

HR outsourcing: welke factoren binden HR managers aan een consultancybureau bij het uitbesteden van rekruterings- en selectieactiviteiten?

Lievens, F. & De Corte, W. (accepted). Development and test of a model of external organizational commitment in human resources outsourcing. *Human Resource Management*.

Voorgaand onderzoek rond de outsourcing van human resources (HR) heeft vooral aandacht besteed aan factoren die de beslissing van organisaties beïnvloeden om HR activiteiten uit te besteden. Nu HR outsourcing gemeengoed is geworden, is het ook van belang factoren te onderzoeken die de continuïteit van de outsourcingrelatie bepalen. Deze bijdrage onderzoekt het 'commitment' van HR managers om een bestaande relatie verder te zetten. Op grond van bestaande theoretische modellen over extern organisationeel commitment wordt een model opgesteld en getoetst over het commitment van HR managers in HR outsourcing (in de context van het uitbesteden van rekruterings- en selectieactiviteiten). Uit de resultaten komt naar voren dat HR managers nogal wat belang hechten aan de fit tussen het bedrijf en het consultancybureau. Deze resultaten zijn van belang omdat ze aantonen aan welke factoren organisaties belang hechten om een bestaande HR outsourcingrelatie verder te zetten.¹

HR outsourcing

Human resources (HR) outsourcing kent een sterke opmars in organisaties. Er wordt gesproken over HR outsourcing wanneer een bedrijf een verbinte-

nis aangaat met een externe organisatie om HR activiteiten uit te voeren die vroeger door het bedrijf zelf werden uitgevoerd (Greer, Youngblood & Gray, 1999). Tegenwoordig omvat HR outsourcing meer dan enkel het uitbesteden van HR diensten zoals loonadministratie. HR outsourcing speelt nu ook een strategische rol, aangezien organisaties ook HR activiteiten zoals opleiding en selectie en in sommige gevallen zelfs de hele HR functie uitbesteden (Adler, 2004; Greer, Youngblood & Gray, 1999; Lepak & Snell, 1998).

Hoewel vorige studies waardevolle inzichten gaven in de factoren die aan de basis liggen van de beslissing om uit te besteden, is dit maar de helft van het verhaal. Wat HR managers bindt aan een consultancybureau bij HR outsourcing blijft een open vraag. Deze studie plaatst

de schijnwerpers op deze laatste vraag. We gingen hierbij uit van twee veronderstellingen. Allereerst is het twijfelachtig dat dezelfde factoren die leiden tot de initiële beslissing om uit te besteden, ook een

verband zullen hebben met de continuïteit van de outsourcingrelatie, omdat zo'n visie geen rekening houdt met de duur van de relatie. Ten tweede worden de beslissingen om uit te besteden, genomen door individuen (HR managers) die ook persoonlijke wensen en agenda's hebben bij het creëren, ontwikkelen en handhaven van HR outsourcingrelaties. Daarom zijn we ervan overtuigd dat naast een strikt economisch, ook een psychologisch model moet gebruikt worden om de HR outsourcingrelatie te begrijpen. Deze studie is dan ook gebaseerd op de psychologische literatuur over extern organisatieel commitment. Meer concreet conceptualiseren we de betrokkenheid tussen beide partijen als een bindingsmechanisme, dat gebaseerd is op ofwel de 'noodzaak' (continuïteitbetrokkenheid) ofwel de 'wil' (affectieve betrokkenheid). We onderzoeken hoe deze bindingsmechanismen samenhangen met een kwantitatief en kwalitatief sterker wordende HR outsourcingrelatie. Deze studie vormt dus een eerste stap om een beter inzicht te geven in de factoren die samenhangen met de continuïteit van de HR outsourcingrelatie.

