisenberger, Jones, Aselage en Sucharski (2004) zal POS leiden tot verantwoordelijkheidsgevoel aangaande het werk, het uitvoeren van extra werkzaamheden en afname van afwezigheid. Als de organisatie vertrouwen heeft in teams, ze waardering geeft en ondersteuning biedt waar nodig, zullen teams goed blijven functioneren (Cohen, Ledford & Spreitzer, 1996). Als medewerkers van HR shared services en HR business partners ervaren dat de organisatie betrokken is bij hen, voelen zij zich meer betrokken bij de organisatie en zullen zij verantwoordelijkheidsgevoel hebben naar elkaar. Dit zorgt voor een betere samenwerking en daarmee betere teamprestaties.

Geconcludeerd kan worden dat het van groot belang is dat een goede samenwerking tussen HR shared services en HR business partners plaatsvindt om de kwaliteit van de teams te waarborgen. Volgens Ulrich (1995) is het noodzakelijk dat de verschillende rollen goed functioneren, om aan de functie van HR als personeelsfunctionaris en als strategische partner te blijven voldoen. HR business partners kunnen zich meer richten op de rol van strategische business partner, wanneer zij minder belast worden met administratieve taken. Om goed te functioneren moeten volgens dit onderzoek HR shared services en HR business partners goed samenwerken.

### **Beperkingen huidig onderzoek**

Voordat de implicaties van dit onderzoek meer in detail worden besproken, wordt eerst een aantal beperkingen genoemd. De eerste beperking is dat de hypothesen zijn getoetst door middel van zelfrapportage. Dit kan mogelijk leiden tot hogere correlaties veroorzaakt door 'common method variance' (Williams, Cote & Buckley, 1989), wat inhoudt dat de resultaten gecorreleerd zijn op grond van een gemeenschappelijke meetmethode. De verwachting is echter dat dit niet het geval is in dit onderzoek, aangezien bij het inspecteren van de correlatiematrix te zien is dat de meeste correlaties relatief zwak zijn. Verder is geen reden om aan te nemen dat voor sommige variabelen sterkere 'common method variance' aanwezig is dan voor andere variabelen, aangezien bij bestudering van de correlatiematrix te zien is dat sprake is van systematische variatie.

Een serieuzere bevinding is dat door de opzet van dit onderzoek geen uitspraken gedaan kunnen worden met betrekking tot causaliteit. Er is hier sprake van slechts één meetmoment en om uitspraken te kunnen doen over causaliteit dient een longitudinaal

onderzoek gedaan te worden met meerdere meetmomenten in de tijd (Taris & Kompier, 2006). Zapf, Dormann en Frese (1996) vonden enkele indicaties voor omgekeerde causale effecten in ongeveer de helft van de studies. Zo komt in dit onderzoek naar voren dat meer rolonduidelijkheid leidt tot slechtere samenwerking en slechtere teamprestaties. Dit kan echter ook andersom zijn, namelijk dat een slechte samenwerking ook kan leiden tot meer rolonduidelijkheid. Dit is aannemelijk, aangezien door Kahn et al. (1964) gesteld wordt dat rolonduidelijkheid onder andere wordt veroorzaakt door de volgende situaties: een gebrek aan de vereiste informatie en een gebrek aan communicatie van de bestaande informatie. Communicatie is een van de facetten waaruit de samenwerking in dit onderzoek bestaat, dus tevens zal sprake kunnen zijn van omgekeerde causale effecten in dit onderzoek.

Een laatste beperking in dit onderzoek heeft betrekking op de mediatie van de samenwerking tussen HR shared services en HR business partners. Een longitudinaal onderzoek met meerdere meetmomenten in de tijd zal tevens meer informatie bieden op het gebied van mediatie. Dit onderzoek is cross-sectioneel met als gevolg dat de mediatie volgens Taris en Kompier (2006) niet als betrouwbaar kan worden beschouwd. Om mediatie goed vast te kunnen stellen, is onderzoek nodig met ten minste drie meetmomenten. Om de informatie op het gebied van mediatie meer betrouwbaar te maken, is aan te raden dit onderzoek op meerdere momenten in de tijd uit te voeren.

