



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

Verloopintentie door de kwaliteit van het partnerschap bij HR-outsourcing naar logistieke bedrijven in Vlaanderen

Betül Yilmaz

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de handelswetenschappen, afstudeerrichting supply chain management

PROMOTOR :

Prof. dr. Steven LENAERS



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

www.uhasselt.be

Universiteit Hasselt

Campus Hasselt:

Martelarenlaan 42 | 3500 Hasselt

Campus Diepenbeek:

Agoralaan Gebouw D | 3590 Diepenbeek

2022
2023



Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

***Verloopintentie door de kwaliteit van het partnerschap bij HR-outsourcing naar
logistieke bedrijven in Vlaanderen***

Betül Yilmaz

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de handelswetenschappen, afstudeerrichting supply chain management

PROMOTOR :

Prof. dr. Steven LENAERS

Woord vooraf

Voor u ligt de masterproef over de verloopintentie door de kwaliteit van het partnerschap bij HR-outsourcing naar logistieke bedrijven. Deze scriptie is geschreven om te voldoen aan de afstudeereisen van de masteropleiding handelswetenschappen, afstudeerrichting Supply Chain Management aan de Universiteit Hasselt. Enkele partijen hebben mee vorm gegeven aan deze scriptie, daarom wil ik graag van deze gelegenheid gebruikmaken om deze partijen te bedanken.

Mijn dank gaat ten eerste uit naar alle respondenten in het HR-veld die, ondanks hun drukke agenda, tijd hebben gemaakt om mee te doen aan mijn onderzoek. Tijdens het onderzoek heb ik interessante inzichten verworven, zowel door het afnemen van de interviews als het bestuderen van de literatuur. Daarnaast wil ik mijn promotor Steven Lenaers bedanken voor de begeleiding en advies tijdens het onderzoeksproces en de Universiteit Hasselt voor de mogelijkheid om dit onderzoek uit te voeren. Tot slot wil ik ook mijn dankbaarheid uiten aan mijn familie en vrienden voor alle steun en motivatie die ze mij hebben gegeven tijdens het schrijven van deze masterproef.

Inhoudsopgave

Woord vooraf.....	2
Inhoudsopgave.....	3
Samenvatting.....	4
1. Inleiding.....	7
1.1 Probleemstelling.....	7
1.2 Onderzoeksvragen.....	9
1.3 Onderzoeksmethodologie.....	9
2. Literatuurstudie.....	12
2.1 Outsourcing.....	12
2.2 Redenen tot outsourcing.....	12
2.3 Logistiek als uitbestedende sector.....	13
2.4 HR als onderaannemer.....	15
2.5 Algemene verloopintentie factoren	15
2.6 Kwaliteit partnerschappen.....	18
2.7 Conclusie literatuur.....	20
3. Bevindingen.....	21
3.1 Verloopintentie factoren.....	21
3.2 Partnerschap bij verloopintentie.....	25
3.2.1 Collega's HR-bedrijf.....	25
3.2.2 Collega's logistiek bedrijf.....	25
3.2.3 Verloopintentie door collega's.....	26
3.2.4 Management HR-bedrijf.....	26
3.2.5 Management logistiek bedrijf.....	27
3.2.6 Verloopintentie door het management.....	27
4. Discussie.....	28
5. Beperkingen.....	33
6. Aanbevelingen.....	34
7. Conclusie.....	35
8. Bibliografie.....	38

Samenvatting

De verloopintentie bij werknemers is door de jaren heen toegenomen en kan leiden tot hoge kosten voor bedrijven doordat opgeleide werknemers vertrekken, kennis hoogstwaarschijnlijk wordt overgedragen naar de concurrent en er nieuwe werknemers gezocht en opgeleid moeten worden. De reden dat werknemers sneller geneigd zijn om van job te veranderen is te wijten aan ontevredenheid omtrent de job, verschillende factoren spelen hier een rol bij. De gekende verloopintentie factoren zullen eerst onderzocht worden bij HR-outsourcing aangezien onderzoek naar de verloopintentie bij HR-outsourcing ontbreekt, dit heeft betrekking op de eerste deelvraag: "Welke gekende verloopintentie factoren spelen een rol bij HR-outsourcing?". Bijkomend zullen de partnerschappen die een rol spelen bij HR-outsourcing naar logistieke bedrijven en de invloed van deze partnerschappen op de verloopintentie bestudeerd worden aangezien de onderlinge partnerschapsrelaties met collega's en het management van belang zijn voor het succes van outsourcing. Daarnaast zijn HR-praktijken cruciaal voor de bedrijfsprestaties van logistieke bedrijven. De partnerschappen met collega's en het management zullen opgenomen worden in de laatste twee deelvragen: "Spelen collega's een rol bij verloopintentie en waarom?" en "In welke mate spelen informatiedeling en steun van het management een rol bij verloopintentie?".

De bovenstaande deelvragen en de onderzoeksvraag "Verloopintentie door de kwaliteit van het partnerschap bij HR-outsourcing naar logistieke bedrijven in Vlaanderen" zullen onderzocht worden door allereerst bestaande literatuur te analyseren en vervolgens te vergelijken met de bevindingen uit het kwalitatief onderzoek. Er werd gebruikgemaakt van de *grounded theory*, er zal dus een theorie ontwikkeld worden uit de gegevens die verworven zijn uit het kwalitatief onderzoek. Het onderzoek bestaat uit diepte-interviews met HR-medewerkers die geoutsourced worden of ooit geoutsourced werden naar logistieke bedrijven. Via sociale kanalen en grotendeels met behulp van de sneeuwbalmethode werden de gegevens van respondenten met het gepaste profiel verworven. De interviews werden eerst getranscribeerd en naderhand gecodeerd om de verschillende ervaringen van de respondenten makkelijker te vergelijken met elkaar.

Uit onderzoek blijkt dat HR-medewerkers ten eerste de jobinhoud en de variëteit van de job belangrijke factoren vinden voor de verloopintentie. Ook spelen opleidingen een grote rol doordat deze de mogelijkheid geven om te groeien waardoor de tevredenheid toeneemt, een interessante en gevarieerde job met veel opleidingen verlaagt de verloopintentie. Prestaties van de werknemers kunnen geanalyseerd en geëvalueerd worden via Performance Development Reviews, dankzij deze feedback- en evaluatiegesprekken kunnen werknemers zich verder ontwikkelen met behulp van de ontvangen feedback op hun aanpak en prestaties waardoor het gevoel van betrokkenheid en steun stijgt en de verloopintentie daalt. Daarnaast worden een hoog loon, betere voordelen of beloningen zoals een CAO 90 bonus geapprecieerd, maar indien deze niet aangeboden worden is dit geen reden om van job te veranderen. Klachten of onduidelijkheden op een veilige en vertrouwelijke manier kunnen aankaarten vinden werknemers ook belangrijk, de meeste bedrijven hanteren bijvoorbeeld een whistleblowing procedure om problemen anoniem of openlijk te kunnen doorgeven via een formulier of per mail. Om problemen of tegenstrijdigheden te bespreken zijn individuele of driehoeksgesprekken met de loyalty manager ook een mogelijkheid. Er wordt veel

belang gehecht aan intrinsieke motivatie of persoonlijke voldoening, de HR-medewerkers blijven op lange termijn gemotiveerd waardoor de verloopintentie daalt. Factoren die de motivatie verhogen zijn positieve feedback ontvangen van de werkgever, groeimogelijkheden, de autonomie en zoals eerder vermeld de variatie van de job. Bovendien leidt een hoge werkdruk, in tegenstelling tot de literatuur, tot een hogere motivatie en lagere verloopintentie doordat dit juist voldoening geeft aan de HR-werknemers. De job en de organisatiedoelen moeten ook zo helder mogelijk zijn om onzekerheden te vermijden, hier moet het management vooral voor zorgen. Verder is de werkzekerheid en stabiliteit geen probleem voor de medewerkers dankzij het vast contract dat ze hebben in het HR-bedrijf, als een uitbestedingscontract gedaan is kunnen ze overstappen naar het volgende. Het is opmerkelijk dat er een hoge tevredenheid is over de work-life balance en dat deze na de coronapandemie eerder verschuift naar een work-life integration, dit is echter wel afhankelijk van het logistiek bedrijf aangezien de HR-medewerkers zich aanpassen aan hun werkregime. Leeftijd speelt ook een rol voor de verloopintentie, geografische verplaatsingen naar klanten voor job doeleinden worden naarmate de leeftijd vordert een groter probleem doordat er meer verantwoordelijkheden tevoorschijn komen en de prioriteiten veranderen zoals een gezin met kinderen, dit zorgt voor een stijging van de verloopintentie. Een tweede mogelijkheid dat kan opduiken naarmate de leeftijd toeneemt is dat oudere werknemers gesetteld zijn in hun job, risicomijdend zijn en dus minder snel van job veranderen. Ook vinden werknemers het moeilijker om een andere job te vinden wanneer men ouder is waardoor de verloopintentie daalt. Een laatste mogelijkheid die ook de verloopintentie doet dalen is dat medewerkers nog steeds open staan voor de uitdagingen en de hoge werkdruk bij HR-outsourcing in plaats van ergens anders als interne medewerker routinematig te werken.

De kwaliteit van partnerschappen tussen collega's is ook belangrijk, factoren zoals participatie, communicatie, vertrouwen en samenwerking tussen collega's bevorderen de werkprestaties en de werktevredenheid van de medewerkers. In het HR-bedrijf is er minder fysiek contact, maar vragen kunnen altijd via online kanalen zoals WhatsApp gesteld worden. In het logistiek bedrijf is er daarentegen meer fysiek contact en op thuisdagen kunnen online kanalen zoals WhatsApp of Microsoft Teams gebruikt worden. In het logistiek bedrijf zijn er bovendien meer tegenstrijdigheden en conflicten in vergelijking met het HR-bedrijf, dit heeft te maken met de sociale vaardigheden en karakters van de medewerkers. In het HR-bedrijf wordt er begrip getoond tegenover elkaar en begrijpen ze elkaar ook beter dankzij de gelijkende ervaringen. HR-medewerkers zijn vaak spontaan dankzij de mensgerichte taken die ze hebben, maar als collega's in het logistiek bedrijf een terughoudend of onvriendelijk karakter hebben, is het moeilijker om relaties op te bouwen. Ook kunnen collega's in het logistiek bedrijf een verschillende werkmentaliteit hebben, wat kan leiden tot conflicten. Deze conflicten worden opgelost door open te communiceren en eventueel de loyalty manager als bemiddelaar te betrekken in driehoeksgesprekken. De meeste conflicten vloeien voort uit onduidelijke procedures of handleidingen waardoor het moeilijker wordt om taken over te nemen van interne medewerkers of doordat de taken anders uitgewerkt worden dan men gewend is in het logistiek bedrijf. De minder goede relaties of samenwerkingen met collega's in het logistiek bedrijf zijn echter geen reden om van job te veranderen doordat het tijdelijke contracten zijn bij de klant, er kan makkelijker afstand

genomen worden van de collega's of eventueel bij langdurige projecten van klant veranderd worden.

Tot slot zijn de partnerschappen met het management ook van belang bij HR-outsourcing, open informatiedeling en steun van het management in het HR-bedrijf zorgen voor betere prestaties van HR-medewerkers dankzij de eerlijke feedback op prestaties. HR-medewerkers vinden het belangrijk dat het management de nodige steun biedt aangezien er samenwerkingen met derde partijen zijn bij outsourcing, dit zorgt ervoor dat de HR-medewerkers bij onduidelijkheden altijd terug kunnen vallen op het HR-bedrijf. De betrouwbaarheid van het management in het HR-bedrijf en de opleidingen of groeimogelijkheden die ze bieden zorgen voor een lage verloopintentie. Verder is het management in het logistiek bedrijf ook altijd toegankelijk en staat er voor open om onduidelijkheden op te helderen. Een minpunt in het logistiek bedrijf is dat HR-medewerkers als externe persoon behandeld kunnen worden, de bedrijfscultuur en persoonlijkheden van het management spelen hier een rol bij. De meeste logistieke bedrijven zijn Just in Time met no-nonsense managers waardoor er een hoge werkdruk is en er minder gefocust wordt op mensgerichte aspecten, de HR-medewerkers vinden dit minder aangenaam doordat dit geen gevoel van betrokkenheid geeft, maar het is ook geen reden om van job te veranderen doordat het tijdelijke opdrachten zijn.

Een beperking van het onderzoek is dat er een beperkt aantal respondenten heeft deelgenomen en de profielen van de respondenten niet zo veel variëren. Verder waren er moeilijkheden met het vinden van respondenten met het juiste profiel waardoor het langer heeft geduurd om de interviews in te plannen en af te nemen. Het verlaten van een organisatie kan zoals eerder vermeld extra kosten met zich meebrengen, om de precieze invloed kwa kosten van de verloopintentie in het HR-bedrijf te achterhalen is verder onderzoek nodig op basis van een kwalitatieve of mixed-methods onderzoek waar er elementen van een kwalitatieve en kwantitatieve onderzoek gecombineerd worden. Bijkomend kan het interessant zijn om de invloed van de grootte van logistieke bedrijven op de kwaliteit van het partnerschap te onderzoeken om te kijken of de onderlinge relaties tussen collega's en het management anders verlopen in kleinere of grotere logistieke bedrijven. Tot slot kunnen de twee factoren geslacht en leeftijd gecombineerd ook onderzocht worden als verloopintentie factoren, in dit onderzoek was het niet betrouwbaar om dit te onderzoeken doordat de grote meerderheid van de respondenten vrouwen zijn.

1. Inleiding

1.1 Probleemstelling

Verloopintentie of de intentie om van job te veranderen komt vaker voor dan vroeger, de werkende bevolking blijft nu gemiddeld 3.3 jaar binnen eenzelfde organisatie of ze veranderen gemiddeld 10.2 keer van job over 20 jaar tijd, dit kan leiden tot hoge kosten voor bedrijven (Bauer, Bodner, Erdogan, Truxillo, & Tucker, 2007; Hamori, 2010). Hoge verloopintenties zijn te wijten aan negatieve factoren op de werkvloer die ontevredenheid met zich meebrengt (Griffeth et al., 2000). Doordat er geen eerder onderzoek gedaan is naar verloopintentie bij HR-outsourcing, zullen eerst de bestaande verloopintentie factoren afgetoetst worden bij HR-outsourcing om te kijken welke factoren de meeste invloed hebben om van job te veranderen. Daarnaast zullen partnerschappen bij HR-outsourcing naar logistieke bedrijven onderzocht worden aangezien HR een cruciale factor is om logistieke expertise en kwaliteit te bereiken (Gowen en Tallon, 2003). HRM-praktijken zoals aanwerving, opleiding, performance management enzovoort worden belangrijk geacht voor een geïntegreerde supply chain of toeleveringsketen, dit leidt dan op zijn beurt tot betere prestaties in termen van kosten, kwaliteit en flexibiliteit voor het logistiek bedrijf waardoor succesvolle HR-outsourcing belangrijk is (Shub en Stonebraker, 2009). Bovendien spelen partnerschappen een grote rol voor het succes van outsourcing, de kwaliteit van de partnerschappen tussen collega's en het management zal onderzocht worden in het uitbestedende bedrijf, het logistieke bedrijf, en de onderaannemer, het HR-bedrijf, om ook daarvan de invloed op de verloopintentie te onderzoeken.

Verloopintentie in België

Uit onderzoek door de Europese HR-en Payroll Specialist SD Worx werd vastgesteld dat 25% van de ondervraagde werknemers in België openstaat voor een andere job. Slechts 8,5% van de Belgische werknemers zoekt echter op een actieve manier naar een andere job. België heeft daardoor een lager verloopintentie dan de andere landen, zoals Duitsland en Frankrijk, die SD Worx ook heeft onderzocht (Cobbaut, 2022). De verloopintentie is het verlangen van een werknemer om het bedrijf waar ze tewerkgesteld zijn te verlaten (Ziekteverzuim en personeelsverloop: werkbaar werk maakt duidelijk het verschil. 2018).

Er zijn verschillende factoren die de verloopintentie kunnen beïnvloeden. De voornamelijkste redenen zijn met afnemende relevantie het loon en extralegale voordelen, de werksfeer, de jobinhoud, werkzekerheid, gebrek aan flexibiliteit en groeikansen. Als gevolg hiervan kunnen werknemers gedemotiveerd raken en kan het werkplezier afnemen (Cobbaut, 2022). HRM-praktijken zoals beloning, prestatiebeoordeling, promotie en opleiding spelen ook een rol (Aburumman, Omar; Salleh, Ahmad; Omar, Khatijah; Abadi, Mohammad (2020). Bovendien is verloopintentie voor een deel te verklaren door de economische heropleving. Als er veel openstaande vacatures zijn zullen werknemers sneller geneigd zijn om te solliciteren bij een andere job die beter aansluit bij hun eisen en verwachtingen (Ziekteverzuim en personeelsverloop: werkbaar werk maakt duidelijk het verschil. 2018). Volgens Reineholm et al. (2012) zijn jongere werknemers sneller geneigd om van job te veranderen.

Verder is de sociale uitwisselingstheorie van Blau (1964) bij verloopintentie van toepassing, deze theorie is gebaseerd op het principe van wederkerigheid. Volgens Cropanzano en Mitchell (2005) zal een partij een positieve inzet doen als de andere partij dat ook doet en als een partij een negatieve inzet doet, zal de andere partij ook een negatieve inzet doen. Als bedrijven een positief gedrag bieden zoals hoge beloningen, eerlijke prestatiebeoordelingen, promoties en voldoende mogelijkheden om opleidingen te volgen, dan zullen de werknemers zich ook positief gedragen. Dat zorgt ervoor dat werknemers tevreden zijn met hun job en de verloopintentie daalt. Deze studie was echter beperkt tot de 4 praktijken: beloning, prestatiebeoordeling, promotie en opleiding & ontwikkeling. Toekomstige studie is aangeraden voor andere factoren zoals onder andere teamwork tussen collega's, maar ook empowerment en het delen van informatie over werkzekerheid door het management etc. (Aburumman, Omar; Salleh, Ahmad; Omar, Khatijah; Abadi, Mohammad, 2020), de kwaliteit van het partnerschap bepaalt deze factoren.

Effect kwaliteit partnerschap bij HR-outsourcing op verloopintentie

Veel organisaties slagen er niet in om de juiste partners te selecteren en zijn niet in staat om een duurzame relatie met hun dienstverleners op te bouwen. Om de succesvolle relatie met de dienstverleners te verzekeren, moeten organisaties zich ervan bewust zijn dat outsourcing partners moeten worden geselecteerd op basis van hun expertise in de operaties, hun culturele fit met de organisatie, hun vermogen om strategische allianties tot stand te brengen en hun bereidheid om de visie aan te nemen dat zij de organisatiepartners zijn (Lau, Hurley 1997; Tapiero 2006). Beide partijen moeten een bepaald mechanisme ontwikkelen om de HR-uitbestedingsrelatie te versterken en de uitbestedingsrelatie meer als partnerschap te beschouwen (Elmuti 2003; Lee, Huynh 2005).

Aangezien partnerschappen belangrijk zijn bij het onderzoek naar succes van outsourcing, verdient het ontwikkelen van een succesvol partnerschap veel aandacht. Echter, slechts een paar artikels hebben zich op dit gebied gericht in het outsourcing veld. Bovendien wezen Hoffmann en Schlosser (2001) erop dat weinig eerdere studies naar partnerschappen de ontwikkeling van allianties of langdurige samenwerkingsverbanden onderzochten. Verder is er in feite bijna geen onderzoek gedaan naar de kwaliteit van het partnerschap bij HR-outsourcing. Er zou moeten worden gevalideerd of HR-outsourcing succesvol is wanneer er sprake is van kwalitatief hoogwaardig partnerschap. Hoge kwaliteit kan een noodzakelijke voorwaarde zijn voor outsourcing succes, maar geen voldoende voorwaarde (Khong 2005). Het effect van de kwaliteit van het partnerschap op het succes van HR-outsourcing was in een studie beperkt tot productiebedrijven in Maleisië. Er is verder geen soortgelijke onderzoek naar uitgevoerd waardoor toekomstig onderzoek naar dit onderwerp een meerwaarde kan betekenen (Ee, Elaine; Halim, Hasliza Abdul; Ramayah, Thurasamy, 2013).

Aangezien er dus niet veel literatuur terug te vinden is over verloopintentie bij HR-outsourcing en de kwaliteit van het partnerschap tussen de uitbestedende partij, het logistieke bedrijf, en de onderaannemer, HR, gaan er in deze paper eerst de bestaande verloopintentie factoren bij HR-outsourcing geanalyseerd worden en daarna de focus gelegd worden op hoe de partnerschappen bij HR-outsourcing naar logistieke bedrijven verlopen en hoe deze relaties de

verloopintentie van HR-onderaannemers beïnvloeden. Deze studie gaat zich richten op HR-outsourcing in de logistieke sector doordat de focus in deze sector vaak enkel ligt op het uitbesteden van logistieke activiteiten in plaats van HR-activiteiten terwijl HR wel een grote invloed heeft op het succes van het logistiek bedrijf.

1.2 Onderzoeksvragen

Rondom het thema verloopintentie zijn er al verschillende onderzoeken uitgevoerd, maar over de verloopintentie bij HR-outsourcing is er geen eerder gedane onderzoek. Ook over de invloed van partnerschap op de verloopintentie bij HR-outsourcing naar logistieke bedrijven bestaat er nog geen wetenschappelijk onderzoek.

Eerst zullen de verschillende factoren die volgens eerder gedane studies een rol spelen bij verloopintentie onderzocht worden voor HR-outsourcing. Het onderzoek zal daarna de focus leggen op de werksfeer, hoe de relaties met collega's verlopen in het HR- en logistiek bedrijf en in welke mate deze relaties de verloopintentie beïnvloeden. Ook zal de communicatie en steun van het management en hun rol bij de verloopintentie in beide bedrijven onderzocht worden. De centrale onderzoeksvraag van deze masterproef luidt: "Verloopintentie door de kwaliteit van het partnerschap bij HR-outsourcing naar logistieke bedrijven in Vlaanderen" Hierbij zijn drie deelvragen geformuleerd om de centrale onderzoeksvraag zo correct mogelijk te kunnen beantwoorden. De drie deelvragen zijn:

- Welke gekende verloopintentie factoren spelen een rol bij HR-outsourcing?
- Spelen collega's een rol bij verloopintentie en waarom?
- In welke mate spelen informatiedeling en steun van het management een rol bij verloopintentie?

1.3 Onderzoeksmethodologie

Literatuurstudie

Er wordt een grondig literatuuronderzoek uitgevoerd voor de volgende thema's die van toepassing zijn bij de onderzoeksvraag en de deelvragen. De opgenomen thema's zijn respectievelijk outsourcing, redenen tot outsourcing, logistiek als uitbestedende sector, HR als onderaannemer, algemene verloopintentie factoren en de kwaliteit van de partnerschappen. Er werden vooral wetenschappelijke artikelen gebruikt via Google Scholar en de online bibliotheekcatalogus van de UHasselt. Eerst werden begrippen algemeen toegelicht om een beter begrip van het thema te verkrijgen, achteraf werden data omtrent de onderzoeksvragen gedetailleerder verzameld.

De algemene verloopintentie factoren uit bestaande onderzoeken werden geanalyseerd zodat de waarnemingen uit de literatuur vergeleken konden worden met de onderzoeksresultaten bij HR-outsourcing, dit heeft betrekking op de eerste deelvraag. Verder werd de verloopintentie bij partnerschappen onderzocht, er werd een onderscheid gemaakt tussen partnerschappen met collega's en partnerschappen met het management en in welke mate deze twee groepen de verloopintentie kunnen beïnvloeden. De verloopintentie bij partnerschappen heeft betrekking op de laatste twee deelvragen en de onderzoeksvraag.

Kwalitatief onderzoek

In dit onderzoek werd er geopteerd voor een kwalitatieve onderzoeksmethode doordat de focus ligt op hoe de respondenten bepaalde gebeurtenissen in hun eigen leefwereld ervaren en er betekenis aan geven (Mortelmans, 2013), in tegenstelling tot een kwantitatief onderzoek waar vooral cijfermatige gegevens van belang zijn (Gerrish en Lacey, 2010). Het thema omtrent partnerschappen kan bovendien als een gevoelig onderwerp ervaren worden waardoor de voorkeur uitging naar het afleggen van diepte-interviews, persoonlijke vragen konden op deze manier makkelijker in detail beantwoord worden. Het wordt ook van tevoren aan de respondenten duidelijk gemaakt dat de verzamelde informatie op een vertrouwelijke manier behandeld zal worden. Daarnaast werd er gebruikgemaakt van de grounded theory, er zal een theorie ontwikkeld worden uit de gegevens die verworven zijn uit het kwalitatief onderzoek (Benders, 2023).

Steekproef

De gehanteerde steekproef betreft de sneeuwbalmethode. Het bleek niet evident om op het internet of via andere kanalen de contactgegevens van potentiële respondenten met het vereiste profiel te vinden voor dit onderzoek. Als er dan toch een respondent gevonden werd en besliste mee te doen, kon er via deze respondent nieuwe contactgegevens verkregen worden voor een andere respondent met hetzelfde profiel. De derde respondent verstrekke dan op zijn beurt nieuwe contactgegevens enzovoort, dat wordt de sneeuwbalmethode genoemd (Benders, 2023). De respondenten werden via mail of telefonisch gecontacteerd voor het interview. Uiteindelijk werden er 9 diepte-interviews afgenomen van HR-medewerkers die geoutsourced worden naar een logistiek bedrijf in Vlaanderen.

Respondent	Leeftijd	Geslacht
Respondent A	44	Vrouw
Respondent B	31	Vrouw
Respondent C	30	Man
Respondent D	29	Vrouw
Respondent E	53	Vrouw
Respondent F	55	Man
Respondent G	27	Vrouw
Respondent H	34	Vrouw
Respondent I	49	Vrouw

Tabel 1: Overzicht van de respondenten

Dataverzameling

De interviews zijn afgenomen via Google Meet-videogesprekken. De respondenten werden na het vastleggen van een datum per mail uitgenodigd voor het videogesprek. Aan het begin van elk interview werd er gevraagd of dat het mogelijk was om het interview op te nemen op mijn smartphone zodat deze later getranscribeerd kon worden. Alle respondenten gaven hier toestemming voor. De interviews werden telkens afgenomen in een tijdspanne van 25 tot 35 minuten. Het interview was onder de vorm van een semi-gestructureerd interview op basis van een vragenlijst. De volgorde van de vragen lag vast maar de vragen konden wel altijd bijgestuurd worden of er kon doorgevraagd worden indien nodig. De vragen in de interviewleidraad werden zodanig opgesteld dat er afgetoetst kon worden of de elementen in de literatuurstudie omtrent verloopintentie en partnerschappen ook van toepassing waren op de ervaringen van de respondent. De thema's van de leidraad werden bepaald op basis van de besproken thema's in de literatuurstudie, deze studie wordt behandeld in hoofdstuk 2 van deze masterproef.

Data-analyse

Nadat de interviews afgelopen waren, werden ze getranscribeerd met behulp van de opnames (zie bijlage 2 t.e.m. bijlage 11). Een voordeel van deze manier is dat het interview persoonlijker aanvoelt omdat er gefocust kan worden op de antwoorden van de respondent in plaats van te focussen op het uittypen van de antwoorden op het moment van het interview. Om de data van het interview gestructureerd te maken werd er gebruikgemaakt van de thematische analyse, overkoepelende thema's en ideeën uit de interviews werden gecodeerd om ze vervolgens te analyseren (Scribbr, 2021). Het coderen bestaat uit 3 verschillende stappen, waarbij de codes specifiek werden naarmate de fases vorderden. De eerste stap is open coderen, dit heeft betrekking op het toewijzen van een primaire code aan tekstfragmenten of antwoorden van de respondenten tijdens het interview. De tweede stap is de codes van de eerste stap bij elkaar zetten om een overkoepelend thema aan te koppelen, dit noemt men axiaal coderen. De codes worden in deze stap gereduceerd. Ten slotte worden dan verbanden en relaties tussen de overkoepelende thema's per interview geanalyseerd oftewel selectief coderen genoemd. In die stap worden de axiale codes verbonden met elkaar en samengevoegd waar het mogelijk is. Dankzij deze codes is het mogelijk om de antwoorden van verschillende respondenten met elkaar te vergelijken, wat de ontwikkeling van een theorie waar je conclusies uit kan trekken makkelijker maakt (Dingemanse, 2021; Scriptium, 2022). De drie codes open coderen, axiaal coderen en selectief coderen zijn per interview terug te vinden in de bijlagen, vanaf bijlage 12 t.e.m. bijlage 20.

2. Literatuurstudie

In deze masterproef zal de onderzoeksvraag “Verloopintentie door de kwaliteit van het partnerschap bij HR-outsourcing naar logistieke bedrijven in Vlaanderen” behandeld worden. In de literatuurstudie zullen eerst belangrijke begrippen of thema’s omtrent deze vraag toegelicht worden. Er zal dieper ingegaan worden op wat outsourcing is en waarom er aan outsourcing wordt gedaan. Doordat de onderzoeksvraag betrekking heeft op HR- en logistieke bedrijven zal bestaande literatuur over deze twee partijen ook kort uitgewerkt worden.

Om de eerste deelvraag “Welke gekende verloopintentie factoren spelen een rol bij HR-outsourcing?” te beantwoorden, zullen eerst algemene verloopintentie factoren uit eerdere studies geanalyseerd worden om deze achteraf te kunnen vergelijken bij HR-outsourcing aangezien hier nog geen eerder onderzoek naar gedaan is. Om de tweede en derde deelvraag “Spelen collega’s een rol bij verloopintentie en waarom?” en “In welke mate spelen informatiedeling en steun van het management een rol bij verloopintentie?” te beantwoorden, zal bestaande kennis omtrent partnerschappen met collega’s en het management verzameld worden zodat dit de basis kan vormen om de onderzoeksvraag omtrent verloopintentie door HR-outsourcing partnerschappen te beantwoorden.

2.1 Outsourcing

In de afgelopen 25 jaar is outsourcing uitgegroeid tot een van de belangrijkste internationale supply chain strategieën (Akbari and Hopkins, 2016; Miah et al., 2014; Pettersson and Segerstedt, 2013; Willcocks, 2011). Het besluit om aan outsourcing te doen is een strategische beslissing van het bestuur die het interne en externe gedrag van de organisatie weerspiegelt (Boyne en Walker 2004). Ook in Vlaanderen beginnen steeds meer bedrijven aan outsourcing. De term subcontracting of uitbesteding wordt ook vaak gebruikt als synoniem voor outsourcing (van Weele, 2005). Outsourcing of uitbesteding kunnen we definiëren als het contacteren van een derde partij om de activiteiten die voorheen binnen de organisatie werden gedaan, door hen te laten uitvoeren (McIvor, 2005). Dat kunnen organisatorische activiteiten of deelactiviteiten zijn (Brown en Potoski 2003b; Brown, Potoski en Van Slyke 2009). Bovendien kiest het bedrijf zelf welke taken wel of niet uitbesteed gaan worden.

2.2 Redenen tot outsourcing

Outsourcing wordt meer en meer als een oplossing voor tijdrovende taken gezien. Eén van de doorslaggevende redenen tot outsourcing is eerst en vooral kostenbesparing. Dat kan gecreëerd worden dankzij een hogere efficiëntie. Als bepaalde taken uitbesteed worden, dan hoeft men niet op te draaien voor de kosten die onvoorspelbaarheden met zich meebrengen. Voorbeelden hiervan zijn de kosten van het zwangerschapsverlof bij een zwangerschap of tijdelijke werkonbekwaamheid bij ziekte of ongeval (Anderson & Weitz, 1986; Greer, Youngblood & Gray, 1999; Lever 1997; Kakabadse & Kakabadse, 2002;). Voor veel bedrijven zijn de vaste kosten de hoogste kosten in het bedrijf. Een verlaging van deze kosten zou een prioriteit moeten zijn voor alle bedrijven die een goede concurrentiepositie willen (Quinn et al., 1990).

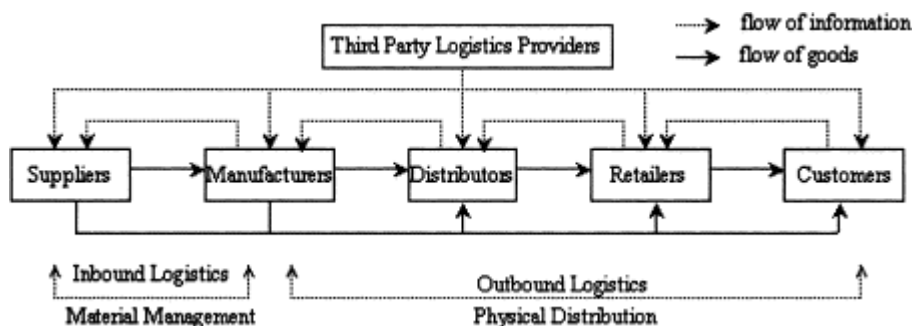
Een tweede reden is de toename in kwaliteit. De onderaannemer zal zorgen voor een hoger niveau in kwaliteit doordat ze gespecialiseerd zijn in de taken die ze uitvoeren. Ze hebben namelijk reeds alle kennis, expertise en ervaring in huis (Baldwing et al., 2001; Lee et al., 2008). De uitbesteders zijn ook flexibeler ingesteld, outsourcing kan ervoor zorgen dat het bedrijf beter voorbereid is op toekomstige veranderingen in de markt en er zo snel mogelijk op inspeelt (Clark et al., 1995).

Ten slotte kan er dankzij outsourcing gefocust worden op de kernactiviteiten van het bedrijf. Door bepaalde taken uit te besteden kan ervoor gezorgd worden dat het eigen personeel en management kunnen focussen op de kerntaken. Taken zoals de ontwikkeling, productie, distributie en marketing van de essentiële producten en diensten van de onderneming (Hamel & Prahalad, 1998).

2.3 Logistiek als uitbestedende sector

Een sector die vaak gebruikmaakt van outsourcing is de logistieke sector. Logistiek heeft betrekking op het beheerproces van de aankoop, het transport en de opslag van goederen of grondstoffen, onderdelen en voorraden om de winstgevendheid te maximaliseren door de kostenefficiënte uitvoering van bestellingen (Christopher, 2016).

Halverwege de jaren negentig nam het belang van Supply Chain Management merkbaar toe (König & Spinler, 2016). De definitie van supply chain verwijst naar de reeks end-to-end processen om producten te produceren of diensten te leveren aan de eindconsument (Christopher, 2016; Winter & Knemeyer, 2013). Een leveringsketen kan dus worden gedefinieerd als een geïntegreerd proces waarin een aantal verschillende bedrijfsentiteiten zoals de leveranciers, fabrikanten, distributeurs en detailhandelaren samenwerken om grondstoffen te verwerven en vervolgens om te zetten in gespecificeerde eindproducten. Ten slotte worden deze eindproducten geleverd aan detailhandelaren of klanten. Deze keten wordt traditioneel gekenmerkt door een voorwaartse stroom van materialen en een achterwaartse stroom van informatie. Op het hoogste niveau bestaat een leveringsketen uit twee geïntegreerde basisprocessen: (1) het proces van productieplanning en voorraadbeheer, en (2) het proces van distributie en logistiek. Deze processen, hieronder geïllustreerd in Figuur 1, vormen het basiskader voor de omzetting en verplaatsing van grondstoffen in eindproducten (Chen en Paulraj, 2004b; Pagell, 2004; Prajogo et al., 2008).



Figuur 1: Supply chain proces

Supply Chain Management is niet alleen een andere naam voor logistiek. Het omvat elementen die gewoonlijk niet in een definitie van logistiek zijn opgenomen zoals de integratie van informatiesystemen en de coördinatie van plannings- en controleactiviteiten (Cooper et al., 1997). Logistiek gaat vooral om de goederenstroom van de eigen organisatie naar de klant toe. Supply chain daarentegen omvat het proces van het vervaardigen van een product vanaf het inkopen van de grondstoffen tot aan het afleveren van het eindproduct aan de klant en wordt gedefinieerd als het geheel aan activiteiten en goederen tussen de leverancier en de klant. Een tweede verschil tussen logistiek en supply chain is de informatiestromen. Uit het artikel "Supply Chain en Logistiek - het verschil" (2021) blijkt dat bij supply chain de focus op de toekomst ligt, op factoren zoals planningen en voorspellingen van de benodigde werkzaamheden en grondstoffen. In de logistiek wordt er daarentegen rekening gehouden met actuele situaties zoals het vervoeren van producten of bestellingen en voorraadbeheer. Logistiek is dus een onderdeel van het supply chain proces (Johnson & Wood, 1996).

De supply chain of de toeleveringsketen werd krachtiger, complexer en duurder (Janvier-James, 2012; König & Spinler, 2016). De huidige supply chain managers moeten rekening houden met steeds meer soorten risico's voor het merkimago en de economische prestaties (Hepler en Grady, 2015; Perotti et al., 2012). Giunipero en Brand (1996) verklaarden dat "in zijn breedste context Supply Chain Management een strategisch managementinstrument is dat gebruikt wordt om de algemene klantentevredenheid te verhogen en dat bedoeld is om het concurrentievermogen en de winstgevendheid van een bedrijf te verbeteren." Zij voegden eraan toe dat "CEO's van bedrijven bij de invoering van Supply Chain Management de noodzaak inzien om verder te gaan dan de logistieke functie en zich richten op het effectiever en efficiënter maken van bedrijfsprocessen." Hierdoor is de studie van supply chain en outsourcing exponentieel toegenomen. In opkomende markten, met toenemende eisen van klanten, is het uitbesteden van niet-kernactiviteiten een gebruikelijke supply chain strategie geworden voor veel bedrijven en organisaties (Pettersson & Segerstedt, 2013; Schniederjans et al., 2007). Bedrijven concentreren zich dus steeds meer op hun kerncompetenties door middel van uitbesteding aan derde partijen (König & Spinler, 2016; Marasco, 2008). Het artikel "The 2016 Third-Party Logistics Study" (2021) gaf een stijging van vijf procent weer van logistieke outsourcing van third-party logistics (3PL) diensten door verladers in 2016 (van 68 procent naar 73 procent).

In de logistieke sector wordt er echter niet enkel aan uitbesteding van logistieke activiteiten gedaan, maar ook aan HR-outsourcing. De contracten van de onderaannemers zijn voor een korte termijn, namelijk in een periode waarin het uitbestedende bedrijf de flexibiliteit van een vaste personeelsbezetting niet heeft. De onderaannemer wordt geïnformeerd over wat de eisen en verwachtingen van het uitbestedende bedrijf zijn. Doordat de volumes zo hoog zijn is er dus nood aan een goed HR-systeem (Rosa, 2013). Volgens Writer (2013) geeft HR-outsourcing de mogelijkheid om zo flexibel mogelijk te zijn: "Dan heb ik niet het probleem dat mijn HR plotseling 100 tot 150 mensen op de payroll moet krijgen."

2.4 HR als onderaannemer

HR-outsourcing of de uitbesteding van HR-activiteiten is de praktijk waarbij de HR-functie van een organisatie geheel of gedeeltelijk wordt uitbesteed aan externe dienstverleners (Adler 2003). HR-outsourcing wordt aangemoedigd omdat het de nodige waarde kan toevoegen aan een bedrijf. De rol van de HR-professional is aanzienlijk veranderd, eerst lag de nadruk op transactionele taken (Guest, 1991; Lawler, 2011). De nadruk ligt nu op de heersende wijsheid van vandaag, die suggereert dat HR professionals moeten samenwerken met lijnmanagers door hun werk af te stemmen op de strategische richting van de organisatie (Dany et al., 2008; Jackson et al., 2014). De eerste beweging in de richting van deze partnerschap benadering was de rol van de HR-generalist, waarbij de medewerker "het eerste aanspreekpunt voor werknemers was en tevens contact onderhield met bedrijfsmanagers over HR-aangelegenheden" (Pritchard, 2010: 179). Meer recent zien we een verschuiving naar de rol van human resource business partnership (HRBP) (Ulrich, 1998). De essentie van de HRBP-benadering is dat een HR-professional een strategische partner kan worden met lijnmanagers om het bereiken van bedrijfsdoelstellingen te vergemakkelijken (Ulrich, 1998). Volgens het HR Business Partner Model (HRBP) van Ulrich (1997) is de rol van HR gericht op vier belangrijke gebieden: de strategic partner, de change agent, de administratieve expert en de employee champion. De strategic partner richt zich vooral op de toekomst dankzij de integratie en afstemming van alle HR-processen met de bedrijfsstrategie. De change agent zorgt ervoor dat er veranderingen in het bedrijf mogelijk zijn en neemt hier de nodige stappen voor. De alledaagse administratieve processen en de nodige informatie voor de personeelsinformatiesystemen zijn te danken aan de administratieve expertise. Ten slotte heeft de employee champion de rol van de personeelszorg zodat werknemers ook betrokken worden in het bedrijf (Storey 1992; Sisson 1994; Ulrich 1997, 1998; Legge 2005; Ulrich and Brockbank 2005; Welch and Welch 2012).

2.5 Algemene verloopintentie factoren

Verloopintentie is de bewuste en weloverwogen wil om een organisatie te verlaten (Tett & Meyer, 1993). Bester (2012) stelde dat veel onderzoekers (Horn, Griffeth & Salario, 1984; Mobley, 1982; Mowday, Steers, & Porter, 1979; Steers, 1977) verloopintentie zagen als de laatste stap in het besluitvormingsproces voordat iemand daadwerkelijk een werkplek verlaat. HRM-praktijken kunnen bijdragen aan de ontwikkeling en het welzijn van werknemers, wat de loyaliteit kan verhogen en de verloopintentie of wens om te stoppen kan verminderen (Gould-Williams, 2004). Betrokkenheid en controle zijn twee verschillende manieren om het gedrag en attitude van werknemers te beïnvloeden. Arthur (1994) classificeert deze als "commitment" HRM-beleid en zet dit af tegen "control" HRM-beleid, dat gericht is op verlaging van de arbeidskosten.

Een "commitment" HRM-beleid tracht de attitudes en gedragingen van werknemers te verbeteren door hun psychologische banden met hun organisaties te versterken (Arthur, 1994). De werknemers worden gezien als menselijk kapitaal dat moet worden ontwikkeld in plaats van als kosten. Er zijn vijf "high commitment" HRM-praktijken: aanwerving, opleiding, prestatiebeoordeling, beloning, en klachtensystemen. Het is belangrijk dat deze praktijken eerlijk,

effectief en op verdiensten gebaseerd zijn (Arthur, 1994; Gould-Williams, 2004; Huselid, 1995; Macky & Boxall, 2007). Voor aanwerving is het selecteren van gekwalificeerde mensen essentieel voor het creëren van een bekwaam personeelsbestand. De aanwerving is ook gebaseerd op de verdiensten of volgt het systeem van Pay for Performance (P4P), wat de perceptie van organisatorische rechtvaardigheid zou moeten versterken en de verloopintentie zou moeten verminderen. Bovendien verminderen eerlijke en nauwkeurige prestatiebeoordelingssystemen de neiging tot verloopintentie (Konovsky & Cropanzano, 1991), terwijl manipulatie en politiek misbruik van beoordelingen deze juist doen toenemen (Poon, 2004). De tweede "high commitment" praktijk is opleiding, werknemers die een opleiding krijgen zijn minder geneigd om op te stappen (Kim, 2005). Zij voelen zich ook meer betrokken bij de organisatie en over het algemeen zijn ze meer tevreden over hun werk (Gould-Williams & Davies, 2005). Prestatiebeoordelingssystemen spelen ook een rol, wanneer deze eerlijk en nauwkeurig zijn daalt de intentie tot verloop (Konovsky & Cropanzano, 1991), terwijl manipulatie en politiek misbruik van beoordelingen er juist voor zorgt dat de verloopintentie toeneemt (Poon, 2004). Het toekennen van beloningen, zowel materiële als immateriële op basis van verdienste, kan de motivatie van werknemers verhogen (Adams, 1965; Vroom, 1964). Klachtensystemen kunnen verloopintentie onderdrukken omdat werknemers hun klachten via het systeem kunnen doorgeven in plaats van geneigd te zijn de organisatie te verlaten. Een eerlijk klachtensysteem vermindert de verloopintentie bij werknemers dankzij de rechtvaardigheid van het proces (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter & Ng, 2001; Haines et al., 2010).

De volgende vijf kenmerken van een werknemer spelen een rol bij de verloopintentie die ze kunnen ervaren: werktevredenheid, persoonlijke prestatie, werkdruk, zingeving en de helderheid van het doel. Met betrekking tot werktevredenheid geven eerdere onderzoeksresultaten consistent aan dat werktevredenheid sterk en significant gerelateerd is aan de intentie van werknemers om te vertrekken (Liss-Levinson et al., 2015). Persoonlijke voldoening wordt gezien als een belangrijk aspect van het werk, er wordt verondersteld dat werknemers die een hogere persoonlijke voldoening halen uit hun job, minder geneigd zijn hun organisatie te verlaten (Wynen et al., 2019). Motivatie is dus ook een belangrijke drijfveer voor de houding en het gedrag van werknemers. Intrinsieke motivatie, de motivatie die vanuit de persoon zelf komt, heeft een grote invloed op het verminderen van verloopintentie. Zingeving betekent de perceptie van werknemers, in hoeverre zij hun werk bevredigend en zinvol vinden, werknemers die hun werk zinvol vinden, zijn minder geneigd hun organisatie te verlaten doordat dit de intrinsieke motivatie kan bevorderen (Ertas, 2015; Amabile, 1993; Deci & Ryan, 2004). Keaveny en Nelson (1993) tonen bovendien aan dat intrinsieke motivatie de stress van het werk buffert doordat de arbeidstevredenheid hoog ligt. Wat werkdruk betreft, leidt een hoge werkdruk tot emotionele, fysieke en mentale burn-out op de werkplek en dus tot een hogere verloopintentie van werknemers (Brannon et al., 2002). Er wordt dus verondersteld dat een hogere werkdruk de verloopintentie verhoogt (S. Kim, 2005). Tot slot blijkt uit eerdere studies dat doelgerichtheid negatief samenhangt met verloopintentie (Ko & Hur, 2014). Werknemers die de samenhang van hun job met organisatiedoelen inzien en begrijpen, zullen ook minder snel geneigd zijn om te vertrekken.

Verloopintentie is vaak te zien bij jonge werknemers doordat ze minder snel een person-job fit of person-organization fit vinden waardoor ze eerder bereid zijn een andere baan te zoeken die beter aansluit bij hun vaardigheden, interesses en waarden (DelCampo, 2006; O'Reilly, Chatman, & Caldwell, 1991). Verder beïnvloeden alternatieve werkgelegenheidskansen de verloopintentie (Agarwal et al., 2007; Akgün & Lynn, 2002; Allen & Meyer, 1996; Bellou, 2008; Boies & Rothstein, 2002; Brown, 1996; Carmeli & Gefen, 2005; Chen, Chu, Wang & Lin, 2008; Jaros et al., 1993; Lee & Mitchell, 1994; Martin & Roodt, 2008; Mobley, 1982; Senter & Martin, 2007; Wheeler, Gallagher, Brouer & Sablinski, 2007). Nieuwe werknemers hebben doorgaans een lager salaris, waardoor de kans groter is dat zij bij andere werkgevers een beter betaalde job vinden. Zij hebben minder geïnvesteerd in hun pensioenregelingen (Ippolito, 1987), investeringen die zij waarschijnlijk zouden opofferen bij een verandering van job. Zij zijn ook minder vaak getrouwd of de kans dat ze kinderen hebben is ook kleiner waardoor geografische verplaatsingen minder verstorend zijn. Economen stellen bovendien dat de vaardigheden en kennis die jongere werknemers waardevol maken vooral algemeen is aan het begin van hun loopbaan en niet zozeer bedrijfsspecifiek. Zowel werknemers als werkgevers investeren impliciet in de vaardigheden van werknemers via opleiding en ontwikkeling van vaardigheden op de werkplek (Becker, 1962; Farber, 1999; Oi, 1962). In theorie accepteren werknemers een lager aanvangsloon in jobs waarin zij waardevolle vaardigheden kunnen ontwikkelen gevolgd door een stijging van het loon. Werkgevers betalen werknemers aan het begin van hun loopbaan meer dan hun feitelijke productiviteit als investering in hun toekomstige productiviteit, deze vaardigheden worden ook meer bedrijfsspecifiek naarmate hun loopbaan vordert waardoor het verloop zowel voor hen als voor hun werkgever duurder wordt en ze dus minder geneigd zijn om van job te veranderen (Oi, 1962; Hashimoto, 1981; Parsons, 1972). De dramatische verschillen in ontslag percentages in verschillende fasen van de levenscyclus (bv. Farber, 1999; Moynihan & Landuyt, 2008) wijzen erop dat HRM-praktijken en motivatie in verschillende levensfasen een verschillend effect kunnen hebben.