We focussen ons in deze studie op één vorm van HR outsourcing, namelijk het uitbesteden van rekruterings- en selectieactiviteiten. Hiervoor hadden we twee redenen. Ten eerste heeft vorig onderzoek deze vorm van outsourcing nog niet onderzocht, hoewel rekrutering en selectie belangrijke strategische HR functies vormen. Ten tweede kenmerken deze HR outsourcingactiviteiten zich als het uitbesteden van afzonderlijke en zich herhalende HR diensten. In tegenstelling tot andere types van HR outsourcing (bijvoorbeeld, het uitbesteden van de hele HR functie), is het mogelijk dat HR managers frequent wisselen van consultancybureau waarmee ze samenwerken. Het uitbesteden van rekruterings- en selectieactiviteiten is bijgevolg ideaal voor het onderzoeken van de continuïteit van de outsourcingrelatie.

Twee perspectieven

Volgens Meyer en Herscovitch (2001) verwijst continuïteitbetrokkenheid naar de betrokkenheid om acties te ondernemen die erop gericht zijn kosten te vermijden en die gericht zijn op het gevaar om investeringen te verliezen. Deze vorm van betrokkenheid past goed binnen de transactiekosten-

theorie (Williamson, 1996). Volgens deze theorie zullen organisaties marktgebaseerd beheer (HR outsourcing) verkiezen boven organisatiegebaseerd beheer (interne HR) indien marktgebaseerd beheer efficiëntie maximaliseert en de uitvoeringskosten van de activiteit minimaliseert. Centrale concepten hierbij zijn de afhankelijkheidskosten en de kosten verbonden aan het veranderen van het ene HR consultancybureau naar het andere. Volgens de transactiekostentheorie zullen partners hun relaties voortzetten wanneer de kosten om te veranderen hoog zijn (bijvoorbeeld door investeringen in gespecialiseerde theorie en expertise). Wanneer consultancybureaus namelijk veel bedrijfsspecifieke investeringen maken, kan bij de bedrijven het idee ontstaan dat het duur zal zijn om de relatie te beëindigen. Hierdoor ontstaat er afhankelijkheid en kwetsbaarheid voor opportunistisch gedrag van het consultancybureau (bijvoorbeeld onevenredige prijsstijgingen).

In vergelijking met continuïteitbetrokkenheid is affectieve betrokkenheid een positievere vorm van betrokkenheid. Affectieve betrokkenheid verwijst naar de 'wens' om de relatie verder te zetten en reflecteert een gevoel van emotionele verbondenheid aan een organisatie. Deze vorm van betrokkenheid valt te vergelijken met de basisveronderstellingen van de sociale uitwisselingstheorie (Blau, 1964). De sociale uitwisselingstheorie vervolledigt de transactiekostentheorie door factoren te beklemtonen die na verloop van tijd ontstaan op basis van voortdurende relaties tussen partners en die een puur economische uitwisseling omvormen tot een sociale uitwisseling (Gainey & Klaas, 2003). In de context van HR consultancy is het ontstaan van affectieve betrokkenheid onder andere gebaseerd op de gepercipieerde overeenstemming in waarden (de perceptie van het delen van dezelfde waarden, normen en doelen over het managen van mensen). Dit verwijst naar een goede 'culturele fit'. Naast gepercipieerde overeenstemming in waarden is ook vertrouwen gekoppeld aan het ontstaan van affectieve betrokkenheid. Vertrouwen is cruciaal in het ontstaan van een eenheidsgevoel met de andere partij, omdat het een reflectie is van de bereidheid om zichzelf kwetsbaar op te stellen ten opzichte van de andere partij, met de verwachting dat de andere partij niet opportunistisch zal handelen (Gainey & Klaas, 2003; McAllister, 1995). Communicatie, reputatie en toegankelijkheid zijn voorbodes van be-

trouwbaarheid. Zo is effectieve communicatie, gedefinieerd als de uitwisseling van zowel formele als informele (stilzwijgende) informatie, cruciaal om vertrouwen op te bouwen tussen verschillende partijen. Toegankelijkheid is een voorbode van vertrouwen omdat dit samen met bereikbaarheid een concreet voorbeeld vormt van betrouwbaarheid en voorspelbaarheid. Ten slotte is, in een bedrijfscontext, de reputatie van een eerlijk bedrijf te zijn, een belangrijke bron voor indirecte informatie over de betrouwbaarheid van een bedrijf.

