

... en ondertussen op de werkvloer

Vakantie en de neveneffecten

Wie smakt er niet naar zijn (half)jaarlijkse vakantie? Er enkele daagjes of weken heerlijk tussenuit om er nadien weer met frisse moed in te vliegen! Of ... toch niet? Gaan werknemers na een vakantie inderdaad weer enthousiast aan de slag? En verschijn je even fris op kantoor na een relaxreisje naar Hawaii als na een weekje huiselijk geruzie of een echte pechvakantie (koffers kwijt, kakkerlakken in de douche)?

Fritz en Sonnentag (2006) verzamelden gegevens van 221 medewerkers aan Duitse universiteiten, uitsluitend niet-academisch personeel, zoals technici, ICT'ers en secretariaatsmedewerkers (de profen waren allemaal 'op congres'). Elke respondent kreeg vier vragenlijsten om in te vullen: de eerste een week vóór ze op vakantie vertrokken, de tweede middenin hun vakantie, de derde en vierde respectievelijk twee dagen en twee weken na de vakantie.

Via variantieanalyses gingen de auteurs op zoek naar een vakantie-effect: waren het welbevinden en de prestaties na het verlof verbeterd? Voor welbevinden bleek dit inderdaad het geval. Onmiddellijk na hun vakantie rapporteerden de werknemers minder gezondheidsklachten dan ervoor. Ze voelden zich minder uitgeput en meer betrokken bij hun werk. Ook gaven ze aan minder energie nodig te hebben om hun job uit te voeren. Een vakantie is dus de uitgelezen kans om de batterijen op te laden. Maar verbleekt dit verhoogde welbevinden niet even snel als het mooie bruine kleurtje dat je op een ver strand opdeed? Niet helemaal, enkel het aantal gezondheidsklachten was na twee weken weer 'op peil'.

Op het vlak van welbevinden werden er dus (duurzame) verschillen opgetekend. Vakantie bleek

evenwel geen effect te hebben op hoe werknemers hun prestaties inschatten. Veel ruimte voor verbetering was er echter niet: voor de vakantie gaven de meeste respondenten zichzelf al een hoge score. Wat nog maar eens aantoont dat zelfrapportering niet de meest aangewezen manier is om prestaties te meten.

Tot zover het algemene vakantie-effect. Is elke werkonderbreking nu even heilzaam? Of hangt het effect af van je doen en laten tijdens je vakantie? Zoals verwacht toonden de analyses aan dat activiteiten die *energie opslorpen* het welbevinden en de prestaties na de vakantie ongunstig beïnvloeden. Vooral 'negatieve werkreflectie' bleek nefast: wie aan het zwembad zit te piekeren over toekomstige deadlines, vervelende bazen en dito opdrachten, loopt het risico om na de vakantie meer gezondheidsklachten te vertonen, zich uitgeput en weinig betrokken te voelen en meer energie te verbruiken tijdens het werk.

Wie tijdens de vakantie activiteiten onderneemt die *energie geven* (bijvoorbeeld relaxen, uitdagingen aangaan en positief reflecteren over het werk), heeft dan weer meer kans op een hoog welbevinden en goede prestaties na de vakantie. Het positieve effect van de *energiegevendende* activiteiten bleek echter minder sterk dan het nadelige effect van *energieopslopende* bezigheden. Dit suggereert dat het voor vakantiegangers nuttiger is stress te vermijden dan de dagen te vullen met (ont)spannende activiteiten.

Tot slot bekeken Fritz en Sonnentag of de werkbelasting ná de vakantie een impact heeft. Wat als je, nog in bermuda, op het werk aankomt en je computer niet meer terugvindt omdat je bureau volgestouwd staat met classeurs? Juist, dan is de kans aanzienlijk dat je je snel weer uitgeput voelt en vermoeid begint uit te kijken naar de volgende vakan-

tie. Werkopstapelingen zijn dus te mijden. Op voorhand je werk slim plannen en opdrachten delegeren is de boodschap. Uiteraard is er ook een belangrijke taak weggelegd voor het afdelingshoofd. Het bedrijf kan werknemers ook van planingssoftware voorzien.

