

# HRM in het MKB: schaaleardeffecten in HRM-praktijk en -opbrengst

Michel Winnubst en Jan de Kok

*De concurrentiekracht van bedrijven wordt mede bepaald door de mate waarin ze een structureel concurrentievoordeel hebben ten opzichte van andere bedrijven. Voor steeds meer bedrijven vormt het personeel een belangrijke bron voor dergelijke structurele concurrentievoordelen. De mate waarin dit potentieel wordt benut, hangt in belangrijke mate samen met de wijze waarop de inzet van het personeel wordt georganiseerd. Dit is het domein van het personeelsbeleid of HRM van bedrijven.*

Voor grote organisaties is al vaak onderzocht wat de kenmerken van een 'goed' personeelsbeleid zouden kunnen zijn, en in welke mate een goed personeelsbeleid bijdraagt aan bedrijfsprestaties. Het MKB is hierbij lang onderbelicht gebleven. Sinds een paar jaar begint hier verandering in te komen. Zo wordt in Vlaanderen door prof. Luc Sels e.a. veel onderzoek verricht naar de effectiviteit van HRM voor kleine en middelgrote organisaties. In Nederland heeft EIM de afgelopen jaren diverse onderzoeken naar HRM in het MKB uitgevoerd.

Een MKB-onderneming wordt in de Nederlandse literatuur vaak gezien als een onderneming met minder dan 100 werknemers, waarbij een onderneming met minder dan 10 werknemers wordt gezien als een kleine onderneming. Er is een verschil te zien tussen de definitie van een kleine onderneming in de Nederlandse literatuur en de buitenlandse literatuur. In de buitenlandse literatuur wordt een kleine onderneming vaak ook gezien als een onderneming met minder dan 100 werknemers, maar soms ligt deze grens bij de 150 of (incidenteel) bij de 500 werknemers.<sup>1</sup>

Er zijn aanwijzingen dat de effectiviteit van specifieke HRM-instrumenten anders is in het MKB dan in het grootbedrijf. Het is van belang dat iedereen die actief is in het HRM-veld en te maken heeft met het MKB, inziet dat er schaaleardeffecten aanwezig zijn in HRM. Brancheorganisaties, intermediairs, HRM-dienstverleners en HRM-onderzoekers moeten zich dus in de uitvoering van hun activiteiten (bijvoorbeeld bij advisering of onderzoek) bewust zijn van deze verschillen.

Drs. M.E. Winnubst en dr. J.M.P. de Kok zijn als onderzoekers verbonden aan EIM, Onderzoek voor Bedrijf en Beleid.

Er zijn dus schaaffecten waar te nemen als het gaat om personeelsbeleid of HRM. Een schaaffect is (in deze context) een verband tussen enerzijds de omvang van een organisatie en anderzijds de praktijk en de opbrengst van HRM. Het doel van dit artikel is om deze schaaffecten in HRM in kaart te brengen. Het gaat hier om:<sup>2</sup>

- schaaffecten met betrekking tot de HRM-praktijk (komt HRM-beleid bij kleine bedrijven op dezelfde manier tot stand als bij grotere bedrijven en passen kleine bedrijven dezelfde HRM-instrumenten toe als grotere bedrijven?);
- schaaffecten met betrekking tot de opbrengst van HRM (is de opbrengst van HRM voor kleine bedrijven anders dan voor grote bedrijven?).

Deze twee schaaffecten zullen in dit artikel worden besproken.

### **Schaaffecten in de HRM-praktijk**

De HRM-praktijk vertoont duidelijke schaaffecten. Hiermee bedoelen we dat kleine en grote bedrijven op een verschillende manier vorm en inhoud aan hun personeelsbeleid geven. In het navolgende geven we niet alleen een overzicht van deze schaaffecten, maar bespreken we ook mogelijke verklaringen. Naast literatuur over de HRM-praktijk presenteren we recente gegevens over de HRM-praktijk in het Nederlandse MKB. Deze gegevens zijn afkomstig van de monitor 'Determinanten bedrijfsprestaties MKB' (zie tekstkader).

Het managen van werknemers is geen losstaande managementtaak, maar is op veel manieren verbonden met de structuur en cultuur van de organisatie. Hendry & Pettigrew (1992) maken in dit verband een onderscheid tussen de context en de inhoud van het HRM-beleid. De HRM-context wordt bepaald door de rol van HRM, de definitie van HRM en de organisatie zelf. De HRM-inhoud omvat HRM-activiteiten als het managen van werknemersstromen (werving, selectie en promotie), beloningssystemen, werksystemen en werknemersrelaties.

Schaaffecten in de mate waarin specifieke HRM-activiteiten worden toegepast (de HRM-inhoud) kunnen deels verklaard worden door schaaffecten in de context van het HRM-beleid. In het navolgende bespreken we daarom eerst de schaaffecten in de HRM-context, voordat we ingaan op de inhoud van het HRM-beleid.

***EIM-Monitor 'Determinanten bedrijfsprestaties MKB'***

Het doel van de EIM-Monitor 'Determinanten bedrijfsprestaties MKB' is om de bedrijfsvoering van het MKB in kaart te brengen. Hiervoor worden bedrijven geïnterviewd over thema's zoals innovatie, positie ten opzichte van de concurrentie, bedrijfsstrategie, marketing, HRM, ondernemerschap en bedrijfsprestaties. Per meting worden ongeveer 2200 bedrijven uit het MKB telefonisch geïnterviewd. Het MKB is hier gedefinieerd als bedrijven met minimaal 1 en maximaal 100 werknemers. Vrijwel alle sectoren van het particuliere bedrijfsleven zijn in dit panel vertegenwoordigd. Er hebben inmiddels drie metingen plaatsgevonden, in 2006, 2007 en 2008. Voor dit artikel zijn de resultaten van de laatste twee metingen gebruikt.

