



**UHASSELT**

KNOWLEDGE IN ACTION

## Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

### **Masterthesis**

***(In)formele HRM-praktijken in familiebedrijven***

#### **Kato Beckers**

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de handelswetenschappen, afstudeerrichting ondernemerschap en management

#### **PROMOTOR :**

dr. Laura HOEKX

#### **BEGELEIDER :**

De heer Seppe CROONEN



**UHASSELT**

KNOWLEDGE IN ACTION

[www.uhasselt.be](http://www.uhasselt.be)

Universiteit Hasselt  
Campus Hasselt:  
Martelarenlaan 42 | 3500 Hasselt  
Campus Diepenbeek:  
Agoralaan Gebouw D | 3590 Diepenbeek

**2022**  
**2023**



# Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

## ***Masterthesis***

### ***(In)formele HRM-praktijken in familiebedrijven***

#### **Kato Beckers**

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de handelswetenschappen, afstudeerrichting ondernemerschap en management

#### **PROMOTOR :**

dr. Laura HOEKX

#### **BEGELEIDER :**

De heer Seppe CROONEN



## Samenvatting

Het aantrekken, behouden en tevredenstellen van werknemers blijkt vandaag de dag van cruciaal belang. Door de huidige en aanhoudende krapte op de Belgische arbeidsmarkt worden bedrijven nog sterker dan voorheen geconfronteerd met deze problematiek. Voor kleinere en groeiende bedrijven blijkt deze zoektocht bepalend voor hun groeitraject. Deze processen worden in onze ondernemingen vaak gesteund, beheerd en versterkt door de HR-afdeling. Op dat vlak maken familiale bedrijven niet altijd gebruik van geformaliseerde processen. Het belang van formele HRM-praktijken wordt algemeen erkend in de managementliteratuur, maar werd onvoldoende onderzocht binnen familiale Kmo's (Steijvers et al. 2017). Eerder academisch onderzoek geeft aan dat familiebedrijven meer vertrouwen op informele HR-praktijken (Steijvers et al. 2017).

Als uitgangspunt voor deze masterproef wordt bestaande literatuur over (in)formele HR-praktijken gebruikt. Om een objectief antwoord te vinden op de centrale onderzoeksvraag, wordt er gebruik gemaakt van een kwalitatief onderzoek. Dit gebeurt in de vorm van semigestructureerde diepte-interviews om essentiële data voor dit onderzoek te verzamelen. De doelgroep waar deze masterproef zich op toespitst zijn familiale Kmo's in Vlaanderen.

De literatuur heeft aangetoond dat er echter weinig bekend is over HRM-praktijken binnen het klein tot middelgroot bedrijf (KMO's) en nog minder bekend is over de praktijk binnen een familiebedrijf (Reid & Adams, 2001). Specifiek in familiebedrijven is HR-management een complexe taak, waarbij de relaties tussen eigenaars -lees familie-, managers en werknemers niet duidelijk zijn gedefinieerd in termen van autoriteit en verantwoordelijkheden (Leon-Guerrero, McCann, & Haley, 1998; Reid, Morrow, Kelly, Adams, & McCartan, 2000). Gedurende dit onderzoek werd er een antwoord geformuleerd op de volgende onderzoeksvragen: "**Hoe gaan familiale Kmo's om met (in)formele HR-praktijken?**" en "**Welke impact hebben formele of informele HRM praktijken op de retentiegraad?**".

Allereerst werd er gedurende dit onderzoek dieper ingegaan op de begrippen human resource management, familiebedrijven en formalisering aan de hand van een uitgebreide literatuurstudie. Vervolgens werd de gehanteerde onderzoeksmethode toegelicht. Voor het empirisch onderzoek werd er een kwalitatief onderzoek uitgevoerd aan de hand van een *multiple case study*. Het onderzoek is uitgevoerd aan de hand van semigestructureerde interviews. De *sample* bestaat uit tien CEO's met een familiale Kmo in Vlaanderen. Vervolgens werden de data, verworven uit de interviews, grondig geanalyseerd door gebruik te maken van de *Grounded Theory*. Deze theorie werd toegepast door middel van open codering. Daarna werd er aan gerichte codering gedaan waardoor de data meer in de diepte onderzocht werd.

Na deze laatste fase bleven er nog vijf theoretische concepten over die bepalend zijn voor de formaliteit van HR-praktijken binnen familiale Kmo's en dit op twee niveaus. De kernbegrippen die op organisatieniveau een invloed hebben op de formaliteit en informaliteit van HR-praktijken zijn de **uitdagingen** van familiebedrijven, hun **structuur** en hun **cultuur**.

Doordat familiale Kmo's willen groeien zullen hun HR-praktijken mee geprofessionaliseerd moeten worden. Wat betreft uitdaging wordt duidelijk dat **groei** een **versneller** is voor het formaliseren van HR-praktijken. Een andere **uitdaging** zijn de wettelijke verplichtingen. Wanneer de familiale Kmo groeit, worden daar wettelijke verplichtingen aan gekoppeld waardoor ze vastgelegde regels dienen te volgen omtrent opleidingsbeleid, lonen en vakbonden. Wat dat laatste betreft bleek dat de uitgetekende bedrijfsstructuur er vaak één is die de aanwezigheid van vakbondsvertegenwoordiging probeert te omzeilen. Een laatste uitdaging is de veranderende arbeidsmarkt waar schoolverlaters vandaag de dag andere eisen hebben dan vorige generaties. HR zal dus op zoek moeten gaan naar de juiste profielen en vooral dienen te voldoen aan de juiste voorwaarden voor hen. Het aanwerven en behouden van deze nieuwe instroom dwingt de familiale Kmo's na te denken over nieuwe manieren van aanwerven, verlonen en evalueren. Hierdoor gaan ze over tot de verdere uitbouw en professionalisering van de HR-afdeling.

Binnen de **structuur** van familiale bedrijven ligt veel focus op korte hiërarchische lijnen. Familiebedrijven willen een nauwe band hebben met hun personeel en dat vertaalt zich in een vlakke structuur. Er is wel een duidelijk verschil wanneer het bedrijf door een niet-familiale CEO geleid wordt. De familiale CEO wil de lijnen vaak zo kort mogelijk houden. Ze hechten immers veel belang aan de relaties met hun werknemers. De niet-familiale CEO komt doorgaans in het bedrijf om structuur te brengen en om het bedrijf te laten groeien. We stellen vast dat vanaf pakweg 100 medewerkers er een urgente nood bestaat om HR-praktijken gestructureerd aan te pakken. Dat gebeurt vaak door de aanwerving van een HR-expert die ook meer de nadruk legt op de soft elementen van HR. De aandacht ligt daarbij op het gebruik van praktijken die de betrokkenheid, motivatie en inzet van werknemers bevorderen. Hierdoor vindt er wel een verschuiving plaats naar meer formele praktijken.

Een ander element dat naar vorkwam op organisatieniveau is de **cultuur**. Dit wordt vaak als een sterkte gezien binnen familiebedrijven. De familiecultuur focust vaak op een individuele aanpak die eerder informeel is. Door te professionaliseren evolueert men naar een meer collectieve aanpak. De uitdaging bestaat erin om naar formele HR-praktijken te manoeuvreren met behoud van de individuele toets. Het is vaak schipperen voor een familiebedrijf om van een individuele aanpak naar een collectieve aanpak te gaan. Het blijkt ook dat vaak – in de helft van de gesampelde bedrijven-familieleden in HR zitten wat erop wijst dat de eigenaar de processen graag in de directe invloedssfeer wenst te houden. Hier bestaat een risico dat verdere professionalisering wordt geremd.

De formaliteit en informaliteit van HR-praktijken op individueel niveau wordt opgesplitst in twee thema's: **evaluatie** en **waardering/identificatie**. Bijzondere aandacht werd hierbij besteed aan de vraag: "Welke impact hebben formele of informele HRM praktijken op de retentiegraad?". Doordat de evaluatie op een informele manier gebeurt, voelen de werknemers zich ook echt een deel van het familiebedrijf. Dit vergroot de kans dat werknemers langer zullen blijven in de organisatie. Dit wordt ook ondersteund door de literatuur: wanneer familiebedrijven minder vertrouwen op formele HPWP's, behalen zij hoge retentieresultaten omdat de sociaal-emotionele component van de familiale managementfilosofieën individuele attitudes en gevoelens van wederkerigheid triggeren. Die vertalen zich dan in lagere niveaus van verloop. (Cennamo et al., 2012, Cropanzano en Mitchell, 2005). Onze

bevindingen tonen immers dat het **meten van HR gerelateerde onderwerpen** en het gebruik van KPI's bij familiebedrijven doorgaans **zwak** blijft.

Familiale bedrijven blijken wel de **kampioenen** te zijn als het aankomt op het behouden van hun werknemers. De identificatie met de familie en de waarden maakt dat ze nauwelijks werknemers verliezen. Door de korte lijnen weten de meeste werknemers zich **sterk gewaardeerd**. Moeilijker wordt het echter als het aankomt om nieuwe mensen aan te werven. De branding van deze familiale bedrijven naar de buitenwereld is niet altijd even sterk.

Wat algemeen naar boven kwam was dat de familiale bedrijven met een **sterke visie** het best uit de verf kwamen wat betreft de professionalisering van hun HR-praktijken en dit los van de grootte van hun werknemersbestand. Hun leiders kozen voor de weg vooruit en maakten werk van de uitbouw van hun HR-afdeling in al hun facetten.

Hoewel deze masterproef heeft geleid tot nieuwe, relevante inzichten rond HR-praktijken binnen familiebedrijven, bestaan er een aantal beperkingen aan dit onderzoek. Het empirisch onderzoek gedurende deze masterproef werd beperkt tot tien respondenten waarvan drie niet-familiale CEO's en zeven familiale CEO's bevroegd werden. Dit kan een limiterende factor zijn aangezien de verdeling niet gelijk verdeeld is. In een volgend onderzoek kan het dus interessant zijn om meerdere niet-familiale CEO's te bevragen.

Wij bevelen bovendien aan om ook te kijken naar de **graad van opleiding**. Hogere opleidingen vereisen meer intense en doorgedreven HR-praktijken. Nood aan formalisering binnen HR wordt mede bepaald door het niveau van de werknemers. Verder onderzoek zou bovendien ook dienen na te gaan hoe HR-praktijken binnen grote familiebedrijven erin geslaagd zijn die **band en identificatie** met de individuele werknemers sterk te houden. Hoe hebben deze bedrijven de band weten te bewaren doorheen de groei en ondanks het feit dat ze verder staan in professionalisering en de formaliteit van hun processen?

## **Voorwoord**

Als studente aan de Universiteit Hasselt heb ik deze masterproef geschreven om dit jaar mijn master in de handelswetenschappen - ondernemerschap en management te behalen.

Na een intensieve periode van ongeveer een jaar, heb ik onderzoek verricht naar het onderwerp HR-praktijken binnen familiebedrijven. Het was een boeiende en leerrijke periode. Graag zou ik mijn promotor, dr. Laura Hoekx en mijn begeleider, dhr. Seppe Croonen willen bedanken voor de uitstekende ondersteuning en begeleiding gedurende deze masterproef. Bovendien wil ik de tien respondenten bedanken voor hun medewerking en het geven van waardevolle informatie tijdens de interviews. Dit was van essentieel belang.

Tot slot een welgemeende dank aan mijn familie en vrienden. Door mijn bevindingen en tegenslagen tijdens het onderzoek met hen te delen, heb ik mijn gedachten kunnen ordenen en kreeg ik het nodige vertrouwen. Zij waren de onvoorwaardelijke steun gedurende mijn hele studiecarière.

Kato Beckers Universiteit Hasselt, juni 2023.

## Inhoudsopgave

<b>Probleemstelling</b> .....	<b>1</b>
<b>Literatuurstudie</b> .....	<b>4</b>
<i>Definitie Human resource management</i> .....	4
<b>Familiale onderneming</b> .....	<b>5</b>
<i>Familiebedrijf als systeem</i> .....	5
<b>Belang en positionering van HRM in familiale Kmo's</b> .....	<b>6</b>
<b>Formalisering</b> .....	<b>7</b>
<b>Agentschapskosten</b> .....	<b>8</b>
<i>Nepotisme</i> .....	9
<i>Altruïsme</i> .....	9
<b>HR-praktijken binnen familiale Kmo's</b> .....	<b>10</b>
<i>Algemeen</i> .....	10
<i>Aanwerving en selectie</i> .....	12
<i>Retentiegraad</i> .....	13
<b>Methodologie</b> .....	<b>18</b>
<i>Grounded theory</i> .....	18
<i>Theoretical sampling</i> .....	18
<i>Dataverzameling &amp;- analyse</i> .....	19
<b>Onderzoeksresultaten</b> .....	<b>25</b>
1. <i>Formaliteit en informaliteit op organisatieniveau</i> .....	25
1.1. De belangrijkste uitdagingen voor familiebedrijven.....	25
1.2. Structuur.....	28
1.3. Cultuur.....	32
2. <i>Formaliteit en informaliteit op individueel niveau met focus op de retentie</i> .....	34
2.1. Evaluatie.....	34
2.2. Identificatie en waardering.....	36
<b>Discussie</b> .....	<b>41</b>
<b>Beperkingen en aanbevelingen voor verder onderzoek</b> .....	<b>45</b>
<b>Conclusie</b> .....	<b>46</b>
<b>Literatuurlijst</b> .....	<b>47</b>
<b>Bijlagen</b> .....	<b>50</b>
<i>Interviewleidraad</i> .....	50





## Probleemstelling

Human resource management (HRM) wordt gedefinieerd als het "proces van het aantrekken, ontwikkelen en onderhouden van een getalenteerd en energiek personeelsbestand ter ondersteuning van de missie, doelstellingen en strategieën van de organisatie" (Scherinerhorn 2001). Het belang van formele HRM-praktijken wordt algemeen erkend in managementliteratuur, maar is onvoldoende onderzocht binnen familiale KMO's (Steijvers et al. 2017). Van formele human resource praktijken is bewezen dat ze ondersteuning bieden bij de bedrijfsvoering en geassocieerd worden met betere organisatieprestaties (Delaney & Huselid, 1996; Dekker et al., 2014). Ook Sanchez-Marin et al. 2017 zegt dat de formalisering positieve effecten heeft op de bedrijfsprestaties van familiebedrijven.

HR-praktijken verwijzen naar de verschillende processen, beleidsmaatregelen en activiteiten die worden toegepast binnen een organisatie om het personeelsbeheer te ondersteunen. Die praktijken zijn bedoeld om de organisatie te helpen bij het aantrekken maar ook het behouden van het talent. (Steijvers et al. 2017). Over het algemeen maken Kmo's minder gebruik van geprofessionaliseerde HR-praktijken dan grotere organisaties. Zij gebruiken eerder informele systemen bij de aanwerving, selectie, beoordeling en behoud van werknemers (De Kok en Uhlaner, 2001; Cardon en Stevens, 2004; Wu et al., 2014). Empirisch onderzoek zegt dat Kmo's zich kenmerken door informele HRM-praktijken. (De Grip en Sieben, 2009; De Kok en Uhlaner, 2001; Kotey en Slade, 2005). Reid & Adams (2001) en Reid et al. (2002) breiden de focus uit naar kleine bedrijven en wijzen op het belang van HR-praktijken binnen de context van familiebedrijven. Dan stelt zich de vraag welke resultaten dit teweegbrengt binnen deze bedrijven. Zijn deze praktijken aangepast aan de noden van familiebedrijven of dienen ze het pad van de formalisering op te gaan? Dit onderzoek peilt naar de stand van zaken van HR-praktijken binnen familiale ondernemingen, evalueert de voor- en nadelen van deze toepassingen en formuleert aanbevelingen naar verder doorgedreven HR-praktijken.

Eerder academisch onderzoek geeft aan dat familiebedrijven meer vertrouwen op informele HR-praktijken (Steijvers et al. 2017). Dit komt doordat de managers vaak tot dezelfde familie behoren, waardoor er minder behoefte is aan formele controles. In veel ondernemingen liggen de eigendomsrollen, verantwoordelijkheden en functies vaak bij dezelfde personen. Door hier een duidelijke scheiding in te maken, kunnen familiebedrijven wellicht met meer succes HRM-praktijken integreren (Reid & Adams, 2001). Kok et al. (2006) vond een aantal organisatiekenmerken zoals bedrijfsgrootte, de aanwezigheid van een formeel businessplan, HR-specialisatie en exportstrategie als indicatoren voor de hoeveelheid formele HR-praktijken binnen familiebedrijven. Veel studies wijzen nochtans op een positief effect van formalisering van HR-praktijken op bedrijfsprestaties. In tegenstelling tot grote bedrijven, staan niet alle familiale Kmo's te springen voor het formaliseren van hun HR-systemen. Vooral bij Kmo's kunnen familiebezit en -management negatief worden geassocieerd met formele HR-praktijken en dit vanwege beperkte middelen die voortvloeien uit hun relatief kleine omvang (De Kok, 2006). Daarom is het belangrijk om te onderzoeken hoe sommige familiebedrijven met informele of formele HR-praktijken omgaan en welke impact dit dan heeft op hun retentiegraad.

De Belgische en bij uitbreiding Europese arbeidsmarkten vertonen sinds enkele jaren een structurele krapte. Naast het vinden van geschikt personeel wordt het behouden van de bestaande werknemers een even belangrijke opdracht. Bovendien ondergaat de arbeidsrelatie vandaag fundamentele veranderingen die gevolgen hebben voor het aantrekken, motiveren en behouden van getalenteerde werknemers. HR-managers worden onder druk gezet om getalenteerde werknemers aan te trekken en te behouden (Horwitz et al., 2003; Roehling et al., 2000; Turnley en Feldman, 2000). De hoge kosten die het vertrek van een werknemer genereert (tussen 28.000 en 95.000 euro afhankelijk van de ervaring, dienstjaren en competenties (Boushey & Glynn, 2012)) stellen bedrijven en meer bepaald HR-managers voor een bijzondere uitdaging. Ze dienen strategieën uit te werken zodat hun getalenteerde werknemers binnen de onderneming blijven (Horwitz et al., 2003; Staal et al., 2002). Dit valt onder de term "retentiebeheer", dat wordt gedefinieerd als "het vermogen om die werknemers die u wilt behouden, langer vast te houden dan uw concurrenten" (Johnson, 2000). Retentiepraktijken focussen meer op factoren waarvan wordt aangenomen dat ze werknemersverloop verminderen (financiële beloningen en carrièremogelijkheden) dan op factoren waarvan wordt aangenomen dat ze van invloed zijn op de werksfeer (sociale sfeer, werkinhoud, balans tussen werk en privéleven). De sterkste impact op de loyaliteit van werknemers is het aanbod van carrièremogelijkheden (De Vos & Meganck, 2009). Ook De Vos & Meganck (2009) zeggen dat de beloften over carrièremogelijkheden het meest voorspellend lijkt te zijn voor de intenties van werknemers om te blijven. Huselid (1995) zegt dat het uitbreiden van wervings- en selectieprocedures voor werknemers, uitgebreide betrokkenheid en training van werknemers samen in verband met formele prestatiebeoordelingen zal zorgen voor een hogere productiviteit, lagere personeelsverloop en betere financiële prestaties van het bedrijf. Een veel voorkomend probleem bij familiale KMO's is dat de werving wordt vereenvoudigd, hiermee bedoelen ze dat familieleden boven niet-familieleden worden gekozen (Steijvers et al. 2017).

Om duidelijkheid te scheppen over deze kwestie zal een antwoord gezocht worden op de centrale onderzoeksvraag: "Hoe gaan familiale Kmo's om met (in)formele HR-praktijken in Vlaanderen?". Om dieper in te gaan op de actuele en vaak dwingende problematiek van Kmo bedrijven, zal binnen dit onderzoek gewerkt worden met een deelvraag: "Welke impact hebben formele of informele HRM-praktijken op de retentiegraad?". Het is namelijk duidelijk dat geen enkele sector vandaag nog ontsnapt aan de "war for talent". In de oververhitte arbeidsmarkt is het nog belangrijker dan voorheen om goede medewerkers te kunnen behouden (*'De strijd om talent is een wijdverspreid probleem op de arbeidsmarkt. Geen enkele sector ontkomt er nog aan.'*, z.d.). In die zin is het dus van essentieel belang om te bestuderen wat de voor-en nadelen van die informele praktijken zijn.