Over het algemeen benadrukken babyboomers (1943-1960) het belang van werkzekerheid en stabiliteit (Smola & Sutton, 2002). In vergelijking met Gen-Xers (1960-1980) en Millennials (1980-1999) zijn de babyboomers loyaler en meer gehecht aan hun organisaties en geloven ze dat hard werken loont (Gursoy et al., 2008, 2013; Hart, 2006). Volgens Moynihan en Landuyt (2008, blz. 122) zijn oudere en meer gesettelde werknemers met familiale verplichtingen minder geneigd om ontslag te nemen. Bovendien, zoals de *Career Development Theory* suggereert, proberen mensen in de onderhoudsfase (ouder dan 44 jaar) hun status op het werk te behouden en houden zij vast aan hun posities (Super, 1980). Mensen in deze fase zijn zoals eerder vermeld vaker risicomijdend en minder snel geneigd om van bedrijf te veranderen (Slocum & Cron, 1985). Generatie X-werknemers (1961-1980) worden gezien als meer flexibel, onafhankelijk en niet onder de indruk van autoriteit (Salahuddin, 2011). Ze hechten meer belang aan hun eigen carrière dan aan de loyaliteit aan organisaties (Beutell & Wittig-Berman, 2008). Bovendien zijn extrinsieke beloningen zoals een hoger loon en materiële bezittingen ook van belang voor de Gen X'ers (Twenge, Campbell, Hoffman, & Lance, 2010). Daarom zullen zij waarschijnlijk vaak van baan veranderen en op zoek gaan naar meer uitdagende functies met een hoger loon of betere voordelen (Hays, 1999). Flexibele werktijden, een informele werkomgeving en vrijheid van

toezicht op hun werkplek kunnen hen motiveren om hun werk beter te doen (Salahuddin, 2011). In vergelijking met babyboomers zijn Gen X'ers minder werkgericht en hechten ze veel waarde aan de balans tussen werk en privé (Gursoy et al., 2013) en vrije tijd (Twenge et al., 2010). Net als babyboomers worden Millennials (1981-2000) gekenmerkt als gedreven en veeleisend voor de werkomgeving (Gursoy et al., 2013). Ze tonen vertrouwen, geven hun mening, houden van samenwerken en hebben een sterke werklust (Hart, 2006). Millennials hechten net zoals de Gen X'ers waarde aan vrijheid en evenwicht tussen werk en privé (Cennamo & Gardner, 2008; Twenge, 2010). Ze geven de voorkeur aan een baan met meer vakantietijd (Twenge et al., 2010). Bovendien hebben Millennials, ondanks een lagere werkcentraliteit, hogere verwachtingen van snelle promoties, salarisverhogingen en onmiddellijke feedback van hun werkplek (Schweitzer, & Lyons, 2010; Gursoy et al., 2008). Zij benadrukken de ontwikkeling van vaardigheden en gaan graag op zoek naar nieuwe kansen en uitdagingen (Wong, Gardiner, Lang, & Coulon, 2008).

Bothma (2013) concludeerde dat het verlaten van de organisatie aanzienlijke kosten en andere negatieve gevolgen heeft (Bluedorn, 1982; Greyling & Stanz, 2010; Mobley, 1982). Het verlies van opgeleide werknemers kan versturende gevolgen hebben voor organisaties zoals een verstoring van de functionering van de organisatie, de dienstverlening en de administratie. Ook de overdracht van kennis naar de concurrentie kan een dure zaak voor het HR-bedrijf betekenen (De Vos, Dewettinck, & Buyens, 2009). Wanneer werknemers opnieuw aangenomen en opgeleid moeten worden zullen er tot slot ook kosten gemaakt worden (Roodt & Bothma, 1997; Sulu, Ceylan & Kaynak, 2010).

2.6 Kwaliteit partnerschappen

Partnerschap wordt gedefinieerd als een interorganisatorische relatie die tot stand komt om de gemeenschappelijke doelstellingen van de deelnemers te bereiken. De kwaliteit van het partnerschap daarentegen verwijst naar de mate waarin het resultaat van een partnerschap overeenstemt met de verwachtingen van de deelnemers. De kwaliteit van het partnerschap dient als een belangrijke voorspeller van outsourcing succes (Lee en Kim, 1999).

Ten eerste is de kwaliteit van het partnerschap tussen collega's belangrijk, de kwaliteit bleek positief te worden beïnvloed door factoren zoals participatie en communicatie (Lee en Kim, 1999). Grover et al. (1996) vonden ook elementen van partnerschap zoals vertrouwen en samenwerking die belangrijk waren voor het succes van outsourcing. De ontwikkeling van vertrouwen tussen medewerkers bevordert de arbeidsprestaties en uiteindelijk ook de jobtevredenheid (Colquitt et al., 2007) en de samenwerking met collega's zorgt ervoor dat de motivatie van de werknemers stijgt (Van den Broeck et al., 2016). Vooroordelen hebben over collega's heeft een slechte invloed op de samenwerking en werktevredenheid (Ely & Thomas, 2001), dit is ook ongezond voor de organisatie aangezien tevreden werknemers productiever zijn (Wolfeld, 2010). De sociale vaardigheden van de werknemers spelen bovendien ook een rol bij deze relaties, als werknemers een terughoudend karakter hebben, zal dit ook een invloed hebben op het werk dat ze uitvoeren en de interacties die de medewerkers hebben met collega's (Marsh, z.d.). Sociale contacten of vriendschap tussen collega's kunnen van belang zijn om deel uit te maken van de werkcultuur,

deze interacties kunnen soms een weerspiegeling zijn van nauwe banden die ze hebben, maar kunnen ook gewoon een manier zijn om de tijd te doden (Lynne Pettinger, 2005). Verder kan ruzie op de werkvloer binnen het team of met een of meerdere collega's ervoor zorgen dat werknemers van job veranderen. Botsingen bij samenwerkingen zijn niet te vermijden, deze botsingen hebben vaak te maken met verschillen in werkmentaliteit, de ene kan bijvoorbeeld perfectionistisch werken terwijl de andere een lossere werkwijze heeft waardoor meningsverschillen en conflicten ontstaan (Sijnke, 2018). Mohr en Speckman (1994) stelden dat technieken om gezamenlijk conflicten op te lossen relevant zijn om de kwaliteit van het partnerschap te verhogen.

Vormen van communicatie om conflicten op te lossen zijn actief luisteren en actief praten, actief luisteren kan door oogcontact te maken, aan te moedigen en verduidelijking te vragen terwijl ervoor zorgen dat de ander begrijpt wat je vertelt en delen wat je denkt manieren van actief praten zijn (Sijnke, 2018).

Ten tweede is de kwaliteit van het partnerschap met het management belangrijk (Lee en Kim, 1999). Volgens Lee en Kim (1999) hebben informatiedeling en steun van het topmanagement ook een invloed op de kwaliteit van het partnerschap. Werknemers die een open manier van communicatie hebben met het managementteam gaan beter om met werkstressoren, dit zijn factoren die leiden tot werkgerelateerde stress (Gray & Laidlaw, 2004; Muchinsky, 1977; Tsai, Chuang, & Hsieh, 2009). Ook hebben ze meer kans om hun prestaties te verbeteren en motivatie te verhogen dankzij de nauwkeurigheid van de communicatie en feedback over de prestaties doordat dit betekenis geeft aan de medewerkers (Stephens & Long, 2000; Tepper, Moss, Lockhart, & Carr, 2007; Deci & Ryan, 1985). Lee (2001) onderzocht de relatie tussen kennisdeling van het management en outsourcing succes. De resultaten gaven aan dat kennisdeling significant samenhangt met de mate waarin outsourcing voordelen worden behaald en dat de kwaliteit van het partnerschap een belangrijke rol speelt als mediator tussen kennisdeling en outsourcing succes.

Ongeacht de HR-activiteiten die worden uitbesteed, zal de organisatie maximaal voordeel halen uit deze activiteiten zolang zij in staat is een goede relatie op te bouwen met haar dienstverleners. De organisaties die hard werken aan een duurzame partnerschap hebben meer succes geboekt dan de organisaties die outsourcing zagen als een manier om transactioneel werk te dumpen bij een externe partij (Oshima et al. 2005).

2.7 Conclusie literatuur

Er zijn verschillende factoren die een rol spelen bij verloopintentie, factoren zoals onder andere het loon, extralegale voordelen, de work-life balance, de jobinhoud, groeikansen, opleidingen, een klachtensysteem, een prestatiebeoordelingssysteem, intrinsieke en extrinsieke motivatie en werkdruk. Bovendien kan leeftijd ook een rol spelen bij de verloopintentie. Dat zijn algemene factoren die al bekend zijn, maar om te kijken of ze ook van toepassing zijn bij HR-outsourcing zal er een onderzoek uitgevoerd en behandeld worden in hoofdstuk 3.

Verder zal de invloed van de kwaliteit van het partnerschap op verloopintentie bij HR-outsourcing naar logistieke bedrijven onderzocht worden waardoor literatuur omtrent de kwaliteit van het partnerschap geanalyseerd werd. De kwaliteit van het partnerschap is in dit onderzoek belangrijk tussen de volgende twee partijen: het uitbestedende HR-bedrijf en de logistieke onderaannemer. Factoren zoals participatie, communicatie, vertrouwen, samenwerking, conflicten en manieren om conflicten op te lossen bepalen de kwaliteit van het partnerschap tussen collega's. Bij de kwaliteit van het partnerschap met het management spelen tot slot informatiedeling, steun en feedback over de prestaties van de medewerkers vooral een rol. Deze zullen ook geanalyseerd worden om te kijken in hoeverre ze een rol spelen bij de verloopintentie.

3. Bevindingen

In dit onderdeel worden de bekomen onderzoeksresultaten weergegeven. Hierbij worden de volgende deelvragen beantwoord: "Welke gekende verlooptentatie factoren spelen een rol bij HR-outsourcing?", "Spelen collega's een rol bij verlooptentatie en waarom?" en "In welke mate spelen informatiedeling en steun van het management een rol bij verlooptentatie?". Met behulp van deze deelvragen zal er een antwoord gegeven worden op de volgende onderzoeksvraag: "Verlooptentatie door de kwaliteit van het partnerschap bij HR-outsourcing naar logistieke bedrijven in Vlaanderen".

3.1 Verlooptentatie factoren

Er zijn volgens de literatuur verschillende factoren die een rol spelen bij de verlooptentatie, bij factoren zoals het loon en extralegale voordelen was het in het onderzoek opmerkelijk dat alle respondenten tevreden waren over het loon dat ze ontvangen en alle extralegale voordelen die ze hebben. "Eigenlijk ben ik wel tevreden over mijn loon, ik heb net promotie en opslag gekregen dus het valt heel goed mee. Zeker voor de sector zit ik aan een conform voordeel dat ik als externe krijg." (Respondent C). Het enige punt dat respondent I aanhaalde was dat het HR-bedrijf waar de respondent tewerkgesteld is, geen CAO 90 bonus voorziet voor haar medewerkers. Dat is een salarisbonus voor het behalen van vooraf bepaalde doelstellingen en dit zou wel een meerwaarde kunnen betekenen aangezien andere HR-bedrijven deze bonussen wel aanbieden. Ook werd er aangehaald dat de firmawagen als extralegale voordeel vaak de eerste vraag is bij sollicitaties en dus een rol speelt bij het kiezen van het HR-bedrijf als werkgever.

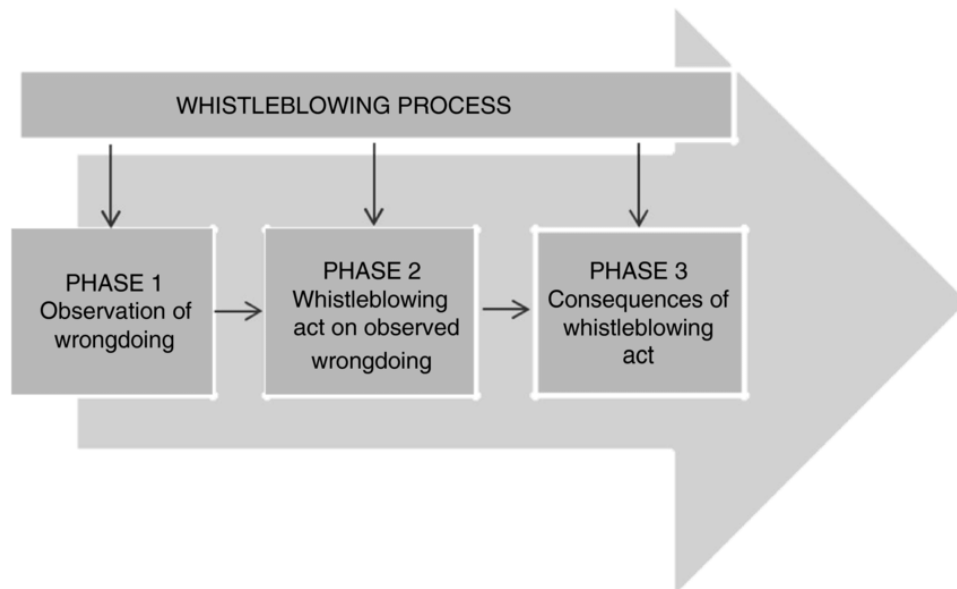
Verder speelt volgens de literatuur de work-life balance ook een rol bij de verlooptentatie. De meeste respondenten gaven aan dat er een goede work-life balance is en dat dit vooral na de coronapandemie verbeterd is doordat de cultuur rond de work-life balance veranderd is. De verwachtingen omtrent overuren of lange dagen zijn bijvoorbeeld verlaagd in vergelijking met voor de pandemie. Outsourcing staat bovendien bekend om verschillende klanten met verschillende reisafstanden, dankzij covid doen veel bedrijven echter meer aan thuiswerken waardoor deze afstanden niet elke dag afgelegd moeten worden. "Ik doe wel veel thuiswerk en merk dat dit meer en meer als normaal gezien wordt, maar ik weet wel dat het anders kan zijn dan de situatie waar ik me nu in bevindt. Mijn vorige project was wel verder weg en moeilijker te bereiken maar dat nemen we erbij." (Respondent D). Volgens respondent A is er in het HR-bedrijf echter geen work-life balance maar eerder een work-life integration zodat de werknemers zich zo flexibel mogelijk kunnen instellen en prioriteit kunnen geven aan persoonlijke activiteiten. Op deze manier kunnen HR-medewerkers een levensstijl creëren waar ze productief en succesvol zijn in hun werk carrière en tegelijk van een verrijkend persoonlijk leven kunnen genieten.

Daarnaast zijn onder andere de jobinhoud, zingeving, groeikansen en opleidingen ook factoren die een invloed kunnen hebben op de verlooptentatie van HR-medewerkers. In het onderzoek wordt de jobinhoud over het algemeen als interessant bestempeld doordat er veel variatie is, de job heel mensgericht is en een klant in de logistieke sector ook uitdagend kan zijn door de verschillende supply chain en douane gerelateerde profielen waar de HR-medewerkers mee in contact komen.

“Ik vind de jobinhoud zeker interessant, ik leer nog steeds elke dag bij, ook omdat het een paritair comité is waar ik nog nooit eerder voor had gewerkt. In de logistiek is het toch wel iets apart, dat maakt het zeer boeiend.” (Respondent D). Bovendien vinden alle respondenten het werk dat ze uitvoeren zinvol omdat ze mee kunnen werken aan de groei van het bedrijf en een meerwaarde kunnen betekenen met de HR-activiteiten die ze uitvoeren, zoals respondent H ook aanhaalt: “HR heeft zeker een meerwaarde voor bedrijven en klanten.” Verder zijn groeikansen ook mogelijk als het managementteam van het uitbestedende bedrijf potentie ziet in zijn medewerkers, tijdens feedbackgesprekken of evaluatiegesprekken worden mogelijke groeikansen vaak besproken. “Ik kan het management makkelijk zeggen als ik wil doorgroeien, dit is mogelijk voor degenen die dit willen en waar het management ook die potentie in ziet.” (Respondent G). Afhankelijk van het HR-bedrijf vinden deze gesprekken wekelijks, maandelijks of driemaandelijks plaats, daar wordt dan bijvoorbeeld besproken hoe het proces bij de klant verloopt en of bepaalde zijprojecten mogelijk zijn. “Er wordt om de zoveel maanden individueel echt wel gekeken waar je staat en of er dingen zijn waar je tegenaan loopt. Ook om te polsen of je je taken beu bent of niet en als er extra dingen zijn die je wil bijleren, wordt daar wel veel rekening mee gehouden. Ik heb al een paar keer kunnen doorgroeien, wat zeker wel leuk is. Ik heb ook wekelijkse meetings waar het dan over mijn proces met mijn eigen team gaat, met mijn manager, ze zijn er dus ook wel erg mee bezig. Er is dan ook om de drie maanden een soort van evaluatie om te kijken waar je mee bezig bent en wat belangrijk is voor jou en iedereen die hier rondloopt is ook super aanspreekbaar.” (Respondent C). “Als ik een bepaalde takenpakket heb binnen een bedrijf, maar ik wil bijvoorbeeld ook een andere taak waar ik nog geen ervaring mee heb, is het altijd mogelijk om opleidingen te volgen daarover dus groeimogelijkheden heb je zeker wel.” (Respondent H). Alle respondenten hebben opleidingen gekregen van het HR-bedrijf waar ze tewerkgesteld zijn, er zijn online platforms waar ze zich kunnen inschrijven voor bepaalde opleidingen, een opleiding die niet in de lijst staat kan ook aangevraagd worden. De klant, het logistiek bedrijf, kan ook opleidingen aanbieden, maar vaak is dit niet het geval doordat ze erop rekenen dat de HR-medewerkers die geoutsourced worden naar hun bedrijf direct inzetbaar zijn voor de expertise die ze aanbieden. Het zijn meestal de grotere logistieke bedrijven die de externe HR-medewerkers betrekken bij opleidingen die interne medewerkers volgen. De opleidingen worden geapprecieerd en worden als een mogelijkheid om te groeien gezien.

Een eerlijk klachtensysteem en een prestatiebeoordelingssysteem vinden respondenten, zoals eerdere studies aantonen, ook belangrijk. Indien er klachten, onduidelijkheden of tegenstrijdigheden zijn, is het altijd mogelijk om deze door te geven aan de loyalty manager van het HR-bedrijf die de vertrouwenspersoon is voor zowel de klant als de HR-medewerker. Daarnaast maken veel bedrijven gebruik van de whistleblowing procedure (zie Tabel 2) op de werkvloer, dit is een manier om problemen vroegtijdig te identificeren en op te lossen. De werknemers kunnen na het identificeren van een probleem anoniem of openlijk via een formulier in een systeem of per mail hun bezorgdheid aankaarten. Het doel van deze procedure is om een veilige omgeving te creëren voor werknemers waar ze hun zorgen kunnen delen zodat de bevoegde persoon actie kan ondernemen indien dit nodig is. Respondent B gaf echter aan dat deze procedure niet zo vaak gebruikt wordt en in het algemeen komen volgens de meeste respondenten klachten niet vaak

voor, meestal zijn het kleine tegenstrijdigheden die door een gesprek met de vertrouwenspersoon en betrokken personen opgelost kunnen worden. “Ja, je kan anoniem klachten indienen wanneer je maar wil per mail. Heb het zelf gelukkig wel nooit moeten doen, ik spreek mensen liever aan als ik iets te zeggen heb.” (Respondent F).



Tabel 2: Whistleblowing process

Sommige HR-bedrijven hebben geen prestatiebeoordelingssysteem, andere hebben dit wel op basis van een Performance Development Review of PDR. De prestaties van de HR-werknemers worden onderzocht en geëvalueerd tijdens deze feedback- en evaluatiemomenten zodat er duidelijk gecommuniceerd wordt hoe vooruitgang geboekt kan worden en er mee kan bijgedragen worden aan het bedrijfsresultaat. “Dat is een jaarlijkse evaluatie zoals veel bedrijven. Met tussenin feedbackmomenten maar wel echt één formele evaluatiemoment.” (Respondent B). PDR kan een belangrijke rol spelen in de ontwikkeling van de werknemers zodat ze persoonlijke SMART-doelen vast kunnen stellen en eraan kunnen werken.

Tot slot zijn motivatie, werkzekerheid & stabiliteit en werkdruk ook factoren die de doorslag kunnen geven om van job te veranderen. Alle respondenten gaven aan dat positieve feedback ontvangen van de werkgever of klant motivatie geeft om hun job uit te oefenen. Ook de variatie van de job, dingen bijleren en zelf groeien of de aangeworven medewerkers in het logistiek bedrijf zien groeien is motiverend. Zelfstandig en autonoom aan de slag gaan en tegelijkertijd betrokken worden bij het bedrijf speelt volgens respondent I ook een rol: “Ik denk dat dat voor mij vooral de autonomie gaat zijn, ik werk vaak zelfstandig en bepaal zelf mijn werkmethode. Betrokkenheid is ook heel belangrijk voor mij, ik moet niet alles van a tot z weten want dat gaat niet, maar dat ik mee op de hoogte wordt gehouden en weet waar mijn collega’s mee bezig zijn is toch wel een motivatie voor mij.” Er kan een onderscheid gemaakt worden tussen intrinsieke en extrinsieke motivatie, intrinsieke motivatie is motivatie die gecreëerd wordt door zelf voldoening uit de job te halen terwijl gemotiveerd worden door middel van beloningen extrinsieke motivatie definieert. De

voorkeur gaat bij alle respondenten naar intrinsieke motivatie, ze vinden het belangrijk om zelf voldoening uit de job te halen dankzij de vastgelegde doelen die behaald worden, intrinsieke motivatie zorgt ervoor dat medewerkers op lange termijn gemotiveerd kunnen blijven terwijl extrinsieke motivatie tijdelijk duurt. "Intrinsiek, zeker en vast. Het extrinsieke is ook wel leuk en ik zou er zeker niet over klagen, maar als je het intrinsieke niet hebt ga je al niet meer kijken naar het extrinsieke op lange termijn." (Respondent H). Dankzij de steeds groeiende HR-bedrijven en de nieuwe projecten bij nieuwe klanten voelen de respondenten bovendien werkzekerheid en stabiliteit, vooral omdat ze allemaal ook gewoon een vast contract hebben. Als het contract afgelopen is en de klant beslist om de samenwerking met het HR-bedrijf te stoppen, kan de HR-medewerker overgaan naar een ander project bij een andere klant. "De markt van vandaag, van tijdelijke contracten, is volop in de lift", haalt respondent I aan, waardoor ze dus zeker een gevoel van werkzekerheid hebben bij HR-outsourcing. Ten slotte is er een hoge werkdruk, maar dit wordt door alle respondenten als iets positiefs gezien doordat drukke dagen voldoening geven en ze graag presteren onder druk. "Ik presteer wel graag onder druk, ik heb dat nodig. Ik heb liever dat het te veel is in plaats van te vragen of er nog extra taken zijn." (Respondent D). "Ik ben er wel altijd voor geweest, een saaie of rustige job was nooit iets voor mij." (Respondent F). Het enige nadeel dat er aangehaald wordt is dat als er iets niet klaar geraakt, het de verantwoordelijkheid van de HR-medewerker is, maar dat is in veel bedrijven of functies van toepassing. "Als iets niet lukt is het wel jouw verantwoordelijkheid, stel er is een issue, je krijgt je personeel voor volgende week niet ingevuld, dan moet je dat gaan uitleggen." (Respondent C).

Op vlak van verloopintentie worden de respondenten in twee groepen verdeeld. De eerste groep vindt dat factoren die de grootste rol spelen om van job te veranderen de inhoud van de job en geen kansen om te groeien is doordat er nood is aan nieuwe uitdagingen en eventueel een hogere rol of functie. Deze groep haalt echter aan dat de verschillende opdrachten die ze krijgen er juist voor zorgen dat er altijd variatie is en dus ook veel kansen om bij te leren waardoor ze tevreden zijn over hun job. "Het zal voor mij vooral de jobinhoud zijn of als ik in een hogere rol ga beginnen met meer uitdagingen, maar hier heb ik die kans wel altijd gehad. Stel dat ik hier over 3 jaar in dezelfde functie zit en ik verveel mij, dan zou ik wel van job veranderen." (Respondent C). De tweede groep vindt daarentegen dat ze een minder uitdagende job zouden willen die stabiel is, waar er niet telkens van bedrijfscontext en collega's veranderd moet worden. Volgens de meeste respondenten kan leeftijd, afhankelijk van de situatie, een rol spelen bij de verloopintentie. Met toenemende leeftijd kunnen prioriteiten verschuiven, dit zien we bijvoorbeeld terugkomen in de volgende uitspraak van respondent D: "Bij outsourcing hou je er rekening mee dat je soms klanten hebt die verder gevestigd zijn en de reistijd dan ook wel langer is. Op dit moment heb ik daar geen problemen mee, maar als je een stabiel gezin hebt bijvoorbeeld, dan kan het dat je prioriteiten natuurlijk ergens anders liggen." Ook halen respondenten aan dat ze van job zouden veranderen als ze het beu zijn om steeds de nieuweling te zijn bij nieuwe klanten, minder uitdagingen willen en de werkdruk te hoog is na een bepaalde leeftijd. Respondent E, die 53 jaar is, haalt dit ook aan: "Ik heb dat zelf ook, bij het ouder worden, dat ik begin te denken dat ik het beu word om me telkens weer voor te stellen, de nieuweling te zijn en me steeds te moeten bewijzen. In het begin had ik dat niet, maar hoe ouder ik word, hoe meer ik dat gevoel wel heb, ja." Er zijn echter ook

respondenten die van mening zijn dat hoe ouder ze worden, hoe minder snel ze van job zouden veranderen doordat ze nog steeds nieuwe uitdagingen zouden willen bij nieuwe klanten in plaats van een vaste routine als interne medewerker in een bedrijf. Er werd ook aangehaald dat het volgens statistieken moeilijker is om werk te vinden als je ouder bent. "Ik heb wel collega's die kinderen hebben en een druk familieleven hebben dus hun 9-to-5 job is perfect voor hen, ze willen niet meer groeien en dat is perfect voor hen. Ik wil echter niet het gevoel krijgen dat ik in te veel routine zit, ik wil mezelf altijd wel stretchen om te kunnen bijleren." (Respondent I).

3.2 Partnerschap bij verlooptentatie

3.2.1 Collega's HR-bedrijf

De werksfeer zit over het algemeen goed in het HR-bedrijf, de HR-medewerkers bevinden zich tijdens opdrachten bij de klanten in het logistiek bedrijf waardoor ze fysiek niet zoveel in contact zijn met collega's van het HR-bedrijf. Enkel tijdens meetings of tussenin twee opdrachten kunnen de werknemers elkaar zien op kantoor. Via mail, WhatsApp of Teams wordt er tijdens opdrachten wel dagelijks gecommuniceerd: "We hebben ook een chat in WhatsApp zodat we bij vragen bij elkaar terecht kunnen. Elke ochtend stuur ik daar ook wel goedemorgen en vraag ik hoe het gaat met iedereen, dus toch wel contact met bijna iedereen online." (Respondent I).

Conflicten met collega's komen niet vaak voor, maar als ze voorkomen worden die opgelost door te communiceren, zoals respondent H aanhaalt: "Zoals volwassen mensen die samen naar iets toewerken en een gemeenschappelijk doel proberen te behalen."

3.2.2 Collega's logistiek bedrijf

De meeste bedrijven vinden de werksfeer bij de klant, het logistiek bedrijf, ook heel goed. Afhankelijk van hoe mensgericht het bedrijf is, voelt het logistiek bedrijf minder of meer familiaal aan en behandelen ze de HR-medewerkers als een deel van het personeel of een externe persoon. Het kan wel een uitdaging zijn om in het begin van elke opdracht de mensen en bedrijfscultuur te leren kennen en de nieuweling te zijn. Er zijn respondenten die aanhalen dat er minder leuke collega's zijn die veel roddelen, maar dat er ook leuke collega's zijn, dit is vooral afhankelijk van hun karakter. Respondent I haalt bijvoorbeeld aan dat ze soms zelf initiatief neemt en het gesprek met collega's op gang probeert te brengen doordat ze sociaal en vlot is in de omgang, hun job is mensgericht dus is ze hier goed in, maar als ze merkt dat praten niet helpt, laat ze het zo en is het geruststellend dat het maar een tijdelijk project is. "Ze zien me als een van hun dus een deel van hun personeelsbestand, wat heel fijn is, maar wanneer bedrijven me echt als een externe persoon behandelen is dat wel minder aangenaam voor mij. Wanneer er bijvoorbeeld personeelsfeestjes georganiseerd worden en ik dan de enige ben die niet uitgenodigd wordt, is dat uiteraard niet zo plezierig." (Respondent A). "Je bent niet altijd aanwezig op team meetings die ze hebben, dan ben ik degene die op kantoor blijft zitten in het lokaaltje. Na de meeting komen de mensen terug en dan wordt er wat gelachen en ben ik niet op de hoogte van wat er dan verteld is, dan voel ik wel dat dat een moeilijk momentje is. Ik voel me geen buitenstaander, maar vind wel dat dat jammer is. Ik begrijp natuurlijk dat ik niet aanwezig kan zijn, het is geen productief moment voor mij. Dat

is dan wel een moment waar ik voel, oké, ik wordt geoutsourced.” (Respondent I). In tegenstelling tot respondenten A en I, wordt respondent C wel overal bij betrokken: “Ze betrekken ons bij veel dingen zoals personeelsfeesten of een festival dat ze organiseren. Je voelt dat dus ook wel, ze zien je als iemand intern en ze kennen je ook bij naam, dat is heel tof.” De HR-medewerkers zijn bovendien dagelijks in contact met de medewerkers van het logistiek bedrijf. Wanneer er van thuis uit gewerkt wordt, wordt er online gecommuniceerd.

Ook in het logistiek bedrijf zijn conflicten mogelijk en worden deze opgelost door te praten. Als het nodig is wordt de loyalty manager als bemiddelaar betrokken. Iets dat voor minder conflicten zou zorgen is procedures of handleidingen die beter uitgeschreven worden zodat er meer structuur is en het duidelijk is wat er in welke situatie verwacht wordt. Op die manier kunnen taken makkelijker overgenomen worden van interne medewerkers of omgekeerd. “Het kan bijvoorbeeld dat iets voor iemand anders vanzelfsprekend is, maar voor mij toch niet zo helder is of omgekeerd qua werk. Ik verwerk bijvoorbeeld iets op een manier, maar als er geen handleiding of iets is, dan is dat moeilijker om over te nemen.” (Respondent D).

3.2.3 Verloopintentie door collega's

De meeste respondenten vinden dat collega's in het logistiek bedrijf geen rol spelen bij de verloopintentie doordat dit tijdelijke contracten bij klanten zijn. Ook wordt er een aantal keer per week van thuis uit gewerkt waardoor het fysieke contact verminderd wordt en collega's volgens respondent I een minder grote impact hebben op de verloopintentie. De tijdelijke contracten zorgen ervoor dat er makkelijker afstand genomen kan worden van de minder leuke collega's: “Ik werk projectmatig dus het is nu niet zo belangrijk voor mij omdat ik na een paar maanden toch weg ben.” (Respondent A). Als het een contract is dat langer dan een jaar duurt is het wel mogelijk om een signaal te geven aan de leidinggevende dat de samenwerking met de collega's niet goed verloopt en om eventueel op zoek te gaan naar een andere mogelijke project. Collega's bij de klant spelen dus weinig of geen rol bij de verloopintentie, maar de collega's bij het HR-bedrijf zouden wel een reden kunnen zijn om van job te veranderen doordat het een vast contract is bij het HR-bedrijf. “Daar zou je het ook nog kunnen bespreken met de leidinggevende, vertrouwenspersoon of met de persoon zelf, maar als er geen oplossing is dan zou dat wel een reden kunnen zijn om te veranderen van job, ja.” (Respondent E). Daarentegen vinden respondenten A en B dat sommige collega's de verloopintentie juist kunnen verminderen dankzij de positieve houding en alle steun die ze bieden bij minder goede tijden.

3.2.4 Management HR-bedrijf

Fysiek contact met het HR-management is ook heel beperkt, maar ze staan bij de HR-medewerkers bekend als heel toegankelijk en aanspreekbaar. Ze proberen zo ondersteunend en transparant mogelijk te zijn in het outsourcing proces, de HR-medewerkers hechten hier veel belang aan doordat er samengewerkt wordt met derden. Er worden veel individuele feedbackmomenten, maar ook driehoeksgesprekken met het HR- en logistiek bedrijf gehouden, wat zorgt voor waardering. Het managementteam staat ook altijd open om opleidingen en groeimogelijkheden aan te bieden aan zijn werknemers, zoals respondent I aanhaalt: “Het feit dat

ik die opleidingen mag volgen, is ook een teken dat ze in me geloven en me kansen willen geven. Elk mens wil een job doen waar hij of zij gewaardeerd wordt of zich goed bij voelt.”

3.2.5 Management logistiek bedrijf

De werksfeer bij de klant hangt ook veel af van de persoonlijkheden van het management en in welke stijl het bedrijf geleid wordt. Meestal is het management vlot en professioneel, ze communiceren ook open over wat er van de HR-medewerkers verwacht wordt. Het is dan ook altijd mogelijk om met het management in gesprek te gaan over vragen of onduidelijkheden die er nog zijn. De logistieke sector is vaak Just in Time of JIT waardoor er wel veel druk achter het werk ligt, dit gaat gepaard met een no-nonsense sfeer waar er het liefst verwacht wordt dat er zo snel mogelijk resultaten kunnen worden getoond. “Ja, je kan met verschillende bedrijfsculturen kennismaken, je leert uit elke ervaring. Je leert omgaan met mensen van verschillende culturen, verschillende aanpak stijlen. Je hebt no-nonsense managers of managers die om de 5 minuten willen weten hoe het met de sollicitaties gaat.” (Respondent I). “Maar zoals ik zei, hangt veel af van de persoonlijkheden en hoe de leidinggevende omgaat met de mensen.” (Respondent E).

3.2.6 Verloopintentie door het management

Informatiedeling en steun van het management spelen een grote rol bij de keuze om van job te veranderen. De juiste informatie krijgen geeft meer motivatie doordat er beter geplaatst kan worden wat er gedaan wordt en waarom die dingen gedaan worden. “Zo voel je je echt een deel van het team en ook belangrijk genoeg dat ze informatie met je gaan delen en je willen steunen in je traject.” (Respondent H). Het management van het HR-bedrijf is bovendien de grootste mediator tussen de HR-medewerker en de klant, het is belangrijk dat ze zo open en communicatief mogelijk zijn om onzekerheden en tegenstrijdigheden te voorkomen. “Transparantie en open communicatie geven mensen het gevoel dat ze eerlijk behandeld worden en voor een eerlijk bedrijf werken dus dat is best wel belangrijk voor mij.” (Respondent B). “Ik kan ook altijd terugvallen op het management wanneer ik vastzit of advies nodig heb. We helpen elkaar altijd zodat we elkaar opnieuw kunnen verrijken met de informatie die we hebben.” (Respondent I). De leidinggevende of management van het HR-bedrijf is volgens respondenten vooral bepalend om van job te veranderen want dat is de persoon of team die mee gaat bepalen over de groei van de HR-medewerker. “Als ik een manager zou hebben die constant mijn hand zou willen vasthouden, dat zou echter ook niet helpen voor mij want dan heb ik de autonomie die ik wil niet en wordt mijn eigen denken en groei beperkt.” (Respondent I).

4. Discussie

In dit gedeelte worden de bekomen onderzoeksresultaten uit hoofdstuk 3 gekoppeld en vergeleken met de bestaande literatuur uit hoofdstuk 2 om verbanden te zien. Het huidige onderzoek over de verloopintentie factoren bij HR-outsourcing naar logistieke bedrijven en de partnerschappen die hier een rol bij spelen is een aanvulling op de bestaande literatuur.

De vijf "high commitment" HRM-praktijken aanwerving, opleiding, prestatiebeoordeling, beloning en klachtensysteem (Arthur, 1994; Gould-Williams, 2004; Huselid, 1995; Macky & Boxall, 2007) spelen ten eerste een grote rol bij de verloopintentie, zo blijkt uit verzamelde data. Volgens de literatuur en de respondenten is het selecteren van gekwalificeerde mensen belangrijk bij de verloopintentie, de jobinhoud, variëteit van het werk en het mensgerichte aspect van de job moeten de HR-medewerker interesseren. Ten tweede spelen opleidingen ook een grote rol, de HR-medewerkers gaven aan dat ze zich altijd kunnen inschrijven voor verschillende opleidingen in het HR-bedrijf, dit wordt als een mogelijkheid om te groeien gezien. In het logistiek bedrijf worden er vaak geen opleidingen aangeboden omdat ze verwachten dat de HR-medewerkers de nodige expertise al hebben. De opleidingen zorgen volgens het onderzoek van Kim (2005) ervoor dat medewerkers meer tevreden zijn over hun werk en minder geneigd zijn om op te stappen, dit is ook terug te vinden in de bevindingen van het onderzoek. Extra zijprojecten kunnen ook altijd aangevraagd worden bij het HR-bedrijf, groeikansen zijn dus altijd mogelijk als het management potentie ziet in de HR-medewerkers. Daarnaast is in de bevindingen te zien dat sommige HR-bedrijven geen prestatiebeoordelingssysteem hebben, maar de bedrijven die dit wel hebben gebruiken een Performance Development Review of PDR om de prestaties van de medewerkers te analyseren en evalueren. Een eerlijk prestatiebeoordelingssysteem ervoor dat de HR-medewerkers dankzij deze feedback- en evaluatiegesprekken feedback kunnen krijgen op hun aanpak en zich zo verder kunnen ontwikkelen waardoor het gevoel van betrokkenheid stijgt en de verloopintentie vermindert (Konovsky & Cropanzano, 1991). Beloningen zijn ook een van de vijf "high commitment" HRM-praktijken en kunnen de motivatie van werknemers verhogen (Adams, 1965; Vroom, 1964), een respondent haalde bijvoorbeeld aan dat een CAO 90 bonus voor het behalen van vooraf bepaalde doelen mist in het HR-bedrijf waar deze respondent tewerkgesteld is, andere HR-bedrijven bieden deze bonussen wel aan, dit zou een meerwaarde kunnen betekenen en de motivatie verhogen, maar indien dit niet aangeboden wordt is dit geen reden om van job te veranderen. Klachten of onduidelijkheden op een veilige manier kunnen aankaarten wordt volgens de bevindingen ten slotte ook geapprecieerd en vermindert de intentie om van job te veranderen dankzij de rechtvaardigheid van het proces (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter & Ng, 2001; Haines et al., 2010). In de meeste bedrijven is er een whistleblowing procedure om problemen anoniem of openlijk aan te kaarten via een formulier of per mail. Respondenten haalden echter aan dat het klachtensysteem niet vaak gebruikt wordt doordat discussies niet snel tot dat punt komen en met een gesprek vaak al opgelost worden.

Ten tweede zijn de volgende vijf kenmerken ook bepalend voor de verloopintentie van de HR-medewerkers: werktevredenheid, persoonlijke prestatie, werkdruk, zingeving en de helderheid van de job. Als HR-medewerkers niet tevreden zijn over hun job, zullen ze sneller geneigd zijn om

een andere job te zoeken (Liss-Levinson et al., 2015). In de onderzoeksresultaten is te zien dat de respondenten meer belang hechten aan intrinsieke motivatie of persoonlijke voldoening dan aan extrinsieke motivatie, er is bovendien een positieve correlatie tussen de intrinsieke motivatie en de tevredenheid van de job. Verder is intrinsieke motivatie een belangrijke drijfveer voor het gedrag en de verloopintentie van de medewerkers (Amabile, 1993; Deci & Ryan, 2004) en zorgt ervoor dat de HR-medewerkers op lange termijn gemotiveerd blijven en het werk dat ze uitvoeren als zinvol bestempelen waardoor ze de job met plezier uitoefenen en de verloopintentie daalt, voldoening of zingeving van de job stimuleert dus de intrinsieke motivatie. Factoren die de motivatie verhogen zijn volgens respondenten positieve feedback ontvangen van de werkgever, de variatie van de job, de mogelijkheid om te kunnen groeien door dingen bij te leren en de autonomie of zelfstandigheid. Daarnaast leidt een hogere werkdruk volgens de literatuur tot een hogere verloopintentie door de emotionele, fysieke en mentale burn-out (Brannon et al., 2002) in tegenstelling tot de onderzoeksresultaten waar de respondenten aanhalen dat de hoge werkdruk juist voldoening geeft en daardoor de verloopintentie vermindert. De helderheid van de job en de organisatiedoelen heeft ten slotte een negatief verband met de verloopintentie (Ko & Hur, 2013), respondenten vinden het belangrijk om voldoende geïnformeerd te worden door het management om onzekerheden en tegenstrijdigheden te vermijden. Het is opmerkelijk dat alle 5 kenmerken sterk verbonden zijn met elkaar, zowel in de literatuur als in de onderzoeksresultaten.

Ten derde zijn werkzekerheid en stabiliteit van belang voor babyboomers, dus HR-medewerkers die geboren zijn tussen 1943 en 1960 (Smola & Sutton, 2002), alle respondenten vonden in tegenstelling tot de bevindingen van Smola en Sutton (2002) echter werkzekerheid en stabiliteit belangrijk, inclusief de jongere werknemers. In het onderzoek is te zien dat respondenten vooral zekerheid krijgen door de opeenvolgende contracten bij verschillende bedrijven, ondanks dat ze kort duren. Kortere uitbestedingscontracten zijn populairder dan vroeger, ook geeft het vast contract bij het HR-bedrijf een gevoel van werkzekerheid. Daarnaast hechten Gen X-ers (1960-1980) volgens Gursoy et al. (2013) veel belang aan de balans tussen werk en privé, in andere woorden de work-life balance. Alle respondenten, Gen X-er of niet, vinden dat er een goede balans van werk en privé is, enkele respondenten halen ook aan dat de work-life balance na de coronapandemie eerder verschuift naar een work-life integration waar werknemers zich zo flexibel mogelijk kunnen instellen, dit is afhankelijk van hoe het logistiek bedrijf te werk gaat aangezien hun werkregime gevolgd wordt bij HR-outsourcing. Er moet wel rekening gehouden worden met het feit dat babyboomers niet betrokken zijn bij het onderzoek, het onderzoek focust zich op Gen X-ers en Millennials (1980-1999).

Verder is de verloopintentie volgens de literatuur vooral te zien bij jonge werknemers doordat ze sneller bereid zijn om een andere job te zoeken die beter aansluit bij hun persoonlijke kenmerken zoals de vaardigheden en interesses die ze hebben (DelCampo, 2006; O'Reilly, Chatman, & Caldwell, 1991). Ook extrinsieke beloningen en een functie met een hogere loon of betere voordelen zouden volgens Hays (1999) en Ippolito (1987) de verloopintentie sneller kunnen doen toenemen bij jonge werknemers, in de onderzoeksresultaten zien we echter dat de bovenstaande factoren geen rol spelen voor HR-medewerkers bij HR-outsourcing, ongeacht hun leeftijd. De

respondenten vinden dat ze genoeg uitdagingen en groeimogelijkheden krijgen binnen hun huidige functie waardoor de job aansluit bij hun vaardigheden en interesses. Ook zijn ze tevreden over het loon en de extralegale voordelen die ze ontvangen, een firmawagen als extralegale voordeel speelt bijvoorbeeld een rol bij het kiezen van het HR-bedrijf als werkgever, maar respondenten halen aan dat een hoger loon of betere voordelen bij een andere werkgever niet de doorslag zouden geven om van werkgever te veranderen, ze hechten meer belang aan andere factoren zoals bijvoorbeeld intrinsieke motivatie of zelfvoldoening zoals eerder vermeld. Geografische verplaatsingen binnen de job zijn volgens eerdere studies ook minder vaak een probleem voor jonge werknemers doordat ze vaak niet getrouwd zijn of kinderen hebben terwijl oudere werknemers deze verantwoordelijkheden vaak wel hebben (2008, blz. 122), dit wordt ook aangehaald door enkele respondenten, ze zouden minder geneigd zijn om langere afstanden af te leggen als ze een gezin met kinderen zouden hebben waardoor de verloopintentie zou toenemen. Ook kunnen oudere werknemers die in de onderhoudsfase zitten en dus ouder dan 44 jaar zijn volgens de literatuur, in tegenstelling tot de toenemende verloopintentie door familiale verplichtingen, minder geneigd zijn om ontslag te nemen doordat ze gesetteld zijn in hun job en functie en risicomijdend zijn (Slocum & Cron, 1985), respondenten bevestigen dit en denken dat het moeilijker zou zijn om bij een andere werkgever aangenomen te worden als men ouder is. Een laatste mogelijkheid is dat de respondenten met toenemende leeftijd nog steeds openstaan voor de uitdagingen in de huidige job en niet ergens anders als interne medewerker met routinetaken willen werken.

Wat de partnerschappen betreft, bevorderen factoren zoals participatie, communicatie, vertrouwen en samenwerking tussen collega's de werkprestaties en de werktevredenheid van de medewerkers (Lee en Kim, 1999; Grover et al. 1996), dit is ook terug te zien in de bevindingen. De respondenten geven aan dat er fysiek niet veel contact is met de collega's van het HR-bedrijf, maar dat er om vragen te stellen wel dagelijks gecommuniceerd wordt via verschillende kanalen zoals WhatsApp of Teams. Met de collega's van het logistiek bedrijf verloopt de communicatie meestal wel fysiek aangezien de HR-medewerker altijd bij de logistieke klant op kantoor is, enkel wanneer de HR-medewerker van thuis uit werkt, worden er online kanalen gebruikt om vragen te stellen of voor meetings. Indien er vooroordelen zijn over collega's, zal dit de samenwerking en werktevredenheid beïnvloeden (Ely & Thomas, 2001), respondenten halen aan dat er in sommige logistieke bedrijven collega's kunnen zijn die veel kunnen roddelen en dat dit het vertrouwen kan verlagen en op zijn beurt ook de werktevredenheid. Daarnaast zijn de relaties met collega's afhankelijk van de sociale vaardigheden en karakters van de medewerkers, iemand kan een terughoudend of een spontaan karakter hebben waardoor de interacties die er onderling zijn beïnvloed worden (Marsh, z.d.). Uit het uitgevoerde onderzoek blijkt dat respondenten vlot in de omgang zijn dankzij hun functie en zelf initiatief nemen geen probleem vinden, maar als ze merken dat het geen zin heeft doordat een collega geen moeite doet of zich niet zo vriendelijk gedraagt, het een geruststellend gevoel is dat het project in het logistiek bedrijf tijdelijk is. Verder zijn conflicten op de werkvloer volgens Sijnke (2018) onvermijdelijk door verschillen in werkmentaliteit. Volgens de literatuur kunnen conflicten echter opgelost worden door actief te luisteren en praten. Veel respondenten geven aan dat er in beide bedrijven weinig tot geen conflicten zijn, maar als ze eens voorkomen, worden deze opgelost

door te praten en begrip te tonen. Soms wordt ook de loyalty manager als bemiddelaar betrokken wanneer er een conflict ontstaat in het logistiek bedrijf. De grootste reden voor conflicten zijn de onduidelijke procedures of handleidingen in het logistiek bedrijf, dit zorgt voor een gebrek aan structuur waardoor de HR-medewerkers niet altijd goed begrijpen op welke manier ze dingen moeten uitwerken en wat er van hen verwacht wordt. Dat zorgt ervoor dat de taken die de HR-medewerkers tijdelijk overnemen minder makkelijk overgenomen kunnen worden als iedereen op een andere manier te werk gaat, dit is ook terug te zien in de stellingen van Sijnke en John (2018), verschillende werkwijzes of werkmentaliteiten leiden tot botsingen bij samenwerkingen.

Open informatiedeling en steun van het management zijn ook factoren die een invloed hebben op de kwaliteit van het partnerschap, dit zorgt ervoor dat de prestaties van de HR-medewerkers verbeteren dankzij de nauwkeurigheid van de communicatie en de feedback die ze ontvangen omtrent hun prestaties (Lee en Kim, 1999; Stephens & Long, 2000; Tepper, Moss, Lockhart, & Carr, 2007). Respondenten vinden dat het management in het HR-bedrijf de nodige informatie deelt en altijd toegankelijk en aanspreekbaar is, met behulp van feedbackgesprekken, opleidingen en doorgroeimogelijkheden bieden ze bovendien de nodige steun waardoor HR-medewerkers zich gewaardeerd voelen. Met het management in het logistiek bedrijf is het ook mogelijk om in gesprek te gaan over onduidelijkheden of vragen die er nog zijn. Volgens het onderzoek worden echter HR-medewerkers in sommige logistieke bedrijven als externe persoon behandeld en worden ze bijvoorbeeld niet uitgenodigd naar personeelsfeestjes terwijl ze in andere logistieke bedrijven als een deel van het personeelsbestand behandeld en overal bij betrokken worden. Als ze als interne persoon worden gezien, voelen ze zich automatisch beter in het bedrijf, respondenten vinden dat dit te maken heeft met de bedrijfscultuur, de persoonlijkheden van het management en in welke stijl het bedrijf dus geleid wordt want uiteindelijk beslist het management over in hoeverre ze de HR-medewerkers betrekken in het bedrijf. De logistieke sector is vaak in Just in Time waardoor er veel druk achter het werk is en weinig tijd om stil te staan, daarnaast zijn de managers meestal no-nonsense managers, maar dit kan verschillen van bedrijf tot bedrijf.