Kortom: als je totaal uitgeblust op je bureaustoel zit te suffen, kan vakantie helpen, op voorwaarde dat je stresserende situaties mijdt en dat het werk zich tijdens je afwezigheid niet ophoopt. Extra onderzoek is nodig, al durven we er al onze verlofdagen op verwedden dat deze bevindingen niet enkel opgaan voor Duitse universiteitsmedewerkers.

✓ Fritz, C. & Sonnentag, S. 2006. Recovery, well-being and performance-related outcomes: the role of workload and vacation experiences. *Journal of Applied Psychology*, 91, 936-945.

Werken kan gezond zijn

Gezondheid is reeds lang een aandachtspunt binnen organisaties. Het vizier is dan doorgaans gericht op stress, burnout en beroepsziekten. Filosofie: werken kan je gezondheid ernstige schade toebrengen. **Mauno, Kinnunen en Ruokolainen** (2007) gooien het over een wat vrolijkere boeg. Meedienend op de recente trend richting 'positieve psychologie' grijpen ze het nieuwe concept 'engagement op de werkvloer' aan om de gunstige gezondheidseffecten van werk in de verf te zetten. Idee is dat engagement tot positieve werkervaringen leidt, die gecumuleerd een bron van energie vormen en zo bijdragen tot een betere gezondheid. De vraag is dan natuurlijk wat engagement precies inhoudt. En wat maakt dat Jos '200% betrokken is op zijn werk' (dixit zijn al even onstuimige evaluator), terwijl het Anita allemaal niets meer schelen kan?

De auteurs gingen in een Finse organisatie uit de openbare gezondheidszorg op zoek naar de mate en de antecedenten van professioneel engagement. Een vierhonderdtal werknemers vulden in 2003 en in 2005 de vragenlijst in. In de keuze voor gezondheidszorg speelde het beeld mee van spontaan geëngageerd en betrokken verzorgend personeel. Het heeft inderdaad weinig zin om bij een bende grompotten of in een bijna failliete fabriek

op zoek te gaan naar de determinanten van engagement.

De onderzoekers onderkennen drie dimensies van werkengagement. Absorptie (*absorption*) is het volledig opgaan in het werk, waardoor de tijd voorbij vliegt. De tweede dimensie, volharding (*vigor*), is het onvermoeibaar kunnen doorwerken en doorbijten in moeilijke situaties. Dit concept is duidelijk verwant aan het begrip werkmotivatie. Dimensie drie, toewijding (*dedication*), staat voor psychologische betrokkenheid bij het werk. Een toegewijde werknemer ervaart zijn arbeid als zinvol en is enthousiast over en trots op zijn werk.

Conform het cliché vertoonden de gezondheidswerkers gemiddeld een hoge mate van engagement. Dokters en verplegend personeel bleken wel meer toegewijd dan niet-professionele medewerkers, zoals cateraars en onderhoudspersoneel. De mate van engagement was ook redelijk stabiel: werknemers die sterk professioneel geëngageerd waren in 2003, waren dit ook in 2005. De studie bevestigde ook het recente inzicht dat vooral dimensies 2 en 3 bepalend zijn voor iemands engagement: absorptie werd inderdaad minder vaak ervaren dan volharding en toewijding.

Qua antecedenten onderscheidt men twee types: energiegevers (*job resources*) en energievreters (*job demands*). Energievreters, zoals tijdsdruk en jobonzekerheid, vergen van de werknemer fysieke en psychologische inspanningen. Energiegevers, zoals jobcontrole, helpen werknemers werkgerelateerde doelstellingen te realiseren. Ze stimuleren persoonlijke groei en reduceren energievreters en de kosten (bijvoorbeeld stress) die eraan verbonden zijn.