### **Onderzoeksaanpak**

Als uitgangspunt voor deze masterproef wordt bestaande literatuur over (in)formele HR-praktijken gebruikt. De concepten die voornamelijk gebruikt werden tijdens de zoektocht naar geschikte literatuur zijn: *formal HR practices, family business, retention rate HR practices, retention management...* Om een objectief antwoord te vinden op de centrale onderzoeksvraag "Hoe gaan familiale KMO's om met (in)formele HR-praktijken in Vlaanderen?" en de deelvraag "Welke impact hebben formele of informele HR-praktijken op de retentiegraad?", wordt er gebruik gemaakt van een kwalitatief onderzoek. Dit zal in de vorm zijn van semigestructureerde diepte-interviews om

essentiële data voor dit onderzoek te verzamelen. De doelgroep waar mijn masterproef zich op toespitst zijn familiale Kmo's in Vlaanderen.

## Literatuurstudie

### *Definitie Human resource management*

Voorgaand onderzoek met betrekking tot human resource management heeft geprobeerd aan te tonen dat "human capital" het meest gewaardeerde bezit is in een bedrijf (Reid & Adams, 2001). Om een antwoord te kunnen formuleren op de hoofdvraag van deze masterproef, is het belangrijk om eerst HRM te definiëren. Human resource management (HRM) wordt gedefinieerd als het "proces van het aantrekken, ontwikkelen en behouden van een getalenteerd en energiek personeelsbestand ter ondersteuning van de missie, doelstellingen en strategieën van de organisatie" (Scherinerhorn 2001, p. 2400).

Eén van de kerntaken van human resource management houdt zich bezig met het profileren van de organisatie en het bewaken de **organisatiecultuur**, om zo de huidige werknemers tevreden te houden en interesse te wekken bij nieuwe sollicitanten. Bovendien is ze verantwoordelijk voor de **ontwikkeling en trainingsmogelijkheden** van het personeel. Door het aanwezige talent zo goed mogelijk in te zetten, zorgt een HR-afdeling ervoor dat werknemers van maximale waarde kunnen zijn voor de organisatie. Hierdoor kan de organisatie groeien. Een andere kerntaak is het beheer van personeelsdossiers. Het niet goed functioneren van een werknemer kan helaas tot een ontslag leiden. Daarbij is het belangrijk dat het wettelijk kader gerespecteerd wordt. Daarvoor is een **adequate kennis en onderbouwing van het dossier** nodig. Zonder een goede HR-afdeling zou ontslag als gevolg van slecht functioneren haast onmogelijk worden. Net zo belangrijk is uiteraard het behouden van het gekwalificeerd personeel. De onderneming tracht deze mensen op lange termijn aan zich te binden. Hiervoor is een actief carrièrebeleid nodig. **Veranderingen** zijn vandaag de maatstaf voor het functioneren van ondernemingen. Dit gaat steeds gepaard met de nodige uitdagingen, of het nu gaat om een reorganisatie of een verandering in werkstijl. De HR-afdeling helpt het personeel soepel om te gaan met dit veranderingsproces, door intern te communiceren en vragen van bezorgde werknemers te beantwoorden. Ze is de schakel tussen het personeel en het management ("Enhancing Job Satisfaction and Commitment," 2021).

Tot slot dient de HR-afdeling input te leveren voor strategische beslissingen. De laatste jaren hebben big data en **artificiële intelligentie** hun intrede gedaan op de HR-afdeling. Door middel van 'HR analytics', kunnen voorspellingen gemaakt worden, bijvoorbeeld over wie een grote kans heeft om de organisatie te gaan verlaten, of hoe productief het personeel in een bepaalde periode zal zijn. Deze voorspellingen op basis van data uit het verleden kunnen dienen als input voor het management bij het nemen van strategische beslissingen (Singh & Shaurya, 2021).

Een van de doelstellingen van deze masterproef is om na te gaan in welke mate familiale bedrijven gebruik maken van informele en formele HR-praktijken en in welke mate dit bijdraagt tot hun succes. In dit onderzoek willen we te weten komen in welke mate de HR-praktijken geprofessionaliseerd zijn en hoe ze hiermee omgaan binnen familiale Kmo's en wat het potentieel van verdere professionalisering is. Bovendien evalueren we welke impact formele of informele HR-praktijken hebben op de retentiegraad van hun werknemers.

## **Familiale onderneming**

Volgens Zellweger (2017) is een familiebedrijf een bedrijf dat dominant wordt bestuurd door een familie met de visie om mogelijk de controle over het bedrijf over generaties heen te behouden. Deze definitie van familiebedrijf sluit aan bij de prominente definitie van Chua, Chrisman en Sharma (1999) en legt de nadruk op twee centrale kenmerken. De eerste is dominante zeggenschap in handen van de familie. De tweede is transgenerationale kijk, dit aspect is cruciaal om een onderscheid te maken tussen een bedrijf en een familiebedrijf. Het benadrukt het bijzondere belang van de opvolging en waardecreatie op lange termijn, aspecten die afwezig of minder relevant zijn in niet-familiebedrijven (Zellweger, 2017).

Familiebedrijven hebben meestal een langetermijnnoriëntatie, waarbij het gaat om voorspelde beslissingen en toekomstige payoffs (Gentry et al., 2016; Lumpkin & Brigham, 2011; Zellweger, 2007). Familiebedrijven houden dus relatief stabiele investeringen aan (Le Breton-Miller & Miller, 2006; Zellweger, 2007). Er is dus een groot deel van het financieel vermogen van de familie verbonden aan het bedrijf, wat hun beslissingen beïnvloedt (Gomez-Mejia et al., 2007; Zahra, 2005). Volgens Alessandri et al. (2018) beïnvloedt het belang van het behoud van controle door de familie, de bescherming van de belangen en de risicovoorkeuren van de familie. Familiebedrijven moeten potentiële financiële winsten en verliezen afwegen, evenals potentiële winsten en verliezen aan sociaal-emotionele rijkdom (Gomez-Mejia et al., 2014). Hierdoor kunnen familiebedrijven bereid zijn zich kwetsbaar op te stellen voor de mogelijkheid van financieel verlies (Gomez-Mejia et al., 2010). Sociaal-emotionele rijkdom is een constructie die verwijst naar niet-financiële aspecten van het bedrijf dat voldoet aan de affectieve behoeften van de familie, zoals identiteit, emotionele gehechtheid, betrokkenheid van broers en zussen, het vermogen om familie-invloed uit te oefenen en de bestendinging van de familiedynastie (Gómez-Mejía et al., 2007).

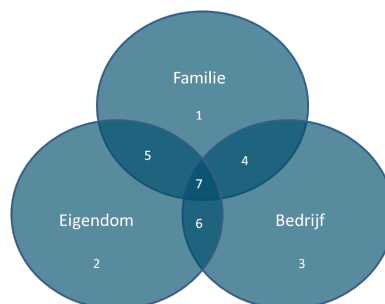
Wat familiebedrijven betreft, neemt de bezorgdheid over sociaal-emotionele rijkdom en de levensduur van het bedrijf toe naarmate de betrokkenheid van de familie toeneemt (Alessandri et al. 2018). Ze proberen de belangen van de familie te beschermen. Daarom hanteren familiebedrijven waarschijnlijk een breder perspectief. Hierbij richten ze zich op de portefeuille van investeringen en de gevolgen van de portefeuille voor de familie, in plaats van zich te richten op één onafhankelijke beslissing (Chrisman & Patel, 2012; Gomez-Mejia et al., 2014).

### *Familiebedrijf als systeem*

Om de dynamiek van een familiebedrijf en de rol van HRM te kunnen doorgronden is het belangrijk een zicht op de verschillende interacties te krijgen. De mate van operationele en financiële betrokkenheid van familieleden bepaalt immers voor een groot deel het speelveld. Kenmerkend aan een familiebedrijf is dat het uit drie overlappende subsystemen bestaat. Tagiuri & Davis (1996) geven het driecirkelmodel in subsystemen weer, namelijk het bedrijf, de eigenaars van het bedrijf en de familie, elk met hun eigen belangen, ambities en verwachtingen. Deze onderlinge interactie is hetgeen familiebedrijven anders maakt dan niet-familiebedrijven (Ceysens, 2008).

Het oorspronkelijk concept ging ervan uit dat familiebedrijven opgebouwd zijn uit twee subsystemen: de familie en het bedrijf. Wanneer elk individu in beide subsystemen verplichtingen vervult, treden er spanningen en problemen op (Gersick et al., 1997). Tagiuri en Davis (1996) waren van mening dat er een kritisch onderscheid gemaakt moest worden tussen eigendom en management waar sommige individuen wel eigenaar zijn maar niet betrokken zijn in de activiteiten van het bedrijf. Anderen zijn dan weer manager maar hebben geen aandelen. Als resultaat ontstond het driecirkelmodel (Gersick et al. 1997).

Het driecirkelmodel wordt op zijn beurt nog eens verder verdeeld in zeven gebieden waarin elk individu uit een familiebedrijf ondergebracht kan worden. Dit model wordt weergegeven in figuur 1 (Gersick et al. 1997; McCracken, 1999). Een familielid dat noch eigenaar noch medewerker is bevindt zich in sector 1. Een aandeelhouder die geen lid is van de familie behoort in sector 2. Een niet-familiale medewerker valt onder sector 3, terwijl een familiale medewerker zich in sector 4 bevindt. Een eigenaar die ook een familielid is behoort in sector 5, terwijl een eigenaar die wel actief is in de onderneming maar niet tot de familie behoort onder sector 6 valt. Tenslotte is er de groep met mensen die zowel eigenaar, familielid als medewerker zijn en zich in de centrale sector 7 bevinden (Gersick et al. 1997). Deze verschillende groepen hebben elk hun eigen belangen, ambities en verwachtingen. Hierdoor ontstaan er frequent spanningen en conflicten tussen deze groepen. Deze verschillende posities zijn dus nuttig bij het begrijpen van het ontstaan van conflicten en spanningen in familiebedrijven.



*Figuur 1*

Zoals hoger reeds aangehaald is één van de taken van een HR-afdeling de schakel te zijn tussen het personeel en het management. In bovenstaand model schuilt er nog een bijkomende uitdaging: het managen en wegwerken van spanningen tussen de verschillende actoren met uiteenlopende belangen. Het spreekt voor zich dat dit een erg precare en moeilijke taak is die cruciaal kan zijn voor de werking van de familiale onderneming.

### **Belang en positionering van HRM in familiale Kmo's**

Grote bedrijven hebben een revolutie teweeggebracht in hun benadering van de opleiding en ontwikkeling van hun personeel om hun concurrentievoordeel te maximaliseren. Fel bediscussieerd is of investeren in "goed HRM" gekoppeld is aan commercieel succes. Er is echter zeer weinig bekend over HRM-praktijken binnen het middelgroot tot klein bedrijf (Kmo's) en nog minder is bekend over

de praktijk binnen een familiebedrijf (Reid & Adams, 2001). Specifiek in familiebedrijven is HR-management een complexe taak, waarbij de relaties tussen eigenaars, managers, werknemers en familie niet duidelijk zijn gedefinieerd in termen van autoriteit en verantwoordelijkheden (Leon-Guerrero, McCann, & Haley, 1998; Reid, Morrow, Kelly, Adams, & McCartan, 2000). Eerder onderzoek van de Kok en Uhlaner (2001), Reid en Adams (2001) en Reid et al. (2002) behoorden tot de eersten die de analyse van HR-praktijken extrapoleerden naar de kleinere bedrijfscontext. Voorafgaand aan hun werk was HR-onderzoek over het algemeen voorbehouden aan grote organisaties en had het dus de neiging om de KMO (kleine en middelgrote ondernemingen) -sector te omzeilen (Heneman et al., 2000). Er werd dus grotendeels van uitgegaan dat de groep van kleinere bedrijven homogeen was en dus allemaal werd gekenmerkt door informele manieren van controle, waaronder hun HR-praktijken (Steijvers et al. 2017). Volgens Hughes (1989) hebben kleine bedrijven meer kans dan grote bedrijven om jongeren en mensen zonder kwalificaties aan te nemen. Deze factor wordt tegenwoordig steeds relevanter en maakt de studie van de werkgelegenheidskenmerken en HRM-praktijken van kleine bedrijven daarom noodzakelijk. Op die manier kunnen kleine tot middelgrote ondernemingen (kmo's) hun concurrentievoordeel maximaliseren.

### **Formalisering**

In deze masterproef gebruiken wij de term formalisering om de doeltreffendheid te analyseren van belangrijke HR-praktijken. Formalisering omvat het gebruik van een reeks procedures en regels om uitgebreide HR-structuren te ontwikkelen om gekwalificeerd menselijk kapitaal aan te trekken, de juiste capaciteiten te ontwikkelen onder werknemers, en om het gedrag van werknemers te sturen om hun prestaties te verbeteren (Dekker et al., 2013; Songini, 2006). Geformaliseerde HR-praktijken gaan gepaard met intensieve en complexe processen, waaronder selectie, training en compensatie, die bijdragen aan het verbeteren van de kennis, vaardigheden en capaciteiten van de huidige en potentiële werknemers van een bedrijf, het vergroten van hun motivatie en het verbeteren van de prestaties van de werknemers (Huselid, 1995).

De meeste literatuur toont verschillen aan in HR tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven in de zin dat familiebedrijven een reeks HR-praktijken gebruiken die minder geformaliseerd en gestructureerd zijn dan die van niet-familiebedrijven (De Kok, Uhlaner, & Thurik, 2006; Reid & Adams, 2001). Hoewel studies zich tot nu toe hebben gericht op het verschil in formele HR-praktijken tussen familiale- en niet-familiale bedrijven, kan men niet aannemen dat familiebedrijven een homogene groep bedrijven vormen. Eerder empirisch onderzoek heeft bevestigd dat familiebedrijven minder formele HR-praktijken introduceren in vergelijking met niet-familiebedrijven, terwijl de heterogeniteit van familiebedrijven grotendeels werd verwaarloosd (Steijvers et al. 2017). Familiebedrijven gebruiken vaak criteria voor de selectie en aanwerving van werknemers die passen bij hun cultuur en waarden (Dyer & Mortensen, 2006). Ze leggen meer nadruk op informele lange termijn opleidingsactiviteiten voor werknemers (Harris & Reid, 2008; Kotey & Folker, 2007) en hanteren meer op anciënniteit gebaseerde beloning voor werknemers (Anderson & Reeb, 2003; Carrasco-Hernandez & Sánchez-Marín, 2007).



Het werk van Reid en Adams (2001) en Reid et al. (2002) legt de focus op kleine bedrijven en het belang en de gevoeligheid van HR-praktijken binnen de context van het familiebedrijf. Binnen dit bedrijfstype kan men onder druk worden gezet om naaste familieleden aan te nemen of te promoten. Familieleden kunnen irrelevante criteria zoals verwantschapsbanden gebruiken bij het aanwerven van een werknemer, in plaats van universele criteria zoals competentie (Dyer, 2006). Deze praktijken hebben uiteraard een belangrijke impact op hun functionering. Aan de hand van dit onderzoek zullen we proberen hierachter te komen. We houden deze praktijken tegen het licht en peilen naar hun gevolgen.

### **Agentschapskosten**

Het begrip agentschapskosten is een economisch concept dat verwijst naar de kosten die verband houden met de relatie tussen een "organisatie/principaal" (persoon of groep personen) en een "agent". De agent krijgt de bevoegdheid om namens de organisatie/principaal beslissingen te nemen. De twee partijen kunnen echter verschillende prikkels hebben en de agent heeft over het algemeen meer informatie. De organisatie kan er niet rechtstreeks voor zorgen dat zijn agent altijd in het belang van haar handelt. Deze potentiële divergentie in belangen is de oorzaak van agency kosten (Zhang & Cao, 2016).

Veelvoorkomende voorbeelden van deze kosten zijn de kosten die worden gedragen door aandeelhouders, wanneer het bedrijfsmanagement (de agent) andere bedrijven koopt om hun macht uit te breiden, of geld uitgeeft aan verspillende en onnodige projecten, in plaats van de waarde van de onderneming te maximaliseren. De relatie tussen de aandeelhouder van een bedrijf en de raad van bestuur wordt algemeen beschouwd als een klassiek voorbeeld van een organisatie-agent probleem. Het probleem ontstaat omdat er een scheiding is tussen het eigendom en de controle van het bedrijf. De aandeelhouders benoemen de raad van bestuur om hun vermogen te beheren, maar missen vaak de tijd, expertise of macht om de handelingen van de raad rechtstreeks te observeren. Bovendien is het mogelijk dat de aandeelhouders de gevolgen van de beslissingen van de raad van bestuur niet begrijpen. Door de aandeelhouderstructuur van een familiebedrijf stelt deze problematiek zich veel minder dan bij niet familiebedrijven (Jensen & Meckling, 1976).

Volgens Steijvers et al. (2017) kan het ontbreken of minder toepassen van formele HR-praktijken in familiebedrijven worden verklaard door de verminderde behoefte vanuit het perspectief van een agency theorie. Het uitgangspunt van de agency theorie is dat de scheiding van eigendom en controle resulteert in potentiële belangenconflicten tussen de opdrachtgever (eigenaren) en agenten (managers), wat leidt tot aanzienlijke agentschapskosten (Jensen en Meckling, 1976). Net als in familiebedrijven behoren eigenaren en managers vaak tot dezelfde familie, de kosten van agentschappen dalen, waardoor de behoefte aan formele controles afneemt (Steijvers et al. 2017). Volgens Fama & Jensen (1983) zegt dat het eigenaar-agent probleem minder belangrijk is in familiebedrijven waar familieleden deelnemen aan zowel eigendom als beheer. In ander onderzoek naar familiebedrijven is er controverse over de vraag of altruïsme de agency kosten kan verminderen of verhogen. Naast de principaal-agent theorie is men ook begonnen met onderzoek door het combineren van de "goede huisvader" theorie en organisatorische rechtvaardigheid. Het onderzoek

naar het agentschapsprobleem bevindt zich nog in een prematuur stadium en moet verder worden ontwikkeld (Jensen & Meckling, 1976c). De agency theorie wordt niet vaak gelinkt met HR-praktijken. Het feit dat familiebedrijven een principaal-agent situatie vaak niet kennen, kan ervoor zorgen dat de HR-strategie niet bekeken wordt vanuit een extern objectiever standpunt. Dit zou ervoor kunnen zorgen dat bepaalde erkende HR-praktijken niet worden toegepast in het bedrijf en er aldus opportuniteiten verloren gaan of er niet efficiënt wordt omgesprongen met het human capital. Via de structuur van raad van bestuur en de aanwezigheid van externe bestuurders proberen we na te gaan in welke mate dit speelt bij familiale Kmo's.

### *Nepotisme*

Het agentschapsprobleem stelt zich op een andere manier voor familiebedrijven. Niet-familiale bedrijven worden ook wel degelijk geconfronteerd met belangrijke agentschapsproblemen. Het klassieke argument is dat familiale bedrijven minder conflicten tussen eigenaar en manager zouden moeten hebben dan niet-familiale bedrijven. Familierelaties tussen eigenaars en managers kunnen aanleiding geven tot andere soorten agentschapsproblemen. Een voorbeeld is het geval van nepotisme, waarbij familieleden niet in functies worden benoemd omdat ze over de capaciteiten beschikken die nodig zijn voor een specifieke taak, maar omdat ze gezinsleden zijn (Zellweger, 2017). Nepotisme kan leiden tot ongepaste personeelsbeslissingen en dus tot een probleem van averechtse selectie (Schulze et al. 2001). Bovendien geeft het andere bedrijfsleden het signaal dat prestaties en competenties niet de essentiële criteria zijn voor promotie of tewerkstelling. Dit heeft als gevolg dat de motivatie van werknemers afneemt, vooral bij medewerkers met het hoogste expertniveau (Zellweger, 2017). Familiebedrijven kunnen soms onder druk worden gezet om naaste familieleden of verwanten in dienst te nemen, te bevorderen of te beëindigen. Het is ook extreem moeilijk voor een CEO die een vader, moeder, zus, broer, neef, oom of tante is om objectief om te gaan met familieleden. Het noodzakelijke uitgangspunt voor deze familiale bedrijven is dan ook om hun huidige HRM-praktijken te concentreren op het identificeren van eventuele zwakke punten (Reid et al. 2000). Er is aangetoond dat de invoering van HRM-praktijken die erop gericht zijn de belangen van de werknemers af te stemmen op die van de onderneming (bv. interne promotie, prestatiebeloning of werkzekerheid) de motivatie en de inspanningen van de werknemers verhoogt en de bedrijfsprestaties verbetert (Fama & Jensen, 1983). In het dilemma tussen economische en niet-economische doelstellingen worden meer geformaliseerde HR-praktijken die de financiële prestaties van het bedrijf verhogen meestal gevolgd door niet-familiebedrijven. Familiebedrijven leggen daarentegen meer nadruk op niet-geformaliseerde HR-praktijken die aangepast zijn aan niet-economische doelstellingen in verband met het welzijn van de familie en de werknemers, maar dat resulteert in minder optimale financiële prestaties (Sánchez-Marín, 2017).