Outsourcing kan succesvol zijn dankzij de kwaliteit van het partnerschap tussen collega's en het management (Lee en Kim, 1999). Uit de antwoorden op de vragenlijst bleek dat collega's in het logistiek bedrijf een minder grote rol spelen voor de verloopintentie van medewerkers bij HR-outsourcing, dit komt doordat het tijdelijke contracten zijn bij de klant. Er kan makkelijker afstand genomen worden van collega's of eventueel bij langdurige contracten van project veranderd worden, ook is het mogelijk om de problemen te bespreken en een oplossing te zoeken tijdens driehoeksgesprekken met de loyalty manager, het logistiek bedrijf en de HR-medewerker. De collega's bij het HR-bedrijf spelen echter wel een grotere rol bij de keuze om van job te veranderen doordat ze op lange termijn collega's blijven, maar ook hier zijn individuele of driehoeksgesprekken mogelijk met de desbetreffende collega's en leidinggevende of vertrouwenspersoon. Ook werd er aangehaald dat collega's niet altijd de verloopintentie laten stijgen, maar ook kunnen doen dalen met de steun die ze bieden. Uit het onderzoek kan ook vastgesteld worden dat het management een belangrijke rol speelt bij de verloopintentie van medewerkers bij HR-outsourcing, ze zijn de grootste tussenpersoon tussen de HR-medewerker en

de klant waardoor open communicatie en vertrouwen belangrijk is voor de respondenten. Zonder open communicatie of transparantie krijgen de respondenten geen gevoel van vertrouwen en kunnen ze niet terugvallen op het management wanneer dit nodig is bij onduidelijkheden. De medewerkers willen eerlijk behandeld worden en mogelijkheden hebben om te groeien, die mogelijkheden moet het management kunnen geven, maar tegelijkertijd ook de zelfstandigheid en autonomie waar medewerkers naar streven.

Het verlaten van een organisatie kan extra kosten met zich meebrengen voor het bedrijf door een verlies van opgeleide werknemers en eventueel een tijdelijk tekort aan personeel. Nieuwe werknemers opnieuw opleiden kan ook leiden tot kosten (Roodt & Bothma, 1997; Sulu, Ceylan & Kaynak, 2010). Om de precieze invloed van verloopintentie op de kosten van HR-bedrijven aan te kunnen tonen en staven bij HR-outsourcing is verder onderzoek nodig op basis van kwalitatieve interviews bij het management en financiële afdeling van verschillende HR-bedrijven.

5. Beperkingen

Een beperking van het onderzoek is dat veel HR-medewerkers aan hebben gegeven dat ze geen tijd hebben voor een interview waardoor het niet altijd mogelijk was om verder geholpen te worden, dit zorgde er mede voor dat er niet veel respondenten mee heb gedaan en de profielen van de respondenten niet zo veel variëren. Als er veel respondent mogelijkheden waren, zouden er personen met bepaalde demografische gegevens gekozen kunnen worden om het interview zo gevarieerd mogelijk te houden, maar dit was helaas niet mogelijk. Zo zijn bijvoorbeeld 7 van de 9 respondenten, dus de grote meerderheid, vrouwelijk. De tweede reden voor een beperkt aantal respondenten in het onderzoek was dat het heel moeilijk was om respondenten met het juiste profiel te vinden. Er was veel verwarring rond de onderzoeksvraag en welk profiel juist gezocht werd voor het interview. Dat heeft ertoe geleid dat de mail met de onderzoeksvraag een paar keer geherformuleerd moest worden zodat de potentiële respondenten de onderzoeksvraag en het gezochte profiel zeker goed begrepen, dit heeft ervoor gezorgd dat het vinden van de eerste paar respondenten langer duurde dan gepland en er minder tijd over was om de steekproef te vergroten.

6. Aanbevelingen

In het onderzoek werd de focus vooral gelegd op de invloed van de kwaliteit van het partnerschap op de verlooptentent, indien dit onderzoek in de toekomst herhaald zou worden, zou het interessant zijn om de invloed van de grootte van de logistieke bedrijven op de kwaliteit van het partnerschap te onderzoeken. Op die manier kan er gekeken worden of de grootte van het uitbestedende bedrijf een rol speelt bij de kwaliteit van het partnerschap en dus de onderlinge relaties met de collega's en het management.

Bijkomend kan het ook interessant zijn om een onderscheid te maken op basis van een combinatie van de volgende twee factoren: geslacht en leeftijd. Leeftijd was al een verlooptentent factor die onderzocht werd, maar doordat slechts 2 van de 9 respondenten mannen waren zou het niet betrouwbaar zijn om bij de leeftijd ook het geslacht te onderzoeken. Het kan bijvoorbeeld zijn dat een jongere vrouw sneller geneigd is om haar job te verlaten wanneer ze een gezin wil vormen dan een man die bijna op pensioen is of omgekeerd. Ook kan het zijn dat geslacht en leeftijdsverschillen de kwaliteit van het partnerschap beïnvloeden. Op basis van dit onderscheid kunnen we de prioriteiten die elke groep heeft en de verschillen die er zijn in kaart brengen, toekomstig onderzoek wordt hier dus voor aangeraden. Daarnaast is een grotere steekproefomvang met meer variëteit ook aangeraden zodat de betrouwbaarheid van de doelgroep en de resultaten stijgt.

Het is aan de medewerkers aan te raden om onderlinge relaties met collega's zo goed mogelijk te onderhouden door open en eerlijk te communiceren zodat de jobtevredenheid hoog gehouden wordt. Deze goed verlopende relaties zorgen ervoor dat samenwerkingen soepeler verlopen en zorgen voor hoge werkprestaties. Verder kan er voor de HR-bedrijven die nog geen CAO 90 bonus voorzien voor de HR-medewerkers aanbevolen worden om dit wel te doen zodat de medewerkers gemotiveerder naar doelstellingen toe werken en de bedrijfsdoelstellingen sneller behaald worden. Voor de logistieke bedrijven die de HR-medewerkers niet betrekken bij activiteiten zoals personeelsfeestjes, is het bovendien aan te raden om ze wel uit te nodigen en te behandelen zoals een interne medewerker. Dat creëert een gevoel van samenhang en betrokkenheid waardoor de jobtevredenheid en automatisch ook de werkefficiëntie stijgt.

7. Conclusie

Dit onderzoek beoogde de volgende onderzoeksvraag te beantwoorden: "Verloopintentie door de kwaliteit van het partnerschap bij HR-outsourcing naar logistieke bedrijven in Vlaanderen". Er kan geconcludeerd worden dat verschillende factoren een rol spelen om met kwaliteitsvolle partnerschappen outsourcing succes te bereiken en de verloopintentie te doen dalen.

Om te beginnen zal de eerste deelvraag "Welke gekende verloopintentie factoren spelen een rol bij HR-outsourcing?" beantwoord worden. Er kan geconcludeerd worden dat de verloopintentie ten eerste beïnvloed wordt door hoe boeiend de jobinhoud is voor de HR-medewerkers, de gevarieerde en mensgerichte taken moeten de HR-medewerkers aanspreken zodat de medewerkers het werk met plezier uitvoeren en de verloopintentie daalt. Daarnaast geven opleidingen de mogelijkheid om te groeien door bijvoorbeeld nieuwe taken of een andere functie uit te voeren waardoor de tevredenheid van de werknemers stijgt en de verloopintentie daalt. Een prestatiebeoordelingssysteem in de vorm van een Performance Development Review of PDR is bovendien heel effectief om de prestaties van de HR-medewerkers te analyseren en evalueren tijdens feedback- en evaluatiegesprekken, de feedback die ze op hun aanpak ontvangen helpt hen verder te ontwikkelen en zorgt voor een daling van de verloopintentie. Verder kunnen een hoog loon, betere voordelen of beloningen de motivatie van de werknemers verhogen, een CAO 90 bonus voor vooraf bepaalde doelen die behaald worden zou bijvoorbeeld een meerwaarde kunnen betekenen voor de HR-medewerkers. Indien een hoger loon, betere voordelen of bonussen zoals de CAO 90 bonus niet aangeboden zou worden, blijkt uit het onderzoek dat dit geen reden zou zijn om van job te veranderen. Een eerlijk klachtensysteem zoals de whistleblowing procedure kan de intentie om van job te veranderen ook verminderen dankzij de mogelijkheid om problemen of onduidelijkheden anoniem of openlijk op een veilige manier aan te kaarten. Conflicten komen niet vaak voor, worden onderling al opgelost en het systeem wordt dus niet vaak gebruikt, maar dit wordt wel geapprecieerd dankzij de rechtvaardigheid van het proces. Motivatie kan de verloopintentie ook beïnvloeden, HR-medewerkers hechten meer belang aan intrinsieke motivatie of persoonlijke voldoening dan aan extrinsieke motivatie, dit zorgt ervoor dat ze op lange termijn gemotiveerd blijven en de verloopintentie daalt. Andere factoren die de motivatie verhogen en de verloopintentie verlagen zijn positieve feedback ontvangen van de werkgever, de autonomie of zelfstandigheid en zoals eerder vermeld de mogelijkheid om te groeien door dingen bij te leren en de variatie van de job. De werkzekerheid en stabiliteit zijn belangrijk, maar hier ondervinden de HR-medewerkers geen problemen mee doordat ze een vast contract hebben in het HR-bedrijf en de opeenvolgende projecten of contracten bij de klanten ook een gevoel van zekerheid geven. Er wordt ook veel belang gehecht aan een goede work-life balance, dit is afhankelijk van het logistiek bedrijf aangezien de HR-werknemers het werkregime van de klant volgen. Na de coronapandemie werd de work-life balance echter verschoven naar een work-life integration waardoor werknemers zich flexibeler kunnen inzetten. Tot slot speelt leeftijd ook een rol bij de verloopintentie, bij factoren zoals het loon en betere voordelen blijkt zoals eerder vermeld dat deze factoren niet de doorslag zouden geven om van job te veranderen bij HR-medewerkers van verschillende leeftijden, jong of oud, in tegenstelling tot eerdere studies waar jonge werknemers sneller van job zouden veranderen bij een hoger loon of betere voordelen. Bij factoren zoals geografische verplaatsingen

speelt leeftijd echter wel een rol bij de verloopintentie, naarmate de leeftijd vordert worden geografische verplaatsingen naar klanten een groter probleem doordat de prioriteiten van de HR-medewerkers kunnen verschuiven naar bijvoorbeeld hun gezin met kinderen, dit kan de verloopintentie verhogen terwijl dit voor jonge werknemers minder vaak een probleem is. Een tweede mogelijkheid dat een rol kan spelen naarmate de leeftijd vordert is dat oudere werknemers risicomijdend zijn en daardoor minder snel de intentie hebben om hun job, waar ze gesetteld in zijn, te verlaten. Ook vinden werknemers het moeilijker om een job te vinden wanneer men ouder is, dit zorgt ervoor dat de verloopintentie daalt. Een laatste mogelijkheid is dat HR-medewerkers nog steeds openstaan voor uitdagingen en de hoge werkdruk bij HR-outsourcing in plaats van een routinematige job als interne medewerker in een ander bedrijf, deze ingesteldheid verlaagt ook de verloopintentie.

Verder zal de tweede deelvraag "Spelen collega's een rol bij verloopintentie en waarom?" behandeld worden. Ten eerste blijken de relaties met collega's in het HR-bedrijf meer doorslaggevend te zijn om van job te veranderen in vergelijking met de relaties met collega's in het logistiek bedrijf. De reden hiervoor is dat de samenwerking in het logistieke bedrijf voor een tijdelijke duur is doordat het korte uitbestedingscontracten zijn terwijl de HR-medewerkers een vast contract hebben in het HR-bedrijf. Over het algemeen zijn de relaties in het HR-bedrijf positief, de achterliggende reden hiervoor is dat de medewerkers elkaar beter begrijpen omdat ze soortgelijke ervaringen delen wanneer ze uitbesteed worden. De relaties met collega's in het logistiek bedrijf zijn echter niet altijd positief, dit kan afhangen van de sociale vaardigheden en karakters van de collega's. HR-medewerkers zijn meestal spontaan en vlot in de omgang omdat dit ook nodig is voor de mensgerichte taken die ze hebben op het werk, maar als een collega in het logistiek bedrijf een terughoudend of onvriendelijk karakter heeft, is het niet altijd makkelijk om een goede band op te bouwen. HR-medewerkers vinden het een geruststellend gevoel dat de projecten tijdelijk zijn als ze met zulke collega's moeten samenwerken en vinden het dus geen reden om van job te veranderen. Als het langere projecten zijn, de samenwerking lastig verloopt en er geen mogelijke oplossingen zijn, is het ook mogelijk om in samenspraak met de loyalty manager van project te veranderen. De mogelijke oplossingen kunnen in driehoeksgesprekken besproken worden met de desbetreffende collega's en leidinggevende of loyalty manager. Conflicten horen er bovendien ook bij, er komen weinig tot geen conflicten voor in het HR-bedrijf in vergelijking met het logistiek bedrijf. De grootste reden voor conflicten in het logistiek bedrijf zijn verschillen in werkmentaliteit en het gebrek aan procedures of handleidingen waardoor er weinig structuur is en de HR-medewerkers taken moeilijker kunnen overnemen van interne medewerkers. Ook wordt het moeilijker om te begrijpen hoe ze dingen precies moeten uitwerken, als de HR-medewerker taken anders uitwerkt dan hoe het logistiek bedrijf dit gewoon is, kunnen er tegenstrijdigheden of conflicten opduiken. Conflicten worden bovendien opgelost door open te luisteren en te praten, soms kan ook de loyalty manager als mediator betrokken worden. Collega's zijn niet altijd onaangenaam en laten niet altijd de verloopintentie stijgen, maar kunnen de verloopintentie ook doen dalen met de steun die ze bieden in moeilijke tijden.

Tot slot zal de laatste deelvraag "In welke mate spelen informatiedeling en steun van het management een rol bij verloopintentie?" beantwoord worden. Het management speelt ook een grote rol bij de verloopintentie, HR-medewerkers vinden het heel belangrijk dat het management van beide bedrijven open communiceren en veel steun bieden doorheen het outsourcing proces. Het management is de grootste tussenpersoon tussen het HR- en logistiek bedrijf waardoor het belangrijk is dat medewerkers kunnen terugvallen op het management bij onduidelijkheden. Dankzij de zekerheid die ze doorheen de open informatiedeling krijgen, kunnen de HR-medewerkers hun prestaties ook verbeteren met als gevolg dat de zelfvoldoening toeneemt en de verloopintentie daalt. De feedback- en evaluatiegesprekken die het management biedt zijn ook van belang, deze gesprekken zorgen voor ontwikkel- en doorgroeimogelijkheden, dit is mede mogelijk dankzij de opleidingen die gevolgd kunnen worden. HR-medewerkers vinden het heel belangrijk om zich te kunnen ontwikkelen, als dit niet mogelijk zou zijn zou dit direct een reden zijn om van job te veranderen. Daarnaast behandelen sommige logistieke bedrijven de HR-medewerkers als externe persoon in plaats van een deel van het personeelsbestand, dit kan echter demotiverend zijn voor de HR-medewerkers doordat dit de betrokkenheid verlaagt en uiteindelijk leidt tot een stijging van de verloopintentie. De logistieke sector is vaak Just in Time met no-nonsense managers die voor een hoge werkdruk zorgen, dit zorgt voor een lage verloopintentie bij HR-medewerkers doordat ze voldoening halen uit volle werkdagen met veel druk achter het werk.

8. Bibliografie

- Abdul-Halim, H., Ee, E., Ramayah, T., & Ahmad, N. H. (2014). Human Resource Outsourcing Success. *SAGE Open*, 4(3). doi:10.1177/2158244014545475
- Aburumman, Omar; Salleh, Ahmad; Omar, Khatijah; Abadi, Mohammad (2020). The impact of human resource management practices and career satisfaction on employee's turnover intention. *Management Science Letters*, (), 641–652. doi:10.5267/j.msl.2019.9.015
- Adams, J. S. (1965). Inequity In Social Exchange. In *Advances in Experimental Social Psychology* (pp. 267–299). Elsevier BV. doi:10.1016/s0065-2601(08)60108-2
- Adler, P. S. 2003. Making the HRM outsourcing decision. *MIT Sloan Management Review* 45(1): 53–60.
- Agarwal, R., Ferrat, T.W., & De, P. (2007). An experimental investigation of turnover intentions among new entrants in IT. *The Data Base for Advances in Information Systems*, 38(1), 8–28. doi:10.1145/1216218.1216222
- Akbari, Mohammadreza, and Hopkins, John L. (2016) The Changing Business Landscape in Iran: Establishing Outsourcing Best Practices. *Operations and Supply Chain Management: An International Journal*, 9 (3). pp. 184-197.
- Akgün, A.E., & Lynn, G.S. (2002). Antecedents and consequences of team stability on new product development performance. *Journal of Engineering and Technology Management*, 19, 263–286. doi:10.1016/S0923-4748(02)00021-8
- Allen, N.J., & Meyer, J.P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organisation: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252–276. doi:10.1006/jvbe.1996.0043, PMid:8980084
- Amabile, T. (1993) Motivational synergy: Toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. *Human Resource Management Review* 3(3), 185-201
- Anderson, E., & Weitz, B. (1989). Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads. *Marketing Science*, 8(4), 310–323. doi:10.1287/mksc.8.4.310
- Arthur, J.B. (1994) Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover. *Academy of Management Journal*, 37, 670-687. doi:10.2307/256705
- Baldwin, L.P., Irani, Z. and Love, P. (2001). Outsourcing information systems: drawing lessons from a banking case study. *European Journal of Information Systems*, Vol. 10 No. 1, pp. 15-24.
- Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., & Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 707-721. doi:10.1037/0021-9010.92.3.707
- Becker, G.S. (1962) Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis. *Journal of Political Economy*, 70, 9-49. doi:10.1086/258724
- Beutell, N. J., & Wittig-Berman, U. (2008). Work-family conflict and work-family synergy for generation X, baby boomers, and matures. *Journal of Managerial Psychology*, 23(5), 507–523. doi:10.1108/02683940810884513
- Bellou, V. (2008). Exploring civic virtue and turnover intention during organisational changes. *Journal of Business Research*, 61, 778–789. doi:10.1016/j.jbusres.2007.09.001
- Benders, L. (2023). Grounded theory eenvoudig toepassen in je scriptie. *Scribbr*. <https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/grounded-theory/>
- Benders, L. (2023). Een (a)selecte steekproef in je scriptie | Uitleg & voorbeelden. *Scribbr*. <https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/steekproef-in-je-scriptie/>
- Blau, P.M. (1964). Justice in Social Exchange. *Sociological Inquiry*, 34, 193-206. doi:10.1111/j.1475-682X.1964.tb00583.x
- Bluedorn, A. C. (1982). A Unified Model of Turnover from Organizations. *Human Relations*, 35, 135-153. doi:10.1177/001872678203500204
- Boies, K., & Rothstein, M.G. (2002). Managers' interest in international assignments: The role of work and career satisfaction. *International Journal of Intercultural Relations*, 26, 233–253. doi:10.1016/S0147-1767(02)00002-0
- Bothma, F.C. & Roodt, G. (2013). The validation of the turnover intention scale. *SA journal of human resource management*, 11(1), 1-12. doi:10.4102/sajhrm.v11i1.507
- Boyne, G. A., & Walker, R. M. (2004). Strategy content and public service organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 14(2), 231-252. doi:10.1093/jopart/muh015
- Brannon, D., Zinn, J. S., Mor, V., & Davis, J. (2002). An exploration of job, organizational, and environmental factors associated with high and low nursing assistant turnover. *The Gerontologist*, 42(2), 159–158. doi.org:10.1093/geront/42.2.159
- Brown, S.P. (1996). A meta-analysis and review of organisational research on job involvement. *Psychological Bulletin*, 120(2), 235–255. doi:10.1037/0033-2909.120.2.235

- Brown, T., Potoski, M., & Van Slyke, D. M. (2010). Contracting for Complex Products. *ResearchGate*. doi:10.2307/20627908
- Carmeli, A., & Gefen, D. (2005). The relationship between work commitment models and employee withdrawal intentions. *Journal of Managerial Psychology*, 20(2), 63–85. doi:10.1108/02683940510579731
- Cennamo, L., & Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 891–906. doi:10.1108/02683940810904385
- Chen, H.C., Chu, C.I., Wang, Y.H., & Lin, L.C. (2008). Turnover factors revisited: A longitudinal study of Taiwan-based staff nurses. *International Journal of Nursing Studies*, 45, 277–285. doi:10.1016/j.ijnurstu.2006.08.010, PMID:17011564
- Chen, I. J., Paulraj, A., & Lado, A. A. (2004). Strategic purchasing, supply management, and firm performance. *Journal of Operations Management*, 22(5), 505–523. doi:10.1016/j.jom.2004.06.002
- Christopher, M. (2016). *Logistics and Supply Chain Management* (5de editie). Pearson, London.
- Clark, D. M., & Wells, A. (1995). A Cognitive Model of Social Phobia. In R. G. Heimberg, M. R. Liebowitz, D. A. Hope, & F. R. Schneier (Eds.), *Social phobia: Diagnosis, assessment, and treatment* (pp. 69–93). The Guilford Press.
- Cobbaut, J. (2022). Waarvoor blijven medewerkers (niet)? *HRmagazine (SD Worx)*. <https://hrmagazine.be/nl/posts/mensen-blijven-voor-het-loonbeleid-en-de-werksfeer>
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86, 425–445.
- Colquitt, J.A., Scott, B.A. and LePine, J.A. (2007) Trust, Trustworthiness, and Trust Propensity: A Meta-Analytic Test of Their Unique Relationships with Risk Taking and Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 92, 909–927. doi:10.1037/0021-9010.92.4.909
- Cooper, M., Lambert, D. M., & Pagh, J. D. (1997). Supply Chain Management: More Than a New Name for Logistics. *The International Journal of Logistics Management*, 8(1), 1–14. doi:10.1108/09574099710805556
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900. doi:10.1177/0149206305279602
- Dany, F., Guedri, Z., & Hatt, F. (2008). New insights into the link between HRM integration and organizational performance: the moderating role of influence distribution between HRM specialists and line managers. *International Journal of Human Resource Management*, 19(11), 2095–2112. doi:10.1080/09585190802404320
- Davies, F. M., & Gould-Williams, J. S. (2005). Using social exchange theory to predict the effects of hrm practice on employee outcomes. *Public Management Review*, 7(1), 1–24. doi:10.1080/1471903042000339392
- De Vos, A., Dewettinck, K., & Buyens, D. (2009). The professional career on the right track: A study on the interaction between career self-management and organizational career management in explaining employee outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18(1), 55–80. doi:10.1080/13594320801966257
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Berlin: Springer Science & Business Media. doi:10.1007/978-1-4899-2271-7
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. doi:10.1207/S15327965PLI1104_01
- Dingemanse, K. (2021, 14 maart). Stappenplan om kwantitatieve en kwalitatieve interviews te coderen. *Scribbr*. <https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/coderen-interview/>
- Ee, E.; Halim, H. A.; Ramayah, T. 2013. HR outsourcing success: does partnership quality variables matter?, *Journal of Business Economics and Management* 14(4): 664–676.
- Ely, R.J. and Thomas, D.A. (2001) Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46, 229–273. doi:10.2307/2667087
- Ertas, N., (2015). Turnover intentions and work motivations of Millennial employees in federal service. *Public Personnel Management* 44(3), 401– 423. doi:10.177/0091026015588193
- Farber, H. S. (1999). Chapter 37 Mobility and stability: The dynamics of job change in labor markets. In *Handbook of Labor Economics* (pp. 2439–2483). Elsevier BV. doi:10.1016/s1573-4463(99)30023-7
- Ferruzzi, M. A., Sacomano Neto, M., Spers, E. E., & Ponchio, M. C. (2011). Reasons for outsourcing services in medium and large companies. *Brazilian Business Review*, 8(4), 44–66. doi:10.15728/bbr.2011.8.4.3

- Gerrish, K. and Lacey, A. (2013) *The Research Process in Nursing* (6de editie). Wiley-Blackwell, Chichester.
- Giunipero, L.C. and Brand, R.R. (1996), "Purchasing's Role in Supply Chain Management", *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 7 No. 1, pp. 29-38. doi:10.1108/09574099610805412
- Gould-Williams, J. S. (2004). The Effects of "High Commitment" HRM Practices on Employee Attitude: The Views of Public Sector Workers. *Public Administration*, 82(1), 63-81. doi:10.1111/j.0033-3298.2004.00383.x
- Gowen, C.R. and Tallon, W.J. (2003), "Enhancing supply chain practices through human resource management", *Journal of Management Development*, Vol. 22 No. 1, pp. 32-44. doi:10.1108/02621710310454842
- Gray, J. H., & Laidlaw, H. (2004). Improving the Measurement of Communication Satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 17(3), 425-448. doi:10.1177/0893318903257980
- Greer, C. R., Youngblood, S. A., & Gray, D. A. (1999). Human resource management outsourcing: The make or buy decision. *The Academy of Management Perspectives*, 13(3), 85-96. doi:10.5465/ame.1999.2210317
- Greyling, J., & Stanz, K. J. (2010). Turnover of nursing employees in a Gauteng hospital group. *Sa Journal of Industrial Psychology*, 36(1). doi:10.4102/sajip.v36i1.850
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463-488. doi:10.1177/014920630002600305
- Grover, V., Cheon, M. J., & Teng, J. T. C. (1996). The Effect of Service Quality and Partnership on the Outsourcing of Information Systems Functions. *Journal of Management Information Systems*, 12(4), 89-116. doi:10.1080/07421222.1996.11518102
- Guest, D. (1991). Personnel Management: The End of Orthodoxy? *British Journal of Industrial Relations*, 29(2), 149-175. doi:10.1111/j.1467-8543.1991.tb00235.x
- Gursoy, D., Chi, C. G., & Karadag, E. (2013). Generational differences in work values and attitudes among frontline and service contact employees. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 40-48. doi:10.1016/j.ijhm.2012.04.002
- Gursoy, D., Maier, T., & Chi, C. G. (2008). Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 27(3), 448-458. doi:10.1016/j.ijhm.2007.11.002
- Haines, V. Y., Jalette, P., & Larose, K. (2010). The Influence of Human Resource Management Practices on Employee Voluntary Turnover Rates in the Canadian Non Governmental Sector. *Industrial and Labor Relations Review*, 63(2), 228-246. doi:10.1177/001979391006300203
- Hart S. M. (2006). Generational diversity: impact on recruitment and retention of registered nurses. *The Journal of nursing administration*, 36(1), 10-12. doi:10.1097/00005110-200601000-00004
- Hashimoto, M. (1981). Firm-Specific Human Capital as a Shared Investment. *The American Economic Review*, 71(3), 475-482. doi:10.1257/aer.71.3.475
- Hepler, L. & Grady, B. (2015, 4 februari). Environment as economic threat: how sustainability redefines risk. *GreenBiz*. Geraadpleegd van www.greenbiz.com/article/environment-economic-threat-business-risk-sustainability
- Hoffmann, W.H. and Schlosser, R. (2001) Success Factors of Strategic Alliances in Small and Medium-Sized Enterprises—An Empirical Survey. *Long Range Planning*, 34, 357-381. doi:10.1016/S0024-6301(01)00041-3
- Horn, P. W., Griffeth, R. W., & Sellaro, L. (1984). The validity of Mobley's (1977) turnover model. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, 141-174. doi.org:10.1016/0030-5073(84)90001-1
- Ippolito, R. A., & Turner, J. A. (1987). Turnover, Fees and Pension Plan Performance. *Financial Analysts Journal*, 43(6), 16-26. doi:10.2469/faj.v43.n6.16
- Jaeger, C., Webler, T., Rosa, E. A., & Renn, O. (2013). Risk, Uncertainty and Rational Action. In *Routledge eBooks*. doi:10.4324/9781315071817
- Janvier-James, A. M. (2012). A New Introduction to Supply Chains and Supply Chain Management: Definitions and Theories Perspective. *International Business Research*, 5(1), 194-208. doi:10.5539/ibr.v5n1p194
- Jaros, S.J., Jermier, J., Koehler, J., & Sincich, T. (1993). Effects of continuance, affective and moral commitment on the withdrawal process: An evaluation of eight structural equation models. *Academic Management Journal*, 36(5), 951-995. doi:10.2307/256642
- Johnson, J. C., & Wood, D. F. (1996). *Contemporary Logistics*. Prentice Hall College.
- Kakabadse, A., & Kakabadse, N. K. (2002). Trends in Outsourcing: *European Management Journal*, 20(2), 189-198. doi:10.1016/s0263-2373(02)00029-4

- Keaveney, S. M., & Nelson, J. L. (1993). Coping with organizational role stress: Intrinsic motivational orientation, perceived role benefits, and psychological withdrawal. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 21(2), 113–124. doi:10.1007/bf02894422
- Kim, H.-B. and Kim, W.G. (2005) The Relationship between Brand Equity and Firms' Performance in Luxury Hotels and Chain Restaurants. *Tourism Management*, 26, 549-560. doi:10.1016/j.tourman.2004.03.010
- Kim, S. (2005). Gender Differences in the Job Satisfaction of Public Employees: A Study of Seoul Metropolitan Government, Korea. *Sex Roles*, 52, 667-681. doi:10.1007/s11199-005-3734-6
- Klopper, H. C., Coetzee, S. K., Pretorius, R., & Bester, P. (2012). Practice environment, job satisfaction and burnout of critical care nurses in South Africa. *Journal of Nursing Management*, 20(5), 685–695. doi:10.1111/j.1365-2834.2011.01350.x
- Ko, J., & Hur, S. (2014). The Impacts of Employee Benefits, Procedural Justice, and Managerial Trustworthiness on Work Attitudes: Integrated Understanding Based on Social Exchange Theory. *Public Administration Review*, 74(2), 176–187. doi:10.1111/puar.12160
- Kok Wei Khong, (2005). The perceived impact of successful outsourcing on customer service management. *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 10 Iss 5 pp. 402 - 41
- König, A. and Spinler, S. (2016). The effect of logistics outsourcing on the supply chain vulnerability of shippers: Development of a conceptual risk management framework. *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 27 No. 1, pp. 122-141. doi:10.1108/IJLM-03-2014-0043
- Konovsky, M. A., & Cropanzano, R. (1991). Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 76(5), 698–707. doi:10.1037/0021-9010.76.5.698
- Lawler III, E.E. (2011) Celebrating 50 Years: HR: Time for a Reset? *Human Resource Management*, 50, 171-173. doi:10.1002/hrm.20420
- Lee, J. (2001). The impact of knowledge sharing, organizational capability and partnership quality on IS outsourcing success. *Information & Management*, 38(5), 323–335. doi:10.1016/s0378-7206(00)00074-4
- Lee, J., & Kim, Y. (1999). Effect of Partnership Quality on IS Outsourcing Success: Conceptual Framework and Empirical Validation. *Journal of Management Information Systems*, 15(4), 29–61. doi:10.1080/07421222.1999.11518221
- Lee, J.-N., Huynh, M.Q. and Hirschheim, R. (2008). An integrative model of trust on IT outsourcing: examining a bilateral perspective. *Information Systems Frontiers*, Vol. 10 No. 2, pp. 145-63.
- Lee, T.W., & Mitchell, T.R. (1994). An alternative approach: The unfolding model of voluntary employee turnover. *Academy of Management Review*, 19(1), 51–89. doi:10.5465/AMR.1994.9410122008
- Legge, K. (2005). *Human Resource Management: Rhetorics and Realities*. Red Globe Press.
- Lever, S. G. (1997). An Analysis of Managerial Motivations Behind Outsourcing Practices in Human Resources. *Human Resource Planning*, 20(2), 37. <https://www.questia.com/library/journal/1G1-19796197/an-analysis-of-managerial-motivations-behind-outsourcing>
- Liss-Levinson R., Bharthapudi K., Leider J. P., Sellers K. (2015). Loving and leaving public health: Predictors of intentions to quit among state health agency workers. *Journal of Public Health Management and Practice*, 21, S91–S101. doi:10.1097/PHH.0000000000000317
- Macky, K., & Boxall, P. C. (2007). The relationship between 'high-performance work practices' and employee attitudes: an investigation of additive and interaction effects. *International Journal of Human Resource Management*, 18(4), 537–567. doi:10.1080/09585190601178745.
- Marsh, N. (z.d.). *Nigel Marsh: De balans tussen werk en privé vinden* [Video]. TED Talks. https://www.ted.com/talks/nigel_marshall_how_to_make_work_life_balance_work?language=en
- Martin, A., & Roodt, G. (2008). Perceptions of organisational commitment, job satisfaction and turnover intentions in a post-merger tertiary institution. *SA Journal of Industrial Psychology*, 34(1), 23–31. doi:10.4102/sajip. v34i1.415
- McIvor, R. (2005). *The Outsourcing Process: Strategies for Evaluation and Management*. Cambridge University Press. doi:10.1017/cbo9780511543425
- Mobley, W.H. (1982) Employee Turnover: Causes, Consequences, and Control. Addison Wesley Publishing Company, New York.
- Mobley, W.H. (1982). Some unanswered questions in turnover and withdrawal research. *Academy of Management Review*, 7, 111–116. doi:10.5465/AMR.1982.4285493

- Mortelmans, D. (2013). *Handboek kwalitatieve onderzoeksmethoden*. Leuven/Den Haag: Acco.
- Mowday, R., Steers, R., & Porter, L. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behaviour*, 14, 224-247. doi.org:10.1016/0001-8791(79)90072-1
- Moynihan, D. P., & Landuyt, N. (2008). Explaining Turnover Intention in State Government. *Review of Public Personnel Administration*, 28(2), 120-143. doi:10.1177/0734371x08315771
- Muchinsky, P. M. (1977). Organizational communication: Relationships to organizational climate and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 20(4), 592-607. doi:10.2307/255359
- Oi, W. Y. (1962). Labor as a Quasi-Fixed Factor. *Journal of Political Economy*, 70(6), 538-555. doi:10.1086/258715
- O'Reilly, C. A., Chatman, J. A., & Caldwell, D. O. (1991). People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-organization Fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516. doi:10.5465/256404
- Oshima, M.; Kao, T.; Tower, J. 2005. Achieving post outsourcing success, *Human Resource Planning* 28(2): 7-11.
- Pagell, M., & Melnyk, S. A. (2004). Assessing the impact of alternative manufacturing layouts in a service setting. *Journal of Operations Management*, 22(4), 413-429. doi:10.1016/j.jom.2004.05.005
- Parsons, D. O. (1972). Specific Human Capital: An Application to Quit Rates and Layoff Rates. *Journal of Political Economy*, 80(6), 1120-1143. doi:10.1086/259961
- Perotti, S., Zorzini, M., Cagno, E. and Micheli, G.J. (2012), "Green supply chain practices and company performance: the case of 3PLs in Italy", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 42 No. 7, pp. 640-672.
- Pettersson, A. I., & Segerstedt, A. (2013). To Evaluate Cost Saving in a Supply Chain: Two Examples from Ericsson in the Telecom Industry. *Operations and Supply Chain Management: An International Journal*, 6(3), 94-102.
- Pettinger, L. (2005). Friends, Relations and Colleagues: The Blurred Boundaries of the Workplace. *The Sociological Review*, 53(2_suppl), 37-55. doi:10.1111/j.1467-954x.2005.00571.
- Poon, J. M. L. L. (2004). Effects of Performance Appraisal Politics on Job Satisfaction and Turnover Intention. *Personnel Review*, 33, 322-334. doi:10.1108/00483480410528850
- Prahalad, C.K., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68, 275-292.
- Prajogo, D. I., McDermott, P., & Goh, M. (2008). Impact of value chain activities on quality and innovation. *International Journal of Operations & Production Management*, 28(7), 615-635. doi:10.1108/01443570810881785
- Pritchard, K. (2010). Becoming an HR strategic partner: tales of transition. *Human Resource Management Journal*, 20: 2, 175-188.
- Quinn, J. B., Doorley, T. L., & Paquette, P. C. (1990). Technology in services: rethinking strategic focus. *MIT Sloan Management Review*, 31(2), 79.
- Reineholm, C., Gustavsson, M., Liljegren, M., & Ekberg, K. (2012). The importance of work conditions and health for voluntary job mobility: a two-year follow-up. *BMC Public Health*, 12(1). doi:10.1186/1471-2458-12-682
- Roodt, G., & Bothma, F. C. (1997). Die koste van vrywillige, beheerbare arbeidomset. *Sa Journal of Industrial Psychology*, 23(1). doi:10.4102/sajip.v23i1.619
- Salahuddin, A.N.M. (2011) Perceptions of Effective Leadership in Bangladesh Secondary Schools: Moving towards Distributed Leadership? Master's Thesis, University of Canterbury, Christchurch, New Zealand.
- Schniederjans, M., Schniederjans, A. M., & Schniederjans, D. G. (2007). Outsourcing Management Information Systems, Idea Group Inc. (IGI). *Hershey, PA*, 1-42, 177, 200-224.
- Schuler, R. and E. Jackson, S. (2014). Human resource management and organizational effectiveness: yesterday and today. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, Vol. 1 No. 1, pp. 35-55. doi:10.1108/JOEPP-01-2014-0003
- Schweitzer, L., & Lyons, S. T. (2010). New generation, great expectations: A field study of the millennial generation. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 281-292. doi:10.1007/s10869-010-9159-4
- Scriptium. (2021, 24 februari). Interviews coderen – het kwalitatieve proces van objectieve resultaten. Geraadpleegd van <https://www.scriptium.nl/interviews-coderen/>
- Senter, J.L., & Martin, J.E. (2007). Factors affecting the turnover of different groups of part-time workers. *Journal of Vocational Behavior*, 71, 45-68. doi:10.1016/j.jvb.2007.03.004
- Scribbr. (2021, 26 oktober). Wat is een thematische analyse en waarvoor wordt deze gebruikt? Geraadpleegd van <https://www.scribbr.nl/veel-gestelde-vragen/wat-is-een-thematische-analyse/>

- Shub, A.N. and Stonebraker, P.W. (2009). The human impact on supply chains: evaluating the importance of "soft" areas on integration and performance. *Supply Chain Management*, Vol. 14 No. 1, pp. 31-40. doi:10.1108/13598540910927287
- Sijnke, J. Oeps! Ruzie met een collega ... Voorkomen en oplossen van conflicten. *Dagbesteding* 39, 36-39 (2018). doi:10.1007/s41188-018-0039-7
- Sisson, K. (1994). Personnel management: A Comprehensive Guide to Theory and Practice in Britain. doi:10.1111/j.1748-8583.1994.tb00363.x
- Slocum, J. W., Cron, W. L., Hansen, R. A., & Rawlings, S. (1985). Business Strategy and The Management of Plateaued Employees. *Academy of Management Journal*, 28(1), 133-154. doi:10.2307/256065
- Smola, K., & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 363-382. doi:10.1002/job.147
- Stephens C., Long N. (2000). Communication with police supervisors and peers as a buffer of work-related traumatic stress. *Journal of Organizational Behavior*, 21(4), 407-424.
- Ziekteverzuim en personeelsverloop: werkbaar werk maakt duidelijk het verschil. (2018, 7 november). *Peoplesphere*. Geraadpleegd van <https://peoplesphere.be/nl/ziekteverzuim-en-personeelsverloop-werkbaar-werk-maakt-duidelijk-verschil/>
- Storey, J. (1992) *Development in the Management of Human Resources*. Wiley-Blackwell, Oxford.
- Super, D. E. (1980). A Life-Span, Life-Space Approach to Career Development. *Journal of Vocational Behavior*, 16, 282-298. doi:10.1016/0001-8791(80)90056-1
- Supply Chain en Logistiek - het verschil. (2021, 30 juli). *Extra Talent*. Geraadpleegd van extra-talent.nl/blog/verschil-tussen-supply-chain-en-logistiek
- Tepper, B. J., Moss, S. E., Lockhart, D. E., & Carr, J. C. (2007). Abusive supervision, upward maintenance communication, and subordinates' psychological distress. *Academy of Management Journal*, 50(5), 1169-1180. doi:10.2307/20159918
- Tett, R.P. and Meyer, J.P. (1993) Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta-Analytic Findings. *Personnel Psychology*, 46, 259-293. doi:10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x
- The 2016 Third-Party Logistics Study. (2021, 2 april). *Kornferry*. Geraadpleegd van www.kornferry.com/insights/this-week-in-leadership/the-20th-annual-2016-third-party-logistics-study
- Tsai, M., Chuang, S. S., & Hsieh, W. (2009). An integrated process model of communication satisfaction and organizational outcomes. *Social Behavior and Personality*, 37(6), 825-834. doi:10.2224/sbp.2009.37.6.825
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. M., & Lance, C. E. (2010). Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing. *Journal of Management*, 36(5), 1117-1142. doi:10.1177/0149206309352246
- Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Boston, MA Harvard Business School Press.
- Ulrich, D. (1998). A New Mandate for Human Resources. *Harvard Business Review*, 76(1), 124-134.
- Ulrich, D., & Brockbank, W. (2005). *The HR value proposition*. Boston: Harvard Business School Press.
- Van den Broeck, A., Ferris, D.L., Chang, C. and Rosen, C. (2016) A Review of Self-Determination Theory's Basic Psychological Needs at Work. *Journal of Management*, 42, 1195-1229. doi:10.1177/0149206316632058
- Van Weele, A. J. (2005). *Purchasing and Supply Chain Management Analysis, Strategy, Planning, and Practice* (4de editie). London Thomson Learning.
- Vroom, V. (1964) *Work and Motivation*. Wiley and Sons, New York.
- Welch, M. (2012). Appropriateness and acceptability: Employee perspectives of internal communication. *Public Relations Review*, 38(2), 246-254. doi:10.1016/j.pubrev.2011.12.017
- Wheeler, A.R., Gallagher, V.C., Brouer, R.L., & Sablinski, C.J. (2007). When person- organisation (mis)fit and (dis)satisfaction lead to turnover. The moderating role of perceived job mobility. *Journal of Management Psychology*, 22(2), 203-219. doi:10.1108/02683940710726447
- Writer, S. (2013, 4 december). Logistics HR outsourcing: its potential and challenges. *Logistics Middle East*. Afkomstig van <https://www.logisticsmiddleeast.com/business/article-9425-logistics-hr-outsourcing-its-potential-and-challenges>
- Winter, M. and Knemeyer, A.M. (2013). Exploring the integration of sustainability and supply chain management: Current state and opportunities for future inquiry. *International Journal of*

- Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 43 No. 1, pp. 18-38.
doi:10.1108/09600031311293237
- Wolfeld, L. R. (2010). Effects of Office Layout on Job Satisfaction, Productivity and Organizational Commitment as Transmitted. Through Face-to-face Interactions. *Colonial Academic Alliance Undergraduate Research Journal*, 1(1), 8.
- Wong, M., Gardiner, E., Lang, W., & Coulon, L. (2008). Generational differences in personality and motivation: Do they exist and what are the implications for the workplace? *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 878–890. doi:10.1108/02683940810904376
- Wynen, J., Van Dooren, W., Mattijs, J., & Deschamps, C. (2019). Linking turnover to organizational performance: the role of process conformance. *Public Management Review*, 21(5), 669–685. doi:10.1080/14719037.2018.1503704

9. Bijlagen

Bijlage 1:

Literatuurstudie	Interviewleidraad
Er zijn verschillende factoren die de verloopintentie kunnen beïnvloeden. De voornamelijkste redenen zijn met afnemende relevantie het loon.	Bent u tevreden over uw loon en waarom?
Er zijn verschillende factoren die de verloopintentie kunnen beïnvloeden. De voornamelijkste redenen zijn met afnemende relevantie... de extralegale voordelen. / Millennials, hebben, ondanks een lagere werkcentraliteit, hogere verwachtingen van snelle promoties, salarisverhogingen... / Als bedrijven een positief gedrag bieden zoals hoge beloningen.. dan zullen de werknemers zich ook positief gedragen.	Krijgt u extralegale voordelen of promoties en in welke mate zijn ze belangrijk voor u?
Millennials hechten net zoals de Gen X'ers waarde aan vrijheid en evenwicht tussen werk en privé.	Wat vindt u van de work-life balance die u momenteel heeft?
Er zijn verschillende factoren die de verloopintentie kunnen beïnvloeden. De voornamelijkste redenen zijn met afnemende relevantie... de jobinhoud. / De volgende vijf kenmerken van een werknemer spelen een rol bij de verloopintentie die ze kunnen ervaren: werktevredenheid...	Vindt u de jobinhoud interessant en waarom?
Werknemers die hun werk zinvol vinden, zijn minder geneigd hun organisatie te verlaten. Tot slot blijkt uit eerdere studies dat doelgerichtheid negatief samenhangt met verloopintentie / De volgende vijf kenmerken van een werknemer spelen een rol bij de verloopintentie die ze kunnen ervaren: ... zingeving en de helderheid van het doel.	Vindt u dat het werk zinvol is en er een bepaald doel bereikt wordt?
Er zijn verschillende factoren die de verloopintentie kunnen beïnvloeden. De voornamelijkste redenen zijn met afnemende relevantie... groeikansen. / Zij benadrukken de ontwikkeling van vaardigheden en gaan graag op zoek naar nieuwe kansen en uitdagingen (Wong, Gardiner, Lang, & Coulon, 2008).	Zijn er voldoende groeikansen mogelijk? Hoe merkt u dit?

De tweede "high commitment" praktijk is opleiding, werknemers die een opleiding krijgen zijn minder geneigd om op te stappen. Zij voelen zich ook meer betrokken bij de organisatie en over het algemeen zijn ze meer tevreden over hun werk	Heeft het bedrijf opleidingen aangeboden?
Klachtensystemen kunnen verloopintentie onderdrukken omdat werknemers hun klachten via het systeem kunnen doorgeven in plaats van geneigd te zijn de organisatie te verlaten. Een eerlijk klachtensysteem vermindert de verloopintentie bij werknemers dankzij de rechtvaardigheid van het proces.	Is er een eerlijk klachtensysteem in het bedrijf?
	Voelt u zich gewaardeerd door het HR-bedrijf?
	Voelt u zich gewaardeerd door het logistiek bedrijf?
Als bedrijven een positief gedrag bieden zoals hoge beloningen, eerlijke prestatiebeoordelingen, promoties en voldoende mogelijkheden om opleidingen te volgen dan zullen de werknemers zich ook positief gedragen. / Prestatiebeoordelingssystemen spelen ook een rol, wanneer deze eerlijk en nauwkeurig zijn daalt de intentie tot verloop	Maakt het bedrijf gebruik van prestatiebeoordelingssystemen?
Persoonlijke voldoening wordt gezien als een belangrijk aspect van het werk, er wordt verondersteld dat werknemers die een hogere persoonlijke voldoening halen uit hun job, minder geneigd zijn hun organisatie te verlaten. Motivatie is dus ook een belangrijke drijfveer voor de houding en het gedrag van werknemers.	Wat zijn factoren waardoor u zich meer gemotiveerd voelt op de werkvloer?
Intrinsieke motivatie, de motivatie die vanuit de persoon zelf komt, heeft een grote invloed op het verminderen van verloopintentie. Zinvol werk kan de intrinsieke motivatie bevorderen zodat de werknemers hun werk met plezier doen en minder snel de organisatie verlaten. Keaveny en Nelson (1993) tonen bovendien aan dat intrinsieke motivatie de stress van het werk buffert doordat de arbeidstevredenheid hoog ligt. / Bovendien zijn extrinsieke beloningen zoals een hoger loon en materiële bezittingen ook van belang voor de Gen X'ers.	Zijn deze factoren eerder extrinsiek door bijvoorbeeld een beloning te kunnen verdienen of eerder intrinsiek doordat u er zelf voldoening uit haalt?

Er zijn verschillende factoren die de verloopintentie kunnen beïnvloeden. De voornamelijkste redenen zijn met afnemende relevantie het loon en extralegale voordelen, de werksfeer, de jobinhoud, werkzekerheid... / Over het algemeen benadrukken babyboomers (1943-1960) het belang van werkzekerheid en stabiliteit (Smola & Sutton, 2002).	Is er werkzekerheid en stabiliteit?
Wat werkdruk betreft, leidt een hoge werkdruk tot emotionele, fysieke en mentale burn-out op de werkplek en dus tot een hogere verloopintentie van werknemers. Er wordt dus verondersteld dat een hogere werkdruk de verloopintentie verhoogt. / De volgende vijf kenmerken van een werknemer spelen een rol bij de verloopintentie die ze kunnen ervaren: ... werkdruk.	Ondervindt u een hoge werkdruk en waarom?
	Heeft u ooit de intentie gehad om van job te veranderen?
Verloopintentie is vaak te zien bij jonge werknemers doordat ze minder snel een person-job fit of person-organization fit vinden waardoor ze eerder bereid zijn een andere baan te zoeken die beter aansluit bij hun vaardigheden, interesses en waarden. / Volgens Moynihan en Landuyt (2008, blz. 122) zijn "oudere en meer gesettelde werknemers met familiale verplichtingen minder geneigd om ontslag te nemen". / Bovendien, zoals de <i>Career Development Theory</i> suggereert, zijn mensen in de onderhoudsfase (ouder dan 44 jaar) goed gesetteld in hun loopbaan, streven zij ernaar hun status op het werk te behouden en houden zij vast aan hun posities (Super, 1980).	Vindt u dat uw leeftijd hier (ook) een rol bij speelt en waarom?
	Wat vindt u van de werksfeer?
Ongeacht de HR-activiteiten die worden uitbesteed, zal de organisatie maximaal voordeel halen uit deze activiteiten zolang zij in staat is een goede relatie op te bouwen met haar dienstverleners.	Hoe is uw relatie met uw collega's?
Grover et al. (1996) vonden elementen van partnerschap zoals vertrouwen, samenwerking en communicatie die belangrijk waren voor het succes van outsourcing.	Hoe en hoe vaak bent u in contact met uw collega's? Hoe verloopt de samenwerking?