Onderzoeksopzet

De deelnemers aan ons onderzoek waren HR verantwoordelijken, tewerkgesteld in grote privébedrijven in Vlaanderen. Op basis van data verkregen van het Nationaal Instituut voor Statistiek, stelden we een lijst samen van 1 249 grote privébedrijven (met meer dan 200 werknemers) in Vlaanderen. Uit deze lijst werd een gestratificeerde (in termen van regio en industrie) random steekproef van 478 bedrijven geselecteerd. Onderzoeksassistenten namen telefonisch contact met de HR departementen van deze bedrijven en vroegen of zij een deel van hun rekruterings- en selectiegerelateerde activiteiten uitbesteedden aan consultancybureaus. Vervolgens vroegen ze aan de HR verantwoordelijke, die verantwoordelijk was voor de outsourcing (de HR Manager of de manager rekrutering en selectie), om een vragenlijst in te vullen. Een totaal van 348 ondervraagden was bereid mee te werken aan de studie. We ontvingen 195 ingevulde en bruikbare vragenlijsten van HR medewerkers (57% vrouwen, 43% mannen).

Onze uiteindelijke steekproef bestond uit HR managers (70%) en managers rekrutering en selectie (30%). Ze hadden een gemiddelde leeftijd van 37 jaar ($SD = 9$ jaar) en een gemiddelde werkervaring in het HR domein van tien jaar ($SD = 7$ jaar). Gemiddeld werkten de HR verantwoordelijken 6,5 jaar (min. 0,5 jaar, max. 30 jaar) samen met het consultancybureau dat ze beoordeelden, wat bevestigt dat onze steekproef varieerde in de duur van de outsourcingrelatie.

De respondenten vulden een vragenlijst in die alle relevante constructen bevraagde op een betrouwbare manier, aan de hand van meerdere items. Merk

op dat de schalen om continuïteitbetrokkenheid en affectieve betrokkenheid te meten, gebaseerd waren op de bekende schalen van Meyer en Allen (1997). Verder bekwamen we ook feitelijke informatie over de kwantitatieve en kwalitatieve aard van de outsourcingrelatie. Er werden drie afhankelijke variabelen gemeten. Ten eerste gaven respondenten de *duur van de outsourcingrelatie* aan. Ten tweede gaven ze informatie over de *diepte van de outsourcing* (het percentage van rekruterings- en selectieactiviteiten die op dat moment uitbesteed werden aan het specifieke consultancybureau). Ten derde werd de *frequentie van outsourcing* (het aantal keer dat ze rekruterings- en selectieactiviteiten uitbesteed hadden aan dit consultancybureau sinds de aanvang van de outsourcingrelatie) gemeten.

Resultaten

Figuur 1 toont dat affectieve betrokkenheid significant samenhang met de diepte ($.19, p < .05, R^2 = .05$) en frequentie ($.29, p < .01, R^2 = .09$) van de outsourcing. De coëfficiënt tussen affectieve betrokkenheid en de duur van de outsourcingrelatie was $.13 (p < .10, R^2 = .02)$. We vonden dat gepercipieerde gedeelde waarden ($.34, p < .01, R^2 = .18$) significant samenhang met affectieve betrokkenheid. Kennisgebaseerd vertrouwen was niet significant gerelateerd met affectieve betrokkenheid. Ten slotte hing toegankelijkheid significant samen met kennisgebaseerd vertrouwen ($.54, p < .01, R^2 = .39$). Reputatie en communicatie hadden geen significant verband met kennisgebaseerd vertrouwen. Continuïteitbetrokkenheid was niet gerelateerd aan een lange duur van de outsourcingrelatie. Zoals te zien is in figuur 1 was de coëfficiënt van specifieke investeringen naar continuïteitbetrokkenheid ten opzicht van HR consultancybureaus significant ($.37, p < .01, R^2 = .14$). De coëfficiënten van het aantal alternatieven naar continuïteitbetrokkenheid was echter niet significant.