### *Altruïsme*

We zien ook dat werknemers in familiebedrijven een sterk altruïsme en belangenafstemming vertonen die hun gedragingen sturen in de richting van verbetering van hun prestaties zonder dat

daarvoor al te formele HR-praktijken nodig zijn (Chrisman, Chua, Kellermanns, & Chang, 2007; Lubatkin, Schulze, Ling, & Dino, 2005; Schulze et al., 2001).

Volgens Zellweger (2017) hebben familiebedrijven meer kans om te lijden onder de nadelige gevolgen van altruïsme tussen familieleden (Zellweger, 2017). Bovendien kan de prestatie-evaluatie van familieleden gekleurd zijn vanwege familiaal altruïsme, welke mensen behandelt op basis van hun afkomst en niet van hun prestaties (Schulze et al., 2001). Altruïstisch gedrag kan niet alleen het agentschapsprobleem van ongunstige selectie verergeren (Lubatkin et al., 2005), maar kan er ook voor zorgen dat de niet-familieagenten in het bedrijf een gevoel van verdelend onrecht ervaren, omdat ze mogelijk niet dezelfde privileges en/of financiële beloningen krijgen (Van den Berghe en Carchon, 2003).

Deze agency problemen kunnen worden aangepakt door een geformaliseerde manier te implementeren voor de selectie, evaluatie en compensatie binnen het familiebedrijf, die meer transparantie en objectiviteit biedt aan alle leden van het bedrijf (Steijvers et al. 2017). Nochtans staan niet alle familiebedrijven te popelen om hun HR-systemen te formaliseren. Toch wijzen tal van studies op het positieve effect van formele HR-systemen op de prestaties. Voor het significante positieve effect van formele HR-praktijken op de bedrijfsprestaties in grote kantoren, kunnen we voldoende bewijs vinden in de literatuur (Huselid, 1995; Delaney en Huselid, 1996).

In tegenstelling tot Zellweger zeggen Anderson, Mansi, en Reeb (2004) dat eigendom en zeggenschap van familieleden voor familiale bedrijven verschillende voordelen inhouden. Altruïsme en verwantschap, twee zeer waardevolle kwaliteiten die typisch zijn voor het familiebedrijf, kunnen bijdragen tot het verminderen van potentiële agentschapsproblemen (Schulze et al., 2003). Altruïsme vermindert informatieasymmetrie door de communicatie en samenwerking tussen familieleden te vergroten (Chrisman et al., 2004; Verbeke & Kano, 2012). Verwantschap minimaliseert eigenbelang met loyaliteit en betrokkenheid aan het bedrijf en de familie (Schulze et al., 2003). Dit alles samen vormt een potentieel kostenverlagend mechanisme, wat op zijn beurt het succes van familiebedrijven kan verklaren. Een van de elementen van een geformaliseerde aanpak van HRM-praktijken is de installatie van een betekenisvolle HR-afdeling. Hier is meer bepaald de rol en verantwoordelijkheid van de HR-manager cruciaal. We gaan tijdens het onderzoek na of dat zo is en of de niet formele benadering ook geen voordeel oplevert voor deze bedrijven.

## **HR-praktijken binnen familiale Kmo's**

### *Algemeen*

Waar de wereld in een razendsnel tempo verandert, dienen werkgevers en werknemers te evolueren. Vandaag bestaan er binnen bedrijven minder traditionele werkpatronen, het werk evolueert naar minder tijd- en locatie gebonden dimensies en bedrijven worden complexer. Ook het werken in silo's behoort vaak tot het verleden. Bovendien zijn er een aantal technologische evoluties zoals digitalisering, artificiële intelligentie, 3D-printing die de arbeidsmarkt grondig zullen hertekenen. Hierbij zullen een aantal jobs sneuvelen maar tegelijk zullen nieuwe kansen gecreëerd worden. Het dwingt organisaties om na te denken over werken en leven in de toekomst. De huidige HR-benadering

zal met deze elementen moeten omgaan op een respectvolle manier en hier de juiste balans in dienen te vinden (Santana & Lopez-Cabrales, 2019).

Storey (1989) stelde vast dat HRM-modellen vaak beweren dat werknemers als gewaardeerde activa moeten beschouwd worden. De nadruk dient te liggen op betrokkenheid, op aanpassingsvermogen en overweging van werknemers als een bron van concurrentievoordeel. Edwards (1987) en Storey (1989) suggereren dat er behoefte is aan een beter begrip van de rol van lijnmanagers bij het implementeren van HRM-praktijken. Deze auteurs benadrukken dat personeel/HR-managers over het algemeen niet betrokken zijn bij zaken van strategisch belang, en bovendien lijkt het erop dat ze ook niet altijd betrokken zijn bij de implementatie. Dit gebrek aan betrokkenheid in belangrijke stadia maakt het voor hen uiterst moeilijk om de personeelsmiddelen effectief te beheren. In de setting van het familiebedrijf, waar veel bedrijven worden gedomineerd door de CEO, is de betrokkenheid van lijnmanagers bij HRM-strategie misschien nog minder waarschijnlijk. Een familiebedrijf moet worden beschouwd als een speciaal geval, ongeacht de grootte, omdat de lange termijn verbintenis van de CEO en familieleden die betrokken zijn bij het management vereist dat er een evenwicht wordt gevonden tussen management- en eigendomsaspecten. Familiebedrijven die familieleden in dienst hebben, moeten beide aspecten aanpakken. Vanwege de unieke organisatiestructuur van het familiebedrijf kan het HRM-beleid inderdaad meer duidelijkheid vragen op gebied van eigendom en management (Reid et al. 2000).

Astrachan & Kolenko (1994) suggereren dat een beperkte organisatorische competentie een belangrijke factor kan zijn die bijdraagt aan de kortere levensduur van familiebedrijven in een steeds competitievere wereldmarkt. Zij redeneren dus dat het verschil te wijten kan zijn aan de beperkte organisatiecapaciteit van het familiebedrijf samen met de hoge complexiteit met betrekking tot HR-zaken in deze bedrijfstypen. Zij poneren ook dat deze bijzondere relatie tussen familie en bedrijf een volatiele situatie creëert met betrekking tot taken zoals selectie van werknemers, beloning, beoordeling en persoonlijke ontwikkeling. Ze stellen ook voor dat familiebedrijven (in de VS) vaker gebruik maken van werknemersbeoordelingen, compensatieplannen, geschreven werknemersbeleid en geschreven functiebeschrijvingen en zich minder bedienen van schriftelijke opvolgingsplannen of formele toelatingseisen voor familieleden (Astrachan & Kolenko, 1994).

Lansberg (1983), opnieuw in een Amerikaanse context, benadrukt sterk (net als Ward (1987)) dat effectief management in familiebedrijven de oprichting vereist van structuren en processen die management en eigendom scheiden. Deze verminderen conflicten en kunnen vooral nuttig zijn op het gebied van HRM bij het verbeteren van de praktijken van selectie, compensatie en gelijkheid, beoordeling, training en ontwikkeling en promotie. Ze leggen ook een stevige basis voor besluitvorming en één die door alle werkende familieleden kan begrepen en nageleefd worden.

Het stadium van evolutie van het familiebedrijf wordt verondersteld ook van grote invloed te zijn. Een familiebedrijf op een relatief volwassen ontwikkelingspunt zou een groter verloop, meer werknemers en misschien drie of meer deelnemende familiegeneraties hebben, wat impliceert dat de 'familie' naar verwachting de activiteiten aanzienlijk zal beïnvloeden. Mintzberg & Waters (1990) voeren aan dat de formalisering van het familiebedrijf een onvermijdelijk gevolg is van groei. De groei van het bedrijf stimuleert veranderingen in managementpraktijken en transformeert het kleine, gepersonaliseerde, flexibele, op kennis gebaseerde bedrijf in een groter, formeler, economisch

machtiger bedrijf. Deze bevindingen geven gewicht aan het argument dat naarmate bedrijven groeien, de structuren die nodig zijn om hen te ondersteunen meer geformaliseerd en complex worden. Leon-Guerrero et al (1998) veronderstelden verder dat praktijken, zoals formele werknemersbeoordelingen, compensatieplannen, geschreven functiebeschrijvingen, training en loopbaanontwikkelingsplannen, uitgebreider worden gebruikt naarmate familiebedrijven groeien en zich ontwikkelen. Astrachan & Kolenko (1994) deden een onderzoek onder meer dan 600 familiebedrijven en hieruit bleek dat werknemersbeoordelingen en compensatieplannen aanzienlijk vaker werden gebruikt in familiebedrijven voor niet-familiale werknemers dan voor familieleden. In dit onderzoek willen we te weten komen of deze praktijken met de theorie overeenstemmen en welke impact ze hebben op andere werknemers binnen familiale Kmo's.

### *Aanwerving en selectie*

Organisaties trekken de vaardigheden en capaciteiten aan door zorgvuldige en geavanceerde selectie- en wervingsprocessen. Bovendien kunnen de gewenste en vereiste vaardigheden van werknemers worden bereikt door uitgebreide training (Purcell, Kinnie, Hutchinson, Rayton, & Swart, 2003).

Verder kan selectieve personeelsaanwerving binnen familiale Kmo's (bv. aan de hand van selectiecriteria zoals geschiktheid voor de functie, openheid om te leren, of het vermogen om in teamverband te werken) (MacDuffie, 1995), ook het engagement van nieuwe en van bestaande werknemers vergroten, aangezien een rigoureuze selectieproces aangeeft dat alleen de besten worden gekozen, dat de organisatie goede kansen op werk biedt, dat hoge prestaties worden verlangd, en dat mensen ertoe doen (Pfeffer, 1994).

HRM-praktijken van werving, selectie en training beïnvloeden het prestatievermogen van werknemers en hebben invloed op hun kennis, vaardigheden en capaciteiten (Katou & Budhwar, 2010). HRM-praktijken in familiale Kmo's worden positief geassocieerd met organisatieprestaties (Subramony, 2009). Aangezien echter vaak, en vooral in kleine familiebedrijven, de familie de belangrijkste leverancier van arbeidskrachten is, zijn het wervings- en selectieproces meestal niet gebaseerd op managementvaardigheden of verdienste, maar op bloedbanden (Astrachan, 2010). Dit nepotisme kan schadelijk zijn voor familiale bedrijven (Bertrand & Schoar, 2006). HRM-praktijken die gericht zijn op het verzekeren van capaciteiten en vaardigheden zijn dus bijzonder belangrijk voor familiebedrijven (Tsao et al., 2009). Als bij selectieprocessen rekening wordt gehouden met eigenschappen en kwaliteiten van de werknemers die aansluiten bij de lange termijn visie van het familiebedrijf, zou dit de sleutel kunnen zijn tot het oplossen van het probleem van defensieve selectie waarop Astrachan en Kolenko (1994) hebben gewezen. Zo toonden Sánchez-Marín et al. (2017) aan dat formele selectie de financiële prestaties van familiale bedrijven verbetert.

## Retentiegraad

De afgelopen twee decennia zijn het verwerven, ontwikkelen, maar **vooral ook behouden** van getalenteerde individuen enkele van de belangrijkste doelen van human resource management (HRM) praktijken geworden (Govaerts, Kyndt, Dochy, & Baert, 2011; Hiltrop, 1999). Familiale Kmo's die er niet in slagen om het goed presterende personeelsbestand te behouden, verliezen hun vermogen om competitief te blijven (Rappaport, Bancroft, & Okum, 2003) omdat vrijwillig vertrek verschillende dimensies van prestaties kan beïnvloeden, zoals de productiviteit en de financiële prestaties (Guthrie, 2001, Huselid, 1995; Shaw, Dineen, Fang, & Vellella, 2009; Sun, Aryee, & Wet, 2007).

De recente literatuur over het behoud van werknemers binnen familiale Kmo's heeft ondubbelzinnig aangetoond dat een bepaalde reeks HRM-praktijken, bekend als *high performance work practices* (HPWP's), een belangrijke rol spelen. HPWP's zijn een reeks specifieke personeelspraktijken die in de jaren negentig zijn ontwikkeld (Combs et al, 2006) en die technieken omvatten variërend van selectieve aanwerving tot opleiding van werknemers. Dit blijkt een positief effect te hebben op het behoud van werknemers in verschillende omgevingen (Pittino et al., 2016).

Van HPWP's is inderdaad aangetoond dat ze een positieve invloed hebben op het behoud van werknemers in verschillende sectoren (productie en service), omgevingen (vakbondsleden en niet-vakbondsleden, kleine en grote bedrijven, enz.) en landen (bijv. Combs, Liu, Hall, & Ketchen, 2006; Karatepe, 2013, Sarikwal en Gupta, 2013). Ook in familiebedrijven kan het aantrekken en behouden van gekwalificeerde werknemers en het bevorderen van waarde creërend gedrag cruciale factoren zijn voor prestaties en concurrentievoordeel creëren op lange termijn (Pittino et al. 2016). Het probleem in de context van familiebedrijven is nog crucialer, omdat de meerderheid van de werknemers met een bijzonder complexe situatie geconfronteerd wordt, aangezien zij deel uitmaken van het bedrijf, maar niet van het familiesysteem (Barnett & Kellermanns, 2006).

Uit onderzoek blijkt dat de mate van gebruik van formele HPWP's over het algemeen lager is in familiebedrijven in vergelijking met niet-familiebedrijven, ook wanneer er rekening gehouden wordt met grootteverschillen (De Kok, Uhlaner & Thurik, 2006; Pittino & Visintin, 2013). Familiebedrijven lijken daarentegen de voorkeur te geven aan informele en naar eigen goeddunken genomen praktijken. Die leiden vaak tot de invoering van oneerlijke compensatie- en prestatiebeoordelingssystemen (Barnet & Kellermanns, 2006; Chua, Chrisman, & Bergiel, 2009; Fiegenger, Brown, Prince, & File, 1994), en tot nepotisme bij personeelwerving en carrièrebeslissingen (Spranger, Colarelli, Dimotakis, Jacob, & Arvey, 2012) en in het algemeen tot lagere betrokkenheid en ontwikkeling van werknemers die geen familie zijn (Cruz, Larraza Kintana, Garcés Galdeano, & Berrone, 2014).

Omwille van bovenstaande elementen pleit een groeiend aantal studies voor de noodzaak om meer formele en rechtvaardige praktijken in te voeren. Anderen beweren precies het tegenovergestelde en suggereren dat, in vergelijking met niet-familiebedrijven en ondanks het lagere gebruik van formele HPWP's, familiebedrijven geneigd zijn hun werknemers meer aandacht te geven (Pittino et al. 2016). Familiebedrijven blijken te investeren in het opbouwen van verbonden interne

gemeenschappen (Chrisman, Chua, & Kellermanns, 2009; Miller, Le Breton-Miller, & Scholnick, 2008; Miller, Lee, Chang, & Le Breton-Miller, 2009), gevoelig te zijn aan de levenskwaliteit en het welzijn van hun werknemers (Cennamo, Berrone, Cruz, & Gomez-Mejia, 2012) en de betrokkenheid van werknemers en langdurige werkrelaties te stimuleren (Kang & Kim, 2014).

Blau (1964) en Cropanzano & Mitchell (2005) baseren zich op een theoretisch perspectief van sociale uitwisseling. Een sociale uitwisselingsvisie veronderstelt dat arbeidspraktijken de werknemers zouden motiveren tot wederkerigheid met prestaties, inzet en de intentie om te blijven (Jia, Shaw, Tsui, & Park, 2014). Het belangrijkste argument is dat wanneer familiebedrijven minder vertrouwen op formele HPWP's, zij hoge retentieresultaten behalen omdat de sociaal-emotionele component van de familiale managementfilosofieën individuele attitudes en gevoelens van wederkerigheid triggeren. Die vertalen zich dan in lagere niveaus van verloop. (Cennamo et al., 2012, Cropanzano en Mitchell, 2005). We verwachten dat deze praktijken minder uitgesproken zijn in niet-familiebedrijven (Pittino et al. 2016). Binnen dit onderzoek proberen we na te gaan of dit voor alle familiale Kmo's geldt of dat er geen andere elementen spelen die de implementatie van doorgedreven HR-praktijken bepalen (fase van maturiteit, sterke groei, wettelijke verplichtingen).

Het effect van HPWP's op het behoud van werknemers blijkt te berusten op systemen van coherente praktijken die de attitudes en gedragingen op individueel niveau beïnvloeden (Jiang, Lepak, Hu, & Baer, 2012; Sparham en Sung, 2008, Su en Wright, 2012). Meer bepaald blijkt uit empirisch bewijs dat hoe meer HPWP's er worden ingezet, hoe positiever de reacties van de werknemers zijn (bv. Delery en Shaw, 2001, Guest et al., 2004, Macky en Boxall, 2007).

Het is aangetoond dat het opnemen van HPWP's door de organisatie de sociale dimensie van de uitwisseling versterkt, waardoor de lange termijn betrokkenheid van de werknemers wordt aangemoedigd (Macky en Boxall, 2007, Maertz en Campion, 2004). Het blijkt dat familiale bedrijven de voorkeur geven aan informele, vaak discrete mechanismen en 'familiale logica' bij het beheer van human resources in plaats van geformaliseerde systemen, met name bij kleine en middelgrote organisatiegroottes (Pittino & Visintin, 2013). In dit onderzoek zullen we nagaan of dit daadwerkelijk een nadeel is.

Volgens een recente classificatie (Lepak, Liao, Chung, & Harden, 2006) kunnen HPWP-praktijken worden gegroepeerd in drie groepen op basis van het primaire doel dat zij nastreven. Theorieën over menselijk kapitaal, motivatie en sociale uitwisseling helpen het fenomeen te verklaren.

Praktijken die zich richten op het bevorderen van vaardigheden, zoals selectieve aanwerving, intensieve opleiding en loopbaanontwikkeling, verbeteren de ontwikkeling van de capaciteiten en de zelfredzaamheid van het personeel. Gebleken is dat dergelijke praktijken het vrijwillige verloop in belangrijke mate in dammen (zie bijvoorbeeld Arthur, 1994, Guthrie, 2001). De theorie van het menselijk kapitaal suggereert dat hooggekwalificeerde werknemers gemakkelijker leren op het werk en bijgevolg een bedrijfsspecifiek menselijk kapitaal ontwikkelen dat in andere beroepen niet waardevol zou zijn (Lepak & Snell, 1999). De meer getalenteerde en waardevolle werknemers lijken inderdaad, ook al hebben ze meer kansen op de arbeidsmarkt, emotioneel positiever te staan tegenover de organisatie en voelen zich minder aangetrokken tot alternatieve banen (Jiang et al., 2012, Maertz en Griffeth, 2004, Shaw et al., 2009).

Evenzo vergroten uitgebreide opleidingsmogelijkheden door hun aard de vaardigheden en bekwaamheden, maar kunnen zij ook een positief effect hebben op het behoud van personeel, omdat zij werknemers helpen om hun carrièredoelen te bereiken (Batt, 2002, Huselid, 1995, Stovel en Bontis, 2002). Opleidings- en ontwikkelingsactiviteiten kunnen ook deel uitmaken van meer algemene initiatieven voor loopbaanontwikkeling. Transparante loopbaantrajecten en -mogelijkheden kunnen een positief effect hebben op de intentie van werknemers om te blijven (Jiang et al., 2012), aangezien zij werknemers in staat stellen hun vaardigheden uit te breiden door nieuwe uitdagingen aan te gaan en een breder takenpakket uit te voeren dat mogelijk niet in verschillende bedrijven wordt aangeboden.