Grover et al. (1996) vonden elementen van partnerschap zoals vertrouwen, samenwerking en communicatie die belangrijk waren voor het succes van outsourcing.	Kunt u bij collega's terecht met problemen waar u tegenaan loopt?
De kwaliteit bleek positief te worden beïnvloed door factoren zoals participatie, communicatie, informatiedeling en steun van het topmanagement. / Bovendien hebben Millennials, ondanks een lagere werkcentraliteit, hoge verwachtingen van onmiddellijke feedback van hun werkplek (Schweitzer, & Lyons, 2010; Gursoy et al., 2008).	Vindt u dat er open gecommuniceerd wordt door het management?
Mohr en Speckman (1994) stelden dat technieken om gezamenlijk conflicten op te lossen ook relevant zijn.	Hoe worden conflicten meestal opgelost?
	Vindt u dat collega's een grote rol spelen bij de keuze om van job te veranderen en waarom?
De kwaliteit bleek positief te worden beïnvloed door factoren zoals participatie, communicatie, informatiedeling en steun van het topmanagement. / De resultaten gaven aan dat kennisdeling significant samenhangt met de mate waarin outsourcing voordelen worden behaald en dat de kwaliteit van het partnerschap een belangrijke rol speelt als mediator tussen kennisdeling en outsourcing succes.	In welke mate speelt informatiedeling en steun van het management een rol bij deze keuze?

Bijlage 2:

Interviewleidraad

Inleidende vragen

- Wat is uw naam?
- Wat is uw leeftijd?
- Heeft u kinderen? **Zo ja**, hoeveel en hoe oud zijn ze?

Werkleven

- In welk HR-bedrijf werkt u?
- Hoe lang werkt u al in hetzelfde HR-bedrijf?
- Welke functie heeft u en welke taken oefent u precies uit binnen uw job?
- Waarom heeft u voor uw huidige beroep gekozen?
- Hoe lang werkt u al in het logistiek bedrijf (waar u naar uitbesteed wordt)?
- Hoe lang duren deze contracten ongeveer/Hoe lang wordt u ongeveer uitbesteed?
- Hoe vaak wordt u uitbesteed?
- Hoeveel dagen per week werkt u?
- Kan u zelf uw werkuren bepalen?
- Waar bevindt u zich tijdens het werken? In het HR-bedrijf of logistiek bedrijf?
- Hoe vaak werkt u van thuis uit?

Verloopintentie factoren

- Bent u tevreden over uw loon en waarom?
- Krijgt u extralegale voordelen of promoties en in welke mate zijn ze belangrijk voor u? (bedrijfswagen,gsm,laptop,hospitalisatieverzekering)
- Wat vindt u van de work-life balance die u momenteel heeft?
- Vindt u de jobinhoud interessant en waarom?
- Vindt u dat het werk zinvol is en er een bepaald doel bereikt wordt?
- Zijn er voldoende groeikansen mogelijk? Hoe merkt u dit?
- Heeft het bedrijf opleidingen aangeboden?
Zo ja, welk bedrijf? Vond u dat de opleiding(en) een meerwaarde hebben opgeleverd?
- **Zo nee**, zou u dat gewild hebben en waarom?
- Is er een eerlijk klachtensysteem in het bedrijf?
- Voelt u zich gewaardeerd door het HR-bedrijf?
- Voelt u zich gewaardeerd door het logistiek bedrijf?
- Op welke manier zou u zich (nog) gewaardeerd voelen?
- Maakt het bedrijf gebruik van prestatiebeoordelingssystemen?
- Wat zijn factoren waardoor u zich meer gemotiveerd voelt op de werkvloer?
- Zijn deze factoren eerder extrinsiek door bijvoorbeeld een beloning te kunnen verdienen of eerder intrinsiek doordat u er zelf voldoening uit haalt?
- Is er werkzekerheid en stabiliteit?
Zo ja, hoe wordt er hiervoor gezorgd?
Zo nee, hoe zou er hier gezorgd voor kunnen worden?

- Ondervindt u een hoge werkdruk en waarom?
- Heeft u ooit de intentie gehad om van job te veranderen?
Waarom wel/niet?
Welke (eerder genoemde) factoren zouden hier een rol bij spelen?
Vindt u dat uw leeftijd hier (ook) een rol bij speelt en waarom?

Partnerschap

HR- bedrijf / Tewerkgestelde bedrijf

- Wat vindt u van de werksfeer?
- Hoe is uw relatie met uw collega's?
- Hoe en hoe vaak bent u in contact met uw collega's? Hoe verloopt de samenwerking?
- Kunt u bij collega's terecht met problemen waar u tegenaan loopt?
- Hoe verloopt de communicatie met het management?
- Vindt u dat er open gecommuniceerd wordt door het management?
- Hoe worden conflicten meestal opgelost?
- Zijn er dingen die beter kunnen?

Logistiek bedrijf / Uitbestedende bedrijf

- Wat vindt u van de werksfeer?
- Hoe is uw relatie met uw collega's?
- Hoe en hoe vaak bent u in contact met uw collega's? Hoe verloopt de samenwerking?
- Kunt u bij collega's terecht met problemen waar u tegenaan loopt?
- Hoe verloopt de communicatie met het management?
- Hoe worden conflicten meestal opgelost?
- Vindt u dat er open gecommuniceerd wordt door het management?
- Zijn er dingen die beter kunnen?

Verloopintentie door partnerschap

- Vindt u dat collega's een grote rol spelen bij de keuze om van job te veranderen en waarom?
- In welke mate speelt informatiedeling en steun van het management een rol bij deze keuze?

Extra

Is er nog iets dat u wenst toe te voegen?

Bijlage 3:

Interview 1

Inleidende vragen

- Kunt u zichzelf misschien kort voorstellen?

R: Mijn naam is [REDACTED] en ik ben eindverantwoordelijke voor [REDACTED] Project Sourcing.

- Wat is uw leeftijd?

R: Ik word dit jaar 44.

- Heeft u kinderen? **Zo ja**, hoeveel en hoe oud zijn ze?

R: Ja, ik heb 2 dochters, een van 15 en een van 16.

Werkleven

- In welk HR-bedrijf werkt u?

R: Wij zijn een HR-provider die zich bezighoudt met instroom, uitstroom en doorstroom waarbij één van onze onderdelen inderdaad een interimkantoor is en enerzijds hebben we bedrijven die zich bezighouden met Talent Solutions voor de loopbaanbegeleiding, coaching, on placement training... Ikzelf wordt ingezet voor Project Sourcing met specialisatie binnen HR. We worden projectmatig ingezet bij klanten om enerzijds expertise toe te voegen die zij bijvoorbeeld niet in huis hebben en anderzijds te helpen wanneer er dingen zijn waar ze te weinig mankracht hebben.

- Hoe lang werkt u al in hetzelfde HR-bedrijf?

R: Vanaf oktober 2021.

- Welke functie heeft u en welke taken oefent u precies uit binnen uw job?

R: Ik ben enerzijds bezig met het commerciële aspect dus het luisteren naar de noden van klanten en het begeleiden van klanten naar oplossingen. We proberen op dit moment nog steeds onze ploeg uit te breiden om een match te maken bij de klanten met de expertise waar we plaats voor vrij hebben.

- Waarom heeft u voor uw huidige beroep gekozen?

R: Dat was een uitdaging die op de plank lag waar zij nog niemand in huis voor hadden.

- Hoe lang werkt u al in het logistiek bedrijf (waar u naar uitbesteed wordt)?

R: Vanaf eind maart 2023.

- Hoe lang duren deze contracten ongeveer/Hoe lang wordt u ongeveer uitbesteed?

R: Ons business plan is gebaseerd op een contract van 6 maanden. Vaak beginnen we met 3 maanden en deze wordt dan verlengd naar 6 en soms worden deze zelfs verlengd tot een jaar. Het doel is om ons te focussen op projecten met een minimum doorstroom van 6 maanden.

- Hoe vaak wordt u uitbesteed?

R: Project Sourcing is een project waar de medewerkers altijd ter plaatse zijn bij de klanten, we voegen ons toe aan de personeelsdienst van de klant. Wij zijn dus bezig met 1 bedrijf tegelijk, afhankelijk van hoelang een contract duurt. Van het ene project gaan we dus over naar het andere project.

- Hoeveel dagen per week werkt u?

R: Ik heb een voltijds contract.

- Kan u zelf uw werkuren bepalen?

R: Dat is afhankelijk van het uurrooster van de klant waar ik op dat moment tewerkgesteld ben.

- Waar bevindt u zich tijdens het werken? In het HR-bedrijf of logistiek bedrijf?

R: Ik ben altijd aanwezig bij de klant.

- Hoe vaak werkt u van thuis uit?

R: Soms, dat ligt eraan bij welke klant of project ik zit.

Verloopintentie factoren

- Bent u tevreden over uw loon en waarom?

R: Ja, ik ben tevreden over mijn loon.

- Krijgt u extralegale voordelen of promoties en in welke mate zijn ze belangrijk voor u? (bedrijfswagen,gsm,laptop,hospitalisatieverzekering)

R: Ik krijg maaltijdcheques, een netto dagvergoeding, hospitalisatieverzekering, groepsverzekering, laptop, gsm, een auto en tankkaart.. ik heb wel een heel pakket.

- Wat vindt u van de work-life balance die u momenteel heeft?

R: Daar geloven ze niet in bij ons bedrijf, ze geloven in work-life integration, dat vinden ze heel belangrijk. We ervaren dat wel soms anders afhankelijk van de klant zelf.

- Vindt u de jobinhoud interessant en waarom?

R: Ik vind het interessant: dankzij de afwisseling die er is, kan ik veel bijleren op een korte tijd. Er zit weinig routine in en veel opportuniteiten.

- Vindt u dat het werk zinvol is en er een bepaald doel bereikt wordt?

R: Zeker weten. Als er geen bepaald doel bereikt zou worden, zou het helemaal geen nut hebben wat we doen natuurlijk.

- Zijn er voldoende groeikansen mogelijk? Hoe merkt u dit?

R: Het groeien is vooral inhoudelijk bij de klanten zelf, van bijvoorbeeld junior naar senior consulting.

- Heeft het bedrijf opleidingen aangeboden?

R: Ja, wij krijgen een 5-tal dagen opleiding per jaar die het HR-bedrijf voorziet op individuele basis. Ook worden er onderling veel kennis deelmomenten georganiseerd zodat we veel van elkaar kunnen bijleren. Ook worden er opleidingen vanuit het logistiek bedrijf aangeboden, vooral wanneer het een groot bedrijf is maar niet altijd want onze klanten rekenen erop dat wij direct inzetbaar zijn voor de expertise die wij hen aanbieden. Maar soms, vooral bij grote bedrijven, kunnen we wel mee opgenomen worden in de opleiding die de werknemers van het logistiek bedrijf reeds zelf volgen.

- Is er een eerlijk klachtensysteem in het bedrijf?

R: We hebben vrij open relaties en hechten belang aan open communicatie, als er iets is wordt dat gemeld via mail naar de verantwoordelijke.

- Voelt u zich gewaardeerd door het HR-bedrijf?

R: Ja, we zijn een best hechte groep.

- Voelt u zich gewaardeerd door het logistiek bedrijf?

R: Ja, op dit moment wel, maar heb ook bedrijven gehad waar het minder aangenaam was om voor te werken.

- Wat zijn factoren waardoor u zich meer gemotiveerd voelt op de werkvloer?

R: Een meerwaarde kunnen betekenen voor het bedrijf waar ik voor werk is een grote motivatie voor mij.

- Zijn deze factoren eerder extrinsiek door bijvoorbeeld een beloning te kunnen verdienen of eerder intrinsiek doordat u er zelf voldoening uit haalt?

R: We moeten vooruit gaan, wat wij vooral doen is brandjes blussen. We gaan vooral klanten helpen die het druk hebben en waar hulp nodig is, dus daar moet je vooral intrinsiek voor gemotiveerd zijn om dat graag te doen. Intrinsieke motivatoren zijn voor mij altijd het belangrijkste. Natuurlijk spelen de randvoorwaarden ook een rol zodat ik zeker niet gedemotiveerd geraak.

- Is er werkzekerheid en stabiliteit?

R: Ik heb een vast contract los van het feit of ik in een project zit of niet. Dus ook al zit ik tussen twee projecten in, we zijn een grote groep dus intern bij [REDACTED] is er wel altijd werk waar ik me tijdelijk mee kan bezighouden.

- Ondervindt u een hoge werkdruk en waarom?

R: Er is wel een hoge werkdruk maar het is nu wel een gewoonte geworden. Ik kies er ook wel zelf voor om met een hoge werkdruk te werken, ik vind het plezant om mensen te helpen.

- Heeft u ooit de intentie gehad om van job te veranderen? Waarom wel/niet?

R: Ik zelf niet maar heb wel collega's gehad waar we een paar maanden geleden afscheid van hebben moeten nemen. De reden bij de eerste collega was dat ze de druk niet aankon en faalangst speelde hier ook wel een rol bij. Als je het gevoel krijgt dat je niet genoeg kan zijn voor een klant en meer nood hebt aan een vaste structuur dan zal het wel moeilijk gaan binnen deze tak van de HR. De tweede persoon die is opgestapt is in dienst gegaan bij de klant zelf omdat de samenwerking heel goed ging en het een goede match was.

- Vindt u dat uw leeftijd hier (ook) een rol bij speelt en waarom?

R: Nee, ik vind niet dat leeftijd daar een rol bij speelt.

Partnerschap

HR- bedrijf / Tewerkgestelde bedrijf

- Wat vindt u van de werksfeer?

R: Wanneer ik tussenin 2 projecten terechtkom, bevind ik me wel in het HR-bedrijf zelf of meetings vinden ook altijd daar plaats. Maar in principe is het wel de bedoeling dat ik altijd bij de klant zit. Ik ben altijd extern tewerkgesteld maar ik heb wel het gevoel dat ik voor [REDACTED] werk in plaats van voor de klant. Is ook altijd een leuke sfeer op kantoor.

- Hoe is uw relatie met uw collega's?

R: Ik heb altijd contact met mijn collega's via mail maar tijdens de meetings zie ik hun dan wel ook fysiek, dat is dan ook wel een manier om de relaties intern op te kunnen bouwen.

- Hoe en hoe vaak bent u in contact met uw collega's? Hoe verloopt de samenwerking?

R: Fysiek niet zo vaak maar per mail wel vaak, ook hebben we een WhatsApp groep waar erin gechat wordt of ik bel wel regelmatig met collega's. Dagelijks gebeurt dat dus wel met interne collega's, dat is vooral handig om vragen te stellen.

- Kunt u bij collega's terecht met problemen waar u tegenaan loopt?

R: Zeker weten, ze staan daar altijd open voor en ik ook.

- Hoe verloopt de communicatie met het management?

R: Ja, goed, wij hebben een open communicatiesfeer. Ik kan altijd alles zeggen tegen iedereen op een professionele en volwassen manier.

- Vindt u dat er open gecommuniceerd wordt door het management?

R: Ja, het management vindt het belangrijk om goed aanspreekbaar te zijn voor iedereen.

- Hoe worden conflicten meestal opgelost?

R: Gelukkig zijn er nog geen conflicten geweest. Er is wel 1 manier om een conflict op te lossen vind ik en dat is op een rustige manier dingen bespreken en bespreekbaar maken, ervan leren en ervoor zorgen dat je ergens terecht kan. Ook dat het management kan kijken hoe deze situatie in de toekomst vermeden kan worden en wat er naar de toekomst toe kan meegenomen worden voor eventuele verbeteringen. Uiteraard wordt er wel eens gediscussieerd over iets over het werk zelf, dat noem ik nu zelf geen conflict, dat hoort erbij. We zijn volwassen mensen die samenwerken en op een normale manier kunnen debatteren natuurlijk.

Logistiek bedrijf / Uitbestedende bedrijf

- Wat vindt u van de werksfeer?

R: Ik vind wel dat het een leuke en warme werksfeer is.

- Hoe is uw relatie met uw collega's?

R: Ik heb goede en minder collega's gehad doorheen de verschillende projecten of bedrijven. Momenteel vind ik wel dat het leuke collega's zijn maar ik heb ook wel bedrijven gehad waar er onderling veel geroddeld werd onder collega's. Ze zien me als een van hun dus een deel van hun personeelsbestand wat heel fijn is, maar wanneer bedrijven me echt als een externe persoon behandelen is dat wel minder aangenaam voor mij. Wanneer er bijvoorbeeld personeelsfeestjes georganiseerd worden en ik dan de enige ben die niet uitgenodigd wordt, is dat uiteraard niet zo plezant.

- Hoe en hoe vaak bent u in contact met uw collega's? Hoe verloopt de samenwerking?

R: Dagelijks wel, ja. Wanneer ik van thuis uit werk, communiceren we via Teams. Als ik op kantoor werk zie ik ze daar, uiteraard. De samenwerking verloopt goed.

- Kunt u bij collega's terecht met problemen waar u tegenaan loopt?

R: Ja, zeker weten.

- Hoe verloopt de communicatie met het management?

R: Ook heel goed.

- Hoe worden conflicten meestal opgelost?

R: We bespreken alles eerst onderling vooraleer we iemand anders erbij betrekken. Als we dan zien dat we er nog steeds niet uit zijn dan roepen we er eventjes iemand bij.

- Vindt u dat er open gecommuniceerd wordt door het management?

R: Ja, best wel. We werken ook gewoon samen, ik zie ze dagelijks en spreek dagelijks met hen.

Verloopintentie door partnerschap

- Vindt u dat collega's een grote rol spelen bij de keuze om van job te veranderen en waarom?

R: Ik werk projectmatig dus het is nu niet zo belangrijk voor mij omdat ik na een paar maanden toch weg ben, het is makkelijker om afstand te nemen van minder leuke collega's. Maar omgekeerd kunnen collega's ook wel degenen zijn die je positief kunnen houden en kunnen steunen wanneer het minder goed gaat. Ik denk zelfs dat ontslag nemen door een collega heel zelden voor zou komen en dat ze juist zouden blijven door de collega's.

- In welke mate speelt informatiedeling en steun van het management een rol bij deze keuze?

R: Is heel belangrijk, het management probeert ons altijd het ■-gevoel te blijven geven, zodat we ons nog steeds zoals een medewerker van hun bedrijf voelen. Ik kan ook altijd terugvallen op het management wanneer ik vastzit of advies nodig heb. We helpen elkaar altijd zodat we elkaar opnieuw kunnen verrijken met de informatie die we hebben.

Extra

Is er nog iets dat u wenst toe te voegen?

R: Het is een hele mooie wereld, een mooie sport zeg ik altijd, maar ook een harde wereld. Heel veel bedrijven hebben tijdelijke nood dus het is ook wel een zeer competitieve wereld maar het is tof met de mensen waar ik mee kan samenwerken. Het zijn volwassen mensen die veel begrip hebben en weten waar ze mee bezig zijn, dat maakt het leuk.

Bijlage 4:

Interview 2

Inleidende vragen

- Kunt u zichzelf kort voorstellen?

R: Ik ben [REDACTED] van opleiding psycholoog maar terechtgekomen in de HR. Met een heel generalistische HR-ervaring ben ik begonnen aan HR-outsourcing waar ik ingezet wordt voor lange -en korte termijn opdrachten in bedrijven.

- Wat is uw leeftijd?

R: Ik ben 31 momenteel.

- Heeft u kinderen?

R: Nee, geen kinderen.

Werkleven

- In welk HR-bedrijf werkt u?

R: Ik ben tewerkgesteld bij [REDACTED].

- Hoe lang werkt u al in hetzelfde HR-bedrijf?

R: Sinds begin vorig jaar.

- Welke functie heeft u en welke taken oefent u precies uit binnen uw job?

R: HR business partner dus dat is redelijk generalistisch. Dat gaat dan over performance management, recruiting, allerlei taken om problemen op te lossen.

- Waarom heeft u voor uw huidige beroep gekozen?

R: Ik ben er eigenlijk een beetje ingerold. In het begin van mijn carrière had ik een aantal opties vanuit de psychologie komende, één ervan was HR. Ik heb een eerste job in de HR te pakken gekregen en van daaruit verder gerold. Specifiek voor de BP-rol gekozen om het operationele en strategische gecombineerd te krijgen. Ik denk graag mee op strategisch vlak, dat lijkt me een leuke positie om in te zitten.

- Hoe lang werkt u al in het logistiek bedrijf (waar u naar uitbesteed wordt)?

R: Nog maar een paar weken, dat is een nieuwe opdracht. In het verleden heb ik ook bij [REDACTED] gewerkt, een jaartje.

- Hoe lang duren deze contracten ongeveer/Hoe lang wordt u ongeveer uitbesteed?

R: De contracten verschillen van bedrijf tot bedrijf, mijn huidige contract duurt 3 maanden. Ik heb ook al contracten gehad van een jaar.

- Hoe vaak wordt u uitbesteed?
- Hoeveel dagen per week werkt u?

R: Voltijds 5 dagen.

- Kan u zelf uw werkuren bepalen?

R: We worden wel verwacht om op kantooruren beschikbaar te zijn met het personeel.

- Waar bevindt u zich tijdens het werken? In het HR-bedrijf of logistiek bedrijf?

R: Grotendeels op kantoor in het logistiek bedrijf en af en toe als thuiswerker.

- Hoe vaak werkt u van thuis uit?

R: Normaal gezien 2 dagen per week, opnieuw afhankelijk van de opdracht. Nu bijvoorbeeld werk ik in een omgeving met veel arbeiders, dat heb je vaak in logistieke omgevingen. Dan ben ik natuurlijk ook meer op kantoor want mensen zijn dan minder bezig met online meetings terwijl als ik bijvoorbeeld in een IT-bedrijf ga werken, daar is het wel makkelijker om van thuis uit te werken.

Verloopintentie factoren

- Bent u tevreden over uw loon en waarom?

R: Ik ben tevreden over mijn loon, ja.

- Krijgt u extralegale voordelen of promoties en in welke mate zijn ze belangrijk voor u?
(bedrijfswagen,gsm,laptop,hospitalisatieverzekering)

R: Deze krijg ik inderdaad zoals maaltijdcheques, hospitalisatieverzekeringen, een bedrijfswagen enzovoort.

- Wat vindt u van de work-life balance die u momenteel heeft?

R: Goed, ik moet zeggen het is in de laatste jaren verbeterd. Ik denk dat covid een invloed heeft gehad op de cultuur daarrond. Want voor covid had ik ook opvallend veel overuren en nu zie ik wel dat die verwachting veel minder is.

- Vindt u de jobinhoud interessant en waarom?

R: Ja, absoluut. Omdat elke dag een curveball is, denk je dat je een planning hebt en verandert deze dan toch weer. Sommige mensen kunnen hier niet mee dealen natuurlijk maar voor mij is dat geen probleem, ik vind dit leuk.

- Vindt u dat het werk zinvol is en er een bepaald doel bereikt wordt?

R: Ik hoop dat, ik weet dat HR niet altijd de beste reputatie heeft bij medewerkers maar ik vind het wel tof en hoor ook goede dingen van medewerkers en dat maakt het ook wel fijner. Ik denk dus wel dat we een meerwaarde hebben.

- Zijn er voldoende groeikansen mogelijk? Hoe merkt u dit?

R: Vaak weinig in HR moet ik zeggen. De meeste bedrijven hebben niet veel HR-personeel omdat dat veel geld kost en weinig geld oplevert dus dat wordt vaak ontspaart dus je bent een team van 3 man, je hebt niet veel plaats om naartoe te groeien dus heb je weinig ruimte binnen HR dus dat is spijtig.

- Heeft het bedrijf opleidingen aangeboden?

R: Dat wel, ja.

- Is er een eerlijk klachtensysteem in het bedrijf?

R: We hebben een whistleblower procedure zodat mensen op een veilige manier bepaalde zaken kunnen aankaarten. Dat wordt niet zo vaak gebruikt dus is moeilijk om een voorbeeld van te geven maar het is er wel.

- Voelt u zich gewaardeerd door het HR-bedrijf?

R: Ja, ik voel me wel gewaardeerd. Er wordt altijd naar elkaar geluisterd dus dat heeft wel een meerwaarde.

- Voelt u zich gewaardeerd door het logistiek bedrijf?

R: Ja, over het algemeen ook wel. Ik moet zeggen dat de managers wel gegroeid zijn daarin. Ze waren daar vroeger wat ouderwets in van wat ik gehoord heb, maar nu zijn ze er wel beter in en appreciëren ze HR ook meer.

- Maakt het bedrijf gebruik van prestatiebeoordelingssystemen?

R: Ja, dat is een jaarlijkse evaluatie zoals veel bedrijven. Met tussenin feedbackmomenten maar wel echt 1 formele evaluatiemoment.

- Wat zijn factoren waardoor u zich meer gemotiveerd voelt op de werkvloer?

R: Voor mij vooral kunnen bijleren, een opleiding kunnen volgen of mee kunnen doen met een project dat misschien niet binnen mijn expertise ligt maar waar ik wel iets kan bijleren.

- Zijn deze factoren eerder extrinsiek door bijvoorbeeld een beloning te kunnen verdienen of eerder intrinsiek doordat u er zelf voldoening uit haalt?

R: Eerder intrinsiek bij mij want zo geraak je ook het verst vind ik, als ik er zelf geen voldoening uit kan halen en niet voldoende gemotiveerd ben dan zal ik het ook niet lang kunnen volhouden.

- Is er werkzekerheid en stabiliteit?

R: Niet echt, ik denk dat ik de eerste ben die buiten vliegt als ze zouden willen besparen.

- Ondervindt u een hoge werkdruk en waarom?

R: Best wel omdat er veel tijdsgevoelige dingen zijn zoals recruiting omdat de arbeidsmarkt zo krap is tegenwoordig. Je moet dus echt op de dag erop zitten. Ook een hoge druk vanuit het management, wanneer er bijvoorbeeld mensen te kort zijn waarom we nog steeds geen nieuwe kandidaten gevonden hebben enzovoort. Payroll zit ook best wel druk achter, als daar een fout gebeurt of als er problemen zijn, wanneer mensen bijvoorbeeld ontslag nemen. Alles binnen HR eigenlijk, er zit best wel druk achter.

- Heeft u ooit de intentie gehad om van job te veranderen?

R: Ja, het was toen niet vanwege de druk maar vanwege de inhoud van de job maar als je dat aangeeft dan houden ze er wel rekening mee dus dat is fijn.

- Vindt u dat uw leeftijd hier (ook) een rol bij speelt en waarom?

R: Ik denk dat als ik ouder zou zijn, ik minder snel de neiging zou hebben om van job te veranderen, ja. Met ouder bedoel ik dan wel 10 jaar voor ik op pensioen ga bijvoorbeeld.

Partnerschap

HR- bedrijf / Tewerkgestelde bedrijf

- Wat vindt u van de werksfeer?

R: Goed, zoals het moet zijn, ik voel me altijd op mijn gemak als ik op kantoor ben.

- Hoe is uw relatie met uw collega's?

R: Ook goed, ja. Heb geen problemen ondervonden tot nu toe.

- Hoe en hoe vaak bent u in contact met uw collega's? Hoe verloopt de samenwerking?

We zien elkaar fysiek niet zo vaak, enkel tijdens meetings. Deze meetings zijn dan ook wel altijd aangenaam.

- Kunt u bij collega's terecht met problemen waar u tegenaan loopt?

R: Ja, per mail kan ik ze altijd mijn vragen doorsturen.

- Hoe verloopt de communicatie met het management?

R: Vlotjes, zoals het moet zijn. Het management zie ik ook vaak enkel tijdens meetings of wanneer we feedbackmomenten hebben.

- Vindt u dat er open gecommuniceerd wordt door het management?

Ja, ik vind dat het management heel ondersteunend is en ik kan ook altijd terecht bij hun bij problemen.

- Hoe worden conflicten meestal opgelost?

R: Weet ik niet, om eerlijk te zijn heb ik dit nog nooit meegemaakt tot vandaag de dag.

Logistiek bedrijf / Uitbestedende bedrijf

- Wat vindt u van de werksfeer?

R: Heel familiaal moet ik zeggen, het is een groot bedrijf, er zijn dus best wel veel mensen maar het voelt aan als een heel klein bedrijf en dat maakt het juist familiaal, iedereen kent iedereen. Ik heb ook al in bedrijven gewerkt waar ze minder mensgericht zijn en dan merk je ook dat mensen daar zijn om te werken en niet om vrienden te maken.

- Hoe is uw relatie met uw collega's?

R: Goed, allemaal super toffe mensen.

- Hoe en hoe vaak bent u in contact met uw collega's? Hoe verloopt de samenwerking?

R: Eigenlijk heel de dag door omdat we allemaal verschillende functies hebben en constant van elkaar op de hoogte zijn.

- Kunt u bij collega's terecht met problemen waar u tegenaan loopt?

R: Ja, absoluut.

- Hoe verloopt de communicatie met het management?

R: Ook goed, voor HR BP is het management degene waar je het meeste mee samenwerkt dus verloopt het ook heel vlot.

- Hoe worden conflicten meestal opgelost?

R: Niet bij mij maar in andere afdelingen zijn er wel al conflicten geweest, meestal proberen ze dat onderling op te lossen door te praten. Soms wordt de manager er ook bij betrokken en probeert hij dan ook begripvol te zijn, ook wij als HR komen er soms tussen om te bemiddelen dan.

- Vindt u dat er open gecommuniceerd wordt door het management?

R: Ja, best wel.

- Zijn er dingen die beter kunnen?

R: Een aantal zaken zouden nog wel wat meer structuur kunnen krijgen zoals procedures die misschien beter uitgeschreven kunnen worden zodat het voor iedereen duidelijk wordt wat er in welke situatie verwacht wordt, hoe dat de taakverdeling precies zit enzovoort.

Verloopintentie door partnerschap

- Vindt u dat collega's een grote rol spelen bij de keuze om van job te veranderen en waarom?

R: Ja, absoluut. Je hebt uiteindelijk elke dag contact, je zit elke dag 8 uur samen met die mensen. Een collega maakt of breekt je werk. Ik heb al collega's gehad die super tof waren in bedrijven waar ik misschien vroeger was vertrokken zonder hun of in andere gevallen collega's, waar zij een factor waren om te vertrekken.

- In welke mate speelt informatiedeling en steun van het management een rol bij deze keuze?

R: Ook best veel, het management bepaalt een stukje hoe ver je geraakt als persoon.

Transparantie en open communicatie geven mensen het gevoel dat ze eerlijk behandeld worden en voor een eerlijk bedrijf werken dus dat is best wel belangrijk voor mij.

Extra

- Is er nog iets dat u wenst toe te voegen?

R: Ik denk dat een belangrijke factor voor mensen die geoutsourced worden ook is dat je vroeger bijvoorbeeld langere opdrachten van een half jaar of langer dan een jaar kreeg en ik heb de indruk dat sinds covid bedrijven kortere opdrachten geven met de intentie om te verlengen met 2 maanden, daar bovenop nog eens 2 maanden enzovoort. Dan ben je constant in je hoofd bezig: 'zou ik dat project wel doen want volgende maand is het misschien al afgelopen' en denken ze dat er direct al gezocht moet worden naar een ander project. Je bent nooit echt gesetteld in een bedrijf of je kan jezelf nooit echt een deel van het bedrijf voelen als je constant in je achterhoofd hebt dat je er binnenkort toch niet meer werkt. Het kan zijn dat het eindstand een lang project gaat zijn dankzij de verlengingen die er om de paar maanden doorgevoerd worden, maar in je achterhoofd had je wel altijd de gedachte dat het einde er was. Dat zorgt dan deels ook voor onzekerheden. Je wil een meerwaarde betekenen, je wil zoveel mogelijk bereiken maar als je constant bezig bent met dat je volgende maand weg bent in het logistiek bedrijf waar je naar uitbesteed wordt, dan gaat dat ook een invloed hebben op hoe je je voelt en gedraagt. Ik merk dat het moeilijk is om lange opdrachten te krijgen bij klanten dus dat is wel een probleem.

Bijlage 5:

Interview 3

Inleidende vragen

- Kunt u zichzelf kort voorstellen?

R: Ja, natuurlijk. Mijn naam is [REDACTED]. Ik ben een externe In House coördinator die bij [REDACTED] werkt via [REDACTED] en ik ben verantwoordelijk voor het recruiteringsproces.

- Wat is uw leeftijd?

R: Ik ben 30 jaar.

- Heeft u kinderen?

R: Ik heb geen kinderen, nee.

Werkleven

- Hoe lang werkt u al in hetzelfde HR-bedrijf?

R: Ik werk er al 4-5 jaar.

- Welke functie heeft u en welke taken oefent u precies uit binnen uw job?

R: Wij zijn vooral verantwoordelijk voor de recruitment voor alles van shopmedewerkers naar magazijnmedewerkers en af en toe wat hogere profielen zoals HR, management assistance, planning experts dus is wel redelijk gevarieerd. Ik stuur nu een team van 5 mensen, binnenkort nog een 6e persoon die erbij komt.

- Waarom heeft u voor uw huidige beroep gekozen?

R: Ik heb origineel gestudeerd voor leerkracht maar ik was het opleidingsveld al een beetje beu dus heb ik eigenlijk besloten om verder HR te gaan studeren. Ik heb een kort traject gedaan van 2 jaar, dan eigenlijk in het laatste jaar gaan kijken wat ik precies wil doen. Ik heb al verschillende stageplekken gehad, één daarvan was toevallig bij Start People. Dat was als rekruteerder voor hogere profielen voor grote klanten zoals KBC en dat was mij heel goed meegevallen doordat er veel interactie is met mensen, vooral zoeken en echt achter dingen zitten is. Het is dus wel mensgericht maar ook een beetje die uitdaging om je doel te halen en om te onderzoeken of die mens wel effectief past bij de job vond ik zelf heel interessant om te doen. Ik ben er eigenlijk gewoon ingerold omdat ik iets zocht om verder te studeren.

- Hoe lang werkt u al in het logistiek bedrijf (waar u naar uitbesteed wordt)?

R: Ik werk sinds het begin van mijn HR-carrière voor [REDACTED], dat is nu ongeveer 4-5 jaar geleden. Ik ben bij [REDACTED] begonnen na het afstuderen en ben eigenlijk hier doorgegroeid van Junior naar Senior en nu ondertussen als Coördinator.

- Hoe lang duren deze contracten ongeveer/Hoe lang wordt u ongeveer uitbesteed?

R: Ik heb een vast contract bij [REDACTED] als medewerker, als [REDACTED] wegvalt als klant wat hopelijk wel niet gaat gebeuren want is wel al een contract dat al jaren bezig is sinds 1970 toen [REDACTED] nog geen [REDACTED] was maar een andere naam had, dan gaan we wel een nieuwe klant toegeschreven krijgen. Wij zijn nu dus ingeschreven bij [REDACTED] maar doen wel exclusief werk voor [REDACTED], we zoeken dus geen andere klanten. De contracten duren meerdere jaren, het zijn contracten van minimum 6 jaar dat we hebben en om de 6 jaar wordt dat herbekeken. Er wordt dan gekeken naar de voorwaarden, zijn er dingen die aangepast moeten worden. Dat kan op korte termijn door bijvoorbeeld de inflaties dat dingen eerder behandeld moeten worden maar kan ook

zijn dat er gewacht wordt tot deze termijn van 6 jaar verlopen is om het te herbekijken. Je hebt dan het vertrouwen van je klant ook.

- Hoeveel dagen per week werkt u?

R: Vijf dagen per week, kantooruren tussen half 9 en 5 elke dag.

- Kan u zelf uw werkuren bepalen?

R: Wij moeten op bepaalde uren wel op kantoor zijn dus kan niet echt mijn werkuren zelf bepalen, nee.

- Waar bevindt u zich tijdens het werken? In het HR-bedrijf of logistiek bedrijf?

R: Op kantoor in het logistiek bedrijf.

- Hoe vaak werkt u van thuis uit?

R: Wij kunnen 2 dagen van thuis uit werken, dat is praktisch voor het personeel zowel intern als extern maar ook voor [REDACTED] zelf want wij zijn aan het uitbreiden, het is enorm druk en we hebben onvoldoende kantoorruimte voor iedereen dus daarmee dat er gespeeld wordt met de dagen dat er van thuis uit gewerkt wordt. Er moet natuurlijk gekeken worden naar wat kan en wat niet kan.

Verloopintentie factoren

- Bent u tevreden over uw loon en waarom?

R: Eigenlijk wel, ik heb net promotie en opslag gehad dus het valt heel goed mee. Zeker voor de sector zit ik aan een conform voordeel dat ik als externe krijg.

- Krijgt u extralegale voordelen of promoties en in welke mate zijn ze belangrijk voor u?
(bedrijfswagen,gsm,laptop,hospitalisatieverzekering)

Ja, een auto, onbeperkte tankkaart, ecocheques, maaltijdcheques, verzekeringen, korting voor bepaalde producten of bedrijven, cadeaubonnen, cadeautjes zoals de trui die ik momenteel aan heb enzovoort dus ik heb zeker niet te klagen.

- Wat vindt u van de work-life balance die u momenteel heeft?

R: Momenteel valt dat heel goed mee, ik heb 's avonds bijna nooit werk. Er is wel ooit geweest dat er lange werkdagen waren maar nu is er een beleid dat als je shift voorbij is je laptop dicht gaat, je naar huis gaat en de volgende ochtend je gewoon verder gaat. In drukke periodes kan het wel zijn dat je eens wat langer werkt of op een zaterdag moet komen werken, maar dat is met de jaren wel verbeterd, nu is het redelijk gestabiliseerd.

- Vindt u de jobinhoud interessant en waarom?

R: Ja zeker, anders had ik het al die jaren niet gedaan. Enerzijds van mijn kant is het een heel groot en interessant bedrijf met veel interessante mensen die er werken. Ik heb ook mensen onder me die heel fijn zijn, correct werken met een goede communicatie naar elkaar toe. Ik geef hen dan de kans om te groeien, ook krijg ik zelf de kans om bij te leren en te groeien. Ik vind wel dat dat belangrijk is, maar je moet ook wel graag met mensen omgaan en op zoek willen gaan naar mensen of kansen.

- Vindt u dat het werk zinvol is en er een bepaald doel bereikt wordt?

R: Ja, zeker weten. Dat geeft ook motivatie om mijn werk graag te doen.

- Zijn er voldoende groeikansen mogelijk? Hoe merkt u dit?

R: Er wordt om de zoveel maanden individueel echt wel gekeken waar je staat en of er dingen zijn waar je tegenaan loopt. Ook om te polsen of je je taken beu bent of niet en als er extra dingen zijn die je wil bijleren, wordt daar wel veel rekening mee gehouden.

- Heeft het bedrijf opleidingen aangeboden?

R: Ja, je krijgt sowieso zowel van [REDACTED] als van [REDACTED] opleidingen als je hier start. Van [REDACTED] is dat eigenlijk een verwelkoming dag en dan verschillende opleidingsdagen voor de verschillende software, manier van werken, om eigenlijk volledig geïntroduceerd te raken met hoe dingen werken en wat belangrijk is. Dat zijn een dag of 12 denk ik dat dat was voor het eerste jaar, de eerste 10 zijn verspreid doorheen het jaar en de laatste 2 zijn dan op het einde van het jaar. Er wordt dan ook een extra opleiding voorzien in het eerste jaar die verplicht is voor de sector. Is wel interessant om de core mee te krijgen en in te zien wat belangrijk is zodat je weet waar je mee bezig bent.

- Is er een eerlijk klachtensysteem in het bedrijf?

R: Ja, bij [REDACTED] is er een klachtensysteem. De klanten kunnen via de website een formulier invullen, een apart team kan dit dan opvolgen en kijken wat er aan de hand is. Zelf kan ik mijn klachten doorgeven aan mijn leidinggevende, ze luisteren ook heel goed. We zijn er heel erg mee bezig, het is zelfs zo dat je ze anoniem kan indienen of naar een vertrouwenspersoon kan gaan om daar eens mee te babbelen. Zelfs psychologische begeleiding is een mogelijkheid, dus het is heel uitgebreid. Via [REDACTED] is het ook via mail dat je iets kan aanhalen maar is ook heel situationeel gebonden, als wij problemen hebben omtrent communicatie bijvoorbeeld dan gaan we eerst met de betrokkenen een gesprek proberen te voeren en kijken wat het probleem precies is en hoe we het kunnen oplossen.

- Voelt u zich gewaardeerd door het HR-bedrijf?

R: Ja, toch wel, ik ben al een paar keer kunnen doorgroeien, wat zeker wel leuk is. Ik heb ook wekelijkse meetings waar het dan over mijn proces met mijn eigen team gaat, met mijn manager, ze zijn er dus ook wel erg mee bezig. Er is dan ook om de drie maanden een soort van evaluatie om te kijken waar je mee bezig bent en wat belangrijk is voor jou en iedereen die hier rondloopt is ook super aanspreekbaar.

- Voelt u zich gewaardeerd door het logistiek bedrijf?

R: Ook wel, wij krijgen wel vaak dankjes. Ik heb al de regioverantwoordelijke van [REDACTED] voor de hele Benelux al op kantoor gehad omdat we genoeg mensen hadden gevonden om de zomer en Black Friday pieken op te vangen, hij kwam ons bijvoorbeeld bedanken hiervoor. Ze betrekken ons ook bij veel dingen zoals personeelsfeesten of een festival dat ze organiseren. Je voelt dat dus ook wel, ze zien je als iemand intern en ze kennen je ook bij naam, dat is heel tof.

- Maakt het bedrijf gebruik van prestatiebeoordelingssystemen?

R: Als je dan naar het monetaire kijkt, je krijgt wel bonussen, als je goed presteert dan zit er ook wel altijd iets aan verbonden.

- Wat zijn factoren waardoor u zich meer gemotiveerd voelt op de werkvloer? Zijn deze factoren eerder extrinsiek door bijvoorbeeld een beloning te kunnen verdienen of eerder intrinsiek doordat u er zelf voldoening uit haalt?

R: Ik denk dat dat beide wel is, ik ben iemand die heel doelgericht is. Ik moet me constant bezig kunnen houden zodat ik continu een doel heb. Het is een motivatie voor mij om het heel druk te

hebben zodat er meer bijkomt, dat is intrinsiek dan vooral. En extrinsiek ja, dat helpt ook enorm als je voelt dat je gewaardeerd bent natuurlijk. Ik denk de job die wij hebben, kan je op dit volume niet doen als je niet gewaardeerd wordt. Je moet er rekening mee houden dat het een bedrijf is dat denk ik tussen de 7000 en 8000 mensen telt en elk jaar komen er dan extra 500 contracten bij. Dat is dus wel enorm qua volumes dus dan moet je natuurlijk ook wel wat waardering krijgen. Wat ik ook wel merk is dat heel wat mensen hier werken voor de teamsfeer omdat het hier zo top is, dat is iets dat we vaak horen.

- Is er werkzekerheid en stabiliteit?

R: Ja, voor ons zeker. Ik merk dat wel in het team, als je het goed doet, dan kan je ook gewoon blijven. We zijn ook aan het uitbreiden geweest. Toen ik begon zaten we met 6 en nu staan we binnenkort met 19 man dus dat is wel leuk, dat toont wel dat er zekerheid is.

- Ondervindt u een hoge werkdruk en waarom?

R: Ik zou liegen als ik zei van niet, ik kan dat niet met cijfers zeggen maar als je kijkt naar [REDACTED] [REDACTED] zelf dan denk ik dat wij zorgen voor toch wel 1/3 van de omzet van de hele Benelux dus dat is wel heel wat druk op je schouders. Maar je moet het natuurlijk doen, bijvoorbeeld bij covid was het belangrijk om aan te geven aan [REDACTED] dat ze zich goed moeten voorbereiden omdat de volume terug ging komen. Maar als iets niet lukt is het wel jouw verantwoordelijkheid, stel er is een issue, je krijgt je personeel voor volgende week niet ingevuld, dan moet je dat gaan uitleggen. Als je met een project bezig bent, dan kan het ook wel redelijk druk zijn. We hebben bijvoorbeeld ook projecten lopen voor Engelstalige, deze mensen krijgen van [REDACTED] Nederlandse les. Er moet dan gekeken worden met de project managers hoe we dat gaan regelen, hoe ga je deze lessen invullen en hoe ga je deze mensen beoordelen of ze uiteindelijk voldoende Engels en Nederlands spreken. Je moet deze mensen dan ook volgen en het is best wel veel druk om tegen iemand met een hoge functie te zeggen dat het moeilijk zal gaan door bijvoorbeeld problemen die ze ondervinden met de taal. Het is een uitdaging maar het is wel geweldig, ze nemen honderden mensen aan die de lokale taal niet spreken en starten een project op zodat deze mensen les kunnen krijgen. Dat is een engagement voor mensen die niet makkelijk werk vinden.

- Heeft u ooit de intentie gehad om van job te veranderen?

Waarom wel/niet?

Welke (eerder genoemde) factoren zouden hier een rol bij spelen?

R: Ik heb wel aanbiedingen gehad en als je die krijgt dan ga je wel eens luisteren hoe het zit bij hen maar echt bewust gaan zoeken heb ik nog niet gedaan. Ik heb zelfs in het team eigenlijk gemerkt dat we heel stabiel zijn, 1 of 2 mensen ben ik tegengekomen die zijn opgestapt omdat ze een andere job hebben gevonden in die 5 of 6 jaar tijd. Mensen die een kind krijgen of gaan verhuizen bijvoorbeeld heb je wel eens voorgehad maar echt een andere job waren het enkel 2 personen tot nu toe. Ik denk bij mij dat als het heel rustig zou worden voor meer dan een jaar, dan zou ik dat nog overwegen misschien. Voor mijn loon zou ik dat niet per se doen, dat zou geen doorslag zijn. Het zal voor mij vooral de jobinhoud zijn of als ik in een hogere rol ga beginnen met meer uitdagingen, maar hier heb ik die kans wel altijd gehad. Stel dat ik hier over 3 jaar in dezelfde functie zit en ik verveel mij, dan zou ik wel van job veranderen.

- o Vindt u dat uw leeftijd hier (ook) een rol bij speelt en waarom?

R: Ik heb het gevoel van niet, ik ben niet zo oud. Ik denk dat ik rond de leeftijd zit waar de meesten wel wat promotie beginnen te maken. Ik denk dat er niet echt naar gekeken wordt, ben je de juiste persoon op de juiste plaats dan is het oké. Ik denk dat als ik bijvoorbeeld 50 was en ik ben gesetteld, voor sommige bedrijven merk je dan wel en je ziet ook in de statistieken dat het moeilijker is om werk te vinden als je ouder bent dus ik denk wel dat dat een rol zou spelen. Ik zou dan zelf anders denken over het stappen naar een andere job, ook misschien eventuele moeilijkheden die ik denk dat ik ga ondervinden waardoor ik minder snel de keuze om van job te veranderen zou maken.

Partnerschap

HR- bedrijf / Tewerkgestelde bedrijf

- Wat vindt u van de werksfeer?

R: Is heel goed, we hebben heel toevallig gisteren nog een opleiding gehad dus één van de feedbackmomenten. Daar is uitgekomen dat het heel goed gaat. Je gaat wel af en toe een issue hebben als je elke dag samenwerkt, maar dat is normaal. Naar mijn mening gaat het dus zoals ik zei wel goed.

- Hoe is uw relatie met uw collega's?
- Hoe en hoe vaak bent u in contact met uw collega's? Hoe verloopt de samenwerking?

R: Ja, dat is elke dag. Zeker in mijn rol is dat heel belangrijk omdat ik moet coördineren.

- Hoe verloopt de communicatie met het management? Vindt u dat er open gecommuniceerd wordt door het management?

R: Eigenlijk heel goed, ik spreek ze elke dag. Het management zit ook vaak gewoon langs mij in het kantoor of tijdens meetings en er is dus ook een vlotte communicatie.

- Hoe worden conflicten meestal opgelost?

R: Er zijn er niet zo veel maar meestal wordt het gewoon opgelost door te babbelen en te kijken wat er aan de hand is. De laatste keer dat dat is gebeurd kan ik me zelfs niet herinneren.

- Zijn er dingen die beter kunnen?

R: Ik denk IT-gewijs dat het beter kan, sommige programma's blijven hangen bijvoorbeeld en dan kunnen wij ook niet verder. Dus de communicatie met het IT-team en de urgentie daarrond kan wel wat beter.

Logistiek bedrijf / Uitbestedende bedrijf

- Wat vindt u van de werksfeer?

R: Heel goed. Je hebt natuurlijk wel meetings waar je in zit en je moet zeggen: zo gaat dat niet maar het moet zo, dat ga je overal hebben. Een voorbeeld van deze week is dat de HR VP in een meeting was en dringend door moest gaan doordat er iemand van haar team vast zat en een aantal vragen had, als je dat gewoon toelicht dan kan dat wel gewoon maar er wordt dan wel de vraag gesteld of zij voldoende informatie mee heeft gekregen van de meeting. Er wordt dan niet een opmerking gegeven hoe ze naar hun teamlid durven gaan, ik hoor wel dat dit bij andere klanten gedaan wordt maar bij ons is dat dus niet het geval.

- Hoe is uw relatie met uw collega's?

R: Een goede communicatie, er wordt geluisterd naar elkaar en we zijn heel close met elkaar.

- Hoe en hoe vaak bent u in contact met uw collega's? Hoe verloopt de samenwerking?

