

2016•2017
FACULTEIT BEDRIJFSECONOMISCHE WETENSCHAPPEN
master in de toegepaste economische wetenschappen

Masterproef
De rol van de KMO-bedrijfsleider in het personeelsbeleid

Promotor :
prof. dr. Joost LUYCKX

Copromotor :
Prof. dr. Koen VAN LAER

Anouk Meeus
Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de toegepaste economische wetenschappen

2016•2017
FACULTEIT BEDRIJFSECONOMISCHE
WETENSCHAPPEN
master in de toegepaste economische wetenschappen

Masterproef

De rol van de KMO-bedrijfsleider in het personeelsbeleid

Promotor :
prof. dr. Joost LUYCKX

Copromotor :
Prof. dr. Koen VAN LAER

Anouk Meeus
Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de toegepaste economische wetenschappen

Woord vooraf

Ter afsluiting van mijn Toegepaste Economische Wetenschappen studies aan de UHasselt heb ik, Anouk Meeus, gekozen om het onderwerp 'De rol van de KMO-bedrijfsleider in het personeelsbeleid' te onderzoeken voor mijn masterproef. In onze opleiding is het thema van Human Resources namelijk nog niet aan bod gekomen, terwijl deze "menselijke kant" van economie me wel aanspreekt en interesseert.

Er bestaat weinig aandacht voor KMO's in bestaand HRM-onderzoek, de meeste studies handelen over grotere bedrijven met een professionele HR-staf. Het is echter te verwachten dat men binnen KMO's het personeelsbeleid op een meer informele manier organiseert door haar eerder beperkte financiële middelen. Nochtans bestaat de Vlaamse bedrijfswereld grotendeels uit deze kleinere ondernemingen waardoor ze van belang zijn voor onder andere de tewerkstelling. Het doel van dit onderzoek is dan ook om op basis van interviews een beter beeld te krijgen van de manier waarop binnen KMO's wordt omgegaan met HRM, meer specifiek welke rol de bedrijfsleider juist speelt in de implementatie, formalisatie en uitvoering van dit personeelsbeleid.

Via deze weg wil ik ook enkele mensen bedanken. Allereerst gaat mijn dank uit naar Joost Luyckx, mijn promotor, die telkens concrete feedback gaf over de opbouw en inhoud van deze masterproef. Ten tweede wens ik alle respondenten te bedanken voor hun medewerking aan de interviews en de tijd die ze hebben willen vrijmaken om hun ervaringen met mij te delen.

Samenvatting

KMO's hebben de laatste jaren aan belangstelling gewonnen in het wetenschappelijk onderzoek naar HRM. Een reden hiervoor is dat ze in België maar liefst 69,8% van de totale tewerkstelling en 62,3% van de toegevoegde waarde creëren. In totaal goed voor 1,9 miljoen arbeidsplaatsen en 121 miljard euro aan toegevoegde waarde (Unizo, 2015). Een topic dat tot op heden nog onderbelicht is, blijkt de rol van de KMO-bedrijfsleider in het personeelsbeleid. In bestaande literatuur wordt de bedrijfsleider verschillende keren vermeld als een belangrijke katalysator op gebied van implementatie, organisatie en resultaten van HR-praktijken, maar vaak was dit enkel een terloopse observatie en niet het onderzoeksonderwerp. Er bestaat dus tot heden nog geen empirisch onderzoek over dit specifiek onderwerp. Ik zou graag deze lacune in de bestaande literatuur opvullen aan de hand van de volgende centrale onderzoeksvraag: 'Hoe vertaalt de rol die de KMO-bedrijfsleider speelt in het personeelsbeleid zich in de praktijk?'.

Om deze rol te kunnen achterhalen, werd de betrokkenheid van de bedrijfsleider getoetst aan de hand van interviews op vlak van formalisatie, implementatie en uitvoering van verschillende HR-praktijken. In dit onderzoek werd er gefocust op selectie, opleiding, evaluatie en werknemersparticipatie. De resulterende betrokkenheid van KMO-bedrijfsleiders werd vervolgens vergeleken met de elementen van het AMO-model, namelijk de HR-gerelateerde competenties (ability), motivatie en mogelijkheden (opportunity) van de KMO-bedrijfsleider. Deze manier van werken maakte het mogelijk om verbanden op te merken tussen zijn betrokkenheid en waarden ten opzichte van bepaalde HR-praktijken en de mate waarin hij hier kennis over heeft, gemotiveerd voor is en mogelijkheden voor krijgt.

De algemene conclusie van deze masterproef is dat er in dit onderzoek een duidelijke invloed bestaat van de HR visie en waarden van de bedrijfsleider op zijn HR-gerelateerde kennis, motivatie en tijdsbesteding. Terwijl deze AMO-elementen een rol spelen in de implementatie, formalisatie en uitvoering van het personeelsbeleid in KMO's. Zo vonden respondenten het bijvoorbeeld belangrijk dat de juiste personen in het bedrijf stromen waardoor ze veel ervaring hebben opgedaan op gebied van selectie, gemotiveerd zijn om de juiste kandidaten aan te werven en veel tijd besteden aan sollicitatiegesprekken. Deze elementen resulteerden in een professionele HR aanpak voor deze praktijk. De beslissing tot aanwerving gebeurde namelijk niet op basis van het buikgevoel van de KMO-bedrijfsleider, maar door het raadplegen van externen. Daarnaast werden er ook formulieren gebruikt ter begeleiding van de gesprekken. Ter afsluiting werd er een onderscheid gemaakt in de HR aanpakken van de KMO's, namelijk een *best and worst case scenario*. Twee van de vijftien respondenten hanteerden de *best HR case* waar er bijvoorbeeld veel aandacht besteed werd aan persoonlijke opvolgingstrajecten en opleiding. Terwijl de andere respondenten eerder de *worst HR case* toepasten, gekenmerkt door een gebrek aan training, coaching en evaluatie, omdat bedrijfsleiders hier geen waarde aan hechtten. Welke HR aanpak men gebruikt voor bepaalde praktijken binnen een KMO bleek sterk afhankelijk te zien van de kennis, motivatie en mogelijkheden van haar bedrijfsleider terwijl deze net samenhangen met zijn HR-visie en waarden.

Inhoudsopgave

SAMENVATTING
INHOUDSOPGAVE
HOOFDSTUK I: PROBLEEMSTELLING.....	1
ONDERZOEKSVRAAG	4
ONDERZOEKSAANPAK.....	5
HOOFDSTUK II: AANPAK EN RESULTATEN VAN DE LITERATUURSTUDIE	7
FENOMEENANALYSE.....	7
<i>Internationaal onderzoek.....</i>	<i>9</i>
<i>Vlaams onderzoek.....</i>	<i>12</i>
‘HOE VERTAALT DE ROL DIE DE KMO-BEDRIJFSLEIDER SPEELT IN HET PERSONEELSBELEID ZICH IN DE PRAKTIJK?’	15
1. ‘Hoe beïnvloeden KMO-bedrijfsleiders de formalisatie, implementatie en uitvoering van de verschillende HR-praktijken binnen het personeelsbeleid?’.....	15
2. ‘Hoe beïnvloedt de kennis, motivatie en mogelijkheden van bedrijfsleiders het HRM in KMO’s?’	20
HOOFDSTUK III: AANPAK EN RESULTATEN VAN HET EMPIRISCH ONDERZOEK	25
1. ‘HOE BEÏNVLOEDEN KMO-BEDRIJFSLEIDERS DE FORMALISATIE, IMPLEMENTATIE EN UITVOERING VAN DE VERSCHILLENDE HR-PRAKTIJKEN BINNEN HET PERSONEELSBELEID?’	27
<i>IMPLEMENTATIE</i>	<i>29</i>
<i>FORMALISATIE</i>	<i>32</i>
<i>UITVOERING.....</i>	<i>35</i>
2. ‘HOE BEÏNVLOEDT DE KENNIS, MOTIVATIE EN MOGELIJKHEDEN VAN BEDRIJFSLEIDERS HET HRM IN KMO’S?’	42
<i>ABILITY, de HR-gerelateerde competenties en expertise</i>	<i>42</i>
<i>MOTIVATION, de motivatie in verband met het personeelsbeleid</i>	<i>44</i>
<i>OPPORTUNITY, de HR-gerelateerde tijdsbesteding</i>	<i>47</i>
HOOFDSTUK IV: CONCLUSIES	51
LIMIETEN EN VERDER ONDERZOEK	62
LIJST VAN DE GERAADPLEEGDE WERKEN	65
BIJLAGEN	68
BIJLAGE 1: INTERVIEWLEIDRAAD.....	68

Hoofdstuk I: Probleemstelling

Studies over het personeelsbeleid in kleine en middelgrote ondernemingen (KMO's) waren schaars, maar sinds enkele jaren krijgt het onderzoek naar HRM-activiteiten in deze bedrijven toch meer aandacht. Er bestaan twee zienswijzen in het bestuderen van HRM in KMO's (Psychogios, Szamosi, Prouska, & Brewster, 2016). Ten eerste bestaat er het 'small is beautiful'-perspectief dat wijst op de lage bureaucratische controle en uitstekende sociale relaties in KMO's. Daarnaast is er het 'bleakhouse'-perspectief waarbij arbeiders in slechte arbeidsomstandigheden tewerkgesteld worden, meer intentie hebben om de organisatie te verlaten en een lage gezondheid en veiligheid ervaren. KMO's zijn echter zeer heterogene organisaties en de werkelijke situatie is vaak meer complex dan een afweging tussen de bestaande perspectieven (Psychogios et al., 2016). Desondanks houden vele studies vaak alleen rekening met het grootte criterium en beschouwen dus alle kleinere ondernemingen als een homogene groep die enkel informele HR-praktijken toepassen. HR-theorieën worden bijgevolg meestal getest in grote bedrijven en als ze dan toch getoetst worden in kleinere bedrijven dan is deze studie vaak conceptueel van aard. Empirische gegevensverzameling in KMO's is schaars en er wordt over het algemeen meer aandacht besteed aan de financiering, marketing en strategische planning dan aan het personeelsbeleid (Delmotte, Sels, Lamberts, & Van Hootegem, 2001a).

Het besef dat het succes van een economie niet alleen afhankelijk is van de prestaties van grote bedrijven begint te komen. Statistische cijfers wijzen ons dan ook op het belang van de KMO-populatie voor de Vlaamse economie. In 2015 waren 99,18% van het totaal aantal Vlaamse werkgevers in de privésector KMO's, namelijk werkgevers met minder dan 200 werknemers in dienst (RSZ, 2016). Zowel op vlak van hun aandeel in de Vlaamse bedrijven, als op gebied van gecreëerde tewerkstelling en toegevoegde waarde leveren KMO's hun bijdrage. De Europese Commissie heeft voor 2014 profielen opgemaakt van alle lidstaten waarbij het belang van de KMO's wordt weergegeven, betreffende toegevoegde waarde en tewerkstelling. In België creëren KMO's maar liefst 69,8% van de totale tewerkstelling en 62,3% van de toegevoegde waarde. In totaal goed voor 1,9 miljoen arbeidsplaatsen en 121 miljard euro aan toegevoegde waarde (Unizo, 2015). Ook in de rest van Europa zorgden KMO's voor 67% van de totale tewerkstelling en 57% van de toegevoegde waarde in 2015 (Muller, Devnani, Julius, Gagliardi, & Marzocchi, 2016).

Ondanks het belang van KMO's voor economische prestaties is onderzoek naar HRM traditioneel gericht op grotere bedrijven. Zo veronderstellen de meeste HR-instructies een grootschalige bureaucratische organisatie (Doherty & Norton, 2013). Er kan echter verwacht worden dat binnen KMO's HR-praktijken zoals selectieprocessen, aangepaste trainingsschema's en begeleiding minder formeel georganiseerd worden. Ook is het voor KMO's minder waarschijnlijk om gespecialiseerde HR-praktijken te adopteren door hun nadelige financiële positie ten opzichte van grotere bedrijven. Meestal wordt het personeelsbeleid geregeld door de KMO-bedrijfsleiders in plaats van een professionele HR-afdeling (Bacon & Hoque, 2005).

Daarnaast associëren verschillende onderzoeken de afwezigheid van gespecialiseerde HR-praktijken in KMO's met slechte HR-resultaten. Zo is er bewezen dat een tekort aan getalenteerde werkkrachten een lagere groei voor KMO's kan betekenen. Er wordt vaak gediscussieerd over het bestaan van een link tussen de hoeveelheid gespecialiseerde HR-praktijken en de economische prestaties van KMO's (Kaya, 2006; Storey, 2004). Recent onderzoek bewijst echter dat KMO's die wel geavanceerde HR-praktijken adopteren, superieure resultaten rapporteren (Hayton, 2003). Ook volgens de meeste HRM-intensiteit onderzoeken bestaat er effectief een positieve link tussen beide. Zo werd er gevonden dat de hoeveelheid geadopteerde HR-praktijken binnen een bedrijf significant en positief gecorreleerd zijn met het aantal onderzoeksprojecten en nieuwe producten. Deze praktijken verbeteren dus de innovatie van bedrijven en de bijhorende resultaten (Eriksson, Qin, & Wang, 2014).

Bijgevolg levert bestaand onderzoek het bewijs dat er een positieve relatie bestaat tussen HR en bedrijfsprestaties. Het is dan ook belangrijk om een HR-visie en -beleid te ontwikkelen, ongeacht de grootte van het bedrijf. Zoals eerder vermeld, zijn er echter weinig kleine ondernemingen die beschikken over een sterk geprofessionaliseerd HR-management. In België hebben bijvoorbeeld twee op drie kleinere KMO's geen HR-visie of -beleid. Bij grote KMO's is dat nog bij één op tien bedrijven het geval (*Tempo Team Dossier KMO onderzoek NL*, 2013). De resultaten van deze bedrijven kunnen dus verbeterd worden door te investeren in een efficiëntere HR aanpak.

Bijgevolg is het probleem dat KMO's geen gespecialiseerd of formeel HR-beleid implementeren terwijl er een positieve correlatie bestaat met de resultaten. Gezien het belang van KMO's voor de Belgische economie is het feit dat ze dus de kans mislopen op betere resultaten niet enkel nadelig voor het bedrijf zelf, maar ook voor onze samenleving. Vervolgens is een goed HR-beleid ook in het voordeel van de werknemers, dit betekent namelijk dat ze worden gestuurd en gemotiveerd door de organisatie. Werkgevers en de onderneming zelf zullen ook voordeel halen uit deze positieve evolutie in het menselijk kapitaal, door bijvoorbeeld een betere concurrentiepositie. Verder hebben bepaalde keuzes op het gebied van personeelsmanagement ingrijpende gevolgen voor kansen van diverse groepen op de arbeidsmarkt. Zo bepalen de selectiecriteria bijvoorbeeld welke werknemers er aangenomen worden en dus tegelijkertijd de kwaliteit van het menselijk kapitaal in de onderneming (Delmotte, Sels, Lamberts, & Van Hootegem, 2001b). Mijn onderzoek heeft dus een duidelijk bedrijfsrelevant en economisch aspect. Het is namelijk van belang voor zowel de Belgische KMO's en haar werknemers als voor de totale economie.

Bestaande onderzoeken laten uitschijnen dat de KMO-bedrijfsleider een belangrijke katalysator is in de implementatie, formalisatie en uitvoering van HR-praktijken binnen de organisatie (Bacon & Hoque, 2005; Marescaux, De Winne, & Sels, 2012). Hij heeft onder andere een doorslaggevende invloed op de lage specialisatie en professionalisatie van het gevoerde personeelsbeleid en is verantwoordelijk voor het eindresultaat. Het doel van dit verkennend en kwalitatief onderzoek is dan ook om op basis van interviews een beter beeld te krijgen van de rol die de Vlaamse KMO-bedrijfsleiders spelen in hun personeelsbeleid. Ter aanvulling van bestaand HRM-onderzoek zullen zo de specifieke situaties van KMO's in Vlaanderen worden geëxploreerd. Het belang van deze

kleinere organisaties voor de tewerkstelling maakt het bedrijfseconomisch interessant om ook hun ervaringen en beleid te publiceren en op deze manier de academische literatuur aan te vullen.

Onderzoeksvraag

Aangezien er een hiaat bestaat in de academische wereld op gebied van HRM binnen KMO's is verder onderzoek noodzakelijk. Er bestaan reeds Vlaamse studies over het personeelsbeleid in deze ondernemingen, maar deze gaan vaak over het exploreren van goede HR-praktijken (Delmotte et al., 2001b) of over de HRM-performantie link (Sels et al., 2006). Ook op internationaal grondgebied zijn er reeds verschillende onderzoeken naar HRM in KMO's uitgevoerd, maar zij exploreren bijvoorbeeld *HR best practices* of de determinanten die bijdragen aan het implementeren van HR-praktijken (Alexander & Abdullah, 2014; Doherty & Norton, 2013). Deze studie zal zich onderscheiden door te focussen op een relatief onbekend onderwerp, de centrale onderzoeksvraag luidt namelijk: 'Hoe vertaalt de rol die de KMO-bedrijfsleider speelt in het personeelsbeleid zich in de praktijk?'.

Over dit specifiek onderwerp bestaat nog geen internationaal of Vlaams onderzoek. Bestaande studies maken echter het belang duidelijk van de invloed die deze bedrijfsleider heeft op de implementatie, organisatie en resultaten van HR-praktijken binnen KMO's. Er wordt vaak verwezen naar de doorslaggevende rol die de bedrijfsleider speelt in verschillende beleidsdomeinen, niet alleen in het personeelsbeleid (Delmotte et al., 2001a; Innes & Wiesner, 2012). Vaak was dit enkel een terloopse observatie en niet het onderzoeksonderwerp. Er bestaat dus nog geen empirisch onderzoek over dit specifiek onderwerp. Ik zou graag deze lacune in de bestaande literatuur opvullen aan de hand van de voorgaande centrale onderzoeksvraag en bijhorende deelvragen.

De eerste deelvraag licht de onderzoeksfocus toe, namelijk: 'Hoe beïnvloeden KMO-bedrijfsleiders de formalisatie, implementatie en uitvoering van de verschillende HR-praktijken binnen het personeelsbeleid?'. In 2012 haalden Marescaux en collega's terecht aan dat toekomstig onderzoek nodig is voor de rol van de leidinggevende tijdens de implementatie, uitvoering en evaluatie van HR-praktijken. Zij observeerden dat geïntroduceerde HR-praktijken hun voorafbepaald doel niet bereiken wanneer de manager ze niet met de juiste leiderschapsgedragingen ondersteunt. Dit is een voorbeeld van hoe de invloed van een KMO-manager/-bedrijfsleider op het gevoerde personeelsbeleid er kan uit zien in de praktijk.

Daarnaast suggereert de bestaande literatuur dat verschillende KMO's nog steeds falen in het adopteren van gespecialiseerde HR-praktijken, ook al is dit geassocieerd met een hogere productiviteit en betere financiële prestaties. Hier kunnen verschillende redenen voor gevonden worden, maar deze eindigen vaak allemaal bij de KMO-bedrijfsleiders/-managers. Ofwel kennen ze het bestaand onderzoek rond deze praktijken niet of ze kennen het wel, maar vinden het niet relevant voor de praktijk. Zo ben ik terecht gekomen bij het AMO-model, wat vaak voorkomt in bestaande HRM-studies. Het feit dat managers goed presteren als ze het kunnen (*ability*), als ze gemotiveerd zijn (*motivation*) en als hun omgeving ze de mogelijkheid geeft om te presteren (*opportunity*), ligt aan de basis van dit model. Op die manier is de tweede deelvraag tot stand gekomen: 'Hoe beïnvloedt de kennis, motivatie en mogelijkheden van bedrijfsleiders het HRM in KMO's?'.

Onderzoeksaanpak

Om de onderzoeksvragen optimaal te kunnen beantwoorden, ben ik begonnen met een uitgebreide literatuurstudie uit te voeren. Ten eerste heb ik de referenties van mijn promotor doorgenomen. Ten tweede heb ik zelf wetenschappelijke artikels opgezocht via Google Scholar, Ebscohost en de bibliotheek van de UHasselt aan de hand van volgende zoektermen: HRM, personeelsbeleid, *HR-practice* in combinatie met SME en KMO. Van deze teksten heb ik ook steeds de referentie- en citatielijsten gecontroleerd, op zoek naar nieuwe relevante onderzoeken.

Voor het empirische deel van mijn onderzoek heb ik kwalitatieve data verzameld aan de hand van semi-gestructureerde interviews. Op deze manier heb ik de exploratieve onderzoeksvragen zo goed mogelijk proberen te beantwoorden. Als methode van steekproeftrekking werd *snowball sampling* toegepast, wat betekent dat ik reeds geïnterviewde personen heb gevraagd naar kennissen die ook passen binnen mijn steekproef. Dit was een repetitief en noodzakelijk proces totdat deze selecte steekproef voldoende representatief was voor de populatie, namelijk toen er geen nieuwe informatie meer werd verkregen door extra respondenten te bevragen (Noy, 2008).

Ik heb gekozen voor een kwalitatief onderzoek omdat de resulterende data uit de interviews antwoorden zijn op open vragen. De inhoud van deze antwoorden is belangrijker dan het aantal keer dat eenzelfde antwoord gegeven wordt. De data, in de vorm van woorden, zullen dan ook gecodeerd worden en niet gekwantificeerd, wat wel het geval zou zijn geweest bij een kwantitatief onderzoek (Sekaran & Bougie, 2013). Ik ben dus op zoek naar HR-gerelateerde ervaringen van Vlaamse KMO-bedrijfsleiders voor dit verkennend onderzoek. Bijgevolg heb ik zo dertien personen persoonlijk geïnterviewd en deze audio-opnames woord per woord uitgeschreven. Daarnaast heb ik nog twee bedrijfsleiders van grote ondernemingen bevroegd.

Het voordeel van semi-gestructureerde face-to-face gesprekken met respondenten is dat ik kon doorvragen naar achterliggende motivaties, gedachten en ideeën. Het praten in dezelfde ruimte op hetzelfde tijdstip zorgde ervoor dat ik de sociale signalen, die de respondent vertoonde, kon zien en vervolgens kon analyseren. Vermits de respondent wordt gezien als 'subject' met een eigen mening in dit onderzoek, is zijn/haar lichaamstaal en attitude belangrijk. Daarnaast maakte face-to-face communicatie het mogelijk om aandachtig te luisteren en op een directe wijze te interageren. Verder vond het interview plaats in de natuurlijke habitat van de respondent waardoor deze zich meer op zijn gemak voelde. Om de betrokkenheid van de respondent te vergroten, werd er steeds gevraagd naar aanbevelingen of opmerkingen waar ik in het verdere verloop van mijn onderzoek rekening mee kon houden.

Er moet echter een kanttekening gemaakt worden bij het gebruiken van interviews als onderzoeksmethode. Zo kan ik als interviewer onbewust vertekendheid introduceren door de respondent in een bepaalde richting te sturen waardoor deze niet meer objectief heeft geantwoord. Verder heb ik maar een beperkt aantal respondenten geïnterviewd waardoor de

veralgemeenbaarheid van deze studie beperkt is. Daarnaast zijn er aan face-to-face interviews ook hoge transactiekosten en tijdsinvestering verbonden (Opdenakker, 2006).

Om de selecte steekproef te bekomen, heb ik eerst een aantal aanbevolen KMO's door mijn promotoren gecontacteerd. Zo heb ik via de connecties van deze personen weer nieuwe respondenten kunnen bereiken. Daarnaast heb ik contact gezocht met KMO-bedrijfsleiders uit mijn eigen omgeving. Wanneer zij bereid waren om mee te werken aan dit onderzoek, kon er ook hier *snowball sampling* worden toegepast. Zo heb ik uiteindelijk tien respondenten kunnen bereiken. Vervolgens heb ik Voka Limburg gecontacteerd en zij hebben mij de gegevens doorgegeven van een aantal geschikte KMO's. Verder heb ik ook verschillende ondernemingen uit mijn geboortedorp opgebeld om zo toch aan vijftien respondenten te kunnen geraken.

Ik gebruik dus een combinatie van reeds beschikbare en eigen data. Aan de hand van deze gegevens zal ik proberen te achterhalen hoe de Vlaamse KMO-bedrijfsleiders het personeelsbeleid beïnvloeden. Met de gevonden resultaten wil ik graag aanbevelingen doen aan HR-managers en bedrijfsleiders van KMO's ter optimalisering van hun personeelsbeleid.

Hoofdstuk II: Aanpak en resultaten van de literatuurstudie

Fenomeenanalyse

Sinds enkele jaren bestuderen steeds meer onderzoekers de specifieke situaties in KMO's. Doordat er vroeger niet naar deze ondernemingen werd omgekeken, wordt de nieuwe aandacht door velen niet aanvaard. Veel onderzoekers zien KMO's nog steeds als 'little big businesses' en dus met gelijkaardige karakteristieken als grote ondernemingen waardoor verder onderzoek in deze bedrijven naar hun mening overbodig is. In tegenstelling tot bovenstaande redenering is er vastgesteld dat de meerderheid van de bedrijven klein is en een verschillend groeipatroon kent. Tegenwoordig zijn KMO's minstens even belangrijk voor de economie als grotere bedrijven waardoor de vernieuwende onderzoeken naar hun specifieke situatie volledig verantwoord zijn (Delmotte et al., 2001a).

Ik zal beginnen met de algemene academische literatuur betreffende HRM in KMO's samen te vatten voordat ik de focus leg op mijn centrale onderzoeksvraag. De bestaan namelijk nog geen empirische studies over de rol van de KMO-bedrijfsleider in het personeelsbeleid, waardoor ik zal starten met een algemene introductie. Als eerste zal ik de bestaande academische teksten betreffende KMO's kort introduceren, dus het aspect van HRM wordt nog even weggelaten. Er bestaan verschillende manieren om kleine en middelgrote ondernemingen (KMO's) te definiëren. Enerzijds kan er een kwantitatieve invulling worden gegeven aan het concept. De gehanteerde KMO-definitie in dit onderzoek is hier een voorbeeld van: ondernemingen met minder dan 250 werknemers, een omzet kleiner dan of gelijk aan 50 miljoen euro en een balanstotaal lager dan of gelijk aan 43 miljoen euro (Unizo, 2015). Anderzijds bestaan er definities gebaseerd op kwalitatieve criteria. Deze zijn minder objectief meetbaar, maar worden toch vaak gebruikt in de bestaande literatuur. Kwalitatieve kenmerken van KMO's vertegenwoordigen bijvoorbeeld de centrale rol van de bedrijfsleider, het familiale karakter, de beperktheid van middelen, de vlakke organisatiestructuur en directe communicatie, de grote flexibiliteit en typische korte termijnvisie (Delmotte et al., 2001a). Verder zijn er ook verschillende sterktes en zwaktes van deze soort ondernemingen terug te vinden in de literatuur. Beschreven limitaties van KMO's zijn onder andere het bezitten van een lagere graad van professionalisme, het beschikken over beperkte financiële middelen en het hebben van een minimale impact op de markt en een tekort aan strategische planning (Gilmore, Carson, & Grant, 2001). Er zijn natuurlijk ook voordelen verbonden aan kleinere ondernemingen zoals: de flexibiliteit en snelheid van beslissingname, het familiale karakter, de grotere kans op specialisatie en het nastreven van kwaliteit (Delmotte et al., 2001a).

Voor het vervolg van de literatuursamenvatting wordt het HRM-aspect wel betrokken. In dit onderzoek zal *Human Resource Management* (HRM) gedefinieerd worden als: alle activiteiten die geassocieerd worden met het management van mensen in firma's waarbij deze activiteiten meestal worden omschreven als HR-praktijken (Marescaux et al., 2012). De kerngedachte achter HRM is dat de werkrachten of *human resources* van fundamenteel belang zijn voor het succes van de onderneming. Een meer uitgebreide definitie werd voorgesteld door Watson (2010): "HRM is de

mate waarin het management van een bedrijf gebruik maakt van de inspanningen, kennis, capaciteiten en gedragingen van werknemers, die zo bijdragen aan een menselijke onderneming als deel van een tewerkstellingsuitwisseling en werkgerelateerde taken uitvoeren ten voordele van de organisatietoekomst.”.

