



NOVEMBER 2022 | MARK BONVANIE

HR ALS CRUCIALE BUSINESS PARTNER



INTRODUCTIE

Human Resources (HR) is steeds belangrijker aan het worden in onze samenleving. HR heeft namelijk een centrale rol binnen organisaties (Edvardsson & Óskarsson, 2021) met als doel om betere service te verrichten met mindere kosten (Sant, 2017).

Daaraan toevoegend hebben kennis en vaardigheden van werknemers een grote rol als het gaat om het vaststellen van voordelen ten opzichte van concurrenten (Barney, 2001; Klaas, 2008; Lee, 1999).

Daarnaast komen er steeds meer concurrenten op de markt en worden deze organisatieomgevingen steeds complexer. Daardoor is de rol van HR steeds belangrijker geworden in organisaties (Sant, 2017). Dit is bijvoorbeeld te zien met betrekking tot de verandering in de focus van HR, waar vroeger de focus lag op algemene administratieve werkzaamheden ligt nu de focus op strategische besluiten nemen en beleidsformulering (Sant, 2017).

Hierdoor kan gezegd worden dat het belang van HR steeds groter wordt om als organisatie succesvol te zijn.



DE DIVERSE ONDERDELEN VAN HR



HR kan gedefinieerd worden als *“een verzameling beleidslijnen die wordt gebruikt om werk in de arbeidsrelatie te organiseren waarbij het draait om het management van werk en het management van mensen die dit werk uitvoeren”* (Beardwell & Clark, 2010, p. 4).

Dit kan opgesplitst worden in acht categorieën, namelijk recruitment (Edvardsson & Óskarsson, 2021; Patil, 2020; Sant, 2017; Singh, 2012), trainingen, payroll (Edvardsson & Óskarsson, 2021; Sant, 2017; Singh, 2012), exitinterviews, werknemerscounseling (Sant, 2017), achtergrond en referentie controle (Singh, 2012) werknemersadministratie, prestatie management en outplacementtrajecten (Edvardsson & Óskarsson, 2021).

Binnen deze categorieën kunnen de activiteiten opgesplitst worden onder kern en non-kern activiteiten en onderdelen, afhankelijk of het operationeel, tactisch of strategische activiteiten zijn. Kernactiviteiten en onderdelen bestaan bijvoorbeeld uit strategische HR besluiten en HR-beleid, terwijl non-kern activiteiten en onderdelen bestaan uit bijvoorbeeld recruitment en outplacement (Finn, 1999). Deze onderdelen en activiteiten van HR kunnen uitgevoerd worden door HR-specialisten, managers en technologie (Tremblay et al., 2006; Ulrich, 1996).

HR bestaat dus uit een divers aantal kern en non-kern en activiteiten en onderdelen, die afhankelijk van het niveau uitgevoerd kunnen worden door diverse functies binnen een bedrijf.



HUMAN RESOURCES OUTSOURCING (HRO)

Echter is de specialistische kennis voor het uitvoeren van deze HR-onderdelen en activiteiten niet altijd aanwezig binnen bedrijven, waardoor gebruik gemaakt kan worden van Human Resources Outsourcing (Tremblay et al., 2006; Ulrich, 1996).

Human Resources Outsourcing (HRO) kan gedefinieerd worden als *“de uitbesteding van doorlopende HR-diensten aan een derde partij die bevoegd is om de HR-functies voor organisatie te beheren”* (Sant, 2017, p.32). HRO is door de jaren heen steeds groter geworden. Waar vroeger werd gedacht dat HR-activiteiten te sensitief zijn om uit te besteden (Shen et al., verkregen uit Sant, 2017), is het nu het snelst groeiende uitbesteedde segment binnen bedrijfsprocessen (Harrison, verkregen uit Sant, 2017).