R: Elke dag wel, ja. Het is een vlotte samenwerking doordat we zo transparant zijn met elkaar.

- Kunt u bij collega's terecht met problemen waar u tegenaan loopt?

R: Zeker weten, we zitten ook vaak samen op kantoor dus dat maakt het ook makkelijker om vragen te stellen.

- Hoe verloopt de communicatie met het management?

R: Ook heel goed, zoals ik zei zitten ze ook gewoon bij mij op kantoor dus we zien elkaar gewoon als goede collega's. De ene dag had ik onze Unit Manager, die rechtstreeks onder het management van België, op kantoor langs me zat en kan ik dus ook gewoon mee babbelen. Het is dus heel open en dat voel je ook wel dat je bij iedereen terecht kunt, dat geeft dat gevoel van waardering toch wel.

- Hoe worden conflicten meestal opgelost?

R: Er wordt altijd geluisterd naar elkaar.

Verloopintentie door partnerschap

- Vindt u dat collega's een grote rol spelen bij de keuze om van job te veranderen en waarom?

R: Ik denk wel als je in een team moet zitten waar dat je met niemand om kan gaan of waar het super slecht gaat, dat je dat niet volhoudt. Als elke dag er grijs uit ziet en waar je met niemand kan babbelen, dan kan je dat niet volhouden. Je job kan zo leuk zijn als je wil, je houdt dat alsnog niet vol.

- In welke mate speelt informatiedeling en steun van het management een rol bij deze keuze?

R: Ook wel heel belangrijk, dat geeft veel werkzekerheid, stabiliteit en soms ook waardering dat je één van hen bent en dat ze rekening met je houden.

Extra

- Is er nog iets dat u wenst toe te voegen?

R: Om een samenvatting te geven: ik ben heel tevreden over mijn job, het is heel uitdagend en ik denk ook wel dat we bij de betere zitten qua klant en werkgever, wat ook wel heel fijn is.

Bijlage 6:

Interview 4

Inleidende vragen

- Kunt u zichzelf kort voorstellen?

R: Ik ben [REDACTED], ik heb vooral ervaring opgebouwd bij [REDACTED], een sociaal secretariaat, dan ben ik bij [REDACTED] terechtgekomen. En persoonlijk in het kort: ik ben getrouwd en heb een kat.

- Wat is uw leeftijd?

R: Ik ben 29 jaar.

- Heeft u kinderen? **Zo ja**, hoeveel en hoe oud zijn ze?

Ik heb een kindje onderweg.

Werkleven

- In welk HR-bedrijf werkt u?

R: [REDACTED], dat is een onderdeel van [REDACTED]. Wij worden geoutsourced naar de klant, mijn klant is [REDACTED].

- Hoe lang werkt u al in hetzelfde HR-bedrijf?

R: 2 jaar.

- Welke functie heeft u en welke taken oefent u precies uit binnen uw job?

R: Ik werk aan de loon- en personeelsadministratie dus vooral de payroll.

- Waarom heeft u voor uw huidige beroep gekozen?

R: Ik heb bij [REDACTED] lang bij één klant gewerkt en voelde me daar een beetje uitgekeken op die job. Ik wou meer ervaring opdoen en groeien als consultant omdat je dan ook verschillende richtingen uit kunt en inzien wat je sterke punten zijn. Je krijgt er veel kansen, ook al had je daarvoor niet zoveel ervaring. Ik heb bijvoorbeeld nog nooit een teamlead functie uitgevoerd, maar toch zagen ze potentieel in mij.

- Hoe lang werkt u al in het logistiek bedrijf (waar u naar uitbesteed wordt)?

R: Sinds september 2021.

- Hoe lang duren deze contracten ongeveer/Hoe lang wordt u ongeveer uitbesteed?

R: Initieel zou het een opdracht zijn van 3 maanden maar het contract is verlengd tot nu.

- Hoe vaak wordt u uitbesteed?

R: Dat hangt af van bedrijf tot bedrijf en hoe lang de contracten duren.

- Hoeveel dagen per week werkt u?

R: Ik werk voltijds, 5 dagen.

- Kan u zelf uw werkuren bepalen?

R: Dat zijn de uren die de klant vraagt, maar [REDACTED] is heel flexibel, je plant je dagen zelf in.

- Waar bevindt u zich tijdens het werken? In het HR-bedrijf of logistiek bedrijf?

R: Ik bevind mij buiten de opleidingen nooit bij [REDACTED], dus het is wel altijd de bedoeling dat we bij de klant zitten.

- Hoe vaak werkt u van thuis uit?

R: Ik werk 4 dagen van thuis uit en 1 dag op kantoor bij de klant.

Verloopintentie factoren

- Bent u tevreden over uw loon en waarom?

R: Ik ben zeker tevreden, ik vind het een allesomvattend pakket. Je ziet jezelf stijgen als je je best doet, dus qua loon voel ik me heel gewaardeerd binnen ■■■.

- Krijgt u extralegale voordelen of promoties en in welke mate zijn ze belangrijk voor u? (bedrijfswagen,gsm,laptop,hospitalisatieverzekering)

R: Ja, wij hebben maaltijdcheques, een bedrijfswagen en tankkaart, onkostenvergoeding, hospitalisatie en groepsverzekering.

- Wat vindt u van de work-life balance die u momenteel heeft?

R: Ik vind die eigenlijk heel goed wat ik eigenlijk niet had verwacht bij een functie als consultant. Zeker omdat ze altijd aangeven dat je verre afstanden moet doen en dat een klant ook verder kan liggen dan nu. Ik doe wel veel thuiswerk en dat dit meer en meer als normaal gezien wordt, maar ik weet wel dat het anders kan zijn dan de situatie waar ik me nu in bevindt. Mijn vorige project was wel verder weg en moeilijker te bereiken maar dat nemen we erbij.

- Vindt u de jobinhoud interessant en waarom?

R: Ik vind het zeker interessant, ik leer nog steeds elke dag bij. Ook omdat het een paritair comité is waar ik nog nooit eerder voor had gewerkt. In de logistiek is het toch wel iets apart, dat maakt het zeer boeiend.

- Vindt u dat het werk zinvol is en er een bepaald doel bereikt wordt?

R: Ja, tuurlijk vind ik dat. Ook omdat je met mensen bezig bent, je zorgt dat hun loon betaald wordt en dat je collega's efficiënter kunnen werken.

- Zijn er voldoende groeikansen mogelijk? Hoe merkt u dit?

R: Ja, toch wel. Ik ben gestart in een functie als administratief HR en nu heb ik mogen doorgroeien, ze zien dus wel het potentieel en duwen je in die richting. Collega's zorgen dan wel voor die push.

- Heeft het bedrijf opleidingen aangeboden?

Zo ja, welk bedrijf?

R: ■■■ doet dat zeker, je hebt een online platform waar je je altijd kunt inschrijven als je interesse hebt in een specifieke opleiding. Ook als je geïnteresseerd bent in iets maar het zit er niet tussen, dan kan je dat ook altijd aangeven. Van de klant zelf niet, nee. Ik weet dat de collega's intern wel opleidingsmogelijkheden hebben maar qua budget denk ik niet dat het de bedoeling is dat er voor mij een extra kost bij komt voor een opleiding.

- Is er een eerlijk klachtensysteem in het bedrijf?

R: Bij ■■■ ga je dan eerder naar je loyalty manager die je hebt. Bij ■■■ is er ook zeker wel een persoon waar je bij terecht kan, ja.

- Voelt u zich gewaardeerd door het HR-bedrijf?

R: Ja, hoor. Wij hebben ook altijd driehoeksgesprekken, daar voel ik me dus ook wel zeker gewaardeerd door de opmerkingen die daar naar boven komen. Dat zijn verschillende aspecten, hoe je werkt of een jaarlijkse beoordeling qua loon.

- Voelt u zich gewaardeerd door het logistiek bedrijf?

R: Ook, hoor. Ze zijn heel tevreden over mij, anders zou het contract ook niet verlengd worden denk ik.

- Maakt het bedrijf gebruik van prestatiebeoordelingssystemen?

R: Nee, daar gaan ze niet naar kijken. Je hebt wel je jaarlijkse beoordeling maar het is niet dat je daarop afgekeurd wordt.

- Wat zijn factoren waardoor u zich meer gemotiveerd voelt op de werkvloer?

R: De collega's waar je toch wel enthousiast over bent om hen te kunnen helpen, dat is de voornamelijkste factor.

- Zijn deze factoren eerder extrinsiek door bijvoorbeeld een beloning te kunnen verdienen of eerder intrinsiek doordat u er zelf voldoening uit haalt?

R: Zelfvoldoening is zeker het belangrijkste voor mij. Een beloning is zeker mooi meegenomen maar dat gaat er niet voor zorgen dat ik mij anders zal inzetten omdat ik zelf wel hoge eisen voor mezelf leg.

- Is er werkzekerheid en stabiliteit?

R: Absoluut, dat was ook een beetje mijn angst voor mijn overstap van mijn vorige werkgever naar nu. We merken nu ook wel dat we nog steeds groeien als bedrijf dat dus wel voor werkzekerheid zorgt.

- Ondervindt u een hoge werkdruk en waarom?

R: Ja, zeker wel maar ik presteer wel graag onder druk, ik heb dat nodig. Ik heb liever dat het te veel is in plaats te vragen of er nog extra taken zijn.

- Heeft u ooit de intentie gehad om van job te veranderen?
Waarom wel/niet?

R: Nee, eigenlijk niet.

Welke (eerder genoemde) factoren zouden hier een rol bij spelen?

R: Mijn gezin bijvoorbeeld. Op dit moment heb ik niet echt een bepaald uur waarop ik bijvoorbeeld thuis moet zijn, maar in de toekomst zou dat wel kunnen zijn. Vaak zijn consultants vooral het jongere publiek, wie weet zal dat ooit anders zijn.

- o Vindt u dat uw leeftijd hier (ook) een rol bij speelt en waarom?

R: Ik denk dat eerlijk gezegd wel, bij outsourcing hou je er rekening mee dat je soms klanten hebt die verder gevestigd zijn en de reistijd dan ook wel langer is. Op dit moment heb ik daar geen problemen mee, maar als je een stabiel gezin hebt bijvoorbeeld, dan kan het dat je prioriteiten natuurlijk ergens anders liggen.

Partnerschap

HR- bedrijf / Tewerkgestelde bedrijf

- Wat vindt u van de werksfeer?

R: Wij staan enkel in contact met de loyalty manager, dat is je leidinggevende maar verder eigenlijk met de rest niet heel vaak enkel om vragen te stellen af en toe.

- Hoe is uw relatie met uw collega's?

R: Goed, er wordt open gecommuniceerd met elkaar en vragen gesteld aan elkaar.

- Hoe en hoe vaak bent u in contact met uw collega's? Hoe verloopt de samenwerking?

R: Als er zich problemen voordoen of je hebt een vraag. Wij hebben een speak app, je kunt dat vergelijken met een Facebook met de werkvloer, zo staan we wel in contact met de collega's maar dat is dus niet fysiek.

- Kunt u bij collega's terecht met problemen waar u tegenaan loopt?

R: Ja, zeker. Wel niet fysiek, gewoon via het platform.

- Hoe verloopt de communicatie met het management?

R: Ook goed.

- Vindt u dat er open gecommuniceerd wordt door het management?

R: Ja, zeker. Via het platform zijn ze altijd makkelijk bereikbaar ook.

- Hoe worden conflicten meestal opgelost?

R: Geen idee, als werknemer kan ik alleen zeggen dat ik nooit conflicten heb ondervonden.

Logistiek bedrijf / Uitbestedende bedrijf

- Wat vindt u van de werksfeer? Hoe is uw relatie met uw collega's?

R: Binnen het team niet altijd even aangenaam. Je hebt oudere en jongere werknemers en je merkt wel dat er twee groepen zijn dus dat is niet altijd leuk, je hebt het liefst gewoon dat iedereen overweg kan met elkaar.

- Hoe en hoe vaak bent u in contact met uw collega's? Hoe verloopt de samenwerking?

R: Dagelijks via Teams en 1 keer per week op kantoor.

- Kunt u bij collega's terecht met problemen waar u tegenaan loopt?

R: Absoluut, ja. Zowel bij collega's als bij de leidinggevende, ze zijn heel open.

- Hoe verloopt de communicatie met het management?
- Hoe worden conflicten meestal opgelost?

R: Als er dat zich voordoet wordt dat meestal fysiek babbelend opgelost.

- Vindt u dat er open gecommuniceerd wordt door het management?

R: Ja, het management zijn Nederlanders en die zijn vaak spontaner dus dat is wel fijn. Ik apprecieer dat enorm.

- Zijn er dingen die beter kunnen?

R: Ja, de twee groepen of een veel voorkomend probleem is bijvoorbeeld ook communicatie. Het kan bijvoorbeeld dat iets voor iemand anders vanzelfsprekend is maar voor mij toch niet zo helder is of omgekeerd qua werk. Ik verwerk bijvoorbeeld iets op een manier, maar er is geen handleiding is of iets, dan is dat moeilijker om over te nemen.

Verloopintentie door partnerschap

- Vindt u dat collega's een grote rol spelen bij de keuze om van job te veranderen en waarom?

R: Dat is zeker zo, als externe kan je daar nog wel wat los van zitten omdat je weet dat er een einde aan je opdracht gaat komen in de toekomst maar als je dat gaat moeten doen voor de rest van je leven dan zou ik niet blijven als ik moeilijke of minder fijne collega's had.

- In welke mate speelt informatiedeling en steun van het management een rol bij deze keuze?

R: Is ook een factor, dat zorgt ervoor dat je mee geïntegreerd bent ondanks het feit dat je een externe persoon bent. Ik vind niet dat ik als extern gezien wordt, ik voel me ook een deel van de groep.

Bijlage 7:

Interview 5

Inleidende vragen

- Kunt u zichzelf kort voorstellen?

R: Ik ben [REDACTED], ik werk sinds 2004 als HR-consultant. Ik heb master in de geschiedenis gedaan. Ik heb verschillende jobs gedaan, als gids, journalist en leraar gewerkt. Ik heb 7 jaar gewerkt voor [REDACTED] en erna als consultant voor [REDACTED]. Sindsdien geoutsourced geweest naar verschillende bedrijven, ik zit momenteel aan mijn 21^{ste} opdracht.

- Wat is uw leeftijd?

R: Ik ben 53 jaar.

- Heeft u kinderen? **Zo ja**, hoeveel en hoe oud zijn ze?

R: Ik heb 3 kinderen, ondertussen 23, 22 en 17 jaar.

Werklevens

- In welk HR-bedrijf werkt u?

R: Ik werk voor [REDACTED].

- Hoe lang werkt u al in hetzelfde HR-bedrijf?

R: Ik ben al sinds 2004 tewergesteld bij het bedrijf.

- Welke functie heeft u en welke taken oefent u precies uit binnen uw job?

R: Ik word uitgestuurd naar bedrijven, ofwel ter vervanging van iemand ofwel voor een project. Dat kan voor generalistische HR zijn, HR General Business Partner of HR-projecten of recruiting en selectie. We kijken eerst naar wat ik wil doen en welk opdracht er precies past bij mij.

- Waarom heeft u voor uw huidige beroep gekozen?

R: Ik ben er toevallig in gerold.

- Hoe lang werkt u al in het logistiek bedrijf (waar u naar uitbesteed wordt)?

R: Ik heb er 5 maanden lang gewerkt.

- Hoe lang duren deze contracten ongeveer/Hoe lang wordt u ongeveer uitbesteed?

R: Dat kan ook voor een aantal weken zijn, er is geen minimum termijn op. Het varieert tussen de 3 maanden of 5 jaar voor mij of soms zelfs meer. Ik heb ook collega's die 10 jaar bij eenzelfde klant zitten. Van te voren werd er ingeschat dat ik er ging zijn om een tijdelijke nood op te vangen, de reden daarvoor was dat de HR-manager ontslag had genomen. Men zocht een oplossing, zo kregen zij dan ook de tijd om zich te organiseren op vlak van HR voor in de toekomst. Ze hebben dan besloten om op een andere manier de taken te organiseren en in de tussentijd de taken lopend te houden.

- Hoe vaak wordt u uitbesteed?

R: Wanneer een project afloopt, begint meestal de volgende.

- Hoeveel dagen per week werkt u?

R: 5 dagen per week.

- Kan u zelf uw werkuren bepalen?

R: Wij hebben onze eigen werkuren, dat is niet zo strict. Wij werken 40 uren, 8 uur per dag. Ik heb ook bij klanten gewerkt waar ze minder dan 8 uur werken maar dan werk ik wel 8 uur per dag.

- Waar bevindt u zich tijdens het werken? In het HR-bedrijf of logistiek bedrijf?

R: Bij de klant.

- Hoe vaak werkt u van thuis uit?

R: Als dat een gewoonte is bij de klant, dan wel ja.

Verloopintentie factoren

- Bent u tevreden over uw loon en waarom?

R: Ik ben tevreden over mijn loon, ja.

- Krijgt u extralegale voordelen of promoties en in welke mate zijn ze belangrijk voor u? (bedrijfswagen,gsm,laptop,hospitalisatieverzekering)

R: Ja, een wagen, gsm en abonnement, ecocheques, maandelijkse onkostenvergoeding, maaltijdcheques, hospitalisatieverzekering, groepsverzekering...

- Wat vindt u van de work-life balance die u momenteel heeft?

R: Dat hangt af van welke opdracht je in zit, het kan zijn dat er drukkere opdrachten zijn waardat dat moeilijk is. Het is wel veel geweest bij mij waardat dat niet mogelijk was. Maar ook heb je opdrachten waar het perfect onder controle is, dat is bedrijfsafhankelijk.

- Vindt u de jobinhoud interessant en waarom?

R: Zeker.

- Vindt u dat het werk zinvol is en er een bepaald doel bereikt wordt?

R: Je doelen hangen af van de opdracht die je krijgt. Ik vind van wel.

- Zijn er voldoende groeikansen mogelijk? Hoe merkt u dit?

R: Nee. Als je bedoelt als HR-consultant, ofwel ben je HR-consultant ofwel ben je Senior HR-consultant. Goh ja nee, eigenlijk wel. Inhoudelijk kan je bijvoorbeeld starten als medewerker recruiting en selectie maar erna kan je wel breder gaan en de kans krijgen om een aantal opleidingen te volgen binnen bepaalde beperkingen.

- Heeft het bedrijf opleidingen aangeboden?

R: Ja, je kan een opleiding meevolgen bij de klant, soms kan dat. Soms worden consultants daarvoor echter uitgesloten en kan dat niet. Binnen [REDACTED] kan je ook wel opleidingen volgen.

- Is er een eerlijk klachtensysteem in het bedrijf?

R: Ja, er zijn vertrouwenpersonen aanwezig in het bedrijf. Bij [REDACTED] ben ik nooit aanwezig, tenzij dat ik in intermissie ben, tussen 2 opdrachten in. Door corona en het thuiswerken was het ook niet de bedoeling dat je op kantoor bent. Als ik iets kwijt wil kan ik naar mijn leidinggevende of naar de vertrouwenspersoon. Zowel in het HR-bedrijf als het logistiek bedrijf.

- Voelt u zich gewaardeerd door het HR-bedrijf?

R: Ja.

- Voelt u zich gewaardeerd door het logistiek bedrijf?

R: Ja, dankzij de feedback.

- Maakt het bedrijf gebruik van prestatiebeoordelingssystemen?

R: Performance management, evaluatiegesprekken.. dit gebeurt allemaal. De gesprekken gebeuren 2 keer per jaar maar je moet natuurlijk niet een half jaar wachten om iemand feedback te geven dus dat gebeurt ook wel. Bij [REDACTED] krijgen we een feedback telkens feedback als je een opdracht hebt beëindigd en daar bovenop ook nog een feedbackmoment 1 keer per jaar.

- Wat zijn factoren waardoor u zich meer gemotiveerd voelt op de werkvloer?

R: Van de inhoud en de variatie van de job krijg ik motivatie.

- Zijn deze factoren eerder extrinsiek door bijvoorbeeld een beloning te kunnen verdienen of eerder intrinsiek doordat u er zelf voldoening uit haalt?

R: Vooral intrinsieke motivatie.

- Is er werkzekerheid en stabiliteit?

R: Ja, ik vind van wel. Je weet natuurlijk niet wat de toekomst brengt maar ik ben al zoveel jaren tewerkgesteld en ben nog nooit zonder werk geweest.

- Ondervindt u een hoge werkdruk en waarom?

R: Dat kan best wel, ja. De reden dat ze ons inschakelen wil niet zeggen dat het fantastisch loopt, de werkdruk is dus redelijk hoog. Een hoge werkdruk geeft me geen motivatie maar er zijn natuurlijk altijd grenzen.

- Heeft u ooit de intentie gehad om van job te veranderen?
Waarom wel/niet?

R: Ja, het feit dat het soms ook wel lastig is om telkens van bedrijf, context, collega's, procedures, werkinstrumenten te veranderen. Je wil liever op lange termijn iets opbouwen in plaats van telkens opnieuw te beginnen.

- Vindt u dat uw leeftijd hier (ook) een rol bij speelt en waarom?

R: Ik denk het wel, ja. Ik heb dat zelf ook, bij het ouder worden, dat ik begin te denken dat ik het beu word om me telkens weer voor te stellen, de nieuweling te zijn en me steeds te moeten bewijzen. Dat ik liever verder wil werken op hetgene dat ik zelf al heb opgebouwd. En ook meer stabiele werk. In het begin had ik dat niet maar hoe ouder ik word, hoe meer ik dat gevoel wel heb, ja.

Partnerschap

HR- bedrijf / Tewerkgestelde bedrijf

- Wat vindt u van de werksfeer? Hoe is uw relatie met uw collega's?

R: Ik ben er niet vaak maar de sfeer zit wel goed, af en toe kom ik in contact met de mensen. Het is wel een goede werksfeer.

- Hoe en hoe vaak bent u in contact met uw collega's? Hoe verloopt de samenwerking?

R: Wij komen sowieso 3 keer op een jaar samen. Als ik in opdracht ben dan zie ik ze weinig. Tussen 2 opdrachten door is het contact wel intenser omdat je dan interne taken krijgt tot je volgende opdracht.

- Kunt u bij collega's terecht met problemen waar u tegenaan loopt?

R: Wij hebben een WhatsApp groep sinds een jaar, daar worden vaak vragen in gesteld. Ik heb er ook al gebruik van gemaakt. De development manager brengt je dan soms in contact met collega's ook, dan bel je er ook mee bijvoorbeeld. Dat kan wel handig zijn.

- Hoe verloopt de communicatie met het management?

R: Goed.

- Vindt u dat er open gecommuniceerd wordt door het management?

R: Ja, wat dat ze willen zeggen, zeggen ze gewoon.

- Hoe worden conflicten meestal opgelost?

R: Er zijn nooit conflicten geweest bij mij, nee.

Logistiek bedrijf / Uitbestedende bedrijf

- Wat vindt u van de werksfeer?

R: Goed. Ik vind het niet echt sectorgebonden, al hoewel... veel hangt af van de persoonlijkheden van het management. Wie het leidt, in welke stijl het geleid wordt. Logistieke sector is wel veel Just In Time, er ligt veel druk achter. Dat is meestal door mensen die vrij direct te werk gaan, meestal zit de sfeer er wel heel dynamisch in. Er kan ook wel druk achter zitten. Soms heb je wel iets van oké, vlug naar je resultaten gaan. Omdat het nu eenmaal in logistiek is, dat er niet altijd veel tijd is om na te denken of om te zien wat de procedures zijn en dergelijke. Tenzij dat er procedures nodig zijn, natuurlijk. Kwa sfeer, ja, vaak een dynamische no-nonsense sfeer. Maar zoals ik zie, hangt veel af van de persoonlijkheden en hoe de leidinggevende omgaat met de mensen.

- Hoe is uw relatie met uw collega's?

R: Ook wel goed, geen problemen mee.

- Hoe en hoe vaak bent u in contact met uw collega's? Hoe verloopt de samenwerking?

R: Ik ben dagelijks in contact met mijn collega's, ja.

- Kunt u bij collega's terecht met problemen waar u tegenaan loopt?

R: Ja, het is te zien ook welk probleem maar er is veel bespreekbaar.

- Hoe verloopt de communicatie met het management?

R: Ook afhankelijk van het bedrijf maar is wel vlotter en professioneel. Soms wat minder professioneel, maar zeker in een logistiek bedrijf is dat vrij spontaan.

- Hoe worden conflicten meestal opgelost?

R: Nog nooit meegemaakt dus ik weet het niet.

- Vindt u dat er open gecommuniceerd wordt door het management?

R: Ja, dat wel.

- Vindt u dat u als extern behandeld wordt of voelt u zich een deel van het team?

R: Binnen de meeste bedrijven voelt je je wel als een deel van het team.

Verloopintentie door partnerschap

- Vindt u dat collega's een grote rol spelen bij de keuze om van job te veranderen en waarom?

R: Ja, als je een probleem zou hebben met collega's bij de klant en het is niet op te lossen zelfs nadat je in gesprek bent gegaan, dan kan je altijd naar r[REDACTED] gaan naar de

leidinggevende om te veranderen van opdracht. Op die manier wordt het dan opgelost, dat speelt dus eigenlijk niet echt een rol bij collega's bij de klant. Als je nu problemen zou hebben met collega's bij [REDACTED] zelf, dat is iets anders. Daar zou je het ook nog kunnen bespreken met de leidinggevende, vertrouwenspersoon of met de persoon zelf, maar als er geen oplossing is dan zou dat wel een reden kunnen zijn om te veranderen van job, ja.

- In welke mate speelt informatiedeling en steun van het management een rol bij deze keuze?

R: o

Extra

- Is er nog iets dat u wenst toe te voegen?

R: Nee, niet echt.

Bijlage 8:

Interview 6

Inleidende vragen

- Wat is uw naam?

R: Mijn naam is [REDACTED].

- Wat is uw leeftijd?

R: Ik ben inmiddels 55 jaar.

- Heeft u kinderen? **Zo ja**, hoeveel en hoe oud zijn ze?

R: Ja, 2 kinderen.

Werkleven

- In welk HR-bedrijf werkt u?

R: Ik werk voor [REDACTED].

- Hoe lang werkt u al in hetzelfde HR-bedrijf?

R: 11 jaar.

- Welke functie heeft u en welke taken oefent u precies uit binnen uw job?

R: Ik oefen allerlei taken uit, afhankelijk van de noden van de klant zoals bijvoorbeeld HR Business Partner dat zich baseert op het behouden van stabiliteit na het doorvoeren van belangrijke beslissingen. Ook kan ik bijvoorbeeld instaan voor interim management, dan staan wij in voor het voorzien van genoeg werkkrachten.

- Waarom heeft u voor uw huidige beroep gekozen?

R: Ik vond het interessant om te doen.

- Hoe lang werkt u al in het logistiek bedrijf (waar u naar uitbesteed wordt)?

R: Inmiddels 6 maanden.

- Hoe lang duren deze contracten ongeveer/Hoe lang wordt u ongeveer uitbesteed?

R: Hangt er vanaf hoe lang het bedrijf je nodig heeft. Mijn opdracht van nu was een opdracht van 6 maanden maar die wordt verlengd .

- Hoe vaak wordt u uitbesteed?

R: Dat kan ik zo niet zeggen maar contracten duren wel lang, mijn kortste opdracht duurde 4 maanden.

- Hoeveel dagen per week werkt u?

R: 5 dagen per week.

- Kan u zelf uw werkuren bepalen?

R: Nee, dat is afhankelijk van het bedrijf waar ik naar geoutsourced wordt.

- Waar bevindt u zich tijdens het werken? In het HR-bedrijf of logistiek bedrijf?

R: Het logistiek bedrijf dus bij de klant.

- Hoe vaak werkt u van thuis uit?

R: Dat is meestal 1 of 2 keer per week.

Verloopintentie factoren

- Bent u tevreden over uw loon en waarom?

R: Ja, ik ben vrij tevreden. Heb doorheen de jaren ook opslag gekregen.

- Krijgt u extralegale voordelen of promoties en in welke mate zijn ze belangrijk voor u? (bedrijfswagen,gsm,laptop,hospitalisatieverzekering)

R: Ja, zeker. Heb bijvoorbeeld een bedrijfswagen en laptop gekregen.

- Wat vindt u van de work-life balance die u momenteel heeft?

R: Ik vind die wel goed, ik neem mijn job niet mee naar huis.

- Vindt u de jobinhoud interessant en waarom?

R: Ja, heel interessant. HR was altijd een vakgebied dat mij interesseerde.

- Vindt u dat het werk zinvol is en er een bepaald doel bereikt wordt?

R: Ja, ook. Als ik dat niet zou vinden, zou ik hier na zoveel jaren niet staan. Ik denk dat dat ergens wel nodig is om een houvast te hebben, dit is met elke job dus niet enkel met HR.

- Zijn er voldoende groeikansen mogelijk? Hoe merkt u dit?

R: Ik vind van wel, ik heb voldoende groeikansen gehad. Vooral als je je specialiseert in andere dingen bij verschillende klanten. Dan zie je een beetje van alles.

- Heeft het bedrijf opleidingen aangeboden?

R: Ja, [REDACTED] biedt wel een paar keer per jaar opleidingen aan. En de opleidingen van het logistiek bedrijf hangen echt af van bedrijf tot bedrijf. Je hebt bedrijven die er veel belang aan hechten dat we mee zijn en meegenomen worden in het dagelijkse proces en andere die er minder belang aan hechten.

- Is er een eerlijk klachtensysteem in het bedrijf?

R: Ja, je kan anoniem klachten indienen wanneer je maar wil per mail. Heb het zelf gelukkig wel nooit moeten doen, ik spreek mensen liever aan als ik iets te zeggen heb.

- Voelt u zich gewaardeerd door het HR-bedrijf?

R: Ja, zeker. Ik voel me een deel van de groep.

- Voelt u zich gewaardeerd door het logistiek bedrijf?

R: Ook wel, ja.

- Maakt het bedrijf gebruik van prestatiebeoordelingssystemen?

R: Nee, je krijgt enkel feedback maar echt een systeem ligt daar niet achter, nee.

- Wat zijn factoren waardoor u zich meer gemotiveerd voelt op de werkvloer?

R: Positieve feedback van de klant zelf en van mijn werkgever geeft mij motivatie.

- Zijn deze factoren eerder extrinsiek door bijvoorbeeld een beloning te kunnen verdienen of eerder intrinsiek doordat u er zelf voldoening uit haalt?

R: Intrinsiek, natuurlijk. Ik zou geen nee zeggen tegen het extrinsieke, maar op lange termijn moet je wel een doel voor ogen hebben die je altijd wil halen.

- Is er werkzekerheid en stabiliteit?

R: Ja, anders zou ik niet zo lang kunnen werken in deze sector en functie.

- Ondervindt u een hoge werkdruk en waarom?

R: Enorm, maar ik ben er wel altijd voor geweest. Een saaie of rustige job was nooit iets voor mij.

- Heeft u ooit de intentie gehad om van job te veranderen?

Waarom wel/niet?

R: Ik wou een 10-tal jaren terug als zelfstandige HR-werker beginnen met de ervaringen die ik heb verworven maar de sector verlaten of een totaal andere functie wou ik nooit doen, nee.

- Welke (eerder genoemde) factoren zouden hier een rol bij spelen?

R: Geen motivatie of doelen meer hebben, je job beu zijn, verandering willen... maar dankzij de verschillende opdrachten vind ik wel dat dit bij mij nooit is voorgekomen.

- Vindt u dat uw leeftijd hier (ook) een rol bij speelt en waarom?

R: Ik begin wel naar een vaste structuur te zoeken nu ik al bijna 60 ben en op pensioen zal gaan, niet per se door de jobinhoud maar door de steeds veranderende omgeving.

Partnerschap

HR- bedrijf / Tewerkgestelde bedrijf

- Wat vindt u van de werksfeer?

R: Niks mis mee, zijn fijne mensen en fijne collega's.

- Hoe is uw relatie met uw collega's?

R: Goed.

- Hoe en hoe vaak bent u in contact met uw collega's? Hoe verloopt de samenwerking?

R: Bwa, niet vaak hoor. Ik zie ze vaker via Teams dan dat ik ze fysiek zie. Of dagelijks voor vragen via mail.

- Kunt u bij collega's terecht met problemen waar u tegenaan loopt?

R: Ja, wij vallen elkaar altijd lastig als we met vragen zitten, haha.

- Hoe verloopt de communicatie met het management?

R: Zoals het hoort te zijn, vlotjes.

- Vindt u dat er open gecommuniceerd wordt door het management?

R: Ja, moet wel. Dat is wel belangrijk, vooral als je te maken hebt met derden.

- Hoe worden conflicten meestal opgelost?

R: Door in gesprek te gaan met elkaar en uit te leggen wat het probleem is.

Logistiek bedrijf / Uitbestedende bedrijf

- Wat vindt u van de werksfeer?

R: Meestal wel goed, ben zelf wel vlot in de omgang dus ik vind de sfeer op werk altijd wel aangenaam.

- Hoe is uw relatie met uw collega's?

R: Ook goed.

- Hoe en hoe vaak bent u in contact met uw collega's? Hoe verloopt de samenwerking?

R: Dagelijks op kantoor.

- Kunt u bij collega's terecht met problemen waar u tegenaan loopt?

R: Ja, ze staan daar wel open voor. Sommige collega's natuurlijk minder snel dan andere maar is ook een beetje hoe introvert of extrovert je ingesteld bent denk ik.

- Hoe verloopt de communicatie met het management?

R: Goed, zie ze ook dagelijks.

- Hoe worden conflicten meestal opgelost?

R: Zoals bij mijn werkgever, door te babbelen.

- Vindt u dat er open gecommuniceerd wordt door het management?

R: Ja, ik zie ze ook gewoon als collega's.

- Vindt u dat u als externe behandeld wordt of voelt u zich een deel van het team?

R: Ik heb dat al eens gehad dat ze een teambuilding hadden georganiseerd, dat is nu wel jaren terug en waar ik niet naar uitgenodigd was geweest. Ze hebben wel de hele planning langs me besproken maar er niet aan gedacht om mij uit te nodigen. Ik heb daar toen iets over gezegd en ze zeiden dat ze dat over het hoofd hadden gezien, dat kwam niet zo geloofwaardig over, maar daar heb ik verder niks meer over gezegd.

Verloopintentie door partnerschap

- Vindt u dat collega's een grote rol spelen bij de keuze om van job te veranderen en waarom?

R: Ja, als je je niet op je gemak voelt bij de mensen waar je elke dag mee zit dan zal dat wel een reden zijn. Je gaat altijd wel mensen hebben die het omgekeerde zijn van jouw karakter, dit hoort er nu eenmaal bij. Het gaat nooit makkelijk zijn, maar als je merkt dat je dit probleem ondervindt bij elke klant waar je naar uitbesteed wordt, dan zou ik wel beginnen te denken of outsourcing wel iets voor jou is want omgaan met mensen is het grootste aspect van HR.

- In welke mate speelt informatiedeling en steun van het management een rol bij deze keuze?

R: Ook belangrijk, ik wil weten hoe dingen in elkaar zitten vooraleer ik eraan begin. Ik ga niet blindelings afstappen op iets.

Extra

- Is er nog iets dat u wenst toe te voegen?

R: Nee.

Bijlage 9:

Interview 7

Inleidende vragen

- Wat is uw naam?

R: Mijn naam is [REDACTED].

- Wat is uw leeftijd?

R: Ik ben 27 jaar.

- Heeft u kinderen?

R: Nee, heb geen kinderen.

Werkleven

- In welk HR-bedrijf werkt u?

R: Ik werkte voor [REDACTED].

- Hoe lang werkt u al in hetzelfde HR-bedrijf?

R: Ik heb daar bijna 12 jaar gewerkt.

- Welke functie heeft u en welke taken oefent u precies uit binnen uw job?

R: Ik heb daar HR Business Partner uitgeoefend, staffing en recruitment, performance management enzovoort.

- Waarom heeft u voor uw huidige beroep gekozen?

R: Ik had initieel psychologie gestudeerd maar dat bleek niks te zijn voor mij, HR vond ik interessanter.

- Hoe lang werkt u al in het logistiek bedrijf (waar u naar uitbesteed wordt)?

R: Ik heb een jaar voor [REDACTED] gewerkt.

- Hoe lang duren deze contracten ongeveer/Hoe lang wordt u ongeveer uitbesteed?

R: Hangt er vanaf, soms een jaar, soms een half jaar.

- Hoe vaak wordt u uitbesteed?

R: Hoe langer je contracten zijn bij een klant, hoe minder vaak je kan uitbesteed worden natuurlijk.

- Hoeveel dagen per week werkt u?

R: 5, voltijds.

- Kan u zelf uw werkuren bepalen?

R: Ja, ze waren redelijk flexibel.

- Waar bevindt u zich tijdens het werken? In het HR-bedrijf of logistiek bedrijf?

R: Thuis of bij de klant.

- Hoe vaak werkt u van thuis uit?

R: Dat mag ik zelf kiezen maar het is makkelijker om op kantoor te zijn als ik eerlijk moet zijn.

Verloopintentie factoren

- Bent u tevreden over uw loon en waarom?

R: Ja, is een mooi loon.

- Krijgt u extralegale voordelen of promoties en in welke mate zijn ze belangrijk voor u?
(bedrijfswagen,gsm,laptop,hospitalisatieverzekering)

R: Ja, is mooi meegenomen.

- Wat vindt u van de work-life balance die u momenteel heeft?

R: Goed, mijn vriend is thuis om half 6 dus als ik dan ook gedaan heb en geen zorgen meer heb aan mijn hoofd is dat wel fijn.

- Vindt u de jobinhoud interessant en waarom?

R: Ja, zeker. Is heel mensgericht en alledaagse oplossingen voor alledaagse problemen.

- Vindt u dat het werk zinvol is en er een bepaald doel bereikt wordt?

R: Ja.

- Zijn er voldoende groeikansen mogelijk? Hoe merkt u dit?

R: Ik kan het management makkelijk zeggen als ik wil doorgroeien, dit is mogelijk voor degenen die dit willen en waar het management ook die potentie in ziet.

- Heeft het bedrijf opleidingen aangeboden?

R: Allebei de bedrijven bieden opleidingen aan, je kan dit zelf ook melden als je er nood aan hebt.

- Is er een eerlijk klachtensysteem in het bedrijf?

R: Ja, je kan met klachten terecht bij het management.

- Voelt u zich gewaardeerd door het HR-bedrijf?

R: Ja.

- Voelt u zich gewaardeerd door het logistiek bedrijf?

R: Ook, ja.

- Maakt het bedrijf gebruik van prestatiebeoordelingssystemen?

R: Nee, niet echt. Gewoon om het proces te beoordelen zijn er evaluatiegesprekken.

- Wat zijn factoren waardoor u zich meer gemotiveerd voelt op de werkvloer?

R: Mijn taken die elke dag variëren. Mensen kunnen helpen, een meerwaarde betekenen voor de klant die het misschien wat krap heeft.

- Zijn deze factoren eerder extrinsiek door bijvoorbeeld een beloning te kunnen verdienen of eerder intrinsiek doordat u er zelf voldoening uit haalt?

R: Ik haal zelf graag voldoening uit mijn job en taken, is wel belangrijk om mijn motivatie hoog te houden.

- Is er werkzekerheid en stabiliteit?

R: Bij mij alleszins wel, ja.

- Ondervindt u een hoge werkdruk en waarom?

R: Ik denk dat dit iets is waar men op voorbereid moet zijn wanneer men binnen de HR tewerkgesteld wordt, zowel als interne of externe, geoutsourced of niet. Werkdruk heb je altijd binnen de HR, je moet daar gewoon open voor staan. Als dat niks voor jou is, ga je je job ook niet graag uitoefenen denk ik dan.

- Heeft u ooit de intentie gehad om van job te veranderen?
Waarom wel/niet?

R: Ik ben van plan om over een paar jaar ergens vast te werken, ja. Ik doe dit vooral voor de variatie, dat vind ik fijn en ook om nieuwe dingen bij te leren, maar mijn hele leven lang zou ik dit niet willen doen, denk ik.

- Welke (eerder genoemde) factoren zouden hier een rol bij spelen?

R: Ik kom op niks, vooral je doelen in het leven denk ik en hoe jij dingen ziet.

- Vindt u dat uw leeftijd hier (ook) een rol bij speelt en waarom?

R: Ja en nee, leeftijd in de zin van een vastere structuur willen, oké. Maar waar je zelf staat in het leven is ook belangrijk, los van je leeftijd. Wil je nog steeds veel uitdagingen en variatie, dan kan je je job blijven uitoefenen maar als je dat niet meer wil dan is een andere job zoeken wel logischer.

Partnerschap

HR- bedrijf / Tewerkgestelde bedrijf

- Wat vindt u van de werksfeer?

R: Goed.

- Hoe is uw relatie met uw collega's?

R: Ook goed, een leuk team met leuke mensen. Veel collega's hebben dezelfde ervaringen bij klanten zoals mij dus het is wel leuk dat we elkaar beter begrijpen op sommige vlakken.

- Hoe en hoe vaak bent u in contact met uw collega's? Hoe verloopt de samenwerking?

R: Dagelijks via WhatsApp of we mailen en bellen wel vaak.

- Kunt u bij collega's terecht met problemen waar u tegenaan loopt?

R: Altijd, ja.

- Hoe verloopt de communicatie met het management?

R: Geen problemen mee ondervonden, het management staat altijd klaar voor feedbackgesprekken, evaluatiegesprekken, persoonlijke gesprekken enzovoort.

- Vindt u dat er open gecommuniceerd wordt door het management?

R: Ja.

- Hoe worden conflicten meestal opgelost?

R: Door volwassen te communiceren met elkaar.

Logistiek bedrijf / Uitbestedende bedrijf

- Wat vindt u van de werksfeer?

R: Goed, is in het begin wel altijd aanpassen aan de nieuwe omgeving. Dat kan soms wel een uitdaging zijn omdat je op het begin niet weet hoe alles in elkaar zit. Maar ik ben zelf wel een mensenkenner dus ik heb daar gewoon 1 à 2 weken de tijd voor nodig.

- Hoe is uw relatie met uw collega's?

R: Goed, soms minder goed. Niet alles gaat zoals je zou willen dat het gaat maar je kan niet altijd goed zijn met iedereen.

- Hoe en hoe vaak bent u in contact met uw collega's? Hoe verloopt de samenwerking?

R: Dagelijks en verloopt wel oké. Soms wat te formeel en strict maar ik snap dat wel, iedereen wil gewoon zijn of haar job zo snel en goed mogelijk af hebben.

- Kunt u bij collega's terecht met problemen waar u tegenaan loopt?

R: Absoluut.

- Hoe verloopt de communicatie met het management?

R: Zonder problemen.

- Hoe worden conflicten meestal opgelost?

R: Zoals bij [REDACTED], door te praten.

- Vindt u dat er open gecommuniceerd wordt door het management?

R: Ja, moet wel, anders weten we natuurlijk niet wat er van ons verwacht wordt. Dat zou wel frustrerend kunnen zijn denk ik.

- Vindt u dat u als externe behandeld wordt of voelt u zich een deel van het team?

R: Goh, bij de minder aangename collega's denk ik niet dat het probleem het feit dat ik een externe ben is maar puur gewoon een botsing van karakters. Ik word zelf ook niet echt als extern beschouwd vind ik, in het begin is dat zoals ik net al zei wel eventjes wennen maar het is niet dat ik als gast of iets gezien wordt. Ik ben echt gewoon iemand van het team, dat gevoel krijg je meer en meer hoe langer je contracten bij de klant duren.

Verloopintentie door partnerschap

- Vindt u dat collega's een grote rol spelen bij de keuze om van job te veranderen en waarom?

R: Als je elke dag door 1 bepaalde collega met tegenzin naar werk gaat kan dat wel een invloed hebben op de motivatie die je hebt voor je werk maar dankzij het management die een tussenpersoon kunnen spelen en dankzij alle feedbackgesprekken die er zijn, zijn er heel zelden problemen die niet opgelost kunnen geraken en eindigen in een ontslag. Dus ja en nee.

- In welke mate speelt informatiedeling en steun van het management een rol bij deze keuze?

R: Heel veel, zij zijn de grootste mediator tussen het HR-bedrijf en de klant, zij moeten heel open en communicatief zijn. Als dat niet het geval is kan dat wel onzekerheden en tegenstrijdigheid met zich meebrengen en dat is niet fijn. Ik vind dat dit dus wel een grote rol speelt.

Extra

- Is er nog iets dat u wenst toe te voegen?

R: Als je je job graag uitoefent, dan moet je ervoor gaan. Er gaan altijd minder leuke dingen op je pad komen, je moet gewoon altijd optimistisch proberen te blijven en als iets je stoort erover praten op een volwassen manier. Dingen negeren en laten voor wat het is gaat niet altijd helpen in zulke situaties, communication is key.

Bijlage 10:

Interview 8

Inleidende vragen

- Kunt u zichzelf misschien kort voorstellen?

R: Ja, mijn naam is [REDACTED]. Ik ben 34 jaar.

- Heeft u kinderen? **Zo ja**, hoeveel en hoe oud zijn ze?

R: Ja, ik heb een dochter van 9 jaar.

Werkleven

- In welk HR-bedrijf werkt u?

R: Ik werk bij [REDACTED] als HR-adviseur.

- Hoe lang werkt u al in hetzelfde HR-bedrijf?

R: Al sinds vorig jaar mei.

- Welke functie heeft u en welke taken oefent u precies uit binnen uw job?

R: Ik werk als HR-adviseur, mijn taken zijn onder andere payroll, recruitment, employer branding enzovoort. Alle HR-processen omtrent medewerkers van onze klanten eigenlijk.

- Waarom heeft u voor uw huidige beroep gekozen?

R: Mijn opleiding was totaal iets anders, het HR-veld was eigenlijk heel spontaan en ongepland.

Voor mijn huidige functie heb ik dan gekozen om door te kunnen groeien.

- Hoe lang werkt u al in het logistiek bedrijf (waar u naar uitbesteed wordt)?

R: Ik werk er nu 4 maanden ongeveer.

- Hoe lang duren deze contracten ongeveer/Hoe lang wordt u ongeveer uitbesteed?

R: Hangt er vanaf voor hoelang er nood is aan een HR-adviseur, mijn contract duurt nu 6 maanden, maar heb ook contracten van een maandje gehad bijvoorbeeld.

- Hoe vaak wordt u uitbesteed?

R: Ik zit nu aan mijn derde project binnen [REDACTED].

- Hoeveel dagen per week werkt u?

R: 5 dagen gewoon, hè.

- Kan u zelf uw werkuren bepalen?

R: Niet echt, nee. Als ik een uurtje vroeger begin kan ik wel een uurtje vroeger stoppen, maar het blijven natuurlijk 8 uur per dag.

- Waar bevindt u zich tijdens het werken? In het HR-bedrijf of logistiek bedrijf?

R: Altijd bij de klant op kantoor.

- Hoe vaak werkt u van thuis uit?

R: We hebben vaste thuisdagen, mijn vaste thuisdagen zijn woensdag en vrijdag dus 2 dagen in een week.

Verloopintentie factoren

- Bent u tevreden over uw loon en waarom?

R: Ja, ik heb een hoger loon dan toen ik intern werkte als uitzendconsulent bij mijn vorige werkgever, dat is wel fijn.

- Krijgt u extralegale voordelen of promoties en in welke mate zijn ze belangrijk voor u? (bedrijfswagen,gsm,laptop,hospitalisatieverzekering)

R: Zeker, bedrijfswagen, tankkaart, een laptop, verzekeringen enzovoort. Ze zijn allemaal van toepassing.

- Wat vindt u van de work-life balance die u momenteel heeft?

R: Ik hecht daar wel veel belang aan doordat ik een dochter heb, ik vind dat die onderscheid dus wel gemaakt moet worden en is voor ■ en de klant ook wel in orde.

- Vindt u de jobinhoud interessant en waarom?

R: Anders deed ik het niet zo lang, ik vond het altijd uitdagend en leuk om mensen verder te kunnen helpen.

- Vindt u dat het werk zinvol is en er een bepaald doel bereikt wordt?

R: Ja, zeker. HR heeft zeker een meerwaarde voor bedrijven en klanten.

- Zijn er voldoende groeikansen mogelijk? Heeft het bedrijf opleidingen aangeboden?

R: Als ik een bepaalde takenpakket heb binnen een bedrijf, maar ik wil bijvoorbeeld ook een andere taak waar ik nog geen ervaring mee heb, is het altijd mogelijk om opleidingen te volgen daarover dus groeimogelijkheden heb je zeker wel. Naar een andere functie is dat wel moeilijker want we worden gewoon als advisor geoutsourced, de taken en klanten verschillen gewoon.

- Is er een eerlijk klachtensysteem in het bedrijf?

R: Niet echt een systeem maar wel altijd een verantwoordelijke die zich daarmee bezighoudt. Heb het gelukkig wel nooit moeten doen of gebruiken.

- Voelt u zich gewaardeerd door het HR-bedrijf?

R: Ja, we hebben vaak wel gesprekken waar ze vragen hoe het gaat en of de klant meevalt, is altijd wel leuk om te hebben.

- Voelt u zich gewaardeerd door het logistiek bedrijf?

R: Bij mijn huidige klant is het heel leuk, ze tonen ook zeker appreciatie voor al het werk dat ik doe. Ik voel me dus wel gewaardeerd, ja.