In deze studie zullen HRM en personeelsbeleid beschouwd worden als synoniemen. Ze hebben in principe dezelfde betekenis, maar niet iedereen is het daarmee eens. De verschillen, volgens academici, tussen beide concepten worden getoond in onderstaande tabel:

TABLE 11.1 A summary of how much academic writing on HRM tends to contrast an aspired to 'HRM' with the 'personnel management' which it rejects

Key features aspired to by 'HRM'	Alleged characteristics of personnel management rejected by 'HRM'
HRM takes on a strategic emphasis and a strong business or 'bottom-line awareness'	Personnel management is said to have an operational emphasis and simply involve itself in 'servicing' the organisation with a supply of suitable and compliant staff
HRM concentrates on building harmonious and reciprocal relationships with employees	Personnel management is said to concentrate on managing conflicts with employees
With HRM, employment and resourcing issues become the concern of all managers	Personnel management was said to keep employment and resourcing issues as its own specialist concern
HRM specialists work as 'business partners' with other managers (insofar as HR specialists are retained, rather than their expertise being outsourced or 'bought in' from consultants)	Personnel managers are said to relate to other managers sometimes by advising them on employee issues and, at other times, by policing them to ensure compliance with corporate personnel policies and procedures
HRM develops a personal and high commitment relationship between the employer and each individual employee	Personnel management is said to find it acceptable to have either a low commitment arms-length relationship with each individual employee or to relate to employees 'collectively' through the intermediary of a trade union
HRM is associated with a high trust organisational culture making significant use of teamworking and other 'indirect control' devices that make close supervision, detailed procedures and strict hierarchies unnecessary	Personnel management is said to be associated with lower trust relationships with employees, more 'direct' management controls and relatively bureaucratic structures and procedures

Tabel 1: Samenvatting van de mate waarin academische teksten HRM en personeelsbeleid contrasteren (Watson, 2002)

De verschillen tussen HRM en personeelsbeleid beschreven in bovenstaande tabel zijn gevonden door academici terwijl ze de mogelijke trends evalueerden van de manier waarop er in de praktijk wordt omgegaan met HRM-problemen. De bovenstaande verschillen zijn dus een academische keuze. In realiteit evalueerden vele bedrijven reeds in de richting van HRM toen deze onderzoekers ervoor kozen om voor deze shift het HRM-label te introduceren. Het is echter belangrijk te vermelden dat de trend om personeelszaken te vervangen door HR in de praktijk niet noodzakelijk te maken heeft met deze verschillen gevonden door academici (Watson, 2002). In de praktijk wordt HRM eerder als de moderne vorm van het personeelsbeleid gezien. Dit is de reden waarom de concepten naast elkaar kunnen gebruikt worden.

Vervolgens bestaan er twee entiteiten binnen HRM: operationeel en strategisch management. Strategisch HRM is het patroon van geplande HR-activiteiten en -ontwikkelingen bedoeld om de

organisatie bij te staan in het bereiken van haar doelen (Darwish, 2013). Er wordt dus gefocust op lange termijn integratie terwijl operationeel HRM zich richt op directe en korte termijn behoeften. Ondanks het feit dat ze vaak beschreven worden als afzonderlijke perspectieven, kunnen operationeel en strategisch HRM behoorlijk verstrengeld zijn. Zo kan je een bepaalde operatie beschouwen als tactisch of juist hoe HR werkt binnen het bereik van strategische planning. Een HR-praktijk zoals werving en selectie kan bijvoorbeeld deel uitmaken van beide perspectieven: de HR-verantwoordelijke kan CV's vergelijken en interviews afnemen als operationele taken, maar tegelijk zich betrekken in het strategische aspect zoals het voorspellen van personeelsbehoeften of samenwerken met andere departementen om talent aan te trekken en behouden. Binnen deze studie zal het verschil tussen beide afhangen van het perspectief waarmee de KMO-bedrijfsleider rekening houdt bij het uitoefenen van bepaalde HR-taken, namelijk of hij de nadruk op lange of korte termijn legt.

Internationaal onderzoek

Internationaal onderzoek rond HRM in KMO's gepubliceerd voor 2001 maakt onderscheid tussen drie onderzoeksdomeinen (Delmotte et al., 2001a). Ten eerste bestaat er onderzoek naar jobcreatie waarbij men voornamelijk bestudeert wat de bijdrage is van deze kleinere organisaties voor de totale werkgelegenheid (Atkinson & Storey, 1994). Ten tweede zijn er studies betreffende de arbeidskwaliteit in KMO's met als onderwerp bijvoorbeeld arbeidstevredenheid, jobzekerheid en beloning (Cowling & Storey, 1998). Ten derde is er onderzoek verricht naar de mate waarin kleine bedrijven aan HRM doen (Deshpande & Golhar, 1997). Verder waren er slechts een handvol studies die dieper ingingen op wervings- en selectiepraktijken of HR-strategieën in kleine en middelgrote ondernemingen (Finney, 1987; Heneman & Berkley, 1999). Er werden wel opleidingsstrategieën voor kleine ondernemingen ontwikkeld (Curran, 1988). Uit andere onderzoeken (Donckels, 1991) bleek dat de grootste problemen voor kleine organisaties bestaan uit rekrutering, motivering en binding van werknemers. Daarnaast voerde men ook studies naar het aantal, de specialisatiegraad en progressiviteit van HR-praktijken in KMO's. Er werd vastgesteld dat KMO's nieuwe soorten van HRM-technieken toepassen, maar in een minder geformaliseerde vorm. Dit neemt de complexiteit van het personeelsbeleid echter niet weg. Ook zijn deze bedrijven volgens de onderzoekers de ideale plaats om HRM verder te ontwikkelen (Delmotte et al., 2001a).

Na 2001 hebben nog verschillende internationale studies plaatsgevonden ter uitbreiding van de bestaande literatuur rond HRM in KMO's. Deze onderzoeken heb ik geclusterd in vier thema's: formalisatie, heterogene KMO's, HRM-performantielink en sustainability. Deze thema's zal ik vervolgens uitgebreid toelichten. De internationale onderzoeken die gaan over de formalisatie binnen KMO's komen later nog aan bod. Formalisatie is namelijk een element in mijn eerste deelvraag en de bestaande studies hierover zullen dan uitgebreid besproken worden.

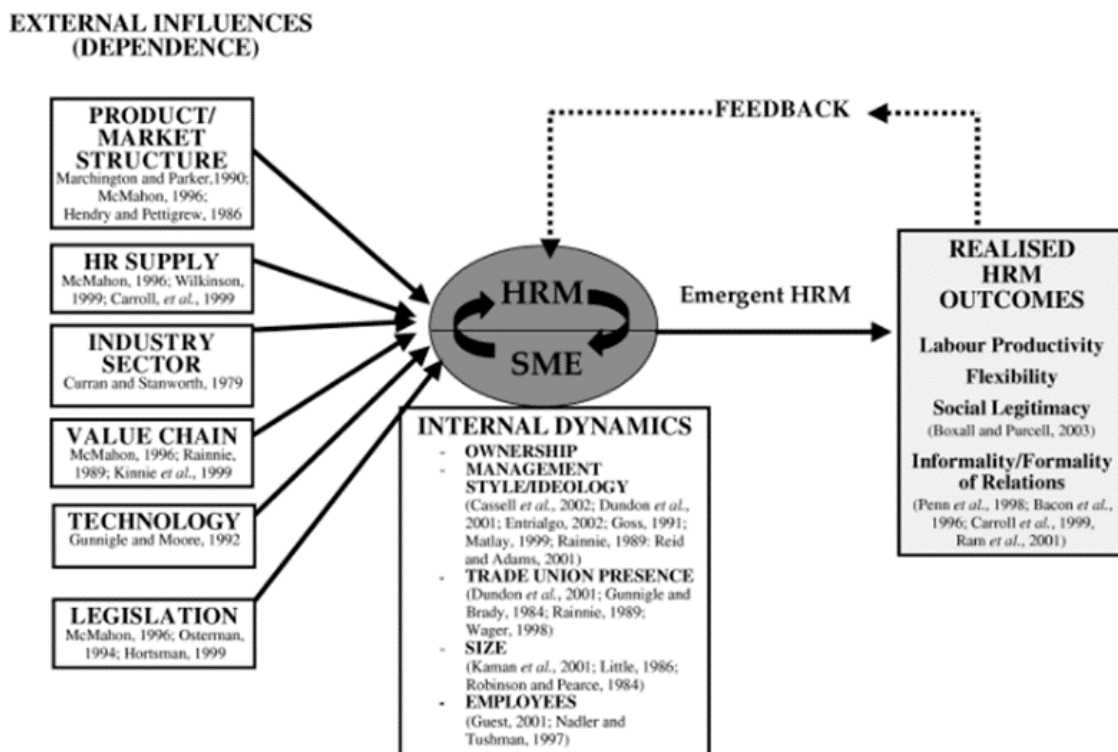
Het tweede thema handelt over de complexiteit van KMO's. Deze heterogeniteit maakt het moeilijk om verschillende bedrijven met elkaar te vergelijken. Een assumptie kan zijn dat deze activiteiten

voor alle bedrijven gelden, maar HRM-voorschriften veronderstellen meestal grote en bureaucratische organisaties waardoor KMO's uit de boot vallen (Doherty & Norton, 2013). Verschillende internationale onderzoeken proberen dan ook verandering te brengen in dit "little big business syndrome" door de verschillen tussen kleine en grote bedrijven te erkennen zoals de hoeveelheid middelen, de rol van de bedrijfsleider en informaliteit bij KMO's. Zo deed onderzoeker Chin-Ju uit Taiwan (2010) een studie in verschillende KMO's omdat bestaande onderzoeken er vaak vanuit gingen dat alle KMO's homogeen zijn en conclusies werden dus gebaseerd op ondernemingen uit verschillende sectoren en dan veralgemeend. Daarnaast werd er vaak gefocust op één bepaalde HR-praktijk zoals training of werving en selectie. Ter vernieuwing onderzocht Chin-Ju (2010) één sector en verschillende praktijken om zo rekening te houden met de dynamica tussen de verschillende HR-praktijken. Het onderzoek baseert zich op de *new institutionalist theory*, die rekening houdt met de context waarin het bedrijf zich bevindt, in plaats van op bestaande dominante theorieën zoals *human capital theory*, *transaction costs theory*, *institutional theory*, *resource dependence theory*, *general systems theory*, *role behaviour perspective*, *agency theory* en *resource-based view*. De belangrijkste bevinding van deze studie bleek dat KMO's een meer gesofisticeerde aanpak hebben ten aanzien van HR-praktijken dan was gevonden in eerdere studies (Chin-Ju, 2010).

Daarnaast bracht een studie rond HRM-clusters vernieuwing door te focussen op bundels HR-praktijken binnen de complexe KMO-omgeving (Innes & Wiesner, 2012). De meeste studies relateren deze clusters aan HRM-intensiteit waarbij men ervan uit gaat dat meer HR-praktijken de werknemermotivatie, productiviteit, financiële groei en innovatie verhogen. Vaak wordt hierbij gefocust op de impact van één HR-praktijk en dus niet op de samenwerking met andere praktijken. Het komt er dus op neer dat meer praktijken beter zijn, maar dit klopt niet volgens de onderzoekers, want er wordt geen rekening gehouden met de kosten en simultaanheid van praktijken. Ze beweren dat binnen een HR-domein verschillende clusters van HR-praktijken bestaan die elkaar beïnvloeden. Voorgaande onderzoeken maken gebruik van vier verschillende aanpakken. Ten eerste de universele aanpak: focus op het feit dat HR-praktijken een lineaire impact hebben op werknemerkennis, -vaardigheden en -mogelijkheden. Ten tweede de contingentie aanpak: strategische, interne en externe moderators hebben invloed op deze impact van HR-praktijken op kwaliteitsvolle arbeid. Ten derde de configurationele aanpak: geen best practices, maar verschillende combinaties van praktijken zijn even efficiënt in verschillende bedrijven. Ten laatste de contextuele aanpak: impact van HR-praktijken is afhankelijk van de institutionele, politieke en bedrijfscontext. Deze studie construeert een model op basis van een combinatie van deze aanpakken. De resultaten tonen aan dat KMO's meerdere dimensies hebben op gebied van HR-praktijken. Er zijn verschillende structuren van intrafunctie HR-praktijken binnen verschillende formaliteitsniveaus. Elke HR-cluster heeft zijn unieke combinatie van praktijken als resultaat van contextuele factoren zoals grootte, sector en aanwezige HR-professionals. Meer praktijken zijn dus niet altijd beter en er moet dus rekening gehouden met de complexe KMO-context waarin deze praktijken zich bevinden (Innes & Wiesner, 2012).

Nog een onderzoek dat wees op de onvoldoende aandacht die er wordt besteed aan de complexiteit van HRM in KMO's, is dat van Harney en Dundon (2006). Zij hebben de bestaande theoretische

modellen uitgebreid met een open systems conceptual framework waaruit blijkt dat er talrijke elementen een impact hebben op het gevoerde personeelsbeleid binnen KMO's. Je vindt deze factoren terug in onderstaand schema:



Figuur 2: Open systems conceptual framework (Harney & Dundon, 2006)

Het derde thema bestaat uit de internationale onderzoeken waarin een link werd gevonden tussen het toepassen van bepaalde HR-praktijken en de bedrijfsprestaties van KMO's. Bij studies betreffende de HRM-performantielink wordt er aandacht besteed aan de kritische rol van HRM voor het succes van een bedrijf, bewegend dat de juiste HR-praktijken van fundamenteel belang zijn voor het behouden van een concurrentievoordeel. Zo werd er specifiek voor KMO's gevonden dat HR-praktijken die het discreet gedrag van werknemers, kennisdeling en organisationeel leren promoten, positief geassocieerd zijn met *entrepreneurial performance*, namelijk creativiteit, innovatie en risico's nemen (Hayton, 2003). Bepaalde HR-praktijken verbeteren dus de innovatie van bedrijven en de bijhorende resultaten (Eriksson et al., 2014; Kaya, 2006). Ondanks het feit dat de productiviteit en overlevingskansen van bedrijven verhoogt kunnen worden bij adoptie van bepaalde HR-praktijken, blijven KMO's toch vaak bij hun origineel personeelsbeleid. Grotere ondernemingen zullen echter wel een gespecialiseerde HR aanpak met verschillende praktijken introduceren. Deze observatie resulteerde in verder onderzoek naar de drijfveren voor het toepassen van bepaalde HR-praktijken. De resultaten toonden aan dat de belangrijkste drijfveren bestaan uit: de grootte van het bedrijf en hun marktpositie, het deel uitmaken van externe netwerken en het tegenkomen van bepaalde problemen. Daarnaast waren de ideologie van de manager en de energie van de HR-kampioen ook van belang (Alexander & Abdullah, 2014; Doherty & Norton, 2013). Ook het onderzoek van Bacon en Hoque (2005) toetste in welke mate een reeks interne en externe factoren

de hoeveelheid geadopteerde HR-praktijken voorspelden. De resultaten tonen aan dat vooral verschillen in de vaardighedenmix van de werknemers, aantal vakbondsleden en klantenbasis belangrijke invloeden zijn (Bacon & Hoque, 2005).

Zeer recent werd ook de cruciale rol van een goed personeelsbeleid voor het verhogen van de sustainability van KMO's benadrukt. De sustainability van een bedrijf betekent haar duurzaamheid, het denken op lange termijn en het rekening houden met stakeholders. Wanneer er binnen KMO's dus een effectief HR-beleid gevoerd wordt, zal dit een positief effect hebben op haar duurzaamheid ("Increasing sustainability in SMEs: The crucial role of HR," 2016). Zo toonden Long en collega's (2014) met een overzicht van de bestaande literatuur op gebied van bepaalde HR-praktijken aan dat er een significante correlatie is tussen deze HR-praktijken en de impact op *turnover intentions* van werknemers. Het personeelsbeleid in KMO's is dus cruciaal in het verkrijgen van een concurrentievoordeel op vlak van het behouden van getalenteerde werkkrachten (Long, Ajagbe, & Kowang, 2014). Wat ook weer een positief effect zal hebben op de duurzaamheid van de onderneming.

Vlaams onderzoek

Onderzoek betreffende HRM in Vlaamse KMO's uit de vorige eeuw heeft reeds enkele zaken verduidelijkt. Ten eerste zou het personeelsbeleid in kleine bedrijven samenvallen met de bedrijfsleider- of leidersfiguur en dus afhangen van zijn/haar interesses. De meeste bedrijfsleiders vinden zich namelijk persoonlijk verantwoordelijk voor het personeelsbeleid in hun bedrijf. Vervolgens bleken de grootte, mate van groei en het zijn van een familiebedrijf een belangrijke invloed uit te oefenen op het formaliseren van HR-praktijken. Er werd ook gevonden dat KMO's vaak geen geschikt personeel vinden waardoor er onderzoek werd verricht rond vacatures, werving en selectie, uitstroom en binding. De meeste studies focussen zich op bepaalde HRM-thema's zoals opleiding, lonen of wervingsgedrag (Delmotte et al., 2001a).

Ter vernieuwing van de bestaande literatuur deden Delmotte en collega's in 2001 onderzoek naar de realisaties van Vlaamse KMO's op het vlak van personeelsbeleid, namelijk in het VIONA-project: 'Personeelsbeleid in KMO's: een onderzoek naar de kenmerken van een effectief KMO-personeelsbeleid'. De studie is opgedeeld in acht cahiers bestaande uit: de literatuurstudie, onderzoeksvragen- en aanpak, personeelsstromen, opleiding en ontwikkeling, beloning, werknemersinvloed en -participatie, gebruik van tewerkstellingsmaatregelen en houding tegenover het overheidsbeleid, optimale praktijken en een conclusie (Delmotte et al., 2001a). In wat volgt zullen de belangrijkste elementen uit hun conclusie worden aangehaald.

Ten eerste werd er voor de personeelsstromen in KMO's een relatief hoge instroom en verloop van werknemers gevonden. Ook nam de bedrijfsleider meestal de werving en selectie voor zijn rekening aan de hand van informeel zoekwerk. Zo bleek het populairste wervingskanaal in kleine ondernemingen het aannemen van mensen via de eigen werknemers. In de doorsnee KMO werden

vooral traditionele technieken ingezet bij de selectie van nieuwe arbeidskrachten, namelijk het selectie-interview, CV, sollicitatieformulier of -brief. Verder werd gevonden dat twee op drie van de onderzochte KMO's moeilijkheden hadden bij het invullen van vacatures (Delmotte, Lamberts, Sels, & Van Hootegem, 2002).

Ten tweede toonden de resultaten op vlak van personeelsopleiding en -ontwikkeling aan dat de kans dat men een opleidingsgericht bedrijf was, mede bepaald werd door de bedrijfsgrootte, leeftijd, het zijn van een familiebedrijf, performantie, het aantal hooggeschoolde werknemers en het deel uitmaken van een netwerk. Zo'n 40% van de KMO-steekproef deed helemaal niet aan opleiding. De voornaamste reden die hiervoor aangehaald werd, is dat het impliciete en informele leren in de KMO voldoende krachtig zou zijn en er dus geen behoefte was aan een formalisering van de leerprocessen (Delmotte et al., 2002).

Op gebied van beoordelen en belonen binnen KMO's werd vastgesteld dat beoordelingsgesprekken meestal overbodig aanvoelden door de directe controle en feedback. Verder hadden de werknemers in de steekproef van grote ondernemingen een hoger salaris voor een gelijkaardige functie in kleine ondernemingen en een beter arbeidsvoorwaardenbeleid. Daarnaast werd er een duidelijke kloof opgemerkt in participatiekansen: werknemers in kleine bedrijven participeerden in veel geringere mate aan bepaalde extra voordelen zoals maaltijdcheques, ziekteverzekering en een pensioenplan. Er werd wel aangetoond dat een aanzienlijk deel van de bevroegde KMO's prestatiegerelateerde beloningen gebruikte (Delmotte et al., 2002).

De resultaten van werknemersinvloeden werden opgesplitst in directe en indirecte participatie. Bij directe participatie ging het om de aanwezigheid van managementinitiatieven op de werkvloer tot overleg met werknemers en/of de mate waarin bevoegdheden gedelegeerd werden aan individuele werknemers of groepen. Ongeveer 70% van de bedrijfsleiders was van oordeel dat er gevraagd werd naar de mening van de werknemers bij het nemen van belangrijke beslissingen. Daarnaast scoorden KMO's ook hoog op inspraak en empowerment (zelf ideeën aanbrengen en problemen oplossen). Bovenstaande gegevens moeten wel met een korreltje zout genomen worden, omdat enkel de werkgevers bevroegd zijn. Indirecte participatie bestond uit de inspraak van werknemers in de besluitvorming van een bedrijf via vertegenwoordiging of afvaardiging. Grote bedrijven hadden in 68,2% van de gevallen een vakbondsvertegenwoordiging terwijl dit aandeel voor kleine bedrijven nauwelijks op 5,5% strandde (Delmotte et al., 2002).

De onderzoekers concludeerden dat de arbeidskwaliteit in KMO's vaak niet zo slecht is dan men in voorgaande studies liet uitschijnen. Er werd namelijk een zekere mate van professionalisering en zelfs formalisering teruggevonden in het KMO-onderzoek. Ook bleken de toegepaste HR-praktijken vaak gesofisticeerder dan ze eruit zagen en werd de directe en flexibele communicatie als een voordeel erkend (Delmotte et al., 2002). Desondanks scoorde 60 % van de KMO-steekproef laag op de zestien 'good practices' van Pfeffer. Deze praktijken bestaan uit: werkzekerheid, training en vorming, selectieve rekrutering, multi-inzetbaarheid en multi-training, een goede beloning, symbolisch egalitarisme, beloning naar prestatie, niet te grote beloningsverschillen, mede-eigendom

van werknemers, interne promoties, het delen van informatie, langetermijnperspectief, participatie en medezeggenschap, meten van resultaten, teamwork en taakherontwerp en een overkoepelende filosofie. Daarnaast was de score op de Pfeffer-index positief gecorreleerd met de schaalgrootte van de onderzochte bedrijven.

Ten laatste werd de relatie tussen HRM en bedrijfsperformantie uitgelegd, namelijk wat nu juist de meerwaarde was van het toegepaste personeelsbeleid. De analyses toonden aan dat de organisaties die hoog scoorden op de Pfeffer-index een significant hogere kans vertoonden om te behoren tot de performante bedrijven. Het is dus mogelijk dat HR-praktijken effectief bijdragen aan de bedrijfsperformantie (Delmotte et al., 2002). Sels en collega's (2006) diepten het onderzoek naar deze relatie verder uit. Hun studie erkende het positieve verhaal uit voorgaande empirische studies over de link tussen HRM en bijhorende bedrijfsprestaties, maar ze argumenteren dat de bijhorende sociale en financiële kosten van HRM-introductie en -implementatie vaak worden verwaarloosd. Ze stelden hypothesen hierrond op en demonstreerden zo dat intensief HRM de financiële gezondheid van een bedrijf zowel positief als negatief kan beïnvloeden. De kostenverhogende impact (bijvoorbeeld verhoogde arbeidskosten) heft de productiviteitswinst op, wat resulteert in een *zero sum game*. Toch werd er een direct positief effect van HRM op winstgevendheid van bedrijven gevonden waardoor bewezen werd dat KMO's er dus effectief goed aan doen om te investeren in HRM (Sels et al., 2006). Ook Marescaux en collega's (2012) deden onderzoek naar de link tussen de geadopteerde HR-praktijken en de bijhorende bedrijfsuitkomsten voor KMO's. De resultaten bewijzen dat werknemers van ondernemingen waar ze ontwikkelings- en empowering HR- praktijken toepassen, meer vervulling van de behoeften autonomie en verbondenheid ervaren. Zo zal het geven van training aan werknemers een positief effect hebben op de bedrijfsresultaten, onder andere door een hogere werkbereidheid (Marescaux et al., 2012).

Aangezien er een hiaat bestaat in de academische wereld op gebied van HRM binnen KMO's is verder onderzoek noodzakelijk. Momenteel bestaan er op internationaal grondgebied vooral studies betreffende de complexiteit en heterogeniteit van KMO's, de HRM-performantielink, formalisatie en sinds kort ook de duurzaamheid of sustainability van deze bedrijven (Alexander & Abdullah, 2014; Doherty & Norton, 2013). Ook in Vlaamse KMO's zijn er reeds HRM-onderzoeken uitgevoerd. Deze exploreerden bepaalde HR-praktijken zoals personeelsstromen, opleiding en ontwikkeling, beloning, werknemersinvloed en -participatie (Delmotte et al., 2002). Daarnaast is ook de HRM-performantielink in Vlaanderen onderzocht (Sels et al., 2006). Deze studie onderscheidt zich door te focussen op een relatief onbekend onderwerp aan de hand van onderstaande centrale onderzoeksvraag.

'Hoe vertaalt de rol die de KMO-bedrijfsleider speelt in het personeelsbeleid zich in de praktijk?'

Tijdens het lezen van de bestaande literatuur rond HRM in KMO's kwam er vaak één element terug: de centrale rol van de bedrijfsleider. In verschillende studies werd de bedrijfsleider en/of manager aangehaald als een belangrijke katalysator in het implementatie- en uitvoeringsproces van het personeelsbeleid in KMO's. Er werd verwezen naar de doorslaggevende rol die de bedrijfsleider speelt in verschillende beleidsdomeinen, niet alleen in het personeelsbeleid (Delmotte et al., 2001a; Innes & Wiesner, 2012). In deze onderzoeken was de invloed van de KMO-bedrijfsleider op HRM vaak een zijdelingse observatie en behoorde dit niet tot de focus van het onderzoek. Momenteel bestaat er dus nog geen empirische studie hierover. Ik zou graag deze lacune in de bestaande academische literatuur opvullen aan de hand van voorgaande centrale onderzoeksvraag en bijhorende deelvragen.

1. 'Hoe beïnvloeden KMO-bedrijfsleiders de formalisatie, implementatie en uitvoering van de verschillende HR-praktijken binnen het personeelsbeleid?'

Verschiedende onderzoeken vermelden de centrale rol van de KMO-bedrijfsleider in de formalisatie, implementatie en uitvoering van het personeelsbeleid. Ik begin met de studies aan te halen die deze rol hebben opgemerkt op vlak van formalisatie. Dan volgen de onderzoeken waarin een invloed van de bedrijfsleider merkbaar was op de implementatie en uitvoering van het personeelsbeleid binnen KMO's.

Formalisatie

Ten eerste zal ik de onderzoeken bespreken die gaan over formalisatie, dit is de mate waarin praktijken zijn neergeschreven, de graad van toepassing van bestaande praktijken en de graad van conformiteit van de praktijken met de wetgeving (Psychogios et al., 2016). In KMO's is er in het algemeen sprake van een beperkte formalisering van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden, een beperkte explicitering van het beleid, korte en directe communicatielijnen en informele werkverhoudingen (Delmotte et al., 2001a). Het personeelsbeleid

in KMO's gebeurt dus vaak informeel, reactief en lukraak in plaats van toegepast aan de hand van een systematische aanpak. Zo toonde een onderzoek uit Nederland aan dat de grootte van de KMO, het hebben van een groeistrategie en een partner zijn van een groter bedrijf positief gecorreleerd zijn met de formalisatie van HR-praktijken (de Kok & Uhlaner, 2001). Een andere studie vond een positieve correlatie tussen het niveau van HRM-formalisatie binnen KMO's en de graad van internationalisering, de sector en de grootte van deze bedrijven (Psychogios et al., 2016).