Motivatiepraktijken beïnvloeden de mate waarin de vaardigheden van medewerkers in familiebedrijven worden omgezet in actie. Praktijken die worden toegepast om werknemers te motiveren om optimaal te presteren, zijn beloningssystemen, prestatiebeoordeling, promotie en werkzekerheid (Appelbaum et al., 2000; Purcell et al., 2003). Ten slotte moeten werknemers de mogelijkheid hebben om op de werkvloer mee te beslissen over de manier waarop hun werk wordt georganiseerd. De voorzieningen van deze mogelijkheden scheppen vertrouwen (Jiang et al., 2012a). Dit kan worden bereikt door flexibele werkopdrachten, het delen van informatie, autonomie of teamwerk (Jiang et al., 2012a).

Andere elementen die van invloed zijn op de mate van werktevredenheid en organisatiebetrokkenheid zijn praktijken die gericht zijn op het versterken van motivatie, en van de bereidheid van werknemers om hun vaardigheden toe te passen en om vervolgens die kennis te gebruiken in hun dagelijks werk. Hierdoor stemt men individuele en organisatorische doelen beter op elkaar af en verbetert men de intentie om te blijven. Het verstrekken van royale beloningen en voordelen wordt ook veelvuldig gebruikt om de motivatie van werknemers te vergroten (Middlebrook, 1999). Hoewel het motiverende effect van beloning in twijfel werd getrokken, omdat extrinsieke beloningen mogelijk de intrinsieke motivatie ondermijnen (Deci, 1971, Oh en Lewis, 2009), opteren veel onderzoekers voor een of andere vorm van variabele beloning, met name op basis van individuele of bedrijfsprestaties, op als onderdeel van hun voorgestelde reeks HPWP's (Delaney en Huselid, 1996, Patel en Conklin, 2012; Patel, Messersmith, & Lepak, 2013; Sels et al., 2006; Wright, Gardner, Moynihan, & Allen, 2005). Het functioneringsgesprek is een ander HRM-instrument dat gebruikt kan worden om positieve attitudes en gedrag van werknemers teweeg te brengen, door feedback te geven, verwachtingen te verduidelijken en mogelijkheden voor loopbaanontwikkeling te bespreken (Razouk, 2011). Huselid (1995) stelde dat beoordelingsgesprekken bijzonder effectief zijn om mensen te behouden wanneer ze nauw gekoppeld zijn aan beloningssystemen.

Naast de sociale uitwisselingsmechanismen beïnvloedt de culturele fit (Cruz et al., 2011) en de mate waarin werknemers zich kunnen herkennen in de familiale organisatie (Carmon et al., 2010, Vallejo en Langa, 2010) de mate van retentie. Familiebeeld, geschiedenis en waarden kunnen empathie met het gezin bevorderen bij de niet-familiemedewerkers (Miller en Le Breton-Miller, 2005, Zellweger et al., 2013), vaak een voorbeeld om te volgen en een doel om naar te streven. Het proces van sociale identificatie bevordert gevoelens van psychologische eigendom, affectieve betrokkenheid en werktevredenheid (bijv. Avey, Luthans, & Jensen, 2009; Sieger, Zellweger, & Aquino, 2013; Van Dyne



& Pierce, 2004), waardoor de intentie van werknemers binnen een familiebedrijf om te vertrekken wordt verminderd.

Om deze doelen te bereiken, hebben familiebedrijven de neiging om de nadruk te leggen op loyaliteit en zorg voor werknemers (Le Breton-Miller & Miller, 2006), aandacht voor de kwaliteit van leven en het welzijn van de werknemers (Stavrou & Swiercz, 1998), stabielere werkgelegenheid (Block, 2010; Stavrou, Kassinis, & Filotheou, 2007), en de implementatie van meer "beschermende" contractuele kenmerken voor niet-familiepersoneel (Cennamo et al., 2012). Onder dergelijke omstandigheden ervaren niet-familiale werknemers een gevoel van nabijheid tot de familie-eigenaren en ervaren ze dat er voor hen wordt gezorgd en verzorgd met een langetermijnperspectief (Block, 2010, Le Breton-Miller en Miller, 2006), zelfs in periodes van crisis (zie ook Bammens, Van Gils, & Voordeckers, 2010; Bernhard en O'Driscoll, 2011, Miller et al., 2008, Miller et al., 2009). Deze gevoelens van loyaliteit en dankbaarheid, gecombineerd met de perceptie dat de organisatie investeert in arbeidsverhoudingen met een lange tijdshorizon (Berrone et al., 2012, Cennamo et al., 2012, Cruz et al., 2011) zullen waarschijnlijk de intenties om te vertrekken verminderen, ook onder die waardevolle werknemers die andere opties hebben op de arbeidsmarkt (Shaw et al., 2009).

Niet-familiale bedrijven zijn dus mogelijk minder in staat om gebruik te maken van bepaalde informele dimensies van de sociale uitwisseling en hebben hogere niveaus van formele praktijken nodig om de mate van retentie te verhogen (Le Breton Miller & Miller, 2006). In het licht van deze kenmerken zouden we kunnen stellen dat familiebedrijven, in vergelijking met hun niet-familiale tegenhangers, een voordeel hebben in termen van symbolische middelen en gedragingen die gevoelens van wederkerigheid van de werknemers oproepen die niet-familiebedrijven moeilijk kunnen bereiken.

Bovendien, zoals opgemerkt door Gomez-Mejia et al. (2007), hoe sterker de rol van de familie in het eigendom en management, hoe meer het bedrijf strategieën zal aannemen om aan zijn sociaal-emotionele prioriteiten te voldoen, waaronder het behoud van langdurige relaties met de werknemers (Berrone, Cruz, & Gomez-Mejia, 2014). De directe betrokkenheid van een familielid in de belangrijkste topfunctie versterkt ook de interactie tussen de eigenaarsfamilie en de stakeholders van het bedrijf (bijv. Block & Wagner, 2010). Bovendien wordt gesuggereerd dat sterke niveaus van familiebetrokkenheid en identificatie met het bedrijf, uitgedrukt door de aanwezigheid van een familiale CEO, vergelijkbare gevoelens bij werknemers kunnen creëren. Zahra et al. (2008) rapporteren bijvoorbeeld empirisch bewijs van een "sociale besmetting" van betrokkenheidsattitudes: wanneer een lid van een organisatie zich op een toegewijde manier gedraagt, verhoogt dit de kans dat andere leden ook een hogere identificatie en betrokkenheid bij de organisatie zullen ervaren (Barsade, 2002). Volgens Rhoades en Eisenberger (2002) zijn de leiders van de organisatie de belangrijkste beïnvloeders van de betrokkenheid van werknemers. Hoewel het sociale besmettingseffect ook kan optreden in aanwezigheid van een niet-familiale CEO, die een goed rolmodel kan zijn voor de niet-familieleden, gaan we ervan uit dat een familiale CEO meestal de sterkste niveaus van toewijding aan de familievisie van het bedrijf vertoont, en dit is de belangrijkste trigger van vergelijkbare attitudes door de werknemers. Daardoor zal het leiderschap van familiale CEO's waarschijnlijk een algehele verbetering opleveren van de gevoelens van psychologisch

eigenaarschap en affectieve betrokkenheid van niet-familied medewerkers, waardoor de intenties om te vertrekken worden verminderd.

Uit de literatuurstudie blijkt geen eenduidige aanbeveling naar boven te komen wat betreft de toe te passen HR-strategie. In het algemeen wijst het ontbreken van formaliteit op een opportuniteit voor het familiale bedrijf. Langs de andere kant blijkt de informele manier van werken sterke banden te creëren tussen de werknemer en het familiale bedrijf. Die spelen bewust of onbewust in op de voldoening van de werknemer en vermoedelijk ook in belangrijke mate op de retentie. In dit onderzoek pogen we na te gaan in welke mate de toepassing van bepaalde HR-praktijken bijdraagt aan de noden en het succes van de familiale Kmo's. Hiervoor organiseren we tien diepte-interviews waar we de CEO's van familiale bedrijven zullen bevragen. Tijdens deze gesprekken proberen we een zicht te krijgen op de uitdagingen van het bedrijf, de actuele HR-praktijken, de mate waarin ze geëvolueerd zijn en hun impact op het functioneren van het bedrijf. Bovendien peilen we naar hun toekomstplannen rond HR-management. Het doel is om tot een aantal aanbevelingen te komen die de familiale Kmo kan helpen in het uitstippelen van haar HR-beleid. Bovendien focussen we meer specifiek op de retentie van werknemers. Hoe slagen familiale Kmo's erin mensen op lange termijn aan zich te binden en welke praktijken hanteren ze hiervoor. Zijn deze praktijken succesvol of kunnen ze verbeterd en versterkt worden.

## **Methodologie**

### *Grounded theory*

Om een antwoord te formuleren op de onderzoeksvraag wordt geopteerd voor een kwalitatief onderzoek. Aan de hand van semigestructureerde interviews zal er dieper ingegaan worden op bepaalde antwoorden van de respondenten waardoor er meer gedetailleerde informatie verkregen kan worden (Verhoeven, 2007). De semigestructureerde interviews worden ook wel diepte-interviews genoemd en dit laat toe dat er afgeweken kan worden van de vragen. Er kan dan bijvoorbeeld doorgevraagd worden wanneer de respondent iets interessants verteld of wanneer er iets onduidelijk is. Gedurende een kwalitatief onderzoek, kunnen er dus diepgaande inzichten verworven worden, dit is belangrijk aangezien de onderzoeksvraag van deze masterproef een 'hoe? -vraag' is (Murphy & Lambrechts, 2015). In dit onderzoek peilen we naar de ervaringen van de respondenten. Dit is moeilijk kwantificeerbaar en kan niet gemeten worden aan de hand van cijfers (Mortelmans, 2013). Vervolgens worden de interviews geanalyseerd door gebruik te maken van de *grounded theory*. Binnen de *grounded theory* wordt een gefundeerde theorie ontwikkeld die gebaseerd is op gegevens die systematisch en gelijktijdig verzameld en geanalyseerd worden (Glaser & Strauss, 1967; Strauss & Corbin, 1994).

Tijdens dit onderzoek zal er gebruik gemaakt worden van een *case study approach*, specifiek een *multi case study design*. Dat wil zeggen dat er meerdere cases worden gebruikt (Eisenhardt, 1989). Er worden namelijk meerdere familiebedrijven in de diepte geanalyseerd. Yin (2009) geeft aan dat meerdere cases een sterkere basis vormen voor theorieontwikkeling. Door meerdere cases met elkaar te vergelijken, worden er meer inzichten verkregen die vervolgens vergeleken worden om conclusies te trekken (Eisenhardt, 1989). Het thema HR-praktijken binnen familiebedrijven is al onderzocht, maar in deze masterproef wordt dit nog verder uitgediept door middel van informele en formele HR-praktijken te bestuderen. Daardoor zal dit de meest gepaste onderzoeksmethode voor dit onderzoek zijn.

### *Theoretical sampling*

Op basis van *theoretical sampling* werden de deelnemers geselecteerd (Eisenhardt, 1989). Dit wil zeggen dat de onderzoeker bewust op zoek gaat naar respondenten die de onderzoeker inzichten kunnen geven met betrekking tot de onderzoeksvraag (Eisenhardt, 1989), namelijk "Hoe gaan familiale Kmo's om met (in)formele HR-praktijken?". Om de steekproef zo divers mogelijk te maken, wordt er gezocht naar verschillende profielen. Er werd op zoek gegaan naar personen binnen het eigen netwerk. Om te zorgen voor diversiteit gaan we zowel vrouwen als mannen interviewen uit verschillende sectoren. Binnen de familiale Kmo's zal de CEO worden bevroegd. In de literatuur geven ze aan dat er tussen de 4 tot 15 cases bestudeerd dient te worden om een zo goed mogelijke theorie te ontwikkelen (Eisenhardt, 1989). De *sample* bestaat uit tien CEO's met een familiale Kmo in Vlaanderen. Om de anonimiteit van de respondenten te garanderen, zullen ze niet met naam en bedrijf worden genoemd. Ze worden vermeld als 'respondent x' en geslacht, generatie, familiale CEO of niet-familiale CEO, sector, aantal actieve familieleden in het bedrijf en het aantal medewerkers wordt weergegeven. Hieronder worden de profielen van de respondenten in kwestie toegelicht:

Tabel 1: respondententabel

Respondent	Geslacht	Generatie	Familiale CEO of niet-familiale CEO	Sector	Aantal familieleden actief in het bedrijf	Aantal medewerkers	Vakbond	Familieleden in HR positie
Respondent 1	Man	Tweede generatie	Familiale CEO	Meubelindustrie	7	170	Neen	Neen
Respondent 2	Man	Derde generatie	Niet-familiale CEO	Bouwsector	1	250	Neen	Ja
Respondent 3	Man	Derde generatie	Niet-familiale CEO	Bouwmaterialen	3	300	Ja	Neen
Respondent 4	Man	Tweede generatie	Familiale CEO	Advocaten	2	30	Neen	Ja
Respondent 5	Man	Tweede generatie	Familiale CEO	Sector installatie en elektriciteit	3	90	Neen → ja	Ja
Respondent 6	Man	Tweede generatie	Familiale CEO	Afwerking	1	110	Neen	Neen
Respondent 7	Man	Derde generatie	Familiale CEO	Kantoormeubilair	3	160	Ja	Ja
Respondent 8	Man	Tweede generatie	Familiale CEO	Containerbouw	2	150	Neen	Neen
Respondent 9	Man	Derde generatie	Niet-familiale CEO	Bouwsector	4	115	Neen	Ja
Respondent 10	Man	Derde generatie	Familiale CEO	Wegensector	2	100	Neen	Neen

#### Dataverzameling &- analyse

De interviews gingen fysiek door bij de familiale Kmo's. Ze hadden een gemiddelde duur van ongeveer 60 minuten. In de bijlage van de masterproef is de interviewleidraad die gebruikt werd tijdens de interviews terug te vinden. Steeds voor het interview werd opgenomen, werd hiervoor toestemming gevraagd aan de respondenten. Tijdens het onderzoek werd de vertrouwelijkheid en anonimiteit gegarandeerd.

Vervolgens werden alle interviews getranscribeerd. Hierna ging de analyse van start door middel van de codering van de data. Het codeerproces verloopt volgens drie fases: open coderen (*open coding*), axiaal coderen (*focused coding*) en selectief coderen (*theoretical coding*) (Glaser, 1978). Tijdens de eerste stap van het codeerproces, open coderen, werd iedere zin van de getranscribeerde interviews

geanalyseerd en benoemd naar bepaalde thema's. Het was tijdens deze fase van belang om met een 'open-mind' naar de data te kijken om zo alle theoretische richtingen open te houden voor de analyse (Murphy et al., 2015; Nag, Corley, & Gioia, 2007). Er kwamen hierdoor inzichten naar voor die zonder het codeerproces over het hoofd gezien zouden worden.

Daarna werd overgegaan naar het axiaal coderen. In deze fase is het de bedoeling om grotere thema's te benoemen, zodat de gevonden categorieën van het open coderen hieronder gebracht kunnen worden (Murphy et al., 2015; Nag, Corley, & Gioia, 2007). Tijdens deze fase is het belangrijk om scherper te kijken naar de data. Hierbij wordt dan geselecteerd welke thema's het meest geschikt zijn voor het verdere verloop van de data-analyse. De laatste fase van het codeerproces is selectief coderen. Deze fase bouwt verder op thema's die men gevonden heeft tijdens het axiaal coderen. Gedurende deze derde fase wordt er naar relaties gezocht tussen de verschillende thema's om deze samen te brengen tot grote theoretische concepten (Murphy et al., 2015; Nag, Corley, & Gioia, 2007).

*Tabel 2: voorbeeld open coderen*

Open coderen	Respondent 1
Interactie HR en CEO	Als het over personeel aannemen gaat zoals bedienden dan ben ik in de laatste fase daarbij betrokken. Wij hebben wekelijks samenkomen, dus de personeelsverantwoordelijke en ik zitten één keer per week samen. Dan bespreken we de problemen of brengt ze mij in kennis met bepaalde zaken.
Winstgevend en vernieuwend zijn	Wij willen winstgevend zijn, anders stopt het verhaal. Wij proberen door vernieuwend te zijn een plaats op de markt te krijgen en te houden.
Vlakke structuur	Wij hebben een heel vlakke structuur. Er zijn niet veel afdelingen, waardoor ik zowel bij personeel betrokken ben als bijvoorbeeld de productie.
Aanwerving familielid	Zonder dat mijn zoon één of andere procedure heeft doorlopen is hij hier begonnen in de loop van het jaar.
Loon tegenover een positief verslag	We hadden vroeger evaluatiegesprekken. We zijn daarvan afgestapt omdat we toen met 350 werknemers zaten en daar zijn ze zolang mee bezig. Veel mensen linken dat dan ook aan wanneer het een positief verslag, er ook loon tegenover staat en dat konden wij ons niet meer permitteren. Wij doen dat nu dagdagelijks. Dus dagdagelijks zijn wij mensen aan het evalueren of ze het goed doen of niet goed doen. Ik vind

	<p>ook dat als iemand het niet goed doet, dan kan je geen 6 maanden wachten om te evalueren en dan moet dat onmiddellijk gebeuren.</p>
<p>Het gevoel dat er naar hen geluisterd wordt</p>	<p>Het zijn geen formele evaluatiegesprekken. Wij zouden daar wel terug naartoe willen maar dan gaan we dat geen evaluatiegesprek noemen maar een soort gesprek noemen met verbeterpunten en hoe men zich voelt. De mensen moeten het gevoel hebben dat naar hen geluisterd wordt. Ik wil een losstaande babbel hebben. Dat zal deels door mij gedaan worden maar ook grotendeels door de personeelsverantwoordelijke en/of de afdelingsverantwoordelijke dat doen.</p>
<p>Afwezigheden, trainingen en prestaties meten</p>	<p>Afwezigheden en trainingen worden bijgehouden. De performantie (competenties) worden niet echt gemeten. Dat is eerder dat dagdagelijkse waar ik het over had dat als mensen hun job niet goed doen, ze bijgestuurd worden. Als ze goed zijn, kunnen ze meer verantwoordelijkheden krijgen en doorgroeien naar andere afdelingen. Dat is het nadeel van een familiebedrijf misschien hé, dat er geen regels zijn voor ons. Langs de andere kant heb ik ook niet het gevoel dat mensen daarop zitten te wachten of dat ze het idee hebben dat er niet geluisterd wordt naar hen of dat ze geen kansen krijgen.</p>
<p>Mensen met respect behandelen</p>	<p>Omdat wij een familiaal bedrijf zijn en omdat wij de mensen met respect behandelen. Ik behandel de mensen zoals ik zelf behandeld wil worden en iedereen weet dat. Ik denk dat ze zich goed voelen in de firma en af en toe trachten wij iets leuks te doen. Als er problemen zijn dan lossen wij ze op.</p>
<p>Aanwerving familieleden</p>	<p>Daar zijn regels vastgesteld binnen de familie van wanneer iemand mag instappen in het familiebedrijf. Dat is in het verleden nooit 100% gevolgd geweest, want ik word nu ook</p>

	<p>onderdruk gezet om iemand van de derde generatie aan te nemen. Ik moet zeggen zowel ikzelf als de productiedirecteur staan daar niet op te springen. Ik heb ook al tegen de familieleden gezegd dat er als familielid met een vergrootglas naar u gekeken wordt hé! De lat ligt hoger bij een familielid dan bij iemand anders. Het is altijd een moeilijke evenwichtsoefening met familieleden binnen familiebedrijven.</p>
Carrière familieleden	<p>De familieleden zaten hier alle drie in een semi managementrol en ze zijn nu een stapje naar beneden moeten treden omdat ze alle drie niet de skills hebben om leiding te geven. Dat is zo bij een familiebedrijf dat kinderen vaak al in een managementrol worden gezet en dat ze daar dan niet de skills voor hebben, dan heb je een probleem.</p>