- Maakt het bedrijf gebruik van prestatiebeoordelingssystemen?

R: Nee, niet dat ik weet.

- Wat zijn factoren waardoor u zich meer gemotiveerd voelt op de werkvloer?

R: Een meerwaarde kunnen betekenen, dingen bijleren, de mensen die ik bijvoorbeeld een functie toeken zien groeien in hun functie en later doorgroeien naar een andere functie, het bedrijf kunnen helpen in een drukke periode enzovoort.

- Zijn deze factoren eerder extrinsiek door bijvoorbeeld een beloning te kunnen verdienen of eerder intrinsiek doordat u er zelf voldoening uit haalt?

R: Intrinsiek, zeker en vast. Het extrinsieke is ook wel leuk en ik zou er zeker niet over klagen, maar als je het intrinsieke niet hebt ga je al niet meer kijken naar het extrinsieke op lange termijn.

- Is er werkzekerheid en stabiliteit?

R: Ja, ik krijg altijd nieuwe projecten aangeboden dus denk het wel, ja.

- Ondervindt u een hoge werkdruk en waarom?

R: Dat ook, zeker. Maar je moet ervoor zijn, hè. Ik vind het zelf wel leuk om altijd iets te doen te hebben en met wat tijdsdruk te zitten. Het zou anders heel rustig en saai zijn, denk ik.

- Heeft u ooit de intentie gehad om van job te veranderen?

R: Ik ben al van job veranderd, zoals ik al zei, om te kunnen doorgroeien. Als ik merk dat dat hier ook het geval is, dat het aanvoelt alsof ik weer steeds hetzelfde doe en niks kan bijleren dan zal ik wel op zoek gaan naar een nieuwe werkgever. Ik ben hier nu wel pas begonnen en het gaat tot nu toe heel goed dus momenteel is dat niet van toepassing.

- Vindt u dat uw leeftijd hier (ook) een rol bij speelt en waarom?

R: Ja en nee, hangt er vanaf hoe ik me voel wanneer ik ouder ben. Als ik vind dat de werkdruk me te veel wordt en ik iets rustiger wil, dan ga ik waarschijnlijk op zoek naar jobs die wat stabiel en rustiger zijn natuurlijk. Maar kan ook zijn dat ik juist het omgekeerde wil en zeg dat ik wat meer uitdaging wil om het wat leuk te houden. Ik kan dat niet zo direct zeggen.

Partnerschap

HR- bedrijf / Tewerkgestelde bedrijf

- Wat vindt u van de werksfeer?

R: Goed, hoor. We zien elkaar 1 à 2 keer in de maand, is altijd gezellig.

- Hoe is uw relatie met uw collega's?

R: Ook goed, ze hebben me met open armen ontvangen. Het voelt alsof ik er al jaren werk terwijl het nog maar een jaar of anderhalf is geweest.

- Hoe en hoe vaak bent u in contact met uw collega's? Hoe verloopt de samenwerking?

R: Dagelijks via Teams of mail. Soms ook WhatsApp. Fysiek wel wat minder natuurlijk. Af en toe wanneer we opleidingen krijgen zie ik ze dan meer dan normaal.

- Kunt u bij collega's terecht met problemen waar u tegenaan loopt?

R: Zeker, dat doen we ook altijd.

- Hoe verloopt de communicatie met het management?

R: Goed.

- Vindt u dat er open gecommuniceerd wordt door het management?

R: Ja, het management heeft altijd belang gehecht aan het op de hoogte brengen over alles zodat ik zeker mee ben. Dat geeft wel het gevoel dat ik erbij hoor en ik belangrijk ben.

- Hoe worden conflicten meestal opgelost?

R: Door erover te praten, natuurlijk. Zoals volwassen mensen die samen naar iets toe werken en een gemeenschappelijk doel proberen te behalen.

Logistiek bedrijf / Uitbestedende bedrijf

- Wat vindt u van de werksfeer?

R: Top.

- Hoe is uw relatie met uw collega's?

R: Goed, hoor. Ik zie ze dagelijks en het klikt wel echt.

- Hoe en hoe vaak bent u in contact met uw collega's? Hoe verloopt de samenwerking?

R: Fysiek op kantoor tijdens kantoordagen of via mail tijdens thuisdagen.

- Kunt u bij collega's terecht met problemen waar u tegenaan loopt?

R: Altijd, ja. Is ook nodig en belangrijk.

- Hoe verloopt de communicatie met het management?

R: Vlotjes. Ook altijd bereikbaar voor vragen of een informeel gesprek.

- Hoe worden conflicten meestal opgelost?

R: Zoals het overal hoort, door het te bespreken en dingen die je storen bespreekbaar te maken.

- Vindt u dat er open gecommuniceerd wordt door het management?

R: Ja, ze zijn op kantoor samen met ons. Het voelt aan alsof we echt collega's zijn in plaats van het management en medewerkers.

- Vindt u dat u als externe behandeld wordt of voelt u zich een deel van het team?

R: Ja, toch wel. Niet altijd als extern is misschien verkeerd verwoord, maar het voelt wel altijd aan alsof ik de nieuweling ben die niet op de hoogte is van bepaalde dingen. En is bij elke klant steeds hetzelfde dan jezelf aanpassen, mensen leren kennen, het bedrijfscultuur leren kennen en begrijpen. Is wel leuk, maar kan soms wel frustrerend zijn om weer dezelfde vragen te horen en te stellen om mensen te leren kennen, maar dat hoort erbij.

Verloopintentie door partnerschap

- Vindt u dat collega's een grote rol spelen bij de keuze om van job te veranderen en waarom?

R: Als het een tijdelijk contract is niet, nee, anders wel.

- In welke mate speelt informatiedeling en steun van het management een rol bij deze keuze?

R: Is wel heel belangrijk, zo voel je je echt een deel van het team en ook belangrijk genoeg dat ze informatie met je gaan delen en je willen steunen in je traject.

Extra

- Is er nog iets dat u wenst toe te voegen?

R: Over het algemeen ben ik tevreden met mijn job, met de nieuwe bedrijven en bedrijfsculturen die ik leer kennen, de nieuwe persoonlijkheden die ik leer kennen en natuurlijk alle mogelijkheden die ik krijg om bij te leren.

Bijlage 11:

Interview 9

Inleidende vragen

- Kunt u zichzelf misschien kort voorstellen?

R: Ja, ik ben [REDACTED], ik doe voornamelijk in recruiting en on boarding projecten bij verschillende klanten. Mijn werkgever is [REDACTED] en werk nu bij de klant [REDACTED].

- Wat is uw leeftijd?

R: Ik word volgende maand 50.

- Heeft u kinderen? **Zo ja**, hoeveel en hoe oud zijn ze?

R: Ik heb geen kinderen, ik woon samen met mijn vriend en heb een kat geadopteerd. Ik hoop dat ze niet te veel achtergrondlawaai maakt.

Werkleven

- Hoe lang werkt u al in hetzelfde HR-bedrijf?

R: Ik werk er al sinds begin maart. Ik heb vroeger ook bij [REDACTED] gewerkt, ik heb dus wel ervaring in outsourcing of consultancy.

- Welke functie heeft u en welke taken oefent u precies uit binnen uw job?
- Waarom heeft u voor uw huidige beroep gekozen?

R: Wat mij vooral aantrekt is de afwisseling die je krijgt maar ook wel de leermogelijkheden. Je komt hier terecht, eerst zat ik bijvoorbeeld in een farmabedrijf, nu zit ik in een totaal andere sector hè, machinebouw, transport... De ene tijd is het puur recruiting, de andere tijd onboarding of mee gaan werken aan opleidingsplannen dus vooral de variatie en de groeimogelijkheden spreken mij aan.

- Hoe lang werkt u al in het logistiek bedrijf (waar u naar uitbesteed wordt)?

R: Midden maart dus gaat anderhalve maand zijn ondertussen.

- Hoe lang duren deze contracten ongeveer/Hoe lang wordt u ongeveer uitbesteed?

R: Dit is nu een tijdelijke ondersteuning op de personeelsdienst van de huidige recruiter, dat is nu tot eind juni. Het is een contract van 3 maanden. Het hangt van het budget af als het verlengd kan worden. De vraag om te verlengen is wel aanwezig maar dat kost natuurlijk ook geld, het is een Japanse organisatie en wat ik wel merk is dat het wel heel lang duurt vooraleer er stappen worden genomen of budgetten worden vrijgemaakt. Eens dat dat gebeurt, is het wel voor een lange termijn.

- Hoe vaak wordt u uitbesteed?

R: Wanneer 1 project verlopen is, begint het andere.

- Hoeveel dagen per week werkt u?

R: 5 dagen per week.

- Kan u zelf uw werkuren bepalen?

R: Ja, wij hebben glijtijden. Elke werknemer in [REDACTED], behalve in het magazijn of arbeiders, kunnen starten tussen 6 uur of 10 uur 's morgens. Het is dus afhankelijk van de gesprekken van kandidaten om hoelaat ik precies start.

- Waar bevindt u zich tijdens het werken? In het HR-bedrijf of logistiek bedrijf?

R: In het logistiek bedrijf.

- Hoe vaak werkt u van thuis uit?

R: Ik ben nu 3 dagen op kantoor en 2 dagen van thuis uit. Er is veel flexibiliteit, als ik vandaag een gesprek heb met een kandidaat ga ik natuurlijk wel naar kantoor.

Verloopintentie factoren

- Bent u tevreden over uw loon en waarom?

R: Ja, het kan altijd beter hè, uiteraard, maar ik ben wel vrij tevreden over mijn loon.

- Krijgt u extralegale voordelen of promoties en in welke mate zijn ze belangrijk voor u?
(bedrijfswagen,gsm,laptop,hospitalisatieverzekering)

R: Ja, ik heb een firmawagen, hospitalisatieverzekering, groepsverzekering, maaltijdcheques... Het enige wat ik wel vind is dat wij op dit moment geen CAO 90 bonus hebben. De appreciatie is er wel, maar het zou wel leuk zijn om een soort bonus te krijgen of iets als vergoeding te krijgen als je mee kan bijdragen aan het bedrijfsresultaat. Dat is het enige wat mij nu wel opvalt, dat is wel aanwezig bij veel andere consultancy bedrijven. Men heeft wel gezegd dat ze ermee bezig zijn maar men heeft er geen beloftes over gedaan. Ik merk wel bij andere kantoren dat de bonus en de firmawagen de eerste vragen zijn, dus dat zijn wel punten zijn waarmee rekening gehouden wordt bij het kiezen van een werkgever.

- Wat vindt u van de work-life balance die u momenteel heeft?

R: Ik vind dat oké, we hebben daar zelf een autonomie in. Soms gebeurt het wel dat ik 's avonds een gesprek doe of soms zelfs in het weekend. Ik vermijd dat wel maar ik kan me daar flexibel in opstellen.

- Vindt u de jobinhoud interessant en waarom?

R: Mijn project bij [REDACTED] is wel interessant omdat ik de intakes met de manager doe, af en toe werken wij ook samen met kantoren. Het enige nadeel wat ik vroeger zelf wel heb gedaan is mee de salarisvoorstellen uitwerken, nu heb ik contact met de kandidaten maar dan moet ik veel uit handen geven aan de interne HR-medewerkers. Dan heb ik wel altijd de vraag: 'heeft die nu getekend, heeft die nu niet getekend?'. Als recruiter wil je dat wel weten, dat zijn wel dingen die ik vroeger van a tot z wel heb gedaan. Dat is het enige wat ik in mijn huidige pakket erbij zou willen hebben. Het is niet dat ik niet tevreden ben, het is allemaal vaak in het Engels en het is een nieuwe sector dus dat was ook wel een uitdaging door de supply chain profielen en ook douane gerelateerde profielen, om daar in aanmerking mee te komen.

- Vindt u dat het werk zinvol is en er een bepaald doel bereikt wordt?

R: Ja, tuurlijk is het zinvol. Je werkt mee aan de groei van [REDACTED], je zorgt voor de goede medewerkers op de juiste plaats en hopelijk mensen die een lange carrière traject kunnen afleggen binnen [REDACTED].

- Zijn er voldoende groeikansen mogelijk? Hoe merkt u dit?

R: Ja, je kan met verschillende bedrijfsculturen kennismaken, je leert uit elke ervaring. Je leert omgaan met mensen van verschillende culturen, verschillende aanpak stijlen. Je hebt no nonsense managers of managers die om de 5 minuten willen weten hoe het met de sollicitaties gaat.

- Heeft het bedrijf opleidingen aangeboden?

R: Ja, ik heb vrij recent een opleiding gehad. Gisteren heb ik ook nog een opleiding omtrent succesvolle ontwikkelings -en groeiprocessen gevolgd. Wij zitten in paritair comité 200 wat wil zeggen dat we ook wel een aantal gratis opleidingen kunnen volgen via Cevora. Ik vind het heel interessant, het duurt meestal een halve dag. Ik had dat eerst aan mijn werkgever gevraagd omdat ik nu al zoveel jaren recruiting doe en dat de tijd rijp is om zij projecten te doen als dat mogelijk is bij klanten, hij zei toen om te kijken wat er allemaal beschikbaar is bij Cevora. Ik had toen een aantal dingen aangeduid en heb ze allemaal mogen meevolgen. Niet bij elk bedrijf is er deze mogelijkheid, er is wel een nieuwe wetgeving dat werknemers learning and development, een opleidingsplan of opleidingskansen moeten krijgen dus ik denk dat dat wel veel relevanter gaat zijn ten opzichte van een aantal jaren geleden.

- Is er een eerlijk klachtensysteem in het bedrijf?

R: Ja, bij [REDACTED] denk ik niet dat er officieel vertrouwenspersonen zijn aangeduid maar als er iets is neem ik contact op met mijn leidinggevende en kijken we hoe we dat gaan aanpakken, dat is tot nu toe niet gebeurd. Bij [REDACTED] zijn er wel vertrouwenspersonen aangeduid, iemand van preventie en bescherming en iemand van HR denk ik. Ze zijn wel echt bezig met het welzijn van de mensen, er is een hele procedure voor uitgewerkt.

- Voelt u zich gewaardeerd door het HR-bedrijf?

R: Ja, tuurlijk. Het feit dat ik die opleidingen mag volgen, is ook een teken dat ze in me geloven en me kansen willen geven. Elk mens wil een job doen waar hij of zij gewaardeerd wordt of zich goed bij voelt.

- Voelt u zich gewaardeerd door het logistiek bedrijf?

R: Ja, zeker en vast. Ik heb ook wel eens gepolst als ze vinden dat ik een andere aanpak moet hebben of me moet bijsturen dat ze dat moeten zeggen, maar ze hebben gezegd dat ik goed bezig ben. Ik ga zelf op zoek naar mensen dus als je een profiel hebt van 3000 euro bruto is dat al snel op jaarbasis een besparing van 15.000 euro voor het bedrijf dat ze normaal aan een selectiekantoor moeten betalen, dat is wel tof. Als ik er niet zou zijn, zou dat voor de interne HR die ook trainingsactiviteiten etc. heeft, gewoon niet haalbaar of realistisch zijn.

- Maakt het bedrijf gebruik van prestatiebeoordelingssystemen?

R: Ja, ze hebben een PDR, een performance development report. Ik weet dat ze een deel dus een doel van tevoren vastleggen met de leidinggevende. Als deze behaald worden, dan zijn er bonussen aan gekoppeld met bepaalde percentages. Dat is voor de interne werknemers zelf. Voor ons is dat niet van toepassing.

- Wat zijn factoren waardoor u zich meer gemotiveerd voelt op de werkvloer?

R: Ik denk dat dat voor mij vooral de autonomie gaat zijn, ik werk vaak zelfstandig en bepaal zelf mijn werkmethodes. Uiteraard zijn er altijd systemen die gevolgd moeten worden, maar ik probeer wel altijd mijn eigen manier of eigenheid in mijn gesprekken met de kandidaten daar in te

brengen. En betrokkenheid is ook heel belangrijk voor mij, ik moet niet alles van a tot z weten want dat gaat niet, maar dat ik mee op de hoogte wordt gehouden en weet waar mijn collega's mee bezig zijn is toch wel een motivatie voor mij.

- Zijn deze factoren eerder extrinsiek door bijvoorbeeld een beloning te kunnen verdienen of eerder intrinsiek doordat u er zelf voldoening uit haalt?

R: Intrinsiek, duidelijk.

- Is er werkzekerheid en stabiliteit?

R: Ja, de markt van vandaag van tijdelijke contracten is volop in de lift. De werknemer van vroeger die 30 jaar in hetzelfde bedrijf bleef is stilletjes aan het dalen. Het HR-luik, ik weet dat er AI en robots zijn maar ik denk dat we elkaar perfect kunnen aanvullen. Om sneller teksten te schrijven zoals jobomschrijvingen is dat wel handig om dan bijvoorbeeld Chat GPT te gebruiken, maar je eigen touch eraan toevoegen is ook nog steeds belangrijk. Ik denk het menselijke, het contact gaat er toch nog altijd voor zorgen dat dat niet volledig geautomatiseerd wordt, dus ik denk wel dat er toekomst in zit. Er wordt meer aandacht besteed aan je goed voelen in je vel, je talenten gebruiken om burn-outs te vermijden. De enige verschuiving is dat vroeger HR een apart departement was maar nu merk ik wel dat HR in verschillende afdelingen geïntegreerd wordt en dat toch wel belangrijk is. Interactie is belangrijk zodat er gemeenschappelijk bepaald kan worden wat belangrijk is voor de mensen.

- Ondervindt u een hoge werkdruk en waarom?

R: Door de werkervaring weet je hoe je prioriteiten moet stellen. Ik plan mijn agenda in dus ik vind wel dat het doenbaar is. De ene dag kan het wel drukker zijn maar dat geeft voldoening, je dag gaat dan ook heel snel vooruit. Ik krijg energie van gesprekken doen met mensen en dat is de hoofdtak van mijn functie dus dat is wel een voordeel en een positieve stress voor mij. Ik merk wel dat bij de managers liever gisteren een kandidaat hebben dan morgen in de logistieke sector, het is dan wel een hogere druk op de ketel. Als je dat vergelijkt met bijvoorbeeld een kinderopvang waar ik eerst voor werkte, is dat heel anders.

- Heeft u ooit de intentie gehad om van job te veranderen?

Waarom wel/niet?

R: Ja, ik ben leergierig, ik wil groeien dus ik ben wel een paar keer van job veranderd. Ik wordt nu 50, maar voor mij is het vooral belangrijk dat ik weet dat ik meer richting coaching, learning & development etc. ga groeien. Je hebt wel een stabiliteit qua werkgever want je verandert constant van project, dat is dan ook wel een voordeel. Zeker voor mensen die pas zijn afgestudeerd om overall een beetje te proeven, de sfeer enzovoort dus ik denk dat outsourcing en tijdelijke projecten toch wel een meerwaarde zijn.

- Vindt u dat uw leeftijd hier (ook) een rol bij speelt en waarom?

R: De reden dat ik van job ben veranderd is dat ik intern bij [REDACTED] heb gewerkt, ik zat op een bepaald moment aan mijn limiet, ik wou dat niet tot mijn pensioen doen. Het is belangrijk dat ik constant zaken bijleer en iets anders doe. Ik wil in de breedte groeien, kennis opdoen, op eigen initiatief volg ik bijvoorbeeld ook veel webinars. Ik heb wel collega's die kinderen hebben en een druk familieleven hebben dus van 9-5 is perfect voor hen, ze willen niet meer groeien en dat is perfect voor hen. Ik wil echter niet het gevoel krijgen dat ik in te veel routine zit, ik wil mezelf

altijd wel stretchen om te kunnen bijleren.

Partnerschap

HR- bedrijf / Tewerkgestelde bedrijf

- Wat vindt u van de werksfeer?

R: Ik vind het een toffe werksfeer, we zijn wel kleinschalig. Eind vorig jaar zijn ze opgericht, ik ben de 15^{de} werknemer.

- Hoe is uw relatie met uw collega's?

R: Goed, toffe collega's.

- Hoe en hoe vaak bent u in contact met uw collega's? Hoe verloopt de samenwerking?

R: We doen wel regelmatig grow days waar we samenkomen, meestal is dat 1 keer per maand om kennis te delen maar ook gewoon om informeel contact te houden. We hebben ook een chat in WhatsApp zodat we bij vragen bij elkaar terecht kunnen. Elke ochtend stuur ik daar ook wel goedemorgen en vraag ik hoe het gaat met iedereen, dus toch wel bijna contact met iedereen online.

- Kunt u bij collega's terecht met problemen waar u tegenaan loopt?

R: Ja, als je met iets zit kan je altijd bij collega's terecht.

- Hoe verloopt de communicatie met het management?

R: Dat moet nu een beetje verder uitgewerkt worden omdat hij ook in het Federaal Parlement zetelt dus hij heeft 2 jobs, ze zoeken nu wel iemand om erbij te zetten zodat onze manager zich meer kan focussen op de projecten, waar we naartoe willen op lange termijn etc. Hij is wel heel toegankelijk, ik kan hem altijd bellen, sms'en, een meeting inplannen enzovoort.

- Vindt u dat er open gecommuniceerd wordt door het management?

R: Ja, zeker.

- Hoe worden conflicten meestal opgelost?

R: Ik heb daar eigenlijk geen zicht op, maar ik denk dat dat gewoon op een correcte manier wordt aangepakt. Ik denk dat de manager een persoon is die zich gaat baseren op de feiten en gaat zien hoe we tot een oplossing kunnen komen.

Logistiek bedrijf / Uitbestedende bedrijf

- Wat vindt u van de werksfeer?

R: Het is een Japans bedrijf, er zijn dus heel wat richtlijnen en wetten. In het begin dacht ik 'wow', omdat ik dat niet gewend ben, maar het is eigenlijk een heel familiale en mensgerichte omgeving. Ook als je naar de reclame kijkt van [REDACTED] zie je altijd machines en mensen, maar als je naar de concurrent kijkt zie je enkel machines. Heel toegankelijke mensen, een bedrijf waar er ook weinig personeelsverloop is, heb ik gehoord. Mensen die vertrekken zijn meestal degene die sneller willen doorgroeien, maar waar er bijvoorbeeld geen plek voor is.

- Hoe is uw relatie met uw collega's?

R: . Ik voel mij vanaf dag 1 wel op mijn gemak met die mensen omdat ik voel dat ze als team willen samenwerken aan het geheel.

- Hoe en hoe vaak bent u in contact met uw collega's? Hoe verloopt de samenwerking?

R: Dat is dagelijks, ja. Ofwel fysiek op kantoor ofwel online.

- Kunt u bij collega's terecht met problemen waar u tegenaan loopt?

R: Ja, zeker. Ik merk dat als ik een vraag heb, ik bij iedereen terecht kan.

- Hoe verloopt de communicatie met het management?

R: Dat verloopt vrij vlot. Ik zit natuurlijk fysiek in hetzelfde kantoor met hen dus ik ga daar koffie voor halen of omgekeerd. Iedereen komt daar gewoon binnen met vragen en ze proberen de mensen echt verder te helpen, er is geen onderscheid tussen het management of de gewone bedienden.

- Hoe worden conflicten meestal opgelost?

R: Door op gesprek te gaan met de vertrouwenspersonen.

- Vindt u dat er open gecommuniceerd wordt door het management?

R: Ja, iedereen is altijd toegankelijk.

- Vindt u dat u als extern behandeld wordt of voelt u zich een deel van het team?

R: Je moet je er wel van bewust zijn dat je bij outsourcing dat kan hebben. Ik ben zelf vrij empatisch en relationeel ingesteld, ik moet zelf wel soms een switch maken om te zeggen 'oké, ik mag me niet te veel gaan hechten' want dat is wel iets dat ik zelf ook voel. Ik voel me geen buitenstaander maar je bent niet altijd aanwezig op team meetings die ze hebben, dan ben ik degene die op kantoor blijft zitten in het lokaaltje. Na de meeting komen de mensen terug en dan wordt er wat gelachen en ben ik niet op de hoogte van wat er dan verteld is, dan voel ik wel dat dat een moeilijk momentje is. Ik voel me geen buitenstaander, maar vind wel dat dat jammer is. Ik begrijp natuurlijk dat ik niet aanwezig kan zijn, ik wordt voor een dagtarief ingehuurd en dat is dan geen productief moment voor mij. Dat is dan wel een moment waar ik voel, oké, ik wordt geoutsourced.

Verloopintentie door partnerschap

- Vindt u dat collega's een grote rol spelen bij de keuze om van job te veranderen en waarom?

●

R: Als je constant op kantoor zou werken, dan wel, maar als je vaak van thuis uit werkt dan denk ik dat dat een mindere impact heeft. Als ik op een afdeling zou zitten waar je totaal geen contact hebt met collega's doordat ze misschien meer introvert zijn, maar ze zijn fysisch wel aanwezig, dan zou ik wel proberen om het gesprek op gang te brengen en zelf initiatief nemen. Mijn job is werken met mensen dus ik ben er vrij goed in, maar misschien is dat bij hen niet het geval, maar als ik dan zou merken dat het praten niet werkt dan zou ik blij zijn dat het een tijdelijk project is. Is afhankelijk van de situatie natuurlijk ook. Soms heb je een toffe klant waar je je goed voelt en soms heb je een klant waar je gezien wordt als extern en het minder tof is. Bij een interne werkgever, als het tegenvalt, ga je misschien sneller de stap zetten om van job te veranderen terwijl bij outsourcing het even doorbijten is tot het volgende project. Als je project bijvoorbeeld een jaar duurt en het gaat niet, dat je leidinggevende of accountmanager wel het signaal geeft dat men actief op zoek is naar iets anders of eventueel een gesprek tussen jou, de klant en de

leidinggevende, die communicatie is vrij belangrijk, vind ik. Ik zie mezelf ook niet als externe medewerker, vandaar dat ik het jammer vind dat ik salarisvoorstellen en verdere opvolging niet heb want ik engageer me wel altijd. Ik doe dat graag en denk niet in mijn achterhoofd dat ik dit tijdelijk doe. Ik volg de mensen ook allemaal op LinkedIn, ik heb er snel contact mee.

- In welke mate speelt informatiedeling en steun van het management een rol bij deze keuze?

R: Is heel belangrijk. Ik denk dat vooral de leidinggevende daar een rol in speelt, het contact met de leidinggevende van het HR-bedrijf is vooral bepalend om van job te veranderen want dat is de persoon die mee gaat bepalen voor je groei. Als ik een manager zou hebben die constant mijn hand zou willen vasthouden, dat zou echter ook niet helpen voor mij want dan heb ik de autonomie die ik wil niet en wordt mijn eigen denken en groei beperkt.

Extra

- Is er nog iets dat u wenst toe te voegen?

R: Nee, niet onmiddellijk. Ik vond het een interessant gesprek en ook goede vragen.

Bijlage 12:

Coderen: interview 1

Selectieve codering	Axiale codering	Open codering	Interview
Persoonlijke informatie	Privéleven	Stelt zichzelf voor	Mijn naam is [REDACTED] en ik ben eindverantwoordelijke voor [REDACTED] Project Sourcing. Ik word dit jaar 44. Ik heb 2 dochters, een van 15 en een van 16.
Werkleven	Introductie HR-bedrijf	Stelt het HR-bedrijf voor: Loopbaanbegeleiding, coaching, on placement training... Projectmatig bij klanten Expertise toevoegen + extra ondersteuning bij tekort aan mankracht	Wij zijn een HR-provider die zich bezighoudt met instroom, uitstroom en doorstroom waarbij één van onze onderdelen inderdaad een interimkantoor is en enerzijds hebben we bedrijven die zich bezighouden met Talent Solutions voor de loopbaanbegeleiding, coaching, on placement training... Ikzelf wordt ingezet voor Project Sourcing met specialisatie binnen HR. We worden projectmatig ingezet bij klanten om enerzijds expertise toe te voegen die zij bijvoorbeeld niet in huis hebben en anderzijds te helpen wanneer er dingen zijn waar ze te weinig mankracht hebben.
Werkleven	Functie	Legt HR-taken/functie uit: Naar de noden van de klanten luisteren + begeleiden naar oplossingen	Ik ben enerzijds bezig met het commerciële aspect dus het luisteren naar de noden van klanten en het begeleiden van klanten naar oplossingen. We proberen op dit moment nog steeds onze ploeg uit te breiden om een match te maken bij de klanten met de expertise waar we plaats voor vrij hebben.
Verloopintentie	Jobinteresse	Reden voor het kiezen van deze job	Dat was een uitdaging die op de plank lag waar zij nog niemand in huis voor hadden.
Werkleven	Contract	Duur van de contracten bij de klanten: Basis is 3 maanden Kan verlengd worden naar 6 maanden, 12 maanden... 1 bedrijf tegelijk	Ons business plan is gebaseerd op een contract van 6 maanden. Vaak beginnen we met 3 maanden en deze wordt dan verlengd naar 6 en soms worden deze zelfs verlengd tot een jaar. Het doel is om ons te focussen op projecten met een minimum doorstroom van 6 maanden. Project Sourcing is een project waar de medewerkers altijd ter plaatse zijn bij de klanten, we voegen ons toe aan de personeelsdienst van de klant. Wij zijn dus bezig met 1 bedrijf tegelijk, afhankelijk

			van hoelang een contract duurt. Van het ene project gaan we dus over naar het andere project.
Werkleven	Werkregime	Werkt voltijds Volgt uurrooster van de klant	Ik heb een voltijds contract. De werkuren zijn afhankelijk van het uurrooster van de klant waar ik op dat moment tewerkgesteld ben.
Werkleven	Locatie	Locatie: bij de klant	Ik ben altijd aanwezig bij de klant.
Verloopintentie	Loon + voordelen	Tevreden over loon Krijgt extralegale voordelen	Ja, ik ben tevreden over mijn loon. Ik krijg maaltijdcheques, een netto dagvergoeding, hospitalisatieverzekering, groepsverzekering, laptop, gsm, een auto en tankkaart.. ik heb wel een heel pakket.
Verloopintentie	Work-life balance	Geen work-life balance Wel work-life co	Daar geloven ze niet in bij ons bedrijf, ze geloven in work-life integration, dat vinden ze heel belangrijk. We ervaren dat wel soms anders afhankelijk van de klant zelf.
Verloopintentie	Jobinhoud	Interessante jobinhoud	Ik vind het interessant: dankzij de afwisseling die er is, kan ik veel bijleren op een korte tijd. Er zit weinig routine in en veel opportuniteiten.
Verloopintentie	Zingeving werk	Werk is zinvol	Zeker weten. Als er geen bepaald doel bereikt zou worden, zou het helemaal geen nut hebben wat we doen natuurlijk.
Verloopintentie	Groeikansen	Groeikansen zijn mogelijk	Het groeien is vooral inhoudelijk bij de klanten zelf, van bijvoorbeeld junior naar senior consulting.
Verloopintentie	Opleidingen	Individuele opleidingen van het HR-bedrijf gekregen Soms ook van het logistiek bedrijf maar niet van allemaal → vaak bij grote logistieke bedrijven	Ja, wij krijgen een 5-tal dagen opleiding per jaar die het HR-bedrijf voorziet op individuele basis. Ook worden er onderling veel kennis deelmomenten georganiseerd zodat we veel van elkaar kunnen bijleren. Ook worden er opleidingen vanuit het logistiek bedrijf aangeboden, vooral wanneer het een groot bedrijf is maar niet altijd want onze klanten rekenen erop dat wij direct inzetbaar zijn voor de expertise die wij hen aanbieden. Maar soms, vooral bij grote bedrijven, kunnen we wel mee opgenomen worden in de opleiding die de werknemers van het logistiek bedrijf reeds zelf volgen.

Verloopintentie	Klachtensysteem	Eerlijk klachtensysteem	We hebben vrij open relaties en hechten belang aan open communicatie, als er iets is wordt dat gemeld via mail naar de verantwoordelijke.
Verloopintentie	Motivatie	Factor voor meer motivatie op de werkvloer: een meerwaarde betekenen	Een meerwaarde kunnen betekenen voor het bedrijf waar ik voor werk is een grote motivatie voor mij.
Verloopintentie	Intrinsieke/extrinsieke motivatie	Motivatie is vooral intrinsiek	We moeten vooruit gaan, wat wij vooral doen is brandjes blussen. We gaan vooral klanten helpen die het druk hebben en waar hulp nodig is, dus daar moet je vooral intrinsiek voor gemotiveerd zijn om dat graag te doen. Intrinsieke motivatoren zijn voor mij altijd het belangrijkste. Natuurlijk spelen de randvoorwaarden ook een rol zodat ik zeker niet gedemotiveerd geraak.
verloopintentie	Werkzekerheid en stabiliteit	Werkzekerheid en stabiliteit is er Vast contract	Ik heb een vast contract los van het feit of ik in een project zit of niet. Dus ook al zit ik tussen twee projecten in, we zijn een grote groep dus intern bij [REDACTED] is er wel altijd werk waar ik me tijdelijk mee kan bezighouden.
Verloopintentie	Werkdruk	Hoge werkdruk	Er is wel een hoge werkdruk maar het is nu wel een gewoonte geworden. Ik kies er ook wel zelf voor om met een hoge werkdruk te werken, ik vind het plezant om mensen te helpen.
Verloopintentie	Verloopintentie	Intentie om van job te veranderen: Zelf niet, andere collega's wel al	Ik zelf niet maar heb wel collega's gehad waar we een paar maanden geleden afscheid van hebben moeten nemen. De reden bij de eerste collega was dat ze de druk niet aankon en faalangst speelde hier ook wel een rol bij. Als je het gevoel krijgt dat je niet genoeg kan zijn voor een klant en meer nood hebt aan een vaste structuur dan zal het wel moeilijk gaan binnen deze tak van de HR. De tweede persoon die is opgestapt is in dienst gegaan bij de klant zelf omdat de samenwerking heel goed ging

			en het een goede match was.
Verlooptententie	Leeftijd bij verlooptententie	Leeftijd speelt geen rol bij verlooptententie	Nee, ik vind niet dat leeftijd daar een rol bij speelt.
Partnerschap	Werksfeer HR-bedrijf	Leuke sfeer bij het HR-bedrijf	Wanneer ik tussenin 2 projecten terechtkom, bevind ik me wel in het HR-bedrijf zelf of meetings vinden ook altijd daar plaats. Maar in principe is het wel de bedoeling dat ik altijd bij de klant zit. Ik ben altijd extern tewerkgesteld maar ik heb wel het gevoel dat ik voor werk in plaats van voor de klant. Is ook altijd een leuke sfeer op kantoor.
Partnerschap	Relaties HR-bedrijf	Goede relaties met collega's van het HR-bedrijf Fysiek vooral tijdens meetings	Ik heb altijd contact met mijn collega's via mail maar tijdens de meetings zie ik hun dan wel ook fysiek, dat is dan ook wel een manier om de relaties intern op te kunnen bouwen.
Partnerschap	Contact collega's HR-bedrijf	Fysiek niet zo vaak in contact met collega's HR-bedrijf Dagelijks wel via mail + WhatsApp	Fysiek niet zo vaak maar per mail wel vaak, ook hebben we een WhatsApp groep waar erin gechat wordt of ik bel wel regelmatig met collega's. Dagelijks gebeurt dat dus wel met interne collega's, dat is vooral handig om vragen te stellen.
Partnerschap	Communicatie management HR-bedrijf	Open communicatie met management Management wil altijd aanspreekbaar zijn voor iedereen	Ja, goed, wij hebben een open communicatiesfeer. Ik kan altijd alles zeggen tegen iedereen op een professionele en volwassen manier. Ja, het management vindt het belangrijk om goed aanspreekbaar te zijn voor iedereen.
Partnerschap	Conflicten HR-bedrijf	Conflicten oplossen door dingen bespreekbaar te maken Op een volwassen manier debatteren hoort erbij	Gelukkig zijn er nog geen conflicten geweest. Er is wel 1 manier om een conflict op te lossen vind ik en dat is op een rustige manier dingen bespreken en bespreekbaar maken, ervan leren en ervoor zorgen dat je ergens terecht kan. Ook dat het management kan kijken hoe deze situatie in de toekomst vermeden kan worden en wat er naar de toekomst toe kan meegenomen worden voor eventuele verbeteringen. Uiteraard wordt er wel eens gediscussieerd over iets over het werk zelf, dat noem ik nu zelf geen conflict, dat hoort erbij. We zijn volwassen mensen die samenwerken en op een normale manier

			kunnen debatteren natuurlijk.
Partnerschap	Werksfeer logistiek bedrijf	Leuke en warme werksfeer	Ik vind wel dat het een leuke en warme werksfeer is.
Partnerschap	Relaties logistiek bedrijf	Momenteel leuke collega's Deel van hun personeelsbestand, wordt behandeld als interne persoon Tijdens andere projecten minder leuke collega's gehad met veel geroddeld, werd behandeld als externe persoon	Ik heb goede en minder leuke collega's gehad doorheen de verschillende projecten of bedrijven. Momenteel vind ik wel dat het leuke collega's zijn maar ik heb ook wel bedrijven gehad waar er onderling veel geroddeld werd onder collega's. Ze zien me als een van hun dus een deel van hun personeelsbestand wat heel fijn is, maar wanneer bedrijven me echt als een externe persoon behandelen is dat wel minder aangenaam voor mij. Wanneer er bijvoorbeeld personeelsfeestjes georganiseerd worden en ik dan de enige ben die niet uitgenodigd wordt, is dat uiteraard niet zo plezant.
Partnerschap	Contact collega's logistiek bedrijf	Bijna dagelijks op kantoor Thuiswerken: via Teams	Dagelijks wel, ja. Wanneer ik van thuis uit werk, communiceren we via Teams. Als ik op kantoor werk zie ik ze daar, uiteraard. De samenwerking verloopt goed.
Partnerschap	Communicatie management logistiek bedrijf	In orde, dagelijkse samenwerking	Ja, best wel. We werken ook gewoon samen, ik zie ze dagelijks en spreek dagelijks met hen.
Partnerschap	Conflicten logistiek bedrijf	Eerst onderling bespreken Achteraf indien het nodig is een derde persoon betrekken	We bespreken alles eerst onderling vooraleer we iemand anders erbij betrekken. Als we dan zien dat we er nog steeds niet uit zijn dan roepen we er eventjes iemand bij.
Verloopintentie	Verloopintentie door collega's	Projectmatig: na een paar maanden naar een andere klant, maakt het makkelijker om afstand te nemen van minder leuke collega's Omgekeerd: sommige collega's kunnen je juist positief houden en steunen bij minder goede tijden → minder snel van job veranderen	Ik werk projectmatig dus het is nu niet zo belangrijk voor mij omdat ik er na een paar maanden toch weg ben, het is makkelijker om afstand te nemen van minder leuke collega's. Maar omgekeerd kunnen collega's ook wel degenen zijn die je positief kunnen houden en kunnen steunen wanneer het minder goed gaat. Ik denk zelfs dat ontslag nemen door een collega heel zelden voor zou komen en dat ze juist zouden blijven door de collega's.
Verloopintentie	Verloopintentie door het management	Het management heeft een grote invloed	Is heel belangrijk, het management probeert ons altijd het ■-gevoel te blijven

		Moeten kunnen terugvallen op het management bij nood aan advies	geven, zodat we ons nog steeds zoals een medewerker van hun bedrijf voelen. Ik kan ook altijd terugvallen op het management wanneer ik vastzit of advies nodig heb. We helpen elkaar altijd zodat we elkaar opnieuw kunnen verrijken met de informatie die we hebben.
Conclusie	Conclusie HR-outsourcing	Mooie maar harde wereld Competitief Collega's zijn volwassen en hebben veel begrip	Het is een hele mooie wereld, een mooie sport zeg ik altijd, maar ook een harde wereld. Heel veel bedrijven hebben tijdelijke nood dus het is ook wel een zeer competitieve wereld maar het is tof met de mensen waar ik mee kan samenwerken. Het zijn volwassen mensen die veel begrip hebben en weten waar ze mee bezig zijn, dat maakt het leuk.

Bijlage 13:

Coderen: interview 2

Selectieve codering	Axiale codering	Open codering	Interview
Persoonlijke informatie	Privéleven	Stelt zichzelf voor	Ik ben [REDACTED] van opleiding psycholoog maar terechtgekomen in de HR. Met een heel generalistische HR-ervaring ben ik begonnen aan HR-outsourcing waar ik ingezet wordt voor lange -en korte termijn opdrachten in bedrijven. Ik ben 31 momenteel. Nee, geen kinderen.
Werkleven	Introductie HR-bedrijf	Stelt het HR-bedrijf voor	Ik ben tewerkgesteld bij [REDACTED].
Werkleven	Functie	HR Business Partner: performance management, recruiting...	HR business partner dus dat is redelijk generalistisch. Dat gaat dan over performance management, recruiting, allerlei taken om problemen op te lossen.
Verloopintentie	Jobinteresse	Opleiding psycholoog In de HR gerold Interesse in het operationele en strategische gecombineerd	Ik ben er eigenlijk een beetje ingerold. In het begin van mijn carrière had ik een aantal opties vanuit de psychologie komende, één ervan was HR. Ik heb een eerste job in de HR te pakken gekregen en van daaruit verder gerold. Specifiek voor de BP-rol gekozen om het operationele en strategische gecombineerd te krijgen. Ik denk graag mee op strategisch vlak, dat lijkt me een leuke positie om in te zitten.
Werkleven	Contract	Huidige contract: 3 maanden Verschilt van bedrijf tot bedrijf	De contracten verschillen van bedrijf tot bedrijf, mijn huidige contract duurt 3 maanden. Ik heb ook al contracten gehad van een jaar.
Werkleven	Werkregime	Werkt voltijds Volgt kantooruren van het logistiek bedrijf	Voltijds 5 dagen. We worden wel verwacht om op kantooruren beschikbaar te zijn met het personeel.
Werkleven	Locatie	Grotendeels op kantoor van het logistiek bedrijf Momenteel 2 dagen van thuis	Grotendeels op kantoor in het logistiek bedrijf en af en toe als thuiswerker. Normaal gezien 2 dagen per week, van thuis uit opnieuw afhankelijk van de opdracht. Nu bijvoorbeeld werk ik in een omgeving met veel arbeiders, dat heb je vaak in logistieke omgevingen. Dan ben ik natuurlijk ook meer op kantoor want mensen zijn dan minder bezig met online meetings terwijl als ik bijvoorbeeld in een IT-bedrijf ga werken, daar is het wel makkelijker om van thuis uit te werken.
Verloopintentie	Loon + voordelen	Tevreden over loon Krijgt extralegale voordelen	Ik ben tevreden over mijn loon, ja. Extralegale voordelen krijg ik inderdaad zoals maaltijdcheques, hospitalisatieverzekeringen, een bedrijfswagen enzovoort.
Verloopintentie	Work-life balance	Goede work-life balance	Goed, ik moet zeggen het is in de

		Verbeterd in de laatste jaren dankzij covid Lagere verwachting van overuren in vergelijking met voor covid	laatste jaren verbeterd. Ik denk dat covid een invloed heeft gehad op de cultuur daarrond. Want voor covid had ik ook opvallend veel overuren en nu zie ik wel dat die verwachting veel minder is.
Verloopintentie	Jobinhoud	Planning verandert constant: vind dit leuk	Ja, absoluut. Omdat elke dag een curveball is, denk je dat je een planning hebt en verandert deze dan toch weer. Sommige mensen kunnen hier niet mee dealen natuurlijk maar voor mij is dat geen probleem, ik vind dit leuk.
Verloopintentie	Zingeving werk	Ondanks dat HR niet de beste reputatie heeft: hoort positieve dingen van medewerkers en vind het fijn	Ik hoop dat, ik weet dat HR niet altijd de beste reputatie heeft bij medewerkers maar ik vind het wel tof en hoor ook goede dingen van medewerkers en dat maakt het ook wel fijner. Ik denk dus wel dat we een meerwaarde hebben.
Verloopintentie	Groelkansen	Vaak weinig in HR Weinig HR-personeel in de meeste bedrijven doordat het veel geld kost en weinig geld oplevert Niet veel plaats om naartoe te groeien	Vaak weinig in HR moet ik zeggen. De meeste bedrijven hebben niet veel HR-personeel omdat dat veel geld kost en weinig geld oplevert dus dat wordt vaak ontspaart dus je bent een team van 3 man, je hebt niet veel plaats om naartoe te groeien dus heb je weinig ruimte binnen HR dus dat is spijtig.
Verloopintentie	Opleidingen	Krijgt opleidingen	Dat wel, ja.
Verloopintentie	Klachtensysteem	Whistleblower procedure Veilige manier zaken aankaarten Niet vaak	We hebben een whistleblower procedure zodat mensen op een veilige manier bepaalde zaken kunnen aankaarten. Dat wordt niet zo vaak gebruikt dus is moeilijk om een voorbeeld van te geven maar het is er wel.
Verloopintentie	Prestatiebeoordeling systeem	Jaarlijkse evaluatie Tussenin feedbackmomenten + 1 formele evaluatiemoment	Ja, dat is een jaarlijkse evaluatie zoals veel bedrijven. Met tussenin feedbackmomenten maar wel echt 1 formele evaluatiemoment.
Verloopintentie	Motivatie	Bijleren, opleidingen volgen, buiten de expertise projecten doen	Voor mij vooral kunnen bijleren, een opleiding kunnen volgen of mee kunnen doen met een project dat misschien niet binnen mijn expertise ligt maar waar ik wel iets kan bijleren.
verloopintentie	Intrinsieke/extrinsieke motivatie	Intrinsiek Zelf voldoening uit halen + gemotiveerd zijn	Eerder intrinsiek bij mij want zo geraak je ook het verst vind ik, als ik er zelf geen voldoening uit kan halen en niet voldoende gemotiveerd ben dan zal ik het ook niet lang kunnen volhouden.
Verloopintentie	Werkzekerheid en stabiliteit	Geen werkzekerheid: de eerste die ontslagen wordt bij geldbesparingen	Niet echt, ik denk dat ik de eerste ben die buiten vliegt als ze zouden willen besparen.
Verloopintentie	Werkdruk	Hoog werkdruk	Best wel omdat er veel