Verschillende factoren zijn dus gecorreleerd met de mate van formalisatie binnen KMO's, maar de rol die de KMO-bedrijfsleider hierin speelt, werd echter pas opgemerkt door Singh en Vohra in 2009. Er werden voor deze studie 143 enquêtes afgenomen in KMO's gevestigd in India. Het meest opvallende HRM-kenmerk binnen deze bedrijven was de dominante rol van de bedrijfsleider. In 80% van deze bedrijven speelde de bedrijfsleider namelijk de beslissende rol in het managen van het personeelsbeleid. De gevonden data indiceren dat er een inverse relatie bestaat tussen de mate van betrokkenheid van de bedrijfsleider en het bestaan van een formeel beleid. Dit kan zijn omdat de bedrijfsleider HR-functies niet noodzakelijk vindt om over te dragen aan experts ofdat hij geen formele praktijken wil introduceren. De studie concludeert echter dat de formalisatie van HR-functies een belangrijke strategische keuze is voor de bedrijfsleider. Een hoger niveau van formalisatie zal verschillende kosten inhouden, denk maar aan ontwerp-, ontwikkelings- en implementatiekosten. In de meeste gevallen zullen de opbrengsten van deze formalisatie echter opwegen tegen de kosten omdat er meer efficiëntie en productiviteit uit zal resulteren. Het systematisch managen van HR-problemen leidt ook tot meer routine en minder tijdsverlies dan wanneer men alle problemen case per case zou oplossen (Singh & Vohra, 2009).

Implementatie

Vervolgens werd de doorslaggevende rol van de familie-eigenaar aangetoond in de implementatie van professionele HR-praktijken (Kok, Uhlaner, & Thurik, 2006). Deze studie baseerde zich op de agent theorie: de relatie tussen principalen en agenten, meestal vertegenwoordigd door eigenaars en managers van een organisatie. Vermits de verwachtingen en doelen van de familie-eigenaar de keuze van het HR-beleid beïnvloeden, is het minder waarschijnlijk dat familiebedrijven kiezen voor professionele HR-praktijken. Er werd inderdaad gevonden dat familiebedrijven minder professionele HR-praktijken toepassen mede doordat de agent/manager van dezelfde familie komt als de eigenaar. Hierdoor is er minder controle op hem nodig en daarnaast willen ze de goede relaties en informaliteit niet opgeven. De meeste KMO-bedrijfsleiders zijn vaak ook meteen eigenaar en beslissen volgens dit onderzoek dus om een manager van zijn eigen familie tewerk te stellen zodat ze goed en informeel kunnen communiceren, maar dit heeft een negatieve invloed op het aantal professionele HR-praktijken binnen de KMO (Kok et al., 2006).

In 2012 haalden Marescaux en collega's terecht aan dat toekomstig onderzoek nodig is voor de rol van de leidinggevende tijdens de implementatie, uitvoering en evaluatie van HR-praktijken. Hij is namelijk een belangrijke katalysator: wanneer managers HR-praktijken introduceren maar ze niet met de juiste leiderschapsgedragingen ondersteunen dan is er een kans dat deze praktijken nooit

hun voorafbepaald doel bereiken. Wanneer leidinggevenden bijvoorbeeld empowerende praktijken, zoals directe participatie, implementeren maar de werknemers niet stimuleren om effectief deel te nemen dan zal deze praktijk waarschijnlijk nooit het bedoelde effect realiseren (Marescaux et al., 2012).

Uitvoering

De eerste studie die de invloed van de KMO-bedrijfsleider op het gevoerde personeelsbeleid observeerde, was die van de Vlaamse onderzoekers Delmotte en collega's, namelijk het reeds beschreven VIONA-project uit 2001. Zij beschouwden de centrale rol van de bedrijfsleider als een karakteristiek die het personeelsbeleid beïnvloedde, naast het teamgevoel en de informele structuur. Uit dit onderzoek bleek dat de bedrijfsleider vaak deelnam in het productieproces, meer dan dat hij zich bezighield met managementtaken. Meestal was deze multifunctionele KMO-bedrijfsleider ook meteen bedrijfseigenaar. Hij werkte dus mee aan de operationele taken, maar was tegelijkertijd verantwoordelijk voor de bedrijfsprestaties. Het delegeren van taken naar ondergeschikten werd steeds moeilijker door dit verantwoordelijkheidsgevoel. Hij verwachtte dan ook dat zijn personeel zelfstandig kon werken zonder al te veel van zijn eigen verantwoordelijkheden te moeten afstaan. Ook besliste hij in de meeste gevallen zelf over de werving en selectie van het personeel. De visie van de bedrijfsleider had dus een invloed op het gevoerde personeelsbeleid binnen de onderzochte KMO's, namelijk op haar natuur, complexiteit, diversiteit en formaliseerbaarheid. Kleine en middelgrote ondernemingen zijn inderdaad vaak afhankelijk van de persoonlijkheid van de bedrijfsleiders. Het bedrijf vormt dan het spiegelbeeld van de persoon als bedrijfsleider, omdat hij hier zijn stempel op drukt (Delmotte et al., 2001a).

Verder benoemde het open systems conceptual framework van Harney en Dundon (2006) het bedrijfsleiderschap en de managementstijl als een determinant van HRM. Zo bleek uit sommige van de gevalstudies dat de bedrijfsbedrijfsleider alle beslissingen rond HRM nam zonder te overleggen met andere betrokken partijen wat een negatieve impact had op de HR-resultaten. Dit wijst nogmaals op het belang van de bedrijfsleider in de uitvoering van het personeelsbeleid (Harney & Dundon, 2006).

Later werd er nog in een ander onderzoek de centrale rol van de bedrijfsleider aangehaald, namelijk door Innes en Wiesner. Hun onderzoek bevestigde voorgaande studies in het feit dat door bedrijfsleider gerunde KMO's vaak andere HR-strategieën toepassen. De resultaten toonden aan dat het hebben van een manager die tegelijk ook bedrijfsleider is van het bedrijf invloed heeft op het personeelsbeleid. Zo is er meer kans op informele selectie praktijken, een tekort aan prestatie opvolging en training. Verder werd er gevonden dat deze bedrijven eerder reactieve HR-strategieën toepassen in plaats van proactieve. Ook worden bepaalde HR-praktijken gezien als individuele carrière ontwikkeling en dus zonder toegevoegde waarde voor het bedrijf. Een voorbeeld van zo'n HR-praktijk kan training of opleiding zijn. Bedrijven waarvan de manager ook bedrijfsleider is, hebben een afkeer van interventie van externe organisaties. Wanneer ze echter verder groeien,

zullen ze meer HR-praktijken gebruiken maar deze blijven informeel door de kenmerken van de bedrijfsleider (Innes & Wiesner, 2012).

Recent zijn er nog twee onderzoeken gepubliceerd waarbij het belang van de bedrijfsleider op een alternatieve manier wordt vastgesteld, namelijk aan de hand van de perceptie van de werknemers over hun leider. Wanneer leiders niet doen wat ze zeggen of beloven (*when they don't walk the talk*), dan beslissen ondergeschikten vaak dat hij een hypocriet is, wat onzekerheid genereert. De werknemers zullen deze onzekerheid dan proberen te managen door hogere *turnover intentions*. Dit betekent dat de percepties van werknemers over het gedrag van de leider de intentie om de organisatie te verlaten, beïnvloeden. Wanneer ondergeschikten hun leider dus als een hypocriet ervaren dan zullen ze eerder geneigd zijn om ontslag te nemen en ander werk te zoeken dan bij een positieve ervaring. Het is dus belangrijk dat leiders doen wat ze zeggen, omdat er hoge kosten zijn verbonden aan het vertrekken van huidig personeel. Zo kan het vervangen van vertrokken werknemers een negatief effect hebben op de productiviteit, uitgaven en algemene prestaties (Greenbaum, Mawritz, & Piccolo, 2015). Een gelijkaardig onderzoek in Zuid-Afrika kwam tot dezelfde resultaten: de percepties van werknemers over hun leiders' gedrag speelt een rol in het creëren van *empowering environments* waar werknemers bereid zijn om meer te doen dan wat er van hen wordt verwacht met als resultaat behoud van werkkrachten. De perceptie van de werknemer over het (empowerings)gedrag van de leider, bijvoorbeeld zelfgestuurde beslissingen of ontwikkeling als persoon aanmoedigen, voorspelt dus de intentie om de organisatie te verlaten. Bedrijven zorgen dus best voor een goed leiderfiguur met een geloofwaardig personeelsbeleid waardoor arbeiders gemotiveerd worden om zich ten volle in te zetten tijdens het werk. Deze motivatie zal resulteren in een lagere intentie om de organisatie te verlaten (Bester, Stander, & Van Zyl, 2015).

Uit voorgaande studies kan dus besloten worden dat zowel op vlak van formalisatie als van implementatie en uitvoering van HR-praktijken de KMO-bedrijfsleider een belangrijke rol speelt. Desondanks bestaat er nog geen empirische dataverzameling over de invloed van deze persoon op het personeelsbeleid. Ik zal deze lacune in de bestaande academische wereld rond HRM in KMO's dus proberen aan te vullen door de rol van de KMO-bedrijfsleider op het personeelsbeleid te exploreren aan de hand van interviews. Ik heb er dan ook voor gekozen om dit specifiek onderwerp te nemen als onderzoeksfocus voor mijn empirische studie. In de interviews zal ik dus de rol die de KMO-bedrijfsleider/-manager vervult in deze processen van het personeelsbeleid bevragen. De volgende domeinen binnen het personeelsbeleid zijn van belang in deze studie: werving en selectie, opleiding en ontwikkeling, beloning en werknemersinvloed en -participatie. Ik zal dus de betrokkenheid van de bedrijfsleider bij de implementatie, formalisatie en uitvoering van deze domeinen bevragen. Dit onderscheidt de studie ook van voorgaande onderzoeken die vaak enkel de algemene betrokkenheid van de KMO-bedrijfsleider op vlak van deze processen kort aanhaalden.

Het eerste relevant domein binnen mijn studie zijn de wervingspraktijken. Volgens de bestaande literatuur gebeuren deze intern of extern, sollicitanten kunnen doorverwezen zijn door werknemers en de werving wordt vaak gebaseerd op het matchen met de jobomschrijving. Het selecteren van nieuwe werknemers verloopt vaak via een interview, maar de vraag is natuurlijk wie de uiteindelijke

beslissing maakt om de sollicitant aan te nemen (Raziq & Shaikh, 2015). Tijdens de interviews zal ik de rol van de KMO-bedrijfsleider/manager binnen deze wervings- en selectiepraktijken exploreren.

Het tweede domein is opleiding en ontwikkeling. Bestaande onderzoeken vermelden dat training vaak informeel gebeurt door de KMO-bedrijfsleider/-manager en wordt gelimiteerd door activiteiten zoals bedrijfs- en taakoriëntatie, jobvaardigheden en praktijkkennis. Nochtans zou een uitgebreidere training en betrokkenheid van werknemers in strategieformulering beter zijn voor het concurrentievoordeel van een organisatie (Lyons & Mattare, 2011). De mate waarin de ondervraagde KMO's aan training doen en de rol die de bedrijfsleider hierin speelt, zal dan ook relevant zijn voor deze studie.

Vervolgens wordt evaluatie en beloning geviseerd. Na evaluatiegesprekken met werknemers kan er afhankelijk van hun prestaties een beloning of straf toegekend worden. Beloningspraktijken worden niet enkel vertaald in het directe loon, maar ook in het hebben van een eigen kantoor, voordelige interpersoonlijke relaties binnen de organisatie, toegelaten worden bij het beslissingsproces, het gevoel hebben dat je iets kan bereiken en het krijgen van groeimogelijkheden. Dit zijn allemaal elementen die werknemers kunnen opvatten als beloningen. Niet enkel beloningspraktijken zijn een deel van HRM, maar ook strafsysteem. Dit zijn bedrijfsprocedures die beschrijven wat er moet gebeuren wanneer werknemers fouten maken. Meestal wordt er eerst een mondelinge waarschuwing gegeven door een superieur, maar wanneer het problematisch gedrag blijft aanhouden dan kan er een geschreven waarschuwing gegeven worden. Wanneer de werknemer daarna zijn gedrag blijft volhouden, kan er overgeschakeld worden naar een schorsing of zelfs een beëindiging van samenwerking. De rol die de KMO-bedrijfsleider/manager hierin speelt, mag niet buiten beschouwing gelaten worden.

Het laatste relevant domein binnen het personeelsbeleid voor deze studie is de werknemersinvloed en -participatie. Binnen dit onderzoek zal enkel de directe participatie van werknemers relevant zijn, namelijk de aanwezigheid van managementinitiatieven op de werkvloer om met werknemers te overleggen en/of om de mate waarin bevoegdheden gedelegeerd worden aan individuele werknemers of groepen (Delmotte et al., 2002). Ook inspraak en empowerment, zelf ideeën aanbrenge en oplossen, worden geïnccludeerd. Hoe de KMO-bedrijfsleider hier tegenover staat, zal dan ook worden getoetst in de interviews.

2. 'Hoe beïnvloedt de kennis, motivatie en mogelijkheden van bedrijfsleiders het HRM in KMO's?'

Er is reeds vastgesteld dat de KMO-bedrijfsleider een significante invloed heeft op de formalisatie, implementatie en uitvoering van de verschillende HR-praktijken binnen het personeelsbeleid. Daarnaast suggereert de bestaande literatuur dat de adoptie van gespecialiseerde HR-praktijken geassocieerd wordt met een hogere productiviteit en betere financiële prestaties. Desondanks falen vele bedrijven er nog in de meest effectieve HR-praktijken volgens onderzoek te adopteren. Hier kunnen verschillende redenen voor gevonden worden, maar deze eindigen vaak allemaal bij de KMO-bedrijfsleiders/-managers. Ofwel kennen ze het bestaand onderzoek niet of ze kennen het wel, maar vinden het niet relevant voor de praktijk. Wat de reden ook mag zijn, het is duidelijk dat managers niet gemotiveerd zijn om een bepaald onderzoek om te zetten in praktijk wanneer ze er niet akkoord mee zijn. De managers moeten het niet alleen kennen maar ook overtuigd zijn door deze informatie.

Zo ben ik terecht gekomen bij het AMO-model wat vaak voorkomt in bestaande HRM-studies. Het feit dat managers goed presteren als ze het kunnen (*ability*), als ze gemotiveerd zijn (*motivation*) en als hun omgeving ze de mogelijkheid geeft om te presteren (*opportunity*), ligt aan de basis van dit model. Meestal past men deze theorie toe in HRM-performantie onderzoeken om te kiezen welke HR-praktijken men zal gebruiken. HR-praktijken beïnvloeden mensen hun 'kunnen' bijvoorbeeld door de juiste selectie en training te voorzien. Daarnaast hebben ze ook effect op personen hun 'willen', zo kan men meer motivatie creëren door prestatiegebaseerde lonen. Ten laatste beïnvloeden HR-praktijken ook de mogelijkheden van mensen door bijvoorbeeld promotiesystemen in te stellen. Zo dragen HR-praktijken via *ability*, *motivation* en *opportunity* (AMO) dus bij tot de bedrijfsperformantie (Bos-Nehles, Riemsdijk, & Looise, 2013).

In deze studie zal de AMO-theorie echter anders gebruikt worden, de focus wordt verlegd van de attitudes en gedragingen van werknemers als gevolg van toegepaste HR-praktijken naar het 'kunnen', de motivatie en mogelijkheden van KMO-bedrijfsleiders/-managers en de mate waarin deze hun HR-performantie kunnen voorspellen. De theorie wordt ook op deze manier toegepast in het onderzoek naar de ondermaatse prestaties van lijnmanagers. In de empirische literatuur, die de verschuiving van taken van HR-managers naar lijnmanagers in kaart heeft gebracht - de zogenaamde 'devolution' literatuur - worden een aantal redenen gegeven voor hun prestaties, namelijk de factoren uit de AMO-theorie. In dit geval is 'A' (*ability*) het gebrek aan HR-gerelateerde competenties, 'M' (*motivation*) het gebrek aan motivatie om HR-taken uit te voeren, en 'O' (*opportunity*) het gebrek aan tijd, het gebrek aan ondersteuning door HR-managers en het gebrek aan beleid en procedures om de HR-verantwoordelijkheden goed uit te kunnen voeren. Als deze factoren inderdaad allemaal ontbreken, is het duidelijk dat van een behoorlijke uitvoering van HR-taken door lijnmanagers geen sprake zal zijn. Voor KMO-bedrijfsleiders/-managers zal de AMO-classificatie ongeveer gelijkaardig verlopen met deze van de lijnmanagers. Zo zal 'A' ook staan voor de aan HR-gerelateerde competenties en expertise, 'M' voor de motivatie in verband met het personeelsbeleid en 'O' voor HR-gerelateerde tijdsbesteding. Voor zowel lijnmanagers als bedrijfsleiders is een essentiële voorwaarde voor een effectief personeelsbeleid het beschikken van

de juiste competenties. Dit geldt voor beide partijen omdat zowel managers als bedrijfsleiders een weinig begrepen rol hebben in HR-praktijken en -implementatie.

Vooraf over de HR-competenties van KMO-bedrijfsleiders is er veel terug te vinden in bestaande onderzoeken. Zo tonen verschillende onderzoeken aan dat een geslaagd personeelsbeleid enkel kan gerealiseerd worden door getrainde en competente managers (Gilbert, De Winne, & Sels, 2011; Renwick, 2003). Een voorbeeld hiervan is het onderzoek van Colbert en collega's (2005) waarin werd aangetoond dat het wel of niet akkoord zijn van een manager met een bepaald HR-gerelateerd onderzoek afhankelijk was van zijn jobniveau en zijn percepties van de bedrijfsstrategie. Zo zullen HR-managers op hoge niveaus binnen innovatieve bedrijven een grote kans hebben om nieuwe HR-praktijken te implementeren en te ontwikkelen en dus zo betere (financiële) prestaties realiseren voor deze bedrijven. Terwijl in kleine bedrijven de HR-manager en bedrijfsleider vaak onder dezelfde persoon vallen waardoor zijn competenties bepalen welke HR-praktijken geadopteerd zullen worden door de onderneming (Colbert, Rynes, & Brown, 2005). Een andere studie toonde de rol van de familie-eigenaar aan op de implementatie van professionele HR-praktijken (Kok et al., 2006). Er werd vaak een manager tewerkgesteld uit dezelfde familie waardoor er informeel kon gecommuniceerd worden en zo bleven de verwachtingen van de familie-eigenaar het personeelsbeleid beïnvloeden. Deze impact was negatief gecorreleerd met de expertise binnen het bedrijf en het aantal professionele HR-praktijken (Kok et al., 2006).

Een volgend onderzoek (Kroon, Van De Voorde, & Timmers, 2013) dat gelinkt kan worden aan het belang van HR-competenties en -expertise van de KMO-bedrijfsleider onderzocht de *high performance work practices (HPWP)* in kleine bedrijven. HPWP zijn HR-praktijken bedoeld om de prestaties van de werknemers en de organisatie te stimuleren. In kleine bedrijven vind je deze praktijken vaak niet terug. Bijgevolg onderzochten Kroon en collega's ofdat de implementatie van coherente HPWP-bundels afhankelijk is van het tekort aan middelen (gereflecteerd in de bedrijfsgrootte) en/of van het strategisch beslissingsproces in kleine bedrijven (gerelateerd aan de expertise en attitudes van de bedrijfsleider). Het onderzoek is dus gebaseerd op twee theoretische perspectieven: het *resource poverty perspective* betekent dat de beschikbaarheid van middelen de implementatie van HR-praktijken beïnvloedt. Het grootte- en kostencriterium verklaart echter niet waarom de implementatie van HPWP verschilt in gelijkaardige bedrijven en daarom betrokken de onderzoekers een tweede theoretisch perspectief, namelijk de strategische keuze van de ondernemer. Voorgaande literatuur heeft reeds geconstateerd dat de ondernemer in kleine bedrijven meestal verantwoordelijk is voor de beslissingen rond HRM. De HR-functie is vaak de laatste positie die wordt gedelegeerd naar een manager met als gevolg dat strategische keuzes over HPWP beïnvloed worden door de kennis en attitudes van de ondernemer. Deze keuzes verwijzen naar het proces waarbij de ondernemer beslist over de toekomstige acties van het bedrijf als antwoord op de omgeving, de beschikbare middelen, de bestaande structuur, regels en routines binnen de organisatie. Ondernemers evalueren de introductie en het gebruik van HR-praktijken kritisch en rekening houdend met de huidige situatie en behoeften van het bedrijf. Dus de keuze om een HPWP te introduceren hangt niet enkel af van de beperkte middelen in een KMO, maar ook van de strategische keuze van de manager en/of bedrijfsleider.

Het beslissingsproces tot introductie van HPWP bestaat uit twee elementen (Kroon et al., 2013). Ten eerste stelt het management een diagnose ofdat een HR-interventie noodzakelijk is voor het oplossen van een bepaald bedrijfsprobleem. Deze diagnose is echter afhankelijk van de expertise en attitudes van het management, want zij willen HR-verantwoordelijkheden vaak niet delegeren. Het kennisniveau van de bedrijfsleider over de positieve effecten van HPWP (*best-practice awareness*) kan een oorzaak zijn voor de mindere prestaties van kleine ondernemingen. Het implementeren van *best practices* is afhankelijk van de expertise van de ondernemer in dit gebied. Daarnaast worden HR-beslissingen van de bedrijfsleider ook beïnvloed door zijn eigen passie bestaande uit zijn strategische ambitie (*entrepreneurial orientation*) en zijn algemene attitude ten opzichte van het managen van mensen (HR-visie). Bedrijfsleiders van kleine ondernemingen die een *entrepreneurial orientation* hebben, implementeren groeigeoriënteerde activiteiten zoals het uitproberen van nieuwe producten en zijn proactief bij nieuwe opportuniteiten die zich voordoen. Ten tweede is de evaluatie van de beschikbare middelen voor implementatie belangrijk nadat een ondernemer zijn voorkeur heeft uitgesproken voor een bepaalde HR-interventie. Ook hier is de expertise en attitude van de beslissingsmaker van belang (Kroon et al., 2013). De manager en/of bedrijfsleider beslist dus welke HPWP worden geïntroduceerd binnen het personeelsbeleid en welke niet, wat een nadruk legt op zijn expertise en attitudes.

Er bestaan minder onderzoeken over de motivatie van managers, vooral op gebied van personeelsbeleid. Motivatie wordt meestal gedefinieerd als de mate waarin iemand vastberaden is om een bepaald doel te bereiken. De beste theorie om de motivatie van ondernemers te verklaren, is die van de *goal setting*. Door het zetten van doelen zal men namelijk meer gedreven zijn, wat zal resulteren in betere prestaties (Asah, Fatoki, & Rungani, 2015). Ook over de mogelijkheden in verband met HRM waarmee KMO-bedrijfsleiders geconfronteerd worden, is er weinig terug te vinden in de bestaande literatuur. Managers die veel mogelijkheden in de vorm van ondersteuning, tijd en middelen krijgen en door duidelijke richtlijnen en procedures gestuurd worden (*opportunity*), presteren beter dan managers die deze mogelijkheden niet aangeboden krijgen (Bos-Nehles, van Riemsdijk, & Looise, 2011).

Nu ik het belang van de verschillende elementen van het AMO-model heb verduidelijkt, moet dit model nog omgezet worden in de praktijk door de verschillende elementen te operationaliseren. Ten eerste zal ik de competenties, capaciteit en expertise van de KMO-bedrijfsleider/-manager proberen te achterhalen aan de hand van de *competency approach*. Deze aanpak is een manier om de individuele karakteristieken, die leiden tot het bereiken van de jobrol of managementprestaties, te bestuderen. Het wordt sinds 1982 vaak gebruikt in onderzoeken naar de *entrepreneurial competencies* van het management. Een competentie kan gedefinieerd worden als een karakteristiek die verschillende persoonskenmerken, -vaardigheden en -kennis inhoudt en beïnvloed wordt door de ervaring, training, scholing, familiale achtergrond en andere demografische variabelen van de persoon (Man & Lau, 2000). Ik zal echter niet de competenties van de manager op vlak van ondernemerschap onderzoeken, maar zijn vaardigheden en zijn kennis gerelateerd aan HRM. Zo zal ik de KMO-bedrijfsleiders uit de steekproef vragen of ze naar hun gevoel genoeg kennis hebben om zich bezig te houden met personeelsgerelateerde zaken. Deze vraag is overkoepelend om de

conceptuele, relationele, strategische, ondersteunende, organiserende en commitmentvaardigheden van de KMO-bedrijfsleider te kunnen toetsen.

De conceptuele vaardigheden van de KMO-bedrijfsleider/-manager op vlak van personeelsbeleid bestaan uit de mate waarin ze de bestaande HR-technieken kennen en begrijpen. Dit is niet evident voor alle managers, omdat ze vaak geen tijd hebben om zich te verdiepen in het personeelsbeleid door andere prioriteiten. Andere conceptuele vaardigheden bevatten de mate waarin de KMO-bedrijfsleiders innoveren op vlak van HRM, talent ontwikkelen, prestaties van werknemers bevorderen en zich kunnen verplaatsen in de positie van een ander zodat ze het toegepaste beleid vanuit een ander hoekpunt kunnen analyseren. De relationele vaardigheden slaan op de capaciteit waarmee ze netwerken, relaties en vertrouwen opbouwen en behouden, communicatie, onderhandelen met betrokkenen en consensus bereiken door conflicten te managen. Vervolgens houden strategische competenties van managers in dat ze doelstellingen in verband met HRM opstellen en evalueren, een visie aannemen, de tactiek of strategie toepassen en deze bijsturen wanneer de bedrijfsomgeving dit suggereert. Ze moeten deze strategieverandering kunnen initiëren, een draagvlak ervoor creëren en behouden (Man & Lau, 2000; Ulrich, Younger, Brockbank, & Ulrich, 2012).

De ondersteunende capaciteiten van een manager bestaan uit het zichzelf kunnen evalueren, het succesvol toepassen van timemanagement en het leren van ervaringen, experten, training en teksten rond personeelsbeleid en dit integreren in de praktijk. De vaardigheden in verband met hun organiseertalent vertalen zich in het leiden, motiveren, delegeren en controleren van hun werknemers aan de hand van regels, standaarden en/of belonings- en strafsystemen. Daarnaast moeten ze een planning kunnen opstellen om de doelstellingen te kunnen realiseren. Ook zijn ze verantwoordelijk voor het integreren van strategie, cultuur, gedrag en praktijk. Ten laatste zijn er de managementvaardigheden in verband met commitment: zich verbonden voelen met de werknemers en zich inzetten voor hun waarden, erin blijven geloven en volhouden na tegenslagen en het nastreven van de doelstellingen op de lange termijn (Man & Lau, 2000; Ulrich et al., 2012).

Ten tweede wordt motivatie geoperationaliseerd aan de hand van vragen over wat KMO-bedrijfsleiders zelf als het belang en effect van het gevoerde personeelsbeleid ervaren en in welke mate ze gemotiveerd zijn om deze effecten te verbeteren. Daarnaast zal er gevraagd worden naar de achterliggende reden waarom ze ervoor gekozen hebben om zich bezig te houden met het personeelsbeleid. Deze redenen bepalen grotendeels de HR-gerelateerde motivatie van de respondent. Er bestaan drie soorten motivatie: amotivatie, extrinsieke en intrinsieke motivatie (Sansone, Harackiewicz, & Sansone, 2000). Bij amotivatie is de intentie om aan de slag te gaan met het personeelsbeleid nauwelijks aanwezig, terwijl intrinsiek gemotiveerde KMO-bedrijfsleiders zich inzetten voor HRM omdat dit zorgt voor voldoening en plezier. Tussen amotivatie en intrinsieke motivatie ligt nog een derde soort, namelijk extrinsieke motivatie. Hierbij sluit HRM aan bij de eigen waarden en visie van de respondenten.

Ten laatste zal opportunity meetbaar gemaakt worden door het stellen van vragen over de tijds- en middelenverdeling van de KMO-bedrijfsleider. Hierbij zal er rekening gehouden worden met de verschillende taken waarvoor ze verantwoordelijk zijn. Er zal dan ook gevraagd worden of deze goed te combineren zijn. Vaak worden managers echter overweldigd door hun agenda en het dagelijks bestuur waardoor er geen tot weinig tijd overblijft om een effectief personeelsbeleid uit te voeren. Het is dus belangrijk om te toetsen of de KMO-bedrijfsleiders naar hun mening genoeg tijd hebben om zich bezig te houden met HRM.

