De meerwaarde van HRM in kleine en middelgrote ondernemingen

Gepubliceerd in het Tijdschrift voor HRM:

Sels L., De Winne S., Maes J., Delmotte J., Faems D. & Forrier A. (2002). De meerwaarde van HRM in kleine en middelgrote ondernemingen. *Tijdschrift voor HRM*, 5(2): 61-86.

Auteurs

Prof. dr. Luc Sels is verbonden aan de onderzoeksgroep 'Organisation Studies' van het Departement Toegepaste Economische Wetenschappen, Katholieke Universiteit Leuven.

Sophie De Winne (Handelsingenieur) is wetenschappelijk medewerkster bij de sector 'Arbeid en Organisatie' van het Hoger Instituut voor de Arbeid, Katholieke Universiteit Leuven.

Johan Maes (Handelsingenieur) is als wetenschappelijk medewerker verbonden aan de vakgroep 'Organisation Studies' van het Departement Toegepaste Economische Wetenschappen, Katholieke Universiteit Leuven.

Jeroen Delmotte (Licenciaat Bedrijfs- en Arbeidssociologie) is wetenschappelijk medewerker bij de sector 'Arbeid en Organisatie' van het Hoger Instituut voor de Arbeid, Katholieke Universiteit Leuven.

Dries Faems (Handelsingenieur) is als FWO-aspirant verbonden aan de vakgroep 'Organisation Studies' van het Departement Toegepaste Economische Wetenschappen, Katholieke Universiteit Leuven.

Anneleen Forrier (Handelsingenieur) is als doctoraal assistant verbonden aan de vakgroep 'Organisation Studies' van het Departement Toegepaste Economische Wetenschappen, Katholieke Universiteit Leuven.

Abstract

In deze bijdrage staat de vraag centraal of de investering in HRM-praktijken voor kleinere organisaties 'rendeert'. Deze studie wijkt op drie punten af van bestaand onderzoek. (1) Het betreft de resultaten van een survey bij organisaties met 10 tot 100 werknemers uit diverse sectoren. (2) Bij het opstellen van een index voor de 'HRM-intensiteit' zijn we vertrokken van een gedifferentieerde invulling van HRM-praktijken die ook sterker aansluit bij de Belgische institutionele context. (3) De operationalisering van performantie is gebaseerd op een aantal boekhoudkundige indicatoren die mede de 'gezondheidstoestand' van een bedrijf bepalen. Aan de hand van de resultaten van de survey hebben we het verband tussen de score op de HRM-intensiteit, enkele 'performance outcomes' en de financiële performantie van de organisatie onderzocht. De resultaten tonen aan dat een intensief HRM ook voor kleinere organisaties meerwaarde biedt. Vooreerst gaat er een sterk positief effect uit van HRM-intensivering op de productiviteit en via die productiviteit een drukkende werking op de personeelskosten/toegevoegde waarde. Dit effect is voldoende sterk om de kostenverhogingen die een intensief HRM met zich brengt, te compenseren. Bovenop dit 'terugverdieneffect' is er het sterke effect van de HRM-intensiteit op de rendabiliteit van de onderneming.

In this paper, the central issue is whether the investment in HRM practices for smaller organizations is "profitable". This study differs in three ways from existing research. (1) It deals with the results from a survey of organizations with between 10 and 100 employees from various sectors. (2) In composing an index for "HRM intensity", we started with a different interpretation of HRM practices, which also fits in more closely with the Belgian institutional context. (3) The operationalization of performance is based on a number of financial indicators which also help determine the "state of health" of a company. Using the results of the survey, we examined the link between the score for HRM intensity, some performance outcomes and the financial performance of the organization using structural equation modeling. The results show that intensive HRM also offers added value for smaller organizations. Firstly, HRM intensification has a highly positive effect on productivity and, through productivity, reduces personnel costs/added value. This effect is sufficiently strong to compensate for the increased costs associated with intensive HRM. On top of this "compensation effect", HRM intensity also has major effects on the profitability of the company.

1. Inleiding

De interesse in het verband tussen HRM en performantie is het laatste decennium sterk toegenomen. De 'status quaestionis' die in diverse kritische overzichtsartikels opgesteld is, leert dat ondanks een rijke onderzoekstraditie tal van conceptuele vraagstukken, 'black boxes' en empirische leemten blijven bestaan. We halen enkele punten aan.

1. Er blijft een manifeste onenigheid bestaan omtrent de vraag welk theoretisch perspectief de meest geldige uitspraken oplevert. Over de wijze waarop HRM kan bijdragen aan de performantie bestaan ruwweg drie visies. Het *universalistisch* perspectief stelt dat een vaste set 'best practices' in verschillende bedrijfscontexten toegevoegde waarde kan creëren. Ongeacht de strategie creëert invoering van deze best practices een additioneel effect op de performantie (Pfeffer, 1994; Huselid, 1995; Ichniowski & Shaw, 1999). *Contingentiebenaderingen* daarentegen starten van de veronderstelling dat de selectie van een mix van HRM-praktijken bepaald wordt door de strategie die een bedrijf hanteert; dat de strategische keuze op haar beurt wordt beïnvloed door omgevingskenmerken; en dat organisaties die congruentie realiseren tussen HRM-keuzes, strategische opties en omgevingskenmerken, beter zullen presteren dan andere organisaties ('verticale fit') (Baird & Meshoulam, 1988). Het *configuratieperspectief* tenslotte steunt op een holistische systeembenadering. Hier wordt het belang van horizontale fit en equifinaliteit beklemtoond. Horizontale fit wijst er op dat gewerkt moet worden aan de implementatie van intern consistente 'bundels' van HRM-praktijken (MacDuffie, 1995). Equifinaliteit impliceert dat verschillende organisaties weliswaar uiteenlopende HRM-configuraties kunnen invoeren, maar desalniettemin tot evenwaardige prestaties kunnen komen.

2. Er worden met enige regelmaat statistisch significante relaties gevonden tussen de inzet van HRM-praktijken en performantie. Maar slechts zelden wordt stilgestaan bij het 'hoe' en 'waarom' van deze relaties. De verklaring beperkt zich meestal tot de veronderstelling dat men middels het gebruik van 'high performance work practices' de competenties van werknemers kan verbeteren, de motivatie kan verhogen, het verzuim kan verlagen en het behoud van 'goede krachten' kan garanderen (Huselid, 1995). Guest (1997) heeft terecht gewezen op het gebrek aan theoretische modellen die deze 'black box' open breken. Om de prestaties van HRM te onderzoeken moet men kunnen terugvallen op een gedegen theorie over HRM, een accurate theorie over performantie en vooral een theorie die ons helpt te verklaren hoe HRM-praktijken de performantie kunnen beïnvloeden.

3. Het debat wordt vooral gevoed door empirisch onderzoek uit USA en UK. Niet zelden worden 'high performance work practices' als een set

gepresenteerd, die het in om het even welke institutionele of culturele context 'doet'. Het onderzoek op dit terrein lijdt aan een soort cross-culturele apathie. Er wordt te weinig stilgestaan bij de vraag of HRM-praktijken die succesvol zijn in pakweg Amerikaanse bedrijven ook in andere contexten waarde toevoegen (Boselie et al., 2000). In landen zoals Nederland en België werken het sociaal overleg, (sectorale) CAO's en arbeidsrechterlijke bepalingen sterk in op de loonvorming, het bedrijfsopleidingsbeleid, etc. In zulke context kunnen een reeks exogene invloeden de speelruimte bij de invulling van het HRM beperken en de realisatie van 'verticale fit' bemoeilijken (Ten Have, 1993).

4. Bij uitspraken over de relatie tussen strategie, HRM en performantie wordt nauwelijks stilgestaan bij de grenzen van het empirisch geldigheidsveld. Vaak beperkt het onderzoek zich tot één sector en tot grotere organisaties. Opvallend is dat in deze onderzoekstraditie weinig aandacht gaat naar kleine en middelgrote ondernemingen. Het besef dat het succes van een economie in grote mate afhankelijk is van de flexibiliteit en dynamiek van kleinere spelers, is intussen nochtans stevig verankerd. Studies over 'small business management' besteden echter meer aandacht aan falingspreventie, financiering, marketing en strategische planning dan aan personeelsbeleid. Toch is het met name voor kleine, vaak jonge organisaties van belang om te weten of 'werken aan HRM' een verschil maakt en welke HRM-praktijken een invloed hebben op de realiseerbaarheid van strategieën, de prestaties en de overlevingskansen.

Met deze bijdrage willen we, partieel, invulling geven aan enkele van deze hiaten. Centraal staat de vraag of de investering in HRM-praktijken voor kleinere organisaties 'rendeert'. We onderzoeken meer bepaald de relatie tussen HRM en enkele belangrijke prestatie-indicatoren. We starten daarbij van een universalistisch perspectief (opmerking 1). We beargumenteren deze keuze in de afsluitende discussie. We steunen op een uitgebreid survey-onderzoek bij Belgische bedrijven met 10 tot 100 werknemers. De meerwaarde van de bijdrage situeert zich op meerdere terreinen. Ten eerste mikken we met de kleine en middelgrote bedrijven op een populatie die enigszins verwaarloosd is (opmerking 4). Deze verwaarlozing staat in schril contrast met de 'statistische dominantie' van het MKB-fenomeen. In 1998 telde immers 98,8% van alle Belgische inrichtingen minder dan 100 werknemers. We zijn overigens van oordeel dat precies kleinere organisaties door hun structurele eenvoud en transparantie een uitgelezen veld vormen om de relatie tussen specifieke managementpraktijken en prestaties te onderzoeken. Ten tweede helpt deze Belgische studie om de klassieke US-UK-bias wat meer in continentaal Europese richting om te buigen (opmerking 3). Vanuit die invalshoek is gewerkt aan een meer gedifferentieerde invulling van de 'HRM-practices' en wordt met behulp van een gezonde dosis boekhoudkundige kennis meer

klaarheid geboden met betrekking tot de vraag hoe een intensivering van het HRM de performantie van een organisatie op korte én lange termijn kan beïnvloeden (opmerking 2).