**Schaalecten in HRM-context**

Het proces achter de totstandkoming van HRM-beleid ziet er in het MKB vaak anders uit dan in het grootbedrijf. Schaalecten zijn te vinden in de mate van betrokkenheid van de verschillende actoren (positie in het besluitvormingsproces). Verschillende actoren kunnen invloed hebben op de strategie van een organisatie en, in het verlengde daarvan, op het management van het menselijk kapitaal. In het MKB heeft de eigenaar een belangrijke rol in het HRM-proces, maar dit betekent niet dat in het MKB een HRM-afdeling nooit voorkomt. Ten slotte vormen de aanwezige collectieve afspraken een belangrijke contextuele factor, die van invloed kan zijn op de aanwezigheid van HRM-activiteiten.

***Het (HR-)besluitvormingsproces: competenties en motivatie***

Veel managementliteratuur veronderstelt dat grote organisaties een rationeel en uitgedacht besluitvormingsproces hebben voor het vaststellen van strategieën en doelstellingen (Chandler, 1962; Legge, 1995). Er wordt vaak gekeken naar de kansen, bedreigingen, sterktes en zwaktes van de organisatie, strategieën worden formeel geformuleerd, en doelstellingen worden SMART (specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch, tijdgebonden) geformuleerd.

Om een strategie rationeel te kunnen formuleren dient een werkgever te weten welke informatie daarbij noodzakelijk is, hoe deze informatie vergaard, geïnterpreteerd en gebruikt dient te worden voor de strategieformulering. In de praktijk is strategieformulering echter niet altijd een even doordacht proces. Er is vaak sprake van een dynamisch proces van voortschrijdend inzicht (Legge, 1995; Whittington, 1993). De rationaliteit van een werkgever is

*In het MKB heeft de eigenaar een belangrijke rol in het HRM-proces*

beperkt: deze beperking betreft niet alleen de kennis van een werkgever over alternatieven en consequenties, maar ook de cognitieve capaciteit om alle beschikbare informatie op een correcte manier te verwerken. Verder kan de motivatie ontbreken om een omvangrijke zoektocht te starten naar informatie.

Dat strategieformulering een dynamisch proces is van voortschrijdend inzicht, is in het bijzonder relevant voor het MKB. Kleine ondernemingen hebben minder ervaring en zijn beperkter in hun capaciteit om kennis te verwerven. Nootboom (1993) concludeert dat kleine ondernemingen meer beperkt zijn in hun rationaliteit dan grote ondernemingen. Een belangrijk schaalnadeel van kleine ondernemingen is het gebrek aan ervaring en capaciteit (zowel in mankracht als managementtijd). Het merendeel van deze werkgevers is vooral bezig met de 'waan van de dag', aangezien zij ook deelnemen aan het productieproces van de onderneming (Van den Tillaart & Warmerdam, 1997). Daarnaast hebben ondernemers in het kleinbedrijf veelal geen managementopleiding gevolgd, en de kans dat iemand deze vaardigheden leert door samen te werken met andere managers binnen de organisatie, is beperkt. Dit heeft tot gevolg dat een werkgever in het kleinbedrijf niet altijd in staat is om de klassieke managementinstrumenten correct te implementeren (Lee, 1995).

Als er in het besluitvormingsproces van een werkgever sprake is van beperkte rationaliteit, is het belangrijk om te weten waar de werkgever zijn tijd en aandacht aan besteedt. Voor kleine ondernemingen geldt dat het perspectief van de ondernemer vaak bepaald (en beperkt) wordt door de persoonlijke visie en perceptie van de ondernemer (Nootboom, 1993). Deze beperkte rationaliteit onderstreept het belang van theorieën aangaande ondernemerschap en leiderschapsstijl, om de heterogeniteit aan strategieën in het MKB te verklaren.

Ten slotte hebben kleine en middelgrote bedrijven minder werknemers dan grote bedrijven, waardoor managementkeuzes over het menselijk kapitaal minder vaak gemaakt moeten worden. Hierdoor hebben kleine ondernemingen minder ervaring en routine op het gebied van HRM (Nootboom, 1993; WRR, 1987). Verder is het de vraag in welke mate een kleine onderneming baat heeft bij een geformaliseerd/gestandaardiseerd HRM-beleid. Het ontwikkelen van een dergelijk beleid brengt kosten met zich mee, maar deze hoeven niet altijd op te wegen tegen de baten ervan.

### ***Eigenaar- en leiderschap***

In grote organisaties zijn het eigenaarschap (bijvoorbeeld aandeelhouders) en het management veelal gescheiden. Dit resulteert in twee

verschillende (groepen) actoren, die ieder hun eigen rol hebben in het besluitvormingsproces binnen de organisatie. Bij kleinere organisaties zijn deze twee rollen vaak gecombineerd in één persoon. Hierdoor hebben managers in een kleine organisatie zelf meer ruimte om keuzes te maken dan managers in een grote organisatie. Dit wordt onderstreept door Simon (1996), die onderzoek heeft uitgevoerd naar (interne) weerstand in 500 succesvolle kleine en middelgrote bedrijven. Simon stelt dat managers in grote bedrijven tussen de 50 en 80 procent van hun tijd bezig zijn met het al dan niet overkomen van (hinderlijke) weerstand binnen de organisatie. Bij kleine en middelgrote ondernemingen liggen deze percentages tussen de 20 en 30 procent.

Kenmerken van de eigenaar kunnen bepalend zijn voor de kenmerken van het HRM-beleid. Zo stellen De Kok, Thurik & Uhlaner (2003) dat familieondernemingen minder vaak professionele HRM-activiteiten toepassen dan overige bedrijven.