Hoofdstuk III: Aanpak en resultaten van het empirisch onderzoek

Om de bevindingen van het theoretische deel te toetsen, ben ik voor het praktisch gedeelte van mijn masterproef op zoek gegaan naar vijftien KMO-bedrijfsleiders in Vlaanderen die bereid waren om mee te werken aan mijn onderzoek. De interviewleidraad heb ik op voorhand opgesteld met behulp van de reeds gevonden elementen uit de literatuurstudie. Na de goedkeuring van mijn promotoren kon ik starten aan mijn interviews. Ik heb gekozen voor semigestructureerde interviews omdat de vragen kunnen verschillen van persoon tot persoon, afhankelijk van hun specifieke situatie. Bij het begin van een interview werd er steeds de mogelijkheid gegeven om een pseudoniem te kiezen. Op deze manier kon een anonieme deelname aan het onderzoek verzekerd worden. Alle vijftien interviews werden opgenomen en getranscribeerd zodat belangrijke quotes uit de gesprekken geanalyseerd en vergeleken konden worden.

In eerste instantie ben ik zelf op zoek gaan naar bedrijfsleiders van KMO's in mijn omgeving. Dankzij connecties van vrienden en familie heb ik zo al snel enkele ondernemers kunnen contacteren. Daarnaast heb ik Voka Limburg nog gecontacteerd om te vragen of zij mij konden helpen met het vinden van geschikte respondenten. Op het einde van elk interview vroeg ik aan de respondenten of ze zelf nog kennissen hadden die dezelfde functie uitoefenden. Zo kon ik ook met deze mensen contact opnemen. Uiteindelijk heb ik dertien bedrijfsleiders van Vlaamse KMO's met een leeftijd gaande van 34 tot 56 jaar kunnen interviewen. Daarnaast heb ik nog twee bedrijfsleiders van grote ondernemingen bevroegd, namelijk met 360 en 700 werknemers. Mijn steekproef bestond dus uit Vlaamse KMO-bedrijfsleiders, dit zijn managers, operationele directeuren, CEO's en/of eigenaars.

Als verwerkingstechniek heb ik een kwalitatieve inhoudsanalyse toegepast. Dit houdt een verwerking van informatie in waarbij de verzamelde communicatie wordt getransformeerd door het objectief en het systematisch toepassen van categorisatieregels (Elo et al., 2014). De gevonden probleemstelling en literatuurstudie zijn essentieel om de selectie en de categorisering van het onderzoeksmateriaal te kunnen uitvoeren (Elo et al., 2014). De analyse van de dataverzameling begon al tijdens de transcriptie van alle interviews. Gedurende dit proces dacht ik al na over mogelijke thema's, codes en linken. Daarna werden de getranscribeerde data gereduceerd en gecodeerd door de relevante teksten thematisch te ordenen en bepaalde fragmenten in te delen in categorieën. Deze categorieën werden bepaald op basis van de dimensies die naar voor komen uit de interviews en theoretische dimensies uit de literatuurstudie. Dit zal handig zijn om na afloop de theoretische en empirische resultaten met elkaar te vergelijken. Ik ben begonnen met alle relevante quotes alvast een eerste orde code toe te kennen om deze daarna te kunnen clusteren in tweede orde codes. Dit proces zorgde ervoor dat de data overzichtelijk werden om zo mogelijke verbanden te kunnen ontdekken. Hieronder volgt er een tabel met de gegevens van de vijftien respondenten en daarna kan je het resultaat zien van de kwalitatieve inhoudsanalyse, namelijk de belangrijkste bevindingen uit de interviews gebundeld per deelvraag.

Naam respondent	Geslacht	Functie	Type bedrijf	Aantal werknemers
Jef	M	General manager	Productie en verkoop van waterontkalkers	30
Gerrit	M	Zaakvoerder, eigenaar	Toiletverhuur	43
Bas	M	Zaakvoerder, eigenaar	Familiebedrijf, tegelverkoop en badkamerrenovaties	60
Jolien	V	Director of accounts, eigenaar	Communicatiebureau	15
Katrien	V	Operational director	Boekenverkoop	75
Lisa	V	Zaakvoerder, eigenaar	Transport	72
Marina	V	Vrouw van eigenaar	Familiebedrijf, sanitair en verwarming	19
Mathias	M	Zaakvoerder, eigenaar	IT	9
Tom	M	Zaakvoerder, eigenaar	Elektronica	13
Rik	M	Zaakvoerder, zoon van eigenaar	Familiebedrijf, dierentuin	36
Thomas	M	Operational director, mede-eigenaar	Glasverwerking	110
Ben	M	Operations Director	Telecom	700
Jan	M	Operations Director	Familiebedrijf, zonnepanelen	15
Luc	M	CEO	Familiebedrijf in auto-, hout- en metaalsector	360
Danny	M	Managing Director, mede-eigenaar	Personeelsadvies	15

1. 'Hoe beïnvloeden KMO-bedrijfsleiders de formalisatie, implementatie en uitvoering van de verschillende HR-praktijken binnen het personeelsbeleid?'

Om de invloed van de KMO-bedrijfsleider op het personeelsbeleid te kunnen achterhalen, is het interessant om eerst zijn HR-visie te weten te komen. Zo weet je meteen welke zaken de respondent belangrijk vindt en welke standpunten hij inneemt ten opzichte van een goed personeelsbeleid. Ik zal dus eerst de HR-visies van de bedrijfsleiders bespreken, samen met hoe deze waarden zich vertalen in de praktijk:

"Ik denk dat het heel belangrijk is om vaste momenten in te bouwen om met je mensen rond een tafel te gaan zitten. Één op één of eventueel zelfs in groep zodat je van elkaar ook beter aanvoelt van: wat leeft er op dit moment? Zijn er bepaalde zaken waaraan iemand zich stoort? Wordt de workload te veel? Ook al zitten we in dezelfde ruimte, vaak gebeurt het dat we dit toch niet doorhebben. Hierdoor is openheid weer zeer belangrijk. Op tijd en stond dus evaluaties inbouwen."
(Jolien, Account Director van een communicatiebureau)

Verschillende respondenten dragen **openheid en communicatie** hoog in het vaandel. Wanneer ik naar hun HR-visies vroeg, werden deze waarden dan ook vaak aangehaald. Ze vinden het belangrijk dat er naar de werknemers geluisterd wordt en dat er ten allen tijde kan gepraat worden over jobgerelateerde zaken, maar bijvoorbeeld ook over privéproblemen. In bovenstaande KMO vertaalt dit zich in halfjaarlijkse informele evaluatiegesprekken met alle werknemers zodat de onderneming op de hoogte blijft van hun verwachtingen en eventuele problemen. Andere respondenten geven dan weer aan dat werknemers altijd langs mogen komen op hun bureau of een telefoontje mogen plegen op hun privénummer. Daarnaast is volgens verschillende respondenten de **werknemerstevredenheid** een essentieel element in een goed personeelsbeleid:

"Ik denk dat als mensen met een vorm van geluk en tevredenheid gaan werken dan kan er veel. Wat we hier ook proberen te doen, is werken vanuit een positiviteit in plaats van te sturen op negatieve punten. Met optimisme bereik je veel meer en dat is de sleutel om een positief personeelsbeleid op te zetten. Wanneer dit ontbreekt dan wordt HRM een procedure en een systeem, maar dan is het niet meer mensgericht en dat blijft toch de kern. Je tracht vanuit het positieve naar de mensen te kijken om hen te kunnen laten floreren. Dan pas wordt een personeelsbeleid overbodig want dan wordt het een zelfvoedend systeem: dan gaat alles precies vanzelf." (Danny, Managing Director van een KMO gespecialiseerd in het geven van personeelsadvies)

De nadruk bij de bedrijfsleiders ligt vaak op het ervoor zorgen dat je medewerkers tevreden zijn want als ze iets graag doen dan zullen ze dit volgens hen ook beter doen. Het resultaat hiervan zijn tevreden klanten en dus met andere woorden een succesvolle organisatie. Vele respondenten vermeldden hier meteen bij dat het toch een grote uitdaging blijft om je werknemers gelukkig te houden. Er zijn namelijk altijd zaken die men niet graag doet of privéproblemen die opduiken, groepsdynamieken die verschuiven enzovoort. Bijgevolg probeert bovenstaande KMO-bedrijfsleider in te zetten op positiviteit om zijn personeel tevreden te houden. Zijn visie legt de focus op de

positieve aspecten van werknemers om hen zo te laten groeien. Andere respondenten vinden het belangrijk alert te zijn voor de wijzigende behoeften van hun personeel omdat de invulling van deze noden grotendeels zorgt voor hun tevredenheid. Dit vertaalde zich in de praktijk door een betere work-life balance te introduceren aan de hand van flexibele werkuren en thuiswerk. Verder implementeerden deze KMO's vernieuwende verloningsvormen zoals hospitalisatie- en groepsverzekeringen, maaltijdcheques, terugbetalen van treinabonnementen enzovoort. Op deze manier kunnen de KMO's het verwachtingspatroon van jonge, hoger opgeleide werknemers naar remuneratie toe, inlossen. Deze praktijken trekken nieuw personeel aan en houden huidig personeel tevreden. De meeste repondenten beseffen dus het belang van een trouw en gelukkig personeelsbestand en dragen dit door in hun visie.

Voor andere respondenten vertaalt een goed personeelsbeleid de **lange termijn visie van het bedrijf** naar de mensen toe in de vorm van haalbare individuele doelstellingen. Volgens deze bedrijfsleiders is de basisvoorwaarde voor alle werknemers om te weten waar het bedrijf naartoe wilt en hier achter te staan. Werknemers worden dan ook verwacht om hier ten volle aan mee te werken. Deze HR-visie legt bijgevolg de nadruk op het strategische perspectief van het personeelsbeleid. Zo vermeldde een respondent dat als je een doelstelling opzet voor de toekomst dan moet je eerst zien ofdat het bedrijf de bijpassende competenties bezit: processen, machines en mensen. Qua personeelsbeleid zorgt hij ervoor dat de competenties van de mensen kloppen met het idee waar ze naartoe willen als bedrijf. Hij ziet in het huidige personeelsbestand wie de juiste competenties en ingesteldheid heeft om mee te gaan in dit traject en wie niet. Degenen die dit niet zijn, vervangt hij door andere mensen en degenen die willen blijven daarvoor probeert hij ook voor een toekomst te zorgen. In de praktijk houden deze respondenten dus rekening met de lange termijn visie van het bedrijf bij het uitvoeren van hun personeelsbeleid. Zo worden er bijvoorbeeld tijdens het wervings- en selectieproces enkel sollicitanten aangenomen die passen binnen deze visie.

De meeste bedrijfsleiders hadden niet meteen een antwoord klaar staan op de vraag naar hun HR-visie. Één respondent was echter een uitzondering op de regel en moest hier niet lang over nadenken. Hij gelooft dat het succes van zijn bedrijf te danken is aan de vier heilige principes waarop ze omgaan met het personeel:

"Autonomie: *Van geen enkele werknemer worden de uren geregistreerd, maar dit is wel gecombineerd met een zeer verfijnd systeem voor het meten van output: we weten exact wat mensen doen. We spreken ook met hen af wat ze moeten doen en hun doelen, maar niet hoe ze dit moeten doen.* **Respect:** *Vaak wordt dit als een containerbegrip gebruikt, maar bij ons is dit een concrete en bewaakte waarde. Er wordt tegen iedereen gezegd dat er een hiërarchie is, maar met die verstande dat die persoon bv directielid nooit meer waard is dan iemand anders bv poetsvrouw. Het is niet omdat je bepaalde bevoegdheden hebt dat je meer betekent dan een ander wanneer je hier buitenstapt. Daar selecteren wij ook enorm op: professionele mensen maar niet uit de hoogte. Directieleden moeten de eerste weken ook mee met de arbeiders om ze te leren kennen en mee te werken.* **Opleiding:** *Hier besteden we veel geld aan omdat we willen dat elke werknemer op het einde van het jaar het gevoel heeft dat hij meer weet en kent dan tov het begin. Elke werknemer*

*doet ook minstens één opleiding per jaar, inclusief ikzelf. We vinden het belangrijk dat het leerproces nooit stopt. Er zijn veel interne opleidingen. Zo bestaat er het vierkleurenpatroon: profiel analyses maken van medewerkers. Elke leidinggevende krijgt een budget en mag hier dan mee kiezen welke opleidingen ze jaarlijks volgen. **Visie en transparantie:** Wij weten altijd wat we willen, soms zelf al 10 jaar op voorhand en de mensen weten dit ook. Ze zijn op de hoogte van onze plannen en activiteiten.” (Bas, zaakvoerder van een tegelbedrijf)*

Deze vier principes werden door verschillende respondenten vermeld in hun visie van een goed personeelsbeleid, maar komen enkel in deze KMO tegelijkertijd voor. In bovenstaande quote merk je ook meteen het belang van de HR-visie van de KMO-bedrijfsleider in de uitvoering van het personeelsbeleid. Zo wordt bijvoorbeeld de waarde “opleiding” binnen deze KMO geoperationaliseerd door elke leidinggevende een opleidingsbudget toe te kennen dat hij mag invullen met zelfgekozen opleidingen, terwijl de andere KMO’s vaak niet aan training doen of enkel de verplichte opleidingen volgen.

Als laatste werden **duidelijkheid, beheersbaarheid en controle** verschillende keren aangehaald in interviews als elementen van een goed personeelsbeleid. Bedrijfsleiders vinden het belangrijk dat werknemers weten welke regels er zijn en wat ze kunnen verwachten. Zo introduceerde een bevroegde KMO de optie voor thuiswerk omdat de hoogopgeleide werknemers dit zeer waardevol vinden. Deze medewerkers krijgen dan de vrijheid en het vertrouwen, maar tegelijkertijd worden er controles uitgevoerd. Om het met de woorden van de respondent te zeggen: “vertrouwen is goed, controle is beter”. Nu de HR-visies en de daarbij horende omzetting naar de praktijk reeds besproken zijn, zal ik verder gaan met een aantal HR-praktijken waarvoor de bedrijfsleiders zich inzetten. Eerst zal ik de rol van de bedrijfsleider in de implementatie van deze HR-praktijken aanhalen om vervolgens zijn invloed op de formalisatie en uitvoering van het personeelsbeleid te analyseren.

IMPLEMENTATIE

De HR-visie van de KMO-bedrijfsleider bepaalt de mate van professionaliteit bij implementatie van bepaalde praktijken. Verschillende respondenten vinden het bijvoorbeeld hun verantwoordelijkheid dat de juiste mensen terecht komen op de juiste plaats binnen de onderneming. Bijgevolg hechten ze veel belang aan werving en selectie waardoor ze hier vaak een professionele aanpak voor hanteren. Zo kiest een respondent ervoor om zich te verhalen op *second* en soms zelfs *third opinions* bij de beslissing tot aanwerving. Deze professionele aanpak voor selectie is in contrast met zijn aanpak voor andere HR-praktijken zoals opleiding en evaluatie. Evaluatiegesprekken schieten er vaak over omdat de bedrijfsleider een voorstander is van directe feedback. Ook opleidingen komen enkel voor wanneer de werknemer deze zelf voorstelt en hierover onderhandelt, de bedrijfsleider hecht namelijk veel waarde aan autonomie en zelfstandigheid. Er is bijgevolg een duidelijk verband tussen de waarden van de bedrijfsleider en de geïmplementeerde HR-praktijken in de KMO. De bedrijfsleider bepaalt niet alleen welke HR-praktijken er worden geïmplementeerd, maar ook hoe deze worden toegepast in de praktijk en de bijhorende aanpak.

De helft van de respondenten geeft aan dat hun HR aanpak is geprofessionaliseerd door de jaren heen. Zo werden er in verschillende bevraagde KMO's nieuwe systemen voor het personeelsbeleid geïmplementeerd:

"Het personeelsbeleid is de laatste 6/7 jaar vooral geprofessionaliseerd. Vooral op gebied van functioneringsgesprekken en het opvolgen van mensen. Vroeger was er niet echt een systematiek die gevolgd werd door iedereen, maar dan hebben we een nieuw systeem op poten gezet waarbij we alle mensen ondergebracht hebben in een functie. Hierbij zijn dan functieomschrijvingen opgesteld: wat wordt er verwacht qua taken/ verantwoordelijkheden/ competenties? Deze competenties en taken worden gebruikt als basis voor vanalles: om mensen te evalueren of mensen aan te werven of om een competentiematrix op te stellen." (Katrien, Operational Director van een KMO gespecialiseerd in de verkoop van boeken)

De meeste KMO's zijn steeds professioneler geworden door de jaren heen door het implementeren van meer professionele HR-praktijken. Vaak zijn ze begonnen met een tiental werknemers en ondertussen zijn ze uitgegroeid tot ondernemingen met tientallen medewerkers. Deze groei vraagt vaak een andere HR aanpak voor het personeelsbeleid. De KMO-bedrijfsleider staat dan voor de opdracht deze aan te passen of mee sturing te geven. Bovenstaande quote is hier een voorbeeld van: deze KMO-bedrijfsleider heeft zes jaar geleden een nieuw HR-systeem geïntroduceerd omdat het niet meer duidelijk was welke medewerker wat deed. Ook in de bevraagde dierentuin zijn ze een aantal jaren geleden overgeschakeld op een professionelere HR aanpak: ze splitste de dierentuin op in een horeca- en diervverzorgingsgedeelte na het jaren samengenomen te hebben. Deze respondent houdt zich nu enkel bezig met het personeelsbeleid van de dierenverzorgers en het horeca-gedeelte verzorgt zijn zus. De vernieuwde HR-systemen zorgen voor meer duidelijkheid en beheersbaarheid ter professionalisering van de groeiende KMO's. Respondenten observeerden dat het toenemend aantal werknemers zorgde voor onduidelijkheid in functieverdelingen en structuren dus introduceerden ze een nieuwe aanpak om ervoor te zorgen dat er toch controle mogelijk was. Bijgevolg valt ook hier weer op dat de HR-visie van de respondenten betreffende duidelijkheid en beheersbaarheid een belangrijke rol speelt in de professionalisering van deze bedrijven.

De invloed van de HR-visie van de KMO-bedrijfsleider op het personeelsbeleid was ook terug te vinden in mijn laatste interview met de zaakvoerder van een KMO gespecialiseerd in het geven van personeelsadvies aan onder andere overheden, bedrijven en start-ups. Hij implementeerde twee jaar geleden een nieuwe HR aanpak. Eerst hadden ze het klassieke patroon met jaarlijkse evaluatiegesprekken enzovoort, maar de business wijzigde en deze nieuwe aanpak kon zorgen voor een competitief voordeel. Zo zou het meer mensen kunnen overtuigen om in een aanwervingsfase voor hen te kiezen. Dus ze zochten iets om zichzelf wat meer identiteit te geven en tegelijk in te spelen op de huidige trends. Bijgevolg werken ze nu niet meer met functies, maar met rollen. Elke medewerker krijgt een rol en kan hierin groeien of deze combineren. Voor elk van deze rollen is er een inwerkings- en leertraject en dan kan de medewerker zelf bepalen wanneer hij zich klaar voelt voor de volgende stap. Zo kan hij groeien op zijn eigen ritme en er is een opvolging waar hij net zit in zijn rol en hoe dit verloopt. Om deze nieuwe aanpak te ondersteunen, werden er persoonlijke

leertrajecten opgesteld en teamleiders aangenomen om deze op te volgen. De KMO-bedrijfsleider hecht veel belang aan deze coaching en opvolging en toetst wekelijks af met de teamleiders hoe deze leertrajecten verlopen:

"Deze nieuwe aanpak lukt enkel onder bepaalde voorwaarden: een goede opvolging van deze rollen en het bijhorende engagement. Dit vraagt een behoorlijke opleidingsinspanning en je moet hier als medewerker jezelf in kunnen vinden. We hebben dus geen evaluatiegesprekken want wij volgen de rollen dus persoonlijk op. Dit idee is gegroeid omdat we geloven dat mensen niet kunnen floreren door ze te pushen. Gras zal ook niet groeien door eraan te trekken, maar eerder door het te bemesten. Door deze coaching en opleiding gaan onze mensen groeien en floreren." (Danny, Managing Director van een KMO gespecialiseerd in het geven van personeelsadvies)

Deze respondent is dus een expert in de manier waarop je een goed personeelsbeleid kan realiseren. Bijgevolg was het interessant om te kijken hoe hij HRM in zijn eigen organisatie organiseerde. Zeker op gebied van implementatie springt deze KMO er toch uit in vergelijking met de andere bevroegde ondernemingen. Zijn aanpak onderscheidt zich duidelijk van de klassieke manier waarop men binnen KMO's met het personeelsbeleid omgaat. De implementatie van een nieuwe HR aanpak binnen het bedrijf is hier dus het resultaat van de persoonlijkheid en waarden van de KMO-bedrijfsleider, maar ook van het tegemoetkomen van hedendaagse uitdagingen. Ook bij de volgende respondenten werden er nieuwe en geprofessionaliseerde HR-praktijken geïmplementeerd voor deze redenen:

"Vroeger (15 jaar geleden) waren wij maar met 11 mensen en dat was een kleine familie: iedereen kende iedereen. Toen begonnen we te groeien en mensen werden aangenomen aan de hand van een sollicitatiegesprek en een interne opleiding, maar voor de rest werd hier niet veel aandacht aan besteed omdat er ook geen hoog verloop was. De laatste jaren is dit verloop echter toegenomen, we zijn geen kleine familie meer die allemaal dezelfde waarden en normen hebben. Dan besef je dat het meer is dan jezelf goed voelen bij iemand en je dus moet investeren in relaties, bijvoorbeeld door profielen op te stellen. Nu zitten we in een overgangsfase sinds anderhalf jaar, zeker met de nieuwe externe coach die fulltime met HR bezig is." (Jef, General Manager in de waterontkalkings-sector)

"Ik vind dat zaakvoerders van KMO's vaak het personeelsbeleid over het hoofd zien omdat ze druk bezig zijn en weinig tijd hebben. Je beschouwt klanten als het belangrijkste en ook het werk dat nog moet gebeuren. Je vliegt er zelf altijd maar hard in en je verwacht dit ook van je medewerkers. Wat ik dan heb meegemaakt vorig jaar is dat ik een werknemer ben kwijtgeraakt en ééntje bijna omdat ik te weinig aandacht had besteed aan evaluatiegesprekken, bezig zijn met het personeel: regeling van overuren, verlof en terugbetalen wanneer iemand naar de winkel is geweest. Ik zei altijd van dat regelen we nog wel, maar je hebt het zo druk dat deze zaken overschieten. Dus eerst was er enkel het hoogst noodzakelijke personeelsbeleid (bijna niets) en dit kwam vaak op de tweede plaats omdat dit minder belangrijk leek. Totdat de situatie vorig jaar escaleerde, toen zijn we ervan bewust geworden dat dit toch belangrijk is. [...] Sinds kort zetten we in op een goede teamsfeer en geven we de medewerkers meer verantwoordelijkheden." (Mathias, zaakvoerder van een IT-onderneming)

Bovenstaande KMO-bedrijfsleiders lieten HRM eerst maar zijn gangetje gaan tot ze op een gegeven moment met hun neus op de feiten werden gedrukt. Er kwam ineens een hoog verloop van werknemers en toen hebben ze beslist om het roer helemaal om te gooien. Nieuwe HR-praktijken werden geïmplementeerd ter overtuiging van de werknemers om te blijven. Deze bedrijfsleiders zagen het personeelsbeleid eerst niet als urgent of belangrijk dus het kwam ook nooit op de eerste plaats. Pas na de tegenslagen werd het belang van HRM beseft door de respondenten. Bijgevolg hebben ze dan ook beslist om hierop in te zetten en aan hun HR aanpak te sleutelen. De professionalisering die bovenstaande KMO's doormaken is dus een combinatie van het tegemoetkomen van hedendaagse uitdagingen en de HR-visie van de bedrijfsleider. De uitdagingen zorgen ervoor dat de nood voor een nieuwe HR aanpak wordt opgemerkt door de KMO-bedrijfsleider. Vervolgens kiest hij de invulling van deze nieuwe aanpak op basis van zijn visie en waarden.

FORMALISATIE

Slechts vier van de vijftien respondenten realiseert een hoge mate van formalisatie binnen hun personeelsbeleid. Toch was een meerderheid van de respondenten pro-formalisatie en bleken er maar enkele uitzonderingen geen voorstander van het neerschrijven van HR-gerelateerde processen. Ik begin met de voorstanders van formalisatie om daarna in te gaan op de tegenstanders. Als laatste zal ik een beknopte vergelijking maken tussen de mate waarin HR-zaken geadmistreerd worden in KMO's ten opzichte van twee grote ondernemingen.

Zoals reeds vermeld, zijn de meeste respondenten een voorstander van HR-formalisatie. Deze KMO-bedrijfsleiders hebben er bijgevolg voor gekozen om bepaalde HR-praktijken zoals opleidingsplannen, functiekaarten en rollen neer te schrijven in het streven naar meer professionaliteit en een stabiel kader waar de werknemers op kunnen terugvallen. Zo creëren deze bedrijven duidelijkheid en steun bij de medewerkers. De respondenten geloofden dan ook sterk in het vermijden van improvisatie op HR-gebied aan de hand van een uitgewerkte aanpak die in elke divisie en op elke dienst hetzelfde is. Deze aanpak zou volgens hen voor tevreden medewerkers en een stabiele groei van het bedrijf moeten zorgen. De evolutie naar formaliteit die deze bedrijven doormaken, hangt dus nauw samen met het streven naar professionaliteit. Daarnaast vertegenwoordigt het nogmaals de visie van de bedrijfsleider, namelijk de nadruk op duidelijkheid en beheersbaarheid.

Verschillende respondenten bleken dus pro-formalisatie. Toch kregen een aantal KMO's dit niet gerealiseerd. Hiervoor kunnen verschillende redenen teruggevonden worden in de interviews:

"De rollen uit onze nieuwe aanpak zijn allemaal neergeschreven en we zitten samen met de groep om de juiste invulling van die rollen ook te bepalen en op te schrijven. De waarden en opleidingsplannen zijn ook uitgeschreven. Enkel een organigram hebben we niet omdat dit niet past in onze structuur." (Danny, Managing Director van een KMO gespecialiseerd in het geven van personeelsadvies)

"Er wordt heel weinig neergeschreven en dat is denk ik ook één van de zwaktes van onze organisatie. Hier lopen we stilletjes aan wat tegen aan. We komen nu bij een aantal grotere klanten uit en zij vragen onder andere naar een uitgeschreven kwaliteitsbeleid, handboek, ... Wij hebben enkel de wettelijke zaken: huis- en arbeidsreglement, maar voor personeelsbeleid enzovoort staat er weinig op papier. Ik denk dat dit ook te maken heeft met onze engineering backbone want ingenieurs en administratie dat gaat niet samen. Dat weet iedereen. Ik denk dat dit geen kwaad kan zolang we nog zo klein blijven en in verschillende landen zitten, maar als we een volgende stap willen maken dan gaan we hier echt wel aan moeten werken. Administratie schiet er vaak over want je wilt altijd maar vooruit." (Jan, Operations Director van een KMO gespecialiseerd in het plaatsen van zonnepanelen)

Deze bedrijfsleiders zouden graag meer formalisatie in hun personeelsbeleid willen introduceren, maar het lukt hen niet om dit te verwezenlijken in de praktijk. De structuur van het bedrijf laat het soms niet toe om alle HR-zaken neer te schrijven. Een bevraagde KMO werkt bijvoorbeeld met rollen in plaats van met functies waarbij werknemers meerdere rollen op zich kunnen nemen. Deze structuur zorgt ervoor dat er geen organigram kan opgesteld worden want dit zou eerder voor meer onduidelijkheid zorgen. Daarnaast merk je in de laatste quote dat bedrijfsleiders vaak andere prioriteiten stellen dan administratie. Ze beseffen wel dat formalisatie op HR-vlak van belang is want het wordt meestal als een zwakte van de KMO beschouwd. Toch geven respondenten voorrang aan andere managementtaken omdat het administratieproces naar hun mening veel tijd in beslag neemt. Het feit dat KMO-bedrijfsleiders meer urgentie en prioriteiten toekennen aan andere beleidsaspecten, staat het formalisatieproces van het personeelsbeleid vaak in de weg.