Tabel 3: voorbeeld axiaal coderen

Axiaal coderen	Respondent 1
Structuur	<p>Als het over personeel aannemen gaat zoals bedienen dan ben ik in de laatste fase daarbij betrokken. Wij hebben wekelijks samenkomen, dus de personeelsverantwoordelijke en ik zitten één keer per week samen. Dan bespreken we de problemen of brengt ze mij in kennis met bepaalde zaken.</p>
Uitdaging	<p>Wij willen winstgevend zijn, anders stopt het verhaal. Wij proberen door vernieuwend te zijn een plaats op de markt te krijgen en te houden.</p>
Structuur	<p>Wij hebben een heel vlakke structuur. Er zijn niet veel afdelingen, waardoor ik zowel bij personeel betrokken ben als bijvoorbeeld de productie.</p>
Cultuur	<p>Zonder dat mijn zoon één of andere procedure heeft doorlopen is hij hier begonnen in de loop van het jaar.</p>

Evaluatie	<p>We hadden vroeger evaluatiegesprekken. We zijn daarvan afgestapt omdat we toen met 350 werknemers zaten en daar zijn ze zolang mee bezig. Veel mensen linken dat dan ook aan wanneer het een positief verslag, er ook loon tegenover staat en dat konden wij ons niet meer permitteren. Wij doen dat nu dagdagelijks. Dus dagdagelijks zijn wij mensen aan het evalueren of ze het goed doen of niet goed doen. Ik vind ook dat als iemand het niet goed doet, dan kan je geen 6 maanden wachten om te evalueren en dan moet dat onmiddellijk gebeuren.</p>
Waardering	<p>Het zijn geen formele evaluatiegesprekken. Wij zouden daar wel terug naartoe willen maar dan gaan we dat geen evaluatiegesprek noemen maar een soort gesprek noemen met verbeterpunten en hoe men zich voelt. De mensen moeten het gevoel hebben dat naar hen geluisterd wordt. Ik wil een losstaande babbel hebben. Dat zal deels door mij gedaan worden maar ook grotendeels door de personeelsverantwoordelijke en/of de afdelingsverantwoordelijke dat doen.</p>
Evaluatie	<p>Afwezigheden en trainingen worden bijgehouden. De performantie (competenties) worden niet echt gemeten. Dat is eerder dat dagdagelijkse waar ik het over had dat als mensen hun job niet goed doen, ze bijgestuurd worden. Als ze goed zijn, kunnen ze meer verantwoordelijkheden krijgen en doorgroeien naar andere afdelingen. Dat is het nadeel van een familiebedrijf misschien hé, dat er geen regels zijn voor ons. Langs de andere kant heb ik ook niet het gevoel dat mensen daarop zitten te wachten of dat ze het idee hebben dat er niet geluisterd wordt naar hen of dat ze geen kansen krijgen.</p>
Waardering	<p>Omdat wij een familiaal bedrijf zijn en omdat wij de mensen met respect behandelen. Ik behandel de mensen zoals ik zelf behandeld wil</p>



	<p>worden en iedereen weet dat. Ik denk dat ze zich goed voelen in de firma en af en toe trachten wij iets leuks te doen. Als er problemen zijn dan lossen wij ze op.</p>
Cultuur	<p>Daar zijn regels vastgesteld binnen de familie van wanneer iemand mag instappen in het familiebedrijf. Dat is in het verleden nooit 100% gevolgd geweest, want ik word nu ook onderdruk gezet om iemand van de derde generatie aan te nemen. Ik moet zeggen zowel ikzelf als de productiedirecteur staan daar niet op te springen. Ik heb ook al tegen de familieleden gezegd dat er als familielid met een vergrootglas naar u gekeken wordt hé! De lat ligt hoger bij een familielid dan bij iemand anders. Het is altijd een moeilijke evenwichtsoefening met familieleden binnen familiebedrijven.</p>
Structuur	<p>De familieleden zaten hier alle drie in een semi managementrol en ze zijn nu een stapje naar beneden moeten treden omdat ze alle drie niet de skills hebben om leiding te geven. Dat is zo bij een familiebedrijf dat kinderen vaak al in een managementrol worden gezet en dat ze daar dan niet de skills voor hebben, dan heb je een probleem.</p>

## Onderzoeksresultaten

In de resultaten zal eerst de formaliteit en informaliteit van HR-praktijken op organisatieniveau besproken worden. Uitdaging, structuur en cultuur zijn 3 thema's die naar voor kwamen en die richting geven aan het HR-beleid. Hierna zal er gekeken worden naar de elementen die eerder spelen op een individueel niveau en specifiek bekijken we hun impact op de retentiegraad. De kernbegrippen die hiernaar bovenkwamen zijn evaluatie en waardering.

### 1. Formaliteit en informaliteit op organisatieniveau

#### 1.1. De belangrijkste uitdagingen voor familiebedrijven

Een eerste thema is uitdaging, dit kwam tijdens elk interview naar voor en is dus essentieel om te behandelen. De uitdagingen voor de familiale Kmo's zijn groeien, de wettelijke verplichtingen en krapte op de arbeidsmarkt of een veranderende arbeidsmarkt. De familiale Kmo's gaan van informeel naar formeel gaan omwille van de uitdagingen.

Veel respondenten gaven aan dat ze steeds meer willen **groeien**. Sommigen zijn al fors gegroeid van 40 werknemers naar 100 werknemers. Hierbij gaven ze aan dat er nood is aan professionalisering van HR-praktijken. Ze willen steeds goede mensen blijven aannemen waardoor er nood is aan bepaalde regels rond het aanwerven, onboarden, evalueren alsook opleidingen geven. Respondent 10 bevestigt dit:

*"We zijn drie jaar geleden enorm gegroeid en dan hebben we denk ik 20 bedienden en 30 arbeiders op anderhalf jaar tijd aangenomen. Dan hadden we een groep waarvan 2/3 een anciënniteit had van bijna minder dan 2 jaar dus we hebben die mensen uiteindelijk wel gevonden. Vandaag hebben we dus wel een goede ploeg. We willen meer groeien dus we zoeken ervaren profielen, maar dat is moeilijk want die markt is heel klein."*

Tabel 4: Quotes die de invloed van uitdaging op HR-praktijken op organisatieniveau in kaart brengen

Respondent	Quotes
10 Groeien	<i>Ik heb eigenlijk nadat ik het bedrijf heb overgenomen van de vorige generatie, het bedrijf enorm laten groeien. Uhm, wij zijn dan ook gegroeid in personeelsaantallen. Vroeger waren we met 30 à 40 mensen, maar nu zitten wij over de 100. Dan heb je wel formele HR-structuren nodig. Mijn vrouw stuurt mee HR aan, naast andere afdelingen. We hebben ook iemand in dienst genomen die puur en alleen voor de HR-aangelegenheden werkt. We hebben dus wel echt een aparte afdeling die</i>

	<i>bestaat uit een personeelsverantwoordelijke en ook een HR administratief medewerker.</i>
--	---

Hieruit volgt dat er dus een **krapte is op de arbeidsmarkt** van goede profielen. Ook hebben we een veranderende arbeidsmarkt want de schoolverlaters hebben andere eisen dan de vorige generatie. Het is dus een uitdaging om op zoek te gaan naar de juiste profielen en te voldoen aan de voorwaarden van hen. HR zal hier dus alle mogelijke instroomkanalen voor gaan gebruiken, de juiste job omschrijvingen voorzien en zorgen dat de verwachtingen ingevuld kunnen worden. Bij familiebedrijven willen ze niet alleen de juiste kennis van de persoon, maar ook dat de persoon binnen de cultuur van het bedrijf past. Ze moeten de juiste bedrijfscultuur hebben. Respondent 4 bevestigt dit:

*"Mensen vinden is een hele grote uitdaging maar het behouden ook, beide eigenlijk. Vooral ze tevreden houden, dat is iets waarmee de HR-afdeling al een paar jaar mee bezig is. Vroeger was het iemand vinden, binnenhalen en bewijze van spreken een contract laten tekenen en deurtje toe, het is in orde. Nu, ze vinden in de zin van de juiste werknemer vinden want je kan wel 10 man laten starten, dat is zo moeilijk niet. Maar de juiste mensen met het bedrijfsDNA vinden en die dan goed onboarden. Ze komen met een bepaalde verwachting en we moeten ervoor zorgen dat die verwachting effectief wordt ingevuld, dus dat daar een goede match zit. En ze dan ook tevreden houden, dat is de dag van vandaag wel een extra uitdaging. Vroeger was het een juist profiel vinden terwijl vandaag is het een juist profiel vinden, houden en binden aan de organisatie."*

Uit de interviews blijkt dat familiebedrijven wel nog steeds een uitzondering durven maken op hun eigen vastgelegde regels. Respondent 10 (familiale CEO) bevestigt dit:

*"Onze mensen zijn wel de motor van de organisatie. Het is heel fijn als het gestructureerd en rechtlijnig is want dan is het ook duidelijk maar anderzijds zijn we ook nog steeds een familiebedrijf. We werken met mensen en er is altijd wel een uitzondering op de regel. Die uitzondering moet ge ook durven maken."*

Een andere uitdaging voor familiale Kmo's zijn de **wettelijke verplichtingen**. Dit dwingt hen eigenlijk om formeler te gaan werken. Dit geldt zowel op gebied van opleiding, lonen en vakbonden. Vanaf een zekere grootte voeren deze bedrijven loon barema's in. Zodoende bestaat er dan een vast kader waar ze zich aan moeten houden en waarbij ze gelijkaardige functies hetzelfde moeten geven. Uit de resultaten blijkt dat de eigenaars dit proberen te vermijden.

Wat betreft opleidingen zijn bouwbedrijven en aannemingsbedrijven vaak gebonden aan bepaalde veiligheidscertificaten en bijhorende opleidingen. De opvolging hiervan vergt dan ook een gestructureerde aanpak. Uit onze analyse blijkt dat 6 op de 10 van de bevroegde bedrijven de drempel van 50 werknemers overstijgt en dus theoretisch gezien een vakbondsvertegenwoordiging moet kennen en ze deze toch niet hadden. Een vakbond dwingt hen om formeler aan het werk te gaan. Deze Kmo's hebben een vennootschapsstructuur opgezet om deze te vermijden.

Tabel 5: Quotes die de invloed van uitdaging op HR-praktijken op organisatieniveau in kaart brengen

Respondent	Quotes
6 Geen vakbond	<i>Wij zitten nog steeds zonder vakbond, terwijl we eigenlijk meer dan 100 medewerkers hebben. Er is nog altijd geen vraag naar de vakbond, dat is een teken dat ze geen nood hebben om naar de vakbond te stappen en te zeggen dat iets in orde geraakt. Als er ze iets vragen, is dat onmiddellijk geregeld.</i>

Uit de interviews blijkt ook dat de respondenten zo goed als geen geschreven regels hadden rond het opleidingsbeleid. Veel van hen zijn dit wel verder aan het uitwerken, enerzijds omdat er meer verplichtingen rond bestaan, anderzijds omdat ze er zelf de noodzaak van inzien. Respondent 3 bevestigt dit:

*"Ja we zijn dat nu verder aan het uitwerken, want dat heeft hier serieus gehaperd. Wij zijn opleidingsmaatregelen aan het samenstellen. We houden wel goed bij wie welke opleiding heeft gevolgd en of de opleidingen goed zijn gegeven maar dat is niet altijd even duidelijk."*

Respondent 6 geeft aan dat ze aan de wettelijk verplichte opleidingen voldoen, maar dat ze daarbuiten geen andere opleidingen hebben. Het is voor hen belangrijk om een soort peter langs u te hebben staan die u begeleid. Dit is weer een typisch element van familiebedrijven dat naar bovenkomt en dat door de meeste respondenten wordt aangehaald.

*"We hebben de wettelijke verplichte opleidingen hé, voor de rest hebben wij niet echt nog andere opleidingen. Het is belangrijk om een soort peter langs u te hebben staan die u begeleidt."*

Tabel 6: Quotes die de invloed van uitdaging op HR-praktijken op organisatieniveau in kaart brengen

Respondent	Quotes
6 Wettelijke verplichtingen	<i>Het wordt nu ook verplicht. Vanaf dit jaar moet iedere werknemer 4 opleidingsdagen krijgen. Vanaf volgend jaar moeten dat er al 5 worden, het moet allemaal geregistreerd worden.</i>
8 Wettelijke verplichtingen	<i>Als ik zeg dat wij iets meten, dan lieg ik. (Lacht) Als ge kijkt naar een bedrijf van hoe ge vanuit de cockpit moet sturen dan hebt ge inderdaad een aantal KPI's nodig om te weten of ge goed zijt, zowel op financieel, innovatief als sociaal HR vlak. Euhm wat wij meten is omdat we dat wettelijk verplicht zijn zoals ongevallen, ernstgraad en frequentiegraad van ongevallen. Wat we nog net systematisch maandelijks meten, maar waar we wel afgelopen jaar naar</i>

	<i>gekeken hebben is afwezigheidspercentage en dan opgesplitst naar bedienden, arbeiders zodat we de heel langdurige zieken eruit halen. Aantal uren opleiding intern en extern meten we ook omdat dat wettelijk verplicht is.</i>
--	--

De **niet-familiale CEO's** stappen in het bedrijf om verder te groeien, zorgen dat er betere mensen bijkomen, meer structuur gaan creëren zodanig dat niet alles door de flessenhals van de eigenaar moet. Dit bevestigt de niet-familiale CEO, respondent 8:

*"Als iemand van het onderste schuifje dan iets komt vragen, krijgt die een ander antwoord dan de man die hier ieder weekend zit om nog wat bij te werken. En dat bepaalt ook het loon ja... Dit bedrijf is op dat vlak een zeer zuinig bedrijf, waarbij dat mensen die niets komen vragen ook niets krijgen."*

## 1.2. Structuur

Een volgend, opvallend element wat uit de interviews voortvloeide is dat de organisatiestructuur veel vertelt over de formaliteit binnen een bedrijf. Deze onthult eigenlijk voor een groot deel in hoeverre de organisatie en dus ook het human resource management geprofessionaliseerd is. In het algemeen legt men veel focus op korte hiërarchische lijnen. Familiebedrijven willen een nauwe band hebben met hun personeel en dat vertaalt zich in de structuur. Alle 10 respondenten gaven aan dat ze een vlakke structuur hebben. Respondent 7 (familiale CEO) bevestigt dit:

*"Wij zijn geen hiërarchisch gestructureerd bedrijf waarbij je verschillende stappen hebt, mijn deur staat altijd open. Wij hebben heel korte lijnen met het personeel. Wij hebben regelmatig overlegstructuren maar ook heel veel informeel overleg. Ik heb altijd een stuk tussen mijn mensen en met mijn mensen gestaan. Dus ik denk dat dat een heel korte lijn is naar het personeel en dat ze met alle vragen en problemen bij mij terecht kunnen."*

*Tabel 7: Quotes die de invloed van structuur van familiebedrijven op HR-praktijken op organisatieniveau in kaart brengen*

Respondent	Quotes
8 Organigram - structuur	<i>"Het opbouwen van een organigram is iets waar de vorige niet-familiale CEO al mee begonnen was. Op het ogenblik dat ik begon had ik 19 directe reports die allemaal rapporteerde aan mij. Daar hebben we nu toch wat meer structuur ingebracht omdat 19 mensen aansturen niet te doen is. "</i>

2 Familiaal karakter – vlakke structuur	<i>"We zijn een familiale KMO, een grote KMO eigenlijk, wij willen dat familiaal karakter behouden. We staan heel hard op die vlakke structuur, dat onderscheid ons ook van de hele grote spelers."</i>
--	---

De structuur bepaalt ook of er een aparte personeelsafdeling is. Uit de resultaten blijkt dat alle respondenten één of meerdere personeelsverantwoordelijken hebben. Vaak is het zo dat wanneer een bedrijf groeit in personeelsaantallen, ze nood hebben aan meerdere HR medewerkers en dus aan formelere HR-praktijken. Respondent 10 bevestigt dit:

*"Ik heb eigenlijk nadat ik het bedrijf heb overgenomen van de vorige generatie, het bedrijf enorm laten groeien. Uhm, wij zijn dan ook gegroeid in personeelsaantallen. Vroeger waren we met 30 à 40 mensen, nu zitten wij over de 100. Dan heb je wel formele HR-structuren nodig. Mijn vrouw stuurt mee HR aan, naast andere afdelingen. We hebben ook iemand in dienst genomen die puur en alleen voor de HR-aangelegenheden werkt. We hebben dus wel echt een aparte afdeling die bestaat uit een personeelsverantwoordelijke en ook een HR administratief medewerker."*

*Tabel 8: Quotes die de invloed van structuur van familiebedrijven op HR-praktijken op organisatieniveau in kaart brengen*

Respondent	Quotes
7 Rol van de HR-manager	<i>"Ja wij hebben een personeelsafdeling met 3 mensen. Een HR-manager en twee administratieve medewerkers dus wij zijn met 3 die het hele HR-beleid organiseren en sturen. Onze HR-manager die stuurt de afdeling aan en die staat in voor sollicitaties, vacatures, opleidingen voorzien etc."</i>
10 Rol van de HR-manager	<i>"Heel breed, dat takenpakket gaat van werving en selectie, onboarding, coördineren van onze evaluatiegesprekken, groeitrajecten, opleidingstrajecten, wanneer er bepaalde problemen of pijnpunten zijn zal zij daarmee in faciliteren, alles rond de pay roll, urenregistratie, wetgevend kader, een hele waslijst (lacht)."</i>

HR bestaat uit een "hard" en "soft" gedeelte. Uit de resultaten blijkt dat er meer gefocust wordt op het soft gedeelte van HR. Doordat familiale Kmo's zich hierop gaan focussen verschuift dat naar meer geavanceerde praktijken. Een aantal respondenten gaven aan dat ze twee of meerdere HR- managers hebben waarvan één iemand zich full time bezighoudt met het soft gedeelte van HR. Soft HR verwijst

naar een human resources management aanpak die de nadruk legt op de ontwikkeling en ondersteuning van werknemers om hun welzijn en werktevredenheid te verbeteren. De focus ligt op het gebruik van beleid en praktijken die de betrokkenheid, motivatie en inzet van werknemers bevorderen. Zo gaf respondent 10 aan dat ze buiten de wettelijk verplichte opleidingen ook een opleidingsweek en één op één coaching voorzien. Hier komt natuurlijk ook meer administratief werk bij kijken en op deze manier is er nood aan professionalisering van de HR-praktijken.