Het geslacht van de ondernemer lijkt samen te hangen met de inhoud van het HRM-beleid. Verheul (2004) concludeert in haar onderzoek dat ondernemingen met een vrouwelijke eigenaar vaker een sterker gecentraliseerde bedrijfsstructuur hebben, en dat er relatief vaak sprake is van directe supervisie op de werknemers. Muse *et al.* (2005) vinden dat ondernemingen met een mannelijke eigenaar een sterkere binding proberen te creëren met de werknemer dan het geval is bij ondernemingen met een vrouwelijke eigenaar.<sup>3</sup>

In het MKB (en in het bijzonder in het kleinbedrijf) ligt de verantwoordelijkheid van het personeelsbeleid/HRM-beleid vaak in handen van de ondernemer. Deze ondernemer heeft direct invloed op het beleid en zal het op een andere manier inrichten dan bijvoorbeeld de HRM-afdeling van een grootbedrijf dit zou doen. Van een HRM-afdeling mag verwacht worden dat deze gespecialiseerd is in personeelsbeleid/HRM-beleid en dat de afdeling (full-time) met dit specifieke onderwerp bezig is. Een ondernemer is vaak niet gespecialiseerd in HRM en houdt zich hier ook niet (full-time) mee bezig. Maar komt een HRM-afdeling dan helemaal niet voor in het MKB?

### **De HRM-afdeling in het MKB**

Heeft een kleine onderneming wel baat bij een geformaliseerd en gestandaardiseerd HRM-beleid? Het ontwikkelen van een hoogwaardig HRM-beleid brengt veel (vaste) kosten met zich mee (Klaas, McClendon & Gainey, 2000). Deze hoeven niet altijd op te wegen tegen de baten ervan. Wat daarbij zeker een rol speelt, is dat kleine bedrijven relatief minder (financiële) middelen tot hun beschikking hebben (Fu, Ke & Huang, 2002). Deze bevindingen leiden tot de conclusie dat grote

ondernemingen meer baat kunnen hebben van een HRM-afdeling of werknemers met (specifieke) kennis over HRM. Beschikbare gegevens lijken dit te ondersteunen: diverse onderzoeken laten zien dat grote ondernemingen vaker een HRM-afdeling of -manager hebben dan kleine ondernemingen (Hornsby & Kuratko, 1990; Atkinson & Meager, 1994; Cardon & Stevens, 2004; De Kok, Uhlaner & Thurik, 2006).

*Heeft een kleine onderneming baat bij geformaliseerd/gestandaardiseerd HRM-beleid?*

Uit de EIM-Monitor 'Determinanten bedrijfsprestaties MKB' blijkt dat 13% van het kleinbedrijf (2 t/m 10 werkbare personen) een gespecialiseerde HRM-medewerker heeft. In het middenbedrijf (11 t/m 100 werknemers) ligt dit percentage op 40%. Als we per sector kijken (zie tabel 1), dan zien we dat in de bouwsector slechts 7% en in de horecasector slechts 9% van de MKB-ondernemingen

een gespecialiseerde HRM-werknemer in dienst heeft (ten opzichte van een gemiddelde van 16%). Met name in de dienstverlenende sector<sup>4</sup> en de transportsector (19%) ligt het percentage van MKB-ondernemingen met een HRM-werknemer relatief hoog. Het is mogelijk dat MKB-ondernemingen een andere onderneming inhuren voor het uitvoeren van de HRM-activiteiten, aangezien dit soort activiteiten niet altijd in het expertiseveld van de ondernemer ligt. Maar het is de vraag hoe vaak dit gebeurt, aangezien er kosten verbonden zijn aan het inhuren van een dergelijk bedrijf, en HRM staat mogelijk niet altijd hoog op de prioriteitenlijst van de ondernemer. Dit is bijvoorbeeld anders dan de loonadministratie van de onderneming, die relatief gezien vaak wordt uitbesteedt. Ook hier kan gesteld worden dat de ondernemer hiervoor zelf niet altijd de vaardigheden of tijd heeft om dit zelf te doen, maar loon staat waarschijnlijk hoger op de prioriteitenlijst van de ondernemer dan HRM.

	<i>industrie</i>	<i>bouw</i>	<i>handel</i>	<i>horeca</i>	<i>transport</i>	<i>zakelijke diensten</i>	<i>financiële diensten</i>	<i>overige diensten</i>	<i>gemiddelde</i>
geen gespecialiseerde HRM-medewerker in dienst	83	93	86	91	81	78	82	79	84
wel een gespecialiseerde HRM-medewerker in dienst	17	7	14	9	19	22	18	21	16
totaal	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Bron: EIM-Monitor 'Determinanten bedrijfsprestaties MKB', 2007 en 2008.

Tabel 1. Percentage van MKB-ondernemingen (per sector) waar een gespecialiseerde HRM-medewerker aanwezig is.

	2-10 werkzame personen	11-100 werkzame personen	gemiddelde
geen collectieve afspraken aanwezig	49	23	46
sectorale cao aanwezig	32	51	34
bedrijfs-cao of eigen reglement aanwezig	20	27	20
totaal	100	100	100

Bron: EIM-Monitor 'Determinanten bedrijfsprestaties MKB', 2007 en 2008.

Tabel 2. Percentage van MKB-ondernemingen met collectief geregelde arbeidsvoorwaarden.

instrument	indus- trie	bouw	handel	horeca	trans- port	zake- lijke dien- sten	finan- ciële dien- sten	overige dien- sten	gemid- delde
geen collectieve afspraken	32	33	40	36	32	69	60	52	46
sectorale cao aanwezig	47	45	37	48	46	16	16	29	34
bedrijfs-cao of eigen reglement aanwezig	22	22	23	17	22	15	24	20	20
totaal	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Bron: EIM-Monitor 'Determinanten bedrijfsprestaties MKB', 2007 en 2008.