Bovenstaande respondenten zijn pro-formalisatie en zien dus het belang ervan in. Andere respondenten zijn dan weer net niet te vinden voor formalisatie en het neerschrijven van bepaalde zaken in verband met HRM:

"Vroeger moesten wij het personeelsbeleid heel formeel uitvoeren: met evaluatiedocumenten, zelfevaluatie, ... Maar hier ben ik persoonlijk geen voorstander van. Ik ben meer voor directe communicatie door een open gesprek met iemand te voeren. Hier kan alles gezegd worden. Wij doen dit één keer per jaar en dat blijkt voldoende want voor de rest hebben wij hier eigenlijk nooit vragen en alles loopt vrij goed: geen misnoegde mensen." (Tom, zaakvoerder in de elektronica-sector)

Deze KMO-bedrijfsleider gelooft duidelijk meer in open gesprekken en directe communicatie in plaats van formele gesprekken en administratie. Hij voert zijn evaluatiegesprekken als gevolg informeel en er zijn geen procedures of documenten in verband met het personeelsbeleid. Zelfs bij aanwervingen worden geen functie-omschrijvingen gegeven. Dit bewijst nogmaals dat kleine en middelgrote ondernemingen inderdaad vaak afhankelijk zijn van de persoonlijkheid en visie van de bedrijfsleider.

Ik heb naast bedrijfsleiders van KMO's ook twee zaakvoerders in grote ondernemingen geïnterviewd om een vergelijking te kunnen maken tussen beide. Ik kan niet natuurlijk geen definitieve conclusies trekken uit deze twee interviews of veralgemenen, maar naar mijn mening kunnen ze wel voor een

toegevoegde waarde zorgen in dit onderzoek. Bij grote ondernemingen merk je namelijk toch gelijkenissen, maar ook verschillen qua formalisatie en het neerschrijven van personeelsgerelateerde zaken in vergelijking met kleinere firma's.

"Het is belangrijk als je veel mensen hebt dat je bijhoudt wat ze allemaal kunnen en dit deden we vroeger niet. Nu schrijven we de mensen hun werkervaringen, specialisaties, skills en interesses op dus als wij morgen een vraag krijgen om bijvoorbeeld verwarmingsketels te repareren dan zullen we eerste binnen ons personeel kijken of er iemand al in de verwarmingssector gewerkt heeft en we contacteren hen dan. Groeitrajecten, notities, evaluatiegesprekken bijhouden dat was er allemaal niet in het begin en nu wel. Dus iedereen heeft zijn eigen digitaal dossier. Vandaag is nog steeds niet alles neergeschreven, wel de belangrijke zaken: procedures rond evaluaties, ... De nieuwe dingen die er telkens bijkomen voor ons groeiend bedrijf zijn moeilijk allemaal meteen te administreren. We lopen hierin altijd wel wat achter." (Ben, Operations Director in een groot TELECOM-bedrijf)

Ook deze grote firma heeft het soms moeilijk om alle administratie meteen in orde te brengen. In deze bedrijven wordt er vanzelfsprekend meer neergeschreven, maar ze lopen ook vaak achter de feiten aan in dit formalisatieproces en sommige zaken worden nooit neergeschreven, net zoals bij KMO's. De meeste HR-praktijken zijn echter wel geformaliseerd in deze grote ondernemingen wat reeds een groot verschil is met de bevraagde KMO's. De vraag is dan welke zaken er niet op papier staan en waarom. Een mogelijke reden wordt reeds vermeld in de quote, namelijk wanneer de respondent vermeldt dat de belangrijke zaken zoals de expertise van de werknemers en hun groeitrajecten wel reeds zijn neergeschreven. Zo laat hij merken dat hij hier meer waarde aan hecht waardoor deze processen prioriteit krijgen in het administratieproces. Qua formalisatie staan deze grote ondernemingen dus duidelijk verder dan de meeste respondenten en hun bedrijven. Ik heb hen dan ook gevraagd op welk punt ze ongeveer deze transformatie hebben doorgemaakt:

"Laten we zeggen dat als je met tien mensen bent dat er dan minder regels zijn en minder zaken contractueel worden vastgelegd. Je gaat dan van een kleine en persoonlijke organisatie naar 700 mensen. [...] Onder de vijftig werknemers valt het nog wel mee om alleen te administreren, maar boven de 100 werknemers krijg je dit niet meer alleen rond." (Ben, Operations Director in een groot TELECOM-bedrijf)

Een aantal respondenten linkte het formalisatieproces aan het aantal werknemers en grootte van het bedrijf. Deze stelling contrasteert met de huidige situaties in bevraagde KMO's. Er zijn namelijk grotere bedrijven in mijn steekproef die nog steeds informeel omgaan met het personeelsbeleid terwijl kleinere ondernemingen net wel geformaliseerd zijn.

UITVOERING

Voor de rol die de KMO-bedrijfsleider speelt in de uitvoering van het personeelsbeleid is het belangrijk wat ze juist doen wanneer ze effectief met personeelsgerelateerde zaken bezig zijn. Als eerste bespreek ik de betrokkenheid van de respondent in het algemeen personeelsbeleid. Hierna zal ik zijn inspraak in specifieke HR-praktijken analyseren, namelijk op vlak van selectie, opleiding, evaluatie en werknemersparticipatie. Ter introductie is het belangrijk om te weten welke prioriteiten de KMO-bedrijfsleiders stellen en welke zaken ze voorrang geven in de uitvoering van HRM:

"Ikzelf ben vooral veel betrokken bij de instroom van werknemers in ons bedrijf omdat dit zeer belangrijk is. De personeelsdienst doet de meer technische zaken: contracten voorbereiden, financiële bijsturing, brieven sturen, evaluatiegesprekken steunen enzovoort. Ze zijn ook de vertrouwenspersonen van mensen in het bedrijf, ze luisteren begripvol en nemen de nodige acties." (Bas, zaakvoerder van een tegelbedrijf)

"Intern is er nog een dame betrokken: Inge. Zij doet administratieve taken: overuren, lonen doorgeven, verlopen behandelen. Zij is meer de operationele persoon, maar ik probeer haar nu steeds meer te betrekken bij het strategische gedeelte van HR zodat ze ziet dat het personeelsbeleid meer is dan enkel lonen uitbetalen en verloven behandelen. In de hoop dat zij dit mee oppikt en mee kan aansturen." (Thomas, Operational Director van een glasverwerkingsbedrijf)

Het grootste deel van de bevroegde KMO-bedrijfsleiders houdt zich bezig met het strategische aspect en niet met het operationele. Zaken zoals loonadministratie, contracten in orde brengen en ontslagen regelen worden vaak uitbesteed aan anderen terwijl ze zich zelf verdiepen in de toekomstplannen en doelstellingen. Er was maar één van de dertien KMO's met een effectieve personeelsdienst, de andere respondenten delegerden operationele HR-zaken aan familieleden of werknemers. Deze waarneming is ongetwijfeld gerelateerd aan het feit dat bedrijfsleiders in hun HR-visie ook vaak de nadruk leggen op het strategische perspectief van het personeelsbeleid. Ze vinden het belangrijk dat de competenties van de medewerkers overeenstemmen met de doelstellingen van het bedrijf. Hierdoor nemen ze dit strategische HR-aspect voor hun rekening in plaats van het te delegeren.

In de twee grote ondernemingen zie je vooral op gebied van uitvoering van HR-praktijken toch opmerkelijke verschillen: in KMO's had je vaak de bedrijfsleider die zich bezighield met het strategische aspect van HRM en een werknemer met het operationele. Bij een grote organisatie had je een personeelsafdeling die gespecialiseerd is in deze materie en de zaakvoerder die zich focuste op andere beleidsaspecten:

"Ik stuur samen met Michel de organisatie aan. Dit wil zeggen dat Michel zich vooral richt op de sales en ik op de rest: finance, IT, facility, fleet, internal sales, logistiek en HR. Hier heb ik mijn handen mee vol, zeker in dit bedrijf dat in herstructurering is. Qua personeelsbeleid? We hebben een personeelsafdeling van vier mensen en een afdelingshoofd Curby. Als je puur kijkt naar het strategische, bijvoorbeeld loonmodellen, dan wordt dit met drie bekeken: ik, Curby en Michel. Dit

geldt ook voor de rest van het personeelsbeleid: forecasting, staffing, aanwerving. Ik handel bijna nooit alleen, meestal in overleg ...” (Luc, CEO van een grote onderneming in de auto-, hout- en metaalsector)

BETROKKENHEID BIJ SELECTIES

De betrokkenheid van de KMO-bedrijfsleiders bij selecties is afhankelijk van de waarde die ze aan deze activiteit hechten:

“Je moet een goede cultuur en team hebben. Dit begint vaak al bij het selectieproces: hoe kan ik ervoor zorgen dat we de juiste complementariteit bekomen en dat één plus één drie wordt? [...] Het aanwerven van personeel kun je niet doorgeven hé, het is mijn verantwoordelijkheid dat de juiste mensen op de juiste plaats terecht komen. Het is zo belangrijk dat je hier wel tijd voor moet vrijmaken. [...] Ik doe de gesprekken met sollicitanten voor de technische profielen. Hierna vraag ik een second of third opinion over de persoon. Dit kan aan iemand gerelateerd aan de functie zijn of totaal iemand anders die er niets mee te maken heeft: past deze persoon binnen het bedrijf volgens jou? Gaat het klikken met de andere werknemers (dezelfde leeftijdscategorie)? Soms neig je naar één persoon, maar dit is niet altijd de beste keuze dus daarom vragen we deze second opinions. Dan beslis ik om de persoon wel of niet aan te nemen.” (Jan, Operations Director van een KMO gespecialiseerd in het plaatsen van zonnepanelen)

In deze quote merk je duidelijk het belang dat deze KMO-bedrijfsleider hecht aan het vinden van de juiste complementariteit in zijn team. Daarom maakt hij ook graag tijd vrij om deze mensen te selecteren. Een andere respondent vindt het ook belangrijk om zich in hoge mate te betrekken in het aanwervingsproces:

“Mijn belangrijkste verantwoordelijkheid is het aanwerven en afspraken maken met werkrachten. Soms neemt dit zelfs 50 tot 60% van mijn tijd in beslag omdat ikzelf alle eerste gesprekken doe met sollicitanten. Ik vind het heel belangrijk omdat er dan de juiste mensen instromen en dat er duidelijke en juiste afspraken worden gemaakt.” (Bas, zaakvoerder van een tegelbedrijf)

Deze KMO-bedrijfsleider vindt het duidelijk ook belangrijk om de juiste mensen te laten doorstromen en investeert hier daarom zo veel tijd in. Hij gelooft sterk in het gedragscompetentiehandboek. Bij het implementeren van HR-praktijken vertrekt hij altijd vanuit dit handboek en de vierkleurenprofielen. Bijvoorbeeld bij een nieuwe functie kijkt hij naar welke gedragscompetenties van belang zijn en welke kleur ze zoeken. Dan wordt er op basis van dit profiel een advertentie opgesteld en ook de gestelde vragen in het sollicitatiegesprek worden hierop gebaseerd. Beide respondenten vinden het dus belangrijk dat ze hun invloed kunnen uitoefenen op de personeelsinstroom en blijven daarom in hoge mate betrokken bij het rekruteringsproces. Verschillende respondenten nemen dan ook de uiteindelijke beslissing tot aanwerving. Bijgevolg is het belangrijk om te achterhalen hoe ze deze beslissing maken, namelijk op basis van welke argumenten.

"Wij voelen heel goed aan wie hier goed binnen het team past en wat de functie net inhoudt voor accounts bijvoorbeeld je moet kaas gegeten hebben van communicatie, budgetten, klantcontact, sociale media... Een sollicitatiegesprek is dus geen vaste procedure maar gebeurt op gevoel: je weet al snel of het klikt met iemand of niet." (Jolien, Account Director van een communicatiebureau)

"Sollicitatiegesprekken zijn op het gevoel en ik vind het belangrijk dat den andere Tom er dan ook bij is want ik geloof heel sterk in de eerste indruk. Als ik bij iemand een goed gevoel heb dan doet dat al veel bij mij. Ik kijk ook niet naar diploma's, hoe de persoon overkomt vind ik veel belangrijk. Hij moet passen binnen Rotec. Diploma's openen bij veel bedrijven de deur maar hier niet echt. Ik vind dat je uzelf moet bewijzen in uw job." (Tom, zaakvoerder in de elektronica-sector)

Deze quotes tonen aan dat er nog steeds vaak geselecteerd wordt op basis van een buikgevoel. Gaat de persoon passen binnen ons team? Hoe komt hij/zij over? Veel respondenten maken hun keuze op basis van het gevoel dat ze krijgen tijdens de sollicitatiegesprekken. Sommige bevroegde KMO's gebruikten wel persoonlijkheidstesten of simulatiegesprekken, maar deze gaven meestal niet de doorslag. Dit samen met het feit dat sommige KMO-bedrijfsleiders de enige actor zijn in het rekruteringsproces maakt dat ze toch een belangrijke rol spelen hierin. Veel respondenten bepalen dus zelf welke sollicitanten aangenomen worden op basis van hun gevoel. Dit maakt het gehele proces subjectief en nogmaals afhankelijk van de bedrijfsleider en zijn persoonlijke waarden.

Bovenstaande bedrijfsleiders zijn eerder een uitzondering want in de meeste gevallen kon de betrokkenheid in het selectieproces eerder laag tot gemiddeld genoemd worden. Aanwervingsprocessen verliepen namelijk gelijkaardig in deze KMO's. Als eerste wordt er een vacature verspreid via de VDAB, website, LinkedIn of via een interim- of selectiekantoor. Zo krijgen ze de eerste CV's toegestuurd en hieruit worden dan een aantal kandidaten geselecteerd op basis van het matchen met de jobomschrijving. Vervolgens mogen deze geselecteerden op gesprek komen. Meestal zullen er meerdere gesprekken plaatsvinden met onder andere de HR-verantwoordelijke, het afdelingshoofd en uiteindelijk met de bedrijfsleider. Vaak wordt de beslissing tot aanwerving genomen door overleg tussen deze drie personen. Als het selectieproces op deze manier gebeurt dan is de betrokkenheid van de bedrijfsleider dus eerder laag want hij speelt enkel een rol in het laatste gesprek. Er zijn zelfs respondenten die helemaal niet betrokken zijn bij selecties:

"Solliciteren kan via een advertentie of gewoon dat mensen komen binnenwandelen in onze bureau. Naargelang zijn gegevens en of we op dat moment chauffeurs nodig hebben dan wordt hij aangenomen of niet. Meestal wordt dit aan mij niet gevraagd, alleen wanneer het iemand is die al ooit bij ons heeft gewerkt en terug opnieuw komt solliciteren. Dan beslist de dispatcher na een gesprek of hij wordt aangenomen of niet. Wanneer bediendes worden aangenomen dan voer ik het gesprek en beslis ik." (Lisa, zaakvoerder van een transportbedrijf)

Twee respondenten waren totaal niet betrokken in het selectieproces. Beide bedrijven werken namelijk veel met arbeiders. Dit kan een mogelijke reden zijn waarom de bedrijfsleiders deze gesprekken niet op zich nemen. In verschillende interviews werd namelijk aangehaald dat HR-management met arbeiders of bedienden dag en nacht verschil is. Volgens de respondenten hebben ze een andere mentaliteit, maar ook qua vakantieregelingen en administratie merken ze verschillen tussen bedienden en arbeiders. Sommige respondenten kozen er dan ook voor om de selectie van arbeidersprofielen over te laten aan een medewerker of een interimkantoor. De rol van deze bedrijfsleiders in het rekruteringsproces is dus onbestaande tot zeer laag. Wanneer respondenten opteren voor geen of een lage betrokkenheid dan vinden ze selectie wel belangrijk, maar geven andere zaken toch vaak voorrang. Dit betekent dat ze het niet als prioriteit stellen en delegeren waardoor ze dus minder betrokken zijn, wat nogmaals wijst op de lage urgentie van het personeelsbeleid bij sommige respondenten.

BETROKKENHEID BIJ OPLEIDINGEN

Alle geïnterviewde KMO-bedrijfsleiders waren betrokken bij de beslissingen rond opleidingen voor medewerkers. In sommige KMO's geloven de bedrijfsleiders sterk in de kracht van opleiding waardoor dit ook geïntegreerd werd in de HR-visie van de ondernemingen:

"We volgen dan op waar je als werknemer juist zit in je rol en hoe dit loopt. Dit lukt enkel onder bepaalde voorwaarden: een goede opvolging van deze rollen en het bijhorende engagement. Dit vraagt een behoorlijke opleidingsinspanning en je moet hier als medewerker jezelf in kunnen vinden. We hebben dus geen evaluatiegesprekken want wij volgen de rollen persoonlijk op. Dit idee is gegroeid omdat we geloven dat mensen niet kunnen floreren door ze te pushen. Gras zal ook niet groeien door eraan te trekken, maar eerder door het te bemesten. Door deze coaching en opleiding gaan onze mensen groeien en floreren." (Danny, Managing Director van een KMO gespecialiseerd in het geven van personeelsadvies)

Deze bedrijfsleider gelooft bijvoorbeeld sterk in de waarde van opleiding en coaching en heeft zijn HR aanpak hierop afgestemd. Alle werknemers krijgen een budget waarmee ze jaarlijks externe opleidingen naar keuze mee mogen volgen, naast de bestaande interne training en coaching. Er gebeuren opvallend meer cursussen en seminaries dan in de andere bevroegde KMO's. Ze zetten zelfs de informatie verzameld uit externe opleidingen intern om: werknemers die een cursus hebben gevolgd moeten hier dan een presentatie over geven tijdens een meeting met de andere werknemers. Bijgevolg wordt deze kennis intern gedragen door de volledige organisatie en kan ze besproken en toegepast worden. Op gebied van coaching en opleiding merk je dus weer de invloed die de waarden van de KMO-bedrijfsleider hierop hebben.

De meeste respondenten verklaarden echter dat enkel de verplichte opleidingen voor de desbetreffende sector vaak gebeurden en dat er voor de rest weinig training plaatsvindt. Aan nieuwe werkrachten worden wel vaak interne opleidingen gegeven om zich in te werken. In de meeste

KMO's bestaan er geen vaste opleidingsschema's, maar werknemers kunnen wel zelf met een voorstel komen. De KMO-bedrijfsleider keurt deze dan goed afhankelijk van de relevantie en kostprijs. Sommige managers stelden zelf specifieke opleidingen voor aan bepaalde werknemers en proberen hier dus proactief in te zijn:

"Ik ben betrokken bij de beslissingen over opleidingen, maar dat is bij ons nog iets wat we goed moeten uitwerken. We gaan wel in op vragen van mensen voor bepaalde opleidingen, maar we kunnen hier zelf nog meer initiatief in nemen door mogelijkheden aan te reiken. We wachten momenteel te vaak af, ook qua proactief praten met de mensen over opleidingen. We moeten er iets meer tijd voor vrijmaken om te kijken welke medewerker welke opleiding kan gebruiken."
(Katrien, Operational Director van een KMO gespecialiseerd in de verkoop van boeken)

Terwijl sommige KMO-bedrijfsleiders het belangrijk vonden om proactief te zijn op gebied van het aanreiken van opleidingen, vonden sommigen dit net de verantwoordelijkheid van de medewerker zelf. Een respondent gaf aan dat opleiding een leidinggevende en geen sturende taak is. In zijn onderneming gebeurden dan ook niet veel opleidingen omdat de werknemers hier zelf niet mee afkwamen en durfden over onderhandelen. Het standpunt van de bedrijfsleider op vlak van opleidingen heeft dus duidelijk een invloed op de aanpak van deze HR-praktijk en bijgevolg ook op de hoeveelheid opleidingen die er gevolgd worden.

BETROKKENHEID BIJ EVALUATIEGESPREKKEN

In de helft van de bevraagde KMO's werden er geen evaluatiegesprekken met werknemers gedaan. Meestal werd hier dan wel bij vermeld dat dit wel voorzien is voor de toekomst ofdat er reeds informeel feedback wordt gegeven aan de medewerkers. Vaak wordt deze dagdagelijkse terugkoppeling met de werknemers belangrijker geacht door de KMO-bedrijfsleiders dan de formele evaluatiegesprekken. Ook hier zien we weer de invloed van zijn HR-visie op het gevoerde personeelsbeleid: wanneer de respondent openheid en directe communicatie belangrijk vindt dan zal hij eerder meteen feedback geven in plaats van te wachten tot het volgende evaluatiegesprek.

"Evaluatiegesprekken worden eigenlijk niet gedaan. Deze gebeuren meestal gewoon op de werf. Wanneer wij naar daar gaan of wanneer we telefoon hebben gehad van een tevreden klant dan zeggen we dit ook wel tegen onze werkmannen zodat ze gemotiveerd blijven. We hebben twee keer per jaar een personeelsfeest en dan worden vaak zo'n dingen wel verteld: dat heb je goed gedaan, ik heb gehoord dat het goed geweest was ... Maar niet van: jij doet dit of dat niet goed. Dit wordt eerder gedaan op de werf van: zo zou je het beter doen. Het is eerder directe feedback dan geplande gesprekken." (Marina, meewerkend echtgenote in het sanitairbedrijf van haar man)

De KMO gespecialiseerd in het geven van personeelsadvies is hier een uitzondering op. Deze bedrijfsleider heeft er bewust voor gekozen om geen evaluatiegesprekken te doen, maar permanent de rollen op te volgen. Voor elk van deze rollen is er een inwerkings- en leertraject en op deze manier kunnen de medewerkers groeien op hun eigen ritme. Deze persoonlijke opvolging en

coaching creëert ook doorgroeimogelijkheden wat volgens de respondent ook het bedrijf ten goede komt wanneer men dit vertaalt in resulterende performantie. Het voordeel hiervan is dat je ten allen tijde weet wat er speelt bij de medewerkers en er moet dus geen jaarlijks formeel gesprek meer gehouden worden om de doelstellingen en prestaties af te toetsen.

De andere helft respondenten organiseerden wel jaarlijkse evaluatiegesprekken, vaak voerden ze deze zelf met hun directe medewerkers:

"Ja, wij proberen zeker jaarlijks evaluatiegesprekken te doen. Wij als account directors doen dat met onze account managers. Ik merk zelf dat ik meer informeel terugkoppel naar mijn accounts toe dan dat ik een serieus gesprek met hen voer. Als het echt nodig is dan doen we een onaangekondigd evaluatiegesprek. Vorige week heb ik dat nog samen met een zakenpartner voor iemand van studio gedaan. Dit gebeurt wanneer er even over moet gebabbeld worden. Dus het gebeurt hier niet altijd even formeel, maar dit neemt niet weg dat we aanvoelen wanneer het nodig is en het gebeurt dus wel." (Jolien, Account Director van een communicatiebureau)

"We proberen elk jaar evaluatiegesprekken te doen, maar dit lukt niet altijd. Wel minstens om de twee jaar. In sommige landen is dit ook zo verplicht. Ik heb er al veel gedaan en vind het ook wel belangrijk om toch eens stil te staan bij een aantal zaken en de mensen hun zegje te laten doen. Anderzijds wil ik het belang ook niet overschatten omdat het dagdagelijkse contact minstens even belangrijk is. Je moet namelijk altijd op tijd kunnen bijsturen." (Jan, Operations Director van een KMO gespecialiseerd in het plaatsen van zonnepanelen)

Deze respondenten verklaarden dat werknemers minstens één keer per jaar samenkomen met de rechtstreekse leidinggevende om hun prestaties van het voorbije jaar te bespreken. Dit in vergelijking met de opgezette doelstellingen en de verwachtingen voor de komende jaren. Sommige KMO's maken ook gebruik van standaardformulieren tijdens deze gesprekken. Bovenstaande bedrijven zien het voordeel van evaluatiegesprekken in. Werknemers vinden het namelijk belangrijk dat ze hun inbreng kunnen geven en de kans krijgen om hun ideeën en verwachtingen te kunnen bespreken. Een respondent geeft dan ook aan dat hij het belangrijk vindt dat hij weet wat de activiteiten en werkpunten zijn van elke werknemer. Deze toetst hij dan aan de hand van de evaluatiegesprekken.

In het theoretisch deel van dit onderzoek werd reeds vermeld dat bedrijven ervoor kunnen opteren om na de jaarlijkse evaluatiegesprekken bepaalde beloningen of straffen toe te kennen aan werknemers. In bijna alle bevraagde KMO's werden geen beloningssystemen toegepast, met enkele uitzonderingen voor commerciële functies bijvoorbeeld een bonussysteem. Soms kende men ook eindejaarsbonussen toe in de vorm van cadeaucheques of groepsactiviteiten wanneer de jaarlijkse targets van de KMO werden behaald. Bij negatieve gedragingen van werknemers is er echter wel vaak een soort van 'straf'-procedure. In de meeste bevraagde KMO's wordt de persoon eerst mondeling op zijn gedrag gewezen. Wanneer dit niet helpt dan volgen er nog één of meerdere schriftelijke verwittigingen wat uiteindelijk kan resulteren in een ontslag. Er zijn enkele

uitzonderingen terug te vinden tussen de respondenten. Sommigen geven aan dat ze er hoogstens één gesprek mee voeren om bij te sturen, maar als het dan nog niet verbetert dan gaan ze over tot ontslag. Zo werd er tijdens de interviews bijvoorbeeld vermeld dat een KMO vorig jaar iemand heeft moeten laten gaan die 18 jaar in dienst was omdat ze te veel fouten maakte. Dit wijst weer op de invloed van de persoonlijkheid van de KMO-bedrijfsleider op het gevoerde personeelsbeleid.

BETROKKENHEID BIJ WERKNEMERSPARTICIPATIE

Werknemersparticipatie bestaat uit de betrokkenheid bij belangrijke beslissingen, maar ook uit de mate waarin KMO-bedrijfsleiders bepaalde taken kunnen delegeren en hoeveel verantwoordelijkheid medewerkers krijgen binnen een organisatie. Op beide aspecten scoren de bevroegde KMO's slecht. Mogelijke redenen hiervoor kunnen de volgende zijn:

"Natuurlijk kan je niet alles aan iedereen vragen, maar wij vergaderen toch wel veel met iedereen samen. Ook al zijn we maar met negen, toch is het soms al moeilijk om iedereen erbij te betrekken."
(Mathias, zaakvoerder van een IT-onderneming)

"Ideeën van de mensen worden wel aanvaard en gestimuleerd, maar echt mee beslissen is maar tot op bepaalde hoogte. Sommige zaken moet je soms gewoon opleggen, je moet een goede balans hebben tussen democratie en dictatuur want als eigenaar ben je verantwoordelijk voor je bedrijf hé. Er is niets zo erg als een leidinggevende die geen beslissingen kan nemen." (Jan, Operations Director van een KMO gespecialiseerd in het plaatsen van zonnepanelen)

Verschillende respondenten geven aan dat het vaak onmogelijk is om iedereen te betrekken bij bepaalde beslissingen, zelfs in een KMO met maar negen werknemers. Naar hun mening is het niet praktisch om over elke optie te stemmen met alle medewerkers. Dit proces duurt te lang en sommigen weten niet waarover de beslissing juist gaat of wat de achtergrond is. Daarnaast ligt de eindverantwoordelijkheid van de beslissing bij de bedrijfsleider waardoor hij de meningen van anderen wel kan vragen, maar hij zal toch de uiteindelijke keuze zelf moeten maken. Door dit verantwoordelijkheidsgevoel zal de bedrijfsleider deze materie niet delegeren:

"Ik heb in het verleden moeilijkheden gehad met delegeren. Ik ben de fout ingegaan door alles te veel zelf te willen doen of controleren waardoor de medewerkers het gevoel hadden van: wanneer mogen wij nu eens? En anderzijds had ik het dan veel te druk en werden zaken niet goed geregeld of duurden ze te lang. Naast het personeelsbeleid vernieuwen, ben ik ook hieraan volop aan het werken. Bijvoorbeeld ik doe technisch niets meer terwijl ik hier vroeger veel mee bezig was, maar ik heb het nog steeds te druk en ik probeer toch te delegeren maar dit lukt niet altijd even goed. Er zijn soms dingen die ik niet kan delegeren omdat er niet de geschikte mensen zijn met de juiste skills om dit te kunnen doen. Ik probeer veel te delegeren maar vaak gaat het gewoon niet."
(Mathias, zaakvoerder van een IT-onderneming)

Het standpunt van de KMO-bedrijfsleider ten opzichte van deze HR-praktijk is dus een bepalende factor in de mate van werknemersparticipatie binnen de organisatie. Operationeel mogen de werknemers vaak wel input geven zoals het inrichten van hun werkpost of het aanbrengen van ideeën. Hier weten de respondenten graag de meningen en ideeën van de werknemers omdat dit een positief effect kan hebben op de bedrijfsefficiëntie en -performantie. Op strategisch vlak is dit anders: werknemers worden wel geïnformeerd over de plannen en activiteiten van het bedrijf, maar deze worden meestal genomen door het bestuur en dan gecommuniceerd in plaats van overlegd. Hier kunnen we weer verwijzen naar de HR-visies van de bedrijfsleiders: zij vinden het strategische aspect namelijk belangrijk en willen dit bijgevolg niet delegeren. Vaak zitten alle werknemers jaarlijks of halfjaarlijks met de directie samen om toelichting te krijgen bij de cijfers, belangrijke nieuwe dossiers of klanten. Tegelijk worden hier dan ook meestal de doelstellingen en plannen van het bedrijf voor de toekomst bij vermeld.