We starten met de operationalisering van de HRM-praktijken (§2.1) en een uitleg over de wijze waarop in dit onderzoek de bedrijfsprestaties gemeten zijn (§2.2). Vervolgens wordt ingegaan op de onderzoeksmethode (§3) en de resultaten (§4). We sluiten af met een discussie omtrent de bijdrage van HRM aan het succes van 'small business management'.

2. Hoe HR-praktijken de performantie beïnvloeden

Guest (1997) stelt dat, indien we de impact van HRM op de prestaties willen begrijpen, we nood hebben aan (1) een theorie over HRM, (2) een theorie over prestaties en (3) een theorie over de wijze waarop HRM en prestaties onderling gerelateerd zijn. Figuur 1 presenteert het resultaat van zijn denkoefening.

HRM Strategy	*HRM Practices*	*HRM Outcomes*	*Behavior Outcomes*	*Performance Outcomes*	*Financial Outcomes*
Differentiation (Innovation)	Selection	Commitment	Effort/ motivation	High: Productivity Quality Innovation	Profits
	Training				
Focus (Quality)	Appraisal	Quality	Cooperation		
	Rewards				
Cost (Cost reduction)	Job design	Flexibility	Involvement	Low: Absence Labour turnover Conflict Customer complaints	ROI
	Involvement				
	Status and Security		Organizational citizenship		

Figuur 1. De relatie tussen HRM en performantie (Guest, 1997)

We gebruiken dit model als conceptueel kader. Het biedt een achtergrond waartegen we de specifieke keuzes van het hier gerapporteerde onderzoek kunnen positioneren. We starten met de keuzes in de laatste twee kolommen van Guests model. We doen dit omdat de meerwaarde van deze bijdrage vooral schuilt in een meer nauwgezette conceptualisering en operationalisering van de

(samenhang tussen) de 'performance and financial outcomes'. In een tweede stap gaan we dieper in op onze meting van de HRM-praktijken en onze visie op de wijze waarop specifieke praktijken (via de HRM en behavior outcomes) een opbrengst kunnen opleveren.

2.1 HRM en performantie: de hypothesen

We starten met de definitie van de afhankelijke variabelen. Guest maakt het onderscheid tussen 'performance' en 'financial' outcomes. Dit onderscheid steunt op de assumptie dat HRM-praktijken niet rechtstreeks inwerken op de financiële resultaten. Ze beïnvloeden in de eerste plaats werknemersgedrag en via dit gedrag uitkomsten zoals productiviteit, kwaliteit, innovatieritme, verzuim en verloop. Deze performantie-effecten bepalen mee de financiële resultaten. In deze studie worden indicatoren op beide niveaus gehanteerd.

Performance outcomes

De effecten die bij de verklaring van de relatie tussen HRM en performantie het meest aandacht krijgen, zijn de productiviteit en het verloop (Huselid, 1995; Guest, 1997). In dit onderzoek kijken we naast deze twee factoren eveneens naar het verzuim.

In de meeste studies wordt het totale verlooppercentage in analyses betrokken. Deze maatstaf weerspiegelt niet alleen het vrijwillig, maar ook het gedwongen en natuurlijk verloop. In de analyses beperken we ons tot het *vrijwillig verloop* (aantal uitstroombewegingen op initiatief van werknemers in 1999 in verhouding tot het gemiddelde personeelsaantal in 1999). We maken deze keuze omdat, zeker op krappe arbeidsmarkten zoals we die in 1999 kenden, het HRM vaak afgerekend wordt op zijn 'retentiekracht' of de mate waarop het in staat is het vrijwillig verloop te drukken. Het onderzoek naar de determinanten van vrijwillig verloop wijst er op dat specifieke HR-praktijken het vrijwillig verloop kunnen drukken (veelal indirect, namelijk via verhoogde jobtevredenheid en betrokkenheid) : de hoogte en samenstelling van het loon, loopbaan- en scholingskansen, inspraak en medezeggenschap, etc. (Shaw et al., 1998). Aanwezigheid van deze HRM-praktijken zou dan ook moeten gepaard gaan met een lager vrijwillig verloop (**hypothese 1**).

De tweede factor die we opnemen is het *verzuim* (aantal verzuimde kalenderdagen in 1999/aantal te werken kalenderdagen in 1999). De determinanten van werkverzuim die in tal van studies naar voor komen, corresponderen sterk met de determinanten of 'push factoren' die het verlooponderzoek oplevert. Werkverzuim wordt zelfs als 'voorspeller' van verloop gezien. We volgen dan ook een redenering die analoog is aan deze die

we voor verloop opgebouwd hebben en veronderstellen dat een intensiever HRM correspondeert met een lager verzuim (**hypothese 2**).

Als indicator voor de *productiviteit* hanteren we de arbeidsproductiviteit, meer bepaald de toegevoegde waarde per personeelslid. De toegevoegde waarde is het verschil tussen de totale bedrijfsopbrengsten en de kostprijs van de door derden geleverde goederen en prestaties (externe kosten), noodzakelijk voor de realisatie van de opbrengsten. Deze zogenaamde brutomarge wordt aangewend om interne productiefactoren te vergoeden : arbeid (lonen), het gebruik van duurzame productiemiddelen (afschrijvingen) en kapitaal (intrestlasten en winst). Men kan verwachten dat bepaalde HR-praktijken de afstemming tussen werknemerskenmerken en jobvereisten of het psychologisch contract tussen organisatie en werknemer helpen optimaliseren. Deze overeenstemming kan resulteren in hogere jobtevredenheid, motivatie en betrokkenheid, die op hun beurt de productiviteit ten goede kunnen komen (Koch & McGrath, 1996). We veronderstellen dat de HRM-intensiteit de productiviteit zowel direct (**hypothese 3a)** als indirect (**hypothese 3b**) beïnvloedt. Met indirect bedoelen we 'middels verlaagd verloop en verzuim' (cfr. d'Arcimoles, 1997).

Financial outcomes

Onderzoek naar de relatie tussen HRM en financiële performantie blinkt vaak uit door een beperkte boekhoudkundige kennis. Veelal wordt de performantie enkel afgemeten aan de omzet, de omzet per werknemer of de gerealiseerde winst. Zelden wordt de keuze voor deze parameters afdoende beargumenteerd. Bovendien gaat het hier om ratio's die, zeker in geïsoleerde vorm, een weinig valide afspiegeling vormen van de gezondheidstoestand van een onderneming. Deze leemte proberen we op te vullen, onder meer door beroep te doen op falingspredictiemodellen (Maes, Sels & Roodhooft, 2001). In deze modellen wordt er vanuit gegaan dat de evolutie van minstens volgende vier parameters bewaakt moet worden om de continuïteit van de organisatie te garanderen : liquiditeit, solvabiliteit, rendabiliteit en toegevoegde waarde. We selecteerden voor elk van deze parameters één ratio, namelijk de meest robuuste indicator van de gezondsheidstoestand. Het gaat om ratio's die als 'knipperlicht' voor een verslechterende gezondheid dienst doen. De scores op deze ratio's hebben we afgeleid uit de jaarrekeningen van de bedrijven en aan de survey database toegevoegd. We geven bondig de parameters en gehanteerde ratio's weer.

1. De *toegevoegde waarde* geeft weer wat in het bedrijf zelf, met de eigen productiefactoren, aan waarde is toegevoegd. De ratio die we hanteren is het *aandeel van de personeelskosten in de toegevoegde waarde*. De toegevoegde waarde moet immers volstaan om het personeel te betalen en daarnaast nog

middelen over te houden voor investeringen, rente, belastingen en een opbrengst voor de eigenaars. Het aandeel van de personeelskosten (bezoldiging, sociale lasten, extra-legale voordelen) in de toegevoegde waarde mag daarom niet te hoog zijn. Hier wordt vaak een maximum van 85% voorgesteld. We verwachten dat deze ratio lager zal zijn naarmate een organisatie meer investeert in de uitbouw van het HRM-systeem (**hypothese 4**). We steunen deze verwachting op hypothesen 3a en 3b, namelijk dat de HRM-intensiteit positief inwerkt op de productiviteit. Een hogere productiviteit betekent dat eenzelfde aantal werknemers een hogere toegevoegde waarde genereert. Aangezien de personeelskosten bij eenzelfde aantal werknemers (ongeveer) constant blijven, zal bij stijging van de productiviteit de personeelskosten/toegevoegde waarde dalen.