Tabel 3. Percentage van MKB-ondernemingen (per sector) met collectief geregelde arbeidsvoorwaarden.

Goed HRM-beleid wordt steeds vaker gezien als een belangrijk onderdeel van een innovatiestrategie. Uit een nadere analyse van de beschikbare data in de EIM-Monitor blijkt dat bedrijven die een innovatiestrategie voeren, inderdaad vaker een gespecialiseerde HRM-medewerker in dienst hebben dan bedrijven zonder een dergelijke strategie.<sup>5</sup>

### **Collectieve afspraken**

Een contextfactor die mogelijk invloed heeft op de inhoud van het HRM-beleid, zijn collectieve afspraken waarin arbeidsvoorwaarden zijn vastgelegd. Een onderwerp dat aan bod komt in de EIM-Monitor 'Determinanten bedrijfsprestaties MKB', is of er al dan niet collectieve afspraken aanwezig zijn over de arbeidsvoorwaarden (zie tabel 2). Hieruit blijkt dat bij ruim de helft van de kleine bedrijven (2 tot 10 werkzame personen) collectieve afspraken zijn gemaakt over arbeidsvoorwaarden. In het middenbedrijf komen collectieve afspraken over de arbeidsvoorwaarden vaker voor, namelijk bij ruim driekwart van de ondernemingen.

Tussen de verschillende sectoren zijn belangrijke verschillen waar te nemen (zie tabel 3). Met name in de dienstverlening zijn relatief gezien vaak geen collectieve afspraken aanwezig. Sectoren waar relatief veel collectieve afspraken zijn gemaakt over de arbeidsvoorwaarden, zijn de industrie- en de transportsector.

### **Schaaleffecten HRM-inhoud**

HRM-inhoud omvat HRM-activiteiten als het managen van werknemersstromen, beloningssystemen, werksystemen en werknemersrelaties. In het navolgende zullen wij verder ingaan op de HRM-activiteiten in het MKB en de relatie tussen HRM-inhoud en HRM-context.

### ***HRM-activiteiten in het MKB***

De omvang van een onderneming verklaart niet alles. Ook binnen het MKB telt dat er grote verschillen bestaan in de mate waarin specifieke HRM-activiteiten worden ingezet (De Kok & Uhlaner, 2001). Hill & Stewart (1999) constateren, op basis van een klein aantal cases, dat er behoorlijke variatie bestaat in de mate van complexiteit van HRM-activiteiten bij kleine organisaties. Hornsby & Kuratko (1990) concluderen dat HRM-activiteiten bij kleine ondernemingen complexer zijn dan op voorhand werd aangenomen. Overigens vinden ze, als ze later hun onderzoek herhalen, dat het gebruik van HRM-activiteiten gemiddeld genomen is gestagneerd, en in sommige aspecten zelfs is afgenomen (Hornsby & Kuratko, 2003).

Ondanks deze heterogeniteit binnen het MKB hebben diverse studies inmiddels aangetoond dat er wel degelijk schaaffecten bestaan met betrekking tot de inhoud van het HRM-beleid. Voor kleine ondernemingen geldt dat zij, gemiddeld genomen:

- lagere salarissen betalen (Black, Noel & Wang, 1999; Barron, Black & Loewenstein, 1987);
- minder vaak werken met geformaliseerde wervingsactiviteiten (Aldrich & Langton, 1997; Cardon & Stevens, 2004);
- minder trainingen aanbieden aan de werknemers (Koch & McGrath, 1996; Westhead & Storey, 1999);
- minder vaak werken met een geformaliseerd beloningssysteem (Jackson, Schuler & Rivero, 1989);
- minder vaak formele beoordelingsprocedures kennen (Cardon & Stevens, 2004);
- minder vaak een geformaliseerd HRM-beleid hebben (Cardon & Stevens, 2004; De Kok, Uhlaner & Thurik, 2006).

Algemeen genomen geldt ook dat kleine bedrijven minder HRM-activiteiten ontplooiën die kenmerkend zijn voor zogeheten prestatieverhogende HRM-systemen (Way, 2002; De Kok & Den Hartog, 2006).



Ook uit de EIM-Monitor 'Determinanten bedrijfsprestaties MKB' blijkt dat schaaffecten aanwezig zijn in de instrumenten die ingezet worden in het MKB. Tabel 4 geeft een overzicht van de MKB-ondernemingen die hebben aangegeven dat het desbetreffende instrument wordt ingezet binnen de onderneming en daarbij van toepassing is op de meerderheid van de werknemers.

Een aanvullende analyse<sup>6</sup> bevestigt tevens dat bedrijfsgrootte samenhangt met de inzet van de meeste onderzochte HRM-instrumenten. Er is een (positief) schaaffect aanwezig bij 7 van de 11 instrumenten.<sup>7</sup> Voor een keuzesysteem voor secundaire arbeidsvoorwaarden kan een schaaffect niet worden aangetoond.<sup>8</sup> Verder is voor de resterende drie HRM-instrumenten (flexibele werktijden, mogelijkheden om thuis te werken en het hebben van een aandelenplan) een negatief schaaffect aanwezig. Deze instrumenten komen dus vaker voor in het kleinbedrijf dan in het middenbedrijf.

