



OUTSOURCING HRM

Effect op medewerkerstevredenheid?

Hogeschool HRM en psychologie
Opleidingsrichting personeel & arbeid
Vakmanschap
Meesterproevebegeleider: Jeanette Wellen
Student:
Shirley Marchand (2129078)
Maart 2010

VOORWOORD

In het kader van mijn Vakmanschap presenteer ik u een rapport van een onderzoek dat ik recentelijk gedaan heb naar de effecten op medewerkerstevredenheid als gevolg van outsourcing van HR-activiteiten.

Dit rapport is een afstudeerproject wat ik individueel heb vervaardigd en wat het eindproduct is van mijn ontwikkeling in onder andere de competenties projectmatig werken, plannen en organiseren en analyseren, wat ik erken als een waardevolle toevoeging in mijn beroepsveld.

Dit rapport met bevindingen, conclusies en aanbevelingen is enerzijds bestemd ter beoordeling voor de opleiding. Daarnaast is dit rapport bedoeld als handvat voor HR-professionals. Anderzijds is dit rapport bestemd voor mijzelf aangezien ik als HR-professional met mijn eigen visie op HRM erg geïnteresseerd ben in de opinie van andere HR-professionals. Dit rapport zie ik als een verrijking van mijn kennis, omdat ik de opinie over dit onderwerp vanuit verschillende invalshoeken kan vergelijken met mijn eigen visie hierop.

Voor de totstandkoming van dit rapport wil ik graag mijn meesterproefecoach, Jeannette Wellen bedanken die mij in de beginfase heeft geholpen met het concretiseren van de invalshoek waar vanuit ik mijn onderzoek wilde doen en mij bij heeft gestaan met het zetten van de puntjes op de i. Daarnaast wil ik graag mijn gezin bedanken voor de tijd die ik vrij heb kunnen maken om dit onderzoek tijdig af te kunnen ronden.

Shirley Marchand

MANAGEMENT SUMMARY

In dit rapport heb ik de volgende vraagstelling onderzocht.

Wat voor effect heeft outsourcing van HR-activiteiten op de medewerkerstevredenheid?

De aanleiding tot dit onderzoek is dat ik getriggerd werd door de discussie van enkele 'koplopers' op internet en in vakbladen over outsourcing van HR-activiteiten. Hierin wordt mijn inziens vaak alleen de organisatiekant belicht, waarbij de mensgerelateerde aspecten van outsourcing achterwege worden gelaten. Deze constatering baarde mij zorgen, omdat ik hierin problemen voorzie in de toekomst van organisaties. Dit was reden voor mij om de opinie van HR-professionals te peilen en vast te stellen wat de stand van zaken omtrent outsourcing van HR-activiteiten is en wat voor effect dit mogelijk heeft op de medewerkerstevredenheid. Om deze vraagstelling te beantwoorden heb ik gekozen voor een kwalitatief onderzoek in de vorm van een enquête onder HR-professionals in Nederland, wat heeft geleid tot het volgende.

De algemene eindconclusie die ik trek uit het onderzoek is dat organisaties nog niet zover zijn met het outsourcen van HR-activiteiten als ik deed vermoeden: HR-outsourcing wordt tenslotte als trend benoemd en er zijn een aantal (niet) goeroes die hier voortdurend hun visie op geven in vakbladen en op het internet om de HR-professional te triggeren de noodzaak van outsourcing in te zien en hierop actie te ondernemen. Daarnaast concludeer ik uit de onderzoeksresultaten dat het uitbesteden van HR-activiteiten tot op heden geen duidelijk effect heeft op de medewerkerstevredenheid. Dit kan gelegen zijn in het feit dat er nagenoeg geen 'delicate' HR-activiteiten worden uitbesteed die effect zouden kunnen hebben op de medewerkerstevredenheid. Hieruit stel ik vast dat organisaties HR-activiteiten niet zonder meer uitbesteden.

In relatie tot de aanleiding van mijn onderzoek concludeer ik dat degenen die stellige uitspraken doen over HR-outsourcing hier hun eigen belangen bij hebben, deze verdeel ik in drie groepen, namelijk de ondernemers, de HR-professionals en de adviesbureau's die HR-diensten leveren. De ondernemers pretenderen zonder HR te kunnen, de HR-professionals willen graag de plaats van strategisch businesspartner innemen en de adviesbureau's spelen graag in op de HR-trend en prijzen hiermee hun waar aan. Met hun verkondigingen gooien zij de knuppel in het hoenderhok en de vraag is of zij hiermee geen struisvogelgedrag vertonen. Uit het onderzoek blijkt dat ondernemers en HR-professionals last lijken te hebben van zelfoverschatting. Organisaties hebben namelijk nog niet zoveel uitbesteed en tot op heden onvoldoende gefundeerd onderzoek gedaan naar uitbesteding van HR-activiteiten. De HR-professionals overschatten hun niveau; de vraag is of zij wel klaar zijn voor die strategisch rol.

We moeten ons niet blind staren op de uitspraken van zogenaamde HR-goeroes, maar we moeten hier gebruik van maken om te komen tot een eigen visie ten aanzien van uitbesteding van HRM. We moeten de noodzaak van outsourcing onderzoeken, rekeninghoudend met voor- en nadelen en valkuilen. Daarnaast moeten we het kunnen en het willen van de organisatie onderzoeken, alsmede het kunnen en willen van de HR-professional en de kwaliteit van de aangeboden diensten.

Deze HR-trend heeft mij in het afgelopen half jaar bezighouden. Hoewel de discussie groot is tussen de diverse belanghebbers doet het mij deugd mijn visie gestaafd te zien in de onderzoeksresultaten. Hiermee pretendeer ik niet dat het outsourcen van HR-activiteiten een slechte zaak is, maar wat mij zorgen baarde is de vraag of HR-professionals zich blind verlaten op deze HR-trend en zich laten leiden door enkele goeroes die de toon lijken te zetten. Wellicht zal deze HR-trend in de toekomst concreter vorm gaan krijgen, maar dan wel op basis van meer gedegen onderzoek. De afgelopen jaren is deze trend eigenlijk al ingezet met de verschuiving van HR-activiteiten in de lijn van de organisatie. Misschien dat organisaties de HR-professional in de toekomst op diverse fronten dus toch kunnen missen en dat de HR-professional dan toch een prominentere plaats kan innemen.

INHOUDSOPGAVE

VOORWOORD	2
MANAGEMENT SUMMARY	3
PROLOOG	6
HOOFDSTUK 1	8
VRAAGSTELLING	8
§ 1.1 INLEIDING	8
§ 1.2 VRAAGSTELLING	8
§ 1.3 DOELSTELLING	9
§ 1.4 RESULTAATSSTELLING	9
§ 1.5 RANDVOORWAARDEN	9
HOOFDSTUK 2	10
METHODISCHE VERANTWOORDING	10
§ 2.1 WERKMETHODE	10
§ 2.2 AANPAK ENQUÊTE	10
§ 2.3 AANPAK LITERATUURONDERZOEK	12
HOOFDSTUK 3	13
ONDERZOEK	13
§ 3.1 OUTSOURCING	13
§ 3.2 OUTSOURCING VAN HR-ACTIVITEITEN	14
§ 3.2.1 ONDERZOEKSRESULTATEN	15
§ 3.2.2 BEVINDINGEN EN CONCLUSIES	18
§ 3.3 EFFECTEN OP MEDEWERKERSTEVREDENHEID	20
§ 3.3.1 ONDERZOEKSRESULTATEN	20
§ 3.3.2 BEVINDINGEN EN CONCLUSIES	23

HOOFDSTUK 4	25
CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN	25
§ 4.1 CONCLUSIES UIT HET ONDERZOEK	25
§ 4.2 CONCLUSIES IN RELATIE TOT AANLEIDING ONDERZOEK	26
§ 4.3 AANBEVELINGEN	26
EPILOOG	27
LITERATUURLIJST	28
BIJLAGE - ONDERZOEKSRESULTATEN ENQUÊTE	29

PROLOOG

Uitbesteden of niet?

Deze HR-trend blijft de branche bezighouden en roept felle discussies op tussen voor- en tegenstanders. Voor de ene komt het neer op afstand doen van HRM, voor de andere is het de enige oplossing. Ik werd getriggerd door onderstaande uitspraken in artikelen op het internet.

Ad Voerman ziet dat outsourcing van complete P&O-afdelingen mogelijk is
“De vraag is niet of organisaties dat *kunnen* maar of zij dat *willen*.”

(Ad Voerman, directeur van QMS Holland. www.personeelsnet.nl, 2 november 2009)

“Bij HR ligt outsourcen ingewikkelder omdat de afdeling tot het hart van een onderneming behoort. HR is deel van de cultuur en sfeer binnen een bedrijf. Dat wil je niet uitbesteden.”

(Hans Leentjes, directeur Manpower Nederland, www.penoactueel.nl 2 november 2009)

“De HR manager is misschien wel de belangrijkste functionaris in een organisatie. Het zijn immers de medewerkers die het succes van een organisatie bepalen. De HR manager zorgt dat de selectie van nieuwe medewerkers slim gebeurt, lijnmanagers zich inzetten voor de ontwikkeling van hun mensen, de cultuur goed bewaakt wordt en dat reorganisaties of uitstroom op een goede manier worden geregeld. Een sterke bedrijfscultuur en goed betrokken personeel zijn de beste zekerheid voor een duurzaam concurrentievoordeel. Dit is zelfs belangrijker dan marktpositie, schaalgrootte of efficiëntie”

(Guido Heezen, directeur van Effectory, www.effectory.nl 12 februari 2010)

“Van echte moed getuigt zoeken naar de resources met de hoogste toegevoegde waarde om te voldoen aan de noden van de organisatie, los van de vraag waar die te vinden zijn. Van valse moed getuigt doorgaan met het vertrouwen op eigen resources omdat het tegenovergestelde kan leiden tot kritiek en dalende populariteit onder werknemers.