2. De *rendabiliteit* weerspiegelt de financiële performantie in enge zin, meer bepaald de winstgevendheid van de onderneming. Als ratio wordt hier de *netto rendabiliteit van het eigen vermogen* gehanteerd. Deze ratio vergelijkt de winst (na rentebetaling) met het eigen vermogen en geeft dus de winstgevendheid voor aandeelhouders of eigenaars weer. Een negatieve rendabiliteit kan problemen opleveren voor het voortbestaan van het bedrijf, zeker als dit een structureel fenomeen is. We verwachten dat een intensief HRM positief inwerkt op de rendabiliteit (**hypothese 5**). Hoe hoger de productiviteit is (hypothese 3a-3b) en hoe lager bijgevolg het aandeel van de personeelskosten in de toegevoegde waarde is (hypothese 4), hoe groter de marge wordt voor rentebetalingen en winstuitkeringen.
3. De *liquiditeit* heeft betrekking op de afbetaling van korte termijn schulden. Een bedrijf komt in financiële problemen als de middelen niet voorhanden zijn om deze schulden af te betalen. We hanteren de *acid test* of *quick ratio* als indicator. Met deze ratio wordt de liquiditeit in enge zin weergegeven. Enkel de activa die het vlugst omgezet kunnen worden in geld worden uitgedrukt ten opzichte van de schulden op ten hoogste één jaar. De ratio geeft in die zin een beeld van de mate waarin een bedrijf met direct beschikbare middelen de korte termijnschulden kan inlossen zonder beroep te moeten doen op vreemd vermogen (leningen) of reserves. Het is onze verwachting dat de uitbouw van een intensief HRM negatief inwerkt op de liquiditeit (**hypothese 6**). Zulke HRM-intensivering kost immers geld (indirecte kosten van het in opleiding sturen van werknemers, personeelskosten van een HR-manager, directe kosten voor selectie, administratieve kosten, etc.). Zeker in kleinere organisaties kan deze investering (tijdelijk) resulteren in minder liquide middelen.
4. In tegenstelling tot de liquiditeit, die per definitie een korte termijnindicator is, geeft de *solvabiliteit* de financiële draagkracht van het bedrijf op langere termijn aan. Deze maatstaf zegt iets over de mate waarin de organisatie

gewapend is tegen bedrijfsrisico's. Zodra een onderneming gestart is, heeft ze een aantal vaste betalingsverplichtingen zonder dat ze zeker is van de toekomstige inkomsten. Een manier om dit risico in te dijken, is de vaste betalingsverplichtingen tot een minimum te beperken. Dit kan door zo weinig mogelijk schulden aan te gaan en zoveel mogelijk met eigen vermogen (ingebracht door aandeelhouders) te financieren. Hier geldt namelijk de regel dat rentebetalingen sowieso moeten doorgaan, terwijl aandeelhouders slechts uitbetaald worden als er een positief nettoresultaat is. Kortom, hoe groter het eigen vermogen, hoe groter de buffer in het geval het wat minder gaat. Een ratio die hier dan ook als 'knipperlicht' fungeert is de *zelffinancieringsgraad*. Deze ratio geeft de verhouding weer tussen reserves en overgedragen resultaat enerzijds (de teller) en totaal vermogen anderzijds (de noemer). We verwachten een negatieve relatie tussen de HRM-intensiteit en de solvabiliteit (**hypothese 7**). HRM-intensivering komt enerzijds wel de productiviteit en rendabiliteit ten goede (hypothesen 3a, 3b, 5), maar tegelijk betekent deze investering dat minder middelen ingezet kunnen worden als 'langetermijn buffer' tegen opduikende bedrijfsrisico's.

2.2 HRM praktijken

Een tweede stap is de identificatie van de HRM-praktijken die in de analyses voorkomen. Voor de selectie van relevante HRM-domeinen baseerden we ons op het Harvard model (Beer et al., 1984). Hierbij hebben we er op toegekeken dat uit elk domein van dit Harvard-model (work systems, HR flows, reward management en employee influence) voldoende relevante praktijken werden geselecteerd. Voor de finale selectie lieten we ons vervolgens leiden door een vergelijking van de praktijken die in eerder onderzoek als 'onderscheidend' naar voren kwamen (Arthur, 1994; Becker & Gerhart, 1996; Delery & Doty, 1996; Huselid, 1995; MacDuffie, 1995; Pfeffer, 1994). Voor de analyses in deze bijdrage beperken we ons tot de praktijken uit zes domeinen, namelijk :

- HR Flows : (1) selectiebeleid, (2) opleidingsbeleid, (3) loopbaanbeleid;
- Rewards : (4) beloningsbeleid en (5) performance management;
- Employee influence : (6) directe, indirecte en financiële participatie.

Naast deze zes inhoudelijke domeinen is een zevende thema opgenomen in de operationalisering van de HRM-praktijken, namelijk (7) evaluatie. Hier wordt meer specifiek ingegaan op de mate waarin de organisatie de effecten van de toepassing van HRM-praktijken meet.

Tabel 1. Overzicht van HRM praktijken.

HRM domeinen	Indicator 1	Indicator 2	Indicator 3
Selectiebeleid	*Personeelsplanning* Er wordt nagegaan hoeveel en welke aanwervingen op middellange termijn (+/- 1 jaar) nodig zijn. Neen = 0; Ja = 1	*Uitbouw selectieprocedure* Voor het vervullen van vacatures wordt met een op schrift vastgelegde selectieprocedure gewerkt. Neen = 0; Ja = 1	*Aard selectietechnieken* Naast een interview wordt gebruik gemaakt van predictoren met hoge predictieve validiteit (testen, assessment center, arbeidsproef, biografische vragenlijst). Neen = 0; Ja = 1
Opleidingsbeleid	*Voorzien van opleiding* Het bedrijf voorzag in 1999 in opleiding voor de uitvoerende werknemers Neen = 0; Ja = 1	*Verankering in opleidingsplan* Het bedrijf beschikt over een strategisch opleidingsplan. Neen = 0; Ja = 1	*Inspelen op opleidingsnoden* Behoeftendetectie op niveau van organisatie, job en doelgroep; 10-puntenschaal (zie appendix, schaal 1) (=< 5) = 0; (>5) = 1
Loopbaanbeleid	*Interne arbeidsmarkt* In het bedrijf bestaat de mogelijkheid voor uitvoerend personeel om op te klimmen naar een hoger hiërarchisch niveau Neen = 0; Ja = 1	*Potentieelbeoordeling* Beoordelingsmomenten met als doel de beoordeling van potentieel met het oog op promotie of de loopbaan-ontwikkeling van personeel Neen = 0; Ja = 1	*Horizontale mobiliteit* In het bedrijf bestaat de mogelijkheid voor uitvoerend personeel om actief te worden in andere functionele domeinen op hetzelfde niveau Neen = 0; Ja = 1
Beloningsbeleid	*Benefits* Aantal extra voordelen dat het bedrijf aanbiedt aan zijn werknemers 0 tot 4 = 0; 5 of meer = 1 (mediaan)	*Prestatiegebonden beloning* Een deel van het loon van arbeiders en/of bedienden is afhankelijk van de individuele prestaties of verdiensten Neen = 0; Ja = 1	*Occasionele bonus* Werknemers krijgen occasioneel een bonus, b.v. naar aanleiding van de verbetering van de resultatenf Neen = 0; Ja = 1
Performance management	*Prestatiebeoordeling* Prestaties van uitvoerend personeel worden op een systematische wijze beoordeeld. Neen = 0; Ja = 1	*Beoordelingssysteem* Gebruik van systeem dat procedure en criteria voor de beoordeling specificeert Neen = 0; Ja = 1	*Functioneringsgesprekken* Systematische organisatie van functioneringsgesprekken met werknemers (bespreking werkproblemen)? Neen = 0; Ja = 1
Participatie	*Indirecte participatie* Vertegenwoordiging van een vakbond aanwezig (al dan niet in de vorm van een syndicale delegatie) Neen = 0; Ja = 1	*Financiële participatie* Arbeiders en/of bedienden delen in de winst of kunnen financieel participeren in het bedrijf Neen = 0; Ja = 1	*Directe participatie* Mate waarin, b.v. via overleg, rekening gehouden wordt met de mening van werknemers 10-puntenschaal (zie appendix, schaal 3) (< 7) = 0; (>= 7) = 1 (mediaan)
Evaluatie	*Evaluatie opleidingseffecten* Mate waarin reacties, leer-, gedrags- en performantie-effecten na bedrijfsopleiding gemeten worden 10-puntenschaal (zie appendix, schaal 2) (=< 4) = 0; (> 4) = 1 (mediaan)	*Evaluatie wervings- en selectieproces* De wervings- en selectie-inspanningen van het bedrijf worden systematisch geëvalueerd Neen = 0; Ja = 1	*Exit-interviews* Er worden in het bedrijf gesprekken gevoerd met werknemers die het bedrijf gaan verlaten Neen = 0; Ja = 1

In de meeste studies worden de vermelde HRM-domeinen slechts door één praktijk geïndiceerd. Wij hebben er voor geopteerd om per domein drie praktijken te selecteren. Dit geeft een totaal van 21 praktijken, elk opgebouwd in de vorm van een binaire variabele, waarbij 0 staat voor afwezigheid en 1 voor aanwezigheid van de praktijk. Het resultaat wordt weergegeven in Tabel 1. We geven een bondige argumentatie bij de selectie en de wijze waarop deze praktijken, eventueel via specifieke gedragsresultaten ('behaviour outcomes'), de (financiële) prestaties kunnen beïnvloeden.