De HR-activiteiten en onderdelen die voornamelijk uitbesteed worden zijn payroll, trainingen, pensioentrajecten, prestatiebeoordelingen (Galanaki & Papalexandris, 2007; Gottardello & Valverde, 2018; Quinn, 1999; Sant, 2017; Schlosser et al., 2006; Sheehan, 2009; Shen, 2005), bedrijfswet- en regelgeving, recruitment en ontslag- en outplacementtrajecten (Galanaki & Papalexandris, 2007; Gottardello & Valverde, 2018; Hall & Torrington, 1998; Quinn, 1999; Schlosser et al., 2006; Sheehan, 2009; Shen, 2005). De activiteiten en onderdelen die uitbesteed worden zijn vaak gezien als non-kern activiteiten of zijn zaken waarvan de expertise niet aanwezig is binnen het bedrijf (Hall & Torrington, 1998). Echter, de keuze voor het uitbesteden van HR-activiteiten en onderdelen kan vanuit diverse aanleidingen ontstaan (Bakhtiari & Breuning, 2014; Barney, 2001; Daft, 2007; Di Gregorio et al., 2009; Edvardsson & Óskarsson, 2021; Iqbal & Dad, 2013; Galanaki & Papalexandris, 2007; Kakabadse & Kakabadse, 2002; Ko, 2019; Kremic et al., 2006; Lacity et al., 2016; Nguyen & Chang, 2017).



DE REDENEN WAAROM ORGANISATIES GEBRUIK MAKEN VAN HRO

Er zijn vijf redenen waarom bedrijven gebruik maken van HRO (Edvardsson & Óskarsson, 2021).

- 1** Als eerste wordt gebruik gemaakt van HRO om kosten te verlagen, voornamelijk indirecte kosten zoals het aantal werknemers, een strikte controle op de uitgaven en het efficiënter maken en versimpelen van de organisatiestructuur (Di Gregorio et al., 2009; Kremic et al., 2006; Lacity et al., 2016; Nguyen & Chang, 2017).
- 2** Ten tweede, organisaties maken gebruik van HRO uit vanwege de focus op voornamelijk kern, activiteiten en onderdelen die kostbaar, schaars en moeilijk te dupliceren zijn. De focus is minder aanwezig bij andere non-kern, activiteiten en onderdelen, Echter zijn deze ook van groot belang voor organisaties, vooral vanwege de opkomst van internationale competitie. Door het uitbesteden van HR krijgen deze activiteiten en onderdelen toch voldoende aandacht en ontwikkeling (Barney, 2001; Iqbal & Dad, 2013; Kakabadse & Kakabadse, 2002; Kremic et al., 2006; Nguyen & Chang, 2017).
- 3** Ten derde wordt gebruik gemaakt van HRO omdat er geen specialistische kennis aanwezig is binnen organisaties. Door het uitbesteden hiervan wordt deze kennis ook bemachtigd door een bedrijf, wat invloed zal hebben op de resultaten van bedrijven (Galanaki & Papalexandris, 2007; Ko, 2019; Nguyen & Chang, 2017).
- 4** Ten vierde maken organisaties gebruik van HRO om te zorgen voor gelimiteerde arbeidskosten op het moment dat de vraag lager is dan het aanbod, maar weer genoeg personeel hebben zodra de vraag hoger is dan het aanbod (Bakhtiari & Breuning, 2014; Nguyen & Chang, 2017).
- 5** Ten vijfde, op het moment dat er onzekerheden bestaan op de arbeidsmarkt gaan managers andere bedrijven imiteren waar goed met deze onzekerheden omgegaan wordt. Deze managers besteden dan vaak HR uit aan externe partijen, om zo net zo stabiel over te komen als de concurrent (Daft, 2007; Kakabadse & Kakabadse, 2002). Door deze vijf redenen maken bedrijven dus gebruik van HRO, wat in de afgelopen jaren steeds aantrekkelijker is geworden voor bedrijven (Adler, verkregen uit Sant, 2017) en leidt tot positieve resultaten.



DE REDENEN WAAROM ORGANISATIES GEEN GEBRUIK MAKEN VAN HRO

Echter zijn er ook redenen waarom bedrijven nog geen gebruik maken van HRO. Deze redenen kunnen onderverdeeld worden in vier categorieën (Iqbal & Dad, 2013; Tremblay et al., 2008).