### **Wetenschappelijke en praktische implicaties**

Ondanks de beperkingen, biedt dit onderzoek nieuwe inzichten in de kwaliteitsbepaling van de samenwerking tussen HR shared services en HR business partners. Onduidelijkheid over de taken in het werk, tegenstrijdige werkeisen en steun vanuit de organisatie zijn van invloed op de kwaliteit van de samenwerking, en daarmee op de teamprestaties van HR shared services en HR business partners. Aangezien weinig bekend is in de literatuur over deze samenwerking is dit onderzoek een goede aanvulling op de wetenschap.

Dit onderzoek biedt met deze nieuwe inzichten een verdiepingsslag aan het model van Ulrich (2005), waarin centraal staat hoe HR een strategische focus kan bewerkstelligen door onder andere een scheiding tussen HR shared services en HR business partners. In dit onderzoek wordt dieper ingegaan op de kwaliteit van deze samenwerking en factoren die van invloed zijn hierop, waar Ulrich (2005) niet op in gaat. Een mogelijke suggestie voor vervolgonderzoek is de andere rollen uit het model van Ulrich (2005) tevens te betrekken om te zien wat dit voor een effect heeft op het onderzoeksmodel.

Dit onderzoek biedt een aantal praktische implicaties voor organisaties die een tweedeling hebben tussen HR shared services en HR business partners, of aan het begin hiervan staan, om deze samenwerking goed te laten verlopen. Als een organisatie een scheiding heeft aangebracht tussen HR shared services en HR business partners, of aan het begin van deze scheiding staat, is het van belang dat werknemers het gevoel hebben ondersteund te worden door de organisatie. Dit komt ten goede van de samenwerking en daarmee de teamprestaties. Deze steun kan bijvoorbeeld geboden worden door de

geografische afstand tussen HR shared services en HR business partners (Redman et al., 2007) te overbruggen met behulp van verschillende communicatiemiddelen als een online systeem waarbij men systematisch vragen kan stellen en laten beantwoorden. Tevens kan de organisatie steun bieden door onbegrip tussen HR shared services en HR business partners uit de wereld helpen, bijvoorbeeld door regelmatig een gezamenlijk overleg te plannen.

Daarnaast is goede communicatie van groot belang. Kahn et al. (1964) stellen dat rolonduidelijkheid en rolconflict door een aantal situaties wordt veroorzaakt: een gebrek aan de vereiste informatie, een gebrek aan communicatie van de bestaande informatie, of de ontvangst van tegenstrijdige berichten van de verschillende kanten. Hieruit kan geconcludeerd worden dat het van groot belang is goed te communiceren met zowel HR shared services als de HR business partners over de taken van beide rollen. Zo weten de werknemers wat zij van elkaar kunnen verwachten en zal deze samenwerking beter verlopen.

De communicatie over de taken kan op verschillende manieren ingevuld worden. Zo kan een workshop gegeven worden over beide rollen en de verwachtingen die gesteld mogen worden van elkaar. Tevens is het goed als medewerkers van HR shared services een dagje mee te lopen met de HR business partners, om de invulling van de administratieve taken een verdiepingsslag te geven en tastbaarder te maken. Dit zorgt voor betere afstemming tussen HR shared services en HR business partners.

De uitkomsten uit dit onderzoek zijn van waarde voor de wetenschap en leiden tevens tot inzichten die belangrijk zijn voor HR.