1. *Selectiebeleid.* Vooral als langdurige relaties nagestreefd worden is een degelijke screening van de toekomstige medewerker aangewezen. Daarom kijken we onder meer naar het gebruik van selectiemiddelen die geassocieerd worden met een hoge predictieve validiteit (indicator 3) (e.g. Hunter & Hunter, 1984). In selectie-onderzoek gaat de aandacht vaak eenzijdig naar de gehanteerde selectietechnieken. Recent onderzoek wijst er op dat daarnaast veel belang gehecht moet worden aan de ontwikkeling van geformaliseerde, transparante procedures die voorzien in (1) een degelijke voorbereidingsfase (personeelsplanning, jobanalyse), (2) een transparante verdeling van verantwoordelijkheden in het selectieproces, en (3) voldoende informatie ten aanzien van kandidaat en assessor omtrent de keuze voor bepaalde predictoren (Iles & Robertson, 1997). Daarom onderzoeken we, naast de aard van de predictoren, ook de aanwezigheid van een selectieprocedure (indicator 2) en vormen van personeelsplanning (indicator 1).
2. *Opleidingsbeleid*. Een eerste indicator in het opleidingsdomein is het wel of niet voorzien van bedrijfsopleiding voor het uitvoerend personeel (indicator 1). Dat deze praktijk in elke HRM-index zijn plaats heeft, wordt breed ondersteund (OECD, 1998; European Commission, 1999). Uit onderzoek blijkt steeds weer dat de 'niet-vormingsbedrijven' zich hoofdzakelijk onder de kleinere organisaties situeren (Sels, Bollens & Buyens, 2000). Het is dan ook van belang om te onderzoeken of investeren in opleiding voor deze mini-organisaties 'loont'. Of het bedrijfsleven er in slaagt menselijk kapitaal op een alsmaar hoger niveau te tillen, zal echter niet alleen afhankelijk zijn van de omvang van de opleidingsinspanning. In het kader van strategisch opleiden wordt tevens gewezen op het belang van afstemming van de opleiding op de strategische keuzes van het bedrijf. Daarom besteden we tevens aandacht aan de vraag of het opleidingsbeleid verankerd is in een strategisch opleidingsplan (indicator 2). Opleidingsbehoeftenanalyse vindt echter niet alleen op organisatieniveau plaats. De analyse van de job en kenmerken van de doelgroep zijn eveneens onmisbare stappen bij de

oriëntatie van de opleidingsinspanning op (verwachte) prestatietekorten (indicator 3) (Blanchard & Thacker, 1999).

3. *Loopbaanbeleid*. 'If people do an outstanding job but outsiders are being brought in over them, there will be a sense of alienation from the organization' (Pfeffer, 1994). Dit komt neer op een erkenning van het belang van interne arbeidsmarkten (indicator 1). Uitbouw van een interne markt impliceert dat voor de opvulling van vacatures interne doorstroming belangrijker is dan externe werving. Interne markten kunnen tal van functies vervullen. We denken aan de *kwalificatiefunctie*. Loopbaanlijnen kunnen zo uitgestippeld worden dat ze een progressieve vermeerdering van competenties opleveren naarmate meer sporten van de ladder beklommen worden. Interne arbeidsmarkten gaan in die zin gepaard met een meer permanente en stapsgewijze kwalificatieopbouw (cfr. figuur 1: quality & innovation). Een tweede voorbeeld is de *motivatiefunctie.* Het vooruitzicht van een loopbaan kan inderdaad onder bepaalde voorwaarden motiverend werken en in die zin bijdragen aan de 'efforts' en het 'organizational citizenship' waaraan Guest zoveel belang hecht. De voorwaarden hebben onder meer betrekking op de consistente toepassing van transparante selectiecriteria, bijvoorbeeld middels systemen van potentieelbeoordeling (indicator 2) (Luhmann & Mayntz, 1973). Vooral in kleinere organisaties die veelal een organische structuur en brede jobs hebben, kan de kwalificatiefunctie eveneens gerealiseerd worden middels voldoende aandacht voor horizontale mobiliteit (indicator 3).

4. *Beloningsbeleid.* Het aanbieden van hoge lonen kan een aanzuigeffect hebben op de arbeidsmarkt en meer keuzevrijheid creëren in de aannamefase. Een ruimere keuze verhoogt de kansen op accurate selectie, wat vooral van belang is als geopteerd wordt voor een model van relatieve werkzekerheid (Pfeffer, 1994). Heel wat onderzoek toont bovendien aan dat het aanbieden van hoge lonen het vrijwillig verloop kan drukken (Shaw et al., 1998). Wijzen we er verder op dat in de mate dat de loonhoogte mede de productiviteit en dus de personeelsbehoefte bepaalt, hoge lonen niet noodzakelijk leiden tot hoge totale personeelskosten. Gezien we in deze survey geen indicatie hadden over de loonhoogte, hebben we het aantal toegekende benefits bovenop het loon als een 'proxy' gehanteerd (indicator 1). Daarnaast peilden we naar de samenstelling van het loon; meer bepaald naar de aanwezigheid van structurele (indicator 2) en incidentele (indicator 3) vormen van prestatiebeloning. Ondanks meer dan veertig jaar onderzoek bestaat er geen eensgezind standpunt over de effecten van prestatiebeloning. Enerzijds is er de stelling dat prestatiebeloning hooguit leidt tot tijdelijke gedragsverandering (Kohn, 1993). Anderzijds stellen

bepaalde leertheorieën dat beloning van gewenst gedrag de kans op herhaling van dat gedrag vergroot. Prestatiebeloning wordt daarbij gezien als een simpel mechanisme om mensen in de juiste richting te sturen (Sels & Overlaet, 1999). In diverse HRM-modellen wordt ervoor gepleit bonussen voor bijzondere prestaties (indicator 3) of een variabel prestatiegebonden deel (indicator 2) bovenop een voldoende hoog vast loon te hanteren (Gerhart & Milkovich, 1990). Zulke beloningen werken als een eenvoudig erkenningssysteem dat, bij juiste toekenning, ook het gevoel van rechtvaardigheid kan sterken. Het resultaat van extra inspanning komt immers niet alleen het management en de aandeelhouders ten goede, maar ook degene die de inspanning levert.

5. *Performance management*. Onder deze noemer verstaan we de in organisaties gehanteerde beoordelingspraktijken. Er bestaat een ruime waaier aan beoordelingsvormen in organisaties. We hebben in deze analyse een onderscheid gemaakt tussen prestatiebeoordeling (indicator 1) en functioneringsbeoordeling (indicator 3). De eerste vorm past veeleer bij het doel 'controle en beheersing', de tweede vorm eerder bij het doel 'begeleiding en ontwikkeling' (McGregor, 1957). Prestatiebeoordeling moet vooral leiden tot meer accurate beslissingen op het terrein van de organisatie en het beheer van personeel (beloning, promotie, ontslag, e.d.). Functioneringsbeoordeling rich zich veeleer op de optimalisering van de kwalitatieve aspecten van het werkgedrag. Een laatste indicator is het wel of niet hanteren van een beoordelingssysteem (indicator 2). Deze keuze steunt op de vaststelling dat de voorkeur voor het gebruik van meer formele systemen toeneemt in organisaties – een systeem is beter dan geen systeem (Drenth, 1997) - en het gebruik van die systemen belangrijk kan zijn voor de percepties van procedurele en distributieve rechtvaardigheid.

6. *Participatie*. We maken een onderscheid tussen structurele en financiële participatie. Bij structurele participatie worden de werknemers rechtstreeks betrokken bij besluitvormingsprocessen in de onderneming. Dit kan indirect of direct gebeuren. *Directe participatie* wijst op de aanwezigheid van initiatieven op de werkvloer die het mogelijk maken om met werknemers te overleggen en/of bevoegdheden te delegeren (zelfsturing, empowerment) (indicator 3). Directe participatie wordt in de HRM-literatuur naar voor geschoven als een praktijk die de actieve benutting van menselijk potentieel stimuleert, en in die zin ook kan inwerken op de motivatie en betrokkenheid van het personeel. *Indirecte participatie* wijst op inspraak van werknemers via een afvaardiging (e.g. ondernemingsraad). Kleinere organisaties zijn in België niet verplicht om vakbonden in te schakelen als kanaal van indirecte participatie. Erkenning van die vakbond als gesprekspartner (indicator 1)

kan bijgevolg een indicatie vormen van actief participatiebeleid. *Financiële participatie* (indicator 2) tenslotte impliceert dat werknemers deelnemen in de resultaten van de onderneming. Vooral aandeelhouderschap wordt aangemoedigd als instrument om de belangen van werknemers, management en aandeelhouders op één lijn te brengen en zo een effect te creëren op het vlak van betrokkenheid en/of organizational citizenship. De positieve effecten van financiële participatie kunnen ook liggen op het vlak van meer intensieve coöperatie (informatie-uitwisseling) (Lawler III, 1999).

7. *Evaluatie*. Integrale kwaliteitszorg op het domein van HRM impliceert dat organisaties zich niet beperken tot implementatie van 'HRM best practices'. Ook op dit terrein moet het 'double loop'-leren ingebouwd worden : systematisch onderzoeken of de geselecteerde praktijken en oplossingen voldoende effectief zijn en op een efficiënte wijze toegepast worden, en zonodig op die basis andere selecties maken of bestaande HRM-praktijken optimaliseren. Evaluaties zijn hierbij onmisbaar. Ten eerste onderzoeken we de aandacht voor evaluatie van opleidingsinspanningen (indicator 1). Bij de operationalisering van deze variabele is aandacht besteed aan evaluatie op diverse niveaus (Kirkpatrick, 1998; Sels, In press) : de 'reacties' van trainees op de opleiding (tevredenheid), het 'leereffect', het 'gedragseffect' of de transfer van de opleidingsinhoud naar de jobcontext en de 'resultaten' (verhoging van productiviteit, verbetering van productkwaliteit, etc.). Ten tweede brengen we in kaart of de organisatie de effecten van het wervings- en selectieproces evalueert (indicator 2). In dit verband kan gedacht worden aan de zogenaamde 'utility analysis'. Een laatste indicator heeft betrekking op het voeren van exit-interviews in geval van vrijwillig verloop (indicator 3). Een exit-interview kan gehanteerd worden om de push- en pull-factoren van vrijwillig verloop te detecteren of schendingen van het psychologisch contract op te sporen. Deze informatie kan vervolgens gehanteerd worden voor de 're-engineering' van HRM-processen.