Besluit en aanbeveling

Een hoofdconclusie van onze studie was dat positieve affectiegebaseerde motivaties voor het voortzetten van de outsourcingrelatie (de wens voor het verder bestaan van een relatie) in plaats van negatieve motivaties (verplichtingen die de relatie in

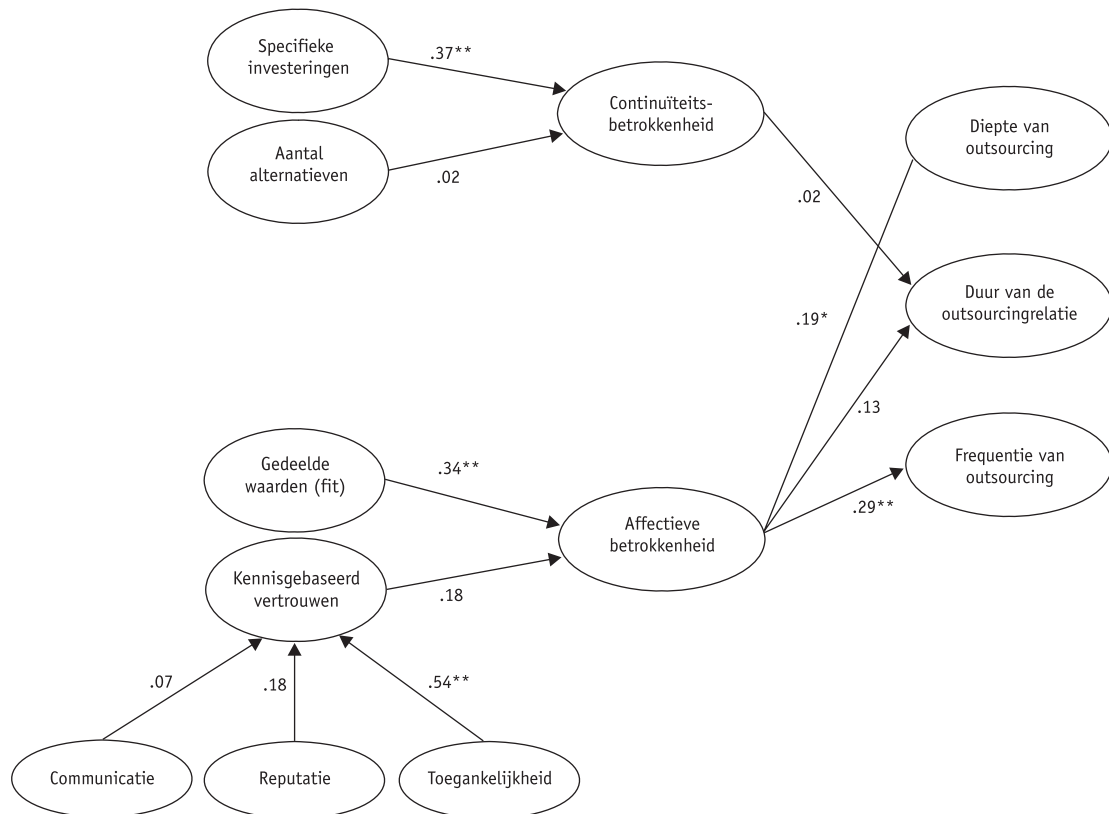
stand houden), gerelateerd waren aan een kwalitatief versterkte outsourcingrelatie. Affectieve betrokkenheid, gebaseerd op een gepercipieerde overeenstemming in waarden, was gerelateerd aan de diepte en frequentie van outsourcing. Blijkbaar hechten HR managers nogal wat belang aan de fit tussen het bedrijf en het consultancybureau omdat dit het consultancybureau de mogelijkheid biedt om rekening te houden met de unieke organisatiecultuur van het bedrijf bij het selecteren van nieuw personeel voor dit bedrijf. Omgekeerd kan, in de context van HR outsourcing, het gepercipieerde gebrek aan overeenstemming in waarden de organisatiecultuur verstoren (Greer, Youngblood & Gray, 1999).