De verwachting dat vooral een gebrek aan energiegevers nefast is voor motivatie en betrokkenheid, werd bewaarheid: energiegevers bleken betere voorspellers te zijn van engagement dan energievreters. Elk van de drie dimensies floreerde bij een overvloed aan energiegevers. Zo zal je geëngageerde werknemers eerder aantreffen in ondernemingen waar het personeel zich gerespecteerd en professioneel erkend voelt. Nog belangrijker is jobcontrole: enkel het positieve effect van deze energiegever op toewijding bleef overeind na controle voor de mate van engagement op het eerste meetmoment.

De bestudeerde energievreters zijn elk verbonden met een dimensie. Zo impliceert een hogere tijdsdruk een sterkere ervaring van absorptie, wat best verrassend is. Tijdsdruk wordt immers vaak gezien als een stressfactor omdat het de werklust doet stijgen. Mogelijk moeten tijdseisen erg streng zijn voordat werknemers er de moed en motivatie bij verliezen. Conflicten tussen werk en gezin tasten vooral de volharding aan. Een gevoel van jobonzekerheid tot slot leidt tot minder toegewijd personeel.

Deze studie leert ons dat het bieden van voldoende jobcontrole cruciaal is om personeel te engageren. Bovendien blijkt een gezonde portie tijdsdruk motiverend te werken. De onderzoekers wijzen er echter op dat de grens tussen een stimulerende en een verlamdende deadline erg dun is. Een laatste aandachtspunt is de vraag hoe men de betrokkenheid van niet-professionele medewerkers kan opkrikken tot een 'gezond' niveau. Meer engagement kan leiden tot een grotere inzet en betere prestaties, maar zo waarschuwen de auteurs, een teveel aan toewijding kan werknemers psychologisch uitputten. Behalve een mathematische ongerijmdheid is een inzet van 200% ook een houding die niet on-eindig vol te houden is.

✓ Mauno, S., Kinnunen, U. & Ruokolainen, M. 2007. Job demands and resources as antecedents of work engagement: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 70, pp. 149-171.

Loont loongehheimhouding?

Hoeveel anderen verdienen, het blijft een bron van fascinatie. Een reden voor het succes van loon-enquêtes en salariskompassen allerhande is ongetwijfeld het gebrek aan transparantie. Heel wat bedrijven hullen zich in nevelen als het om lonen gaat. Een ambtenaar heeft de salarisschalen die in zijn dienst gelden zo te pakken. Maar kent u veel profit-bedrijven die op hun intranet geaggregeerde of zelfs gepersonaliseerde loongegevens plaatsen? Het januarinum-mer van *Academy of Management Review* wijdt een boeiend artikel aan loongehheimhouding (*pay secrecy*).

Voor **Collela en collega's** (2007) is loongehheimhouding een continuüm. Het gaat om de hoeveelheid looninformatie die een organisatie ter be-

schikking stelt van haar werknemers. Niet enkel de formele beschikbaarheid van informatie kan verschillen, ook de cultuur die in het bedrijf heerst. Zo verbieden sommige Amerikaanse organisaties hun werknemers om onderling over lonen te praten.

Spontaan zijn we geneigd loongehheimhouding als iets verdacht en dus negatief te zien. Ook op basis van het beperkte empirisch onderzoek zou je snel besluiten dat loongehheimhouding geen goed idee is: de tevredenheid en motivatie van de werknemers daalt. Van mogelijke voordelen is in de literatuur geen spoor te bekennen. Maar pluspunten moeten er zeker zijn. Hoe verklaar je anders dat een groot deel van de Amerikaanse bedrijven een loongehheimhoudingsbeleid voert? En dat de meeste werknemers er voorstander van zijn? Dit artikel tekent een kader uit voor toekomstig onderzoek, via een eerste theoretische verkenning van voor- en nadelen.