Per domein kunnen scores berekend worden op een schaal van 0 tot en met 3, met 0 als waarde indien de organisatie geen enkele van de domeinpraktijken toepast en 3 indien de organisatie alle praktijken toepast. In een eerste padanalyse werden de zeven domeinen (elk met de '0 tot 3'-schaal) afzonderlijk in de analyse opgenomen. De covarianties tussen deze domeinen bleken dermate sterk dat we ze in een tweede stap samengevoegd hebben tot één schaal. Na factoranalyse bleek inderdaad dat de zeven domeinen sterk laden op één factor. Dit betekent concreet dat er een zeer hoge kans is dat, indien een MKB hoog scoort op één domein, het dat ook doet op de andere. We hebben daarom één tienpuntenschaal geconstrueerd (cronbach's alpha = .782), die in wat volgt het label 'HRM-intensiteit' krijgt (te vergelijken met de 'HRM

sophistication'-schaal van Huselid (1995)). Hoe hoger een organisatie scoort op deze schaal, hoe intensiever ze zich inlaat met de implementatie van een ruime waaier van HR-praktijken.

3. Methodologie

De databank die we gebruiken voor de analyses stamt uit het VIONA-project 'Personeelsbeleid in KMO's : een onderzoek naar de kenmerken van effectief KMO-personeelsbeleid'. Dit project was een eerste poging om zicht te krijgen op MKB-personeelsmanagement in België. Centraal in dit onderzoek stond een survey bij organisaties van 10 tot 100 werknemers. De selectie van de bedrijven gebeurde op basis van het Belfirst-databestand. Dit bestand bevat gegevens uit de jaarrekeningen. Zo konden de surveyresultaten verrijkt worden met data over financiële en operationele resultaten.

Gezien het veronderstelde belang van leeftijd en grootte van het bedrijf voor de graad van professionalisering van het personeelsbeleid, werd geopteerd voor een disproportioneel gestratificeerde toevalssteekproef, met leeftijd en grootte als stratificatievariabelen. Wat de leeftijd betreft, werd een onderscheid gemaakt tussen bedrijven met een levensduur van 1-5 jaar, 6-10 jaar en 11 jaar en meer. Naar bedrijfsgrootte werden drie 3 strata onderscheiden : 10-19, 20-49 en 50-99 werknemers. Het ging om een multiple-sector survey.

De meeste HRM-studies gebruiken de HR-manager als respondent. In dit onderzoek werd de zaakvoerder als respondent beoogd. De zeer eenvoudige managementstructuur van een kleine organisatie maakt dat deze zaakvoerder veelal een zeer klare kijk heeft op de diverse managementpraktijken in zijn of haar organisatie. Dit verklaart mede de lage item non-respons in deze studie. Voor de verspreiding van de vragenlijsten werd geopteerd voor een postenquêtering met een intensieve telefonische follow-up. In totaal leverde dit 416 eenheden met een voldoende hoge item-respons op (respons van 28%). Om eventuele problemen van zelfselectie en steekproefbias te onderzoeken werden de respons en non-respons vergeleken op diverse ratio's in verband met toegevoegde waarde, rendabiliteit, solvabiliteit en liquiditeit. Op geen enkele ratio werden significante verschillen tussen beide groepen opgetekend.

4. Analyses

We starten in Tabel 2 met een overzicht van enkele descriptieve statistieken, namelijk het gemiddelde en standaarddeviatie van de voornaamste variabelen, alsook de correlaties tussen deze variabelen. We zien dat de gemiddelde score op de HRM-intensiteit 3,98/10 bedraagt. Hier kunnen we uit afleiden dat de

gemiddelde organisatie beduidend minder dan de helft van de onderzochte HRM-praktijken hanteert. Uit eerdere descriptieve analyses bleek inderdaad al dat het doorsnee MKB als een 'HRM-arme' organisatie kan omschreven worden (Delmotte et al., 2001). Uit de correlaties kunnen eerste indicaties afgeleid worden voor een bevestiging van de meeste hypothesen. Zo zien we dat de HRM-intensiteit positief samenhangt met de productiviteit en rendabiliteit en negatief met de solvabiliteit. De correlaties met personeelskosten/toegevoegde waarde en liquiditeit blijken echter niet significant.

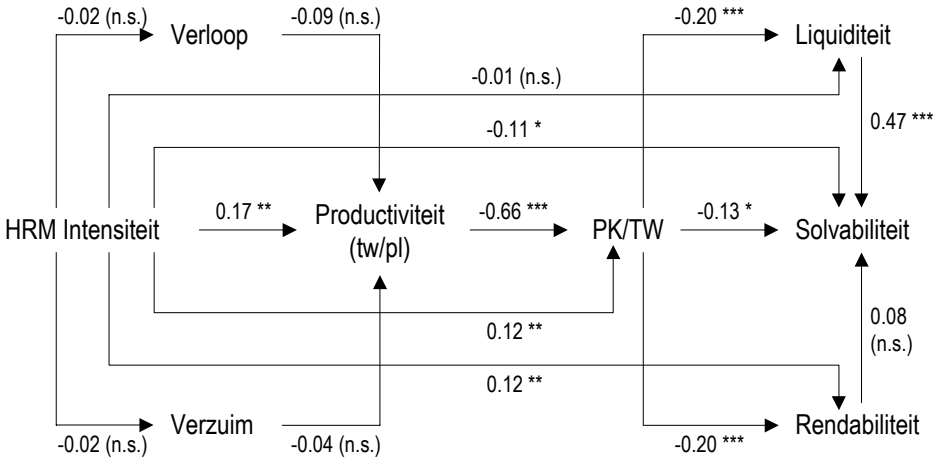
Tabel 2. Pearson correlations, means, standard deviations.

	Mean	s.d.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
(1) HRM-intensiteit	3,98/10	2,04	1.00							
(2) Vrijwillig verloop	11,6%	15,6	-.03	1.00						
(3) Verzuim	5,3%	7,9	.02	.02	1.00					
(4) Toegevoegde waarde per personeelslid	2230,6	1315,6	.18 ***	-.08	-.04	1.000				
(5) Personeelskosten op toegevoegde waarde	72,6%	19,9	.00	.03	.08	-.63***	1.000			
(6) Liquiditeit in enge zin (indicator liquiditeit)	1,1	0,8	-.02	-.05	.02	.17 ***	-.17 ***	1.00		
(7) Zelffinancieringsgraad (indicator solvabiliteit)	14,7	21,4	-.11 *	-.07	-.04	.13 **	-.20 ***	.51 ***	1.00	
(8) Netto rendabiliteit op eigen vermogen	8,9	53,3	.13 **	.02	-.05	.15 **	-.23 ***	.11 *	.16 **	1.00

* $p<0.05$; ** $p<0.01$; *** $p<0.001$

Om de hypothesen te testen maakten we gebruik van structural equation modeling met manifeste variabelen (padanalyse). In vergelijking met gewone lineaire regressiemodellen heeft deze techniek twee grote voordelen. Eerst en vooral laat de methode toe paden of *causale* relaties tussen de diverse variabelen te definiëren en te testen. De output van de techniek geeft aan of het model in zijn totaliteit door de data wordt ondersteund en geeft een significantietest voor de verschillende individuele causale paden. Ten tweede kan een variabele in een causaal model zowel afhankelijke als onafhankelijke variabele zijn. Bij één en dezelfde variabele kunnen immers niet alleen causale paden aankomen (wat het tot een afhankelijke variabele maakt), maar ook vertrekken (en zo wordt de variabele in kwestie ook een 'onafhankelijke'). Dit heeft als voordeel dat we de eventuele mediërende invloed van bepaalde variabelen kunnen testen. Zo kunnen we vastgestelde effecten opsplitsen in directe en indirecte effecten (b.v. direct effect van HRM-intensiteit op de productiviteit of indirect effect ervan op de productiviteit via verzuim).

Volgend padmodel is getest met behulp van de CALIS procedure (SAS). Bij de operationalisering van de variabelen hielden we rekening met de noodzakelijke voorwaarden voor padanalyse (Hatcher, 1994).



Figuur .2 HRM, performance outcomes en financial outcomes
(* p<0.05; ** p<0.01; *** p<0.001)

Bij de evaluatie van het model hebben we vier goodness-of-fit maatstaven in overweging genomen: de chi-kwadraat test (p-waarde 0.77), Bentler's Comparative Fit Index (1.00), Bentler & Bonett's Non-normed Index (1.03) en

Bentler & Bonett's Normed Fit Index (0.97). Elk van deze maatstaven geeft aan dat het geteste model door de data wordt ondersteund. Daarenboven bevat het geteste model geen restwaarden significant verschillend van nul. Dit houdt in dat het beschreven en geteste theoretische model op succesvolle wijze de werkelijke causale relaties tussen de diverse variabelen weerspiegelt. In varianten van dit model werden enerzijds de leeftijd en grootte van de organisatie (controle), en anderzijds 'reversed causation'-pijlen opgenomen. Gezien dit de effectiviteit van het model én de overige relaties nauwelijks beïnvloedde, beperken we ons met het oog op de interpretatie op de in figuur 2 getoonde variant.