*"We hebben ieder jaar vanuit HR een opleidingsplan, ook omdat dat voor een deel wettelijk verplicht is. Wij starten het jaar met een opleidingsweek. Eerste dag is een opleiding voor iedereen en de rest van de week zijn er gerichte opleidingen. Hiervan zijn er een paar verplicht. In de evaluatie vragen we ook altijd van wat hebt ge nog nodig om uw job beter te kunnen uitvoeren, welke kennis ontbreekt er. Er zijn dan een aantal mensen die aangeven dat ze een assertiviteitscursus willen volgen, nu dat gaan we niet voor iedereen uitrollen maar dan doen we naast de algemene opleidingen ook individuele opleidingen voor als mensen met bepaalde vragen zitten. Voor de rest kijken we ook nog naar het sociaal vaardigen, het leren communiceren, elkaar begrijpen en feedback geven. Daarnaast kijken we naar een één op één coaching, dat is heel erg individueel. Stel dat iemand met een persoonlijke problematiek zit, dat kan heel divers zijn, dan kijken we of die persoon meer baat heeft bij één op één coaching rond dat thema. Die persoon krijgt dan 4 à 5 sessies rond dat topic."*

Tabel 9: Quotes die de invloed van structuur van familiebedrijven op HR-praktijken op organisatieniveau in kaart brengen

Respondent	Quotes
2 Soft HR	<i>"Tot voor een jaar geleden was het puur administratief personeelsbeleid zoals loonverwerking, pay rolling, contractbeheer maar echt rekruteringsbeleid, opleidingsplannen, trajecten, welzijnsbeleid, retentiebeleid dat zijn allemaal initiatieven die ze nu pas zijn bijgekomen. We zijn dus ook meegegroeid naar wat de ondernemerswereld vraagt. We hebben onze HR-afdeling echt geprofessionaliseerd. Dus er is 4 jaar geleden een HR-manager aangenomen die zich bezighoudt met het strategisch HR beleid. Onze HR-afdeling bestaat uit 3 dames. We hebben iemand die pay rolling doet en ondersteunende diensten. We hebben onze HR-manager die meer de leiding heeft over de afdelingen en dan met het welzijnsbeleid bezig is en sinds een half jaar hebben we ook een rekruteringsmanager aangenomen."</i>

In de praktijk blijkt heel duidelijk dat er een verschil is tussen een **familiale en een niet-familiale CEO**. De familiale CEO wil de lijnen zo kort mogelijk met het personeel houden. Als er problemen zijn dan kunnen de mensen altijd terecht bij de familiale CEO want hun deur staat altijd open. De niet-familiale CEO komt in het bedrijf om structuur te brengen en om het bedrijf te laten groeien. Het is niet toevallig dat de 3 externe CEO's werken in de Kmo's met het meeste aantal werknemers. In hun nood om te groeien, hebben ze nood aan een leiding die zich kan focussen op de kernelementen die voor de groei moet zorgen: de strategie, het commerciële en de uitbouw van de structuur. Daarom willen ze een organigram opstellen waarbij de lijnen gerespecteerd worden. Dit maakt het soms moeilijk voor de niet-familiale CEO om samen door één deur te gaan met de eigenaar. Deze laatste klampt zich immers vast aan de gewoonten die het bedrijf tot dan toegekend heeft. Respondent 8 (niet-familiale CEO) bevestigt dit:

*"Je hebt dan de eigenaar die daar totaal niet mee bezig is en die altijd gewerkt heeft zonder een organigram. Iedereen rapporteerde toen alles aan de eigenaar. Dat gebeurt nu nog maar steeds minder en minder, maar dat is zijn natuurlijke aard. Het is heel moeilijk om daar rekening mee te houden, hij is iemand die door de dag, 'ik noem dat dan niet werken' overal rondloopt. Hij begint pas tegen een uur of zes in de avond zijn werk te doen en dan werkt die tot tien uur ofzo en door de dag heeft hij tijd genoeg om overal naar dingen te gaan kijken en met zaken bezig te zijn die zeker een toegevoegde waarde hebben maar waarbij de structuur zoek is. Waarbij ook iedereen onmiddellijk alles laat vallen als de eigenaar iets vraagt."*

Tabel 10: Quotes die de invloed van structuur van familiebedrijven op HR-praktijken op organisatieniveau in kaart brengen

Respondent	Quotes
2 Niet-familiale CEO	<i>"Ik voel mij familie. Ik stel mij ook zo op. Professioneel werken de eigenaar en ik al minstens 15 jaar samen. Als jonge gast ben ik hier begonnen, alle rollen doorlopen. Dat maakt het voor mij gemakkelijk om mee te kunnen praten met de verschillende afdelingen. Ik stel mij ook heel ondersteunend op in de organisatie, ik stel mij niet zo heel generalistisch op, dat is niet mijn stijl. Mijn stijl is meewerkend en ondersteunend en modererend. Ik hou ook heel fel van die vlakke structuur. "</i>
3 Niet-familiale CEO	<i>"Ze hebben mij gevraagd om het bedrijf te komen leiden. Ik ben een coachende leider, dat wil zeggen dat ik vrij kort bij de mensen sta."</i>
10 Familiale CEO	<i>"Gedelegeerd bestuurder of CEO, wie rapporteert aan mij dat is HR, sales, calculatie, uitvoering, aankoop en onze eigen werkplaats. Wij doen ook al ons onderhoud zelf. En de Nederlandse vestiging</i>



	<i>en veiligheid en preventie die rapporteren ook allemaal rechtstreeks aan mij. Met al die vak domeinen is de job heel divers. Ik kan absoluut niet meer in detail meegaan dus ik moet echt vertrouwen op de mensen die aan mij rapporteren, dus dat wat zij zeggen dat dat correct is en dat ze het ook helemaal zelfstandig uitwerken.”</i>
--	--

### 1.3. Cultuur

Het laatste belangrijke element op organisatieniveau dat naar boven kwam tijdens de interviews is hun bedrijfscultuur. Binnen familiebedrijven wordt dit vaak als een sterkte gezien. De cultuur bepaalt mee in welke mate de HR-praktijken geprofessionaliseerd zijn. De familiecultuur focust op een **individuele aanpak** en dit botst vaak met een formeel karakter. Als men meer wilt professionaliseren zullen ze naar een collectieve aanpak moeten gaan waarbij de regels voor iedereen gelijk zijn. Uit de resultaten blijkt dat alle respondenten wel willen professionaliseren op HR vlak maar dat ze de deur toch openhouden om te praten. Zowel de familiale als niet-familiale CEO zijn nauw betrokken met het personeel. Zo bevestigt respondent 1:

*“Ik zit één keer per week samen met HR en dan brengt ze mij in kennis van bepaalde zaken. Mensen die kanker hebben of depressief zijn, daar brengt ze mij ook van op de hoogte zodat ik die mensen eens kan bellen. Of als er begrafenissen zijn van ouders van het personeel dan tracht ik daar naartoe te gaan.”*

*Tabel 11: Quotes die de invloed van de cultuur van familiebedrijven op HR-praktijken op organisatieniveau in kaart brengen*

Respondent	Quotes
2 Persoonlijk contact	<i>“Ik ken iedereen persoonlijk in de organisatie en dat vind ik ook heel belangrijk om iedereen te kunnen aanspreken met de voornaam. Heel toegankelijk, mijn deur staat altijd open en ik vind dat dat ook hoort bij een familiebedrijf. Iedereen mag mij aanspreken of dat nu gaat over een directeur in het bedrijf of iemand anders op de werkvloer.”</i>

De cultuur is ook terug te vinden in de manier van het aanwerven van personeel. Uit de resultaten blijkt dat de doorslaggevend criteria tijdens het aanwervingsproces cultuur is. Dit bevestigt respondent 10:

*"Cultuur staat eigenlijk nog hoger dan kennis. Liever iemand die het niet kent maar wilt dan iemand die alles kent maar niet wil. De match tussen de cultuur en kennis dat past binnen het team is enorm belangrijk."*

Vervolgens zien we dat een aanwervingsproces niet voor iedereen hetzelfde is. Een familielid doorloopt niet hetzelfde proces als een niet-familielid. Dit wil zeggen dat het aanwervingsproces voor familieleden heel informeel is ten opzichte van een niet-familielid.

Respondent 6 bevestigt dit:

*"Als mijn zoon hier wil komen werken, dan komt die gewoon hé. Hij is ook familie van de HR-manager dus die hoeft niet op gesprek te komen."*

De niet-familieleden lopen allemaal dezelfde procedures. Het blijkt bovendien dat de integratie van familieleden op een hoger niveau een moeilijke evenwichtsoefening is en niet altijd een succes blijkt.

Uit de resultaten blijkt dat bij meer dan de helft van deze bedrijven, familieleden in HR geïntegreerd worden. Dit wijst erop dat ze HR gerelateerde onderwerpen dichtbij hun willen houden en dat is niet noodzakelijk een teken van professionalisering. Zo komt er uit de interviews naar boven dat, wanneer de vrouw van de eigenaar iets zegt, dit als "heilig" ervaren wordt. Ongeacht wat zij denken of welke regels er dan gelden, zullen de werknemers luisteren naar wat de vrouw zegt. Respondent 8 (niet-familiale CEO) bevestigt dit:

*"De vrouw van de baas in HR kan soms wel gevoelig liggen want HR is een materie welke belangrijk is binnen een onderneming. Je moet zorgen voor het welzijn van uw mensen en op het ogenblik dat dingen die de vrouw van de baas zegt, dan wordt dat meestal wel als heilig genomen, ook al zijn ze het er soms niet helemaal mee eens."*

De cultuur van familiale Kmo's heeft ook invloed op de **niet-familiale CEO**. Eén van de niet-familiale CEO's gaf aan tijdens het interview dat het niet gemakkelijk is om op één lijn te geraken met de eigenaar. Er heerst in sommige familiebedrijven favoritisme. Hij denkt dat het een kwaliteit is van het bedrijf en dat door die individuele aanpak het bedrijf het beter zal doen. Het is schipperen voor een familiebedrijf om van een individuele aanpak naar een collectieve aanpak te gaan en dat is een moeilijk proces. De niet-familiale CEO's willen regels maken die voor iedereen gelden, dus zij neigen meer naar een collectievere aanpak. De eigenaar kan dit moeilijk loslaten of wilt er niet van afstappen. Respondent 8 (niet-familiale CEO) bevestigt dit:

*"Ik heb altijd het basisprincipe gehad van wij zijn eerlijk en correct en gelijk voor iedereen. We maken niet te strenge regels. We maken regels en de regels die we maken die gaan we dan ook toepassen en die zijn voor iedereen gelijk. In de eerste discussie die ik met de eigenaar had ben ik van dat basisprincipe eigenlijk al van moeten afstappen. De eigenaar zei dat werkt hier niet zo, mensen die goed zijn voor het bedrijf, daar ben ik goed voor en anderen waarvan ik vind dat die niet zo goed zijn voor het bedrijf, hanteer ik anderen maatstaven voor."*

*"Als iemand van het onderste schuifje dan iets komt vragen, krijgt die een ander antwoord dan de man die hier ieder weekend nog zit om wat bij te werken."*

Tabel 12: Quotes die de invloed van de cultuur van familiebedrijven op HR-praktijken op organisatieniveau in kaart brengen

<p>2 Aanwerving</p>	<p>"Ik zie de mensen ook vaak, zeker als het gaat over leidinggevende profielen. Ik zit ook altijd in het eindgesprek en dat gaat dan vooral over cultuur en DNA, past de persoon bij de organisatie."</p>
<p>7 Aanwerving</p>	<p>"De finale criteria bij het aanwerven van personeel is cultuur. Dat gaat voor op loon en competenties."</p>

## 2. Formaliteit en informaliteit op individueel niveau met focus op de retentie

Het tweede deel gaat over de formaliteit en informaliteit op individueel niveau met de focus op retentiegraad. Hier kwamen twee kernbegrippen naar voor. Op individueel niveau hebben **evaluatie en waardering** een **impact hebben op de retentiegraad**. Het feit dat de lijnen binnen het familiebedrijf zo kort zijn wilt zeggen dat er veel direct contact is met het personeel. Uit de resultaten blijkt dat de manier waarop werknemers geëvalueerd worden impact heeft op de retentiegraad. Een bedrijf kan op verschillende manieren het personeel evalueren. Doordat de evaluatie op een informele manier gebeurt, voelen de werknemers zich ook echt een deel van het familiebedrijf. Dit vergroot de kans dat werknemers langer zullen blijven in de organisatie. Uit de algemene resultaten blijkt dat bij de overgrote meerderheid van de betrokken bedrijven de retentiegraad hoog tot zeer hoog is. De meesten geven aan dat ze erin slagen hun werknemers lang aan hun te binden en dat het eerder uitzonderlijk is dat werknemers het bedrijf verlaten. Het is zelfs zo dat van de enkelen die toch een carrière buiten het bedrijf ambiëren, er sommigen zijn die later wensen terug te keren. Dit wijst op de sterke verbondenheid van de werknemers met het bedrijf. Ze kunnen zich intens identificeren met het familiebedrijf en haar cultuur. Die verbondenheid is het gevolg van de manier waarop deze familiale bedrijven omgaan met hun personeel. De appreciatie en evaluatie gebeuren er op een zeer directe, betrokken en informele manier. De familiale waarden spelen hier een belangrijke rol. Deze betrokkenheid en retentie kunnen niet los van mekaar gezien worden.

### 2.1. Evaluatie

Uit de interviews blijkt dat de meeste evaluaties op een informele manier doen. Zowel naar vorm en timing hebben de meeste van hen **geen vast patroon**. Zo bevestigt respondent 6:

"Wij evalueren onze mensen hier op een zeer informele manier. We proberen dat wel op geregelde tijdstippen te doen. Onze arbeiders zijn al vroeg weg in de ochtend weg, die komen hierbinnen om te laden en te lossen en als de HR-manager die dan nog moet roepen voor een evaluatiegesprek pff nee. Onze HR-manager probeert één keer per maand naar de werf te gaan en dan praat hij zo eens met de jongens."

Door de flexibiliteit binnen familiale bedrijven kan de HR-manager snel inspelen op de noden en frustraties van het personeel, dit kan als een voordeel beschouwd worden voor familiebedrijven. Het verhoogt namelijk de betrokkenheid en het welzijn van de werknemers. Respondent 1 bevestigt dit:

*"We hadden vroeger evaluatiegesprekken maar daar zijn we van afgestapt. We zaten toen met 350 werknemers en daar waren wij zolang mee bezig. Nu hebben we 170 man. Mensen linken dan wanneer het een positief verslag is uit de evaluatie, er ook loon tegenover staat en dat konden wij ons niet meer permitteren. Wij doen dat nu dagdagelijks. Dus dagdagelijks zijn wij mensen aan het evalueren of ze het goed doen of niet. Ik vind ook dat als iemand het niet goed doet, kan je geen 6 maanden wachten dan moet dat onmiddellijk gebeuren."*

Tabel 13: Quotes die de invloed van evaluatie van familiebedrijven op HR-praktijken op individueel niveau in kaart brengen

Respondent	Quotes
8 Groeimomenten	<i>Uhm ja wij noemen dat de groeimomenten. Vroeger was er niks. We hebben dat nu één keer per jaar. Ik heb dat een tijd maandelijks met die 19 mensen gedaan, uhm maar dat schuift meer naar activiteitenmanagement over wat hebt ge afgelopen weken gedaan, wat ge volgende weken gaat doen, dus dat is minder het persoonlijke verhaal. Nu hebben we één keer per jaar een evaluatiegesprek daar wordt gekeken naar verloning, opleiding, hoe voelt de persoon zich, wat was goed wat moet beter worden.</i>

Een gevaar dat uit deze informele manier van evaluatie ontstaat, is oneerlijke verloning. Het komt voor dat de familiale CEO of de eigenaar voorkeur heeft voor bepaalde werknemers die dan beter of meer beloond worden dan de rest. Dit kan leiden tot een gevoel van ongelijke behandeling voor andere werknemers. Uit de resultaten blijkt dat de niet-familiale CEO dit absoluut wilt tegengaan. Respondent 8 (niet-familiale CEO) bevestigt dit:

*"Als iemand van het onderste schuifje dan iets komt vragen aan de eigenaar, krijgt die een ander antwoord dan de man die hier ieder weekend zit om nog wat bij te werken. Dit bepaalt ook het loon ja... Dit bedrijf is op dat vlak een zeer zuinig bedrijf, waarbij dat mensen die niets komen vragen ook niets krijgen."*

Een ander aspect dat om de hoek komt kijken is mogelijk favoritisme. Uit de interviews blijkt dat familieleden die eerst op managementniveau hebben gewerkt maar nu een stapje lager werken, nog steeds hetzelfde verdienen. Dit houdt in dat de familieleden op basis van familiebanden worden bevooroordeeld in plaats van objectieve criteria zoals prestaties, vaardigheden of kwalificaties.

Favoritisme kan leiden tot onrechtvaardigheid, ongelijke kansen, demotivatie bij andere individuen en gebrek aan vertrouwen. Respondent 3 (niet-familiale CEO) bevestigt dit:

*"Er zaten familieleden in een semi managementrol die nu een stapje naar beneden treden omdat ze alle drie niet de skills hebben om leiding te geven. Dat is zo bij een familiebedrijf dat kinderen vaak al in een managementrol worden gezet en dat ze daar dan niet de skills voor hebben, maar dan heb je een probleem. Ze zullen dan ook niet minder gaan verdienen omdat ze een stapje lager gaan"*

Tabel 14: Quotes die de invloed van identificatie en waardering van familiebedrijven op HR-praktijken op individueel niveau in kaart brengen

6 Contact werknemers	<i>Onze HR-manager probeert één keer per maand eens naar de werf te gaan en dan praat hij zo eens met de jongens.</i>
5 Feedbackgesprek	<i>Ja wij hebben feedbackgesprekken. Elke persoon heeft een leidinggevende of een persoon waar die aan moet rapporteren. Tweemaal per jaar. Wij noemen dat geen evaluatiegesprek maar feedbackgesprek.</i>

## 2.2. Identificatie en waardering

De relatie met het personeel heeft ook een invloed op de retentiegraad. Uit de resultaten blijkt dat informele relaties met het personeel, een enorme kracht is van familiebedrijven. Doordat de werknemers zich identificeren met het bedrijf, zullen ze niet snel vertrekken. Het is ook niet zo dat ze drie niveaus moeten doorzwemmen om iets te kunnen vragen aan de HR-manager of CEO. Uit de interviews blijkt dat wanneer een werknemer meer dan 2 jaar in het bedrijf werkt, ze niet snel zullen vertrekken. Van de werknemers die er een half jaar tot een jaar werken, is de kans groter dat ze vertrekken. Alle 10 respondenten bevestigen dus dat ze geen hoog personeelsverloop hebben in hun bestaand team. Het vinden van de juiste mensen daarentegen blijkt wel een enorme uitdaging te zijn. Respondent 9 bevestigt dit:

*"Nee wij hebben geen hoge turn around. We zien alleen dat van de laatste 5 daar er 2 of 3 van vertrekken. De mensen die hier 2 jaar werken die blijven hier 10 jaar werken. Van de jeugd die hier begint, neem ik er 5 aan en weet ik dat tussen de 6 en 12 maanden er 3 zullen weggaan. Ofwel hebben ze dan korter bij werk gevonden, ofwel krijgen ze meer of ze doen het niet graag en stoppen ermee. Vroeger nam je een arbeider aan en die bleef hier 20 jaar. Nu willen ze is iets anders proberen. Het laatste half jaar hebben we ook wel een nultolerantie politiek gedaan. Dat wil zeggen dat liever werken met 40 goede mensen dan met 50 waardoor er 5 of 10 het spel omzeep helpen."*

Er zijn verschillende redenen waarom het personeel niet snel vertrekt binnen familiale Kmo's. Dit is omdat de werknemers zich betrokken voelen waardoor ze zich identificeren met het bedrijf. Ze worden ook als familie behandeld wat hen een vertrouwd gevoel geeft. Als we de redenen voor de exits peilden, blijkt dat de meeste niet snel afscheid nemen van hun werknemers. Enkel als er sprake

is van zware problemen, gaat men over tot een gedwongen exit. Werknemers voelen zich hierdoor meer geborgen in de ondernemingen. Mogelijke bijsturing gebeurt vaak ook op een informele manier. Op die manier kan er tussen werkgever en werknemer **vertrouwen** groeien. Hiervoor is duidelijk ruimte in familiale bedrijven. Dat vertrouwen is essentieel voor retentiegraad. Werknemers voelen zich "schatplichtig" aan de eigenaar. Respondent 6 geeft aan dat dit op een informele manier gebeurt want er wordt niets officieel geregistreerd.