Eerst de kosten: loongehheimhouding kan leiden tot wantrouwen, verminderde motivatie en percepties van onrechtvaardigheid. Als openheid een voorwaarde is voor vertrouwen, dan is het evident dat loongehheimdoenerij wantrouwige werknemers kweekt. Bij loongehheimhouding zien werknemers ook minder het verband tussen prestaties en beloning, een link die volgens onderzoek cruciaal is voor werkmotivatie.

Bovendien zijn werknemers geneigd uit loongehheimhouding af te leiden dat beloningsprocedures en beloningsuitkomsten onrechtvaardig zijn, ook als dit niet het geval is. Een bedrijf dat niet over lonen communiceert, scoort slecht op interactionele rechtvaardigheid (gebrek aan communicatie kan geïnterpreteerd worden als gebrek aan respect) en op procedurele rechtvaardigheid (werknemers gaan vermoeden dat lonen op een duistere, onheuse manier worden bepaald). En omdat distributieve rechtvaardigheid niet op basis van feitelijke uitkomsten kan beoordeeld worden, dreigt hier 'besmetting' van andere, negatieve rechtvaardigheids-oordelen. Daarnaast leren experimenten dat werknemers de lonen van collega's op een lager of zelfde niveau overschatten. Als er geen informatie voorhanden is, is de kans dus groot dat men zich onderbetaald acht.

Er is ook een macrokost aan loongehheimhouding: een inefficiënte arbeidsmarkt. Perfecte markten

veronderstellen immers perfecte, symmetrische informatie en die is er niet bij loongehheimhouding. Goede werknemers beseffen niet dat andere jobs beter betalen en werkgevers met een geheimhoudingsbeleid kunnen hun lonen niet adverteren om betere kandidaten te lokken. Suboptimale tewerkstellingskeuzes zijn het gevolg, werknemers delven inkomen en bedrijven productiviteit.

En de baten? Een eerste voordeel is verhoogde organisatiecontrole. Simpel gesteld: door loonverschillen stil te houden, voorkom je een hoop conflicten tussen mensen van wie je wilt dat ze samenwerken. Dat de beste presteerder in een team haar hoge merit bonus bekoopt met een “doe jij dat maar, je bent toch zoveel slimmer”. Bedrijven zullen ook consequenter durven belonen naar verdienste en prestaties, wat zal leiden tot grotere interne beloningsverschillen. Bij loonopenheid immers kent menig manager ‘voor de lieve vrede’ aan elke medewerker ongeveer dezelfde bonus toe. Voorts laat geheimhouding toe dat werkgevers onbillijke beloningsverschillen corrigeren (of in stand houden) zonder dat er heibel of rechtszaken van komen.

In weerwil van het cliché dat “wat verdien je?” zo wat de derde vraag is die een Amerikaan je stelt, beschouwen de meeste Amerikaanse werknemers hun loon blijkbaar als een strikte privéaangelegenheid. Als gevoelige informatie die een werkgever niet zomaar te grabbel mag gooien. Onderzoek toont aan dat een werkgever kan rekenen op beter presterende en meer toegewijde medewerkers als hij hun privacy respecteert.

Tot slot zijn er ook bedrijven die van de eerder besproken marktefficiëntie profiteren. Verminderde mobiliteit kan een vloek zijn, maar ook een zegen, bijvoorbeeld als je je beste krachten eigenlijk enkel maar kan houden omdat ze zich niet bewust zijn van meer lucratieve alternatieven. In een veralgemeende sfeer van terughoudendheid over lonen is het bovendien niet evident om een *bipo* bij een concurrent weg te kopen.

Na een bespreking van kosten en baten gaan de auteurs op zoek naar factoren die bepalen in welke richting de balans uitslaat. Als bijvoorbeeld behalve de loonhoogte ook de beloningscriteria geheim zijn, neemt de kans op wantrouwen, demotivatie en ervaren onbillijkheid toe. Duidelijk communice-

ren over loonvorming is dus de boodschap, ook als je over de lonen zelf zwijgt.