Een verklaring voor twee van deze instrumenten (flexibele werktijden en mogelijkheden om thuis te werken) kan zijn dat naarmate een organisatie groter wordt, er complexere (personeels)beheersaspecten ontstaan. Een ondernemer met een aantal personeelsleden heeft zelf overzicht over de werktijden van de individuele werknemers, maar dit overzicht zal verkleinen naarmate het aantal werknemers groeit. Om dit te compenseren is het denkbaar dat de eigenaar minder flexibiliteit toestaat in de werktijden en werkplek van het personeel. Een specifiek voorbeeld dat deze flexibiliteit onderstreept, is het (individueel) kunnen koppelen van een werknemer aan een baan (deze optie is niet meege-nomen in de EIM Monitor). Grote organisaties zoeken doorgaans naar een werknemer voor een specifieke functie, terwijl er binnen een kleine organisatie meer ruimte is om een functie op een specifieke werknemer aan te laten sluiten (Hill & Stewart, 1999). Dit wordt onderstreept door Carrol *et al.* (1999). Zij concluderen op basis van 40 casestudies (in het Verenigd Koninkrijk) dat werknemers in het MKB invloed kunnen uitoefenen op de aard van het werk. Dit voorbeeld doet vermoeden dat HRM-activiteiten, zoals baanroulatie, minder relevant zijn bij kleine organisaties, aangezien de werkzaamheden van een werknemer beter aangepast kunnen worden.

Verder is het mogelijk dat ondernemers met een kleine onderneming een sterkere band hebben met het personeel, of dat het personeel meer (persoonlijk) betrokken is bij de organisatie, dan het geval is in het middenbedrijf. Dit zou ervoor kunnen zorgen dat een aandelenplan waarschijnlijker is in het kleinbedrijf dan in het middenbedrijf. Dit zouden mogelijke verklaringen kunnen zijn voor het (negatieve) schaaffect in de aanwezigheid van een aandelenplan.

<i>instrument</i>	<i>2-10 werkzame personen</i>	<i>11-100 werkzame personen</i>	<i>gemiddelde</i>
flexibele werktijden	66	55	65
mogelijkheden om thuis te werken	27	20	26
een keuzesysteem voor secundaire arbeidsvoorwaarden	21	24	21
een winstdelings-/bonusregeling	31	39	32
een aandelenplan	5	3	4
functiebeschrijvingen	61	88	64
persoonlijke doelstellingen per medewerker	41	58	43
periodieke functionerings- en/of beoordelingsgesprekken	60	86	62
ontwikkelingsplannen voor medewerkers	31	52	33
een trainings-/opleidingsbudget per medewerker	32	49	34
periodiek werkoverleg	78	92	79

Bron: EIM Monitor 'Determinanten bedrijfsprestaties MKB', 2007 en 2008.

Tabel 4. Aanwezigheid onderdelen van HRM-beleid in het MKB.

### ***De relatie tussen HRM-inhoud en HRM-context***

De Kok, Uhlaner & Thurik (2006) tonen aan dat schaaffecten in de HRM-inhoud voor een belangrijk deel verklaard worden door (schaal-effecten in) de HRM-context. De verschillen in de inhoud kunnen dus (mede) verklaard worden door de verschillen in de context van HRM. Dit betekent dat de manier waarop HRM wordt gezien en tot stand komt in het MKB anders is dan in het grootbedrijf. Zo is een MKB-ondernemer vaak geen expert op het gebied van HRM en houdt hij zich niet full-time bezig met het HRM-beleid. Dit verschil, ten opzichte van het grootbedrijf, kan ervoor zorgen dat het HRM-beleid dus een andere inhoud krijgt in het MKB dan in het grootbedrijf.

Deze verschillen in het HRM-beleid zijn dus verbonden aan het aantal werknemers. Dit onderzoek van De Kok, Uhlaner & Thurik (2006) betreft de mate waarin formele HRM-activiteiten in het Nederlandse MKB worden toegepast. Dit meten zij aan de hand van vijf verschillende schalen waarmee het gebruik van verschillende HRM-activiteiten wordt

gemeten. Deze schalen zijn: werving, selectie, compensatie, training en ontwikkeling, beloning. Zij concluderen dat er een positieve relatie is tussen het aantal werknemers en de score op de verschillende schalen. Dit toont nogmaals aan dat er een schaaffect bestaat met betrekking tot de inhoud van het HRM-beleid. Ongeveer de helft van dit schaaffect kan verklaard worden door organisatiekenmerken, waaronder de (HRM-) context en het eigenaarschap van de onderneming.

### **Schaaffecten in de opbrengst van HRM**

Organisaties voeren een HRM-beleid omdat ze bepaalde doelstellingen willen bereiken. Veel HRM-activiteiten zullen een specifiek doel hebben, zoals het vervullen van een openstaande vacature (via een wervings- en selectieprocedure), het bepalen van de hoogte van salarissen (aan de hand van beoordelingsgesprekken), of ervoor zorgen dat werknemers over de juiste kennis en vaardigheden beschikken om hun werk uit te kunnen voeren (bijvoorbeeld door het aanbieden van de juiste cursussen en coachingtrajecten).

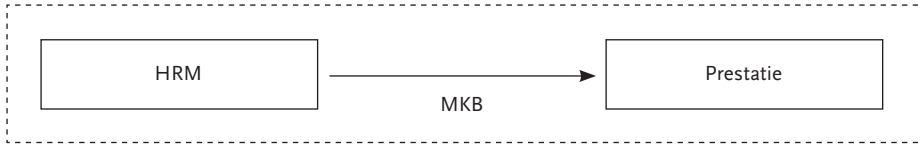
Een goed opgezet en uitgevoerd HRM-beleid zou hiermee een positieve bijdrage kunnen leveren aan de productiviteit van de werknemers en daarmee aan de bedrijfsprestaties. Voor grote organisaties is al regelmatig onderzocht of er inderdaad een positief effect van HRM op bedrijfsprestaties gevonden kan worden, en waar dit effect zoal mee samenhangt (Pauwe, 2004). Voor kleinere organisaties is dit veel minder vaak onderzocht.