In wat volgt interpreteren en verklaren we de effecten. We kijken eerst naar de impact van HRM praktijken op intermediaire variabelen als productiviteit, verloop en werkverzuim. Vervolgens worden ook financiële en boekhoudkundige indicatoren betrokken.

4.1 HRM-intensiteit en 'performance outcomes'

Het model wijst op een sterk positieve impact van de HRM-intensiteit op de productiviteit (vgl. Huselid, 1995). Eén algemene verklaring voor deze bevestiging is dat de invoering van bepaalde HRM-praktijken een betere 'fit' realiseert tussen individu en job en tussen individu en organisatie. Deze 'werknemer-job-organisatie match' kan resulteren in hogere jobtevredenheid, grotere motivatie en een sterke betrokkenheid bij job en organisatie. Dit zal de productiviteit ten goede komen. De relatie is eenvoudiger te begrijpen indien naar individuele praktijken gekeken wordt. Zo is selectie er precies op gericht om toekomstig arbeidsgedrag te voorspellen. In geval van een hoge predictieve validiteit correleren hoge testscores ook met betere prestaties in de job na aanwerving. Het gebruik van meer valide tests kan zich in die zin vertalen in werving van werknemers die een gemiddeld hogere productiviteit vertonen. Zo ook kan opleiding een mechanisme zijn om de door werknemers aangeboden competenties beter af te stemmen op de vereiste competenties. Deze fit zal zich vermoedelijk vertalen in hogere productiviteit.

In het model vinden we een negatief verband tussen HRM-intensiteit en vrijwillig verloop. Dit verband is echter niet significant. Dit kan deels verklaard worden door de situatie op de arbeidsmarkt ten tijde van de bevraging. De extreme krapte gaf aanleiding tot een hoge arbeidsmobiliteit. Mogelijk was die krapte zo nijpend, dat inspanningen op het vlak van retentiemanagement nauwelijks rendeerden, vooral niet voor kleinere bedrijven die niet kunnen opboksen tegen de arbeidsvoorwaarden van grote spelers. De 'pull factoren' (lokkende signalen van grotere en/of oudere bedrijven) konden dermate sterk zijn dat de investering in een op retentie gericht HRM niet terugverdiend werd

middels een lager vrijwillig verloop. Dit voorbeeld geeft aan dat bij de interpretatie van de 'prestaties' van HRM steeds de specifieke context in rekening gebracht moet worden.

Op basis van hypothese 3b verwachtten we dat een hoger vrijwillig verloop zich zou vertalen in lagere productiviteit. Indien men niet direct een geschikte vervanger vindt, kan dit tijdelijk een verlaagde productiviteit genereren. Bij hoge 'turnover costs' (o.a. kosten van intensieve opleiding, inwerktijd, socialisatie en begeleiding van vervangers) wordt dit effect nog versterkt. In zekere mate vormt de opzegtermijn van de vertrekker hiertegen een buffer. Toch kan ook bij deze werknemer tijdens het 'uitzitten' van de opzeg een lagere productiviteit optreden (lagere motivatie). We vinden inderdaad een negatief verband, dat echter niet significant is. Dit is mogelijk te verklaren door het groot aantal niet ingevulde knelpuntvacatures in de bevraagde MKB's. Indien vervangers niet of moeilijk gevonden worden, kunnen bedrijven gestimuleerd worden om middels herallocatie van werknemers en herontwerp van de arbeidsorganisatie hetzelfde werk met minder personeel te proberen uitvoeren. Dit kan de productiviteit verhogen. De organische structuur van kleinere organisaties maakt zo'n soepel herontwerp mogelijk.

De verwachting dat een hoge 'HRM-intensiteit' samengaat met laag verzuim, moet eveneens bijgesteld worden. De relatie is inderdaad negatief, maar niet significant. Uit het model blijkt verder dat de te verwachten negatieve relatie tussen verzuim en productiviteit evenmin significant is. Hypothesen 2 en 3b vinden dus evenmin bevestiging in de data. Ook dit kan deels verklaard worden door de meer organische structuur van kleinere organisaties, die het makkelijker maakt om afwezigheden snel en zonder al te grote gevolgen voor de productiviteit op te vangen.

4.2 Terugverdieneffect of nuloperatie?

We gaan vervolgens in op de samenhang tussen drie vaststellingen, namelijk dat (1) de HRM-intensiteit een positieve impact heeft op de productiviteit, (2) het aandeel van de personeelskosten in de toegevoegde waarde sterk daalt naarmate de productiviteit stijgt en (3) de HRM-intensiteit een positief effect heeft op het aandeel van de personeelskosten in de toegevoegde waarde.

Een hogere productiviteit houdt in dat men met eenzelfde aantal werknemers een hogere toegevoegde waarde genereert. Aangezien de personeelskosten bij eenzelfde aantal werknemers (ongeveer) constant blijven, zal bij een stijging van de productiviteit de personeelskosten/toegevoegde waarde dalen. Dit verklaart het negatieve verband tussen beide variabelen. In de mate dat de HRM-intensiteit de productiviteit positief beïnvloedt, leidt ze ook indirect tot een verlaging van de verhouding personeelskosten/toegevoegde waarde. Dit is

een belangrijk effect, geëvalueerd vanuit de economische finaliteit van het bedrijf.

We stellen naast dit indirect verband echter ook een opvallend direct verband tussen HRM-intensiteit en personeelskosten/toegevoegde waarde vast. Hoe meer HRM-praktijken ingevoerd worden, hoe groter het aandeel van de personeelskosten in de toegevoegde waarde. HRM-intensivering kan inderdaad zowel directe als indirecte kosten genereren. Zo verhoogt de opstart van een personeelsafdeling of de aanstelling van een HR-officer de personeelskosten. Ook de invoering van prestatiebeloning of extra-legale voordelen kunnen direct kostenverhogend werken. Ze maken immers deel uit van de boekhoudkundige personeelskosten. Er zijn ook indirecte effecten. Het in opleiding sturen van een werknemer zorgt niet direct voor een stijging van de boekhoudkundige personeelskosten, maar kan wel leiden tot verlaagde productiviteit omdat de werknemer enige tijd geen of nauwelijks producten maakt. Tevens kan de kost van een externe opleiding zich in een daling van de toegevoegde waarde weerspiegelen.

Dit kostenverhogend effect van HRM-intensivering is dermate sterk dat het de eerder gerapporteerde positieve impact op de productiviteit volledig 'vernietigt'. Immers, als we het totale effect van HRM-intensiteit op het aandeel van de personeelskosten in de toegevoegde waarde berekenen – dit is de combinatie van het positieve directe en het negatieve, indirecte effect (via productiviteit) – dan komen we tot een effect dat de 0 benadert (0.0099 of 1%). Hypothese 4 houdt dan ook geen stand. HRM-critici zullen hier algauw van een *nuloperatie* spreken. 'HRM-believers' kunnen dezelfde relatie echter invers en daardoor positief interpreteren. De interpretatie luidt dan dat de directe en indirecte kostenverhogingen die door een HRM-intensivering worden gecreëerd, *terugverdiend* worden door de positieve impact van HRM op de productiviteit en het feit dat stijgende productiviteit het aandeel van de personeelskost in de toegevoegde waarde drukt.

4.3 HRM-intensiteit en rendabiliteit

Nuloperatie of terugverdieneffect, in wezen maakt het weinig uit. Er zijn immers andere, sterke effecten die een HRM-intensivering in het kleinbedrijf rechtvaardigen. Daarvoor moeten we de blik wenden naar de directe en indirecte relaties tussen HRM-intensiteit en rendabiliteit.

Slaagt een bedrijf er niet in om over een voldoende lange tijd een zekere winst te behalen, dan komt het voortbestaan ervan in het gedrang. Het middel bij uitstek om tot deze hogere winst te komen, is een optimale inzet van de voorhanden zijnde middelen, meer bepaald arbeid, technologie en kapitaal. Ten aanzien van de productiefactor arbeid kan een effectief HRM een belangrijke rol

spelen. Dit blijkt uit de impact van HRM praktijken op de productiviteit en via die productiviteit op personeelskosten/toegevoegde waarde. Dit performantie-effect van HRM-intensiteit zet zich door in de financiële prestaties van het bedrijf. Als financiële indicator hebben wij in ons model de rendabiliteit van het eigen vermogen opgenomen, d.i. de winst (na rentebetaling) uitgedrukt als percentage van het eigen vermogen. Deze indicator geeft de winstgevendheid voor de aandeelhouders of eigenaars van de onderneming weer. Het is vrij evident dat hoe lager het aandeel van de personeelskosten in de toegevoegde waarde is, hoe groter de marge voor de rentebetalingen en de winstuitkeringen. Deze relatie komt ook tot uiting in het geteste model.

Naast dit indirect is er ook een sterk direct effect van HRM-intensiteit op de rendabiliteit. Hieruit kunnen we afleiden dat een intensief HRM niet alleen via een verhoging van de productiviteit 'werkt'. Ook op andere manieren heeft de inzet van HRM-praktijken een effect op de rendabiliteit. We kunnen veronderstellen dat deze directe relatie een gebundelde weergave is van alle HR-effecten die niet via productiviteit lopen. Productiviteit is immers maar één 'performance outcome' die beïnvloed kan worden door HRM. Andere zijn bijvoorbeeld het innovatieritme of de kwaliteit van product of dienst (cfr. figuur 1). In die zin blijft het verklaringsmodel onvolledig. We hebben indicaties van de productiviteit, maar bijvoorbeeld niet van de gerealiseerde kwaliteit of het ritme van productinnovatie. Het is complex om voor een cross-sectorale survey maatstaven te ontwikkelen die een gestandaardiseerde meting van deze 'performance outcomes' toelaten. Het sociaal klimaat of het aantal conflicten zijn evenmin opgenomen, ook al heeft vroeger onderzoek de relevantie van dit soort effecten aangetoond (Katz, Kochan & Weber, 1985).