Op het eerste zicht is loongehheimhouding een loutere HRM-kwestie. Maar, zo leren we uit dit artikel, de keuze heeft ook maatschappelijke gevolgen. De auteurs beargumenteren theoretisch dat loongehheimhouding jobmobiliteit inperkt. Welke prijs betalen we daarvoor? Een even open en relevante onderzoeksvraag is in welke mate loon- en dus ook inkomensongelijkheid toeneemt wanneer werkgevers zich, beschermd door een informatievoordeel, niet langer geremd voelen om financieel te differentiëren tussen goede en zwakke presteerders.

✓ Colella, A., Paetzold, R.L., Zardkoohi, A. & Westerson, M.J. 2007. Exposing Pay Secrecy. *Academy of Management Review*, 32, pp. 55-71

Succesvolle employer branding

Wie wil er vandaag nog naar het leger? Tot 1993 was het niet echt een kwestie van willen. De afschaffing van de verplichte legerdienst stelde de Belgische strijdkrachten echter voor de uitdaging hun personeel volledig op eigen kracht te rekruteren. Via allerlei campagnes trachtte het leger zich als een aantrekkelijke werkgever te verkopen. Een positief imago is niet alleen waardevol met het oog op het aantrekken van nieuwe werknemers, het kan mensen ook motiveren om te blijven en een militaire loopbaan uit te bouwen. In *Human Resource Management* ging **Filip Lievens** (2007) na welke aspecten van het werkgeversimago (*employer brand*) belangrijk zijn voor het Belgisch leger.

Employer branding is een proces dat uit drie stappen bestaat. Eerst dient men een imago uit te tekenen aan de hand van de waarden die de organisatie aantrekkelijk maken. Om kandidaten met het gewenste profiel aan te trekken wordt dit imago vervolgens extern gepromoot. Echter, om werknemers blijvend te kunnen binden, is het nodig dat het imago ook waargemaakt wordt. Dit gebeurt in een derde stap, de interne marketing, waarbij men het imago integreert in een sterke organisatiecultuur.

Lievens neemt in deze studie enkel de eerste stap onder de loep. Bij het ontwikkelen van het imago

moet men aandacht besteden aan instrumentele en aan symbolische elementen. Instrumentele of concrete, productgerelateerde aspecten zijn voor het leger bijvoorbeeld het loon, de mogelijkheid om te reizen en met andere culturen in contact te komen en het fysieke karakter van het werk. Symbolische attributen zijn eerder abstract, denk aan het prestige en ruwe karakter dat het leger uitstraalt. Elk van deze aspecten kan, apart of in combinatie, potentiële kandidaten aanspreken om een functie binnen het leger te overwegen. Dezelfde factoren beïnvloeden militairen in hun keuze om te blijven of hun helm aan de wilgen te hangen.

De meeste studies tot nu toe hadden enkel oog voor potentiële kandidaten. Lievens ging ook te rade bij andere belanghebbenden: mensen die zich reeds aanboden bij het leger en militairen. Het imago kan op die manier zowel extern als intern onderzocht worden, wat een rijker en completer beeld oplevert. Bovendien maakt dit opzet het mogelijk om voor verschillende groepen andere interessante aspecten van een imago te identificeren. Dit laat het leger toe campagnes te voeren die zich specifiek naar een bepaalde doelgroep richten.

Het veldwerk vond plaats in 2004. Vragenlijsten werden ingevuld door laatstejaarsstudenten secundair onderwijs (potentiële kandidaten), personen die een selectieproef kwamen afleggen bij een rekruteringsbureau van het leger (kandidaten) en recent aangeworven militairen (werknemers).

De resultaten bevestigen Lievens' voorspelling dat kandidaten een gunstiger beeld hebben van het leger dan potentiële kandidaten. Ze zien vooral de instrumentele aspecten – het loon, de werkzekerheid en de taakvariatie – rooskleuriger in. Verrassend genoeg kwamen de werknemers pas op de derde plaats: hun perceptie was minder gunstig dan die van potentiële kandidaten. Dit betekent dat militairen hun beroepskeuze zeker niet goedpraten door hun werkgever positiever voor te stellen.