De meeste werknemers haten het idee en de verdedigers ervan, vooral omdat ze vrezen dat hun baan erdoor in gevaar komt.” Voor Greaver is dit geen doorslaggevend argument:

“werknemers moeten inzien dat uitbesteding hun net voordelen kan opleveren. Maar zoals gezegd gaat het niet om de werknemers en wat zij ervan denken. Wie gelooft in de essentie van het kapitalisme, in de vrije toevloed van hulpbronnen naar degene die deze het best kan managen, dan kun je niet anders dan outsourcing tegen je boezem drukken.”

(Maurice Greaver, management consultant en docent bij de American Management Association, writer, "Strategic Outsourcing", 1999)

Bob Morton beschouwd uitbesteding als een in bepaalde omstandigheden nuttige of zelfs noodzakelijke ingreep. “De globalisering brengt met zich mee dat HRM een businesspartner moet worden. De rol van HR evolueert van administrator naar zakelijk adviseur. Dit heeft tot gevolg dat de klemtoon komt te liggen op werk met een hogere toegevoegde waarde, meestal met minder middelen. Ook outsourcing van sleuteltaken die vroeger beschouwd werden als de basis van HRM komt hierbij aan de orde.”

(Bob Morton, hoofd van HRD bij Ciba Speciality Chemicals Northern Europe en vicevoorzitter van het Institute of Personnel and Development. www.hrsquare.be 8 januari 2010)

Wat mij zorgen baarde is het feit dat deze discussie gevoerd wordt tussen verschillende belanghebbers die hun mening verkondigen met ieder plausibele argumenten, maar niet op basis van gefundeerd onderzoek. Daarnaast wordt er steeds gesproken over de noden van

de organisatie en over geld-gerelateerde zaken, terwijl de mensgerelateerde zaken mijn inziens te weinig aan bod komen.

Bovenstaande uitspraken, mijn visie op outsourcing en mijn nieuwsgierigheid naar de visie van Nederlandse organisaties hierop hebben ertoe geleid heb ik een onderzoek heb uitgevoerd onder Nederlandse HR-professionals naar het al dan niet uitbesteden van HR-activiteiten en de effecten die een mogelijke uitbesteding van HR-activiteiten heeft op de medewerkerstevredenheid.

Leeswijzer

In hoofdstuk één beschrijf ik de aanleiding van de vraagstelling en formuleer ik de vraagstelling, doelstelling en resultaatstelling. In hoofdstuk twee vind u de methodische verantwoording. In hoofdstuk drie leest u mijn bevindingen met theoretische onderbouwing, waarna ik in hoofdstuk vier kom tot conclusies en aanbevelingen. Ik sluit het geheel af met een epiloog.

HOOFDSTUK 1

VRAAGSTELLING

§ 1.1 Inleiding

Uitbesteden of niet, is een keuze. De mogelijkheden tot outsourcing zijn in ieder geval gegroeid, maar betekent dit ook dat dit een reden is om tot outsourcing van HR-activiteiten over te gaan?

§ 1.2 Vraagstelling

Aanleiding

Veel organisaties worden geconfronteerd met veranderingen in de markt, toenemende concurrentie, veranderingen in wet- en regelgeving en het kritischer worden van de consumenten. Steeds meer wordt hierdoor een beroep gedaan op het verander- en leervermogen van de organisatie om te kunnen reageren op een snel veranderende externe omgeving. Organisaties worden gedwongen om (nog) efficiënter en effectiever te werken. Het verbeteren van de dienstverlening, kostenbesparing en focus leggen op de kernactiviteiten van de organisatie zijn belangrijke redenen om niet-kernactiviteiten te outsourcen. Door op de juiste manier gebruik te maken van externe expertise zou de kwaliteit en snelheid van niet-kernactiviteiten verhoogd worden. Er bestaat tegenwoordig een breed aanbod aan externe expertise die de markt in kosten en snelheid flexibel maken. Ook de mogelijkheden om HR-activiteiten in een organisatie steeds meer uit te besteden is hierdoor groter geworden.

Het probleem is dat we niet weten in hoeverre het efficiënt is om HRM te outsourcen. Welke HR-activiteiten kunnen worden uitbesteed (breedte) en in hoeverre worden deze HR-activiteiten uitbesteed (diepte). Heeft het outsourcen van HR-taken gevolgen voor de medewerker? Betekent outsourcing geen bedreiging voor de medewerkerstevredenheid in de organisatie? Het effect van outsourcing is nog niet geëvalueerd op de lange termijn en hierover is dus nog niet veel bekend. De reden van deze vraag is dat outsourcing inherent is aan het feit dat kennis niet meer altijd in de organisatie voorhanden is en er vaak een beroep gedaan moet worden op externe organisaties of andere systemen. Hiermee wordt een beroep gedaan op de mate van zelfredzaamheid van de medewerker en in hoeverre kan er een beroep gedaan worden op de zelfredzaamheid van de medewerker en in hoeverre is dit van invloed op de kwaliteit die de werknemer levert. En wat betekent dit voor de werkgever? De werkgever maakt zich afhankelijk van externe kennis en legt het vertrouwen in handen van externe organisaties. Wat betekent dit voor de afdeling HR en het lijnmanagement? Binnen de organisatie vinden taakverschuivingen plaats waardoor er mogelijk andere kwaliteiten verwacht worden van afdeling HRM en van het lijnmanagement. Iedere organisatie die de intentie heeft te outsourcen krijgt te maken met dergelijke veranderingen, waarbij de mate waarin de organisatie HR-activiteiten uitbesteed ook te maken heeft met de omvang van de organisatie. Ook de balans tussen de opbrengst van outsourcing en de kwaliteitsborging van HRM/personeelsbestand zal in deze organisaties anders liggen.

Vraagstelling

De centrale vraagstelling in dit onderzoek is de volgende.

Wat voor effect heeft outsourcing van HR-activiteiten op de medewerkerstevredenheid?

Om deze vraag te beantwoorden zal ik de volgende deelvragen beantwoorden.

Deelvragen

Wat is outsourcing van HRM?

Welke HR-activiteiten worden uitbesteed en wat zijn hiervoor de motieven?

Wat is medewerkerstevredenheid?

Wat heeft outsourcing van HR-activiteiten voor effect op de medewerkerstevredenheid?

§ 1.3 Doelstelling

De doelstelling is het in kaart brengen van de mogelijke effecten van outsourcing van HR-activiteiten op de medewerkerstevredenheid.

§ 1.4 Resultaatsstelling

Er wordt antwoord gegeven op de vraag wat het uitbesteden van HR-activiteiten voor effect heeft op de medewerkerstevredenheid. Het projectresultaat is een onderzoeksverslag op basis van kwantitatief onderzoek met conclusies en aanbevelingen.

§ 1.5 Randvoorwaarden

Het onderzoek dient aan een aantal randvoorwaarden te voldoen en moet rekening houden met een aantal ontwerpbeperkingen.

Randvoorwaarden

- Het onderzoek richt zich op een afspiegeling van Nederlandse organisaties uit verschillende branches in de profit en non-profit sector.
- Het onderzoek richt zich op een afspiegeling van Nederlandse organisaties van verschillende omvang.
- De in het onderzoek verrichtte enquêtes worden afgenomen van Nederlandse HR-professionals in verschillende functies en op verschillend functieniveau (met name hoger opgeleiden), werkzaam bij een Nederlandse organisatie.

Ontwerpbeperkingen

- Voor het onderzoek worden 166 respondenten uitgenodigd die in het HR-werkveld werkzaam zijn.
- Het onderzoek zal in maart 2010 worden afgerond.

HOOFDSTUK 2

METHODISCHE VERANTWOORDING

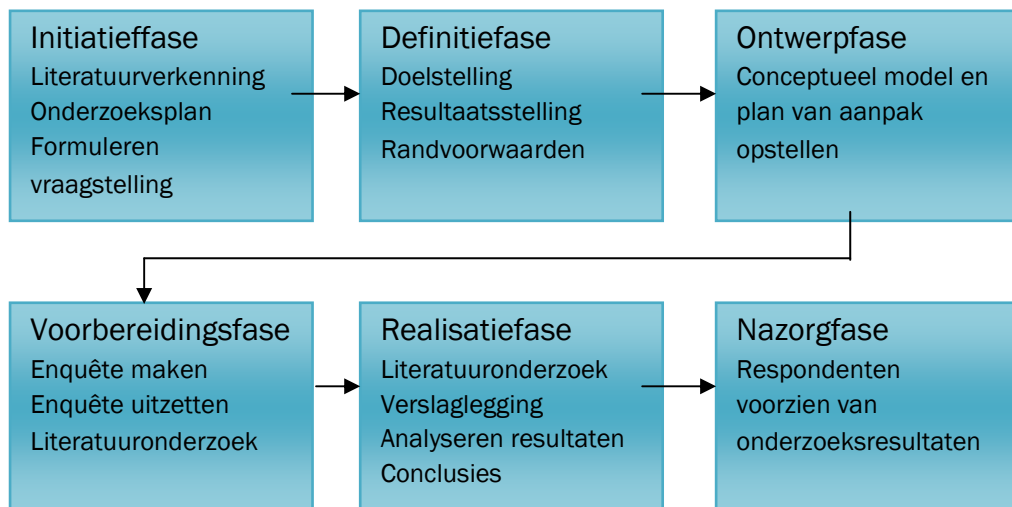
§ 2.1 Werkmethode

In de voorbereidende fase heb ik een onderzoeksplan gemaakt aan de hand van de methode van Heinze Oost en Angela Markenhof; Een onderzoek voorbereiden en een onderzoek uitvoeren. Daarnaast heb ik met behulp van de vragen Van Veen mijn vraagstelling vastgesteld om vervolgens de doelstelling, resultaatsstelling en de randvoorwaarden te bepalen.