2. 'Hoe beïnvloedt de kennis, motivatie en mogelijkheden van bedrijfsleiders het HRM in KMO's?'

Voor ik de empirische resultaten voor deze tweede deelvraag toelicht, zal ik eerst nog eens de AMO-theorie uit de literatuurstudie kort toelichten. De theorie focust op het 'kunnen', de motivatie en mogelijkheden van KMO-bedrijfsleiders/-managers en de mate waarin deze hun HR-performantie kunnen voorspellen. De essentiële voorwaarde voor een effectief personeelsbeleid is de juiste kennis en kunde van de bedrijfsleider. Vervolgens zal ik de empirische resultaten voor deze elementen samenvatten, beginnend met de HR-gerelateerde competenties en expertise of met andere woorden de *ability* van de KMO-bedrijfsleiders.

ABILITY, de HR-gerelateerde competenties en expertise

Om de kennis van de respondenten op vlak van personeelsbeleid proberen te achterhalen, werd de volgende vraag gesteld: "Hebt u het gevoel dat u genoeg kennis hebt om HR-taken uit te voeren?". De meeste antwoorden van respondenten waren vergelijkbaar met onderstaande quotes:

"Van de wettelijke en technische kant van het personeelsbeleid heb ik geen verstand, maar dit vind ik ook niet dat hoeft want dat wordt door andere mensen gedaan (zijn vrouw en de bureau). Met de werknemers communiceren en bespreken kan ik wel door de nodige praktijkervaring die ik heb opgedaan." (Gerrit, zaakvoerder van een KMO gespecialiseerd in toiletverhuur)

"Ja, voor de zaken die ik belangrijk vind. Ik heb te weinig kennis voor de andere zaken zoals profielen van mensen opstellen, bonussystemen uitwerken enzovoort. Maar ik leer veel van mensen die op dezelfde golflengte zitten als mij qua personeelsbeleid. Het klinkt misschien arrogant als ik zeg dat ik genoeg kennis heb, maar ik weet waar de klepel hangt. Zo zal ik het maar zeggen. Dit vind ik belangrijk, ik kan altijd nog veel leren want het is geen schoolse of theoretische vorming. Dat niet,

nee. Input van mensen met ervaring dat wel.” (Thomas, Operational Director van een glasverwerkingsbedrijf)

De meerderheid gelooft dus dat ze genoeg mensenkennis hebben, maar niet genoeg of geen technische of wettelijke HR-kennis. Personeelsgerelateerde ervaring vinden de KMO-bedrijfsleiders in het algemeen dan ook belangrijker. Ze vinden van zichzelf dat ze genoeg kennis hebben voor de HR-taken die zij belangrijk achten. Dit is echter vaak niet gebaseerd op een theoretische vorming, maar op mensenkennis. De focus op HRM ervaring bij bedrijfsleiders valt op wanneer we kijken naar het aantal respondenten die effectief een HR-opleiding achter de rug heeft, namelijk drie van de dertien KMO-bedrijfsleiders. De meerderheid geeft dan ook aan dat ze nooit een personeelsgerelateerde cursus gevolgd hebben. Het geloof van de respondenten in het letterlijk toepassen van managementboeken ligt namelijk laag. Ze vinden dat het personeelsbeleid zichzelf moet uitwijzen op vlak van wat er wel of niet functioneert binnen het bedrijf. Volgens sommige KMO-bedrijfsleiders komt dit neer op een gezond boerenverstand, openheid en leren uit fouten. De expertise en attitudes van de KMO-bedrijfsleider bepalen dus mee welke HR-praktijken er worden geïmplementeerd, hoe deze in de praktijk worden aangepakt en de mate waarin ze hierbij betrokken zijn. De implementatie en aanpak van bepaalde HR-praktijken is dus afhankelijk van het belang dat bedrijfsleiders hechten aan mensenkennis versus technische HR-competenties en de mate waarin ze zich betrekken in bepaalde praktijken. Zo zijn verschillende respondenten belangrijke actoren in de selectie en bepalen dus grotendeels de instroom van werknemers. Nochtans gebeurt de beslissing tot aanwerving vaak op buikgevoel en mensenkennis, zoals eerder vermeld. Meestal werd er geen opleiding gevolgd door de bedrijfsleiders. Bijgevolg bepaalt zijn expertise, in de vorm van HR-gerelateerde ervaring, de aanpak van het selectieproces en dus ook het resultaat. Onderstaande quote komt van een respondent die wel een masterdiploma in HRM heeft behaald:

“Ik denk wel dat ik genoeg HR kennis heb, want ik heb twee jaar geleden nog een HRM-master gedaan. Dat was gespreid over het academiejaar en heel intensief dus ik heb wel het gevoel dat ik daar wat technische zaken heb bijgeleerd die ik nu ook hier kan toepassen op verschillende vlakken. Ik ben nu dertig jaar aan het werk waardoor je ook wel wat mensenkennis krijgt, wat niet wil zeggen dat je er nooit naast kunt zitten want het is geen exacte wetenschap. Ik zou het eerder ervaring dan kennis noemen.” (Katrien, Operational Director van een KMO gespecialiseerd in de verkoop van boeken)

Zelfs deze respondent vindt ervaring het juiste woord om haar kennis in het personeelsbeleid te omschrijven. Dit wijst nogmaals op het belang dat KMO-bedrijfsleiders hechten aan ervaring en mensenkennis. De nadruk op de HR-gerelateerde ervaring en het psychologische element van het personeelsbeleid vind je ook terug in de tips van respondenten voor collega-bedrijfsleiders. Op het einde van elk interview vroeg ik namelijk steeds of ze nog tips hadden voor KMO-bedrijfsleiders in het algemeen. Sommigen deden de aanbeveling om een onderscheid te maken tussen het technische luik van het personeelsbeleid en het luik van omgaan met mensen en het ondersteunen van het beleid. Het eerste luik kan namelijk door iedereen geleerd worden terwijl het tweede luik veel moeilijker is om te realiseren. Bijgevolg luidt het advies: werk aan het op een psychologische manier

omgaan met mensen en probeer ze in te schatten want hier kan je je in onderscheiden. Een vertrouwenspersoon zijn voor mensen is belangrijker dan het hebben van technische HR-kennis.

Ook op de vraag of de respondenten een voorbeeld konden geven van wanneer ze HR-gerelateerde kennis mistten dan ging dit meestal over technische kennis in verband met pensioenen, ontslagregelingen, wetgeving enzovoort. Bijna altijd gingen ze dan ten raad bij het sociaal secretariaat of indien mogelijk bij een familielid, interne HR-verantwoordelijke, mensen met HR-ervaring uit hun netwerk of externe coaches gespecialiseerd in het personeelsbeleid. Ze vinden het dan ook belangrijk dat ze kunnen terugvallen op een betrouwbaar netwerk wanneer ze zelf bepaalde HR-zaken niet weten. Dit zijn vaak mensen met ervaring of met een gelijkaardigde HR aanpak: ex-collega's, interne mensen, privé-kennissen etc.

"Euhm, ik laat mij altijd bijstaan door het sociaal secretariaat. Ikzelf heb daar veel te weinig kennis over, over de wetgeving en over hoe alles juist in elkaar zit. Ik heb wel altijd mijn telefoon op zak dus wanneer iemand een vraag heeft dan zoek ik dit even op of bel ik naar het sociaal secretariaat. Ik probeer iedereen altijd meteen van een antwoord te voorzien." (Rik, zaakvoerder van een dierentuin)

"Ik heb een beperkte kennis, zeker van de wettelijke aspecten maar daar bel ik voor naar het sociaal secretariaat of naar onze persoon die de loonadministratie intern doet. Het helpt dat je weet dat je op iemand kunt terugvallen die je kan helpen als je iets niet weet. De wetgeving verandert ook constant hé dus dat is niet bij te houden." (Jan, Operations Director van een KMO gespecialiseerd in het plaatsen van zonnepanelen)

MOTIVATION, de motivatie in verband met het personeelsbeleid

Ik heb getracht de HR-gerelateerde motivatie van respondenten te toetsen aan de hand van twee vragen. Ik begon met: "Vindt u het goed dat u bij HR-taken betrokken bent?".

"Ja, natuurlijk want de juiste mensen laten instromen is de basis van ons succes. Daarom zie ik de mensen zelf graag: persoonlijkheid, potentieel, ..." (Bas, zaakvoerder van een tegelbedrijf)

"Ja, maar dat is logisch hé. Het zit bij alle drie in onze genen om hier boven op te zitten en het niet te delegeren. Het is redelijk gevarieerd en uiteindelijk: het is een onderdeel van zaakvoerder zijn." (Jolien, Account Director van een communicatiebureau)

Alle respondenten voorzien me meteen van een positief antwoord. Dit betekent dat ze het dus belangrijk vinden om betrokken te zijn in het personeelsbeleid van de onderneming. De *follow up question* polste dan naar de reden waarom ze ervoor gekozen hebben om zich bezig te houden met het personeelsbeleid. Ze geven verschillende redenen aan waarom ze het belangrijk vinden om in dit beleidsaspect betrokken te blijven.

Als eerste willen ze betrokken zijn bij het personeelsbeleid omdat ze op deze manier op de hoogte blijven van wat er binnen het bedrijf speelt. De meerderheid van de respondenten vermeldde hierbij dat het voor hen nooit een keuze is geweest, maar organisch zo gegroeid is vanuit de organisatie. De respondenten vinden hun KMO vaak te klein om een HR-specialist aan te nemen en hier dus iemand *full time* op te zetten. Vele KMO-bedrijfsleiders zien zichzelf dan ook genoodzaakt om het personeelsbeleid op zich te nemen omdat het te kostenintensief zou zijn om hier een extra werknemer voor aan te nemen. Deze respondenten beschouwen HRM dus vaak als *part of the job* als KMO-bedrijfsleider. Vaak doen ze het ook niet graag:

"Vooral om een beter gevoel te hebben bij de mensen en te weten wat er zoal omgaat in het bedrijf. Het is wel fijn om met het personeel bezig te zijn, maar het beleid op zich doe ik echt niet graag... Ik zou nooit een HR-manager kunnen zijn. Ik heb wel ingezien hoe belangrijk het is maar daarom betekent het nog niet dat ik het graag doe." (Mathias, zaakvoerder van een IT-onderneming)

Sommige KMO-bedrijfsleiders beschouwen HRM als een verplichting en beleven er bijgevolg geen plezier aan, wat wijst op **amotivatie**. De intentie bij deze bedrijfsleiders om aan de slag te gaan met het personeelsbeleid van de onderneming is nauwelijks aanwezig.

Als tweede reden voor de betrokkenheid van KMO-bedrijfsleiders in HRM werd aangegeven dat ze het belangrijk vinden om hun stempel te kunnen drukken op het personeelsbeleid en een bepaalde sfeer en cultuur kunnen realiseren. Dit vertegenwoordigt de prioriteiten die ze stellen in het gevoerde personeelsbeleid en de verhoogde motivatie om zich hiervoor in te zetten. Vervolgens zal ik enkele voorbeelden geven van prioriteiten van respondenten en hun motivatie om zich hiervoor in te zetten. Zo gaf een respondent aan dat mensen de belangrijkste schakel zijn in een organisatie want zonder een goed team kom je nergens. Deze respondent was dan ook gemotiveerd om haar medewerkers tevreden te houden en implementeerde HR-praktijken zoals flexibele werkuren en moderne verloningsvormen om in te spelen op de hedendaagse verwachtingspatronen van werknemers. Andere respondenten focussen op strategie en doelstellingen in plaats van op het operationele zoals loonadministratie en dagdagelijkse samenwerking. Bij de uitwerking van de vorige deelvraag viel op dat KMO-bedrijfsleiders voornamelijk lange termijn doelstellingen verwerken in hun visies. Ze zijn duidelijk meer gemotiveerd om deze strategie te bewerkstelligen en vinden minder motivatie voor het uitvoeren van operationele taken want deze delegeren ze vaak in de praktijk. Daarnaast zijn respondenten ook graag betrokken in het personeelsbeleid omdat ze op deze manier een vertrouwenspersoon kunnen zijn voor hun medewerkers:

"Ja zeker. Het voordeel is dat je al het personeel kent en ze dus gemakkelijk een babbeltje komen slaan en het nadeel is dat je elke maand moet zien dat alles qua lonen enzovoort op tijd buiten is. Vandaag moet ik bijvoorbeeld nog de doorgegeven lonen van het sociaal secretariaat nakijken om te zien of de uren kloppen, overuren, verlofdagen, ... Iets wat ik liever niet zou doen is al het werk dat erbij komt kijken als er bijvoorbeeld iemand op brugpensioen gaat. Wanneer je hen niet vervangt door iemand in de plaats aan te nemen dan krijg je boetes enzovoort. Dit zijn naar mijn mening

regels en wetten die niet nodig zijn.” (Marina, meewerkend echtgenote in het sanitairbedrijf van haar man)

Deze respondent geeft dus voorrang aan communicatie en goede relaties met de medewerkers terwijl ze niet zo gemotiveerd is om de HR-processen en administratie in orde te brengen. Dit zie je ook terug onder de vorige deelvraag waarbij verschillende KMO's gekenmerkt worden door een lage graad van formaliteit, wat wijst op andere prioriteiten zoals directe feedback. Respondenten zijn dan vaak ook gemotiveerd om snel te communiceren en te interreageren met werknemers omdat ze hier meer belang aan hechten. Naast directe en open communicatie wordt er in verschillende bevroegde KMO's voorrang gegeven aan werving en selectie:

"Natuurlijk is het belangrijk dat ik betrokken ben in het personeelsbeleid want zo kan ik ervoor zorgen dat de juiste mensen blijven instromen en dit is de basis van ons succes. Soms doen wij beroep op een interimkantoor voor specifieke functies, maar dan stellen we altijd vast dat de mensen die zij laten doorstromen naar mij nooit de juiste mensen zijn. Daarom zie ik de mensen zelf graag: persoonlijkheid, potentieel, ... Het is de grootste uitdaging om voor de komende jaren een systeem te vinden zodat we op dezelfde manier blijven selecteren want de instroom van foute mensen kan de balans binnen een bedrijf helemaal kapot maken.” (Bas, zaakvoerder van een tegelbedrijf)

Bovenstaande quote reflecteert de prioriteit van de KMO-bedrijfsleider, namelijk het vinden van het juiste personeel. Hij is dan ook gemotiveerd om de geschikte personen te laten instromen. Dit is volgens hem de basis van zijn succesvolle onderneming. Andere respondenten die ook veel tijd vrijmaken voor het selecteren van de juiste kandidaten geven aan dat ze gemotiveerd worden om hierin betrokken te blijven omdat het belangrijk, leuk en leerrijk is om met het personeel bezig te zijn.

Voorgaande respondenten zien het belang in om bij HRM betrokken te zijn omdat ze zo hun stempel kunnen drukken op bepaalde HR-praktijken waar ze belang aan hechten. Ze geven prioriteit aan deze zaken en zijn bereid om hier tijd in te investeren, wat wijst op een hogere motivatie om zich hiervoor in te zetten. Deze motivatie komt dus partieel uit eigen belang, want HRM sluit in deze gevallen nauw aan bij de waarden en visie van de KMO-bedrijfsleider. Dit wijst op **extrinsieke motivatie**. Deze KMO-bedrijfsleiders zijn meer gemotiveerd om een goed personeelsbeleid te realiseren dan bij amotivatie, maar doen dit nog niet in volle overtuiging. Er zijn namelijk maar enkele respondenten die zich betrekken in het personeelsbeleid van de onderneming omdat ze het werkelijk graag doen en hier voldoening uit krijgen. Dit wijst op een **intrinsieke motivatie** om het personeelsbeleid in goede banen te leiden. Deze bedrijfsleiders zijn extreem gemotiveerd om zich in te zetten voor HRM. Uit de antwoorden van de respondenten is er echter niet altijd een onderscheid te maken tussen de verschillende soorten motivaties, maar komen ze tegelijk voor bij respondenten.

OPPORTUNITY, de HR-gerelateerde tijdsbesteding

In mijn onderzoek wordt *opportunity* uit de AMO-theorie geoperationaliseerd door te vragen of de respondent naar zijn gevoel genoeg tijd heeft om zich bezig te houden met HR-gerelateerde zaken. Uit de antwoorden is gebleken dat ongeveer de helft van de respondenten vindt van wel en de andere helft van niet. Verschillende respondenten geven aan dat je tijd moet vrijmaken voor je personeelsbeleid en als prioriteit moet stellen wanneer het nodig is:

"Je moet er tijd voor maken want de job die ik doe daar kun je dag en nacht mee bezig zijn, dat is nooit gedaan. Bijvoorbeeld nu ben ik de selectie aan het doen voor twee functies en dan probeer je je andere taken even on hold te zetten of door te geven om zeker te zijn dat ze gedaan worden. Het is zo belangrijk dat je hier wel tijd voor moet vrijmaken. Selectie is voor mij heel belangrijk dus hier maak ik tijd voor, maar evaluatiegesprekken ofzo schiet er vaak wel over." (Jan, Operations Director van een KMO gespecialiseerd in het plaatsen van zonnepanelen)

In bovenstaande quote vind je ook weer de link terug tussen de waarden van de bedrijfsleider en het gevoerde personeelsbeleid. Deze KMO-bedrijfsleider hecht veel belang aan selectie want hij zoekt steeds de complementariteit in zijn team, maar evaluatiegesprekken vindt hij bijvoorbeeld minder belangrijk. De tijdsbesteding van de respondent aan deze HR-praktijken is dus zeer afhankelijk van het belang dat hij aan ze toekent. Zo besteedt een respondent tot zelfs 60% van zijn tijd aan het aanwerven en afspraken maken met werkkrachten. Hij legt de nadruk op selectie en investeert hier veel tijd in omdat hij deze HR-praktijk belangrijk vindt. Een andere respondent houdt zich dagelijks bezig met HR. Hij heeft zich ingekocht in een KMO zeven maanden geleden en is sindsdien de organisatie aan het veranderen. Qua personeelsbeleid zorgt hij ervoor dat de competenties van de mensen kloppen met het idee waar ze naartoe willen als bedrijf. Hij kijkt in het huidige personeelsbestand wie de juiste competenties en ingesteldheid heeft om mee te gaan in dit traject en wie niet. Hij houdt zich bezig met het strategische aspect van HRM en niet met het dagdagelijkse. Uit bovenstaande voorbeelden kunnen we dus afleiden dat de tijdsbesteding van de KMO-bedrijfsleider aan bepaalde HR-praktijken sterk afhankelijk is van zijn waarden en visie. Ook wanneer ik respondenten vroeg naar wat ze meer of anders zouden doen wanneer er extra tijd zou vrijkomen, was dit verbonden aan hun waarden:

"Ik zou deze tijd niet besteden aan de theoretische dingen bv procedures uitschrijven, maar eerder aan communicatie met de mensen. Ik ga 'smorgens wel altijd bij iedereen langs om eens een babbeltje te slaan en goedendag te zeggen, maar dan zou ik nog meer belangstelling kunnen tonen." (Jef, General Manager in de waterontkalkingssector)

De meeste respondenten zouden van deze gelegenheid gebruik maken om meer te communiceren met de medewerkers en het aantal teamactiviteiten op te drijven. Ook hier merk je weer de prioriteiten en waarden van de KMO-bedrijfsleiders in terug. Ze zullen de vrijgekomen tijd benutten door zich in te zetten voor HR-praktijken die zij belangrijk vinden. Bovenstaande respondent zou

bijvoorbeeld meer communiceren met zijn werknemers in plaats van personeelsgerelateerde procedures uit te schrijven.

Verschillende respondenten investeren veel tijd in hun personeelsbeleid. Nochtans geven andere KMO-bedrijfsleiders dan weer aan dat ze eigenlijk niet genoeg tijd vrijmaken voor hun personeelsbeleid. Hier werden verschillende redenen voor aangehaald in de interviews:

"Als het moest dan zou ik er meer tijd aan kunnen spenderen, maar momenteel spendeer ik aan HR niet zo veel tijd omdat we mensen hebben waarvan ik verwacht dat zij dat doen. Ook is dit mijn sterkste kant niet, ik heb eerder een technische en wetenschappelijke achtergrond. Ik zou niet zeggen dat ik er te weinig tijd voor heb, misschien wel niet genoeg voor vrijmaak." (Jef, General Manager in de waterontkalkingssector)

De lagere tijdsbesteding aan het personeelsbeleid, verantwoordde de respondent door het feit dat hij zichzelf niet als de juiste persoon beschouwde voor de uitvoering van het personeelsbeleid binnen het bedrijf. Hij valt vaak terug op werknemers om deze zaken te regelen en besteedt dus zelf weinig tijd aan het personeelsbeleid. Een volgende reden voor het feit dat KMO-bedrijfsleiders ervoor kiezen om weinig tijd te besteden aan HRM, wordt beschreven in onderstaande quote:

"Nee, eigenlijk niet. Dat vind ik niet. Ik ben nu alleen op maandag hier en dan ben ik vooral met het personeel bezig. Voor de rest van de week is het business as usual: van hier naar daar, klanten, nieuwe dingen, ... Maar ik vind dat dit zo wil moeten kunnen. Het zou verkeerd zijn als ik hier half of full time mee bezig moest zijn want dan zijn mijn mensen niet autonoom bezig of kunnen ze hun ding niet doen." (Danny, Managing Director van een KMO gespecialiseerd in het geven van personeelsadvies)

Wanneer respondenten weinig tijd investeerden in het personeelsbeleid dan werd hier vaak bijvermeld dat dit komt omdat er niets misloopt binnen HRM en werknemers autonoom kunnen werken. Respondenten vinden het dan ook niet nodig om tijd hieraan te besteden wanneer de vlotte samenwerking vanzelfsprekend is. In dit geval wordt de lage betrokkenheid bij het personeelsbeleid gezien als een goed teken door de bedrijfsleiders.

Als laatste hebben bedrijfsleiders nog verantwoordelijkheden op andere beleidsaspecten waar ze vaak voorrang aan verlenen. Om de werkelijke agenda en HR-gerelateerde tijdsbesteding van de respondent te achterhalen, werd er in het begin van de interviews gevraagd wat de voornaamste verantwoordelijkheden van de KMO-bedrijfsleiders zijn:

"In een kleine onderneming moet je natuurlijk veel verschillende dingen doen. Als eerste doe ik nog altijd de verkoop/sales dus dat wil zeggen dat ik nog steeds voor de helft van de tijd in mijn auto zit en klanten bezoek dus dat blijft voor mij nog altijd belangrijk. [...] Voor de rest doe ik alles wat betrekking heeft op het financiële: bank, auto's leasen, lonen uitbetalen en alles wat met

administratie en HR te maken heeft. Het is dus gevarieerd werk wat wel leuk is.” (Tom, zaakvoerder in de elektronica-sector)

“Ik ben account director dus ik ben dan verantwoordelijk voor mijn account managers. Wij staan ook in direct contact met de klanten dus wij gaan briefings ophalen, presentaties doen, de opvolging van projecten, ... Dus naast account director wat een fulltime job is, neem ik ook het financiële en accounting gedeelte op mijn rekening wat zorgt voor een goedgevulde agenda.” (Jolien, Account Director van een communicatiebureau)

De meeste respondenten beschrijven een uitgebreid takenpakket en goed gevulde agenda. Vaak wordt HRM niet vermeld als één van de voornaamste verantwoordelijkheden bij de geïnterviewde KMO-bedrijfsleiders, maar moet ik vragen naar hun activiteiten op vlak van het personeelsbeleid. Je merkt ook in de quotes dat personeelsgerelateerde zaken vaak niet tot de essentie van hun functies behoren, maar eerder gezien worden als iets extra dat bovenop hun dagelijkse agenda komt. Dit kan dus een verklaring zijn voor de lage hoeveelheid aan tijd die KMO-bedrijfsleiders besteden aan het personeelsbeleid: ze zetten andere beleidsaspecten zoals finance en sales vaak prioritair in hun agenda.

Hoofdstuk IV: Conclusies

In de empirische resultaten zijn er bepaalde zaken terug te vinden die overeenstemmen met resultaten uit de literatuurstudie. Hieronder volgt een samenvatting van deze gelijkenissen, maar ook van de verschillen op vlak van de rol die de KMO-bedrijfsleider speelt in het personeelsbeleid. Als eerste worden de gelijkenissen en verschillen op vlak van formalisatie, implementatie en uitvoering van HR-praktijken besproken als antwoord op de eerste deelvraag: 'Hoe beïnvloeden KMO-bedrijfsleiders de formalisatie, implementatie en uitvoering van de verschillende HR-praktijken binnen het personeelsbeleid?'.

Als eerste heb ik de visies van de bevroegde KMO-bedrijfsleiders overlopen om zo hun standpunten ten opzichte van een goed personeelsbeleid in de verf te zetten. De respondenten vermeldden openheid en communicatie, werknemerstevredenheid, de lange termijn visie van het bedrijf, autonomie, respect, opleiding en transparantie als onderdelen van hun **HR-visie**. Daarnaast werden duidelijkheid, beheersbaarheid en controle verschillende keren aangehaald in interviews als cruciale elementen van een goed personeelsbeleid. Bedrijfsleiders vinden het belangrijk dat werknemers weten welke regels er zijn en wat ze kunnen verwachten. Deze waarde vertaalt zich in de praktijk door bijvoorbeeld controles uit te voeren bij thuiswerkers. Nu de HR-visies kort samengevat zijn en er een voorbeeld is gegeven van een omzetting van deze waarden naar de praktijk, zal ik verder gaan met een aantal HR-praktijken waarvoor de bedrijfsleiders zich inzetten.

Ik ben begonnen met de invloed van de KMO-bedrijfsleider op de **implementatie** van bepaalde HR-praktijken. Hieruit bleek dat de professionalisering die verschillende KMO's doormaken, namelijk het implementeren van een nieuw HR-systeem of aanpak, een combinatie is van het tegemoetkomen van hedendaagse uitdagingen en de HR-visie van de bedrijfsleider. Dit komt overeen met de gevonden literatuur die claimt dat KMO's eerder reactieve HR-strategieën toepassen dan proactieve (Innes & Wiesner, 2012). De uitdagingen en huidige trends zorgen ervoor dat de nood voor de implementatie van een nieuwe HR aanpak of meer professionele HR-praktijken wordt opgemerkt door de KMO-bedrijfsleider, maar de invulling hiervan kiest hij zelf op basis van zijn visie en waarden. De visie van de bedrijfsleider had dus een duidelijke invloed op welke HR-praktijken men implementeerde in de KMO.