*"We willen de mensen een goed gevoel geven. Wij zijn begonnen als familiebedrijf en wij proberen dat ook zo te houden. Ge moet u proberen gelijk te stellen met de jongens. Als er opgetreden moet worden, moet er opgetreden worden. We willen dat familiaal karakter wel echt proberen te houden. Ondanks het feit dat we nu toch al zo groot zijn, blijft dat familiale karakter er nog. Mijn deur staat altijd open. Betrokkenheid en verantwoordelijkheid zijn toch wel twee grote waarden binnen het bedrijf. Ze moeten bijvoorbeeld zelf hun uren opschrijven, dat wordt hier niet met een tik klok gedaan of officieel geregistreerd. Wij gaan ervan uit dat zij eerlijk zijn en hun uren correct opschrijven."*

Tabel 15: Quotes die de invloed van identificatie en waardering van familiebedrijven op HR-praktijken op individueel niveau in kaart brengen

Respondent	Quotes
3 Personeelsverloop	<i>Nee wij meten het personeelsverloop niet echt. We weten wel hoeveel mensen er ieder jaar zijn weggegaan, maar dat zit nu wel niet in een balance scorecard. In de toekomst willen we dat misschien wel doen.</i>
9 Personeelsverloop	<i>Van de mensen die hier ongeveer 2 jaar werken vertrekt er bijna niemand. Uhm we hebben wel heel veel mensen die we een paar weken of paar maanden hebben en die dan hun draai toch niet vinden of niet goed genoeg zijn. Bij de nieuwkomers is er dus wel veel verloop en daarom is het heel moeilijk om goede mensen te vinden.</i>
7 Personeelsverloop	<i>Wij hebben geen hoog personeelsverloop. Wij hebben het laatste jaar wel wat in- en uitstroom gehad omdat we heel wat nieuwe mensen aan het zoeken zijn. Die komen dan op interimbasis en ge moet uw criteria soms al eens wat verminderen. Er zijn een aantal die in- en uitgaan maar dat heeft niks te maken met uw vast personeel. Binnen ons vast kader van personeel hebben we een zeer laag verloop.</i>

De informele gesprekken die op elk moment kunnen plaatsvinden spelen in hun voordeel. De CEO staat zo kort bij het personeel dat er aangevoeld wordt wanneer er nood is aan een gesprek. Respondent 10 bevestigt dit:

*"We zijn een familiebedrijf dat toch nog kort bij de mensen staan dus ge weet wel heel goed wat er leeft of niet leeft of als er iemand ongelukkig is. Ik heb nu een gesprek met iemand opstaan die zegt van "goh ik mis wel wat uitdaging en ik heb eens een andere vacature in etc." dus dan plan ik onmiddellijk een gesprek in en dan ga ik na wat hij/zij mist, wat hij/zij nodig heeft en vanwaar is dat ontstaan. Ik wil die onderliggende reden wel kennen dus wij voelen dat als iemand niet op zijn gemak zit. Dan steken we daar echt wel tijd in om die persoon aan boord te houden, als dat natuurlijk de moeite waard is voor die persoon hé. Dat is op individueel niveau als we het opmerken of als het ons gesignaleerd wordt, maar los daarvan zijn wij dagelijks bezig met het de mensen het zo aangenaam mogelijk te maken."*

Tabel 16: Quotes die de invloed van identificatie en waardering van familiebedrijven op HR-praktijken op individueel niveau in kaart brengen

Respondent	Quotes
6 Groei en waardering	<i>Het feit dat wij zo gegroeid zijn van 25 naar 110 medewerkers op 10 jaar is ook een teken dat het goed gaat en ge uw mensen goed beloond en naar waarde schat. Want anders kunt ge niet blijven groeien hé.</i>
10 Relatie	<i>Ik denk dat wij een bedrijf zijn met de juiste waarden en mensen, die dat weten in te schatten, blijven ook. We zorgen voor onze mensen. We zijn nog steeds een familiebedrijf hé, dus dat wil zeggen dat we de mensen en hun gezin ook wel echt kennen.</i>

De CEO's geven aan dat bezig zijn met retentie wel van zeer groot belang is. Ze zetten actief in op het behouden van hun werknemers door een band te smeden. Ze organiseren teambuildings, personeelsdagen, familiedagen alsook een personeelskrant waarin dat ze bijvoorbeeld laten zien hoever ze met de werven staan. Dit verhoogt het engagement van de werknemers. Respondent 9 bevestigt dit:

*"We hebben geen verloop, maar retentie is iets waar ge constant mee moet bezig zijn. Veel mensen die niet op HR zitten vergissen zich daarin. Retentie is voor de personeelsverantwoordelijke het belangrijkste. Ga maar een nieuw goed profiel zoeken, begin maar rond te bellen, dan kunt ge uw tijd beter in de goede mensen steken die hier zitten."*

*"Wij willen naast opleiding en loon de mensen samenbrengen. Wij organiseren daarom een teambuilding, personeelsfeest en familiedag. We laten ook via sociale media zien hoe ver we op de werven staan zodat ze die betrokkenheid voelen. Zo hebben we ook het personeelskrantje, dat komt*

*2 keer per jaar uit en daar staan allemaal foto's in. Daar staat ook wat er afgelopen half jaar allemaal gebeurd is, hoever ze met de werven staan, wie is er nieuw in dienst, een geboorte, een huwelijk dat wordt allemaal daarin vermeld om die samenhang te krijgen."*

Uit de resultaten blijkt dat de meeste respondenten het personeelsverloop niet meten. De meeste geven aan dat ze dit naar de toekomst toe wel willen doen. Respondent 1 bevestigt dit:

*"We hebben wel statistieken om te kijken van hoelang zijn mensen bij ons maar nu echt om te zeggen dat we daar 6-maandelijks een statistiek van bijhouden, dat niet. Er zijn periodes dat er per jaar 4 à 5 mensen weggaan en dan is er weer een jaar of twee dat er niemand weg gaat."*

Wanneer familiale Kmo's hun vast team willen groter maken zal eventuele professionalisering goed zijn. Het aanwerven is moeilijker geworden en vraagt competenties. Andere uitdagingen die hierbij komen kijken is het voldoen aan de noden van de nieuwe generatie en het overeen komen tussen de verschillende generaties. Respondent 5 bevestigt dit:

*"Als je ziet wat de verwachtingspatronen van de nieuwe generatie zijn, is dat soms anders dan dat wij gewend zijn. We zullen daar een evenwicht in moeten zoeken. Jongeren hebben in het algemeen een heel andere verwachting ten opzichte van work-life balance, daar moet rekening mee gehouden worden. Alsook dat de samenwerking goed blijft verlopen tussen de nieuwe en de oude generatie zodat we daar geen conflicten in krijgen."*

*Tabel 17: Quotes die de invloed van waardering van familiebedrijven op HR-praktijken op individueel niveau in kaart brengen*

Respondent	Quotes
3 Communicatie in twee richtingen	<i>Een soort gesprek waarin medewerkers vertellen hoe ze zich voelen en met verbeterpunten in. De mensen moeten het gevoel hebben dat naar hen geluisterd wordt. Ik wil een losstaande babbel hebben en voor een deel zal ik dat doen en voor het ander gedeelte zal mijn personeelsverantwoordelijke en/of de afdelingsverantwoordelijke dat doen.</i>
4 Vinden van de juiste mensen	<i>We willen wel groeien maar we vinden geen volk meer. Eén of twee echt goeie mensen vinden op een jaar is niet echt doorgroeien hé.</i>
8 Relatie met het personeel	<i>Wij denken dat onze mensen blijven omwille van de familiale waarden, de verbondenheid onder de mensen en afdelingen onderling.</i>
Relatie met het personeel	<i>Ik ken iedereen persoonlijk in de organisatie. Ik vind dat ook heel belangrijk om iedereen aan te spreken met de voornaam. Mijn deur staat altijd</i>



	<p><i>open en ik vind dat dat ook hoort bij een familiebedrijf. Iedereen mag mij aanspreken of dat nu gaat over een directeur in het bedrijf of iemand anders op de werkvloer.</i></p>
--	--

## Discussie

“Hoe gaan familiale Kmo’s om met (in)formele HR-praktijken?”

&

“Welke impact hebben formele of informele HRM-praktijken op de retentiegraad?”

Reid & Adams (2001) hebben in voorgaand onderzoek proberen aantonen dat “human capital” het meest gewaardeerde bezit is in een bedrijf. Het belang van formele HRM-praktijken wordt algemeen erkend in de managementliteratuur, maar werd onvoldoende onderzocht binnen familiale Kmo’s (Steijvers et al. 2017). Veel studies wijzen nochtans op een positief effect van formalisering van HR-praktijken op bedrijfsprestaties. In tegenstelling tot grote bedrijven, staan niet alle familiale Kmo’s te springen voor het formaliseren van hun HR-systemen (De Kok, 2006). HR-managers worden onder druk gezet om getalenteerde werknemers aan te trekken en te behouden (Horwitz et al., 2003; Roehling et al., 2000; Turnley en Feldman, 2000). In deze masterproef werd er gebruik gemaakt van diepte-interviews om een grondiger beeld te krijgen rond het al dan niet professionaliseren van HR-praktijken binnen familiale Kmo’s en betere inzichten te verwerven rond welke impact formele of informele HRM praktijken hebben op de retentiegraad.

Uit de diepte-interviews kwamen vijf grote thema’s naar boven die zich situeren op twee niveaus. Deze vijf kernbegrippen, die een grote invloed hebben op de (in)formalisatie van HR-praktijken, zijn: **uitdaging**, **structuur**, **cultuur**, dewelke zich eerder afspelen op organisatieniveau, en vervolgens, **evaluatie** en **waardering** die eerder op individueel niveau gelegen zijn en waar we bovendien nagingen welke impact ze hebben op de retentiegraad. Deze kernbegrippen komen op de meeste gebieden overeen met de verschillende aspecten die werden aangehaald in de literatuurstudie. Echter zijn er ook een aantal elementen die niet genoeg werden benadrukt in de literatuur maar uit de interviews wel essentieel van belang blijken te zijn. Deze tekortkomingen en overeenstemmingen worden hieronder verduidelijkt.

Eerst bespreken we de formaliteit en informaliteit van HR-praktijken op organisatieniveau. Het eerste thema dat naar voorkomt is uitdaging. De familiale Kmo’s schuiven op van informele naar formele HR-praktijken omwille van uitdagingen zoals groei, wettelijke verplichtingen, krapte op de arbeidsmarkt of een veranderende arbeidsmarkt. Mintzberg & Waters (1990) voeren aan dat de formalisering van het familiebedrijf een onvermijdelijk gevolg is van groei. De groei van het bedrijf stimuleert veranderingen in managementpraktijken en transformeert het kleine, gepersonaliseerde, flexibele en op kennis gebaseerde bedrijf in een groter, formeler, economisch machtiger bedrijf. Deze bevindingen geven gewicht aan het argument dat naarmate bedrijven groeien, de structuren die nodig zijn om hen te ondersteunen meer geformaliseerd en complex worden. Dit sluit echter aan bij de resultaten die verworven zijn uit de interviews. Wat we voorheen nog niet wisten en duidelijk naar bovenkomt, is het doelbewust vermijden van de wettelijke verplichting van de verplichte vakbondsafvaardiging die hen in de richting van formele praktijken zou duwen. Een vakbond dwingt hen om veel formeler aan het werk te gaan en onttrekt het familiale bedrijf een aantal essentiële

vrijheidsgraden. Familiale eigenaars proberen een vast kader omtrent verloning te vermijden. De niet-familiale CEO's stappen in het bedrijf om structuur te creëren waarbij zo een vast kader omtrent lonen wel nodig is. Familiale KMO's gaan zeer weloverwogen met deze mogelijke verplichting om.

Volgens de literatuur lijken de meer getalenteerde en waardevolle werknemers, ook al hebben ze meer kansen op de arbeidsmarkt, emotioneel positiever te staan tegenover de organisatie en voelen zich minder aangetrokken tot alternatieve banen (Jiang et al., 2012, Maertz en Griffeth, 2004, Shaw et al., 2009). Uit de resultaten blijkt dat de krapte en veranderende arbeidsmarkt een uitdaging is. Door de mindset van de nieuwe generatie en de hierbij horende flexibiliteit weten de huidige werknemers niet enkel dat ze erg gewild zijn, maar zijn ze minder gehecht aan hun werkgever, zeker wanneer er niet aan hun verwachtingspatroon voldaan wordt. Hierdoor is het vinden van de juiste profielen voor alle 10 respondenten één van de grootste uitdagingen. De jongere generaties (Y en Z) hebben een andere verwachting ten opzichte van *work-life balance* waar werkgevers rekening mee dienen te houden.

Door reflecties over kerntaken blijkt dat familiale Kmo's het aanwervingsproces als strategisch relevant beginnen te beschouwen waarbij ze een interne rekruter aannemen en stilaan afstappen van het werken met interimkantoren of selectiebureaus. Uit de bevestigingen komt duidelijk naar voor dat de bedrijven het rekruteringsproces in eigen hand willen nemen. Een sterke branding is hierbij cruciaal. Het blijkt dat ze vaak veel energie steken in hun interne branding door hun werknemers goed te verzorgen, momenten te organiseren voor hen en mensen samen te brengen. Wanneer het aankomt op externe branding, hebben ze het vaak veel moeilijker. Daarbij ontbreekt hen vaak aan de juiste competenties. Sommigen onder hen beseffen dat ten volle en wensen hier dan ook op in te zetten. Dit gaat dan hun rekruteringsproces sterk ondersteunen.

Deze verschillende uitdagingen zorgen ervoor dat de familiale Kmo's van informele naar formele praktijken opschuiven.

Een volgend element dat invloed heeft op de formaliteit van HR-praktijken is de structuur van de organisatie. Familiale bedrijven hebben korte hiërarchische lijnen. Ze streven een nauwe band na met hun personeel en dat vertaalt zich in een vlakke structuur met weinig hiërarchie en open communicatielijnen tussen eigenaars en werknemers. Verwantschap minimaliseert eigenbelang met loyaliteit en betrokkenheid aan het bedrijf en de familie (Schulze et al., 2003). Dit alles samen vormt een potentieel kostenverlagend mechanisme, wat op zijn beurt het succes van familiebedrijven kan verklaren. Een complexere structuur met meerdere niveaus wordt door de familiale onderneming gezien als een bedreiging van de verwantschap die ze hebben opgebouwd met hun werknemers. Uit de resultaten blijkt dat het niet alleen over de verwantschap gaat tussen werknemers en eigenaar maar ook over de relatie van de werknemers onderling. De eigenaar of familiale CEO bekommert zich over de band die werknemers met elkaar hebben en is gefocust op de sfeer op de werkvloer.

Astrachan & Kolenko (1994) constateren dat de bijzondere relatie tussen familie en bedrijf een volatiele situatie creëert met betrekking tot taken zoals selectie van werknemers, beloning, beoordeling en persoonlijke ontwikkeling. Dit sluit aan met de bevindingen die verworven zijn uit de interviews. Uit voorbeelden van aangeworven familieleden met privileges blijkt vaak dat deze ondernemingen zich op een slappe koord begeven waarbij er ook teruggekomen moet worden op

beslissingen waarbij mag aangenomen worden dat de andere werknemers hiervoor weinig tot geen begrip tonen. Positief is echter dat sommige eigenaars zich hiervan wel van bewust zijn en hun zoon of dochter op een aanvaardbare manier proberen te brengen waarbij de feedback van hun werknemers erg belangrijk is.

De bijzondere band kan net een kracht zijn voor familiale Kmo's. Uit de resultaten blijkt bovendien dat er duidelijke verschillen zijn tussen de familiale CEO en de niet-familiale CEO. De familiale CEO wil de communicatielijnen met zijn personeel zo kort mogelijk houden. Dit wil zeggen dat het contact zeer informeel is. Wanneer het personeel problemen heeft, zal de deur altijd openstaan. De niet-familiale CEO wil het familiaal karakter behouden maar komt in het bedrijf om structuur te brengen omdat er nood is aan professionalisering. De uitdaging voor de niet familiale CEO is om om te gaan met de niet financiële doelstellingen die inherent zijn aan de meeste familiebedrijven. Hierbij worden beslissingen genomen die niet noodzakelijk het beste economische resultaat nastreeft maar de bredere belangen van de familie weergeven.

Het driecirkel model geeft de mogelijke spanningsvelden weer voor familiale bedrijven. Het managen van deze spanningsvelden is vaak HR gerelateerde materie. De mogelijke conflicten zijn vaak niet rationeel maar geïnspireerd door de andere visie van eigenaar en betrokken op de bredere doelstelling van het familiebedrijf: het aanwerven van familiaal personeel, de verloning, de horizon van bepaalde investeringen... Door de verwevenheid van deze elementen is het vaak erg moeilijk voor HR-managers om een rationele HR-politiek te voeren. Die extra dimensie bij familiebedrijven vormt voor hen een bijkomende uitdaging.

In de literatuurstudie wordt er weinig opsplitsing gemaakt tussen soft en hard human resources. Uit de resultaten blijkt dat er meer en meer gefocust wordt op soft HR. Zodoende verschuiven deze familiale Kmo's hierdoor naar meer geavanceerde HR-praktijken. Bovendien is er nood aan andere competenties bij de HR-managers aangezien ze nu gaan focussen op het opleidingsbeleid, het welzijnsbeleid en één op één coaching.

Een ander thema dat invloed heeft op de formaliteit van HR-praktijken op organisatieniveau is cultuur. Familiebedrijven gebruiken vaak criteria voor de selectie en aanwerving van werknemers die passen bij hun cultuur en waarden (Dyer & Mortensen, 2006). Naast de sociale uitwisselingsmechanismen beïnvloedt de culturele fit (Cruz et al., 2011) en de mate waarin werknemers zich kunnen herkennen in de organisatie (Carmon et al., 2010, Vallejo en Langa, 2010) de mate van retentie. Dit stemt overeen met de resultaten. Hieruit blijkt dat het doorslaggevend criterium bij het aanwervingsproces cultuur is. Familiebedrijven zijn ervan overtuigd dat de persoonlijkheid van de toekomstige en aanwezige werknemer moet passen bij hun cultuur en zo nodig bij de normen en waarden waar zij als onderneming voor staan. Familieleden kunnen irrelevante criteria zoals verwantschapsbanden gebruiken bij het werven van een werknemer, in plaats van universele criteria zoals competentie (Dyer, 2006). Uit de resultaten blijkt wel dat familieleden een informeler aanwervingsproces hebben dan niet-familieleden. De mate waar zij dit "aanvaardbaar maken" voor de andere werknemers, is van elementair belang.

Vervolgens onderzoeken we de elementen die eerder op een individueel niveau spelen en gaan we de graad van formaliteit naar die familiale Kmo's hanteren. Meer specifiek wordt ook bekeken welke

impact dit heeft op de retentiegraad. Gedurende de interviews kwamen de kernbegrippen evaluatie en waardering als twee essentiële thema's naar voor. Het functioneringsgesprek is een HRM-instrument dat gebruikt kan worden om positieve attitudes en gedrag van werknemers teweeg te brengen, door feedback te geven, verwachtingen te verduidelijken en mogelijkheden voor loopbaanontwikkeling te bespreken (Razouk, 2011). Een bedrijf kan op verschillende manieren het personeel evalueren. Praktijken die worden toegepast om werknemers te motiveren om optimaal te presteren, zijn beloningssystemen, prestatiebeoordeling, promotie en werkzekerheid (Appelbaum et al., 2000; Purcell et al., 2003). Familiebedrijven lijken de voorkeur te geven aan informele en naar eigen goeddunken genomen praktijken. Die leiden vaak tot de invoering van oneerlijke compensatie- en prestatiebeoordelingssystemen (Barnet & Kellermanns, 2006; Chua, Chrisman, & Bergiel, 2009; Fiegner, Brown, Prince, & File, 1994). Uit de resultaten blijkt dat er nog vaak een informele manier van evalueren wordt gebruikt. Hierdoor behoudt men meer flexibiliteit en kan de hiërarchische lijn snel inspelen op de noden en frustraties van het personeel. Dit mag voor familiale Kmo's zeker als een sterkte gezien worden. De vraag stelt zich echter of tijdens deze momenten genoeg "hoogte" of "afstand" genomen wordt om boven het dagdagelijkse uit te stijgen. Uit de resultaten blijkt ook dat er een keerzijde is, namelijk oneerlijke verloning.

Het laatste kernbegrip dat naar voorkwam is waardering. Ondanks het lagere gebruik van formele *high performance work practices* (HPWP's), zijn familiebedrijven geneigd hun werknemers meer aandacht te geven (Pittino et al. 2016). Familiebedrijven blijken te investeren in het opbouwen van verbonden interne gemeenschappen (Chrisman, Chua, & Kellermanns, 2009; Miller, Le Breton-Miller, & Scholnick, 2008; Miller, Lee, Chang, & Le Breton-Miller, 2009), gevoelig te zijn aan de levenskwaliteit en het welzijn van hun werknemers (Cennamo, Berrone, Cruz, & Gomez-Mejia, 2012) en de betrokkenheid van werknemers en langdurige werkrelaties te stimuleren (Kang & Kim, 2014). Uit onze resultaten komt naar voor dat te formele HR-praktijken als een rem ervaren worden om verbondenheid te creëren. Eigenaars zijn zich bewust van de voordelen van meer gestructureerde processen maar zien ze tegelijkertijd als een bedreiging om op een flexibele manier aan de band met hun werknemers te werken. De gecreëerde band is ook van doorslaggevend belang als het op retentie aankomt. De identificatie met het bedrijf, de waarden en met de eigenaar die werknemers ervaren is iets wat hen voor langere tijd aan de onderneming bindt.