Om mijn onderzoek richting te geven heb ik een aantal deelvragen opgesteld die antwoord zullen geven op mijn probleemstelling. Per deelvraag heb ik een strategie bepaald die effectief, efficiënt en toelaatbaar is. De strategieën zijn effectief omdat ze allen leiden tot een gezocht antwoord op de (deel)vraag en omdat ze verkregen zijn met erkende methoden, technieken en instrumenten. Daarnaast zijn ze efficiënt omdat de tijd, middelen en energie die ik nodig heb gehad om ze te beantwoorden in verhouding staan tot het resultaat.

Het onderzoek is een evaluerend onderzoek omdat ik een waarde vast wil stellen en beoordeel op geschiktheid. Daarnaast is het onderzoek kwantitatief. In de volgende paragraaf ga ik hier verder op in.

Onderstaande flowchart geeft inzicht in de aanpak van mijn onderzoek.



§ 2.2 Aanpak enquête

Ik heb gekozen voor een kwantitatief onderzoek in de vorm van een enquête, omdat dit de mogelijkheid geeft een grote groep respondenten te benaderen. Dit is wenselijk omdat ik een opinie en ervaring wil peilen bij het grote publiek over een topic wat (nog) niet in iedere organisatie leeft, wat (nog) niet (vaak) geëvalueerd is, maar wat wel onderwerp van discussie is in HRM-land. Dit onderzoek levert, rekening houdend met de respons, een globaal resultaat over een groot spreidingsgebied, namelijk organisaties in Nederland.

Het doel van de enquête is het verzamelen van informatie uit mededelingen van ondervraagde personen ter beantwoording de geformuleerde vraagstelling. Dit heb ik gedaan door middel van een vaste verzameling van vragen met vaste en half-open

antwoordalternatieven. Hoewel de betrouwbaarheid van enquêtes meestal minder is, heeft dat in dit geval niet zo'n negatief effect, omdat de enquête betrekking heeft op opinies vanuit HR-professionaliteit in organisaties en niet persoonlijk zijn. De resultaten zullen gekleurd zijn door het beantwoorden van vragen door alléén HRM-professionals op verschillend functieniveau en werkzaam bij verschillende organisaties, wat de validiteit kan beïnvloeden. Voor het afnemen van een enquête is eerst toestemming gevraagd. Deze vrijblijvendheid zal het resultaat kleuren door de respondenten. Deze respondenten hebben doorgaans vaker een uitgesproken mening over het onderwerp.

Om de effecten van bovenstaande nadelen in mijn onderzoek zo klein mogelijk te houden heb ik de volgende maatregelen getroffen. Ik heb de groep potentiële respondenten vergroot met 15%. Concreet betekent dit dat ik 166 respondenten uitgenodigd heb om de enquête in te vullen. Ik heb ervoor gezorgd dat ik kan categoriseren wat de functie en het functieniveau is van de respondent. Ik heb ervoor gezorgd dat ik kan categoriseren hoe groot de organisatie is waar de respondent werkt. Ik heb ervoor gezorgd dat ik kan categoriseren vanuit welke visie deze enquête door de professionals wordt ingevuld. Ik heb de enquête steekproefgewijs afgenomen bij verschillende (non)profit-organisaties in Nederland.

Ik heb ervoor gekozen een schriftelijke enquête te doen vanwege het feit dat ik in korte tijd veel mensen wilde bereiken en het relatief weinig tijd/geld kost. Ik ben mij ervan bewust dat er aan schriftelijke enquêtes hoge eisen worden gesteld. Ze dienen perfect in elkaar te steken en er grafisch goed uit te zien. De vragen moeten duidelijk zijn en mogen niet voor meer dan één uitleg vatbaar zijn. Ondanks het feit dat het lastig is om open en ingewikkelde vragen kwijt te kunnen in de enquête heb ik na zorgvuldige overweging van de voor- en nadelen toch gekozen voor de schriftelijke enquête. Ik heb ervoor gekozen de schriftelijke enquête te versturen via e-mail vanwege het gemak. Ik heb de enquêtes individueel afgenomen, omdat mijn respondenten niet in groepsverband met elkaar optrekken.

Ik heb voornamelijk gebruik gemaakt van gesloten vragen. Wanneer ik vraag naar een mening heb ik gebruik gemaakt van een stelling of een half-open vraag, vanwege te weinig voorkennis van de antwoordmogelijkheden. Ik heb de half-open vragen zoveel mogelijk beperkt, omdat dat meer tijd kost om te verwerken en vaak verlies is aan gegevens. Vanwege de tijdsspanne heb ik er niet voor gekozen in dit geval eerst een kwalitatief onderzoek uit te voeren. Ik heb bij het stellen van de half-open vragen naast het geven van antwoordmogelijkheden ook een open antwoordmogelijkheid toegevoegd. Vervolgens heb ik de bewerkte gegevens geanalyseerd en daarna heb ik ze gekoppeld aan bestaande theorieën en onderzoeken. Op basis hiervan heb ik bevindingen gedaan en hieruit conclusies getrokken. Ik heb ervoor gekozen een steekproef te nemen van HR-professionals in profit en non-profitorganisaties van verschillende omvang om een zo objectief mogelijk beeld te krijgen van de opinie.

Respondenten

Voor het onderzoek heb ik 166 HR-professionals uitgenodigd die werkzaam zijn in verschillende HR-functies, op verschillende functieniveau's met een verschillende visie op HR waar vanuit gewerkt wordt en werkzaam zijn bij profit en non-profit organisaties van verschillende omvang. Ik heb de uitnodiging met name gericht aan hoger opgeleiden. Er hebben zich in totaal 47 respondenten aangemeld, waarvan 30 respondenten de enquête volledig hebben ingevuld. De meeste respondenten (73%) zijn HBO – HBO+ opgeleid, werken bij een organisatie die meer dan 500 medewerker telt (40%), in de profit-sector (70%). Bijna de helft (47%) van de respondenten geeft aan op zowel operationeel, tactisch als strategisch niveau als HR-afdeling binnen de organisatie te opereren. Met deze

respons heb ik een redelijke spiegeling van mijn beoogde doelgroep bereikt. Voor de overige cijfers met betrekking tot de respondenten verwijs ik u naar de bijlage, pagina's 1 t/m 7.

§ 2.3 Aanpak literatuuronderzoek

Ik heb literatuurstudie gedaan naar welke dataverzamelingsmethode het beste aansluit bij het onderzoek wat de motieven van organisaties zijn voor het outsourcen van HR-activiteiten. Hiervoor heb ik literatuur gebruikt van Baarda en de Goede (2007), dat een compleet beeld geeft van de manieren waarop kwantitatief onderzoek gedaan kan worden. De verdere methodische onderbouwing van mijn verdere aanpak en gemaakte keuzes voor de enquête is in §2.2 al beschreven.

Ook heb ik studie gedaan naar wat outsourcing is en vanuit welke invalshoeken het outsourcen van HRM bepaald kan worden. Om een compleet beeld te geven ben ik op zoek gegaan naar literatuur over outsourcing en HR-trends. Ik heb in het studielandschap verschillende boeken en artikelen gevonden die bruikbaar waren in mijn onderzoek. Ik heb deze literatuur geselecteerd op basis van wat relevant was en goed aansloot op mijn onderzoek.

Literatuuronderzoek naar outsourcing heb ik gedaan om hetgeen leeft in op HRM-gebied in breder verband te kunnen brengen. Hierbij heb ik gebruik gemaakt van het boek "Outsourcing" van S. Engelen (2005).

Ik heb gebruik gemaakt van verschillende theorieën beschreven in artikelen op het internet en boeken, waarin de opinie op deze HR-trend vanuit verschillende invalshoeken belicht wordt. Verder heb ik gebruik gemaakt een discussieforum op LinkedIn. Hierop werd door professionals, werkzaam op verschillende vakgebieden van organisaties een discussie gevoerd over het door mij verkozen onderwerp. Voordat ik mijn onderwerp verkoos heb ik slechts gelezen over de geld-gerelateerde effecten. Daarnaast heb ik slechts één onderzoek gevonden, wat in België is gedaan door Delmotte & Sels (2004) over de kansen en bedreigingen van outsourcing van HRM. In dit onderzoek stond de vraagstelling centraal of er verschil bestaat in de mate van outsourcing van HR-activiteiten vanuit operationele of strategische overwegingen van een organisatie.

Vervolgens heb ik de bevindingen over de mate van uitbesteding en effect op de medewerkerstevredenheid uit de enquêtes gekoppeld aan de gevonden literatuur en hieruit conclusies getrokken.

In het volgende hoofdstuk zal ik verslag doen van het gedane onderzoek.

HOOFDSTUK 3

ONDERZOEK

In dit hoofdstuk beantwoord ik de vragen welke HR-activiteiten organisaties uitbesteden en wat de motivatie hiervoor is. Hierbij houd ik rekening met verschillende aspecten die hierop van invloed kunnen zijn, zoals de omvang van een organisatie de breedte en diepte waarin geoutsourced wordt en de rol die HRM vervuld in een organisatie.

§ 3.1 Outsourcing

Er zijn verschillende definities om outsourcing te beschrijven. Uiteindelijk bevatten de beschrijvingen van alle vormen van uitbesteding dezelfde kern. De volgende definitie komt van Errol S. van Engelen (Outsourcing, 2005). Deze beschouw ik als de meest duidelijke en de meest omvattende.

Bij outsourcing draagt een organisatie de verantwoordelijkheid voor een niet-kernactiviteit geheel of gedeeltelijk over aan een externe leverancier van diensten.

Dit principe wordt tegenwoordig steeds meer als managementtool gebruikt in de organisatiestrategie en vindt haar oorsprong in de zestiger jaren. 'Outsourcing' is sindsdien geëvolueerd en komt nu in verschillende vormen voor.