## Referentielijst

- Aube, C. & Rousseau, V. (2005). Team goal commitment and team effectiveness: The role of task interdependence and supportive behaviors. *Group Dynamics*, 9, 189-204.
- Baron, R.M. & Kenny, D.A. (1986). The moderator - mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, 37, 122-147.
- Beatty, R.W. & Schneier, C.E. (1997). New HR roles to impact organizational performance: from "partners" to "players". *Human Resource Management*, 36, 29-37.
- Beer, M. (1997). The transformation of the human resource function: resolving the tension between a traditional administrative and a new strategic role. *Human Resource Management*, 36, 49-56.
- Boxall, P. & Purcell, J. (2003). *Strategy en human resource management*. Basingstoke: Palgrave.
- Caldwell (2008). HR business partner competency models: re-contextualising effectiveness. *Human Resource Management Journal*, 18, 275-294.
- Chang, E. & Hancock, K. (2003). Role stress and role ambiguity in new nursing graduates in Australia. *Nursing & Health Science*, 5, 155-163.
- Chen, G., Gully, S.M. & Eden, D. (2001). Validation of a new general self-efficacy scale. *Organizational Research Methods*, 4, 62-83.
- Cohen, S.G., Ledford, G.E. & Spreitzer, G.M. (1996). A predictive model of self-managing work team effectiveness. *Human Relations*, 49, 634-676.
- Cohen, S.G. & Bailey, D.E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, 23, 239-290.
- Cooke, F.L. (2006). Modeling an HR shared services center: experience of an MNC in the United Kingdom. *Human Resource Management*, 45, 211-227.
- Eisenberger, R., Jones, J.R., Aselage, J. & Sucharski, I.L. (2004). Perceived organizational support. In L.W. Poon (Ed.) *Aging in the 2004s: the employment relationship: examining psychological and contextual perspectives* (pp. 206-226). Oxford: University Press.
- Fuller, J.B., Barnett, T., Hester, K. & Relyea, C. (2003). A social identity perspective on the relationship between perceived organizational support and organizational commitment. *The Journal of Social Psychology*, 143, 789-791.
- Hoegl, M. & Gemuenden, H.G. (2001). Teamwork quality and the success of innovative projects: a theoretical concept and empirical evidence. *Organization Science*, 12, 435-449.
- Kahn, R.L., Wolfe, D.M., Quinn, R.P., Snoek, J.D. & Rosenthal, R.A. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and role ambiguity*. New York: Wiley & Sons.

- Katz, D. & Kahn, R.L. (1978). *The Social Psychology of Organizations*. New York: Wiley & Sons.
- Lambert, V.A. & Lambert, C.E. (2001). Literature review of role stress/strain on nurses: an international perspective. *Nursing & Health Science*, 3, 161-172.
- Lawler, E.E. & Mohrman, S.A. (2003). *Creating a strategic human resources organization: an assessment of trends and new direction*. Los Angeles: Stanford University Press.
- Lawler, E.E., Bordeau, J.W. & Mohrman, S.A. (2006). *Achieving strategic excellence: an assessment of human resource organizations*. Stanford: Stanford Business Books.
- Mathieu, J., Maynard, M.T., Rapp, T. & Gilson, L. (2008). Team effectiveness 1997-2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future. *Journal of Management*, 34, 410-476.
- Matteson, M.T. & Ivancevich, J.M. (1982). Type A and B behavior patterns and self-reported health symptoms and stress: examining individual and organizational fit. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 24, 585-589.
- Net Q. Geraadpleegd op 15 maart, 2010, <http://www.netquestionnaires.com>.
- Preacher, K.J. & Hayes, A.F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments & Computers*, 36, 717-731.
- Redman, T., Snape, E., Wass, J. & Hamilton, P. (2007). Evaluating the human resource shared services model: evidence from the NHS. *International Journal of Human Resource Management*, 18, 1486-1506.
- Reilly, P., Tamkin, P. & Broughton, A. (2007). *The changing hr function: transforming hr?* London: CIPD.
- Rhoades, L., Eisenberger, R. & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: the contribution of perceived organizational support. *Journal Of Applied Psychology*, 86, 825-836.
- Rizzo, J.R., House, R.J. & Lirtzman, S.I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15, 150-163.
- Stajkovic, A.D. & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 124, 240-261.
- Taris, T.W., & Kompier, M.A.J. (2006), Games researchers play – extreme-groups analysis and mediation analysis in longitudinal occupational health research. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 32, 463-472.
- Tjosvold, D., Hui, C., Ding, D.Z. & Hu, J. (2003). Conflict values and team relationships: conflict's contribution to team effectiveness and citizenship in China. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 69-85.
- Ulrich, D. (1995). Shared Services: from vogue to value. *Human Resource Planning*, 18, 12-23.
- Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Boston: Harvard Business School Press.