Het directe effect op de rendabiliteit staat dus voor een bundeling van de effecten die via niet gemeten 'performance outcomes' verlopen. Nemen we een concreet voorbeeld. Door werknemers in opleiding te sturen en de transfer naar de werkplek te verzorgen kan, bij gelijkblijvende productiviteit, de kwaliteit van producten verhoogd worden of productinnovatie makkelijker gerealiseerd worden. Deze effecten verlopen niet langs productiviteitsverhoging, maar kunnen er wel toe leiden dat de 'afzetmarkt' en zelfs de ingebouwde winstmarges voor deze producten vergroten.

Uit verdere analyses merken we in elk geval dat het totale effect van de HRM-intensiteit op de rendabiliteit van de onderneming positief en sterk is. Het totale effect houdt rekening met het directe én de indirecte effecten (via productiviteit en personeelskosten/toegevoegde waarde). Het totale effect bedraagt 0.119, wat aangeeft dat bij elke eenheid stijging op de HRM-schaal (tienpuntenschaal) we gemiddeld een stijging in rendabiliteit bekomen van bijna 12%. Dit levert een krachtige bevestiging van hypothese 5 op.

4.4 HRM-intensiteit, solvabiliteit en liquiditeit

Naast rendabiliteit zijn ook liquiditeit en solvabiliteit belangrijke performantie-indicatoren. Samen geven deze drie factoren een indicatie van de 'gezondheid' en overlevingskansen van een bedrijf.

De *liquiditeit* van een bedrijf wordt grotendeels bepaald door de middelen die binnenkomen en buitengaan op korte termijn : toegevoegde waarde (bedrijfsopbrengsten – externe kosten), verminderd met lonen en betaling van interesten. Hoe groter het resterende bedrag is, hoe meer speling er bestaat voor de financiering van onder meer voorraden, bestellingen in uitvoering en korte termijn geldtransacties. Hoe groot het resterende bedrag is, hangt mede af van de omvang van de personeelskosten. Dit blijkt ook uit de negatieve relatie tussen personeelskosten/toegevoegde waarde en liquiditeit. Opvallend is echter dat het direct effect van HRM-intensiteit op liquiditeit niet significant is. Hypothese 6 krijgt hier dus geen steun. De afwezigheid van een significant effect is te verklaren doordat het grootste deel van de 'kosten van HRM' direct worden weerspiegeld in de stijging van hetzij de personeelskosten, hetzij de externe kosten bij uitbesteding van bijvoorbeeld selectie of opleiding. De meeste kosten werken dus in op de verhouding van personeelskosten op toegevoegde waarde (cfr. supra).

De *solvabiliteit* daarentegen is een maatstaf voor de draagkracht van de organisatie op langere termijn. Het zegt iets over de mate waarin de organisatie gewapend is tegen haar bedrijfsrisico (cfr. supra). De omvang van de middelen die ingezet kunnen worden om dit soort buffer tegen bedrijfsrisico's op te bouwen, wordt mee bepaald door het deel van de toegevoegde waarde dat overblijft na aftrek van de vergoedingen voor interne productiefactoren, wat het negatieve verband tussen de personeelskosten/toegevoegde waarde en de solvabiliteit verklaart. Opmerkelijk is wel dat er daarnaast een significant direct effect uitgaat van de HRM-intensiteit op de solvabiliteit. Hoe hoger de HRM-intensiteit, hoe lager de solvabiliteit. Dit bevestigt hypothese 7. Vermoedelijk is de 'intensivering' van het personeelsbeleid in kleinere bedrijven een bewuste keuze die precies gemaakt wordt om vooral de productiviteit en rendabiliteit te verhogen. Het is een gerichte investering in menselijk kapitaal. De keuze om de voorhanden zijnde middelen voor HRM-intensivering in te zetten, betekent echter dat deze middelen niet meer gereserveerd kunnen worden om 'buffers' op te bouwen. Door te investeren in de uitbouw van HRM kiest men voor de offensieve aanpak van directe verhoging van de rendabiliteit, en minder voor de meer passieve uitbouw van een buffer tegen de impact van bedrijfs- en operationele risico's.

Discussie

In deze bijdrage hebben we aangetoond dat een intensief HRM ook voor kleinere organisaties meerwaarde kan bieden. Vooreerst gaat er een sterk positief effect uit van HRM-intensivering op de productiviteit en via die productiviteit een drukkende werking op de personeelskosten/toegevoegde waarde. Dit effect is voldoende sterk om de kostenverhogingen die een HRM-intensivering met zich brengt, te compenseren. Gemiddeld genomen worden de kosten dus alleen al door gerealiseerde productiviteitsstijgingen terugverdiend. Bovenop dit 'terugverdieneffect' is er het sterke effect van de HRM-intensiteit op de rendabiliteit van de onderneming, een effect dat vermoedelijk verklaard wordt door de positieve bijdrage van HRM-intensiteit op enkele niet gemeten 'performance outcomes' zoals het sociaal klimaat, een lager conflictniveau, betere kwaliteit en meer innovatie. In deze afsluitende discussie willen we enkele nuances en pistes voor verder onderzoek aangeven.

Een eerste vaststelling is dat we op basis van de getoonde analyse wel iets kunnen zeggen over de meerwaarde van HRM-intensiteit in zijn algemeenheid. Daarmee weten we nog niet welke individuele praktijken het wel en niet 'doen' in kleinere organisaties. Uit een lange reeks afzonderlijke hiërarchische regressies hebben we wel veel geleerd over de bijdrage van de individuele HRM-praktijken aan de productiviteit. In deze modellen werden tal van controlevariabelen opgenomen, waaronder de sector waarin de organisatie actief is, de grootte en leeftijd van de organisatie, het interactie-effect van grootte en leeftijd en de klantspecificiteit van de productie of dienstverlening (Delmotte et al., 2001). Hieruit leren we dat een breed gamma HRM-praktijken positief gerelateerd is met de productiviteit. Voor bepaalde praktijken meten we sterke hoofdeffecten. Andere HRM-praktijken 'werken' dan weer in interactie met elkaar. Zo zien we dat het voorzien in opleiding slechts een effect heeft als dit 'verankerd' is in strategische opleidingsplanning en gestuurd wordt door intensieve inspanningen op het vlak van behoeftendetectie. Evenmin levert het geïsoleerd gebruik van 'valide predictoren' veel op, en vertoont zich maar een sterk effect als deze keuze kadert in proactieve personeelsplanning en een uitgewerkte wervings- en selectieprocedure. Een laatste voorbeeld is de uitbouw van interne arbeidsmarkten. Het voorzien in kansen voor interne doorstroom heeft maar een positief effect indien het steunt op vormen van potentieelbeoordeling. De voorbeelden geven aan dat het de moeite loont het hier gerapporteerde model te herhalen voor de individuele HRM-domeinen, en daarbij zowel aandacht te besteden aan de bijdrage van individuele praktijken als aan de kracht van 'bundles of HRM practices'.

Een tweede vaststelling heeft betrekking op onze theoretische keuze. Uit de wijze waarop de hypothesen geformuleerd zijn, kan afgeleid worden dat we in

deze analyses van een universalistisch perspectief gestart zijn. We onderzochten voor alle organisaties het effect van een identieke set 'HRM-praktijken' en keken niet, zoals in een contingentieperspectief gebeurt, naar de 'verticale fit' tussen HRM en bedrijfsstrategie. We hebben ons bij deze keuze gesteund op studies die aangeven dat een universalistische benadering bijzonder accuraat kan zijn (Guest et al., 2001). Heel wat 'universalistische' argumenten klinken overigens redelijk (Delery & Doty; 1996). Zo is het best aanneembaar dat het hanteren van valide selectietechnieken of beoordelingssystemen altijd beter 'werkt' dan het gebruik van minder valide methoden. Mogelijk moet het onderscheid tussen universalisme en contingentie meer op diverse niveaus gedacht worden. Zo kan het hanteren van een formeel beoordelingssysteem steeds (universeel) beter zijn dan het niet hanteren van zo'n systeem, terwijl tegelijk de impact van dit systeem sterk afhankelijk kan zijn van de mate waarin de gehanteerde beoordelingscriteria aansluiten bij het voor de realisatie van de strategie gewenste gedrag (contingentie). Verder veronderstelt de toetsing van de 'verticale fit' dat er sprake is van een uitgekristalliseerde strategie. Het is echter bekend dat met name in jonge midden- en kleinbedrijven relatief weinig aandacht gaat naar strategische planning. Veelal domineren intuïtieve strategieën, gebaseerd op persoonlijke korte termijnervaring van de zaakvoerder (Baeyens, 1990). Er is eerder sprake van voortdurende aanpassing en herpositionering (to adapt) dan van strategische planning (to plan) (Kotthoff, 1993). Overigens kan strakke verticale fit of 'tight coupling' in zulke situatie het aanpassingsvermogen drukken (Becker & Gerhart, 1996). Erg beweeglijke organisaties hebben veeleer belang bij een 'loose coupling' en 'adaptability' van hun HRM-systeem (Wright & Snell, 1998; Hope-Hailey, 2001).