Voor de aantrekkelijkheid van het leger bleken zowel de instrumentele als de symbolische aspecten van belang. Met het oog op een vlottere rekrutering en betere retentie doet het leger er dus goed aan te werken aan een imago dat concrete én symbolische waarden bevat.

Wat betekent dit nu voor managers die niet met een tank rondrijden? Het leert ons dat je imago audits best niet enkel bij sollicitanten of mogelijke kandidaten afneemt. Vergeet zeker het eigen personeel niet. En stel een brede vragenlijst op, die niet enkel peilt naar percepties van jobkenmerken maar ook naar hoe de organisatiecultuur en bedrijfswaarden worden beleefd. Eens het management weet wat de organisatie voor buitenstaanders en voor ingewijden aantrekkelijk maakt, kan men deze troeven optimaal trachten uit te spelen in een sterke *employer brand*.

✓ Lievens, F. 2007. Employer branding in the Belgian army: The importance of instrumental and symbolic beliefs for potential applicants, actual applicants, and military employees. *Human Resource Management*, 46, pp. 51-69.

Naar aanleiding van de uitreiking van de Randstad Award voor meest aantrekkelijke werkgever, verscheen in HR Tribune (maart 2007, nr. 6) een dossier rond 'Employer Branding', met onder andere enkele bedrijfscases en een verslag van een rondetafelgesprek met experts.

Pro's en con's van HR-uitbesteding

Uitbesteden of zelf doen? De 'supply or buy'-vraag houdt heel wat personeelsmanagers uit hun slaap. De druk van kostenbesparingen wordt ook in de HR-afdeling gevoeld. De cruciale vraag is of doelmatigheid in HR-zaken tot doeltreffendheid leidt. In *Human Resource Management* zetten **Cooke en collega's** (2005) de voor- en nadelen van HR-uitbesteding op een rijtje. Een verhaal over dansen op een slappe koord en de nood aan nieuwe inzichten.

De voordelen zijn talrijk en klinken logisch. Uitbesteding van administratieve en routinematige taken geeft de HR-afdeling de ruimte zich als strategische partner te profileren en waardecreërende activiteiten te ontplooien. Uitbesteding laat flexibiliteit toe aan variabele en minimale kosten. Je doet er enkel beroep op wanneer het nodig is. Bovendien zijn de contracten meestal beperkt in de tijd. Wordt een provider te duur of daalt de kwaliteit, dan wordt het contract opnieuw onderhandeld of niet meer vernieuwd.

Door uitbesteding vermijdt men met andere woorden een groot deel van de directe en indirecte vaste kosten die met een volledige in-house HR-afdeling gepaard gaan. Er is intern niet alleen minder, maar ook minder gespecialiseerd personeel nodig. Wie zijn loonadministratie uitbesteedt, heeft geen nood meer aan eigen experts om de berekeningen te doen en de wetgeving op te volgen.

Bovendien verdwijnt een berg papierwerk, wat de administratie- en back-upkosten drastisch verlaagt. Je schuift ook risico's door: loopt er iets fout of gebeurt iets onverwachts, dan is het aan de provider om het op te lossen. Uitbesteding schept ook leermogelijkheden, via de kennis en middelen waartoe de organisatie dankzij de samenwerking toegang krijgt. Tot slot is HR-uitbesteding een handige manier om politieke spelletjes te omzeilen. De provider ontsnapt aan de macht van de 'most powerful actors' in de organisatie en kan als objectieve derde lastige knopen ontwarren of doorhakken.

Samen met de constante druk om interne processen te optimaliseren heeft deze goednieuwsshow er voor gezorgd dat steeds meer organisaties opteren voor gedeeltelijke of volledige HR-uitbesteding. Een trend die zich volgens sommige experts zal doorzetten. Anderen voorspellen een stagnering of zelfs een terugslag. Want met de eerste succesverhalen duiken ook de eerste mislukkingen op.