		Tijdsgevoelige dingen zoals recruiting: arbeidsmarkt is krap Ook vanuit het management: mensen te kort, waarom er nog steeds niemand is gevonden etc.	tijdsgevoelige dingen zijn zoals recruiting omdat de arbeidsmarkt zo krap is tegenwoordig. Je moet dus echt op de dag erop zitten. Ook een hoge druk vanuit het management, wanneer er bijvoorbeeld mensen te kort zijn waarom we nog steeds geen nieuwe kandidaten gevonden hebben enzovoort. Payroll zit ook best wel druk achter, als daar een fout gebeurt of als er problemen zijn, wanneer mensen bijvoorbeeld ontslag nemen. Alles binnen HR eigenlijk, er zit best wel druk achter.
Verloopintentie	Verloopintentie	Momenteel niet maar wel al gehad door inhoud van de job	Ja, het was toen niet vanwege de drukte maar vanwege de inhoud van de job maar als je dat aangeeft dan houden ze er wel rekening mee dus dat is fijn.
Verloopintentie	Leeftijd bij verloopintentie	Leeftijd speelt een rol bij verloopintentie Hoe ouder, hoe minder snel van job veranderen	Ik denk dat als ik ouder zou zijn, ik minder snel de neiging zou hebben om van job te veranderen, ja. Met ouder bedoel ik dan wel 10 jaar voor ik op pensioen ga bijvoorbeeld.
Partnerschap	Werksfeer HR-bedrijf	Goede werksfeer	Goed, zoals het moet zijn, ik voel me altijd op mijn gemak als ik op kantoor ben.
Partnerschap	Relaties HR-bedrijf	Goede relaties met collega's	Ook goed, ja. Heb geen problemen ondervonden tot nu toe.
Partnerschap	Contact collega's HR-bedrijf	Fysiek niet zo vaak, enkel tijdens meetings	We zien elkaar fysiek niet zo vaak, enkel tijdens meetings. Deze meetings zijn dan ook wel altijd aangenaam.
Partnerschap	Communicatie management HR-bedrijf	Vlotte communicatie, ondersteunend Tijdens meetings of feedbackmomenten contact mee	Vlotjes, zoals het moet zijn. Het management zie ik ook vaak enkel tijdens meetings of wanneer we feedbackmomenten hebben. Ja, ik vind dat het management heel ondersteunend is en ik kan ook altijd terecht bij hun bij problemen.
Partnerschap	Conflicten HR-bedrijf	Nooit meegemaakt	Weet ik niet, om eerlijk te zijn heb ik dit nog nooit meegemaakt tot vandaag de dag.
Partnerschap	Werksfeer logistiek bedrijf	Familiaal Groot bedrijf maar voelt aan als een klein bedrijf, iedereen kent iedereen Andere projecten gewerkt: minder mensgericht, enkel gefocust op het werk	Heel familiaal moet ik zeggen, het is een groot bedrijf, er zijn dus best wel veel mensen maar het voelt aan als een heel klein bedrijf en dat maakt het juist familiaal, iedereen kent iedereen. Ik heb ook al in bedrijven gewerkt waar ze minder mensgericht zijn en dan merk je ook dat mensen daar zijn om te werken en niet om vrienden te maken.
Partnerschap	Relaties logistiek bedrijf	Goede relaties met collega's	Goed, allemaal super toffe mensen.
Partnerschap	Contact collega's	Dagelijks contact met	Eigenlijk heel de dag door omdat

	logistiek bedrijf	collega's	we allemaal verschillende functies hebben en constant van elkaar op de hoogte zijn.
Partnerschap	Communicatie management logistiek bedrijf	Goede communicatie met het management	Ook goed, voor HR BP is het management degene waar je het meeste mee samenwerkt dus verloopt het ook heel vlot.
Verloopintentie	Conflicten logistiek bedrijf	Oplossen door te praten Soms manager of HR als bemiddelaar Procedures zouden beter uitgeschreven kunnen worden voor een betere structuur en duidelijkheid van de taken en takenverdeling	Niet bij mij maar in andere afdelingen zijn er wel al conflicten geweest, meestal proberen ze dat onderling op te lossen door te praten. Soms wordt de manager er ook bij betrokken en probeert hij dan ook begripvol te zijn, ook wij als HR komen er soms tussen om te bemiddelen dan. Een aantal zaken zouden nog wel wat meer structuur kunnen krijgen zoals procedures die misschien beter uitgeschreven kunnen worden zodat het voor iedereen duidelijk wordt wat er in welke situatie verwacht wordt, hoe dat de taakverdeling precies zit enzovoort.
Verloopintentie	Verloopintentie door collega's	Collega's kunnen verloopintentie beïnvloeden Elke dag 8 uur samen Ze kunnen een reden zijn om wel, of omgekeerd, om niet te vertrekken	Ja, absoluut. Je hebt uiteindelijk elke dag contact, je zit elke dag 8 uur samen met die mensen. Een collega maakt of breekt je werk. Ik heb al collega's gehad die super tof waren in bedrijven waar ik misschien vroeger was vertrokken zonder hun of in andere gevallen collega's, waar zij een factor waren om te vertrekken.
Verloopintentie	Verloopintentie door het management	Management heeft ook een invloed op verloopintentie Beslissen over je traject Transparantie en open communicatie leidt tot een gevoel van eerlijke behandeling	Ook best veel, het management bepaalt een stukje hoe ver je geraakt als persoon. Transparantie en open communicatie geven mensen het gevoel dat ze eerlijk behandeld worden en voor een eerlijk bedrijf werken dus dat is best wel belangrijk voor mij.
Conclusie	Conclusie HR-outsourcing	Vroeger: langere contracten van een half jaar of langer Sinds covid kortere opdrachten die verlengd worden: negatief want in je achterhoofd constant dat het bijna is afgelopen, nooit gesetteld of deel van het bedrijf voelen → zorgt voor onzekerheden	Ik denk dat een belangrijke factor voor mensen die geoutsourced worden ook is dat je vroeger bijvoorbeeld langere opdrachten van een half jaar of langer dan een jaar kreeg en ik heb de indruk dat sinds covid bedrijven kortere opdrachten geven met de intentie om te verlengen met 2 maanden, daar bovenop nog eens 2 maanden enzovoort. Dan ben je constant in je hoofd bezig: 'zou ik dat project wel doen want volgende maand is het misschien al afgelopen' en denken ze dat er direct al gezocht moet worden naar een ander project. Je bent

		nooit echt gesetteld in een bedrijf of je kan jezelf nooit echt een deel van het bedrijf voelen als je constant in je achterhoofd hebt dat je er binnenkort toch niet meer werkt. Het kan zijn dat het eindstand een lang project gaat zijn dankzij de verlengingen die er om de paar maanden doorgevoerd worden, maar in je achterhoofd had je wel altijd de gedachte dat het einde er was. Dat zorgt dan deels ook voor onzekerheden. Je wil een meerwaarde betekenen, je wil zoveel mogelijk bereiken maar als je constant bezig bent met dat je volgende maand weg bent in het logistiek bedrijf waar je naar uitbesteed wordt, dan gaat dat ook een invloed hebben op hoe je je voelt en gedraagt. Ik merk dat het moeilijk is om lange opdrachten te krijgen bij klanten dus dat is wel een probleem.
--	--	--

Bijlage 14:

Coderen: interview 3

Selectieve codering	Axiale codering	Open codering	Interview
Persoonlijke informatie	Privéleven	Stelt zichzelf voor	Ja, natuurlijk. Mijn naam is [REDACTED]. Ik ben een externe In House coördinator die bij [REDACTED] werkt via [REDACTED] en ik ben verantwoordelijk voor het recruiteringsproces. Ik ben 30 jaar. Ik heb geen kinderen, nee.
Werkleven	Introductie HR-bedrijf	Stelt het HR-bedrijf voor	[REDACTED], dat is een onderdeel van [REDACTED]. Wij worden geoutsourced naar de klant, mijn klant is [REDACTED].
Werkleven	Functie	Recruitment shopmedewerkers, magazijnmedewerkers, management assistance, planning experts etc. Stuurt een team van 5 mensen	Wij zijn vooral verantwoordelijk voor de recruitment voor alles van shopmedewerkers naar magazijnmedewerkers en af en toe wat hogere profielen zoals HR, management assistance, planning experts dus is wel redelijk gevarieerd. Ik stuur nu een team van 5 mensen, binnenkort nog een 6e persoon die erbij komt.
Verloopintentie	Jobinteresse	Gestudeerd voor leerkracht Kort HR-traject gevolgd van 2 jaar Het mensgerichte en uitdagende aspect was aantrekkelijk Er ingerold	Ik heb origineel gestudeerd voor leerkracht maar ik was het opleidingsveld al een beetje beu dus heb ik eigenlijk besloten om verder HR te gaan studeren. Ik heb een kort traject gedaan van 2 jaar, dan eigenlijk in het laatste jaar gaan kijken wat ik precies wil doen. Ik heb al verschillende stageplekken gehad, één daarvan was toevallig bij Start People. Dat was als rekruteerder voor hogere profielen voor grote klanten zoals KBC en dat was mij heel goed meegevallen doordat er veel interactie is met mensen, vooral

			zoeken en echt achter dingen zitten is. Het is dus wel mensgericht maar ook een beetje die uitdaging om je doel te halen en om te onderzoeken of die mens wel effectief past bij de job vond ik zelf heel interessant om te doen. Ik ben er eigenlijk gewoon ingerold omdat ik iets zocht om verder te studeren.
Werkleven	Contract	Vast contract HR-bedrijf Contracte met de klant duurt minimum 6 jaar, om de 6 jaar worden deze herbekeken	Ik heb een vast contract bij [REDACTED] als medewerker, als [REDACTED] wegvalt als klant wat hopelijk wel niet gaat gebeuren want is wel al een contract dat al jaren bezig is sinds 1970 toen [REDACTED] nog geen [REDACTED] was maar een andere naam had, dan gaan we wel een nieuwe klant toegeschreven krijgen. Wij zijn nu dus ingeschreven bij [REDACTED] maar doen wel exclusief werk voor [REDACTED], we zoeken dus geen andere klanten. De contracten duren meerdere jaren, het zijn contracten van minimum 6 jaar dat we hebben en om de 6 jaar wordt dat herbekeken. Er wordt dan gekeken naar de voorwaarden, zijn er dingen die aangepast moeten worden. Dat kan op korte termijn door bijvoorbeeld de inflaties dat dingen eerder behandeld moeten worden maar kan ook zijn dat er gewacht wordt tot deze termijn van 6 jaar verlopen is om het te herbekijken. Je

			hebt dan het vertrouwen van je klant ook.
Werkleven	Werkregime	Voltijds Kan werkuren niet zelf bepalen, is afhankelijk van de kantooruren van de klant	Vijf dagen per week, kantooruren tussen half 9 en 5 elke dag. Wij moeten op bepaalde uren wel op kantoor zijn dus kan niet echt mijn werkuren zelf bepalen, nee
Werkleven	Locatie	Bevindt zich op kantoor in het logistiek bedrijf 2 dagen thuiswerken + onvoldoende kantoorruimte voor iedereen tegelijk	Op kantoor in het logistiek bedrijf. Wij kunnen 2 dagen van thuis uit werken, dat is praktisch voor het personeel zowel intern als extern maar ook voor [REDACTED] zelf want wij zijn aan het uitbreiden, het is enorm druk en we hebben onvoldoende kantoorruimte voor iedereen dus daarmee dat er gespeeld wordt met de dagen dat er van thuis uit gewerkt wordt. Er moet natuurlijk gekeken worden naar wat kan en wat niet kan.
Verloopintentie	Loon + voordelen	Tevreden over loon Net promotie en opslag gekregen Extralegale voordelen	Eigenlijk ben ik wel tevreden over mijn loon, ik heb net promotie en opslag gehad dus het valt heel goed mee. Zeker voor de sector zit ik aan een conform voordeel dat ik als externe krijg. Ja, ook extralegale voordelen zoals een auto, onbeperkte tankkaart, ecocheques, maaltijdcheques, verzekeringen, korting voor bepaalde producten of bedrijven, cadeaubonnen, cadeautjes zoals de trui die ik momenteel aan heb enzovoort dus ik heb zeker niet te klagen.
Verloopintentie	Work-life balance	Valt goed mee Vroeger lange werkdagen, nu is dat dankzij een beleid	Momenteel valt dat heel goed mee, ik heb 's avonds bijna nooit werk. Er is wel ooit geweest dat er lange

		veranderd en gestabiliseerd	werkdagen waren maar nu is er een beleid dat als je shift voorbij is je laptop dicht gaat, je naar huis gaat en de volgende ochtend je gewoon verder gaat. In drukke periodes kan het wel zijn dat je eens wat langer werkt of op een zaterdag moet komen werken, maar dat is met de jaren wel verbeterd, nu is het redelijk gestabiliseerd.
Verloopintentie	Jobinhoud	Interessant Groot bedrijf met interessante mensen Correct werken met goede communicatie naar elkaar toe is belangrijk Gaat graag met mensen om en wil op zoek naar kansen	Ja zeker, anders had ik het al die jaren niet gedaan. Enerzijds van mijn kant is het een heel groot en interessant bedrijf met veel interessante mensen die er werken. Ik heb ook mensen onder me die heel fijn zijn, correct werken met een goede communicatie naar elkaar toe. Ik geef hen dan de kans om te groeien, ook krijg ik zelf de kans om bij te leren en te groeien. Ik vind wel dat dat belangrijk is, maar je moet ook wel graag met mensen omgaan en op zoek willen gaan naar mensen of kansen.
Verloopintentie	Zingeving werk	Werk is zinvol + geeft motivatie	Het werk is zinvol, ja, zeker weten. Dat geeft ook motivatie om mijn werk graag te doen.
Verloopintentie	Groeikansen	Gesprekken omtrent taken, eventuele moeilijkheden of bepaalde zaken om bij te leren Wekelijks meeting over proces met manager Om de 3 maanden evaluatie	Er wordt om de zoveel maanden individueel echt wel gekeken waar je staat en of er dingen zijn waar je tegenaan loopt. Ook om te polsen of je je taken beu bent of niet en als er extra dingen zijn die je wil bijleren, wordt daar wel veel rekening mee gehouden. Ik heb al een paar keer kunnen doorgroeien, wat zeker wel leuk is. Ik heb ook wekelijks

			meetings waar het dan over mijn proces met mijn eigen team gaat, met mijn manager, ze zijn er dus ook wel erg mee bezig. Er is dan ook om de drie maanden een soort van evaluatie om te kijken waar je mee bezig bent en wat belangrijk is voor jou en iedereen die hier rondloopt is ook super aanspreekbaar.
Verloopintentie	Opleidingen	HR-bedrijf en logistiek bedrijf bieden beide opleidingen aan Interessant	Ja, je krijgt sowieso zowel van [REDACTED] als van [REDACTED] opleidingen als je hier start. Van [REDACTED] is dat eigenlijk een verwelcoming dag en dan verschillende opleidingsdagen voor de verschillende software, manier van werken, om eigenlijk volledig geïntroduceerd te raken met hoe dingen werken en wat belangrijk is. Dat zijn een dag of 12 denk ik dat dat was voor het eerste jaar, de eerste 10 zijn verspreid doorheen het jaar en de laatste 2 zijn dan op het einde van het jaar. Er wordt dan ook een extra opleiding voorzien in het eerste jaar die verplicht is voor de sector. Is wel interessant om de core mee te krijgen en in te zien wat belangrijk is zodat je weet waar je mee bezig bent.
Verloopintentie	Klachtensysteem	Klachten doorgeven aan leidinggevende of anoniem indienen via een formulier Psychologische begeleiding is ook een mogelijkheid Met betrokkenen gesprek voeren en kijken hoe het	Ja, bij [REDACTED] is er een klachtensysteem. De klanten kunnen via de website een formulier invullen, een apart team kan dit dan opvolgen en kijken wat er aan de hand is. Zelf kan ik mijn klachten doorgeven aan mijn

		probleem opgelost kan worden	leidinggevende, ze luisteren ook heel goed. We zijn er heel erg mee bezig, het is zelfs zo dat je ze anoniem kan indienen of naar een vertrouwenspersoon kan gaan om daar eens mee te babbelen. Zelfs psychologische begeleiding is een mogelijkheid, dus het is heel uitgebreid. Via [REDACTED] is het ook via mail dat je iets kan aanhalen maar is ook heel situationeel gebonden, als wij problemen hebben omtrent communicatie bijvoorbeeld dan gaan we eerst met de betrokkenen een gesprek proberen te voeren en kijken wat het probleem precies is en hoe we het kunnen oplossen.
Verloopintentie	Prestatiebeoordelingssysteem	Krijgt bonussen bij het goed presteren	Als je dan naar het monetaire kijkt, je krijgt wel bonussen, als je goed presteert dan zit er ook wel altijd iets aan verbonden.
Verloopintentie	Motivatie	Waardering is belangrijk om gemotiveerd te blijven Merkt dat dankzij de teamsfeer die top is mensen ook gemotiveerd blijven	Ik denk de job die wij hebben, kan je op dit volume niet doen als je niet gewaardeerd wordt. Je moet er rekening mee houden dat het een bedrijf is dat denk ik tussen de 7000 en 8000 mensen telt en elk jaar komen er dan extra 500 contracten bij. Dat is dus wel enorm qua volumes dus dan moet je natuurlijk ook wel wat waardering krijgen. Wat ik ook wel merk is dat heel wat mensen hier werken voor de teamsfeer omdat het hier zo top is, dat is iets dat we vaak horen.
verloopintentie	Intrinsieke/extrinsieke motivatie	Beide van toepassing Intrinsieke: heel	Ik denk dat dat beide wel is, ik ben iemand die heel doelgericht is.

		doelgericht, het constant druk hebben is een motivatie Extrinsieke: motiveert om je gewaardeerd te voelen	Ik moet me constant bezig kunnen houden zodat ik continu een doel heb. Het is een motivatie voor mij om het heel druk te hebben zodat er meer bijkomt, dat is intrinsiek dan vooral. En extrinsiek ja, dat helpt ook enorm als je voelt dat je gewaardeerd bent natuurlijk.
Verloopintentie	Werkzekerheid en stabiliteit	Er is werkzekerheid en stabiliteit Als je het goed doet, kan je blijven Team is aan het uitbreiden: zorgt ook voor zekerheid	Ja, voor ons zeker. Ik merk dat wel in het team, als je het goed doet, dan kan je ook gewoon blijven. We zijn ook aan het uitbreiden geweest. Toen ik begon zaten we met 6 en nu staan we binnenkort met 19 man dus dat is wel leuk, dat toont wel dat er zekerheid is.
Verloopintentie	Werkdruk	Hoge werkdruk Zorgen voor 1/3 van de omzet in de Benelux Als iets niet lukt, is het wel jouw verantwoordelijkheid	Ik zou liegen als ik zei van niet, ik kan dat niet met cijfers zeggen maar als je kijkt naar [REDACTED] zelf dan denk ik dat wij zorgen voor toch wel 1/3 van de omzet van de hele Benelux dus dat is wel heel wat druk op je schouders. Maar je moet het natuurlijk doen, bijvoorbeeld bij covid was het belangrijk om aan te geven aan [REDACTED] dat ze zich goed moeten voorbereiden omdat de volume terug ging komen. Maar als iets niet lukt is het wel jouw verantwoordelijkheid, stel er is een issue, je krijgt je personeel voor volgende week niet ingevuld, dan moet je dat gaan uitleggen. Als je met een project bezig bent, dan kan het ook wel redelijk druk zijn. We hebben bijvoorbeeld ook projecten lopen voor

			Engelstalige, deze mensen krijgen van [REDACTED] Nederlandse les. Er moet dan gekeken worden met de project managers hoe we dat gaan regelen, hoe ga je deze lessen invullen en hoe ga je deze mensen beoordelen of ze uiteindelijk voldoende Engels en Nederlands spreken. Je moet deze mensen dan ook volgen en het is best wel veel druk om tegen iemand met een hoge functie te zeggen dat het moeilijk zal gaan door bijvoorbeeld problemen die ze ondervinden met de taal. Het is een uitdaging maar het is wel geweldig, ze nemen honderden mensen aan die de lokale taal niet spreken en starten een project op zodat deze mensen les kunnen krijgen. Dat is een engagement voor mensen die niet makkelijk werk vinden.
Verloopintentie	Verloopintentie	Aanbiedingen gekregen en wel gaan luisteren Zelf niet actief op zoek Stabiele team, weinig of geen mensen die opstappen Enkel mensen die opstappen wanneer ze een kind krijgen of verhuizen al voorgehad Reden om van job te veranderen: rustig voor meer dan een jaar, na 3 jaar nog steeds dezelfde functie en verveelt zich, een hogere loon ergens anders is geen doorslag → vooral inhoudelijk, meer	Ik heb wel aanbiedingen gehad en als je die krijgt dan ga je wel eens luisteren hoe het zit bij hen maar echt bewust gaan zoeken heb ik nog niet gedaan. Ik heb zelfs in het team eigenlijk gemerkt dat we heel stabiel zijn, 1 of 2 mensen ben ik tegengekomen die zijn opgestapt omdat ze een andere job hebben gevonden in die 5 of 6 jaar tijd. Mensen die een kind krijgen of gaan verhuizen bijvoorbeeld heb je wel eens voorgehad maar echt een andere job waren het enkel 2 personen tot nu toe. Ik denk bij

		uitdagingen, hogere rol...	mij dat als het heel rustig zou worden voor meer dan een jaar, dan zou ik dat nog overwegen misschien. Voor mijn loon zou ik dat niet per se doen, dat zou geen doorslag zijn. Het zal voor mij vooral de jobinhoud zijn of als ik in een hogere rol ga beginnen met meer uitdagingen, maar hier heb ik die kans wel altijd gehad. Stel dat ik hier over 3 jaar in dezelfde functie zit en ik verveel mij, dan zou ik wel van job veranderen.
Verlooptententie	Leeftijd bij verlooptententie	Speelt geen rol Als je ouder bent is het volgens statistieken wel moeilijker om werk te vinden: dat zou wel een rol spelen als ik gesettled zou zijn en dus minder snel van job zou veranderen	Ik heb het gevoel van niet, ik ben niet zo oud. Ik denk dat ik rond de leeftijd zit waar de meesten wel wat promotie beginnen te maken. Ik denk dat er niet echt naar gekeken wordt, ben je de juiste persoon op de juiste plaats dan is het oké. Ik denk dat als ik bijvoorbeeld 50 was en ik ben gesettled, voor sommige bedrijven merk je dan wel en je ziet ook in de statistieken dat het moeilijker is om werk te vinden als je ouder bent dus ik denk wel dat dat een rol zou spelen. Ik zou dan zelf anders denken over het stappen naar een andere job, ook misschien eventuele moeilijkheden die ik denk dat ik ga ondervinden waardoor ik minder snel de keuze om van job te veranderen zou maken.
Partnerschap	Werksfeer HR-bedrijf	Goede werksfeer Volgens recente feedbackmomenten gaat het momenteel heel goed	Is heel goed, we hebben heel toevallig gisteren nog een opleiding gehad dus één van de feedbackmomenten. Daar is uitgekomen

			dat het heel goed gaat. Je gaat wel af en toe een issue hebben als je elke dag samenwerkt, maar dat is normaal. Naar mijn mening gaat het dus zoals ik zei wel goed.
Partnerschap	Relaties HR-bedrijf		
Partnerschap	Contact collega's HR-bedrijf	Dagelijks	Ja, dat is elke dag. Zeker in mijn rol is dat heel belangrijk omdat ik moet coördineren.
Partnerschap	Communicatie management HR-bedrijf	Vlotte communicatie met het management	Eigenlijk heel goed, ik spreek ze elke dag.
Partnerschap	Conflicten HR-bedrijf	Niet veel conflicten Oplossen door te babbelen	Er zijn er niet zo veel maar meestal wordt het gewoon opgelost door te babbelen en te kijken wat er aan de hand is. De laatste keer dat dat is gebeurd kan ik me zelfs niet herinneren.
Partnerschap	Werksfeer logistiek bedrijf	Goede werksfeer Veel begrip tegenover elkaar Open tegen kritiek	Heel goed. Je hebt natuurlijk wel meetings waar je in zit en je moet zeggen: zo gaat dat niet maar het moet zo, dat ga je overal hebben. Een voorbeeld van deze week is dat de HR VP in een meeting was en dringend door moest gaan doordat er iemand van haar team vast zat en een aantal vragen had, als je dat gewoon toelicht dan kan dat wel gewoon maar er wordt dan wel de vraag gesteld of zij voldoende informatie mee heeft gekregen van de meeting. Er wordt dan niet een opmerking gegeven hoe ze naar hun teamlid durven gaan, ik hoor wel dat dit bij andere klanten gedaan wordt maar bij ons is dat dus niet het geval.
Partnerschap	Relaties logistiek bedrijf	Goede communicatie Regioverantwoordelijke van de Benelux op kantoor om te bedanken om genoeg	Een goede communicatie, er wordt geluisterd naar elkaar en we zijn heel close met elkaar. Ik heb al de

		mensen te vinden voor belangrijke opkomende piekmomenten Wordt overal bij betrokken zoals personeelfeestjes Wordt als interne persoon gezien, wordt gekend bij naam	regioverantwoordelijke van ■■■ voor de hele Benelux al op kantoor gehad omdat we genoeg mensen hadden gevonden om de zomer en Black Friday pieken op te vangen, hij kwam ons bijvoorbeeld bedanken hiervoor. Ze betrekken ons ook bij veel dingen zoals personeelsfeesten of een festival dat ze organiseren. Je voelt dat dus ook wel, ze zien je als iemand intern en ze kennen je ook bij naam, dat is heel tof.
Partnerschap	Contact collega's logistiek bedrijf	Dagelijks	Elke dag wel, ja. Het is een vlotte samenwerking doordat we zo transparant zijn met elkaar.
Partnerschap	Communicatie management logistiek bedrijf	Open communicatie met het management, delen dezelfde kantoorruimte	Ook heel goed, zoals ik zei zitten ze ook gewoon bij mij op kantoor dus we zien elkaar gewoon als goede collega's. De ene dag had ik onze Unit Manager, die rechtstreeks onder het management van België, op kantoor langs me zat en kan ik dus ook gewoon mee babbelen. Het is dus heel open en dat voel je ook wel dat je bij iedereen terecht kunt, dat geeft dat gevoel van waardering toch wel.
Verloopintentie	Conflicten logistiek bedrijf	Conflicten worden opgelost door naar elkaar te luisteren	Er wordt altijd geluisterd naar elkaar bij conflicten.
Verloopintentie	Verloopintentie door collega's	Collega's zijn belangrijk: het is moeilijk om je job vol te houden als je in een team zit waar je met niemand om kan gaan en met niemand kan babbelen, ookal zijn je taken leuk	Ik denk wel als je in een team moet zitten waar dat je met niemand om kan gaan of waar het super slecht gaat, dat je dat niet volhoudt. Als elke dag er grijs uit ziet en waar je met niemand kan babbelen, dan kan je dat niet volhouden. Je job kan zo leuk zijn als je wil, je houdt dat alsnog niet vol.

Verloopintentie	Verloopintentie door het management	Het management is belangrijk: geeft zekerheid, stabiliteit en waardering → gevoel dat je één van hen bent	Ook wel heel belangrijk, dat geeft veel werkzekerheid, stabiliteit en soms ook waardering dat je één van hen bent en dat ze rekening met je houden.
Conclusie	Conclusie HR-outsourcing	Tevreden over job Uitdagend Zitten bij de betere qua klant en werkgever	Om een samenvatting te geven: ik ben heel tevreden over mijn job, het is heel uitdagend en ik denk ook wel dat we bij de betere zitten qua klant en werkgever, wat ook wel heel fijn is.

Bijlage 15:

Coderen: interview 4

Selectieve codering	Axiale codering	Open codering	Interview
Persoonlijke informatie	Privéleven	Stelt zichzelf voor	Ik ben ■■■■■, ik heb vooral ervaring opgebouwd bij ■■■■■, een sociaal secretariaat, dan ben ik bij ■■■■■ terechtgekomen. En persoonlijk in het kort: ik ben getrouwd en heb een kat. Ik ben 29 jaar en heb een kindje onderweg.
Werkleven	Introductie HR-bedrijf	Stelt het HR-bedrijf voor	■■■■■, dat is een onderdeel van ■■■■■. Wij worden geoutsourced naar de klant, mijn klant is ■■■■■.
Werkleven	Functie	Loon- en personeelsadministratie	Ik werk aan de loon- en personeelsadministratie dus vooral de payroll.
Verloopintentie	Jobinteresse	Meer ervaring opdoen en groeien	Ik heb bij ■■■■■ lang bij één klant gewerkt en voelde me daar een beetje uitgekeken op die job. Ik wou meer ervaring opdoen en groeien als consultant omdat je dan ook verschillende richtingen uit kunt en inzien wat je sterke punten zijn. Je krijgt er veel kansen, ook al had je daarvoor niet zoveel ervaring. Ik heb bijvoorbeeld nog nooit een teamlead functie uitgevoerd, maar toch zagen ze potentieel in mij.
Werkleven	Contract	Initieel 3 maanden: werd verlengd	Initieel zou het een opdracht zijn van 3 maanden maar het contract is verlengd tot nu.
Werkleven	Werkregime	Voltijds Volgt uren van de klant	Ik werk voltijds, 5 dagen. Dat zijn de uren die de klant vraagt, maar ■■■■■ is heel flexibel, je plant je dagen zelf in.
Werkleven	Locatie	1 dag op kantoor bij de klant 4 dagen thuiswerken	Ik bevind mij buiten de opleidingen nooit bij ■■■■■, dus het is wel altijd de bedoeling dat we bij de klant zitten. Ik werk 4 dagen van thuis uit en 1 dag op kantoor bij de klant.
Verloopintentie	Loon + voordelen	Tevreden over loon: voelt zich gewaardeerd	Ik ben zeker tevreden, ik vind het een allesomvattend pakket.

		Extralegale voordelen	Je ziet jezelf stijgen als je je best doet, dus qua loon voel ik me heel gewaardeerd binnen ■. Ja, wij hebben maaltijdcheques, een bedrijfswagen en tankkaart, onkostenvergoeding, hospitalisatie en groepsverzekering.
Verloopintentie	Work-life balance	Goede work-life balance Eerst schrik in zo een functie door de typisch verre afstanden van de klanten, nu echter veel thuiswerk dus goed	Ik vind die eigenlijk heel goed wat ik eigenlijk niet had verwacht bij een functie als consultant. Zeker omdat ze altijd aangeven dat je verre afstanden moet doen en dat een klant ook verder kan liggen dan nu. Ik doe wel veel thuiswerk en dat dit meer en meer als normaal gezien wordt, maar ik weet wel dat het anders kan zijn dan de situatie waar ik me nu in bevindt. Mijn vorige project was wel verder weg en moeilijker te bereiken maar dat nemen we erbij.
Verloopintentie	Jobinhoud	Interessante jobinhoud Leert elke dag dingen bij Logistieke sector is ook iets nieuws	Ik vind het zeker interessant, ik leer nog steeds elke dag bij. Ook omdat het een paritair comité is waar ik nog nooit eerder voor had gewerkt. In de logistiek is het toch wel iets apart, dat maakt het zeer boeiend.
Verloopintentie	Zingeving werk	Vind het werk zinvol	Ja, natuurlijk vind ik dat. Ook omdat je met mensen bezig bent, je zorgt dat hun loon betaald wordt en dat je collega's efficiënter kunnen werken.
Verloopintentie	Groeikansen	Mocht doorgroeien, het management zag potentie	Ja, toch wel. Ik ben gestart in een functie als administratief HR en nu heb ik mogen doorgroeien, ze zien dus wel het potentieel en duwen je in die richting. Collega's zorgen dan wel voor die push.
Verloopintentie	Opleidingen	HR-bedrijf: online platform om je in te schrijven voor opleidingen	■ doet dat zeker, je hebt een online platform waar je je altijd kunt inschrijven als je

		Je kan ook een opleiding dat er niet tussen staat aanvragen Als externe niet de bedoeling om bij het logistiek bedrijf opleidingen te krijgen want is een extra kost voor hen	interesse hebt in een specifieke opleiding. Ook als je geïnteresseerd bent in iets maar het zit er niet tussen, dan kan je dat ook altijd aangeven. Van de klant zelf niet, nee. Ik weet dat de collega's intern wel opleidingsmogelijkheden hebben maar qua budget denk ik niet dat het de bedoeling is dat er voor mij een extra kost bij komt voor een opleiding.
Verloopintentie	Klachtensysteem	Loyalty manager als vertrouwenspersoon	Bij [] ga je dan eerder naar je loyalty manager die je hebt. Bij [] is er ook zeker wel een persoon waar je bij terecht kan, ja.
Verloopintentie	Prestatiebeoordelingssysteem	Geen prestatiebeoordelingssysteem	Nee, daar gaan ze niet naar kijken. Je hebt wel je jaarlijkse beoordeling maar het is niet dat je daarop afgekeurd wordt.
Verloopintentie	Motivatie	Motivatie is collega's verder kunnen helpen	De collega's waar je toch wel enthousiast over bent om hen te kunnen helpen, dat is de voornamelijkste factor.
verloopintentie	Intrinsieke/extrinsieke motivatie	Intrinsiek is het belangrijkste Extrinsiek is mooi meegenomen maar zorgt er niet voor dat ik me anders inzet	Zelfvoldoening is zeker het belangrijkste voor mij. Een beloning is zeker mooi meegenomen maar dat gaat er niet voor zorgen dat ik mij anders zal inzetten omdat ik zelf wel hoge eisen voor mezelf leg.
Verloopintentie	Werkzekerheid en stabiliteit	Er is zekerheid en stabiliteit: was eerst een angst tijdens de overstap van de vorige werkgever naar de huidige Bedrijf groeit constant dus zorgt voor zekerheid	Absoluut, dat was ook een beetje mijn angst voor mijn overstap van mijn vorige werkgever naar nu. We merken nu ook wel dat we nog steeds groeien als bedrijf dat dus wel voor werkzekerheid zorgt.
Verloopintentie	Werkdruk	Hoge werkdruk Presteert graag onder druk	Ja, zeker wel maar ik presteer wel graag onder druk, ik heb dat nodig. Ik heb liever dat het te veel is in plaats te vragen of er nog extra taken zijn.
Verloopintentie	Verloopintentie	Niet de neiging gehad	Nee, eigenlijk niet. Maar

		om van job te veranderen Een factor dat een rol zou kunnen spelen in de toekomst is het gezin	wat ertoe zou kunnen lijden is mijn gezin bijvoorbeeld. Op dit moment heb ik niet echt een bepaald uur waarop ik bijvoorbeeld thuis moet zijn, maar in de toekomst zou dat wel kunnen zijn. Vaak zijn consultants vooral het jongere publiek, wie weet zal dat ooit anders zijn.
Verlooptentent	Leeftijd bij verlooptentent	Leeftijd kan een rol spelen bij verlooptentent Later misschien andere prioriteiten bij een stabielere gezin → moeilijker wanneer klanten verder gelegen zijn en de reistijd langer is	Ik denk dat eerlijk gezegd wel, bij outsourcing hou je er rekening mee dat je soms klanten hebt die verder gevestigd zijn en de reistijd dan ook wel langer is. Op dit moment heb ik daar geen problemen mee, maar als je een stabielere gezin hebt bijvoorbeeld, dan kan het dat je prioriteiten natuurlijk ergens anders liggen.
Partnerschap	Werksfeer HR-bedrijf	Weinig contact met collega's van het HR-bedrijf Meer in contact met loyalty manager	Wij staan enkel in contact met de loyalty manager, dat is je leidinggevende maar verder eigenlijk met de rest niet heel vaak enkel om vragen te stellen af en toe.
Partnerschap	Relaties HR-bedrijf	Open communicatie	Goed, er wordt open gecommuniceerd met elkaar en vragen gesteld aan elkaar.
Partnerschap	Contact collega's HR-bedrijf	Via een speak app, is vergelijkbaar met Whatsapp Fysiek niet vaak	Als er zich problemen voordoen of je hebt een vraag. Wij hebben een speak app, je kunt dat vergelijken met een Facebook met de werkvloer, zo staan we wel in contact met de collega's maar dat is dus niet fysiek.
Partnerschap	Communicatie management HR-bedrijf	Makkelijk bereikbaar via platform Driehoeksgesprekken zorgen voor waardering Jaarlijkse beoordelingen voor het loon	Via het platform zijn ze altijd makkelijk bereikbaar. Wij hebben ook altijd driehoeksgesprekken, daar voel ik me dus ook wel zeker gewaardeerd door de opmerkingen die daar naar boven komen. Dat zijn verschillende aspecten, hoe je werkt of een

			jaarlijkse beoordeling qua loon.
Partnerschap	Conflicten HR-bedrijf	Nooit ondervonden	Geen idee, als werknemer kan ik alleen zeggen dat ik nooit conflicten heb ondervonden.
Partnerschap	Werksfeer logistiek bedrijf	Niet altijd even aangenaam	Binnen het team niet altijd even aangenaam.
Partnerschap	Relaties logistiek bedrijf	Oudere en jongere werknemers verdelen zich onder 2 groepen	Je hebt oudere en jongere werknemers en je merkt wel dat er twee groepen zijn dus dat is niet altijd leuk, je hebt het liefst gewoon dat iedereen overweg kan met elkaar.
Partnerschap	Contact collega's logistiek bedrijf	Dagelijks via Teams 1 keer per week op kantoor	Dagelijks via Teams en 1 keer per week op kantoor.
Partnerschap	Communicatie management logistiek bedrijf	Spontane mensen	Ja, het management zijn Nederlanders en die zijn vaak spontaner dus dat is wel fijn. Ik apprecieer dat enorm.
Verloopintentie	Conflicten logistiek bedrijf	Conflicten worden door te praten opgelost	Als er dat zich voordoet wordt dat meestal fysiek babbelend opgelost.
Verloopintentie	Verloopintentie door collega's	Van job veranderen door collega's is minder van belang wanneer het tijdelijke opdrachten zijn Indien je intern werkt is dat wel van belang	Dat is zeker zo, als externe kan je daar nog wel wat los van zitten omdat je weet dat er een einde aan je opdracht gaat komen in de toekomst maar als je dat gaat moeten doen voor de rest van je leven dan zou ik niet blijven als ik moeilijke of minder fijne collega's had.
Verloopintentie	Verloopintentie door het management	Dankzij informatiedeling en steun van het management ben je mee geïntegreerd ondanks dat je extern bent dus speelt ook een grote rol	Het management en de informatiedeling of steun van hun kant is ook een factor, dat zorgt ervoor dat je mee geïntegreerd bent ondanks het feit dat je een externe persoon bent. Ik vind niet dat ik als extern gezien wordt, ik voel me ook een deel van de groep.
Conclusie	Conclusie HR-outsourcing	Het vormen van 2 aparte groepen vermijden en beter communiceren: handleidingen zijn nodig om bepaalde	De twee groepen zoals ik eerder had aangehaald kan vermeden worden of een veel voorkomend probleem is bijvoorbeeld
		procedures duidelijker te maken zodat taken makkelijker over te nemen zijn	ook communicatie. Het kan bijvoorbeeld dat iets voor iemand anders vanzelfsprekend is maar voor mij toch niet zo helder is of omgekeerd qua werk. Ik verwerk bijvoorbeeld iets op een manier, maar als er geen handleiding of iets is, dan is dat moeilijker om over te nemen.

Bijlage 16:

Coderen: interview 5

Selectieve codering	Axiale codering	Open codering	Interview
Persoonlijke informatie	Privéleven	Stelt zichzelf voor	Ik ben [REDACTED], ik werk sinds 2004 als HR-consultant. Ik heb master in de geschiedenis gedaan. Ik heb verschillende jobs gedaan, als gids, journalist en leraar gewerkt. Ik heb 7 jaar gewerkt voor [REDACTED] en erna als consultant voor [REDACTED]. Sindsien geoutsourced geweest naar verschillende bedrijven, ik zit momenteel aan mijn 21 ^{ste} opdracht. Ik ben 53 jaar. Ik heb 3 kinderen, ondertussen 23, 22 en 17 jaar.
Werkleven	Introductie HR-bedrijf	Stelt het HR-bedrijf voor	Ik werk voor [REDACTED]. Ik ben al sinds 2004 tewergesteld bij het bedrijf.
Werkleven	Functie	Uitbesteding om iemand te vervangen of voor een project Generalitsich HR, General Business partner, HR-projecten, recruiting en selectie	Ik word uitgestuurd naar bedrijven, ofwel ter vervanging van iemand ofwel voor een project. Dat kan voor generalistische HR zijn, HR General Business Partner of HR-projecten of recruiting en selectie. We kijken eerst naar wat ik wil doen en welk opdracht er precies past bij mij.
Verloopintentie	Jobinteresse	In gerold	Ik ben er toevallig in gerold.
Werkleven	Contract	Duur contract varieert van bedrijf tot bedrijf Collega's die 10 jaar bij eenzelfde klant zitten Persoonlijk varieerde het altijd tussen de 3 maanden en 5 jaar	Dat kan ook voor een aantal weken zijn, er is geen minimum termijn op. Het varieert tussen de 3 maanden of 5 jaar voor mij of soms zelfs meer. Ik heb ook collega's die 10 jaar bij eenzelfde klant zitten. Van te voren werd er ingeschat dat ik er ging zijn om een tijdelijke nood op te vangen, de reden daarvoor was dat de HR-manager ontslag had genomen. Men zocht een oplossing, zo kregen zij dan ook de tijd om zich te organiseren op vlak van HR voor in de toekomst. Ze hebben

			dan besloten om op een andere manier de taken te organiseren en in de tussentijd de taken lopend te houden.
Werkleven	Werkregime	Voltijds Houdt eigen werkuren aan: 8 uur per dag	5 dagen per week. Wij hebben onze eigen werkuren, dat is niet zo strict. Wij werken 40 uren, 8 uur per dag. Ik heb ook bij klanten gewerkt waar ze minder dan 8 uur werken maar dan werk ik wel 8 uur per dag.
Werkleven	Locatie	Op kantoor bij de klant Thuiswerken indien dat een gewoonte is bij de klant	Ik bevind me bij de klant en kan van thuis uit werken als dat een gewoonte is bij de klant.
Verloopintentie	Loon + voordelen	Tevreden over loon Extralegale voordelen	Ik ben tevreden over mijn loon, ja. Ik krijg ook een wagen, gsm en abonnement, ecocheques, maandelijkse onkostenvergoeding, maaltijdcheques, hospitalisatieverzekering, groepsverzekering...
Verloopintentie	Work-life balance	Hangt van de opdracht/klant af Drukkere opdrachten: moeilijker mogelijk Minder drukkere opdrachten: work-life balance wel mogelijk	Dat hangt af van welke opdracht je in zit, het kan zijn dat er drukkere opdrachten zijn waardat dat moeilijk is. Het is wel veel geweest bij mij waardat dat niet mogelijk was. Maar ook heb je opdrachten waar het perfect onder controle is, dat is bedrijfsafhankelijk.
Verloopintentie	Jobinhoud	Interessante jobinhoud	Interessante jobinhoud, ja.
Verloopintentie	Zingeving werk	Werk is zinvol en er worden doelen bereikt	Je doelen hangen af van de opdracht die je krijgt. Ik vind wel dat het werk zinvol is en er een doel bereikt wordt.
Verloopintentie	Groeikansen	Wel groeikansen mogelijk Inhoudelijk dankzij opleidingen kan je breder gaan	Nee, geen groeikansen. Als je bedoelt als HR-consultant, ofwel ben je HR-consultant ofwel ben je Senior HR-consultant. Goh ja nee, eigenlijk wel. Inhoudelijk kan je bijvoorbeeld starten als medewerker recruiting en selectie maar erna kan je wel breder gaan en de kans krijgen om een aantal opleidingen te

			volgen binnen bepaalde beperkingen.
Verloopintentie	Opleidingen	Opleidingen zijn mogelijk in het HR-bedrijf Bij de klant soms ook mogelijk, niet altijd	Ja, je kan een opleiding meevolgen bij de klant, soms kan dat. Soms worden consultants daarvoor echter uitgesloten en kan dat niet. Binnen [REDACTED] kan je ook wel opleidingen volgen.
Verloopintentie	Klachtensysteem	Via vertrouwenspersonen of leidinggevende in beide bedrijven mogelijk	Ja, er zijn vertrouwenspersonen aanwezig in het bedrijf. Bij [REDACTED] ben ik nooit aanwezig, tenzij dat ik in intermissie ben, tussen 2 opdrachten in. Door corona en het thuiswerken was het ook niet de bedoeling dat je op kantoor bent. Als ik iets kwijt wil kan ik naar mijn leidinggevende of naar de vertrouwenspersoon. Zowel in het HR-bedrijf als het logistiek bedrijf.
Verloopintentie	Prestatiebeoordelingssysteem	Performance management, evaluatiegesprekken 2 keer per jaar, feedbackmomenten middenop of aan het einde van een opdracht	Performance management, evaluatiegesprekken.. dit gebeurt allemaal. De gesprekken gebeuren 2 keer per jaar maar je moet natuurlijk niet een half jaar wachten om iemand feedback te geven dus dat gebeurt ook wel. Bij [REDACTED] krijgen we een feedback telkens feedback als je een opdracht hebt beëindigd en daar bovenop ook nog een feedbackmoment 1 keer per jaar.
Verloopintentie	Motivatie	Motivatie door inhoud en variatie van de job	Van de inhoud en de variatie van de job krijg ik motivatie.
verloopintentie	Intrinsieke/extrinsieke motivatie	Intrinsieke motivatie	Vooraf intrinsieke motivatie.
Verloopintentie	Werkzekerheid en stabiliteit	Er is werkzekerheid en stabiliteit	Ja, ik vind van wel. Je weet natuurlijk niet wat de toekomst brengt maar ik ben al zoveel jaren tewerkgesteld en ben nog nooit zonder werk geweest.
Verloopintentie	Werkdruk	Hoge werkdruk Geeft niet meer motivatie	Dat kan best wel, ja. De reden dat ze ons inschakelen wil niet zeggen dat het

			fantastisch loopt, de werkdruk is dus redelijk hoog. Een hoge werkdruk geeft me geen motivatie maar er zijn natuurlijk altijd grenzen.
Verloopintentie	Verloopintentie	Al de intentie gehad om van job te veranderen Telkens opnieuw van bedrijf, context, collega's veranderen is niet makkelijk Liever op lange termijn iets opbouwen in plaats van telkens opnieuw te beginnen	Ja, het feit dat het soms ook wel lastig is om telkens van bedrijf, context, collega's, procedures, werkinstrumenten te veranderen. Je wil liever op lange termijn iets opbouwen in plaats van telkens opnieuw te beginnen.
Verloopintentie	Leeftijd bij verloopintentie	Leeftijd speelt een rol bij de verloopintentie Beu om zich telkens opnieuw voor te stellen en de nieuweling te zijn, zich te bewijzen Liever stabiele werk	Ik denk het wel, ja. Ik heb dat zelf ook, bij het ouder worden, dat ik begin te denken dat ik het beu word om me telkens weer voor te stellen, de nieuweling te zijn en me steeds te moeten bewijzen. Dat ik liever verder wil werken op hetgene dat ik zelf al heb opgebouwd. En ook meer stabiele werk. In het begin had ik dat niet maar hoe ouder ik word, hoe meer ik dat gevoel wel heb, ja.
Partnerschap	Werksfeer HR-bedrijf	Sfeer is goed	Ik ben er niet vaak maar de sfeer zit wel goed, af en toe kom ik in contact met de mensen. Het is wel een goede werksfeer.
Partnerschap	Relaties HR-bedrijf	Vaak worden vragen aan collega's gesteld via een WhatsApp groep	Wij hebben een WhatsApp groep sinds een jaar, daar worden vaak vragen in gesteld. Ik heb er ook al gebruik van gemaakt. De development manager brengt je dan soms in contact met collega's ook, dan bel je er ook mee bijvoorbeeld. Dat kan wel handig zijn.
Partnerschap	Contact collega's HR-bedrijf	3 keer op een jaar tijdens meetings of tussen 2 opdrachten in op kantoor	Wij komen sowieso 3 keer op een jaar samen. Als ik in opdracht ben dan zie ik ze weinig. Tussen 2 opdrachten door is het contact wel intenser omdat je dan interne taken krijgt tot je

			volgende opdracht.
Partnerschap	Communicatie management HR-bedrijf	Goed	Ja, wat dat ze willen zeggen, zeggen ze gewoon.
Partnerschap	Conflicten HR-bedrijf	Geen conflicten ervaren	Er zijn nooit conflicten geweest bij mij, nee.
Partnerschap	Werksfeer logistiek bedrijf	Afhankelijk van de persoonlijkheden van het management en de stijl van hoe alles geleid wordt Logistieke sector is just in time: vaak veel druk achter, niet veel tijd om na te denken, no-nonsense sfeer	Goed. Ik vind het niet echt sectorgebonden, al hoewel... veel hangt af van de persoonlijkheden van het management. Wie het leidt, in welke stijl het geleid wordt. Logistieke sector is wel veel Just In Time, er ligt veel druk achter. Dat is meestal door mensen die vrij direct te werk gaan, meestal zit de sfeer er wel heel dynamisch in. Er kan ook wel druk achter zitten. Soms heb je wel iets van oké, vlug naar je resultaten gaan. Omdat het nu eenmaal in logistiek is, dat er niet altijd veel tijd is om na te denken of om te zien wat de procedures zijn en dergelijke. Tenzij dat er procedures nodig zijn, natuurlijk. Kwa sfeer, ja, vaak een dynamische no-nonsense sfeer. Maar zoals ik zie, hangt veel af van de persoonlijkheden en hoe de leidinggevende omgaat met de mensen.
Partnerschap	Relaties logistiek bedrijf	Goed	Ook wel goed, geen problemen mee.
Partnerschap	Contact collega's logistiek bedrijf	Dagelijkse contact	Ik ben dagelijks in contact met mijn collega's, ja.
Partnerschap	Communicatie management logistiek bedrijf	Afhankelijk van het bedrijf Vaak vlot en professioneel, soms minder	Ook afhankelijk van het bedrijf maar is wel vlotter en professioneel. Soms wat minder professioneel, maar zeker in een logistiek bedrijf is dat vrij spontaan.
Verlooptententie	Conflicten logistiek bedrijf	Geen conflicten ervaren	Nog nooit meegemaakt dus ik weet het niet.
Partnerschap	Behandeling als externe in het logistiek bedrijf	Voelt zich een deel van het team	Binnen de meeste bedrijven voel je je wel als een deel van het team.
Verlooptententie	Verlooptententie door collega's	Als het met een gesprek niet op te lossen is, naar de leidinggevende van het HR-bedrijf →	Ja, als je een probleem zou hebben met collega's bij de klant en het is niet op te lossen zelfs nadat je in gesprek bent

		veranderen van opdracht Collega's bij de klant spelen dus geen rol Collega's bij het HR-bedrijf: als er geen oplossing is, zou dat een reden kunnen zijn	gegaan, dan kan je altijd naar [REDACTED] gaan naar de leidinggevende om te veranderen van opdracht. Op die manier wordt het dan opgelost, dat speelt dus eigenlijk niet echt een rol bij collega's bij de klant. Als je nu problemen zou hebben met collega's bij [REDACTED] zelf, dat is iets anders. Daar zou je het ook nog kunnen bespreken met de leidinggevende, vertrouwenspersoon of met de persoon zelf, maar als er geen oplossing is dan zou dat wel een reden kunnen zijn om te veranderen van job, ja.
Verloopintentie	Verloopintentie door het management	Informatiedeling en steun van het management speelt een rol De juiste informatie krijgen motiveert: wat en waarom je doet kan je beter plaatsen	Ja, dat speelt zeker een rol. Ik vind dat wel belangrijk dat je de juiste informatie krijgt en dat motiveert ook dat je veel informatie krijgt, dan kan je ook beter plaatsen wat dat je doet en waarom je dat doet.
Conclusie	Conclusie HR-outsourcing		/

Bijlage 17:

Coderen: interview 6

Selectieve codering	Axiale codering	Open codering	Interview
Persoonlijke informatie	Privéleven	Stelt zichzelf voor	Mijn naam is [REDACTED]. Ik ben inmiddels 55 jaar. Ja, 2 kinderen.
Werkleven	Introductie HR-bedrijf	Stelt het HR-bedrijf voor	Ik werk voor [REDACTED].
Werkleven	Functie	HR Business Partner, interim management	Ik oefen allerlei taken uit, afhankelijk van de noden van de klant zoals bijvoorbeeld HR Business Partner dat zich baseert op het behouden van stabiliteit na het doorvoeren van belangrijke beslissingen. Ook kan ik bijvoorbeeld instaan voor interim management, dan staan wij in voor het voorzien van genoeg werkrachten.
Verloopintentie	Jobinteresse	Interessante werk	Ik vond het interessant om te doen.
Werkleven	Contract	Afhankelijk van hoelang het bedrijf extra ondersteuning nodig heeft Huidige opdracht duurde 6 maanden met verlenging	Hangt er vanaf hoe lang het bedrijf je nodig heeft. Mijn opdracht van nu was een opdracht van 6 maanden maar die wordt verlengd .
Werkleven	Werkregime	Voltijds Werkuren zijn afhankelijk van de klant	5 dagen per week. Mijn werkuren kan ik zelf niet bepalen, dat is afhankelijk van het bedrijf waar ik naar geoutsourced wordt.
Werkleven	Locatie	Op kantoor bij de klant Thuiswerken: 1 of 2 keer per week	Het logistiek bedrijf dus bij de klant. En huiswerken, dat is meestal 1 of 2 keer per week.
Verloopintentie	Loon + voordelen	Tevreden over loon Doorheen de jaren opslag gekregen Extralegale voordelen	Ja, ik ben vrij tevreden. Heb doorheen de jaren ook opslag gekregen. Ja, zeker. Heb bijvoorbeeld een bedrijfswagen en laptop gekregen.
Verloopintentie	Work-life balance	Goede work-life balance	Ik vind die wel goed, ik neem mijn job niet mee naar huis.
Verloopintentie	Jobinhoud	Interessante jobinhoud	Ja, heel interessant. HR was altijd een vakgebied dat mij interesseerde.