1. BPO – Business Process Outsourcing. *Gehele uitbesteding van bepaalde bedrijfsprocessen, zoals bijvoorbeeld catering en schoonmaak.*
2. Offshoring. *Gehele of gedeeltelijke uitbesteding van bedrijfsproces naar lage-lonen-landen.*
3. Outtasking, ook wel selectieve outsourcing genoemd. *Het inhuren van externe expertise voor het uitvoeren van éénmalige acties of het uitvoeren van activiteiten.*
4. ASP-diensten of leasing. *Het voor een bepaalde tijd leasen van bedrijfsmiddelen, zoals auto's en ICT.*

Hoewel de vorm van uitbesteding in dit onderzoek volgens bovenstaande uiteenzetting voornamelijk 'outtasking' betreft, zal ik hiervoor steeds de overkoepelende term 'outsourcing' of 'uitbesteding' gebruiken.

Motivatie

Veel organisaties worden geconfronteerd met veranderingen in de markt, toenemende concurrentie, veranderingen in wet- en regelgeving en het kritischer worden van de consumenten. Steeds meer wordt hierdoor een beroep gedaan op het verander- en leervermogen van de organisatie om te kunnen reageren op een snel veranderende externe omgeving. Organisaties worden gedwongen om (nog) efficiënter en effectiever te werken. Het verbeteren van de dienstverlening, kostenbesparing en focus leggen op de kernactiviteiten van de organisatie zijn belangrijke redenen om niet-kernactiviteiten te outsourcen. Door op de juiste manier gebruik te maken van externe expertise kan de kwaliteit en snelheid van niet-kernactiviteiten verhoogd worden. Er bestaat tegenwoordig een breed aanbod aan externe expertise die de markt in kosten en snelheid flexibel maken. Vooral multinationals houden zich bezig met outsourcing, hoewel middelgrote bedrijven zich ook steeds meer gaan richten op outsourcing vanwege de toenemende focus op kostenverlaging om de concurrentiepositie te verstevigen. Daarnaast zijn de mogelijkheden voor kleinere organisaties groter geworden door een flinke toename van externe expertise op de markt. Bedrijfsprocessen die recentelijk of al langer geheel of gedeeltelijk worden geoutsourced zijn, onder andere Informatie & Communicatietechnologie (ICT), Administratie, Financiën, Sales & Marketing en logistiek.

§ 3.2 Outsourcing van HR-activiteiten

Het outsourcen van HR-activiteiten is twintig jaar geleden begonnen met pensioenverzekeringen en salarisadministratie. Tegenwoordig worden er steeds meer personeelsinstrumenten uitbesteed aan externe professionals op zowel administratief-, beheers- als managementniveau.

Naast bovenstaande motieven van organisaties zorgen HR-trends ervoor dat outsourcing van HR-activiteiten steeds meer in opmars komt. Het stijgende opleidingsniveau van medewerkers en de individualisering zorgen ervoor dat medewerkers meer behoefte krijgen om aan het roer te staan van hun eigen werk en loopbaan. Het outsourcen van HR-activiteiten zou dus ook kunnen bijdragen aan meer zelfsturing bij medewerkers. Daarnaast sturen steeds meer organisaties aan op het zelfsturende vermogen van de medewerkers vanwege het feit dat de span of control voor leidinggevers vaak te groot is om alle medewerkers individueel te kunnen controleren. De digitalisering zorgt ervoor dat mensen steeds zelfstandiger werken, door bijvoorbeeld thuiswerk.

Buiten deze algemene benadering van uitbesteden van HR-activiteiten is er in de literatuur nagenoeg niets bekend over onderzoeken die in Nederland gedaan zijn naar welke personeelsinstrumenten uitbesteed zouden kunnen worden, om welke redenen er tot uitbesteding is overgegaan en in welke mate die activiteiten dan worden uitbesteed.

Het onderzoek wat ik gedaan heb in enquêtevorm geeft een algemene opinie weer van HR-professionals in Nederland over de motieven van uitbesteding, de mate van uitbesteding en de mogelijke effecten hiervan op de medewerkerstevredenheid. Voor mijn onderzoek heb ik de HR-professionals gevraagd aan te geven welke van onderstaande instrumenten in welke mate uitbesteed worden en wat de redenen waren om tot deze uitbesteding over te gaan.

Motieven

- Tijdsbesparing
- Kostenbesparing
- Gebrek aan expertise

Personeelsinstrumenten

- Personeelsbeleid
- Loopbaanontwikkeling
- Juridische zaken
- Functiebeschrijving-/waardering
- Functioneren/Beoordelen
- Verzuim
- Salarisadministratie
- Personeelsadministratie
- Werving & Selectie

In de volgende paragraaf leest u de onderzoeksresultaten, gevolgd door bevindingen en conclusies van het eerste deel van het onderzoek.

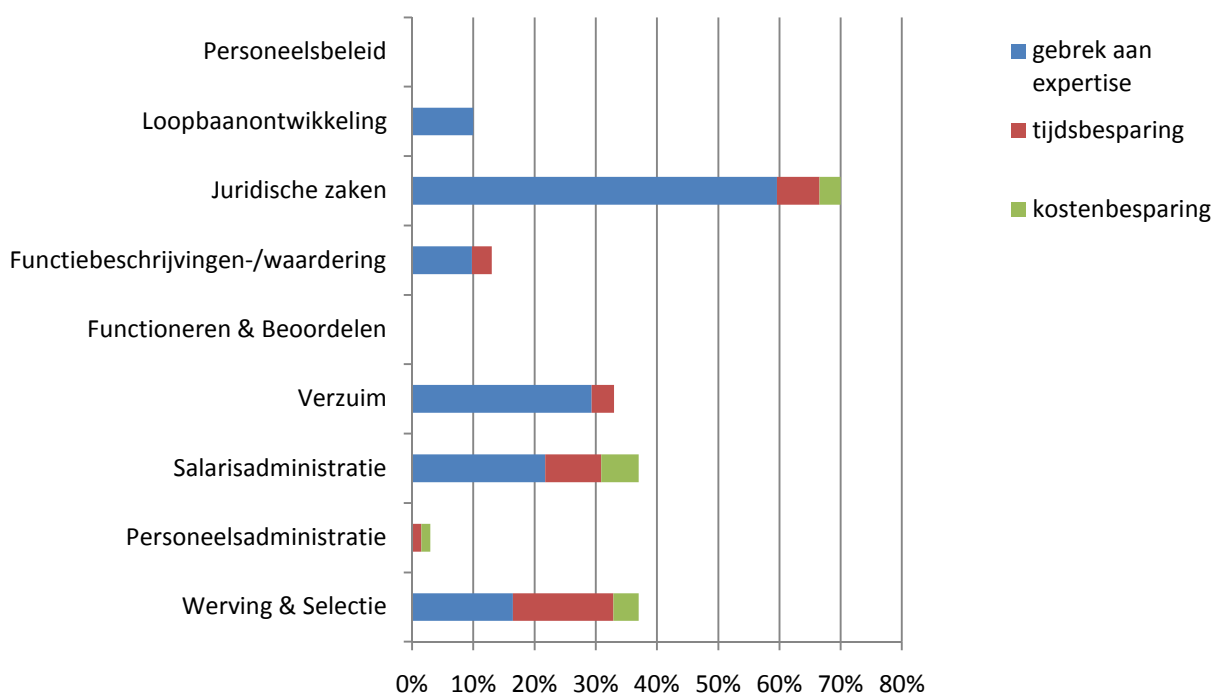
§ 3.2.1 Onderzoeksresultaten

Respondenten

In Nederland opereren de meeste HR-afdelingen op personeelsadministratie en -beheersniveau met specialismen als werving & selectie, personeelsplanning, introductie, opleidingenbeleid en beloningsbeleid. Daarnaast wordt er veel gewerkt op personeelsmanagementniveau waarbij er concrete sturing aan arbeidsgedrag en inzetbaarheid in de toekomst gegeven wordt. Slechts 5% van de HR-afdelingen in Nederland opereert op strategisch niveau. De respondenten uit het onderzoek zijn werkzaam als HR-professional. 10% is werkzaam op MBO(+)-niveau, 73% is werkzaam op HBO(+)-niveau en 17% is werkzaam op academisch niveau. 20% van de ondervraagde HR-professionals zien hun HR-afdeling als ondersteuner/facilitator op operationeel/tactisch niveau. 33% van de ondervraagde HR-professionals zien hun HR-afdeling als strategisch businesspartner en 47% van de HR-professionals ziet hun HR-afdeling zowel als ondersteuner/facilitator als strategisch businesspartner.

Enquête

Onderstaande grafiek brengt in kaart welke HR-activiteiten er volgens de Nederlandse HR-professional al dan niet geoutsourced worden en wat de redenen zijn om deze onderdelen te outsourcen. (Zie ook in de bijlage, pagina 11 t/m 17)



Toelichting

Werving & Selectie

37% van de respondenten geeft aan werving & selectie geheel of gedeeltelijk uit te besteden. Hiervan werkt 73% in de profitsector en 27% in de non-profitsector. Werving & selectie-activiteiten worden nagenoeg niet uitbesteed in organisaties met een omvang kleiner dan 25 medewerkers. 9% van de ondervraagde organisaties met meer dan 25 medewerkers geven aan deze activiteiten wel uit te besteden. Hiervan wordt tussen de 25-

50% van de werving- en selectieactiviteiten uitbesteed. 36% van de ondervraagde organisaties met een omvang tussen 100-200 medewerkers besteden werving & selectie uit. De helft geeft aan minder dan 25% van de activiteiten uit te besteden. De andere helft geeft aan 50%-75% van de werving- en selectieactiviteiten uit te besteden. 18% van de ondervraagde organisatie met een omvang tussen 200-500 medewerkers besteden werving & selectie uit, maar geven aan minder dan 25% van de activiteiten uit te besteden. 36% van de ondervraagde organisaties met een omvang tussen 100-200 medewerkers besteden werving & selectie uit, maar geven aan over het algemeen minder dan 25% van de activiteiten uit te besteden. Als motivatie voor het outsourcen van werving- en selectieactiviteiten wordt in 36% van de gevallen tijdsbesparing aangegeven, voor 36% van de gevallen wordt aangegeven geen of te weinig expertise in huis te hebben en in 9% van de gevallen uit te besteden vanwege kostenbesparing. 63% van de ondervraagde organisaties hebben aangegeven werving en selectie niet uit te besteden vanwege het feit dat zij deze expertise in huis hebben.