- 1** Als eerste kan HRO ervoor zorgen dat de controle over HR-administratie en interacties met werknemers verloren raakt (Cook, 1999). Op het moment dat dit gebeurt kan er weerstand (Harrison, 1996), een vermindering in de productiviteit (Greer et al., 1999; Harrison, 1996), verlies van kennis (Aubert et al., 2005; Greer et al., 1999; Siegel, 2000) en een verlies in personeel plaatsvinden (Tremblay et al., 2008). Daarnaast kunnen managers het gevoel hebben dat ze vervangen worden door de verschillende externe bureaus waar de HR-activiteiten en onderdelen aan uitbesteed worden (Laabs, verkregen uit Tremblay et al., 2008; Siegel, 2000).
- 2** Ten tweede kunnen externe partijen waaraan de HR-activiteiten en onderdelen uitbesteed worden niet het nodige resultaat leveren terwijl hier wel kosten aan vast hebben gezeten (Tremblay et al., 2008).
- 3** Ten derde is een reden om geen gebruik te maken van HRO dat organisaties geen controle hebben over externe partijen (Tremblay et al., 2008). Deze externe partijen kunnen bijvoorbeeld failliet gaan of overstappen naar een ander bedrijf. Daarnaast hebben organisaties geen controle over de kwaliteit in de werkzaamheden van de verschillende externe partijen die ze inhuren (Harrison, 1996). Verder kunnen prijzen hoog oplopen, voornamelijk op het moment dat er schaarste is op het gebied van aanbieders van specialismen (Leiblein et al., 2003; Lilly et al., 2005; Spee, verkregen uit Tremblay et al., 2008) of als HR-activiteiten en onderdelen aan meerdere externe partijen uitbesteed wordt.
- 4** Ten vierde wordt geen gebruik gemaakt van HRO omdat er een vermindering in de kwaliteit en productiviteit van het werk van collega's kan plaatsvinden (Gray et al., verkregen uit Iqbal & Dad, 2013). Daarnaast kan HRO ervoor zorgen dat de benodigde tijd binnen de supply chain stijgt (Wu & Park, 2009). Deze redenen kunnen voor bedrijven doorslaggevend zijn op het moment dat managers moeten kiezen of ze gebruik willen maken van HRO, vooral als ze dit aan meerdere bureaus moeten uitbesteden.

FULL-SERVICE HR BUSINESS PARTNER

Echter kunnen de redenen om niet gebruik te maken van HRO weerlegd worden, zelfs de meest kritische onderzoekers zijn het er namelijk mee eens dat HRO-voordelen meebrengt voor organisaties.

HET GEBRUIK VAN HRO BESPAART KOSTEN

Ten eerste bespaart het gebruik van HRO kosten, wat fundamenteel is voor organisaties (Taylor, verkregen uit Iqbal & Dad, 2013). Uit het onderzoek van diverse onderzoekers (Dunn et al., verkregen uit Iqbal & Dad, 2013; Farrell, 2005; Narayanan, 2009) blijkt dat organisaties na het gebruiken van HRO een positieve geldstroom ervaren in tegenstelling tot voor het uitbesteden hiervan.

VERLAGING VAN BENODIGDE TIJD EN KOSTEN

Ten tweede kan het inzetten van één externe organisatie voor alle HR-activiteiten en onderdelen de benodigde tijd en kosten verlagen, terwijl de dit productiviteit verhoogt. Bij het inzetten van één organisatie kan een vaste prijs of uurtarief worden afgesproken om alle taken uit te voeren die bedrijven zelf niet kunnen of willen uitvoeren (Sant, 2017). Daarnaast zorgt het gebruik van HRO voor een vermindering van benodigde tijd van het bedrijf en de externe partij (Laabs, 1993)



VERANDERING ROL

Ten derde verandert de rol van HR-medewerkers naar consultant van het bedrijf in plaats van het manusje van alles binnen een bedrijf op het moment dat één externe partij de werkzaamheden overneemt (Cocul'ovà, 2011).

VERGROTING MOREEL WERKNEMERS

Ten vierde, de moraal van werknemers wordt groter op het moment dat aan één externe partij de HR-activiteiten en onderdelen uitbesteed worden (Cocul'ovà, 2011). Als meerdere partijen namelijk betrokken zijn bij de uitbesteding van HR-activiteiten en onderdelen kunnen werknemers het gevoel krijgen dat hun aandeel binnen de organisatie minder belangrijk is. Verder kan er een angst ontstaan onder werknemers, managers en werkgevers dat vertrouwelijke informatie uitgelekt wordt (Cocul'ovà, 2011). Op het moment dat één externe organisatie deze werkzaamheden uitvoert is de kans groter dat werknemers hen gaan zien als onderdeel van de organisatie, waardoor deze angst voor het uitlekken van vertrouwelijke informatie minder tot niet aanwezig zal zijn. Daardoor is het van belang dat organisaties HRO toepassen met zo weinig mogelijk verschillende organisaties.

CONCLUSIE

Het belang van het goed uitvoeren van HR-activiteiten en onderdelen is dus steeds groter aan het worden. Daarnaast maken organisaties steeds meer gebruik van HRO, voor zowel kern als non-kern activiteiten en onderdelen. Er zijn diverse redenen waarom organisaties wel of niet gebruik maken van HRO.