- Ulrich, D. & Brockbank, W. (2005). *HR value proposition*. Boston: Harvard Business School Press.
- Van Emmerik, I.J.H. & Euwema, M.C. (2008). The aftermath of organizational change: destruction of old and development of new social capital. *Journal of Managerial Psychology*, 23, 833-849.
- Van Veldhoven, M. & Meijman, T.F. (1994). *Het meten van psychosociale arbeidsbelasting met een vragenlijst: de vragenlijst beleving en beoordeling van de arbeid (VBBA)*. Amsterdam: NIA.
- Williams, L.J., Cote, J.A. & Buckley, M.R. (1989). Lack of method variance in self-reported affect and perceptions at work: Reality of artifact? *Journal of Applied Psychology*, 74, 462-468.
- Wright, C. (2008). Reinventing human resource management: Business partners, internal consultants and the limits to professionalization. *Human Relations*, 61, 1063-1086.
- Yueng, A., Brockbank, W. & Ulrich, D. (2003). Lower cost, higher value: Human resource function in transformation. *Human Resource Planning*, 17, 29-37.

## Bijlagen

### Bijlage 1. Vragenlijst

#### Samenwerking HR service center en HR business partners

Voor u ligt een vragenlijst waarin om uw mening wordt gevraagd over de samenwerking met het HR service center. Uw mening hierover is voor ons van groot belang!

De vragenlijst is deel van een onderzoek dat wordt uitgevoerd door de Universiteit Utrecht in samenwerking met Kirkman Company. De vragenlijst zal bij verschillende organisaties worden afgenomen. Het doel van dit onderzoek is na te gaan hoe de samenwerking tussen het HR service center en HR business partners verloopt, om vervolgens tot eventuele verbeterpunten te komen. Om een goed beeld te krijgen van uw blik op deze samenwerking, is uw mening essentieel.

#### Enkele aandachtspunten

- Deze vragenlijst gaat over **uw mening over uw werk** en heeft dus een individueel karakter. Vul daarom de vragenlijst op een rustig moment in. Het gaat immers om uw eigen ervaringen en mening en niet om die van anderen.
- De door u verstrekte informatie wordt **anoniem en strikt vertrouwelijk behandeld**. Alleen de onderzoeker krijgt uw gegevens te zien. U hoeft nergens uw naam in te vullen.
- Voor het slagen van het onderzoek is het erg belangrijk dat u alle vragen invult. Als u twijfelt over het antwoord, dan vragen wij u alsnog een keuze uit de gegeven mogelijkheden te maken. Het invullen duurt ongeveer **10 minuten**.
- U kunt terug bladeren in de vragenlijst en de vragenlijst tussendoor afsluiten om later weer verder te gaan. **Maar let op:** de pagina wordt pas opgeslagen als u op 'verder' heeft geklikt.

Als u vragen heeft tijdens het invullen van deze vragenlijst, kunt u telefonisch (06-12453814) of per e-mail ([l.kramer@kirkmancompany.com](mailto:l.kramer@kirkmancompany.com)) contact met mij opnemen.

Met vriendelijke groet,

Lotte Kramer

*Stagiaire Kirkman Company*

*Masterstudent Arbeids- en Organisationspsychologie*

Achtergrondgegevens

Eerst worden vragen gesteld over uw persoonlijke achtergrond. Nogmaals, deze vragen worden strikt vertrouwelijk behandeld.