Personeelsadministratie

3% van de respondenten geeft aan personeelsadministratie geheel of gedeeltelijk uit te besteden. Uit het onderzoek blijkt de personeelsadministratie in de profitsector nagenoeg even vaak uitbesteed wordt als in de non-profitsector. Uit onderzoek blijkt dat het uitbesteden van personeelsadministratie incidenteel en alleen voor komt bij organisaties met een omvang groter dan 500 medewerkers. Zij besteden dan meer dan 75% van de personeelsadministratie uit. Als motivatie voor het outsourcen van personeelsadministratie worden kostenbesparing en tijdsbesparing evenredig aangegeven. 97% van de ondervraagde organisaties hebben aangegeven personeelsadministratie niet uit te besteden vanwege het feit dat zij deze expertise in huis hebben.

Salarisadministratie

37% van de respondenten geeft aan salarisadministratie geheel of gedeeltelijk uit te besteden. Uit het onderzoek blijkt dat de profitsector 73% van de salarisadministratie uitbesteed ten opzichte van 27% in de non-profitsector. Salarisadministratie wordt het vaakst uitbesteed in organisaties met een omvang kleiner dan 25 medewerkers. 36% van de ondervraagde organisaties met minder dan 25 medewerkers geven aan salarisadministratie uit te besteden. Hiervan wordt doorgaans meer dan 75% van deze activiteiten uit handen gegeven. 9% van de ondervraagde organisaties met een omvang tussen 25-100 medewerkers geven aan salarisadministratie uit te besteden. Hiervan wordt tussen 50-75% van deze activiteiten uit handen te geven. 27% van de ondervraagde organisaties met meer dan 100 medewerkers geven aan salarisadministratie uit te besteden. Hiervan wordt minder dan 50% van de activiteiten uit handen gegeven. Als motivatie voor het outsourcen van salarisadministratie wordt in 27% van de gevallen tijdsbesparing aangegeven, voor 64% van de gevallen wordt aangegeven geen of te weinig expertise in huis te hebben en in 18% van de gevallen uit te besteden vanwege kostenbesparing. 63% van de ondervraagde organisaties hebben aangegeven salarisadministratie niet uit te besteden vanwege het feit dat zij deze expertise in huis hebben.

Verzuim

33% van de respondenten geeft aan verzuimactiviteiten geheel of gedeeltelijk uit te besteden. Uit het onderzoek blijkt dat de profitsector 70% van de verzuim-activiteiten uitbesteed ten opzichte van 30% in de non-profitsector. Verzuim wordt door zowel kleine, middelgrote als grote organisaties geheel of gedeeltelijk uitbesteed. 10% van de ondervraagde organisaties met een omvang van kleiner dan 25 medewerkers besteed tussen 25-50% van de verzuimactiviteiten uit. 10% van de ondervraagde organisaties met 25 tot 100 medewerkers besteed minder dan 25% van de verzuimactiviteiten uit. 10% van

de ondervraagde organisaties tussen 100-500 medewerkers besteed minder dan 50% van de verzuimactiviteiten uit. 50% van de ondervraagde organisaties groter dan 500 medewerkers besteed minder dan 75% van de verzuimactiviteiten uit. Als motivatie voor het outsourcen van verzuimactiviteiten wordt voor 80% van de gevallen aangegeven geen of te weinig expertise in huis te hebben en in 10% van de gevallen uit te besteden vanwege tijdsbesparing. 67% van de ondervraagde organisaties hebben aangegeven verzuimactiviteiten niet uit te besteden vanwege het feit dat zij deze expertise in huis hebben. De verantwoordelijkheid hiervoor ligt voornamelijk in de lijn.

Functioneren & Beoordelen

Alle ondervraagde organisaties hebben aangegeven functioneren en beoordelen niet uit te besteden vanwege het feit dat zij deze expertise in huis hebben. De verantwoordelijkheid hiervoor ligt voornamelijk in de lijn.

Functiebeschrijvingen-/waardering

13% van de respondenten geeft aan functiebeschrijvingen-/waardering geheel of gedeeltelijk uit te besteden. Uit het onderzoek blijkt dat de profitsector 75% van de activiteiten ten aanzien van functiebeschrijvingen-/waardering uitbesteed ten opzichte van 25% in de non-profitsector. Uit het onderzoek blijkt dat dit onderdeel erg weinig uitbesteed wordt. Als dit onderdeel uitbesteed wordt is dat voor minder dan 25%. Als motivatie voor het outsourcen van functiebeschrijvingen-/waardering wordt voor 75% van de gevallen aangegeven geen of te weinig expertise in huis te hebben en in 25% van de gevallen uit te besteden vanwege tijdsbesparing. 87% van de ondervraagde organisaties hebben aangegeven functiebeschrijvingen-/waardering niet uit te besteden vanwege het feit dat zij deze expertise in huis hebben.

Juridische zaken

70% van de respondenten geeft aan juridische zaken geheel of gedeeltelijk uit te besteden. Uit het onderzoek blijkt dat de profitsector 67% van de juridische zaken uitbesteed ten opzichte van 33% in de non-profitsector. Uit het onderzoek blijkt dat deze activiteiten het meeste worden uitbesteed in alle organisaties. 10% van de ondervraagde organisaties met een omvang kleiner dan 25 medewerkers geven aan meer dan 50% van juridische activiteiten uit te besteden. 24% van de ondervraagde organisaties met 25-100 medewerkers geven aan 0-100% uit te besteden. 19% van de ondervraagde organisaties tussen 100-200 medewerkers geven aan 0-100% uit te besteden. 10% van de ondervraagde organisaties tussen 200-500 medewerkers geven aan minder dan 0-100% uit te besteden. 38% van de ondervraagde organisaties met meer dan 500 medewerkers geven aan 0-100% uit te besteden. Als motivatie voor het outsourcen van juridische zaken wordt in 10 % van de gevallen tijdsbesparing aangegeven, voor 86% van de gevallen wordt aangegeven geen of te weinig expertise in huis te hebben en in 5% van de gevallen uit te besteden vanwege kostenbesparing. 30% van de ondervraagde organisaties hebben aangegeven juridische zaken niet uit te besteden vanwege het feit dat zij deze expertise in huis hebben.

Loopbaanontwikkeling

10% van de respondenten geeft aan loopbaanontwikkelingsactiviteiten geheel of gedeeltelijk uit te besteden. Uit het onderzoek blijkt dat de profitsector 33% van de loopbaanontwikkelingsactiviteiten uitbesteed ten opzichte van 67% in de non-profitsector. Organisaties met minder dan 25 medewerkers geven aan loopbaanontwikkeling niet uit te besteden. 33% van de ondervraagde organisaties met 100-200 medewerkers besteden tussen 50-75% uit en 33% van de ondervraagde organisaties met 200-500 medewerkers besteden minder dan 25% uit. 33% van de ondervraagde organisaties groter dan 500 medewerkers besteden minder dan 25% uit. Als motivatie voor het outsourcen van

loopbaanontwikkelingsactiviteiten wordt voor 67% van de gevallen aangegeven geen of te weinig expertise in huis te hebben. 90% van de ondervraagde organisaties hebben aangegeven loopbaanontwikkelingsactiviteiten niet uit te besteden vanwege het feit dat zij deze expertise in huis hebben. Een enkeling geeft aan dat het ook een kostenbesparing betreft.

Personeelsbeleid

Alle ondervraagde organisaties hebben aangegeven ontwikkeling van personeelsbeleid niet uit te besteden vanwege het feit dat zij deze expertise in huis hebben.

§ 3.2.2 Bevindingen en conclusies

In het enquêteonderzoek is naar voren gekomen dat er vaker HR-activiteiten worden uitbesteed in de profitsector, dan in de non-profitsector. In de literatuur wordt met betrekking tot dit onderwerp geen onderscheid gemaakt in deze sectoren.

Verzuim en functioneren & beoordelen zijn voornamelijk de verantwoordelijkheden van het lijnmanagement.

Personeelsadministratie wordt volgens het onderzoek nagenoeg niet uitbesteed vanwege het feit dat organisaties de expertise hiervoor in huis hebben. Slechts de grote bedrijven (>500 fte) besteden personeelsadministratie incidenteel uit, waarvan zij dan meer dan 75% van de werkzaamheden uitbesteden.

In het onderzoek is naar voren gekomen dat kleine bedrijven werving & selectie en loopbaanontwikkeling niet uitbesteden. Delmotte & Sels van onderzoekscentrum personeel & organisatie aan de faculteit economische en toegepaste economische wetenschappen in Leuven (België) hebben een deel van hun onderzoek gewijd aan het uitbesteden van HR-activiteiten. In hun onderzoek is naar voren gekomen dat loopbaanontwikkeling in België het minst wordt uitbesteed. De resultaten uit beide onderzoeken kunnen niet uitwijzen wat de reden hiervan is. Deze kan ook samenhangen met de mate waarin organisaties het instrument 'loopbaanontwikkeling' inzetten.

In mijn onderzoek is naar voren gekomen dat vooral kleine organisaties salarisadministratie uitbesteden. Naarmate de organisaties groter worden wordt er steeds minder salarisadministratie-activiteiten uitbesteed. In het onderzoek van Delmotte en Sels wordt salarisadministratie als nummer één van uitbesteedde HR-activiteiten aangeduid, zo ook volgens een enquête van de American Management Association (AMA) VS in 1997.