Hiertegenover was continuïteitbetrokkenheid, gebaseerd op specifieke investeringen, niet gerelateerd aan outsourcinguitkomsten. Afhankelijkheid en verplichtingen die de HR outsourcingrelatie in

stand houden, blijken dus niet samen te hangen met de duur van deze relatie. Een verklaring voor het ontbreken van een relatie tussen continuïteitbetrokkenheid en outsourcinguitkomsten kan zijn dat HR managers eerder 'human capital' investeringen maken dan 'physical capital' investeringen in selectiegerelateerde diensten. In andere contexten zou meer steun gevonden kunnen worden voor de transactiekostentheorie, wanneer technologische investeringen een belangrijkere rol spelen, waardoor er meer afhankelijkheid is.

Deze resultaten zijn belangrijk voor organisaties voor het veiligstellen van de continuïteit van HR outsourcingrelaties. Eén conclusie is dat HR managers niet geloven dat er een link is tussen continuïteitbetrokkenheid en belangrijke HR outsourcinguitkomsten. HR managers vastzetten met specifieke investeringen, blijkt dus geen bruikbare strategie te zijn om HR managers te overtuigen een kwalitatief

Figuur 1. Model van extern organisationeel commitment in HR outsourcingrelaties



sterkere HR outsourcingrelatie op te bouwen. Deze studie bewijst zelfs het omgekeerde, namelijk dat voor HR managers affectieve betrokkenheid gerelateerd is aan gepercipieerde gedeelde waarden. Consultants zouden er bijgevolg aandacht aan kunnen besteden om zo een band met de HR dienst te smeden. Ze zouden ook kunnen garanderen dat ze bereikbaar en toegankelijk zijn, aangezien HR managers dit zien als een belangrijk signaal om hen te vertrouwen. Op zijn beurt kan dit allemaal geassocieerd zijn met gunstige uitkomsten voor consultancybureaus, zoals een hoger percentage uitbestede selectieactiviteiten.

Filip Lievens
Nele Libbrecht
Vakgroep Personeelsbeleid, Arbeids- en
Organisatiepsychologie
Universiteit Gent

Noot

1. De uitgebreide resultaten van deze studie zijn downloadbaar op <http://users.ugent.be/~flievens/pub.htm>.

Bibliografie

- Adler, S. 2004. HR Outsourcing: Trends and Patterns. In S. Adler (Chair), *HR outsourcing: the role of I-O psychologists*. Symposium presented at the 19th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Chicago, IL. April.
- Blau, P.M. 1964. *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Gainey, T.W. & Klaas, B.S. 2003. The outsourcing of training and development: Factors impacting client satisfaction. *Journal of Management*, 29: 207-229.
- Greer, C.R., Youngblood, S.A. & Gray, D.A. 1999. Human resource outsourcing: The make or buy decision. *Academy of Management Executive*, 13: 85-96.
- Lepak, D.P. & Snell, S.A. 1998. Virtual HR: Strategic human resource management in the 21st century. *Human Resource Management Review*, 8: 24-59.
- McAllister, D. J. 1995. Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38: 24-59.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. 1997. *Commitment in the workplace*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Meyer, J.P. & Herscovitch, L. 2001. Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11: 299-326.
- Williamson, O.E. 1996. *The mechanisms of governance*. New York: Oxford University Press.