Het ligt voor de hand om te verwachten dat de invloed van specifieke HRM-activiteiten en/of van een HRM-beleid op bedrijfsprestaties mede afhangt van de grootte van het bedrijf. Er zou, met andere woorden, sprake kunnen zijn van een schaaffect in de opbrengsten van HRM. Dit schaaffect zou mede verklaard kunnen worden aan de hand van de binding tussen werkgever en werknemer. Dit schaaffect in de HRM-opbrengst is echter nog maar nauwelijks onderzocht.

In het navolgende bespreken we eerst de resultaten van een aantal empirische studies over de invloed van HRM op bedrijfsprestaties in het MKB. Daarna bespreken we twee empirische studies waarin het schaaffect in HRM-opbrengst is onderzocht, en daaropvolgend behandelen we de invloed van de binding tussen werkgever en werknemer.

### **HRM en prestatie**

Bij empirische onderzoeken naar de invloed van HRM-activiteiten in het MKB wordt op twee manieren rekening gehouden met de bedrijfsomvang. Ten eerste wordt het als selectie criterium gebruikt: het onderzoek wordt onder bedrijven uit een specifieke grootteklasse uitgevoerd (zie



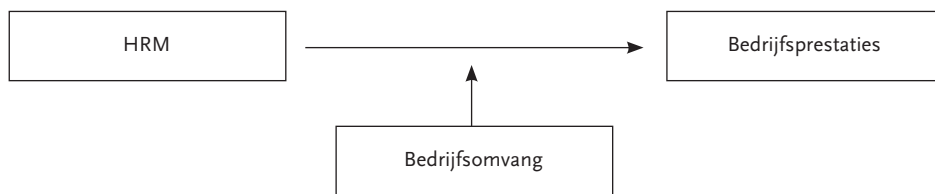
Figuur 1. HRM en bedrijfsprestaties, in het MKB.

figuur 1). Daarnaast wordt de bedrijfsomvang als controlevariabele in de analyses gebruikt. In het navolgende bespreken we de resultaten van een aantal van deze studies.

Over het algemeen blijkt HRM ook voor kleinere ondernemingen positieve effecten te hebben. Zo is er een positieve samenhang tussen de aandacht voor HRM in de bedrijfsstrategie en de bedrijfsprestaties (Kotey & Meredith, 1997; De Kok, Telussa & Westhof, 2006). Ook kunnen HRM-activiteiten een positief effect hebben op de resultaten van het wervings- en selectieproces<sup>9</sup> (Heneman & Berkley, 1999). Sels *et al.* (2006) concluderen dat intensief HRM (dat zich uit in een high performance work system of HPWS) invloed kan hebben op de financiële gezondheid van een kleine onderneming.<sup>10</sup> De gecreëerde toegevoegde waarde wordt weliswaar precies gecompenseerd door bijbehorende kostenstijgingen, maar er is wel een positief (totaal)effect op de winstgevendheid van de onderneming.

Hiertegenover staat wel dat in de hiervoor genoemde onderzoeken niet altijd alle veronderstelde en onderzochte relaties overeind blijven staan. Ook is het nog de vraag of de opbrengsten van HRM (of een HPWS) opwegen tegen de kosten van het handhaven van dergelijke activiteiten. De meeste studies geven aan dat de inkomsten opwegen tegen de kosten; Sels *et al.* (2006) en Way (2002) trekken dit echter in twijfel.

Way (2002) bespreekt de invloed van een HPWS op verschillende prestatie-indicatoren, onder 446 bedrijven in de Verenigde Staten met 20-100 werknemers. Centraal in deze studie staat een HPWS-schaal. Deze schaal geeft weer in welke mate de HRM-activiteiten van een bedrijf de kenmerken vertonen van een prestatieverhogend werksysteem. Dit prestatieverhogend werksysteem wordt beschreven aan de hand van zeven verschillende groepen HRM-activiteiten, die vaak geassocieerd worden met bovengemiddelde prestaties. De analyses van Way laten een positief verband zien tussen de score op deze HPWS-schaal en prestatie-indicatoren als omzet en waargenomen productiviteit. Way vindt alleen geen verband tussen een prestatieverhogend werksysteem en de arbeidsproductiviteit. Hij concludeert dat de baten van een prestatieverhogend



Figuur 2. Schaafeffect in de opbrengst van HRM.

werksysteem niet per definitie opwegen tegen de kosten die gemaakt worden voor het handhaven van een dergelijk systeem.

### **HRM en bedrijfsomvang**

De hiervoor besproken studies hebben met elkaar gemeen dat ze geen rekening houden met mogelijke interacties van bedrijfsgrootte met HRM. Hierdoor kunnen deze studies geen inzicht geven in de vraag of er sprake is van een schaafeffect in de opbrengsten van HRM (zie figuur 2).

Momenteel zijn er nog niet veel studies uitgevoerd waarin bedrijfsomvang wordt meegenomen als modererende variabele. In het navolgende zullen twee studies behandeld worden die dit schaafeffect in de opbrengsten van HRM onderzoeken, namelijk De Kok (2002) en De Kok & Den Hartog (2006).