Toch hopen we onze theoretische startpositie in toekomstige analyses meer in de 'contingentierichting' te sturen. We denken hierbij overigens niet in de eerste plaats aan onderzoek naar de fit met strategische keuzes, maar wel aan analyses die een koppeling tussen HRM en levenscyclusmodellen toelaten. In modellen zoals dat van Churchill en Lewis (1983) wordt er van uitgegaan dat organisaties diverse levensstadia doorlopen (ontstaan, overleven, groei, expansie, maturiteit) en dat de intensiteit en aard van de bijdrage aan de overlevingskansen vanuit diverse functionele bedrijfsdomeinen varieert afhankelijk van het stadium. In de toekomst zal verder onderzocht worden of HRM meerwaarde creëert in elke levensfase en welke praktijken of bundels 'passen' bij een bepaalde levensfase.

Bibliografie

Arthur J.B. (1994), 'Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover', *Academy of Management Journal*, 37 (3), p. 670-687

Baeyens J.P. (1990), Groeiproblemen in KMO's: enkele bedenkingen vanuit strategisch oogpunt, in Donckels R. e.a., *Groeihefbomen in KMO's*, Brussel: Roularta.

Baird L. & Meshoulam I. (1988), 'Managing two fits of strategic human resource management'; *Academy of Management Review*, 13 (1), p. 116-128.

Becker, B. & Gerhart, B. (1996), 'The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects', *Academy of Management Journal*, 30 (4): 779-801.

Blanchard, P.N. & Thacker, J.W. (1999) *Effective Training. Systems, Strategies, and Practices*. Upper Saddle River (NJ): Prentice Hall.

Churchill, N.C. & Lewis, V. L. (1983), 'The five stages of small business growth', *Harvard Business Review*, mei/juni, 30-50.

D'Arcimoles, C. (1997), 'Human Resource Policies and Company Performance: a quantitative approach using longitudinal data', *Organization Studies*, 18 (5): 857-874.

Delery J.E. & Doty H.D. (1996), 'Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions', *Academy of Management Journal*, 39 (4): 802-835.

Delmotte, J., Sels, L., Lamberts, M. & Van Hootegem, G. (2001), *HRM in kleine en middelgrote bedrijven: optimale praktijken en effecten van HRM*. Leuven: HIVA.

Drenth, P.J.D. (1997), Personeelsbeoordeling, in Drenth, P.J.D., Thierry, H. & de Wolff, C.J. (eds.), *Nieuw Handboek Arbeids- en Organisatiepsychologie*. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.

European Commission (1999), *New forms of work organisation and productivity.* A study prepared by Business Decisions Ltd. For DGV of the European Commission. Brussels: European Commission DGV.

Gerhart B. & Milkovich G.T. (1992), 'Employee compensation: research and practice', in Dunnette M.D. & Hough L.M., *Handbook of industrial and organizational psychology*, vol. 3, p. 481-569, Palo Alto, CA: Colsulting Psychologists Press.

Guest D.E. (1997), 'Human resource management and performance: a review and research agenda', *The International Journal of Human Resource Management*, 8 (3): 263-276.

Guest, D., Michie, J., Conway, N., Trenberth, L., McDonald, E., Sheenan, M. (2001), *An international comparative study of the human resource management company performance relationship: evidence from the United Kingdom, New Zealand and Australia*. Paper presented at the HRM Network Congress, Nijmegen, November 2001.

Hatcher, L. (1994), *A step-by-step approach to using the SAS system for factor analysis and structural equation modeling*. Cary, NC: SAS Institute.

Hope-Hailey, V. (2001), *Resources and institutions as barriers to organisational renewal: the contribution of HRM*. Paper presented at the HRM Network Congress, Nijmegen, november 2001.

Huselid M.A. (1995), 'The impact of Human Resource Management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance', *Academy of Management Journal*, 38 (3), p. 635-672.

Hunter, J.E. & Hunter, R.F. (1984), 'Validity and utility of alternative predictors of job performance', *Psychological Bulletin*, 96: 72-98.

Ichniowski C. & Shaw K. (1999),'The effects of human resource management systems on economic performance: an international comparison of U.S. and Japanese plants', *Management Science*, 45 (5), p. 704-721.

Iles, P.A. & Robertson, I.T. (1997), 'The impact of personnel selection procedures on candidates', in N. Anderson & P. Herriot (eds.), *International Handbook of Selection and Assessment*. Chichester: Wiley.

Katz H.C., Kochan T.A. & Weber M.R. (1985), Assessing the effects of industrial relations systems and efforts to improve the quality of working life on organizational effectiveness, *Academy of Management Journal*, 28 (3), p. 509-526.

Kirkpatrick, D.L. (1998), *Evaluating Training Programs. The Four Levels*. San Francisco: Berrett-Koehler.

Kohn, A. (1993), 'Why incentive plans cannot work', *Harvard Business Review*, 71: 54-63.

Kotthoff H. (1993), Unternehmer sein, das lernt man nicht auf der Schule ..., in Ganter H.D. & Shienstock G., *Management aus soziologischer Sicht. Unternehmungsführung, Industrie- und Organisationssoziologie*, Wiesbaden: Gabler.

Koch M.J. & McGrath R.G. (1996), 'Improving labor productivity: Human Resource Management policies do matter', *Strategic Management Journal*, 17 ( ): 335-354.

Lawler III, E.E. (1999), *Rewarding excellence.* San Francisco: Jossey-Bass.

Luhmann, N. & R. Mayntz (1973), *Personal im öffentlichen Dienst : Eintritt und Karrieren*. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft.

Maes, J., Sels, L. & Roodhooft, F. (2001), *Small business performance: exploring the link between management practices and the financial performance of small and medium sized Belgian construction companies*. Paper for the Renth XV Research in Entrepreneurship and Small Business 15th workshop. Turku (Finland), November 22-23rd 2001).

MacDuffie J.P. (1995), Human resource bundles and manufacturing performance: organizational logic and flexible production systems in the world auto industry, *Industrial and Labor Relations Review*, 48 (2), p. 197-221.

McGregor, D. (1957), 'An uneasy look at performance appraisal', *Harvard Business Review*, 35: 89-94.

OECD (1998) *Human capital investment: an international comparison*. Paris: OECD.

Pfeffer J. (1994), *Competive advantage through people: unleashing the power of the work force,* Harvard Business School Press, Boston.

Sels L. & Overlaet B. (1999), *Lonen in Vlaanderen*. Leuven: ACCO.

Sels, L., Bollens, J. & Buyens, D. (2000), *Twintig lessen over bedrijfsopleidingsbeleid in Vlaanderen*. Leuven: Hoger Instituut voor de Arbeid.

Sels, L. (In Press), 'More is not necessarily better. The relationship between the Quantity and Quality of Training Efforts', *The International Journal of Human Resource Management*.

Shaw, J.D., Delery, J.E., Jenkins, D.G. & Gupta, N. (1998), 'An Organization-level Analysis of Voluntary and Involuntary Turnover', *The Academy of Management Journal*, 41 (5), 511-525.

Ten Have, K. (1993), *Markt, organisatie en personeel in de industrie*. Leuven, ACCO.

Wright, P.M. & Snell, S. (1998), 'Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management', *Academy of Management Review*, 23 (4): 756-772.

Appendix

Tabel 3. Factoranalyse op items met betrekking tot behoeftendetectie en evaluatie (n = 390). Alle items gescoord op 7-puntenschaal (nooit – soms – altijd). Extraction method: principal component analysis. Rotation method: Varimax.

	Factor-lading	
	Schaal 1 Detectie	Schaal 2 Evaluatie
Het opsporen van opleidingsbehoeften steunt in dit bedrijf op een gedetailleerde analyse van organisatiedoelen, ondernemingscultuur en te verwachten organisatieontwikkelingen	.849	
Het opsporen van opleidingsbehoeften steunt in dit bedrijf op een gedetailleerde analyse van benodigde kennis, vaardigheden en attitudes voor het uitvoeren van een taak	.855	
Om de opleiding volledig te kunnen afstemmen op de specifieke kenmerken van de doelgroep, wordt deze doelgroep grondig gescreend naar leerbehoeften, motivatie en groepscultuur	.758	
Aan het einde van het opleidingstraject meten we de tevredenheid van de personen die de opleiding gevolgd hebben		.560
Na afloop van de opleiding nemen we bij de deelnemers testen af om na te gaan of de nieuwe competenties verworven zijn		.774
Er wordt nagegaan of er verschillen bestaan tussen de wijze van taakuitvoering voor en na het volgen van de opleiding		.859
We gaan na hoe de resultaten geëvalueerd zijn na afloop van de opleidingsinitiatieven		.849
Reliability analysis (Cronbachs alpha)	.8213	.8293

Tabel 4. Factoranalyse op items met betrekking tot overleg en directe participatie (n = 410). Alle items gescoord op 5-puntenschaal (helemaal oneens – helemaal eens). Extraction method: principal component analysis.

	Schaal 3 Directe participatie
Indien beslissingen belangrijke gevolgen hebben voor werknemers wordt de mening van deze werknemers gevraagd	.631
Bij de beslissing over de organisatie van het werk (b.v. werkverdeling, planning), wordt er rekening gehouden met de mening van de werknemers	.707
Het management geeft belangrijke informatie over de toekomst van het bedrijf ook door aan de werknemers	.678
Overleg met werknemers levert een substantiële bijdrage aan de verbetering van de organisatie	.762
Overleg met werknemers biedt in ons bedrijf een goed klankbord voor de leiding	.747
Reliability analysis (Cronbachs alpha)	.8066