In het onderzoek is naar voren gekomen dat werving & selectie steeds vaker uitbesteed wordt (breedte) naarmate de organisatie in omvang groeit. Naarmate de omvang van de organisatie groter wordt neemt het aantal uitbesteedde activiteiten (diepte) op gebied van werving & selectie af. Zowel in de enquête van de AMA als in het onderzoek van Delmotte en Sels wordt werving en selectie als één van de meest uitbesteedde HR-activiteiten genoemd. Uitzendarbeid scoort hierin het hoogst.

In het onderzoek is naar voren gekomen dat de grotere organisaties het vaakst en de meeste verzuimactiviteiten uitbesteden. In de enquête van de AMA en in het onderzoek van Delmotte en Sels is het uitbesteden van dit instrument niet gemeten.

In het onderzoek is naar voren gekomen dat juridische zaken het vaakst uitbesteed worden in alle organisaties. De mate waarin deze activiteiten worden uitbesteed lopen uiteen van 0-100%. Ook het uitbesteden van deze activiteit is in bovenstaande onderzoeken niet gemeten.

Het onderzoek wijst uit dat activiteiten met betrekking tot ontwikkeling van personeelsbeleid niet worden uitbesteed. In het onderzoek van Delmotte en Sels wordt personeelsbeleid toegespitst op 'advies met betrekking tot personeelsbeleid'. Deze benadering levert in België een uitbestedingsgraad op van 18%, wat ook van invloed zou kunnen zijn mocht de Nederlandse HR-professional vanuit deze benadering opnieuw bevraagd worden.

Het onderzoek wijst uit dat functioneren & beoordelen niet worden uitbesteed. In het onderzoek van Delmotte en Sels heeft 4% van de respondenten aangegeven dit onderdeel uit te besteden. Hiervan is niet bekend in welke mate dit onderdeel uitbesteed wordt.

Uit het onderzoek is gebleken dat functieschrijving-/waardering nagenoeg niet wordt uitbesteed. Als het wel wordt uitbesteed is dat voor minder dan 25%. Het onderzoek van Delmotte en Sels staat dit antwoord.

In het onderzoek is naar voren gekomen dat als onderdelen niet uitbesteed worden hiervoor de motivatie is dat de expertise in huis is. Hieruit volgt het discussiepunt of het hebben van expertise in huis een motivatie kan zijn voor het niet uitbesteden van activiteiten. Een betere vraag zou zijn: Als er geen expertise in huis zou zijn, zou u deze dan in huis halen of zou u deze activiteit dan uit handen geven aan derden? Volgens de American Association (AMA) VS in 1997 zijn de uit hun onderzoek belangrijkste motieven voor outsourcing: Kostenreductie, Tijdwinst en Kwaliteitsverbetering. In het onderzoek van Delmotte & Sels wordt kostenreductie als belangrijkste reden aangegeven om te outsourcen. In mijn onderzoek komt naar voren dat de reden om te outsourcen vaker ligt bij het gebrek aan expertise dan dat er een kostenbesparing of tijdsbesparing aan ten grondslag ligt.

Hoewel het onderzoek van de AMA (1997) aangeeft dat HRM tot de bedrijfsactiviteiten behoort die het meest frequent wordt uitbesteed, vertaalt de toenemende interesse voor HR-outsourcing zich nog niet in een rijke onderzoekstraditie. Uit het onderzoek van Delmotte en Sels de volgende citaten. "Gilley & Rasheed (2000) stellen terecht dat *"previous work on outsourcing has been primarily theoretical in nature and has relied mostly on anecdotal evidence to support assertions"* (p. 763). Er bestaat ook weinig gefundeerd onderzoek naar de beweegredenen om HR-activiteiten uit te besteden (Klaas et al., 1999; Klaas et al., 2001; Lever, 1997).

Daarnaast stellen zij vast dat internalisering (delegatie van HR-verantwoordelijkheden naar de lijn) en externalisering (uitbesteding) duidelijk samengaan, zonder de verwachte uitholling van het HR-takenpakket als gevolg, maar het kan de strategische focus van de HR-afdeling verscherpen. Door de operationele HR-taken uit te besteden en het people management naar de lijn te delegeren, kan tijd en ruimte worden vrijgemaakt voor de meer strategische HR-bijdragen. Internalisering en externalisering geven de HR-functie met andere woorden de mogelijkheid om zich te herpositioneren en zich de rol van strategische business partner aan te meten. Uitbesteding is niet het vermeende gevaar voor de interne HR-functie. Het is eerder een kwestie van klemtonen die verschuiven, niet van verantwoordelijkheden. Ondanks het feit dat het verschuiven van verantwoordelijkheden naar de lijn geen onderdeel is van dit onderzoek wil ik wel aanhalen dat deze mogelijk wel van invloed zijn op de mate van outsourcing van HR-activiteiten.

§ 3.3 Effecten op medewerkerstevredenheid

Medewerkers bepalen voor een groot deel het succes van een bedrijf. Tevreden medewerkers zijn productiever, hebben een positievere houding naar de klanten en dragen bij aan een goede sfeer binnen een bedrijf. Het blijkt dat ondernemingen die het belangrijk vinden gemotiveerd personeel te hebben, hierop actief beleid voeren en beter presteren dan bedrijven die dit niet doen. Er zijn verschillende factoren die invloed hebben op de medewerkerstevredenheid.

Deze zijn onder te delen in zes hoofdfactoren.

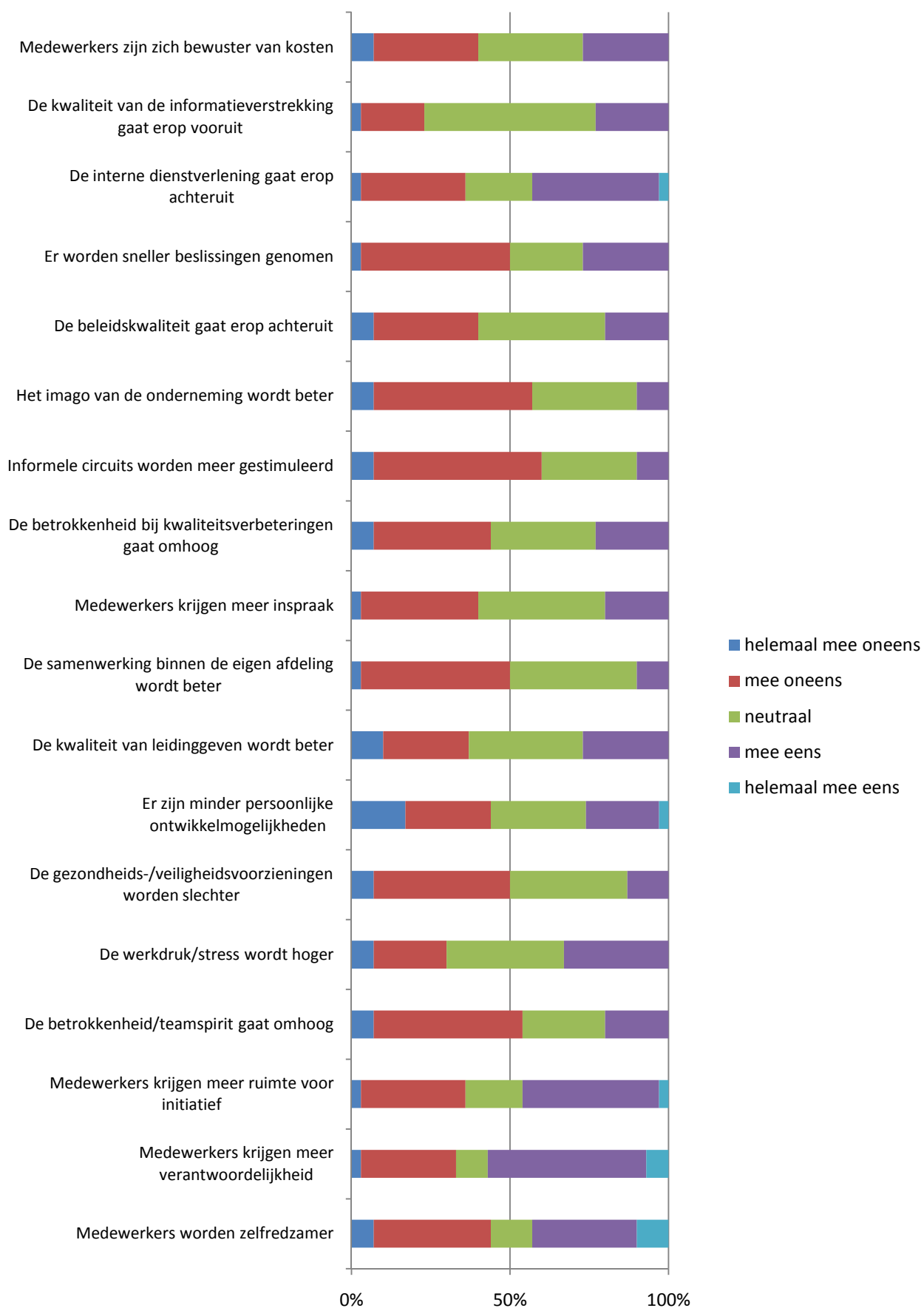
- Functie/werkgerelateerde aspecten
- Werkomstandigheden
- Organisatiegebonden aspecten
- Samenwerken en leidinggeven
- Kwaliteit
- Cultuuraspecten

Deze factoren hebben een bepaald effect op de tevredenheid van de medewerker. In dit onderzoek heb ik HR-professionals gevraagd hun opinie te geven over de effecten die outsourcing van HR-activiteiten mogelijk heeft op de medewerkerstevredenheid. Hiervoor heb ik de HR-professionals stellingen voorgelegd aangaande onderstaande aspecten.