Echter, bij het gebruik van één externe partij voor het uitvoeren van de HR-activiteiten en onderdelen wegen de voordelen op tegen de nadelen. Zo ervaren bedrijven een positieve geldstroom en verhoogde productiviteit. Daarnaast voelen HR-medewerkers zich hierdoor meer een consultant en is er een grotere kans dat werknemers een vertrouwend gevoel hebben bij de externe partij.

Daardoor kan geconcludeerd worden dat het toepassen van Human Resources Outsourcing organisaties kan helpen om op een hoger niveau te komen, vooral op het moment dat één externe partij deze HR-activiteiten en onderdelen uitvoert.

BRONNENLIJST



Aubert, B. A., Rivard, S. & Party, M. (1996). A transaction cost approach to outsourcing behavior: Some empirical evidence. *Information & Management*, 30(2), 51–64. [https://doi.org/10.1016/0378-7206\(95\)00045-3](https://doi.org/10.1016/0378-7206(95)00045-3)

Bakhtiari, S. & Breunig, R. (2011). Demand Uncertainty and Outsourcing.

Barney, J. B. (2001, januari). Is the Resource-Based “View” a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes. *The Academy of Management Review*, 26(1), 41. <https://doi.org/10.2307/259393>

Beardwell, J. (2010). *Human Resource Management: A Contemporary Approach* (6de editie). Person.

Cocuľová, J. (2011, 1 december). Recruitment Process Outsourcing. *Acta Technologica Dubnicae*, 1(2), 46–53. <https://doi.org/10.1515/atd-2015-0045>

Cook, M. F. (1999). Outsourcing Human Resources Functions: Strategies for Providing Enhanced HR Services at Lower Cost. AMACOM.

Daft, R. L. (2007). *Organization Theory and Design*. Thomson South-Western.

Di Gregorio, D., Musteen, M. & Thomas, D. E. (2008, 27 november). Offshore outsourcing as a source of international competitiveness for SMEs. *Journal of International Business Studies*, 40(6), 969–988. <https://doi.org/10.1057/jibs.2008.90>

Edvardsson, I. R. & Óskarsson, G. K. (2021, 20 mei). Outsourcing of Human Resources: The Case of Small- and Medium-Sized Enterprises. *Merits*, 1(1), 5–15. <https://doi.org/10.3390/merits1010003>

Farrell, D. (2005, mei). Offshoring: Value Creation through Economic Change. *Journal of Management Studies*, 42(3), 675–683. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2005.00513.x>

Finn, W. (1999). The ins and outs of human resources. *Director*, 53, 66–67.

Galanaki, E. & Papalexandris, N. (2007, augustus). Internationalization as a determining factor of HRM outsourcing. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(8), 1557–1567. <https://doi.org/10.1080/09585190701502687>

- Gottardello, D. & Valverde, M. (2018, 16 februari). Human resource management outsourcing in Spanish firms: Evolution over time and implication for devolution. *Intangible Capital*, 14(1), 56. <https://doi.org/10.3926/ic.1102>
- Greer, C. R., Youngblood, S. A. & Gray, D. A. (1999). Human Resource Management Outsourcing: The make or Buy Decision. *The Academy of Management Executive*, 13(3), 85–96.
- Hall, L. & Torrington, D. (1998, januari). Letting go or holding on - the devolution of operational personnel activities. *Human Resource Management Journal*, 8(1), 41–55. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.1998.tb00158.x>
- Harrison, S. (1996). *Outsourcing and the "new" Human Resource Management*. Amsterdam University Press.
- Iqbal, Z. & Dad, A. M. (2010). Outsourcing: A Review of Trends, Winners & Losers And Future Directions. *International Journal of Business and Social Science*, 4(8), 91–107.
- Kakabadse, A. & Kakabadse, N. (2002, april). Trends in Outsourcing: Contrasting USA and Europe. *European Management Journal*, 20(2), 189–198. [https://doi.org/10.1016/s0263-2373\(02\)00029-4](https://doi.org/10.1016/s0263-2373(02)00029-4)
- Klaas, B. S. (2008, augustus). Outsourcing and the HR function: an examination of trends and developments within North American firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(8), 1500–1514. <https://doi.org/10.1080/09585190802200280>
- Ko, C. (2019). Exploring the Performance Effects of Human Resource Outsourcing in the Hotel Industry. *The International Journal of Organizational Innovation*, 12(2), 20–28.
- Kremic, T., Icmeli Tukel, O. & Rom, W. O. (2006, 1 november). Outsourcing decision support: a survey of benefits, risks, and decision factors. *Supply Chain Management: An International Journal*, 11(6), 467–482. <https://doi.org/10.1108/13598540610703864>
- Laabs, J. J. (1993). Why HR is turning to Outsourcing. *Personnel journal*, 72(9), 92–101.
- Lacity, M. C., Khan, S. A. & Yan, A. (2016, september). Review of the Empirical Business Services Sourcing Literature: An Update and Future Directions. *Journal of Information Technology*, 31(3), 269–328. <https://doi.org/10.1057/jit.2016.2>
- Lee, S. H. (1999, december). Taxonomy of HRM Policies of Knowledge-based Firms: A Resource-based Explanation. *International Journal of Innovation Management*, 03(04), 379–395. <https://doi.org/10.1142/s1363919699000190>
- Leiblein, M. J., Reuer, J. & Dalsace, F. (2002). Do Make or Buy Decision Matter? The influence of Organizational governance on Technological Performance. *Strategic Management Journal*, 23(9), 817–833. <https://doi.org/10.1002/smj.259>