De Kok (2002) gaat na wat de invloed is van bedrijfsopleidingen op de productie van bedrijven. Hij doet dit op basis van een panel van Nederlandse productiebedrijven met 40-5000 werknemers.<sup>11</sup> De uitkomsten van dit onderzoek laten zien dat het scholen van werknemers via bedrijfsopleidingen een positieve invloed heeft op de productie en toegevoegde waarde van een werknemer. Dit positieve effect wordt in belangrijke mate bepaald door de mate van trainingsbegeleiding: de tijd en aandacht die bedrijven besteden aan het begeleiden van werknemers die opleidingen willen volgen. Meer trainingsbegeleiding per werknemer zorgt voor een hoger rendement van opleidingen. Kleine bedrijven blijken gemiddeld genomen minder aan trainingsbegeleiding (per werknemer) te doen dan grote bedrijven. Het resultaat hiervan is dat het rendement op investeringen in bedrijfsopleidingen voor kleinere bedrijven lager is dan voor grotere bedrijven. De resultaten suggereren dat het voor grote bedrijven nog lonend is om in bedrijfsopleidingen te investeren, maar voor kleine bedrijven niet meer.<sup>12</sup>

In navolging van Way (2002) onderzoeken De Kok & Den Hartog (2006) de invloed van een prestatieverhogend werksysteem (HPWS) op de arbeidsproductiviteit en winst. Ze houden rekening met de mogelijkheid van een schaafeffect in de opbrengst van HRM, door de interactie tussen bedrijfsgrootte en het prestatieverhogend werksysteem te modelleren. De resultaten laten een significant positief effect van deze interactieterm

op de winstgevendheid zien. Dit betekent dat de invloed van een prestatieverhogend werksysteem op de winstgevendheid voor grotere bedrijven (in het MKB) groter is dan voor kleinere bedrijven. Ook voor de arbeidsproductiviteit wordt een positieve relatie met de maatstaf voor een prestatieverhogend werksysteem gevonden. Deze invloed hangt echter niet samen met de bedrijfsgrootte. Dit betekent dat ook voor kleine ondernemingen geldt dat een verhoogde aandacht voor HPWS tot een verbetering in de arbeidsproductiviteit leidt.

*Het rendement op investeringen in bedrijfsopleidingen is voor kleinere bedrijven lager*

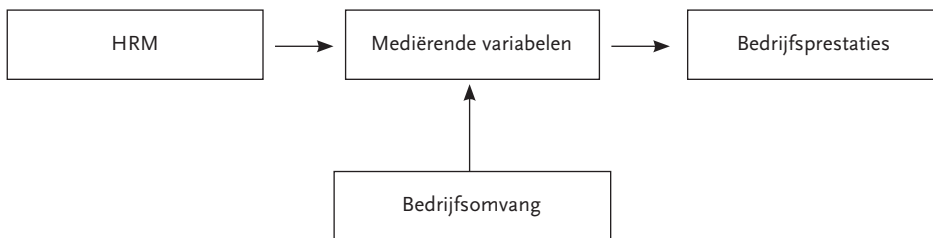
Beide studies (De Kok, 2002; De Kok & Den Hartog, 2006) laten zien dat schaafeffecten in de opbrengst van HRM inderdaad aanwezig zijn.

#### ***HRM en binding tussen werknemer en werkgever***

Hoe en waarom heeft het managen van het menselijk kapitaal een positieve invloed op de prestaties van de organisatie? Het achterliggende idee is dat het HRM-beleid van invloed is op een of meerdere mediërende variabelen, die op hun beurt de prestaties van de individuele werknemers en uiteindelijk de bedrijfsprestaties beïnvloeden (zie figuur 3). Deze mediërende variabelen kunnen tot uiting komen via het psychologisch contract. Een psychologisch contract kan gezien worden als de ideeën en opvattingen van een individu over een (wederzijdse) overeenkomst tussen de desbetreffende persoon en een andere partij (Rousseau, 1989). Het verschil tussen een psychologisch contract van een individu en de (meer algemene) verwachtingen van een individu, is dat een psychologisch contract een wederzijdse verbinding is. Hierbij bepaalt de werknemer welk gedrag te vertonen in 'ruil' voor bepaalde acties van de werkgever.

Een belangrijk aspect van het psychologische contract dat wij in dit artikel zullen behandelen, is de binding tussen werkgever en werknemer. Deze binding is mede afhankelijk van het aantal HRM-activiteiten binnen een organisatie (Guest, 1999). Een andere determinant die naast HRM-activiteiten door Guest wordt geïdentificeerd is de bedrijfsomvang (zie figuur 3).

De binding tussen werkgever en werknemer is sterker bij kleine ondernemingen. Dit suggereert dat er bij het kleinbedrijf minder ruimte overblijft om deze binding verder te versterken. Dit veronderstelt dat er



Figuur 3. Mediërende variabelen en de opbrengst van HRM.

een schaafeffect is aangaande de invloed van HRM-activiteiten: HRM-activiteiten die gericht zijn op het versterken van deze binding tussen werkgever en werknemer hebben (relatief gezien) minder effect bij kleinere bedrijven. Anders gezegd: er is bij kleinere bedrijven minder behoefte aan specifieke HRM-activiteiten, omdat de binding tussen werkgever en werknemer al sterker is dan bij grotere bedrijven.

Maar waarom is deze binding dan zwakker bij grotere ondernemingen? Dit kan in verband staan met het gegeven dat grotere ondernemingen een sterkere hiërarchie hebben en over het algemeen complexer zijn. Grotere ondernemingen kunnen het risico lopen dat zij, zeker met een sterke hiërarchie, werknemers vervreemden van de organisatie. Een sterk aanwezige bureaucratie kan een negatieve invloed hebben op de motivatie van een werknemer. Kleine ondernemingen hebben door het gebrek aan een formeel beleid meer ruimte voor flexibiliteit in het werkproces en een individuele relatie tussen werkgever en werknemer (Marlow & Patton, 1993).

Het aantal HRM-activiteiten binnen een organisatie is een belangrijke determinant van de binding tussen werkgever en werknemer. In de studie van Guest (1999) is er maar één determinant die een nog sterker verband heeft met deze binding, namelijk de aanwezigheid van een sterk betrokken organisatiecultuur.