- Zelfstandigheid
- Verantwoordelijkheid
- Ruimte voor eigen initiatief
- Betrokkenheid
- Werkdruk/stress
- Gezondheids- en veiligheidsvoorzieningen
- Persoonlijke ontwikkelingsmogelijkheden
- Kwaliteit van leidinggeven
- Samenwerking binnen de eigen afdeling
- Inspraak en werkoverleg
- Betrokkenheid bij kwaliteitsverbeteringen
- Stimuleren informele circuits (PV)
- Imago van de onderneming
- Beleidskwaliteit
- Snelheid in het nemen van beslissingen
- Interne dienstverlening
- Informatieverstrekking
- Bewustzijn van kosten

§ 3.3.1 Onderzoeksresultaten

Onderstaand zet ik aan de hand van de beantwoorde stellingen op de vijfpunts-schaal van Likert uiteen wat de opinie/ervaring van de ondervraagde HR-professionals is ten aanzien van de effecten die outsourcing van HR-activiteiten mogelijk heeft op de medewerkerstevredenheid. (Zie ook bijlage, pagina 18 t/m 24)



Toelichting

Medewerkers worden zelfredzamer

De respondenten geven aan het hier evenveel mee eens/oneens te zijn (44%), waarbij de respondenten die het met de stelling eens zijn hierin wat stelliger zijn. 13% van de respondenten heeft 'neutraal' beantwoord.

Medewerkers krijgen meer verantwoordelijkheid

33% van de respondenten geeft aan het hiermee oneens te zijn in tegenstelling tot 57% van de respondenten die aangeven het hiermee eens te zijn, waarbij deze groep stelliger is. 10% van de respondenten heeft 'neutraal' beantwoord. Hoe hoger de functie van de respondent, des te vaker is deze het eens met de stelling.

Medewerkers krijgen meer ruimte voor eigen initiatief

36% van de respondenten geeft aan het hiermee oneens te zijn in tegenstelling tot 46% van de respondenten die aangeven het hiermee eens te zijn. 17% van de respondenten heeft 'neutraal' beantwoord. Hoe hoger de functie van der respondent, des te vaker is deze het eens met de stelling.

De betrokkenheid (teamspirit) gaat omhoog

54% van de respondenten geeft aan het hiermee oneens te zijn in tegenstelling tot 20% van de respondenten die aangeven het hiermee eens te zijn, waarbij de respondenten die het met de stelling oneens zijn hierin wat stelliger zijn. 27% van de respondenten heeft 'neutraal' beantwoord.

De werkdruk/stress wordt hoger

De respondenten geven aan het hier ongeveer evenveel mee eens (33%)/oneens (30%) te zijn, waarbij de respondenten die het met de stelling oneens zijn hierin wat stelliger zijn. 37% van de respondenten heeft 'neutraal' beantwoord.

De gezondheids-/veiligheidsvoorzieningen worden slechter

50% van de respondenten geeft aan het hiermee (helemaal)oneens te zijn in tegenstelling tot 13% van de respondenten die aangeven het hiermee eens te zijn. 37% van de respondenten heeft 'neutraal' beantwoord.

Er zijn minder persoonlijke ontwikkelmogelijkheden

44% van de respondenten geeft aan het hiermee oneens te zijn in tegenstelling tot 26% van de respondenten die aangeven het hiermee eens te zijn, waarbij de groep die het oneens is hierin stelliger is. 30% van de respondenten heeft 'neutraal' beantwoord.

De kwaliteit van leidinggeven wordt beter

37% van de respondenten geeft aan het hiermee oneens te zijn in tegenstelling tot 27% van de respondenten die aangeven het hiermee eens te zijn, waarbij de groep die het oneens is hierin stelliger is. 37% van de respondenten heeft 'neutraal' beantwoord.

Samenwerking binnen de eigen afdeling wordt beter

50% van de respondenten geeft aan het hiermee oneens te zijn in tegenstelling tot 10% van de respondenten die aangeven het hiermee eens te zijn. 40% van de respondenten heeft 'neutraal' beantwoord. Naarmate de organisatie groter wordt, hoe meer respondenten het oneens zijn met de stelling.

Medewerkers krijgen meer inspraak

40% van de respondenten geeft aan het hiermee oneens te zijn in tegenstelling tot 20% van de respondenten die aangeven het hiermee eens te zijn. 40% van de respondenten heeft 'neutraal' beantwoord.

Informele circuits (bijv. personeelsvereniging) worden meer gestimuleerd

59% van de respondenten geeft aan het hiermee oneens te zijn in tegenstelling tot 10% van de respondenten die aangeven het hiermee eens te zijn, waarbij de respondenten die het met de stelling oneens zijn hierin stilliger is. 31% van de respondenten heeft 'neutraal' beantwoord.

Het imago van de onderneming wordt beter

57% van de respondenten geeft aan het hiermee oneens te zijn in tegenstelling tot 10% van de respondenten die aangeven het hiermee eens te zijn, waarbij de respondenten die het met de stelling oneens zijn hierin stilliger is. 33% van de respondenten heeft 'neutraal' beantwoord.

De beleidskwaliteit gaat erop achteruit

40% van de respondenten geeft aan het hiermee oneens te zijn in tegenstelling tot 20% van de respondenten die aangeven het hiermee eens te zijn, waarbij de respondenten die het met de stelling oneens zijn hierin stilliger is. 40% van de respondenten heeft 'neutraal' beantwoord.

Er worden sneller beslissingen genomen

50% van de respondenten geeft aan het hiermee oneens te zijn in tegenstelling tot 27% van de respondenten die aangeven het hiermee eens te zijn, waarbij de respondenten die het met de stelling oneens zijn hierin stilliger is. 23% van de respondenten heeft 'neutraal' beantwoord.

De interne dienstverlening gaat erop achteruit

36% van de respondenten geeft aan het hiermee oneens te zijn in tegenstelling tot 43% van de respondenten die aangeven het hiermee eens te zijn, waarbij deze groep stilliger is. 20% van de respondenten heeft 'neutraal' beantwoord. Hoe hoger de functie van de respondent, des te vaker is deze het oneens met de stelling.

De kwaliteit van de informatieverstrekking gaat erop vooruit

De respondenten geven aan het hier evenveel mee eens/oneens te zijn (34%), waarbij de respondenten die het met de stelling oneens zijn hierin wat stilliger zijn. 52% van de respondenten heeft 'neutraal' beantwoord.

Medewerkers zijn zich bewuster van kosten

40% van de respondenten geven aan het hiermee oneens te zijn, in tegenstelling tot 27% van de respondenten die aangeven het hiermee eens te zijn, waarbij de respondenten die het met de stelling oneens zijn hierin stilliger is. 33% van de respondenten heeft 'neutraal' beantwoord.

§ 3.3.2 Bevindingen en conclusies

Een meerderheid geeft aan dat medewerkers door uitbesteding meer verantwoordelijkheden krijgen. Hiermee is niet aan te tonen of dit door de HR-professional als goed of slecht ervaren wordt voor de medewerker. Een meerderheid geeft aan dat medewerkers door uitbesteding niet meer betrokken worden. Hiermee is niet aan te tonen waar de betrokkenheid ligt, bij de organisatie of het werk. Daarnaast is hiermee niet aan te

tonen of de betrokkenheid daalt. De meerderheid van de respondenten geeft ook aan dat het imago van de organisatie niet beter wordt. Niet duidelijk is of het imago van de organisatie slechter wordt. Ook geeft een meerderheid aan dat informele circuits, zoals een personeelsvereniging door uitbesteding niet meer gestimuleerd worden. Hieraan is niet af te leiden of dit door uitbesteding slechter wordt. Een meerderheid geeft aan dat uitbesteding van HR-activiteiten niet leidt tot het sneller nemen van beslissingen. Niet duidelijk is of het dan wel leidt tot een verslechtering. Bovendien kan hieruit niet opgemaakt worden om wat voor soort beslissingen het gaat.

Kortom: De mate van 'eens' zijn met een stelling bij bijvoorbeeld een 'verbetering', betekent niet automatisch een verslechtering bij het niet eens zijn met de stelling. Daarnaast zijn de antwoorden gekleurd door de verschillende achtergronden (functie, organisatieomvang, visie) van de respondenten. Dit onderzoek biedt slechts een algemene opinie. Een aanvullend kwalitatief onderzoek is nodig om hiervan een beter beeld te krijgen.

De resultaten van drie stellingen lijken een verband te hebben met het functieniveau van de respondenten. Hoe hoger het functieniveau van de respondent hoe vaker deze aangeeft dat uitbesteding van HR-activiteiten zorgt voor meer verantwoordelijkheden en meer ruimte voor initiatief van de medewerker. Daarnaast zijn hoger opgeleiden het ermee oneens dat de interne dienstverlening erop achteruit zou gaan.

Het resultaat van de volgende stelling lijkt verband te houden met de omvang van de organisatie. Hoe groter de organisatie wordt hoe meer respondenten denken dat de samenwerking binnen de afdeling niet beter wordt door het uitbesteden van HR-activiteiten.

Zoals in de grafiek af te lezen valt, zijn veel stellingen met 'neutraal' beantwoord. Er is veel verschil in de manier van antwoorden door de HBO'ers en WO'ers. WO'ers zijn stelliger in hun antwoorden. Daarnaast zijn zij ook gelijkgestemder in hun antwoorden. HBO'ers wankelen vaker aan weerszijden van 'neutraal'. Gezien het aantal uitbesteedde activiteiten, de mate waarin deze activiteiten uitbesteed en de matigheid van de uitgesproken antwoorden worden trek ik hieruit de conclusie dat Nederlandse organisaties zich nog niet intensief hebben beziggehouden met de ontwikkelingen en uitbreidingen rondom outsourcing van HR-activiteiten.