De mogelijke nadelen zijn immers even talrijk, al liggen ze misschien iets minder voor de hand. Voorstanders wijzen vaak op het kostenvoordeel. De onderliggende assumptie is dat externen het minstens even goed, zo niet beter, doen dan de interne HR-afdeling. Maar is dit ook zo? Na uitbesteding blijkt de HR-dienstverlening soms aan kwaliteit in te boeten. Een van de verklaringen is dat providers, steeds op zoek naar schaalvoordelen, hun diensten zoveel mogelijk standaardiseren. Hierdoor verliezen ze wel eens de specifieke situatie van de klant uit het oog.

Al gauw blijkt dat alles staat of valt met de relatie tussen de externe HR-provider en de interne HR-klanten, zoals lijnmanagement en werknemers. Loopt deze goed, dan is er geen vuiltje aan de lucht. Klikt het niet (wat wel eens durft voor te vallen wanneer de provider *employee self service centers*

als communicatieplatform installeert), dan belanden alle vragen op het bureau van de beperkte groep generalisten die het bedrijf nog in dienst heeft. Medewerkers die geacht worden zich met strategisch HRM in te laten, en noch over de tijd, noch over de detailliekennis beschikken om dergelijke problemen op te lossen. Bovendien komt een extra tussenpersoon de snelheid van afhandeling niet ten goede.

Daarnaast vloeit bij HR-uitbesteding bedrijfseigen informatie – denk aan vertrouwelijke loongegevens – uit de organisatie weg. Vraag is wat de werknemers hier van denken. Bovendien geeft de organisatie specifieke HR-kennis uit handen. Dit creëert een machtspositie voor de externe HR-verschaffer en schept een kennisvacuüm eens de samenwerking is stopgezet. Een continue, kwaliteitsvolle HR-dienstverlening komt zo in het gedrang. Ten slotte blijken zogenaamde 'perifere' activiteiten na uitbesteding nogal eens 'kernactiviteiten' te zijn. Je weet niet wat je mist tot het er niet meer is. Overschouwen we de voor- en nadelen, dan ontpopt de 'supply or buy'-beslissing zich tot een delicate evenwichtsoefening. Behalve het kostenplaatje moet ook de relatie met de provider bewaakt worden. Ook van belang is de mate waarin specifieke HR-kennis een bron van competitief voordeel vormt.

De auteurs geven enkele zinvolle suggesties voor verder onderzoek. Hoe maak je bijvoorbeeld een onderscheid tussen perifere en kernactiviteiten? Wat zijn de kritieke succesfactoren in het managen van de relaties tussen de interne HR-afdeling en de externe HR-provider? Wat zijn de gevolgen van een suboptimale HR-uitbesteding voor de motivatie en betrokkenheid van werknemers?

✓ Cooke, F.L., Shen, J. & McBride, A. 2005. Outsourcing HR as a competitive strategy? A literature review and an assessment of implications. *Human Resource Management*, 44(4), pp. 413-432.

✓ Gelijkaardige lectuur, relevant voor Vlaanderen: Delmotte, J. & Sels, L. 2005. *HR-outsourcing, kans of bedreiging?* Onderzoek uitgevoerd door het Onderzoekscentrum Personeel & Organisatie (FETEW, K.U.Leuven), in opdracht van Federgon.
http://www.econ.kuleuven.be/eng/tew/academic/persbel/projects/hr_outsourcing.htm

Voor u gelezen en onderstreept door:

Tineke Cappellen, Gert Theunissen en Marijke Verbruggen (Onderzoekscentrum Personeel & Organisatie, FETEW, K.U.Leuven)

An De Coen en Sophie De Winne (Lessius Hogeschool Antwerpen en FETEW, K.U.Leuven).

Eindredactie: Sophie De Winne en Gert Theunissen