Verloopintentie	Zingeving werk	Werk is zinvol: zorgt voor een houvast	Ja, ook. Als ik dat niet zou vinden, zou ik hier na zoveel jaren niet staan. Ik denk dat dat ergens wel nodig is om een houvast te hebben, dit is met elke job dus niet enkel met HR.
Verloopintentie	Groeikansen	Groeikansen gekregen Specialisatie in verschillende dingen bij verschillende klanten	Ik vind van wel, ik heb voldoende groeikansen gehad. Vooral als je je specialiseert in andere dingen bij verschillende klanten. Dan zie je een beetje van alles.
Verloopintentie	Opleidingen	Opleidingen gekregen van het HR-bedrijf Sommige logistieken bedrijven wel, nemen ons mee in het dagelijkseproces maar andere niet	Ja, [REDACTED] biedt wel een paar keer per jaar opleidingen aan. En de opleidingen van het logistiek bedrijf hangen echt af van bedrijf tot bedrijf. Je hebt bedrijven die er veel belang aan hechten dat we mee zijn en meegenomen worden in het dagelijkse proces en andere die er minder belang aan hechten.
Verloopintentie	Klachtensysteem	Anoniem per mail	Ja, je kan anoniem klachten indienen wanneer je maar wil per mail. Heb het zelf gelukkig wel nooit moeten doen, ik spreek mensen liever aan als ik iets te zeggen heb.
Verloopintentie	Prestatiebeoordelingssysteem	Ontvangt feedback	Nee, je krijgt enkel feedback maar echt een systeem ligt daar niet achter, nee.
Verloopintentie	Motivatie	Positieve feedback ontvangen van de klant en werkgever	Positieve feedback van de klant zelf en van mijn werkgever geeft mij motivatie.
verloopintentie	Intrinsieke/extrinsieke motivatie	Intrinsieke motivatie is belangrijk op lange termijn voor je doelen Extrinsiek mag er ook bij	Intrinsiek, natuurlijk. Ik zou geen nee zeggen tegen het extrinsieke, maar op lange termijn moet je wel een doel voor ogen hebben die je altijd wil halen.
Verloopintentie	Werkzekerheid en stabiliteit	Er is werkzekerheid	Ja, anders zou ik

		en stabiliteit	niet zo lang kunnen werken in deze sector en functie.
Verloopintentie	Werkdruk	Hoge werkdruk Liever druk dan rustig	Enorm, maar ik ben er wel altijd voor geweest. Een saaie of rustige job was nooit iets voor mij.
Verloopintentie	Verloopintentie	Zelf niet gehad Redenen om van job te veranderen zouden zijn: geen motivatie of doelen meer hebben, de job beu zijn, verandering willen Dankzij de verschillende opdrachten altijd variatie	Ik wou een 10-tal jaren terug als zelfstandige HR-werker beginnen met de ervaringen die ik heb verworven maar de sector verlaten of een totaal andere functie wou ik nooit doen, nee. Geen motivatie of doelen meer hebben, je job beu zijn, verandering willen... maar dankzij de verschillende opdrachten vind ik wel dat dit bij mij nooit is voorgekomen.
Verloopintentie	Leeftijd bij verloopintentie	Leeftijd speelt een rol Zoekt naar een vaste structuur, wil geen steeds veranderende omgeving	Ik begin wel naar een vaste structuur te zoeken nu ik al bijna 60 ben en op pensioen zal gaan, niet per se door de jobinhoud maar door de steeds veranderende omgeving.
Partnerschap	Werksfeer HR-bedrijf	Goed	Niks mis mee, zijn fijne mensen en fijne collega's.
Partnerschap	Relaties HR-bedrijf	Goed	Goed.
Partnerschap	Contact collega's HR-bedrijf	Fysiek niet vaak Dagelijks via mail	Bwa, niet vaak hoor. Ik zie ze vaker via Teams dan dat ik ze fysiek zie. Of dagelijks voor vragen via mail.
Partnerschap	Communicatie management HR-bedrijf	Vlotte communicatie Belangrijk bij samenwerking met derden	Zoals het hoort te zijn, vlotjes. Ja, moet wel. En open communicatie, dat is wel belangrijk, vooral als je te maken hebt met derden.
Partnerschap	Conflicten HR-bedrijf	In gesprek te gaan	Door in gesprek te gaan met elkaar en uit te leggen wat het probleem is.
Partnerschap	Werksfeer logistiek bedrijf	Goede werksfeer	Meestal wel goed, ben zelf wel vlot in de omgang dus ik

			vind de sfeer op werk altijd wel aangenaam.
Partnerschap	Relaties logistiek bedrijf	Goed Ook afhankelijk van je eigen karakter: introvert of extrovert	Ook goed. Ja, ze staan daar wel open voor. Sommige collega's natuurlijk minder snel dan andere maar is ook een beetje hoe introvert of extrovert je ingesteld bent denk ik.
Partnerschap	Contact collega's logistiek bedrijf	Dagelijks	Dagelijks op kantoor.
Partnerschap	Communicatie management logistiek bedrijf	Goed	Goed, zie ze ook dagelijks.
Verlooptentent	Conflicten logistiek bedrijf	Door te praten	Zoals bij mijn werkgever, door te babbelen.
Partnerschap	Behandeling als externe in het logistiek bedrijf	Afhankelijk van het bedrijf Vb: teambuilding georganiseerd waar hij bij was maar werd niet uitgenodigd	Ik heb dat al eens gehad dat ze een teambuilding hadden georganiseerd, dat is nu wel jaren terug en waar ik niet naar uitgenodigd was geweest. Ze hebben wel de hele planning langs me besproken maar er niet aan gedacht om mij uit te nodigen. Ik heb daar toen iets over gezegd en ze zeiden dat ze dat over het hoofd hadden gezien, dat kwam niet zo geloofwaardig over, maar daar heb ik verder niks meer over gezegd.
Verlooptentent	Verlooptentent door collega's	Collega's kunnen een reden zijn om te vertrekken, vooral als dit een probleem is dat zich bij elke klant voordoet Omgaan met mensen is een groot aspect van HR: je moet er voor zijn	Ja, als je je niet op je gemak voelt bij de mensen waar je elke dag mee zit dan zal dat wel een reden zijn. Je gaat altijd wel mensen hebben die het omgekeerde zijn van jouw karakter, dit hoort er nu eenmaal bij. Het gaat nooit makkelijk zijn, maar als je merkt dat je dit probleem ondervindt bij elke klant waar je naar uitbesteed wordt, dan zou ik wel
			beginnen te denken of outsourcing wel iets voor jou is want omgaan met mensen is het grootste aspect van HR.
Verlooptentent	Verlooptentent door het management	Informatie vanuit het management speelt ook een rol	Ook belangrijk, ik wil weten hoe dingen in elkaar zitten vooraleer ik eraan begin. Ik ga niet blindelings afstappen op iets.
Conclusie	Conclusie HR-outsourcing		/

Bijlage 18:

Coderen: interview 7

Selectieve codering	Axiale codering	Open codering	Interview
Persoonlijke informatie	Privéleven	Stelt zichzelf voor	Mijn naam is [REDACTED]. Ik ben 27 jaar. Nee, heb geen kinderen.
Werkleven	Introductie HR-bedrijf	Stelt het HR-bedrijf voor	Ik werkte voor [REDACTED]. Ik heb daar bijna 12 jaar gewerkt.
Werkleven	Functie	HR Business Partner, staffing en recruitment, performance management	Ik heb daar HR Business Partner uitgeoefend, staffing en recruitment, performance management enzovoort.
Verloopintentie	Jobinteresse	Initieel iets anders gestudeerd, vond HR interessanter	Ik had initieel psychologie gestudeerd maar dat bleek niks te zijn voor mij, HR vond ik interessanter.
Werkleven	Contract	Afhankelijk van het bedrijf	Hangt er vanaf, soms een jaar, soms een half jaar. Hoe langer je contracten zijn bij een klant, hoe minder vaak je kan uitbesteed worden natuurlijk.
Werkleven	Werkregime	Voltijds Bepaalt eigen werkuren	5, voltijds. Ja, ze waren redelijk flexibel dus kan mijn eigen werkuren wel bepalen.
Werkleven	Locatie	Thuis of bij de klant	Thuis of bij de klant. Dat mag ik zelf kiezen maar het is makkelijker om op kantoor te zijn als ik eerlijk moet zijn.
Verloopintentie	Loon + voordelen	Tevreden over loon Extralegale voordelen	Ja, is een mooi loon. Ja, krijg ook extralegale voordelen, is mooi meegenomen.
Verloopintentie	Work-life balance	Goede work-life balance	Goed, mijn vriend is thuis om half 6 dus als ik dan ook gedaan heb en geen zorgen meer heb aan mijn hoofd is dat wel fijn.
Verloopintentie	Jobinhoud	Mensgerichte, fijne jobinhoud	Ja, zeker. Is heel mensgericht en alledaagse oplossingen voor alledaagse problemen.
Verloopintentie	Zingeving werk	Zinvol werk	Ja.
Verloopintentie	Groei kansen	Groei kansen zijn mogelijk wanneer	Ik kan het management

		management potentie ziet	makkelijk zeggen als ik wil doorgroeien, dit is mogelijk voor degenen die dit willen en waar het management ook die potentie in ziet.
Verloopintentie	Opleidingen	Opleidingen vanuit beide bedrijven	Allebei de bedrijven bieden opleidingen aan, je kan dit zelf ook melden als je er nood aan hebt.
Verloopintentie	Klachtensysteem	Bij het management mogelijk	Ja, je kan met klachten terecht bij het management.
Verloopintentie	Prestatiebeoordelingssysteem	Evaluatiegesprekken	Nee, niet echt. Gewoon om het proces te beoordelen zijn er evaluatiegesprekken.
Verloopintentie	Motivatie	Variatie in taken, meerwaarde betekenen voor de klant	Mijn taken die elke dag variëren. Mensen kunnen helpen, een meerwaarde betekenen voor de klant die het misschien wat krap heeft.
verloopintentie	Intrinsieke/extrinsieke motivatie	Intrinsiek: voldoening halen uit job	Ik haal zelf graag voldoening uit mijn job en taken, is wel belangrijk om mijn motivatie hoog te houden.
Verloopintentie	Werkzekerheid en stabiliteit	Er is werkzekerheid en stabiliteit	Bij mij alleszins wel, ja.
Verloopintentie	Werkdruk	Hoge werkdruk binnen HR Staat er open voor	Ik denk dat dit iets is waar men op voorbereid moet zijn wanneer men binnen de HR tewerkgesteld wordt, zowel als interne of externe, geoutsourced of niet. Werkdruk heb je altijd binnen de HR, je moet daar gewoon open voor staan. Als dat niks voor jou is, ga je je job ook niet graag uitoefenen denk ik dan.
Verloopintentie	Verloopintentie	Van plan om van job te veranderen Wil later iets stabiel	Ik ben van plan om over een paar jaar ergens vast te werken, ja. Ik doe dit vooral voor de variatie, dat vind ik fijn en ook om nieuwe dingen bij te leren, maar mijn hele leven lang zou

			ik dit niet willen doen, denk ik.
Verloopintentie	Leeftijd bij verloopintentie	Leeftijd speelt wel maar ook niet een rol Als je nog steeds uitdagingen wil, los van je leeftijd	Ja en nee, leeftijd in de zin van een vastere structuur willen, oké. Maar waar je zelf staat in het leven is ook belangrijk, los van je leeftijd. Wil je nog steeds veel uitdagingen en variatie, dan kan je je job blijven uitoefenen maar als je dat niet meer wil dan is een andere job zoeken wel logischer.
Partnerschap	Werksfeer HR-bedrijf	Werksfeer is goed	Goed.
Partnerschap	Relaties HR-bedrijf	Delen dezelfde ervaringen: begrijpen elkaar beter	Ook goed, een leuk team met leuke mensen. Veel collega's hebben dezelfde ervaringen bij klanten zoals mij dus het is wel leuk dat we elkaar beter begrijpen op sommige vlakken.
Partnerschap	Contact collega's HR-bedrijf	Dagelijks via WhatsApp	Dagelijks via WhatsApp of we mailen en bellen wel vaak.
Partnerschap	Communicatie management HR-bedrijf	Veel feedbackgesprekken, evaluatiegesprekken etc.	Geen problemen mee ondervonden, het management staat altijd klaar voor feedbackgesprekken, evaluatiegesprekken, persoonlijke gesprekken enzovoort.
Partnerschap	Conflicten HR-bedrijf	Conflicten oplossen door te communiceren	Door volwassen te communiceren met elkaar.
Partnerschap	Werksfeer logistiek bedrijf	Goed Uitdaging: aanpassen aan nieuwe omgeving	Goed, is in het begin wel altijd aanpassen aan de nieuwe omgeving. Dat kan soms wel een uitdaging zijn omdat je op het begin niet weet hoe alles in elkaar zit. Maar ik ben zelf wel een mensenkenner dus ik heb daar gewoon 1 à 2 weken de tijd voor nodig.
Partnerschap	Relaties logistiek bedrijf	Goed, soms minder goed	Goed, soms minder goed. Niet alles gaat

			zoals je zou willen dat het gaat maar je kan niet altijd goed zijn met iedereen.
Partnerschap	Contact collega's logistiek bedrijf	Dagelijks contact Soms te formeel en strict	Dagelijks en verloopt wel oké. Soms wat te formeel en strict maar ik snap dat wel, iedereen wil gewoon zijn of haar job zo snel en goed mogelijk af hebben.
Partnerschap	Communicatie management logistiek bedrijf	Is belangrijk om te weten wat er verwacht wordt	Ja, moet wel, anders weten we natuurlijk niet wat er van ons verwacht wordt. Dat zou wel frustrerend kunnen zijn denk ik. Dus zonder problemen.
Verloopintentie	Conflicten logistiek bedrijf	Door te praten conflicten oplossen	Zoals bij [REDACTED], door te praten.
Partnerschap	Behandeling als externe in het logistiek bedrijf	Door botsing van karakters, niet perse omdat je extern bent Hoe langer de contracten, hoe meer als een deel van het team	Goh, bij de minder aangename collega's denk ik niet dat het probleem het feit dat ik een externe ben is maar puur gewoon een botsing van karakters. Ik word zelf ook niet echt als extern beschouwd vind ik, in het begin is dat zoals ik net al zei wel eventjes wennen maar het is niet dat ik als gast of iets gezien wordt. Ik ben echt gewoon iemand van het team, dat gevoel krijg je meer en meer hoe langer je contracten bij de klant duurt.
Verloopintentie	Verloopintentie door collega's	Collega's kunnen wel en niet een rol spelen Management kan als tussenpersoon dienen om problemen op te lossen	Als je elke dag door 1 bepaalde collega met tegenzin naar werk gaat kan dat wel een invloed hebben op de motivatie die je hebt voor je werk maar dankzij het management die een tussenpersoon kunnen spelen en dankzij alle feedbackgesprekken die er zijn, zijn er heel zelden problemen die niet

			opgelost kunnen geraken en eindigen in een ontslag. Dus ja en nee.
Verloopintentie	Verloopintentie door het management	Management heeft een grote invloed op de verloopintentie Grootste mediator tussen haar en klant Kan anders voor onzekerheden en tegenstrijdigheid zorgen	Heel veel, zij zijn de grootste mediator tussen het HR-bedrijf en de klant, zij moeten heel open en communicatief zijn. Als dat niet het geval is kan dat wel onzekerheden en tegenstrijdigheid met zich meebrengen en dat is niet fijn. Ik vind dat dit dus wel een grote rol speelt.
Conclusie	Conclusie HR-outsourcing	Altijd minder leuke dingen op je pad: optimistisch blijven, in gesprek gaan, communiceren	Als je je job graag uitoefent, dan moet je ervoor gaan. Er gaan altijd minder leuke dingen op je pad komen, je moet gewoon altijd optimistisch proberen te blijven en als iets je stoort erover praten op een volwassen manier. Dingen negeren en laten voor wat het is gaat niet altijd helpen in zulke situaties, communication is key.

□

Bijlage 19:

Coderen: interview 8

Selectieve codering	Axiale codering	Open codering	Interview
Persoonlijke informatie	Privéleven	Stelt zichzelf voor	Ja, mijn naam is [REDACTED]. Ik ben 34 jaar. Ja, ik heb een dochter van 9 jaar.
Werkleven	Introductie HR-bedrijf	Stelt HR-bedrijf voor	Ik werk bij [REDACTED] als HR-adviseur.
Werkleven	Functie	HR-adviseur Payroll, recruitment, employer branding...	Ik werk als HR-adviseur, mijn taken zijn onder andere payroll, recruitment, employer branding enzovoort. Alle HR-processen omtrent medewerkers van onze klanten eigenlijk.
Verloopintentie	Jobinteresse	Spontaan en ongepland Huidige functie om te groeien	Mijn opleiding was totaal iets anders, het HR-veld was eigenlijk heel spontaan en ongepland. Voor mijn huidige functie heb ik dan gekozen om door te kunnen groeien.
Werkleven	Contract	Afhankelijk van de nood Huidige contract duurt 6 maanden	Hangt er vanaf voor hoelang er nood is aan een HR-adviseur, mijn contract duurt nu 6 maanden, maar heb ook contracten van een maandje gehad bijvoorbeeld. k zit nu aan mijn derde project binnen [REDACTED].
Werkleven	Werkregime	Voltijds Werkuren van de klant, vrij flexibel	5 dagen gewoon, hè. Niet echt, nee. Als ik een uurtje vroeger begin kan ik wel een uurtje vroeger stoppen, maar het blijven natuurlijk 8 uur per dag.
Werkleven	Locatie	Bij de klant op kantoor Vaste thuisdagen 2 keer per week	Altijd bij de klant op kantoor. We hebben vaste thuisdagen, mijn vaste thuisdagen zijn woensdag en vrijdag dus 2 dagen in een week.
Verloopintentie	Loon + voordelen	Tevreden over loon Extralegale voordelen	Ja, ik heb een hoger loon dan toen ik intern werkte als

			uitzendconsulent bij mijn vorige werkgever, dat is wel fijn. Zeker, bedrijfswagen, tankkaart, een laptop, verzekeringen enzovoort. Ze zijn allemaal van toepassing.
Verloopintentie	Work-life balance	Work-life balance is in orde Belangrijk door dochter	Ik hecht daar wel veel belang aan doordat ik een dochter heb, ik vind dat die onderscheid dus wel gemaakt moet worden en is voor ■ en de klant ook wel in orde.
Verloopintentie	Jobinhoud	Uitdagende jobinhoud	Anders deed ik het niet zo lang, ik vond het altijd uitdagend en leuk om mensen verder te kunnen helpen.
Verloopintentie	Zingeving werk	Werk is zinvol	Ja, zeker. HR heeft zeker een meerwaarde voor bedrijven en klanten.
Verloopintentie	Groeikansen	Groeikansen zijn mogelijk Verschillende klanten, verschillende taken	Als ik een bepaalde takenpakket heb binnen een bedrijf, maar ik wil bijvoorbeeld ook een andere taak waar ik nog geen ervaring mee heb, is het altijd mogelijk om opleidingen te volgen daarover dus groeimogelijkheden heb je zeker wel. Naar een andere functie is dat wel moeilijker want we worden gewoon als advisor geoutsourced, de taken en klanten verschillen gewoon.
Verloopintentie	Opleidingen	Opleidingen zijn altijd mogelijk	Als ik een bepaalde takenpakket heb binnen een bedrijf, maar ik wil bijvoorbeeld ook een andere taak waar ik nog geen

			ervaring mee heb, is het altijd mogelijk om opleidingen te volgen daarover dus groeimogelijkheden heb je zeker wel. Naar een andere functie is dat wel moeilijker want we worden gewoon als advisor geoutsourced, de taken en klanten verschillen gewoon.
Verloopintentie	Klachtensysteem	Niet echt een klachtensysteem Verantwoordelijke die zich ermee bezighoudt	Niet echt een systeem maar wel altijd een verantwoordelijke die zich daarmee bezighoudt. Heb het gelukkig wel nooit moeten doen of gebruiken.
Verloopintentie	Prestatiebeoordelingssysteem	Geen prestatiebeoordelingssysteem	Nee, niet dat ik weet.
Verloopintentie	Motivatie	Motivatie: meerwaarde betekenen, bijleren, medewerkers zien (door)groeien in hun functie...	Een meerwaarde kunnen betekenen, dingen bijleren, de mensen die ik bijvoorbeeld een functie toeken zien groeien in hun functie en later doorgroeien naar een andere functie, het bedrijf kunnen helpen in een drukke periode enzovoort.
verloopintentie	Intrinsieke/extrinsieke motivatie	Intrinsiek op lange termijn Extrinsiek mooi meegenomen	Intrinsiek, zeker en vast. Het extrinsieke is ook wel leuk en ik zou er zeker niet over klagen, maar als je het intrinsieke niet hebt ga je al niet meer kijken naar het extrinsieke op lange termijn.
Verloopintentie	Werkzekerheid en stabiliteit	Altijd nieuwe projecten dus er is werkzekerheid	Ja, ik krijg altijd nieuwe projecten aangeboden dus denk het wel, ja.
Verloopintentie	Werkdruk	Hoge werkdruk Fijn om met tijdsdruk te zitten	Dat ook, zeker. Maar je moet ervoor zijn, hè. Ik vind het zelf wel leuk om altijd iets te doen te hebben

			en met wat tijdsdruk te zitten. Het zou anders heel rustig en saai zijn, denk ik.
Verloopintentie	Verloopintentie	Redenen om van job te veranderen: willen doorgroeien maar is niet mogelijk Momenteel niet van toepassing	Ik ben al van job veranderd, zoals ik al zei, om te kunnen doorgroeien. Als ik merk dat dat hier ook het geval is, dat het aanvoelt alsof ik weer steeds hetzelfde doe en niks kan bijleren dan zal ik wel op zoek gaan naar een nieuwe werkgever. Ik ben hier nu wel pas begonnen en het gaat tot nu toe heel goed dus momenteel is dat niet van toepassing.
Verloopintentie	Leeftijd bij verloopintentie	Afhankelijk van de situatie Als werkdruk te veel is: op zoek naar andere job Meer uitdaging: op zoek naar een andere job	Ja en nee, hangt er vanaf hoe ik me voel wanneer ik ouder ben. Als ik vind dat de werkdruk me te veel wordt en ik iets rustiger wil, dan ga ik waarschijnlijk op zoek naar jobs die wat stabiel en rustiger zijn natuurlijk. Maar kan ook zijn dat ik juist het omgekeerde wil en zeg dat ik wat meer uitdaging wil om het wat leuk te houden. Ik kan dat niet zo direct zeggen.
Partnerschap	Werksfeer HR-bedrijf	Goede werksfeer	Goed, hoor. We zien elkaar 1 à 2 keer in de maand, is altijd gezellig.
Partnerschap	Relaties HR-bedrijf	Goede relaties	Ook goed, ze hebben me met open armen ontvangen. Het voelt alsof ik er al jaren werk terwijl het nog maar een jaar of anderhalf is geweest.

Partnerschap	Contact collega's HR-bedrijf	Dagelijks via Teams of mail Fysiek minder contact: tijdens opleidingen	Dagelijks via Teams of mail. Soms ook WhatsApp. Fysiek wel wat minder natuurlijk. Af en toe wanneer we opleidingen krijgen zie ik ze dan meer dan normaal.
Partnerschap	Communicatie management HR-bedrijf	Management communiceert goed: brengt op de hoogte, vaak gesprekken onderling	Ja, we hebben vaak wel gesprekken waar ze vragen hoe het gaat en of de klant meevalt, is altijd wel leuk om te hebben. Ja, het management heeft altijd belang gehecht aan het op de hoogte brengen over alles zodat ik zeker mee ben. Dat geeft wel het gevoel dat ik erbij hoor en ik belangrijk ben.
Partnerschap	Conflicten HR-bedrijf	Conflicten oplossen door te praten	Door erover te praten, natuurlijk. Zoals volwassen mensen die samen naar iets toe werken en een gemeenschappelijk doel proberen te behalen.
Partnerschap	Werksfeer logistiek bedrijf	Goede werksfeer	Top.
Partnerschap	Relaties logistiek bedrijf	Goede relaties	Goed, hoor. Ik zie ze dagelijks en het klikt wel echt.
Partnerschap	Contact collega's logistiek bedrijf	Fysiek op kantoor, via mail tijdens thuisdagen	Fysiek op kantoor tijdens kantoordagen of via mail tijdens thuisdagen.
Partnerschap	Communicatie management logistiek bedrijf	Vlotte communicatie, informeel	Vlotjes. Ook altijd bereikbaar voor vragen of een informeel gesprek. Ja, ze zijn op kantoor samen met ons. Het voelt aan alsof we echt collega's zijn in plaats van het management en medewerkers. Bij mijn huidige klant is het heel leuk, ze tonen ook zeker appreciatie voor al het werk dat ik

			doe. Ik voel me dus wel gewaardeerd, ja.
Verloopintentie	Conflicten logistiek bedrijf	Conflicten oplossen door te praten	Zoals het overal hoort, door het te bespreken en dingen die je storen bespreekbaar te maken.
Partnerschap	Behandeling als externe in het logistiek bedrijf	Voelt zich als de nieuweling, niet op de hoogte van alles Steeds opnieuw bij elke klant mensen, bedrijfscultuur leren kennen Kan frustrerend zijn	Ja, toch wel. Niet altijd als extern is misschien verkeerd verwoord, maar het voelt wel altijd aan alsof ik de nieuweling ben die niet op de hoogte is van bepaalde dingen. En is bij elke klant steeds hetzelfde dan jezelf aanpassen, mensen leren kennen, het bedrijfscultuur leren kennen en begrijpen. Is wel leuk, maar kan soms wel frustrerend zijn om weer dezelfde vragen te horen en te stellen om mensen te leren kennen, maar dat hoort erbij.
Verloopintentie	Verloopintentie door collega's	Bij tijdelijke contracten spelen collega's geen rol bij de verloopintentie	Als het een tijdelijk contract is niet, nee, anders wel.
Verloopintentie	Verloopintentie door het management	Management is belangrijk: deel van het team, steun in traject	Is wel heel belangrijk, zo voel je je echt een deel van het team en ook belangrijk genoeg dat ze informatie met je gaan delen en je willen steunen in je traject.
Conclusie	Conclusie HR-outsourcing	Terreden over job Nieuwe bedrijven, persoonlijkheden en bedrijfsculturen leren kennen, bijleren...	Over het algemeen ben ik tevreden met mijn job, met de nieuwe bedrijven en bedrijfsculturen die ik leer kennen, de nieuwe persoonlijkheden die ik leer kennen en natuurlijk alle mogelijkheden die ik krijg om bij te
			leren.

Bijlage 20:

Coderen: interview 9

Selectieve codering	Axiale codering	Open codering	Interview
Persoonlijke informatie	Privéleven	Stelt zichzelf voor	Ja, ik ben [REDACTED]. Ik word volgende maand 50. Ik heb geen kinderen, ik woon samen met mijn vriend en heb een kat geadopteerd. Ik hoop dat ze niet te veel achtergrondlawaaï maakt.
Werkleven	Introductie HR-bedrijf	Stelt het HR-bedrijf voor	Ik werk er al sinds begin maart. Ik heb vroeger ook bij [REDACTED] gewerkt, ik heb dus wel ervaring in outsourcing of consultancy. Mijn werkgever is [REDACTED] en werk nu bij de klant [REDACTED].
Werkleven	Functie	Recruitering, onboarding projecten bij verschillende klanten	Ik doe voornamelijk recruitering en onboarding projecten bij verschillende klanten.
Verloopintentie	Jobinteresse	Afwisseling in klanten en taken, leermogelijkheden...	Wat mij vooral aantrekt is de afwisseling die je krijgt maar ook wel de leermogelijkheden. Je komt hier terecht, eerst zat ik bijvoorbeeld in een farmabedrijf, nu zit ik in een totaal andere sector hè, machinebouw, transport... De ene tijd is het puur recruiting, de andere tijd onboarding of mee gaan werken aan opleidingsplannen dus vooral de variatie en de groeimogelijkheden spreken mij aan.
Werkleven	Contract	Tijdelijke ondersteuning van 3 maanden, vraag om te verlengen is aanwezig maar kost geld: duurt lang voordat er budgetten worden vrijgemaakt	Dit is nu een tijdelijke ondersteuning op de personeelsdienst van de huidige recruiter, dat is nu tot eind juni. Het is een contract van 3 maanden. Het hangt van het budget af als het verlengd kan worden. De vraag om te verlengen is wel aanwezig maar dat kost natuurlijk ook geld, het is een Japanse organisatie en wat ik wel merk is dat het wel heel lang duurt vooraleer er stappen worden genomen of budgetten worden vrijgemaakt. Eens dat dat gebeurt, is het wel voor een lange

			termijn.
Werkleven	Werkregime	Voltijds Glijtijden: er kan gestart worden tussen 6-10 's morgens	5 dagen per week. Ja, wij hebben glijtijden. Elke werknemer in [REDACTED], behalve in het magazijn of arbeiders, kunnen starten tussen 6 uur of 10 uur 's morgens. Het is dus afhankelijk van de gesprekken van kandidaten om hoelaat ik precies start.
Werkleven	Locatie	Op kantoor in het logistiekbedrijf 2 dagen thuiswerken	In het logistiek bedrijf. Ik ben nu 3 dagen op kantoor en 2 dagen van thuis uit. Er is veel flexibiliteit, als ik vandaag een gesprek heb met een kandidaat ga ik natuurlijk wel naar kantoor.
Verlooptententie	Loon + voordelen	Tevreden over loon Extralegale voordelen CAO 90 bonus ontbreekt als vergoeding in het HR-bedrijf Firmawagen en bonus zijn de eerste vragen bij het kiezen van een werkgever	Ja, het kan altijd beter hè, uiteraard, maar ik ben wel vrij tevreden over mijn loon. Ja, ik heb een firmawagen, hospitalisatieverzekering, groepsverzekering, maaltijdcheques... Het enige wat ik wel vind is dat wij op dit moment geen CAO 90 bonus hebben. De appreciatie is er wel, maar het zou wel leuk zijn om een soort bonus te krijgen of iets als vergoeding te krijgen als je mee kan bijdragen aan het bedrijfsresultaat. Dat is het enige wat mij nu wel opvalt, dat is wel aanwezig bij veel andere consultancy bedrijven. Men heeft wel gezegd dat ze ermee bezig zijn maar men heeft er geen beloftes over gedaan. Ik merk wel bij andere kantoren dat de bonus en de firmawagen de eerste vragen zijn, dus dat zijn wel punten zijn waarmee rekening gehouden wordt bij het kiezen van een werkgever.
Verlooptententie	Work-life balance	Work-life balance is in orde: zit een autonomie in, flexibel	Ik vind dat oké, we hebben daar zelf een autonomie in. Soms gebeurt het wel dat ik 's avonds een gesprek doe of soms zelfs in het

			weekend. Ik vermijd dat wel maar ik kan me daar flexibel in opstellen.
Verloopintentie	Jobinhoud	Interessante jobinhoud Enige wat nog mist: salarisvoorstellen uitwerken na contact met kandidaten, niet uit handen geven aan interne medewerkers Ook interessant: logistieke sector dus vaak in het Engels, douane gerelateerde profielen	Mijn project bij [REDACTED] is wel interessant omdat ik de intakes met de manager doe, af en toe werken wij ook samen met kantoren. Het enige nadeel wat ik vroeger zelf wel heb gedaan is mee de salarisvoorstellen uitwerken, nu heb ik contact met de kandidaten maar dan moet ik veel uit handen geven aan de interne HR-medewerkers. Dan heb ik wel altijd de vraag: 'heeft die nu getekend, heeft die nu niet getekend?'. Als recruiter wil je dat wel weten, dat zijn wel dingen die ik vroeger van a tot z wel heb gedaan. Dat is het enige wat ik in mijn huidige pakket erbij zou willen hebben. Het is niet dat ik niet tevreden ben, het is allemaal vaak in het Engels en het is een nieuwe sector dus dat was ook wel een uitdaging door de supply chain profielen en ook douane gerelateerde profielen, om daar in aanmerking mee te komen.
Verloopintentie	Zingeving werk	Zinvol werk Werkt mee aan de groei van het bedrijf	Ja, natuurlijk is het zinvol. Je werkt mee aan de groei van [REDACTED], je zorgt voor de goede medewerkers op de juiste plaats en hopelijk mensen die een lange carrière traject kunnen afleggen binnen [REDACTED].
Verloopintentie	Groeikansen	Groeikansen zijn er: leert uit elke ervaring, verschillende culturen, aanpak stijlen etc. No-nonsense managers vs. managers die om de 5 minuten vragen naar feedback van sollicitaties	Ja, je kan met verschillende bedrijfsculturen kennismaken, je leert uit elke ervaring. Je leert omgaan met mensen van verschillende culturen, verschillende aanpak stijlen. Je hebt no nonsense managers of managers die om de 5 minuten willen weten

			hoe het met de sollicitaties gaat.
Verloopintentie	Opleidingen	Opleidingen zijn van toepassing Zij projecten doen bij de klant na het volgen van opleidingen is mogelijk Nieuwe wetgeving: learning and development, opleidingsplan voor werknemers	Ja, ik heb vrij recent een opleiding gehad. Gisteren heb ik ook nog een opleiding omtrent succesvolle ontwikkelings -en groeiprocessen gevolgd. Wij zitten in paritair comité 200 wat wil zeggen dat we ook wel een aantal gratis opleidingen kunnen volgen via Cevora. Ik vind het heel interessant, het duurt meestal een halve dag. Ik had dat eerst aan mijn werkgever gevraagd omdat ik nu al zoveel jaren recruiting doe en dat de tijd rijp is om zij projecten te doen als dat mogelijk is bij klanten, hij zei toen om te kijken wat er allemaal beschikbaar is bij Cevora. Ik had toen een aantal dingen aangeduid en heb ze allemaal mogen meevolgen. Niet bij elk bedrijf is er deze mogelijkheid, er is wel een nieuwe wetgeving dat werknemers learning and development, een opleidingsplan of opleidingskansen moeten krijgen dus ik denk dat dat wel veel relevanter gaat zijn ten opzichte van een aantal jaren geleden.
Verloopintentie	Klachtensysteem	Via leidinggevende, vertrouwenspersonen, HR... Bezig met het welzijn van de mens: procedure rond	Ja, bij [REDACTED] denk ik niet dat er officieel vertrouwenspersonen zijn aangeduid maar als er iets is neem ik contact op met mijn leidinggevende en kijken we hoe we dat gaan aanpakken, dat is tot nu toe niet gebeurd. Bij [REDACTED] zijn er wel vertrouwenspersonen aangeduid, iemand van preventie en bescherming en iemand van HR denk ik. Ze zijn wel echt bezig met het welzijn van de mensen, er is een hele procedure

			voor uitgewerkt.
Verloopintentie	Prestatiebeoordelingssysteem	PDR: performance development review Bonussen aan gekoppeld met percentages Niet van toepassing op externe, wel op interne	Ja, ze hebben een PDR, een performance development report. Ik weet dat ze een deel dus een doel van tevoren vastleggen met de leidinggevende. Als deze behaald worden, dan zijn er bonussen aan gekoppeld met bepaalde percentages. Dat is voor de interne werknemers zelf. Voor ons is dat niet van toepassing.
Verloopintentie	Motivatie	Motivatie: autonomie, zelfstandigheid, eigen werkmethodes, betrokkenheid	Ik denk dat dat voor mij vooral de autonomie gaat zijn, ik werk vaak zelfstandig en bepaal zelf mijn werkmethodes. Uiteraard zijn er altijd systemen die gevolgd moeten worden, maar ik probeer wel altijd mijn eigen manier of eigenheid in mijn gesprekken met de kandidaten daar in te brengen. En betrokkenheid is ook heel belangrijk voor mij, ik moet niet alles van a tot z weten want dat gaat niet, maar dat ik mee op de hoogte wordt gehouden en weet waar mijn collega's mee bezig zijn is toch wel een motivatie voor mij.
verloopintentie	Intrinsieke/extrinsieke motivatie	Intrinsieke motivatie is belangrijk	Intrinsiek, duidelijk.
Verloopintentie	Werkzekerheid en stabiliteit	Tijdelijke contracten komen veel voor Vroeger: lang in hetzelfde bedrijf Nu: veel variatie in bedrijven (klanten) Verschuiving: HR eerst een apart departement, nu geïntegreerd in verschillende afdelingen	Ja, de markt van vandaag van tijdelijke contracten is volop in de lift. De werknemer van vroeger die 30 jaar in hetzelfde bedrijf bleef is stilletjes aan het dalen. Het HR-luik, ik weet dat er AI en robots zijn maar ik denk dat we elkaar perfect kunnen aanvullen. Om sneller teksten te schrijven zoals jobomschrijvingen is dat wel handig om dan bijvoorbeeld Chat GPT te gebruiken, maar je eigen touch eraan toevoegen is ook nog steeds belangrijk. Ik denk het menselijke, het contact gaat er toch nog altijd

			voor zorgen dat dat niet volledig geautomatiseerd wordt, dus ik denk wel dat er toekomst in zit. Er wordt meer aandacht besteed aan je goed voelen in je vel, je talenten gebruiken om burn-outs te vermijden. De enige verschuiving is dat vroeger HR een apart departement was maar nu merk ik wel dat HR in verschillende afdelingen geïntegreerd wordt en dat toch wel belangrijk is. Interactie is belangrijk zodat er gemeenschappelijk bepaald kan worden wat belangrijk is voor de mensen.
Verloopintentie	Werkdruk	Hoge werkdruk Prioriteiten stellen, drukke dagen geven voldoening, positieve stress want graag in contact met mensen Logistieke sector: hoge druk dan andere sectoren	Door de werkervaring weet je hoe je prioriteiten moet stellen. Ik plan mijn agenda in dus ik vind wel dat het doenbaar is. De ene dag kan het wel drukker zijn maar dat geeft voldoening, je dag gaat dan ook heel snel vooruit. Ik krijg energie van gesprekken doen met mensen en dat is de hoofdtak van mijn functie dus dat is wel een voordeel en een positieve stress voor mij. ik merk wel dat bij de managers liever gisteren een kandidaat hebben dan morgen in de logistieke sector, het is dan wel een hogere druk op de ketel. Als je dat vergelijkt met bijvoorbeeld een kinderopvang waar ik eerst voor werkte, is dat heel anders.
Verloopintentie	Verloopintentie	Redenen om van job te veranderen: willen groeien Stabiliteit komt van werkgever, mogelijkheid om van elke klant te proeven Degene die vertrekken: willen doorgroeien maar	Ja, ik ben leergierig, ik wil groeien dus ik ben wel een paar keer van job veranderd. Ik wordt nu 50, maar voor mij is het vooral belangrijk dat ik weet dat ik meer richting coaching, learning & development etc. ga groeien. Je hebt wel een stabiliteit qua werkgever want je

		geen plek voor in het bedrijf	verandert constant van project, dat is dan ook wel een voordeel. Zeker voor mensen die pas zijn afgestudeerd om overal een beetje te proeven, de sfeer enzovoort dus ik denk dat outsourcing en tijdelijke projecten toch wel een meerwaarde zijn. Mensen die vertrekken zijn meestal degene die sneller willen doorgroeien, maar waar er bijvoorbeeld geen plek voor is.
Verloopintentie	Leeftijd bij verloopintentie	Leeftijd speelt geen rol bij verloopintentie Speelt wel een rol: dingen willen bijleren, volgt op eigen initiatief webinars, niet te veel routine Andere redenen bij collega's: kinderen hebben, willen niet meer groeien	De reden dat ik van job ben veranderd is dat ik intern bij [REDACTED] heb gewerkt, ik zat op een bepaald moment aan mijn limiet, ik wou dat niet tot mijn pensioen doen. Het is belangrijk dat ik constant zaken bijleer en iets anders doe. Ik wil in de breedte groeien, kennis opdoen, op eigen initiatief volg ik bijvoorbeeld ook veel webinars. Ik heb wel collega's die kinderen hebben en een druk familielevens hebben dus van 9-5 is perfect voor hen, ze willen niet meer groeien en dat is perfect voor hen. Ik wil echter niet het gevoel krijgen dat ik in te veel routine zit, ik wil mezelf altijd wel stretchen om te kunnen bijleren.
Partnerschap	Werksfeer HR-bedrijf	Goede werksfeer	Ik vind het een toffe werksfeer, we zijn wel kleinschalig. Eind vorig jaar zijn ze opgericht, ik ben de 15 ^e werknemer.
Partnerschap	Relaties HR-bedrijf	Goede relaties	Goed, toffe collega's.
Partnerschap	Contact collega's HR-bedrijf	Grow days: 1 keer per maandag Dagelijks in de WhatsApp groep	We doen wel regelmatig grow days waar we samenkomen, meestal is dat 1 keer per maand om kennis te delen maar ook gewoon om informeel contact te houden. We hebben ook een chat in WhatsApp zodat we bij vragen bij elkaar terecht kunnen. Elke ochtend stuur ik daar ook wel goedemorgen en vraag

			ik hoe het gaat met iedereen, dus toch wel bijna contact met iedereen online.
Partnerschap	Communicatie management HR-bedrijf	Goede communicatie met het management heel toegankelijk, mag opleidingen volgen dus geeft een teken van geloof	Ja, natuurlijk. Het feit dat ik die opleidingen mag volgen, is ook een teken dat ze in me geloven en me kansen willen geven. Elk mens wil een job doen waar hij of zij gewaardeerd wordt of zich goed bij voelt. Dat moet nu een beetje verder uitgewerkt worden omdat hij ook in het Federaal Parlement zetelt dus hij heeft 2 jobs, ze zoeken nu wel iemand om erbij te zetten zodat onze manager zich meer kan focussen op de projecten, waar we naartoe willen op lange termijn etc. Hij is wel heel toegankelijk, ik kan hem altijd bellen, sms'en, een meeting inplannen enzovoort.
Partnerschap	Conflicten HR-bedrijf	Door te praten, baseren op feiten	Ik heb daar eigenlijk geen zicht op, maar ik denk dat dat gewoon op een correcte manier wordt aangepakt. Ik denk dat de manager een persoon is die zich gaat baseren op de feiten en gaat zien hoe we tot een oplossing kunnen komen.
Partnerschap	Werksfeer logistiek bedrijf	Goede werksfeer, mensgericht	Het is een Japans bedrijf, er zijn dus heel wat richtlijnen en wetten. In het begin dacht ik 'wow', omdat ik dat niet gewend ben, maar het is eigenlijk een heel familiale en mensgerichte omgeving. Ook als je naar de reclame kijkt van [REDACTED] zie je altijd machines en mensen, maar als je naar de concurrent kijkt zie je enkel machines. Heel toegankelijke mensen, een bedrijf waar er ook weinig personeelsverloop is, heb ik gehoord.
Partnerschap	Relaties logistiek bedrijf	Goede relaties	Ik voel mij vanaf dag 1 wel op mijn gemak met

			die mensen omdat ik voel dat ze als team willen samenwerken aan het geheel.
Partnerschap	Contact collega's logistiek bedrijf	Dagelijks contact: fysiek of online	Dat is dagelijks, ja. Ofwel fysiek op kantoor ofwel online.
Partnerschap	Communicatie management logistiek bedrijf	Vlotte communicatie, fysiek in hetzelfde kantoor In gesprek over manier van aanpak of bijsturing	Dat verloopt vrij vlot. Ik zit natuurlijk fysiek in hetzelfde kantoor met hen dus ik ga daar koffie voor halen of omgekeerd. Iedereen komt daar gewoon binnen met vragen en ze proberen de mensen echt verder te helpen, er is geen onderscheid tussen het management of de gewone bedienden. Ja, zeker en vast. Ik heb ook wel eens gepolst als ze vinden dat ik een andere aanpak moet hebben of me moet bijsturen dat ze dat moeten zeggen, maar ze hebben gezegd dat ik goed bezig ben. Ik ga zelf op zoek naar mensen dus als je een profiel hebt van 3000 euro bruto is dat al snel op jaarbasis een besparing van 15.000 euro voor het bedrijf dat ze normaal aan een selectiekantoor moeten betalen, dat is wel tof. Als ik er niet zou zijn, zou dat voor de interne HR die ook trainingsactiviteiten etc. heeft, gewoon niet haalbaar of realistisch zijn.
Verlooptentatie	Conflicten logistiek bedrijf	Conflicten oplossen door te praten	Door op gesprek te gaan met de vertrouwenspersonen.
Partnerschap	Behandeling als externe in het logistiek bedrijf	Als externe behandeld worden is een mogelijkheid Bv: niet altijd aanwezig in elke teammeeting want geen productief moment maar wel jammer want niet op de hoogte van alles	Je moet je er wel van bewust zijn dat je bij outsourcing dat kan hebben. Ik ben zelf vrij empatisch en relationeel ingesteld, ik moet zelf wel soms een switch maken om te zeggen 'oké, ik mag me niet te veel gaan hechten' want dat is wel iets dat ik zelf ook voel. Ik voel me geen buitenstaander maar je bent niet altijd

			aanwezig op team meetings die ze hebben, dan ben ik degene die op kantoor blijft zitten in het lokaaltje. Na de meeting komen de mensen terug en dan wordt er wat gelachen en ben ik niet op de hoogte van wat er dan verteld is, dan voel ik wel dat dat een moeilijk momentje is. Ik voel me geen buitenstaander, maar vind wel dat dat jammer is. Ik begrijp natuurlijk dat ik niet aanwezig kan zijn, ik wordt voor een dagtarief ingehuurd en dat is dan geen productief moment voor mij. Dat is dan wel een moment waar ik voel, oké, ik wordt geoutsourced.
Verlooptententie	Verlooptententie door collega's	Vaak van thuis uit: minder impact Vaak op kantoor: wel een impact maar tijdelijke project dus doorbijten Kan besproken worden met accountmanager of leidinggevende Dat het een tijdelijke project is beïnvloedt engagement niet	Als je constant op kantoor zou werken, dan wel, maar als je vaak van thuis uit werkt dan denk ik dat dat een mindere impact heeft. Als ik op een afdeling zou zitten waar je totaal geen contact hebt met collega's maar ze zijn fysisch wel aanwezig, dan zou ik wel proberen om het gesprek op gang te brengen en zelf initiatief nemen, maar als ik dan zou merken dat het niet werkt dan zou ik blij zijn dat het een tijdelijk project is. Is afhankelijk van de situatie natuurlijk ook. Soms heb je een toffe klant waar je je goed voelt en soms heb je een klant waar je gezien wordt als extern en het minder tof is. Bij een interne werkgever, als het tegenvalt, ga je misschien sneller de stap zetten om van job te veranderen terwijl bij outsourcing het even doorbijten is tot het volgende project. Als je project bijvoorbeeld een jaar duurt en het gaat niet, dat is

			leidinggevende of accountmanager wel het signaal geeft dat men actief op zoek is naar iets anders of eventueel een gesprek tussen jou, de klant en de leidinggevende, die communicatie is vrij belangrijk, vind ik. Ik zie mezelf ook niet als externe medewerker, vandaar dat ik het jammer vind dat ik salarisvoorstellen en verdere opvolging niet heb want ik engageer me wel altijd. Ik doe dat graag en denk niet in mijn achterhoofd dat ik dit tijdelijk doe. Ik volg de mensen ook allemaal op LinkedIn, ik heb er snel contact mee.
Verloopintentie	Verloopintentie door het management	Communicatie van het management is belangrijk: bepalend om van job te veranderen want management bepaalt je groei	Is heel belangrijk. Ik denk dat vooral de leidinggevende daar een rol in speelt, het contact met de leidinggevende van het HR-bedrijf is vooral bepalend om van job te veranderen want dat is de persoon die mee gaat bepalen voor je groei. Als ik een manager zou hebben die constant mijn hand zou willen vasthouden, dat zou echter ook niet helpen voor mij want dan heb ik de autonomie die ik wil niet en wordt mijn eigen denken en groei beperkt.
Conclusie	Conclusie HR-outsourcing	/	/