Sommige HR-activiteiten worden zo goed als nooit uitbesteed. Uit het onderzoek van Delmotte & Sels bleek dat een aantal sleutelprocessen steeds intern werden gehouden. "Activiteiten die sterk relationeel van aard zijn, zijn te delicaat. Zo spreekt het voor zich dat alles wat te maken heeft met employee relations, communicatie met werknemers en lijnmanagers in huis gehouden wordt. Alle HR-taken die een 'persoonlijke touch' vereisen kunnen moeilijk worden overgelaten aan derden. Ook activiteiten die te maken hebben met strategie en beleid (bijvoorbeeld het vertalen van de organisatiestrategie naar HR-prioriteiten) en alles wat met functioneren en beoordelen te maken heeft werden in de bestudeerde organisaties nooit uitbesteed," aldus Sels. Ook uit mijn onderzoek blijkt dat de meest delicate HR-activiteiten niet aan derden worden overgelaten.

HOOFDSTUK 4

CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

In de volgende paragrafen vindt u de conclusies die voortkomen uit mijn onderzoek onder HR-professionals en verbind ik hier mijn conclusies aan in relatie tot de uitspraken die mij getriggerd hebben dit onderzoek te doen.

§ 4.1 Conclusies uit het onderzoek

De profitsector besteedt meer HR-activiteiten uit dan de non-profitsector.

Juridische zaken (70%), werving & selectie (37%), salarisadministratie (37%) en verzuim (33%) worden het vaakst uitbesteed.

'Delicate' HR-activiteiten worden nagenoeg niet uitbesteed.

HR-activiteiten die te maken hebben met 'strategie en beleid' worden nagenoeg niet uitbesteed.

De meest voorkomende reden om uit te besteden is het in huis hebben van expertise.

De meest voorkomende reden om niet uit te besteden is het gebrek aan expertise.

Er bestaat te weinig gefundeerd onderzoek naar het uitbesteden van HR-activiteiten en de motivatie hiervoor terwijl de interesse naar outsourcing van HR-activiteiten toeneemt.

Nederlandse organisaties hebben zich nog niet intensief beziggehouden met de ontwikkelingen en uitbreidingen rondom outsourcing van HR-activiteiten.

Volgens de literatuur werkt 5% van de HR-afdelingen in Nederland op strategisch niveau, terwijl ongeveer de helft van de ondervraagde HR-professionals hun afdeling ziet als strategisch businesspartner.

Veel stellingen zijn met 'neutraal' beantwoord.

WO'ers zijn stellig en gelijkgestemder in hun antwoorden. HBO'ers wankelen vaker aan weerszijden van 'neutraal'.

Gekleurde onderzoek:

De mate van 'eens' zijn met een stelling bij bijvoorbeeld een 'verbetering', betekent niet automatisch een verslechtering bij het niet eens zijn met de stelling. Daarnaast zijn de antwoorden gekleurd door de verschillende achtergronden (functie, organisatieomvang, visie) van de respondenten. Dit onderzoek bevat slechts een algemene opinie.

Internalisering (verschuiven van verantwoordelijkheden naar de lijn) is mogelijk van invloed op outsourcing van HR-activiteiten.

Outsourcen van HR-activiteiten creëert ruimte voor de HR-professional om mogelijk op strategisch niveau te opereren.

§ 4.2 Conclusies in relatie tot aanleiding onderzoek

De algemene eindconclusie die ik trek uit het onderzoek is dat organisaties nog niet zover zijn met het outsourcen van HR-activiteiten als ik deed vermoeden: HR-outsourcing wordt tenslotte als trend benoemd en er zijn een aantal (niet) goeroes die hier voortdurend hun visie op geven in vakbladen en op het internet om de HR-professional te triggeren de noodzaak van outsourcing in te zien en hierop actie te ondernemen. Daarnaast concludeer ik uit de onderzoeksresultaten dat het uitbesteden van HR-activiteiten tot op heden geen duidelijk effect heeft op de medewerkerstevredenheid. Dit kan gelegen zijn in het feit dat er nog niet zoveel 'delicate' HR-activiteiten worden uitbesteed die effect zouden kunnen hebben op de medewerkerstevredenheid. Hieruit stel ik vast dat organisaties HR-trends niet zonder meer opvolgen.

In relatie tot de aanleiding van mijn onderzoek concludeer ik dat degenen die stellige uitspraken doen over HR-outsourcing hier hun eigen belangen bij hebben, deze verdeel ik in drie groepen, namelijk de ondernemers, de HR-professionals en de adviesbureau's die HR-diensten leveren. De ondernemers pretenderen zonder HR te kunnen, de HR-professionals willen graag de plaats van strategisch businesspartner innemen en de adviesbureau's spelen graag in op de HR-trend en prijzen hiermee hun waar aan. Met hun verkondigingen gooien zij de knuppel in het hoenderhok en de vraag is of zij hiermee geen struisvogelgedrag vertonen. Uit het onderzoek blijkt dat ondernemers en HR-professionals last lijken te hebben van zelfoverschatting. Organisaties hebben namelijk nog niet zoveel uitbesteed en tot op heden onvoldoende gefundeerd onderzoek gedaan naar uitbesteding van HR-activiteiten. De HR-professionals overschatten hun niveau; de vraag is of zij wel klaar zijn voor die strategisch rol.

§ 4.3 Aanbevelingen

We moeten ons niet blind staren op de uitspraken van zogenaamde HR-goeroes, maar we moeten hier gebruik van maken om te komen tot een eigen visie ten aanzien van uitbesteding van HRM.

Onderzoek de noodzaak van outsourcing binnen de eigen organisatie, rekeninghoudend met voor- en nadelen en valkuilen.

Onderzoek het kunnen en het willen van de organisatie.

Onderzoek het kunnen en willen van de HR-professional.

Onderzoek de kwaliteit van de aangeboden diensten.

EPILOOG

Uitbesteden of niet?

Deze HR-trend heeft mij in het afgelopen half jaar ook bezighouden. In de proloog heb ik aangegeven dat mijn visie op outsourcing en mijn nieuwsgierigheid naar de visie van Nederlandse organisaties hierop hebben ertoe geleid heb ik een onderzoek heb uitgevoerd onder Nederlandse HR-professionals naar het al dan niet uitbesteden van HR-activiteiten en de effecten die een mogelijke uitbesteding van HR-activiteiten heeft op de medewerkerstevredenheid. Hoewel de discussie groot is tussen de diverse belanghebbers doet het mij deugd mijn visie gestaafd te zien in de onderzoeksresultaten. Hiermee pretendeer ik niet dat het outsourcen van HR-activiteiten een slechte zaak is, maar wat mij zorgen baart is de vraag of HR-professionals zich blind verlaten op deze HR-trend en zich laten leiden door enkele goeroes die de toon lijken te zetten. Wellicht zal deze HR-trend in de toekomst concreter vorm gaan krijgen, maar dan wel op basis van meer gedegen onderzoek. De afgelopen jaren is deze trend eigenlijk al ingezet met de verschuiving van HR-activiteiten in de lijn van de organisatie. Misschien dat organisaties de HR-professional in de toekomst op diverse fronten dus toch kunnen missen en dat de HR-professional dan toch een prominentere plaats kan innemen.

LITERATUURLIJST

Boeken

- Baarda, B. Goede, M. de en Kalmijn, M., Basisboek enquêteren. Handleiding voor het maken en het voorbereiden en afnemen van enquêtes. Wolters-Noordhoff, Groningen (2007)
- Berg, J. van den, E-HRM, wat kan je ermee? Kluwer, Alphen a/d Rijn (2003)
- Dekker, N.H.M., Schlundt Bodien, G.L., Personeelsbeleid, heden en morgen, Samsom (2001)
- Engelen, S. van, Outsourcing, Pearson Education Benelux (2005)
- Heijden, H. van der, Bochhah, S., De WERKelijkheid van morgen, Kluwer, Alphen a/d Rijn (2006)
- Kluytmans, F., Leerboek personeelsmanagement, Wolters-Noordhoff, Groningen/Houten (2005)
- Kouwenhoven, C.P.M., Hooft, P.L.R.M. van, Hoeksma, L.H., De praktijk van strategisch personeelsmanagement, Kluwer, Alphen a/d Rijn (2005)
- Oost, H., Markenhof, A., Een onderzoek voorbereiden. HB uitgevers, Baarn (2002)
- Sorgdrager, W., Veel succes met HRM! Uitgeverij Noordboek, Groningen (2004)
- Vinke, R., HRM voor de toekomst. WEKA Uitgeverij B.V., Amsterdam (2007)
- Delmotte, J., Sels, L. HR-outsourcing: kans of bedreiging? *Tijdschrift voor HRM*, 7(4): p. 31-56 (2004)

Websites

- <http://zbc.nu/ict/management-ict-outsourcing/outsourcing-in-soorten-en-maten/>
- <http://www.tevredenheidsonderzoek.com/Medewerkers/Tevredenheid.htm>
- http://www.fokkewijnstra.nl/PO_wil_naar_top.html
- <http://www.hrsquare.be/nieuws/outsourcing-van-hrm-geen-excuses>
- http://www.jobs-in-it.stepstone.be/content/be/bnl/HRArchief-outsourcing_een_pendelbeweging
- <http://www.penoactueel.nl/arbeidsvoorwaarden/outsourcing-po-afdeling-dichtbij-29.html>
- <http://www.personeelslog.nl/2006/11/17/po-moet-outsourcen-leren/>
- <http://www.personeelslog.nl/2007/03/26/de-toekomst-van-het-hrm-vak/>
- <http://www.personeelslog.nl/2009/06/08/komende-jaren-volop-werk-voor-hr-professionals>
- <http://www.personeelslog.nl/2009/12/21/de-hr-trends-voor-2010/>
- <http://www.personeelsnet.nl/dossier.php?Id=136&waar=11>
- <http://www.personeelsnet.nl/dossier.php?Id=3654&waar=9>
- <http://www.vroom.org/article-1885-nl.html>
- <http://www.effectory.nl/Perscentrum/Nieuws/HR-manager-sta-op-en-pak-je-plek>

BIJLAGE - Onderzoeksresultaten enquête