Bovenstaand verband werd ook opgemerkt in bestaande onderzoeken (Delmotte et al., 2001a). Deze studie toonde aan dat de visie van de bedrijfsleider een invloed had op het personeelsbeleid binnen de onderzochte KMO's, namelijk op haar natuur, complexiteit, diversiteit en formaliseerbaarheid. Kleine en middelgrote ondernemingen zijn dus inderdaad vaak afhankelijk van de persoonlijkheid van de bedrijfsleiders. Het bedrijf vormt dan het spiegelbeeld van de persoon als bedrijfsleider omdat hij hier zijn stempel op drukt. Het implementeren van bepaalde HR-praktijken is dus afhankelijk van de waarde die de KMO-bedrijfsleider hieraan hecht. De invloed van de visie van respondenten op het personeelsbeleid viel vooral op tijdens het interview met de bedrijfsleider van de KMO gespecialiseerd in het geven van personeelsadvies. Hij heeft sinds kort een nieuwe HR aanpak geïntroduceerd op basis van de waarden waarin hij zelf sterk gelooft.

Vervolgens heb ik de rol die de KMO-bedrijfsleider speelt in de **formalisatie** van de bevroegde ondernemingen besproken. Een meerderheid van de respondenten was pro-formalisatie. Toch zijn er maar vier bedrijven die deze hoge formalisatie effectief realiseren binnen het personeelsbeleid. Zij hebben ervoor gekozen om bepaalde HR-praktijken zoals opleidingsplannen, functiekaarten en rollen neer te schrijven in het streven naar meer professionaliteit en een stabiel kader waar de werknemers op kunnen terugvallen. Deze evolutie naar formaliteit vertegenwoordigt dus de visie van de bedrijfsleider, namelijk het belang van duidelijkheid en beheersbaarheid. Verschillende respondenten waren pro-formalisatie, maar kregen dit niet gerealiseerd binnen hun KMO. Hiervoor kunnen verschillende redenen teruggevonden worden in de interviews. Zo geeft men aan dat de structuur van het bedrijf het niet toelaat bepaalde zaken in verband met het personeelsbeleid neer te schrijven, bijvoorbeeld in de KMO met rollen in plaats van functies. Deze structuur zorgt ervoor dat er geen organigram kan opgesteld worden want dit zou eerder voor meer onduidelijkheid zorgen. Daarnaast merkte je dat bedrijfsleiders vaak andere prioriteiten stellen dan administratie. De urgentie van andere beleidsaspecten staat het formalisatieproces van het personeelsbeleid in de onderneming vaak in de weg. Voorgaande respondenten zijn pro-formalisatie en zien dus het belang ervan in terwijl andere respondenten net geen voorstander zijn van formalisatie. Zij geloven meer in open en directe communicatie in plaats van formele gesprekken en administratie. Dit bewijst nogmaals dat kleine en middelgrote ondernemingen inderdaad vaak afhankelijk zijn van de persoonlijkheid en visie van de bedrijfsleider.

De meeste respondenten verklaarden dat er weinig of zelfs geen HR-praktijken zijn neergeschreven in hun onderneming. In KMO's met een matige tot hoge formalisatie bleken de respondenten net wel veel betrokken te zijn in selectie, evaluatie, opleiding en participatie terwijl ze bij geen tot weinig formalisatie maar betrokken zijn in één of twee domeinen die ze zelf belangrijk vinden. Dus ze zijn net minder betrokken bij een lage formalisatie. Dit is in contrast met de stelling uit de literatuurstudie dat er een inverse relatie bestaat tussen de mate van betrokkenheid van de KMO-bedrijfsleider en de toegepaste formalisatie (Singh & Vohra, 2009). Wat wel opvalt is dat bij weinig formele bedrijven deze vier domeinen niet consistent gebruikt worden. Vaak gebeuren er enkel de verplichte opleidingen, geen of weinig evaluatiegesprekken en heerst er een lage werknemersparticipatie. Terwijl in formele KMO's juist wel alle vier de domeinen regelmatig worden toegepast. Een mogelijke reden hiervoor kan zijn dat de bedrijfsleider selectie, evaluatie, opleiding en werknemersbetrokkenheid belangrijk vindt en daarom graag deelneemt in de beslissingsprocessen hierrond. Dit wijst dus op een positieve invloed van de bedrijfsleider en zijn betrokkenheid in formele KMO's.

Daarnaast bleek de rol die de KMO-bedrijfsleider speelt in de **uitvoering** van het personeelsbeleid niet altijd éénduidig te bepalen. In het algemeen speelt hij een rol in het strategische aspect en niet bij operationeel HRM. Zaken zoals loonadministratie, contracten in orde brengen en ontslagen regelen worden vaak uitbesteed aan anderen terwijl de bedrijfsleider zichzelf verdiept in de toekomstplannen en dus dit aspect als prioriteit stelt. Deze waarneming is ongetwijfeld gerelateerd aan het feit dat bedrijfsleiders in hun HR-visie ook vaak de nadruk leggen op het strategische perspectief van het personeelsbeleid. Ze vinden het belangrijk dat de competenties van de

medewerkers overeenstemmen met de doelstellingen van het bedrijf. Hierdoor nemen ze dit strategische HR-aspect voor hun rekening in plaats van het te delegeren. Als laatste heb ik de betrokkenheid van de respondenten getoetst op vier gebieden, namelijk: werving en selectie, opleiding, evaluatie en werknemersparticipatie.

De betrokkenheid van de KMO-bedrijfsleiders bij selecties is afhankelijk van de waarde die ze aan deze activiteit hechten. Verschillende respondenten zijn bijgevolg in hoge mate betrokken in het rekruteringsproces omdat ze het belangrijk vinden dat de juiste mensen op de juiste plaats terecht komen binnen het bedrijf. Deze respondenten nemen ook vaak de uiteindelijke beslissing tot aanwerving wat maakt dat ze toch een belangrijke actor zijn in het selectieproces. Dit maakt het relevant om te weten hoe deze bedrijfsleiders de keuze tot aanwerving maken. Meestal gebeurt dit nog op basis van het buikgevoel van de respondent tijdens het sollicitatiegesprek wat het gehele proces subjectief maakt en nogmaals afhankelijk van de bedrijfsleider en zijn persoonlijke waarden. Dit bevestigt de onderzoeksresultaten van Alexandros en collega's uit 2016, namelijk dat KMO's in het algemeen geen HR-departementen hebben en de grote beslissingen worden gemaakt door de bedrijfsleider. Zelfs wanneer er wel HR-specialisten tewerkgesteld zijn dan is het vaak nog steeds de manager die de leiding heeft over HRM. Hier zien we dit dus duidelijk op gebied van selectie. Bovenstaande bedrijfsleiders zijn eerder een uitzondering want in de meeste gevallen kon hun betrokkenheid in het selectieproces eerder laag tot gemiddeld genoemd worden. Aanwervingsprocessen verliepen vaak gelijkaardig in deze KMO's, bedrijfsleiders werden enkel betrokken in het laatste gesprek en maakten de beslissing tot aanwerving in samenspraak met anderen. In een minderheid van de gevallen zijn de respondenten niet of minimaal betrokken bij selectieprocessen. Deze bedrijven werkten vooral met arbeiders en kozen ervoor om deze selectie over te laten aan een medewerker of een interimkantoor omdat volgens hen de mentaliteit en voorwaarden van arbeiders helemaal anders zijn dan deze van bedienden.

Uit de verzamelde gegevens bleek dat respondenten in hoge mate betrokken waren bij opleidingen van werknemers. Elke respondent was namelijk betrokken bij beslissingen over coaching en training. In sommige KMO's geloven de bedrijfsleiders sterk in de kracht van opleiding waardoor dit ook geïntegreerd werd in de aanpak van deze HR-praktijk. De meeste werknemers kregen dan een budget waarmee ze jaarlijks externe opleidingen naar keuze mee mogen volgen, naast de bestaande interne training en coaching. In zo'n geval gebeurden er opvallend meer cursussen en seminars dan in de andere bevroegde KMO's. De visies van deze respondenten omvatten autonomie en dat zag je ook duidelijk terug in hun HR aanpak voor opleidingen. In deze ondernemingen moest de werknemer zelf voorstellen doen voor cursussen die ze wilden volgen. Vaak gebeurden er op deze manier niet veel opleidingen omdat de werknemers hier niet zelf over durfden onderhandelen. Het standpunt en de visie van de bedrijfsleider op vlak van opleidingen heeft dus duidelijk een invloed op de aanpak van deze HR-praktijk en bijgevolg ook op de hoeveelheid opleidingen die er gevolgd werden in de KMO's.

De meeste respondenten verklaarden echter dat enkel de verplichte opleidingen voor de desbetreffende sector vaak gebeurden en dat er voor de rest weinig training plaatsvond. Dit

samengenomen met het feit dat er in de helft van de bevroegde KMO's geen evaluatiegesprekken gehouden worden, bewijzen de resultaten van Innes en Wiesner (2012) dat er een tekort aan training en prestatie-opvolging is in KMO's. Meestal wordt er aan nieuwe werkrachten wel een interne opleiding gegeven om zich in te werken. Dit komt overeen met bestaande onderzoeksresultaten, namelijk dat training vaak informeel gebeurt door de KMO-bedrijfsleider/-manager en wordt gelimiteerd door activiteiten zoals bedrijfs- en taakoriëntatie, jobvaardigheden en praktijkkennis (Lyons & Mattare, 2011).

Vaak wordt dagdagelijkse feedback aan de werknemers belangrijker geacht door de KMO-bedrijfsleiders dan formele evaluatiegesprekken. Ook hier merk je weer de invloed van zijn prioriteiten op het gevoerde personeelsbeleid: wanneer de respondent open en directe communicatie belangrijk vindt dan zal hij eerder meteen feedback geven in plaats van een formeel evaluatiegesprek te voeren. Ongeveer de helft van de respondenten geloofde bijgevolg niet in deze formele en vaak jaarlijkse evaluatiegesprekken en voerden ze ook niet. Een uitzondering was de KMO gespecialiseerd in het geven van personeelsadvies: zij kozen voor persoonlijke opvolgingstrajecten die evaluatiegesprekken overbodig maakten. De andere helft respondenten zag dan weer net wel het voordeel van zo'n gesprek in. Ze beseften dan ook dat werknemers het belangrijk vinden dat ze hun inbreng kunnen geven en de kans krijgen om hun ideeën en verwachtingen te kunnen bespreken.

Werknemersparticipatie bestaat uit de betrokkenheid bij belangrijke beslissingen, maar ook uit de mate waarin KMO-bedrijfsleiders bepaalde taken kunnen delegeren en hoeveel verantwoordelijkheid medewerkers krijgen binnen een organisatie. Op beide aspecten scoren de bevroegde KMO's slecht. Verschillende respondenten gaven aan dat het vaak onmogelijk is om iedereen te betrekken bij bepaalde beslissingen. Naar hun mening is het niet praktisch om over elke optie te stemmen met alle medewerkers. Dit proces duurt te lang en sommigen weten niet waarover de beslissing juist gaat. Daarnaast ligt de eindverantwoordelijkheid van de beslissing bij de bedrijfsleider waardoor hij de meningen van anderen wel kan vragen, maar toch de uiteindelijke keuze zelf zal moeten maken. Door dit verantwoordelijkheidsgevoel zal de bedrijfsleider deze materie niet delegeren. Deze resultaten werden ook teruggevonden in het onderzoek van Delmotte en collega's uit 2001 waaruit bleek dat de bedrijfsleider vaak deelnam in het productieproces, meer dan dat hij zich bezighield met managementtaken. Meestal was deze multifunctionele KMO-bedrijfsleider ook meteen bedrijfseigenaar. Hij werkte dus mee aan de operationele taken, maar was tegelijkertijd verantwoordelijk voor de bedrijfsprestaties. Het delegeren van taken naar ondergeschikten werd steeds moeilijker door dit verantwoordelijkheidsgevoel. Hij verwachtte dan ook dat zijn personeel zelfstandig kon werken zonder al te veel van zijn eigen verantwoordelijkheden te moeten afstaan (Delmotte et al., 2001a). Dit wordt dus teruggevonden in de verzamelde empirische data.

De tweede deelvraag luidde: 'Hoe beïnvloedt de kennis, motivatie en mogelijkheden van bedrijfsleiders het HRM in KMO's?'. De gevonden resultaten zijn moeilijk te vergelijken met bestaande literatuur omdat deze zeer beperkt is. Bestaande onderzoeken tonen enkel aan dat een geslaagd personeelsbeleid alleen maar kan gerealiseerd worden door getrainde en competente

managers (Gilbert et al., 2011; Renwick, 2003). Een voorbeeld hiervan is het onderzoek van Kroon en collega's (2013) waarvan de resultaten aantonen dat de KMO-manager en/of -bedrijfsleider beslist welke HPWP er worden geïntroduceerd binnen het personeelsbeleid en welke niet (Kroon et al., 2013) wat een nadruk legt op zijn expertise en attitudes. Voor de conclusie betreffende de tweede deelvraag zal ik dus enkel focussen op de verzamelde empirische data.

Om de **kennis** van de respondenten op vlak van het personeelsbeleid te proberen achterhalen, werd de volgende vraag gesteld: "Hebt u het gevoel dat u genoeg kennis heeft om HR-taken uit te voeren?". De meerderheid gelooft dat ze genoeg mensenkennis hebben, maar niet genoeg of geen technische en wettelijke HR-kennis. Personeelsgerelateerde ervaring vinden de KMO-bedrijfsleiders in het algemeen dan ook belangrijker. Ze vinden van zichzelf dat ze genoeg kennis hebben voor de HR-taken die zij belangrijk achten. De focus op HRM ervaring bij bedrijfsleiders valt op wanneer we kijken naar het aantal respondenten die effectief een HR-opleiding achter de rug heeft, namelijk drie van de dertien KMO-bedrijfsleiders. Het geloof in het letterlijk toepassen van managementboeken ligt laag bij de respondenten. Ze vinden dat het personeelsbeleid zichzelf moet uitwijzen op vlak van wat er wel of niet functioneert binnen het bedrijf. Volgens sommige KMO-bedrijfsleiders komt dit neer op een gezond boerenverstand, openheid en leren uit fouten. De expertise en attitudes van de KMO-bedrijfsleider bepalen dus mee welke HR-praktijken er worden geïmplementeerd, hoe deze in de praktijk worden aangepakt en de mate waarin ze hierbij betrokken zijn. De nadruk van respondenten op het psychologische element en HR-gerelateerde ervaring vond je terug in verschillende zaken: selectieprocessen, adviezen of het feit dat ze vaak kennis misten over het technische en wetgevende luik van HRM.

Ik heb getracht de HR-gerelateerde **motivatie** van respondenten te toetsen aan de hand van de volgende vraag: "Vindt u het goed dat u bij de HR-taken betrokken bent? Indien ja, waarom?". Alle respondenten beantwoordden deze vraag positief en vermeldden hier verschillende redenen voor. Als eerste zijn ze graag betrokken bij het personeelsbeleid omdat ze op deze manier op de hoogte blijven van wat er allemaal binnen het bedrijf speelt. De meerderheid van de respondenten vermeldde hierbij dat het voor hen nooit een keuze is geweest, maar organisch zo gegroeid is vanuit de organisatie. De respondenten vinden hun KMO vaak te klein om een HR-specialist aan te nemen en hier dus iemand *full time* op te zetten. Vele KMO-bedrijfsleiders zien zichzelf dan ook genoodzaakt om het personeelsbeleid op zich te nemen omdat het te kostenintensief zou zijn om hier een extra werknemer voor aan te nemen. Bijgevolg beschouwen sommige KMO-bedrijfsleiders HRM als een verplichting en beleven er geen plezier aan, wat wijst op amotivatie. De intentie bij deze bedrijfsleiders om aan de slag te gaan met het personeelsbeleid van de onderneming is nauwelijks aanwezig. Als tweede reden voor de betrokkenheid van KMO-bedrijfsleiders in HRM werd aangegeven dat ze het belangrijk vinden om hun stempel te kunnen drukken op het personeelsbeleid en een bepaalde sfeer en cultuur kunnen realiseren. Dit vertegenwoordigt de prioriteiten die ze stellen in het gevoerde personeelsbeleid en de verhoogde motivatie om zich hiervoor in te zetten. Voorbeelden van prioriteiten waarvoor de bedrijfsleiders zich inzetten zijn: werknemerstevredenheid, strategie, het zijn van een vertrouwenspersoon, directe en open communicatie of werving en selectie. Deze motivatie komt dus partieel uit eigen belang, want HRM

sluit in deze gevallen nauw aan bij de waarden en visie van de KMO-bedrijfsleider. Dit wijst op extrinsieke motivatie. Deze KMO-bedrijfsleiders zijn meer gemotiveerd om een goed personeelsbeleid te realiseren dan bij amotivatie, maar doen dit nog niet in volle overtuiging. Er zijn namelijk maar enkele respondenten die zich betrekken in het personeelsbeleid van de onderneming omdat ze het werkelijk graag doen en hier voldoening uit krijgen. Dit wijst op een intrinsieke motivatie om het personeelsbeleid in goede banen te leiden. Deze bedrijfsleiders zijn extreem gemotiveerd om zich in te zetten voor HRM.

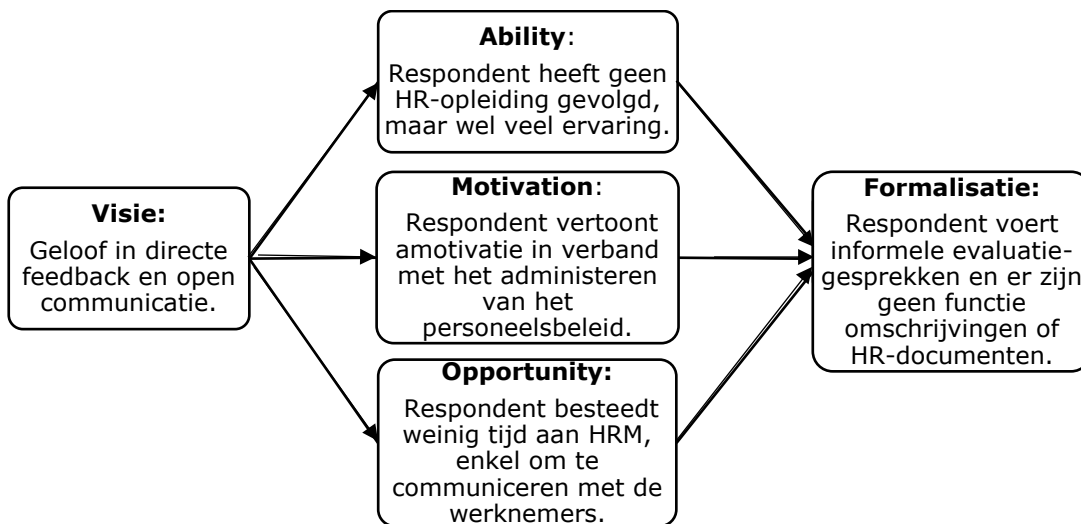
In mijn onderzoek wordt **opportunity** uit de AMO-theorie geoperationaliseerd door te vragen of de respondent naar zijn gevoel genoeg tijd heeft om zich bezig te houden met HR-gerelateerde zaken. Uit de antwoorden is gebleken dat ongeveer de helft van de respondenten vindt van wel en de andere helft van niet. Verschillende respondenten geven aan dat je tijd vrij moet maken voor je personeelsbeleid en als prioriteit moet stellen wanneer het nodig is. Vaak vertaalt het belang dat een respondent aan bepaalde HR-praktijken hecht, zich in de hoeveelheid tijd die hij hierin investeert. Zo vinden respondenten het bijvoorbeeld belangrijk om te luisteren naar hun personeel of de juiste mensen aan te werven en zijn daarom ook bereid om hier tijd voor vrij te maken. Sommige KMO-bedrijfsleiders geven dan weer aan dat ze niet genoeg tijd hebben of vrijmaken voor het personeelsbeleid. Hier werden verschillende redenen voor aangegeven in de interviews. Zo kan een bedrijfsleider zichzelf niet de juiste persoon vinden en deze HR-zaken dus delegeren. Daarnaast loopt er in verschillende KMO's niets mis op vlak van HRM wat de vlotte samenwerking vanzelfsprekend maakt. In dit geval wordt deze lage betrokkenheid bij het personeelsbeleid gezien als een goed teken door de bedrijfsleiders. Een laatste reden voor de lage tijdsbesteding van de KMO-bedrijfsleider aan het personeelsbeleid is het feit dat ze vaak andere beleidsaspecten zoals finance of sales als prioriteit zetten in hun agenda. Ook hier merk je dus weer de invloed van de bedrijfsleider zijn waarden en visie op het gevoerde personeelsbeleid, namelijk in de vorm van HR-gerelateerde tijdsbesteding.

We kunnen dus concluderen dat de HR-visie en waarden van de KMO-bedrijfsleider bepalend zijn voor zijn HR-gerelateerde kennis, motivatie en tijdsbesteding. De kennis vertaalt zich in ervaring in HR-praktijken die ze relevant vinden, terwijl hun motivatie en tijdsbesteding worden bepaald door de prioriteiten die ze stellen binnen het personeelsbeleid. Deze prioriteiten, in de vorm van bepaalde HR-praktijken, zijn natuurlijk afgestemd op zijn visie en bijhorende belangen. De waarden van de KMO-bedrijfsleiders bepalen dus zijn HR-gerelateerde kennis, motivatie en mogelijkheden. Tegelijkertijd hebben deze elementen uit de AMO-theorie een invloed op het HRM binnen de KMO's, namelijk op haar implementatie, formalisatie en uitvoering. Volgende voorbeelden uit interviews met respondenten maken het effect van zijn waarden vertaald in kennis, motivatie en tijdsbesteding duidelijk op het personeelsbeleid.

Implementatie:



Formalisatie:



Uitvoering:



In de empirische data werden enkele terugkerende manieren gevonden waarop KMO-bedrijfsleiders betrokken zijn bij HRM. Bijgevolg zal ik een *best and worst case scenario* voor HRM uitwerken. Twee KMO-bedrijfsleiders sprongen eruit door hun sterke HR aanpak terwijl de andere respondenten eerder een personeelsbeleid voeren gekenmerkt door zwaktes. De karakteristiek die bepaalt of een KMO tot een best of worst HR case behoort, is niet haar grootte of de familiecultuur, maar de waarden of visie van de bedrijfsleider en de mate waarin hij betrokken is in het personeelsbeleid van de organisatie. Zo hebben zijn waarden en normen een duidelijke invloed (via de AMO-elementen) op de formalisatie, implementatie en uitvoering van bepaalde HR-praktijken.

Op de volgende pagina volgt de uitwerking van de twee cases, maar eerst maak ik nog een kleine kanttekening. De twee *best HR cases* bezitten een hoge graad van formalisatie terwijl een slechte HR aanpak vaak gekenmerkt wordt door minder formele praktijken. Dit wil niet zeggen dat een geformaliseerde KMO altijd beter is dan een informele. Zo kan een sterk uitgewerkt HR-systeem voor kleine bedrijven zeer moeilijk te realiseren zijn omdat dit een zeer kostenintensief proces is, waardoor deze formalisatie in een negatief rendement kan resulteren. In de literatuurstudie vinden we deze observatie ook terug in de conclusie van het onderzoek van Singh en Vohra. Zij besloten dat de formalisatie van HR-functies een belangrijke strategische keuze is voor de bedrijfsleider. Een hoger niveau van formalisatie zal verschillende kosten inhouden, denk maar aan ontwerp-, ontwikkelings- en implementatiekosten. In de meeste gevallen zullen de opbrengsten van deze formalisatie echter opwegen tegen de kosten omdat er meer efficiëntie en productiviteit uit zal resulteren. Het systematisch managen van HR-problemen leidt ook tot meer routine en minder tijdsverlies dan wanneer men alle problemen case per case zou oplossen (Singh & Vohra, 2009). Daarom heb ik ervoor gekozen om een hoge formalisatie toch te plaatsen bij de best HR case.

	Best case scenario voor HRM in KMO's	Worst case scenario voor HRM in KMO's
Formalisatie	Hoog	Laag
Implementatie	Professionele HR-praktijken zoals vierkleurenprofielen, functie- en rolomschrijvingen, opleidingsplannen	HR-praktijken zoals selectie, onthaal en ontslag
Mate van professionalisatie	Hoog: evolutie door de groei van het bedrijf in combinatie met de nood voor een nieuwe identiteit	Laag: indien er wel professionele HR-praktijken werden toegepast dan kwam dit door een onverwacht hoog verloop van werknemers, niet vanuit het geloof van de bedrijfsleider
Selectie	Gezien als essentieel in een goed personeelsbeleid → hoge betrokkenheid van de KMO-bedrijfsleider	Lage of gemiddelde betrokkenheid van de respondent, soms zelfs niet betrokken in het selecteren van arbeidersprofielen
Opleiding	Deel van de HR-visie, elke medewerker krijgt jaarlijks een budget dat hij zelf mag invullen	Geen of enkel de verplichte opleidingen, aanpak afhankelijk van het standpunt van de respondent die steeds betrokken is bij opleidingsgerelateerde beslissingen
Evaluatie	Persoonlijke opvolgingstrajecten, meestal in combinatie met evaluatiegesprekken	Weinig of geen evaluatie, directe en open communicatie krijgen de voorkeur
Werknemers-participatie	Laag, geen inspraak op strategisch vlak, werknemers worden wel geïnformeerd	Laag, soms zelfs geen informatie over de plannen of activiteiten van de KMO
Ability	De respondent heeft een HR-opleiding of -cursus gevolgd, één KMO was gespecialiseerd in het geven van personeelsadvies → expert	Geen opleiding in verband met het personeelsbeleid gevolgd, vaak omdat mensenkennis en ervaring als belangrijker beschouwd werden
Motivation	Belangrijk dat de juiste mensen instromen en ze inspireren, motivatie tussen extrinsieke en intrinsieke motivatie	Belangrijk dat men controle heeft op het personeelsbeleid en op de hoogte blijft, HRM wordt gezien als part of the job wat wijst op amotivatie
Opportunity	HRM wordt aanzien als een prioriteit en vermeldt door de respondent als één van zijn voornaamste verantwoordelijkheden, vooral aan HR-praktijken zoals selectie besteedt de bedrijfsleider veel tijd	Het personeelsbeleid is vaak geen prioriteit waardoor er weinig tijd aan wordt besteed door de respondent. Hij vindt zichzelf vaak niet de juiste persoon of heeft andere verantwoordelijkheden.

Bijgevolg is het probleem dat de meeste KMO's geen gespecialiseerd of formeel HR-beleid implementeren terwijl er een positieve correlatie bestaat met de bedrijfsresultaten. Gezien het belang van KMO's voor de Belgische economie is het feit dat ze deze kans op betere resultaten mislopen niet enkel nadelig voor het bedrijf zelf, maar ook voor onze samenleving. Vervolgens is een goed HR-beleid ook in het voordeel van de werknemers, dit betekent namelijk dat ze worden gestuurd en gemotiveerd door de organisatie. Werkgevers en de onderneming zelf zullen ook voordeel halen uit deze positieve evolutie in het menselijk kapitaal door bijvoorbeeld een betere concurrentiepositie. Verder hebben bepaalde keuzes op gebied van personeelsmanagement ingrijpende gevolgen voor kansen van diverse groepen op de arbeidsmarkt. Zo bepalen de selectiecriteria bijvoorbeeld welke werknemers er aangenomen worden en dus tegelijkertijd de kwaliteit van het menselijk kapitaal in de onderneming (Delmotte et al., 2001b). Het feit dat de selectie in KMO's dus nog vaak gebeurt op basis van het buikgevoel van de bedrijfsleider heeft negatieve gevolgen voor de rechtvaardigheid. Het selectieproces blijft hierdoor namelijk getekend door een hoge mate van subjectiviteit.

Verder moet er ook rekening gehouden worden met het feit dat deze KMO's functioneren in een politieke en sociaal-economische context die beperkingen kan stellen aan de uitbouw van het personeelsbeleid (Sels, 2007). Zo moeten bedrijfsleiders bij de uitbouw van het personeelsbeleid in het bijzonder rekening gehouden worden met de grenzen die bepaald worden door het arbeidsrecht. Denk hier bijvoorbeeld aan regels die moeten nageleefd worden bij ontslag van werknemers, het gebruik van contracten van bepaalde duur, enzovoort. Vervolgens heeft ook de overheid een invloed op de vormgeving van HRM. Zo heeft de Vlaamse overheid tal van stelsels uitgewerkt die bedrijven financieel proberen te stimuleren om meer te investeren in opleiding voor hun werknemers. Ook het collectief sociaal overleg speelt een rol, er wordt steeds meer juridische kennis van KMO-bedrijfsleiders geveerd, nodig om de bepalingen van overeenkomsten op verschillende niveaus en een alsmat complexer wordend arbeidsrecht te bemeesteren.