Lilly, J. d., Gray, D. A. & Virick, M. (2005). Outsourcing The Human Resource Function: Environmental and Organizational Characteristics That Affect HR Performance. *Journal of Business Strategies*, 22(1), 55–73. <https://doi.org/10.54155/jbs.22.1.55-73>

Narayanan, S. (2009). In Search of Outsourcing Excellence. *Supply Chain Management Review*, 13(2), 36–42.

Nguyen, T. T. T. & Chang, M. L. (2017). Antecedents of human resources outsourcing decision in Vietnam. *Personnel Review*, 46(4), 702–717. <https://doi.org/10.1108/pr-11-2015-0307>

Patil, S. (2020). Impact of Human Resource Outsourcing on the Performance of Manufacturing Industries. *International Journal of Humanities and Social Science Invention*, 9(8), 2319–7722. <https://doi.org/10.35629/7722-0908035760>

Quinn, J. B. (1999). Strategic Outsourcing: Leveraging Knowledge Capabilities. *Sloan Management Review*, 40(4).

Sant, S. (2017). Impact of Human Resources Outsourcing (HRO) & Challenges in India. *Business Journal*, 5(1).

Schlosser, F., Templer, A. & Ghanam, D. (2006, december). How human resource outsourcing affects organizational learning in the knowledge economy. *Journal of Labor Research*, 27(3), 291–303. <https://doi.org/10.1007/s12122-006-1024-x>

Sheehan, C. (2009, 2 juli). Outsourcing HRM activities in Australian organisations. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 47(2), 236–253. <https://doi.org/10.1177/1038411109105444>

Shen, J. (2005, december). Human resource outsourcing: 19902004. *Journal of Organisational Transformation & Social Change*, 2(3), 275–296. <https://doi.org/10.1386/jots.2.3.275/1>

Siegel, G. B. (2000). Outsourcing Personnel Functions. *Public Personnel Management*, 29(2). <https://doi.org/10.1177/009102600002900205>

Singh, M. (2012). Challenging Role of HR in Times of Outsourcing of HR Functions. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2581495>

Tremblay, M., Patry, M. & Lanoie, P. (2008, april). Human resources outsourcing in Canadian organizations: An empirical analysis of the role of organizational characteristics, transaction costs and risks. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(4), 683–715. <https://doi.org/10.1080/09585190801953699>

Ulrich, D. (1996, november). *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results* (illustrated edition). Reed Business Education.

Wu, L. & Park, D. (2009, 17 april). Dynamic outsourcing through process modularization. *Business Process Management Journal*, 15(2), 225–244. <https://doi.org/10.1108/14637150910949461>

The background of the entire image is a wall made of horizontal wooden planks of varying shades of brown. In the upper right, there is a large, circular logo. The logo consists of a thick, grey, metallic-looking ring. Inside the ring is a stylized, orange-to-yellow gradient figure that resembles a person with arms raised in a 'V' shape. Below the logo, there is a white, rounded rectangular area containing text. At the bottom of the image, the letters 'EQIB' are mounted on the wall in a large, grey, metallic font.

VRAGEN?
OF MEER WETEN?

INFO@EQIB.NL | 074 - 349 40 74

EQIB