De relatie met het personeel heeft duidelijk een invloed op de retentiegraad. Doordat ze zich identificeren met het bedrijf zullen werknemers niet snel vertrekken. Bij familiale Kmo's is er binnen het bestaande team weinig tot geen verloop, maar bij het aantrekken van nieuwe mensen ervaren deze bedrijven enorm veel verloop. Wanneer familiale Kmo's willen groeien, is professionalisering onvermijdelijk.

De uitdaging voor groeiende familiale Kmo's bestaat uit het professionaliseren van HR maar tegelijkertijd de verwantschap met en tussen hun personeel te versterken.

## **Beperkingen en aanbevelingen voor verder onderzoek**

Hoewel deze masterproef heeft geleid tot nieuwe en relevante inzichten rond HR-praktijken binnen familiale Kmo's, bestaan er een aantal beperkingen bij het voeren van dit onderzoek. Tijdens deze masterproef werden tien respondenten geïnterviewd, waarvan drie niet-familiale CEO's waren. De verschillen tussen de management praktijken waren vaak frappant. In een volgend onderzoek dient er rekening gehouden te worden met deze verdeling aangezien de insteek van de niet-familiale CEO verschilt van een familiale CEO. De niet-familiale CEO legt meer de focus op structuur brengen terwijl de familiale CEO de korte lijnen in het organigram wil behouden.

Bovendien werd in dit onderzoek de groep respondenten als homogeen beschouwd. Er werd geen rekening gehouden met de generatiekloof, professionele diversiteit, diversiteit in eigendom of externe betrokkenheid. In volgend onderzoek zou het interessant zijn om rekening te houden met deze verschillende kenmerken tussen familiebedrijven. Er zou bijvoorbeeld gekeken kunnen worden naar de generatieverschillen. Wanneer een familiebedrijf wordt geleid door meerdere generaties binnen de familie, kunnen er verschillen zijn in waarden, denkwijzen en benaderingen tussen de oudere generatie en de jongere generatie. Deze generatiekloof kan leiden tot heterogeniteit in strategische besluitvorming en bedrijfscultuur en heeft een impact op HR-praktijken.

Vervolgens blijkt dat in dit onderzoek er geen rekening werd gehouden met het niveau van de werknemers. HR-praktijken verschillen regelmatig tussen arbeiders en bedienden. Wij bevelen aan om in volgend onderzoek te kijken naar de graad van opleiding. Hogere opleidingen vereisen meer intense en doorgedreven HR-praktijken. Nood aan formalisering binnen HR wordt mede bepaald door het niveau van de werknemers.

De *sample* voor deze diepte-interviews bevatte voor de helft bedrijven actief in de bouwsector. In een volgend onderzoek is het interessant om aandacht te besteden aan de rol van de sector. Het zal ons iets leren over de maturiteit van de sector op het gebied van deze praktijken. Bovendien zou de link gelegd kunnen worden met het gebrek aan vacante profielen voor bepaalde activiteiten.

Verder onderzoek zou bovendien ook dienen na te kijken naar HR-praktijken binnen grote familiebedrijven welke erin geslaagd zijn die band en identificatie met de individuele werknemers sterk te houden. Hoe hebben deze bedrijven de band weten te bewaren doorheen de groei en ondanks het feit dat ze verder staan in professionalisering en de formaliteit van hun processen?

## Conclusie

Familiale bedrijven worden zoals alle ander bedrijven geconfronteerd met een veranderde en krappe arbeidsmarkt. Ze pogen werknemers aan zich te binden en daar ze vaak ook in een groeiscenario zitten dienen ze nieuwe mensen aan te trekken. De vraag stelt zich hoe ze hierbij hun HR-processen organiseren. Bedienen ze zich van eerder informele of formele praktijken? Welk is de impact hiervan op het aantrekken van medewerkers? En meer specifiek, hoe beïnvloedt dat de retentiegraad? Dat zijn de vragen waarop we in deze masterproef een antwoord zochten. Hierbij vertrokken we van een uitgebreide literatuurstudie die later werd aangevuld door een *multiple casestudy*. Voor dat laatste maakten we gebruik van een semigestructureerde vragenlijst waarbij we tien CEO's van familiale Kmo's bevroegen.

Het belang van **formele HR-praktijken** binnen familiale Kmo's is duidelijk **in opgang**. De meeste hebben de laatste jaren duidelijke stappen naar een verdere professionalisering gezet. Zij die dit nog niet gedaan hebben, plannen dit wel voor de nabije toekomst. Uit de diepte-interviews kwamen vijf grote thema's naar boven die zich situeren op twee niveaus. Deze vijf kernbegrippen, die een grote invloed hebben op de (in)formalisatie van HR-praktijken, zijn: uitdaging, structuur en cultuur. Deze drie spelen zich eerder af op organisatieniveau. Wat betreft uitdaging wordt duidelijk dat **groei** een **versneller** is voor het formaliseren van HR-praktijken.

Wat betreft **uitdagingen** kunnen we uit onze selectie van bedrijven vaststellen dat vanaf pakweg 100 medewerkers er een urgente nood bestaat om HR-praktijken gestructureerd aan te pakken. Dat gebeurt vaak door de aanwerving van een HR-expert die ook meer de nadruk gaat leggen op de soft elementen van HR. Het **meten van HR gerelateerde onderwerpen** en het gebruik van KPI's blijft doorgaans eerder **zwak**. Wat bovendien opviel, was dat de uitgetekende bedrijfsstructuur er vaak één is die de aanwezigheid van vakbondsvertegenwoordiging probeert te omzeilen. Het aantrekken van een externe CEO is duidelijk een poging om meer **structuur** in de organisatie te brengen. Het houdt echter ook risico's in als de familiale eigenaar het moeilijk heeft om bestaande gewoonten los te laten. Maar deze **cultuuromslag** kan ook intreden als een volgende generatie aan het roer komt.

Vervolgens ontdekten we twee elementen die eerder op individueel niveau gelegen zijn: **evaluatie** en **waardering/identificatie**. Beiden hebben een belangrijke impact op de retentiegraad.

Het kwam duidelijk naar voren dat familiale bedrijven **kampioenen** zijn als het aankomt op het behouden van hun werknemers. Deze voelen een sterke band met hun bedrijf. De identificatie met de familie en de waarden maakt dat ze nauwelijks werknemers verliezen. Door de korte lijnen weten de meesten van hen zich **sterk gewaardeerd**. Moeilijker wordt het echter als het aankomt om nieuwe mensen aan te werven. De branding van deze familiale bedrijven naar de buitenwereld is niet altijd even sterk. Het ontbreekt hen ook vaak aan mensen die zich hiermee bezighouden.

Wat algemeen naar boven kwam was dat deze bedrijven met een **sterke visie** het best uit de verf kwamen wat betreft de professionalisering van hun HR-praktijken en dit los van de grootte van hun werknemersbestand. Hun leiders kozen voor de weg vooruit en maakten werk van de uitbouw van hun HR-afdeling in al hun facetten.

## Literatuurlijst

Alessandri, T. M., Mammen, J., & Eddleston, K. (2018). Managerial incentives, myopic loss aversion, and firm risk: A comparison of family and non-family firms. *Journal of Business Research*, 91, 19–27. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.05.030>

Allen, M. R., Ericksen, J., & Collins, C. J. (2013). Human Resource Management, Employee Exchange Relationships, and Performance in Small Businesses. *Human Resource Management*, 52(2), 153–173. <https://doi.org/10.1002/hrm.21523>

Bello-Pintado, A., & Garcés-Galdeano, L. (2017). Bundles of HRM practices in family and non-family firms: the impact on enhancing performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(21), 2971–2992. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1391311>

Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Bergiel, E. B. (2009). An Agency Theoretic Analysis of the Professionalized Family Firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(2), 355–372. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00294.x>

Chua, J. H., Steier, L. P., & Chrisman, J. J. (2006). How Family Firms Solve Intra-Family Agency Problems Using Interlocking Directorates: An Extension. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 777–783. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00150.x>

De Kok, J. M. P., Uhlaner, L. M., & Thurik, A. R. (2006). Professional HRM Practices in Family Owned-Managed Enterprises\*. *Journal of Small Business Management*, 44(3), 441–460. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627x.2006.00181.x>

*De strijd om talent is een wijdverspreid probleem op de arbeidsmarkt. Geen enkele sector ontkomt er nog aan.* (z.d.). [https://blog.bankvanbreda.be/de-strijd-om-talent-is-een-wijdverspreid-probleem-op-de-arbeidsmarkt.-geen-enkele-sector-ontkomt-er-nog-aan?utm\\_campaign=2022%20-%20Nieuwsbrief&utm\\_medium=email&\\_hsmi=235724552&\\_hsenc=p2ANqtz--fvyhe0BkFebhnHh4A-XBcebaQCJ8VlbctgQHAb67aaNzegRpmiwejambKeeZ6GXcveX0GQAEXPQmX9zyEetbB6JfIZd6WKygtZiTfddFuRrpqYdg&utm\\_content=235724552&utm\\_source=hs\\_email](https://blog.bankvanbreda.be/de-strijd-om-talent-is-een-wijdverspreid-probleem-op-de-arbeidsmarkt.-geen-enkele-sector-ontkomt-er-nog-aan?utm_campaign=2022%20-%20Nieuwsbrief&utm_medium=email&_hsmi=235724552&_hsenc=p2ANqtz--fvyhe0BkFebhnHh4A-XBcebaQCJ8VlbctgQHAb67aaNzegRpmiwejambKeeZ6GXcveX0GQAEXPQmX9zyEetbB6JfIZd6WKygtZiTfddFuRrpqYdg&utm_content=235724552&utm_source=hs_email)

De Vos, A., & Meganck, A. (2008). What HR managers do versus what employees value. *Personnel Review*, 38(1), 45–60. <https://doi.org/10.1108/00483480910920705>

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.

Enhancing job satisfaction and commitment. (2021). *Development and Learning in Organizations*, 36(1), 52–54. <https://doi.org/10.1108/dlo-04-2021-0073>



Flamini, G., Gnan, L., & Pellegrini, M. M. (2020). Forty years of research on human resource management in family firms: analyzing the past; preparing for the future. *Journal of Family Business Management*, 11(3), 264–285. <https://doi.org/10.1108/jfbm-05-2020-0040>

Glaser, B. (1978). *Theoretical Sensitivity*. Sociology Press, Mill Valley, CA.

*HR in de spotlight: de arbeidsmarkt in 2023*. (z.d.). <https://www.walterspeople.nl/voorwerkgevers/recruitment-advies/HR-in-de-spotlight-de-arbeidsmarkt-in-2023.html>

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360. [https://doi.org/10.1016/0304-405x\(76\)90026-x](https://doi.org/10.1016/0304-405x(76)90026-x)

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976c). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360. [https://doi.org/10.1016/0304-405x\(76\)90026-x](https://doi.org/10.1016/0304-405x(76)90026-x)

Kettunen, J., Martikainen, M., & Voulgaris, G. (2021). Employment policies in private loss firms: Return to profitability and the role of family CEOs. *Journal of Business Research*, 135, 373–390. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.06.029>

Lubatkin, M. H., Schulze, W. S., Ling, Y., & Dino, R. N. (2005). The effects of parental altruism on the governance of family-managed firms. *Journal of Organizational Behavior*, 26(3), 313–330. <https://doi.org/10.1002/job.307>

Mortelmans, D. (2013). *Handboek kwalitatieve onderzoeksmethoden* (p. 563). Leuven: Acco.

Murphy, L., & Lambrechts, F. (2015). Investigating the actual career decisions of the next generation: The impact of family business involvement. *Journal of Family Business Strategy*, 6(1), 33–44. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.10.003>

Newman, A., & Z. Sheikh, A. (2014). Determinants of best HR practices in Chinese SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 21(3), 414–430. <https://doi.org/10.1108/jsbed-05-2014-0082>

Pittino, D., Visintin, F., Lenger, T., & Sternad, D. (2016). Are high performance work practices really necessary in family SMEs? An analysis of the impact on employee retention. *Journal of Family Business Strategy*, 7(2), 75–89. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2016.04.002>

Reid, R. S., & Adams, J. S. (2001a). Human resource management – a survey of practices within family and non-family firms. *Journal of European Industrial Training*, 25(6), 310–320. <https://doi.org/10.1108/03090590110401782>

Reid, R. S., & Adams, J. S. (2001b). Human resource management – a survey of practices within family and non-family firms. *Journal of European Industrial Training*, 25(6), 310–320. <https://doi.org/10.1108/03090590110401782>

- Sánchez-Marín, G., Meroño-Cerdán, N. L., & Carrasco-Hernández, A. J. (2017). Formalized HR practices and firm performance: an empirical comparison of family and non-family firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(7), 1084–1110. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1289547>
- Santana, M., & Lopez-Cabrales, A. (2019). Sustainable development and human resource management: A science mapping approach. In *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* (Vol. 26, Issue 6, pp. 1171–1183). John Wiley and Sons Ltd. <https://doi.org/10.1002/csr.1765>
- Singh, A., & Shaurya, A. (2021). Impact of Artificial Intelligence on HR practices in the UAE. *Humanities & Social Sciences Communications*, 8(1). <https://doi.org/10.1057/s41599-021-00995-4>
- Steijvers, T., Lybaert, N., & Dekker, J. (2017). Formal human resource practices in family firms. *Journal of Family Business Management*, 7(2), 151–165. <https://doi.org/10.1108/jfbm-07-2016-0016>
- Strauss, A., & Corbin, J. (1994). *Grounded theory methodology: An overview*.
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family Business Review*, 9(2), 199–208. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00199.x>
- Zellweger, T. M., Eddleston, K. A., & Kellermanns, F. W. (2010). Exploring the concept of familiness: Introducing family firm identity. *Journal of Family Business Strategy*, 1(1), 54–63. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2009.12.003>
- Zhang, W., & Cao, L. (2016). Family involvement, internal control and agency costs – Evidences from China's listed family firms. *Perspectives in Science*, 7, 45–51. <https://doi.org/10.1016/j.pisc.2015.11.009>

## **Bijlagen**

### *Interviewleidraad*

Hallo, ik ben Kato Beckers, masterstudente handelswetenschappen met afstudeerrichting Ondernemerschap en Management: private track. Voor mijn masterproef ga ik onderzoeken hoe dat familiale KMO's omgaan met (in)formele HR-praktijken. Meer specifiek welke impact formele en informele HR-praktijken hebben op de retentiegraad.

Ik zou dit interview ook graag opnemen als dit voor u geen probleem is? De informatie uit dit interview zal sowieso anoniem gebruikt worden.

### **1. Inleiding**

Kan u zichzelf en het bedrijf even voorstellen?

- Hoeveel familieleden/aanverwanten werken er in het bedrijf? Waarom hebben ze ervoor gekozen om in dit bedrijf te komen werken?

Wat is de visie van uw onderneming?

- *De visie geeft aan waar de organisatie in de toekomst wil staan.*

Welke strategie hebben jullie hiervoor uitgedokterd?

- *De strategie geeft aan hoe de organisatie de visie verwezenlijkt.*

Welke waarden zijn belangrijk binnen het bedrijf?

Hoe kijken jullie naar de concurrentie?

- Hoe verschillend zijn ze ?

Hoe zou u uw eigen rol in het bedrijf omschrijven?

Hoe zou u uw relatie met uw medewerkers kunnen omschrijven

### **2. Algemeen HR-beleid**

Hoe zijn de personeelszaken georganiseerd? (Nadien verder op inpikken: Vindt u dat deze manier van werken in lijn is met jullie waarden en strategie?)

- Bestaat er een aparte personeelsafdeling en wat verwacht u daarvan? (Deze vraag in achterhoofd houden als dit nog niet gezegd is in de eerste vraag)

Hebben jullie een HR-manager? (Waarom wel of waarom niet?)

- Zo ja, welk is juist de rol van de HR-manager?
- Wat verwacht u van de personeelsverantwoordelijke? Wanneer bent u tevreden van zijn/haar werk?
- Hoe ziet een typische werkdag van uw HR-verantwoordelijke eruit? In welke mate bent u hier zelf actief bij betrokken?

Als u kijkt naar de laatste 5 jaar, in welke mate heeft het personeelsbeleid dan volgens u al dan niet bijgedragen aan het succes van uw bedrijf?

Wat zijn voor u de grootste uitdagingen wat betreft personeelsorganisatie? (Retentie, kostencontrole, vinden van juiste mensen, differentiatie door dienstverlening)

### 3. Aanwerving

Hoe moeilijk is het vandaag om geschikt personeel te vinden?

Hoe ziet een aanwervingsproces er binnen jullie bedrijf uit?

- Via welke kanalen gaan jullie op zoek naar nieuwe medewerkers?
- Hoe zoeken jullie, wie ontmoet de mensen, waar zien jullie de kandidaten?
- Hebben jullie job profielen/job omschrijvingen? Worden er bepaalde procedures gevolgd?
- Heeft u het gevoel dat u de juiste mensen vindt?
- Hoe zorgen jullie ervoor dat kandidaten passen bij de waarden van het bedrijf?

Hoe beslissen jullie wie er finaal wordt aangeworven? Welke criteria spelen er finaal?

- In welke mate krijgt de HR-verantwoordelijke vrijheid tijdens dit aanwervingsproces? Wie bepaalt er het loonpakket (loon, wagen, bonus, extra's, verlof, thuiswerk...)

Bestaan er afspraken rond hoe en wanneer familieleden in het bedrijf kunnen instappen? Verschilt het aanwervingsproces tussen familiale en niet-familiale werknemers?

- Indien ja, weet u hoe dat ervaren wordt door de andere werknemers?

### 4. Carrière

Hoe evalueren jullie de werknemers?

- Hebben jullie formele praktijken waarmee jullie mensen evalueren?

Kan u mij iets vertellen over het opleidingsbeleid?

- Welke afspraken zijn er over verloning, doorgroeimogelijkheden, evaluatie, ...van familieleden? Zijn deze verschillend van deze van niet-familieleden?

Wat is jullie visie wat betreft de verloning van het personeel (vaste/variabele verloning)?

Welke elementen hebben jullie om zich te vergelijken met **uw concurrenten**?

- Gebeurt het dat mensen naar de concurrentie gaan? Of omgekeerd?
- Denkt u dat de concurrentie andere personeelspraktijken heeft? (Training, opleiding, doorgroeimogelijkheden, verloning, type verloning, zijn die geavanceerder dan u?,...)
- Heeft u er enig idee van of zij andere HR-praktijken hanteren?

Wat zijn de meest voorkomende redenen om afscheid te nemen van bepaalde werknemers?

## 5. Retentie

Hoe moeilijk is het voor jullie om de goede mensen te behouden?

- Hebben jullie een hoge *turn around*?
- Meten jullie dit en zo ja, hoe? Hoe meten jullie dit? (Eventuele cijfers) Mag ik jullie data hierover?

Waarom denkt u dat mensen blijven?

- Hoe zetten jullie actief in op het behouden van jullie medewerkers? En is dat veranderd de laatste jaren?
- Hebben jullie een visie over hoe dat u mensen kan behouden?

Welke zaken meten jullie qua personeelsbeleid (bv afwezigheden, training, performantie, retentiegraad...)?

Wat zijn de redenen waarom mensen het bedrijf verlaten?

- Hebben jullie een exitgesprek? En wie doet dat binnen het bedrijf?

Zijn er elementen die jullie recent veranderd hebben aan het personeelsbeleid?

- Zijn er dingen die u nog zou willen veranderen in de toekomst?

## 6. Afsluiting

Wat zijn de belangrijkste uitdagingen die u ziet voor uw bedrijf voor de komende jaren?

Hoe is uw opvolging binnen het familiebedrijf geregeld? Bent u hier reeds actief mee bezig? Op welke manier?

- Hebben jullie ooit overwogen samen te gaan met een ander bedrijf of het bedrijf te verkopen?

Zijn er dingen die u nog zou willen veranderen aan het personeelsbeleid in de toekomst?

Tot slot, zijn er nog bepaalde zaken die u graag wilt toevoegen die helemaal niet aan bod zijn gekomen tijdens dit gesprek?