Dit onderzoek toont aan dat een meerderheid van de KMO's neigt naar de *worst HR case* en dat de KMO-bedrijfsleiders hierin een belangrijke rol spelen. Bestaande onderzoeken die reeds laten uitschijnen dat hij een belangrijke katalysator is in de implementatie, formalisatie en uitvoering van HR-praktijken binnen de organisatie (Bacon & Hoque, 2005; Marescaux et al., 2012), hadden gelijk. Het is dus belangrijk dat KMO-bedrijfsleiders hun impact op HRM beseffen en zorgvuldig handelen binnen deze rol. Daarom zou ik graag enkele aanbevelingen aan hen doen. Als eerste is het belangrijk om veel te studeren en HRM-opleidingen te volgen. Daarbij kan je het onderscheid maken tussen het technische luik en het meer psychologische luik van omgaan met mensen en ondersteunen van het beleid. Laatstgenoemde is veel moeilijker om onder de knie te krijgen en hier kan men dus best op werken want daarin kan je je onderscheiden. Op een psychologische manier omgaan met mensen en een vertrouwenspersoon zijn. Daarnaast kun je HRM het best op een professionele en formele manier aanpakken als KMO, hier zal je later de vruchten van plukken. Soms prikt het als je kostenintensieve praktijken moet implementeren op de korte termijn, maar op de lange termijn zal je hier de voordelen van inzien. Als ultieme aanbeveling kan ik meegeven aan de bedrijfsleiders om vooral het personeelsbeleid niet over het hoofd te zien want werknemers hechten

veel belang aan opleiding, ontwikkeling en communicatie en zij blijven tenslotte de sleutel tot een succesvolle organisatie.

Om deze conclusie te eindigen zou ik graag afsluiten met een quote van een respondent:

"Het enige advies dat ik kan geven is dat je vooral op zoek moet gaan naar je identiteit als bedrijf en dan mensen zoeken die hier ook in geloven." (Danny, Managing Director van een KMO gespecialiseerd in het geven van personeelsadvies)

Limieten en verder onderzoek

Enkele kritische bedenkingen bij de aanpak en resultaten van mijn onderzoek, hebben te maken met de selectie van respondenten. Ik heb slechts vijftien bedrijfsleiders geïnterviewd, waarvan er twee zaakvoerder zijn van een grote onderneming. Uiteindelijk heb ik dus maar dertien KMO-bedrijfsleiders en/of -managers gesproken waardoor de resultaten niet veralgemeenbaar zijn. Deze kleine hoeveelheid respondenten heeft ook gevolgen voor de betrouwbaarheid van deze studie, namelijk de mate waarin de resultaten te extrapoleren zijn naar de populatie. De gegevens moeten niet enkel gelden voor de bevroegde steekproef, maar ook representatief zijn voor de gehele populatie van Vlaamse KMO-bedrijfsleiders. De resultaten zijn kwalitatief representatief als de steekproef zodanig is samengesteld dat alle relevante variaties in meningen, opvattingen, gevoelens en motivaties de mogelijkheid krijgen om zich te uiten binnen de steekproef en binnen het onderzoek. Naar mijn mening heb ik dan ook voldoende representativiteit kunnen creëren door de antwoorden van de laatste respondenten te analyseren en me af te vragen of er nog extra informatie aan het licht zou kunnen komen bij het interviewen van meer respondenten. Na dertien interviews kan ik echter concluderen dat meer respondenten niet voor nieuwe inzichten of motivaties zouden zorgen. Ook is de opbouw van mijn steekproef gelijkaardig aan deze van de populatie. Ik heb namelijk bedrijfsleiders van KMO's uit verschillende sectoren geïnterviewd en met verschillende groottes.

Doordat het onderzoek louter verkennend was, heb ik gebruik kunnen maken van *snowball sampling*. Dergelijke steekproeftrekking is namelijk alleen maar geschikt wanneer er een beeld geschetst wordt van de verschillende facetten van een probleem. Elke steekproefmethode waarbij je resultaten bekomt die op een systematische manier falen om de populatie te weerspiegelen is vertekend of biased. Als een steekproefmethode vertekend is dan helpt het niet om een grotere steekproef te trekken want dan herhaal je de fundamentele fout op een nog grotere schaal. De selecte steekproef werd in deze studie gebaseerd op de beschikbaarheid van respondenten waardoor deze niet random werden gekozen, wat kan resulteren in een bias. Daarnaast kan ik als interviewer onbewust vertekendheid introduceren door de respondent in een bepaalde richting te sturen waardoor hij of zij niet meer objectief heeft geantwoord. Verder kunnen de vragen onduidelijk of ingewikkeld geweest zijn of hebben respondenten sociaal wenselijk geantwoord. Verschillende respondenten proberen soms te gissen welk antwoord ik graag zou horen en spelen hier onbewust op in. Bovenstaande zaken kunnen de onderzoeksresultaten dus vertekenen of onvolledig maken.

Daarnaast zijn er aan face-to-face interviews ook hoge transactiekosten en tijdsinvestering verbonden (Opdenakker, 2006) en omdat het een verkennend onderzoek was, ben ik niet uitgebreid kunnen ingaan op specifieke problemen. Toekomstig onderzoek kan zich bijvoorbeeld wel toespitsen op de rol van de KMO-bedrijfsleider op bepaalde HR-praktijken zoals werving en selectie of opleiding. In dit onderzoek werd hier maar kort op ingegaan, terwijl verschillende KMO-bedrijfsleiders opmerkelijk veel belang hechten aan deze praktijken in vergelijking met andere. Toekomstig onderzoek zou de reden hiervoor kunnen onderzoeken en verklaren. Daarnaast heb ik bedrijfsleiders van KMO's uit verschillende sectoren bevroegd wat het moeilijk maakte om ze te vergelijken en een

algemeen beeld te scheppen het personeelsbeleid in deze ondernemingen. Een aanbeveling kan dus zijn om te focussen op een bepaalde sector en daarin verschillende actoren te interviewen. Ik heb bijvoorbeeld twee bedrijven geïnterviewd die zelf het transport van hun goederen verzorgen waardoor ze grotendeels met arbeiders werken. Deze KMO's werden gekenmerkt door een primitieve vorm van HRM. Er gebeurden geen opleidingen, evaluatiegesprekken, participatie of formalisatie. Toekomstig onderzoek zou kunnen analyseren waarom het personeelsbeleid in een bedrijf met veel arbeiders verschillend is van dit met bedienden.

Verschiedende respondenten vermeldden ook dat ze problemen hadden met het vinden van geschikt personeel door de schaarste op de Belgische arbeidsmarkt. Het kan interessant zijn voor toekomstig onderzoek om zich te focussen op de manier waarop KMO's omgaan met deze trend. Zo is er een respondent die een vestiging in Portugal heeft opgezet omdat er daar meer en goedkopere ingenieurs te vinden zijn. Ook het communicatiebureau gaf aan dat er steeds meer klanten naar het buitenland verhuisden. Daarnaast bleek uit de literatuurstudie dat het zijn van een familiebedrijf een belangrijke invloed heeft op het formaliseren van HR-praktijken (Psychogios et al., 2016). Vijf van de vijftien respondenten maakten deel uit van een familiebedrijf en één van hen merkte op dat dit effectief een zwakte was bij het uitvoeren van hun personeelsbeleid. Zijn vader was de eigenaar van het bedrijf en hij stond erop dat het personeelsbeleid hetzelfde bleef. De respondent zou graag evaluatiegesprekken voeren met de werknemers en HR-procedures uitschrijven, maar hij krijgt hier geen toestemming voor. Toekomstig onderzoek kan zich toespitsen op familiebedrijven en effectief bestuderen of dit een invloed heeft op het gevoerde personeelsbeleid. Daarnaast waren negen van de dertien bedrijfsleiders ook eigenaar van de KMO, wat ervoor zorgt dat ze zowel als manager en als eigenaar een rol spelen in het personeelsbeleid. Ze werkten vaak mee aan operationele taken, maar waren tegelijkertijd verantwoordelijk voor de bedrijfsprestaties. Dit verantwoordelijkheidsgevoel heeft een impact op de HR-praktijken bijvoorbeeld de mate waarin de bedrijfsleider bereid was bepaalde zaken te delegeren en werknemers te laten participeren. Toekomstig onderzoek zou de invloed van deze KMO-eigenaars kunnen uitdiepen.

Een andere limitatie is dat mijn onderzoek enkel het standpunt en de ervaringen van KMO-bedrijfsleiders vertegenwoordigd omdat ik enkel hen heb bevroegd. De empirische data komen dus steeds van eenzelfde bron. Een meerwaarde aan komende onderzoeken zou kunnen zijn om bijvoorbeeld te toetsen bij de werknemers of bepaalde HR-praktijken effectief op de vermelde manier worden uitgevoerd en dus meerdere perspectieven te betrekken. Daarnaast heb ik telkens maar één interview per respondent gedaan wat een vergelijking in de tijd onmogelijk maakt. Wanneer een respondent bijvoorbeeld beweerde dat ze hun informaliteit aan het veranderen zijn dan kon ik niet weten of dit effectief zo was. Bij meerdere gesprekken zou je de evolutie kunnen waarnemen, wat nu niet het geval is.

Als laatste zou ik toekomstige onderzoekers willen aanraden om het verband tussen de HR-visie van de KMO-bedrijfsleider en zijn kennis, motivatie en mogelijkheden op vlak van het personeelsbeleid te bestuderen. In dit onderzoek ga ik er namelijk van uit dat zijn waarden de elementen uit de AMO-theorie bepalen, terwijl dit in de praktijk een wisselwerking kan zijn. Zo kan de kennis van de KMO-

bedrijfsleider in verband met selectie bepaald worden door het belang dat hij hieraan hecht, maar de waarde die hij aan werving en selectie geeft, kan tegelijkertijd versterkt worden door een opleiding hierover. Enkel kwantitatief onderzoek kan deze correlatie of een oorzaak-gevolg verband onderzoeken.

Lijst van de geraadpleegde werken

- Alexander, N., & Abdullah, Z. S. (2014). Determinants of best HR practices in Chinese SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 21(3), 414-430. doi:doi:10.1108/JSBED-05-2014-0082
- Asah, F., Fatoki, O. O., & Rungani, E. (2015). The impact of motivations, personal values and management skills on the performance of SMEs in South Africa. *African Journal of Economic and Management Studies*, 6(3), 308.
- Atkinson, J., & Storey, D. (1994). Employment, the small firm and the labour market.
- Bacon, N., & Hoque, K. (2005). HRM in the SME sector: valuable employees and coercive networks. *International Journal of Human Resource Management*, 16(11), 1976-1999. doi:10.1080/09585190500314706
- Bester, J., Stander, M. W., & Van Zyl, L. E. (2015). Leadership empowering behaviour, psychological empowerment, organisational citizenship behaviours and turnover intention in a manufacturing division. *SA Journal of Industrial Psychology*, 41(1), 1-e14. doi:10.4102/sajip.v41i1.1215
- Bos-Nehles, A., van Riemsdijk, M., & Looise, J. K. (2011). Lijnmanagement verantwoordelijk voor HR-implementatie; een uitdaging voor HRM. *Tijdschrift voor HRM*, 2011(3).
- Bos-Nehles, A. C., Riemsdijk, M. J. V., & Looise, J. K. (2013). Employee Perceptions of Line Management Performance: Applying the AMO Theory to Explain the Effectiveness of Line Managers' HRM Implementation. *Human Resource Management*, 52(6), 861-877. doi:10.1002/hrm.21578
- Chin-Ju, T. (2010). HRM in SMEs: homogeneity or heterogeneity? A study of Taiwanese high-tech firms. *International Journal of Human Resource Management*, 21(10), 1689-1711. doi:10.1080/09585192.2010.500490
- Colbert, A. E., Rynes, S. L., & Brown, K. G. (2005). Who Believes Us? Understanding Managers' Agreement With Human Resource Research Findings. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 41(3), 304-325.
- Cowling, M., & Storey, D. (1998). Job quality in SME's.
- Curran, J. (1988). Training and Research Strategies for small Businesses. *Journal of general management*, 13(3), 24-37.
- Darwish, T. K. (2013). *Strategic HRM and Performance: Theory and Practice* (1 ed.). GB: Cambridge Scholars Publishing.
- de Kok, J., & Uhlaner, L. M. (2001). Organization context and human resource management in the small firm. *Small Business Economics*, 17(4), 273-291.
- Delmotte, J., Lamberts, M., Sels, L., & Van Hootegem, G. (2002). Cahier 9: Alles op een rij.
- Delmotte, J., Sels, L., Lamberts, M., & Van Hootegem, G. (2001a). *Cahier 1: Wat weten we over KMO's en overpersoneelsbeleid in KMO's?* Retrieved from <http://docplayer.nl/73457-Cahier-1-wat-weten-we-over-kmo-s-en-over-personeelsbeleid-in-kmo-s.html>
- Delmotte, J., Sels, L., Lamberts, M., & Van Hootegem, G. (2001b). *Cahier 8: HRM in kleine en middelgrotebedrijven: optimale praktijken en effecten van HRM.* Retrieved from <http://docplayer.nl/3019197-Cahier-8-hrm-in-kleine-en-middelgrote-bedrijven-optimale-praktijken-en-effecten-van-hrm.html>
- Deshpande, S. P., & Golhar, D. (1997). HRM practices of large and small Canadian manufacturing firms. *Journal of Small Business Management*, 35(3), 30-39.
- Doherty, L., & Norton, A. (2013). Making and measuring "good" HR practice in an SME: the case of a Yorkshire bakery. *Employee Relations*, 36(2), 128-147. doi:doi:10.1108/ER-02-2013-0017
- Donckels, R. (1991). *Mensen in KMO's, over het vinden, plaatsen en motiveren van de juiste medewerkers.* Brussel: Roularta Books.
- Elo, S., Kääriäinen, M., Kanste, O., Pölkki, T., Utriainen, K., & Kyngäs, H. (2014). Qualitative content analysis: a focus on trustworthiness. *Sage Open*, 4(1), 2158244014522633.

- Eriksson, T., Qin, Z., & Wang, W. (2014). Firm-level innovation activity, employee turnover and HRM practices — Evidence from Chinese firms. *China Economic Review*, 30, 583-597. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.chieco.2014.02.005>
- Finney, M. (1987). HRM in small business: no small task. *Personnel administrator*, 32(11), 36-44.
- Gilbert, C., De Winne, S., & Sels, L. (2011). Antecedents of front-line managers' perceptions of HR role stressors. *Personnel Review*, 40(5), 549-569. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/00483481111154432>
- Gilmore, A., Carson, D., & Grant, K. (2001). SME marketing in practice. *Marketing Intelligence & Planning*, 19(1), 6-11. doi:doi:10.1108/02634500110363583
- Greenbaum, R. L., Mawritz, M. B., & Piccolo, R. F. (2015). When Leaders Fail to “Walk the Talk” Supervisor Undermining and Perceptions of Leader Hypocrisy. *Journal of Management*, 41(3), 929-956.
- Harney, B., & Dundon, T. (2006). Capturing complexity: developing an integrated approach to analysing HRM in SMEs. *Human Resource Management Journal*, 16(1), 48-73. doi:10.1111/j.1748-8583.2006.00004.x
- Hayton, J. C. (2003). Strategic human capital management in SMEs: An empirical study of entrepreneurial performance. *Human Resource Management*, 42(4), 375-391. doi:10.1002/hrm.10096
- Heneman, H., & Berkley, R. (1999). Applicant attraction practices and outcomes among small businesses. *Journal of Small Business Management*, 37(1), 53-74.
- Increasing sustainability in SMEs: The crucial role of HR. (2016). *Human Resource Management International Digest*, 24(7), 29-31. doi:doi:10.1108/HRMID-07-2016-0110
- Innes, P., & Wiesner, R. (2012). Beyond HRM intensity: Exploring intra-function HRM clusters in SMEs. *Small Enterprise Research*, 19(1), 32.
- Kaya, N. (2006). The impact of human resource management practices and corporate entrepreneurship on firm performance: evidence from Turkish firms. *International Journal of Human Resource Management*, 17(12), 2074.
- Kok, J. M. P. D., Uhlaner, L. M., & Thurik, A. R. (2006). Professional HRM Practices in Family Owned-Managed Enterprises*. *Journal of Small Business Management*, 44(3), 441-460. doi:10.1111/j.1540-627X.2006.00181.x
- Kroon, B., Van De Voorde, K., & Timmers, J. (2013). High performance work practices in small firms: a resource-poverty and strategic decision-making perspective. *Small Business Economics*, 41(1), 71-91. doi:<http://dx.doi.org/10.1007/s11187-012-9425-0>
- Long, C. S., Ajagbe, M. A., & Kowang, T. O. (2014). Addressing the Issues on Employees' Turnover Intention in the Perspective of HRM Practices in SME. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 129, 99-104. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.653>
- Lyons, P., & Mattare, M. (2011). How can very small SMEs make the time for training and development: skill charting as an example of taking a scenic approach. *Development and Learning in Organizations*, 25(4), 15-19. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/14777281111147053>
- Man, T. W. Y., & Lau, T. (2000). ENTREPRENEURIAL COMPETENCIES OF SME OWNER/MANAGERS IN THE HONG KONG SERVICES SECTOR: A QUALITATIVE ANALYSIS. *Journal of Enterprising Culture*, 8(3), 235-254. doi:10.1142/S0218495800000139
- Marescaux, E., De Winne, S., & Sels, L. (2012). HR practices and HRM outcomes: the role of basic need satisfaction. *Personnel Review*, 42(1), 4-27. doi:10.1108/00483481311285200
- Muller, P., Devnani, S., Julius, J., Gagliardi, D., & Marzocchi, C. (2016). *Annual Report on European SMEs 2015 / 2016* Retrieved from
- Noy, C. (2008). Sampling knowledge: The hermeneutics of snowball sampling in qualitative research. *International Journal of social research methodology*, 11(4), 327-344.
- Opdenakker, R. (2006). Advantages and Disadvantages of Four Interview Techniques in Qualitative Research. 2006, 7(4).

- Psychogios, A., Szamosi, L. T., Prouska, R., & Brewster, C. (2016). A three-fold framework for understanding HRM practices in South-Eastern European SMEs. *Employee Relations*, 38(3), 310-331. doi:doi:10.1108/ER-07-2014-0078
- Raziq, A., & Shaikh, A. A. (2015). Exploring recruitment & selection practices in Pakistani SMEs. *International Journal of Basic and Applied Sciences*, 4(1), 102-108. doi:<http://dx.doi.org/10.14419/ijbas.v4i1.4087>
- Renwick, D. (2003). Line manager involvement in HRM: an inside view. *Employee Relations*, 25(3), 262-280. doi:10.1108/01425450310475856
- RSZ. (2016). Werkgevers (privé-sector RSZ) die minder dan 200 werknemers tewerkstellen (relatief aandeel t.o.v. het totaal aantal werkgevers in de privé-sector in het gewest). Retrieved from http://www.rsz.fgov.be/sites/default/files/binaries/assets/statistics/webstatistics/pme/pme_privé_nl-4.pdf
- Sansone, C., Harackiewicz, J. M., & Sansone, D. C. (2000). *Intrinsic and Extrinsic Motivation: The Search for Optimal Motivation and Performance* (1 ed.). US: Academic Press.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2013). *Research Methods for Business. A Skill-Building Approach*. New York: Wiley.
- Sels, L. (2007). *Deel 1: Human Resource Management: anders dan 'gewoon' personeelsbeleid?*
- Sels, L., Winne, S. D., Maes, J., Delmotte, J., Faems, D., & Forrier, A. (2006). Unravelling the HRM–Performance Link: Value-Creating and Cost-Increasing Effects of Small Business HRM*. *Journal of Management Studies*, 43(2), 319-342. doi:10.1111/j.1467-6486.2006.00592.x
- Singh, M., & Vohra, N. (2009). Level of formalisation of human resource management in small and medium enterprises in India. *Journal of Entrepreneurship*, 18(1), 95-116.
- Storey, D. J. (2004). Exploring the link, among small firms, between management training and firm performance: a comparison between the UK and other OECD countries. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(1), 112-130. doi:10.1080/0958519032000157375
- Tempo Team Dossier KMO onderzoek NL. (2013). Retrieved from www.tempo-team.be
- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2012). HR talent and the new HR competencies. *Strategic HR Review*, 11(4), 217-222.
- Unizo. (2015). Economisch belang van KMO's in België. Retrieved from <http://www.unizo.be/sites/default/files/1601economischbelangkmos.pdf>
- Watson, T. (2002). *Organizing, Managing and human resourcing*. Retrieved from

Bijlagen

Bijlage 1: Interviewleidraad

Beste,

Ik ben Anouk en ik studeer Toegepaste Economische Wetenschappen aan de Universiteit Hasselt. Ik zit momenteel in mijn masterjaar en hierin moeten we dus een masterproef schrijven over een bepaald onderwerp. Ik heb gekozen om mij te verdiepen in Human Resource Management binnen Kleine en Middelgrote ondernemingen. Hiermee wil ik een beter zicht krijgen op hoe er binnen Vlaamse KMO's wordt omgegaan met HRM. Mijn centrale onderzoeksvraag waar ik rond zal werken luidt: 'Hoe vertaalt de rol die de KMO-bedrijfsleider speelt in het personeelsbeleid zich in de praktijk?'. Hierbij heb ik twee deelvragen gesteld, namelijk: 'Hoe beïnvloeden KMO-bedrijfsleiders de formalisatie, implementatie en uitvoering van de verschillende HR-praktijken binnen het personeelsbeleid?' en 'Hoe beïnvloedt de kennis, motivatie en mogelijkheden van bedrijfsleiders het HRM in KMO's?'. Om op deze vragen een antwoord te krijgen, zal ik 15 bedrijfsleiders van Vlaamse KMO's interviewen.

Het interview dat ik vandaag met u afneem zal op een strikt vertrouwelijke manier behandeld worden. Ten eerste zal dit interview, dat zal worden opgenomen en uitgeschreven, met niemand anders gedeeld worden dan met mijn promotoren. Wat ik bijvoorbeeld wel zal doen is enkele quotes gebruiken van u, om een probleem te illustreren. Bij deze quote zal ik dan ten tweede, een andere naam dan de uwe zetten, een pseudoniem. Zo blijft uw anonimiteit verzekerd.

Welke naam wenst u te gebruiken voor dit onderzoek?

(bij twijfel: naam van kind voorstellen)

Ik zal u ook een kopie van de uiteindelijke masterproef bezorgen net als de rest van de respondenten. Ik hoop dat deze studie een beeld kan scheppen van hoe er binnen Vlaamse KMO's in praktijk wordt omgegaan met HRM.

Als eerste zal ik vragen naar enkele **persoonlijke gegevens**.

1. Welke opleiding heeft u gevolgd?
2. Kan u me eerst een algemeen beeld scheppen van het carrièrepad dat u reeds heeft afgelegd en hoe u bij deze onderneming bent terechtgekomen? (Hoe lang werkt u hier al?)

Verder vraag ik naar de gegevens over dit **bedrijf**.

3. Kan u kort uw bedrijf voorstellen?
4. Hoe ziet de eigenaarsstructuur eruit? Bent u zowel eigenaar als manager van deze onderneming?
5. Hoeveel werknemers worden er hier tewerkgesteld?

Dan zou ik het nu graag hebben over uw **professionele carrière**.

6. Wat zijn uw voornaamste verantwoordelijkheden binnen de onderneming? Hoe verlopen deze taken in de praktijk?
7. Wie is er nog betrokken in het personeelsbeleid en wat is hun rol dan? Bv HR afdeling
8. Hoe is het personeelsbeleid over de jaren geëvalueerd? Hoe ziet de toekomst van HRM eruit?
9. Wat zijn, volgens u, de beste kanten van het HR beleid? Wat zou er nog kunnen veranderen?

Vervolgens stel ik u nog enkele vragen in verband met uw **rol in het personeelsbeleid**.

10. Wat is uw visie tov HRM ? (Wat houdt volgens u een goed HR-beleid in?)
11. Hoe worden HR-praktijken geïmplementeerd en worden deze neergeschreven?
12. Bent u betrokken bij selecties? op welke manier? Kan u vertellen hoe dit in de praktijk verloopt?
13. Bent u betrokken bij evaluatie? Op welke manier? Kan u vertellen hoe dit in de praktijk verloopt? Zijn er belonings- en strafsystemen bij positief en negatief gedrag van werknemers?
14. Bent u betrokken bij beslissingen over opleidingen? Op welke manier? Kan u vertellen hoe dit in de praktijk verloopt?
15. Hoe worden de werknemers betrokken bij belangrijke beslissingen? En worden er bevoegdheden gedelegeerd? Welke rol speelt u in deze participatie? Hoe staat u hier tegenover?
16. Wat zijn de belangrijkste uitdagingen bij het uitvoeren van deze HR taken?
 - a. Kan u hier voorbeelden van geven?
 - b. Hoe worden die problemen opgelost?

OPPORTUNITY

17. Hebt u het gevoel dat u genoeg tijd hebt om deze taken goed uit te oefenen?
 - c. Waarom wel/niet?
 - d. Moest u meer tijd hebben zou u dan bepaalde dingen anders aanpakken?

ABILITY

18. Hebt u het gevoel dat u genoeg kennis hebt om deze taken uit te voeren?
 - e. Hoe hebt u die kennis verworven?
 - f. Kan u een voorbeeld geven over hoe u merkte dat u kennis miste?

MOTIVATIE

19. Vindt u het goed dat u bij deze HR taken betrokken bent?
 - a. Waarom? (voordelen en nadelen)
 - b. Zijn er bepaalde taken die u liever niet zou doen of die u nog extra zou willen doen?
20. Waarom heeft u ervoor gekozen om het personeelsbeleid zelf te regelen?

Om af te sluiten zou ik nog graag polsen naar uw mening over het personeelsbeleid binnen Vlaamse KMO's. Heeft u misschien nog aanvullingen, tips voor collega's met dezelfde plannen? Is er iets wat ik naar uw gevoel nog niet besproken heb?

Bedankt voor uw medewerking. Als laatste zou ik u nog willen vragen of u nog contacten heeft die bedrijfsleider of personeelsdirecteur zijn binnen een Vlaamse KMO en bereid zijn om mee te werken aan mijn onderzoek.

Auteursrechtelijke overeenkomst

Ik/wij verlenen het wereldwijde auteursrecht voor de ingediende eindverhandeling:
De rol van de KMO-bedrijfsleider in het personeelsbeleid

Richting: **master in de toegepaste economische wetenschappen-beleidsmanagement**
Jaar: **2017**

in alle mogelijke mediaformaten, - bestaande en in de toekomst te ontwikkelen - , aan de Universiteit Hasselt.

Niet tegenstaand deze toekenning van het auteursrecht aan de Universiteit Hasselt behoud ik als auteur het recht om de eindverhandeling, - in zijn geheel of gedeeltelijk -, vrij te reproduceren, (her)publiceren of distribueren zonder de toelating te moeten verkrijgen van de Universiteit Hasselt.

Ik bevestig dat de eindverhandeling mijn origineel werk is, en dat ik het recht heb om de rechten te verlenen die in deze overeenkomst worden beschreven. Ik verklaar tevens dat de eindverhandeling, naar mijn weten, het auteursrecht van anderen niet overtreedt.

Ik verklaar tevens dat ik voor het materiaal in de eindverhandeling dat beschermd wordt door het auteursrecht, de nodige toelatingen heb verkregen zodat ik deze ook aan de Universiteit Hasselt kan overdragen en dat dit duidelijk in de tekst en inhoud van de eindverhandeling werd genotificeerd.

Universiteit Hasselt zal mij als auteur(s) van de eindverhandeling identificeren en zal geen wijzigingen aanbrengen aan de eindverhandeling, uitgezonderd deze toegelaten door deze overeenkomst.

Voor akkoord,

Meeus, Anouk

Datum: **1/06/2017**