1. Wat is uw geslacht?

- Man  
 Vrouw

2. Wat is uw geboortjaar?

19

3. Wat is de hoogste opleiding die u heeft afgerond?

*(Als uw opleiding er niet bij staat, kruis dan de opleiding aan die er het meest op lijkt)*

- Middelbaar beroepsonderwijs  
 Algemeen voortgezet onderwijs (havo, vwo)  
 Hoger beroepsonderwijs  
 Wetenschappelijk onderwijs  
 Hogere vervolgopleiding (bijv. ?)

4. Bij welke organisatie bent u werkzaam?

5. Hoe lang bent u binnen uw organisatie werkzaam?

6. Welke functie(s) heeft u?

7. Wat voor een soort arbeidscontract heeft u?

- Vast dienstverband  
 Tijdelijk dienstverband met uitzicht op vast dienstverband  
 Tijdelijk dienstverband zonder uitzicht op vast dienstverband

Anders,  
 namelijk

8. Voor hoeveel uur per week heeft u een aanstelling in deze organisatie?

uur





Vragenlijst HR business partner

De rest van de vragenlijst is voor HR business partners. Als u werkzaam bent bij het HR service center, druk dan onderaan deze pagina op 'terug'.

De volgende vragen gaan over de samenwerking tussen het HR service center en HR business partners. Het gaat om uw persoonlijke ervaringen, u hoeft dus niet te antwoorden.

1. Hoe lang is er in uw organisatie een scheiding tussen HR business partners en het HR service center?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

**Communicatie**

2. De volgende vragen gaan over de communicatie tussen het HR service center en HR business partners.

	Geheel oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Geheel eens
Er is frequente communicatie tussen HR business partners en het HR service center.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
HR business partners en het HR service center delen openlijk belangrijke informatie.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Er is intensieve communicatie tussen HR business partners en het HR service center.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ik ben blij met de tijdigheid waarin ik de informatie ontvang van het HR service center.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ik ben blij met de nauwkeurigheid van de informatie die ik ontvang van het HR service center.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Hoe vindt u de communicatie tussen het HR service center en de HR business partners verlopen?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

**Coördinatie**

4. De volgende vragen gaan over de coördinatie van het HR service center en HR business partners.

	Geheel oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Geheel eens
Het werken aan taken wordt nauw afgestemd met het HR service center.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dubbel werk (door zowel het HR service center en HR business partners) wordt voorkomen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gerelateerde taken met het HR service center worden goed gecoördineerd.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Hoe vindt u de coördinatie van het HR service center en de HR business partners?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

**Relatie met het HR service center**

6. De volgende vragen gaan over de relatie, zoals u die ervaart, met het HR service center.

	Geheel oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Geheel eens
Discussies met het HR service center verlopen constructief.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Onze suggesties en bijdragen worden door het HR service center gerespecteerd.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Suggesties en bijdragen van het HR service center door ons gerespecteerd.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Er is een coöperatieve werksfeer tussen het HR service center en HR business partners.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Er is een nauwe band tussen HR business partners en medewerkers van het HR service center.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
HR business partners en medewerkers van het HR service center vormen een hechte groep.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>





Bedankt voor het invullen van de vragenlijst! Uw deelname draagt bij aan het onderzoek naar de samenwerking tussen het HR service center en HR business partners. In juli is het onderzoek afgerond en wordt u vanzelfsprekend geïnformeerd over de resultaten.

Als u vragen heeft naar aanleiding van deze vragenlijst, kunt u telefonisch (06-12453814) of per e-mail ([l.kramer@kirkmancompany.com](mailto:l.kramer@kirkmancompany.com)) contact met mij opnemen.

Met vriendelijke groet,

Lotte Kramer

*Stagiaire Kirkman Company*

*Masterstudent Arbeids- en Organisationspsychologie*