Het stimuleren van betrokkenheid kan een doelstelling zijn van het HRM-beleid van een grote organisatie. Bij kleinere ondernemingen wordt de organisatiecultuur sterker bepaald door de normen en waarden van de bedrijfseigenaar. Deze normen en waarden kunnen niet alleen invloed hebben op de doelen van de organisatie, maar ook op de strategie aangaande hoe deze doelen bereikt dienen te worden (Kotey & Meredith, 1997). Daarnaast wordt de organisatiecultuur niet alleen bepaald door de normen, waarden en doelen van de bedrijfseigenaar, maar ook door de manier waarop deze gecommuniceerd worden naar de werknemers

(Marlow & Patton, 1993). Dit doet vermoeden dat theorieën over ondernemerschap en leiderschapsstijl van belang zijn voor het begrijpen van hoe management van het menselijk kapitaal van invloed kan zijn op de binding tussen werkgever en werknemer en de prestaties van de organisatie.

HRM en leiderschap zijn sterk verbonden in het kleinbedrijf, aangezien beide verantwoordelijkheden (HRM-beleid maken en leidinggeven) bij één persoon liggen. Het belang van goed leiderschap kan dus mogelijk groter zijn dan het goed toepassen van specifieke HRM-instrumenten. Over deze wisselwerking tussen HRM en leiderschap is nog maar weinig bekend, maar het lijkt een veelbelovend onderzoeksterrein voor de toekomst.

### **Conclusies en aanbevelingen**

#### ***Onderzoek naar HRM in het MKB***

Wetenschappelijk onderzoek naar HRM in het MKB staat voor een belangrijk deel nog in de kinderschoenen. Alhoewel er steeds vaker onderzoek wordt gedaan naar de HRM-praktijk en HRM-opbrengst in het MKB, zijn onderzoeken waarin bedrijfsomvang als modererende variabele wordt meegenomen, nog steeds schaars. Verder kan meer kwalitatief onderzoek helpen om kwantitatief onderzoek aan te vullen en nader te verklaren. Hierbij kunnen casestudies bijvoorbeeld helpen bij het onderzoeken van best- en worst-practices.

#### ***HRM-praktijk***

Onderzoek toont aan dat er schaaffecten aanwezig zijn wanneer het gaat om de inhoud van het HRM-beleid. Voor kleine ondernemingen geldt dat zij minder vaak werken met geformaliseerde wervingsactiviteiten, minder trainingen aanbieden, minder vaak werken met een geformaliseerd beloningssysteem, minder vaak formele beoordelingsprocedures kennen en minder vaak een geformaliseerd HRM-beleid hebben. Verder is er in het kleinbedrijf vaker sprake van flexibele werktijden dan in het middenbedrijf.

#### ***HRM-opbrengst***

Uit de (beperkte) onderzoeken die zijn uitgevoerd naar de opbrengst van HRM, waarbij omvang een modererende variabele is, blijkt dat er voor het MKB een positief voordeel te halen is uit een HPWS. Het is wel van belang om op te merken dat de opbrengst van een dergelijk beleid groter is in het grootbedrijf dan in het MKB. Maar meer onderzoek naar de kosten en opbrengsten van een dergelijk systeem is noodzakelijk.

De binding tussen werkgever en werknemer is sterker in het MKB.



Dit kan indiceren dat de instrumenten die in het grootbedrijf een positieve invloed hebben, een minder sterk positief effect hebben in het MKB. De binding tussen werkgever en werknemer is al relatief sterk in het MKB, waardoor er minder ruimte is voor versterking. In het MKB hebben andere instrumenten daarom misschien meer effect. In de huidige onderzoeken wordt er misschien te veel gekeken naar de instrumenten die in het grootbedrijf worden ingezet. Het is dus van belang om meer onderzoek te doen naar de verschillen tussen het MKB en het grootbedrijf, en te onderzoeken welke instrumenten in welke situaties het beste werken.

*Het belang van leiderschap  
kan groter zijn dan het  
toepassen van  
HRM-instrumenten*

### **Relevantie voor het HRM-veld**

*Is HRM in het MKB relevant voor het grootbedrijf?*

Meer onderzoek naar HRM in het MKB heeft niet alleen toegevoegde waarde voor het MKB. Zo kan het grootbedrijf ook in contact komen met werknemers uit het MKB. Denk hierbij bijvoorbeeld aan een fusie van MKB-ondernemingen of een overname van een MKB-onderneming door een grote onderneming. Bij een overname of fusie is het van belang dat de samenvoeging succesvol verloopt. Een goed HRM-beleid kan hierbij een belangrijke rol spelen en ervoor zorgen dat er geen werknemers (en hun kennis) wegvloeien vanwege onvrede over de nieuwe situatie en het nieuwe (HRM-)beleid. En een goed HRM-beleid kan bijdragen aan een (nieuwe) productieve organisatie.

Ook het grootbedrijf kan relatief autonome afdelingen hebben, bestaande uit werknemers die een sterke binding hebben met de organisatie. Zulke afdelingen kunnen zeer zelfstandig te werk gaan en hebben daarom meer weg van een kleine onderneming. Ook dan kan het grootbedrijf baat hebben bij betrouwbare kennis over HRM-beleid in kleine organisaties. Een probleem daarbij is wel dat het niet mogelijk is om HRM-beleid te hebben dat anders is per vestiging/team binnen een organisatie. Het is dus van belang dat een leidinggevende over de juiste (HRM-)instrumenten beschikt die in zulke situaties breed ingezet kunnen worden en waarbij ruimte is voor maatwerk.

*Het HRM-veld*

Hierboven zijn slechts een aantal praktijkvoorbeelden geschetst die aangeven waarom HRM-kennis over het MKB niet alleen van belang is voor het MKB, maar voor een breder deel van het HRM-veld. Het is van belang dat iedereen die actief is in het HRM-veld en te maken heeft met het MKB, inziet dat er schaafeffecten aanwezig zijn in HRM. De belangrijkste die wij identificeren, zijn brancheorganisaties, intermediairs, HRM-dienstverleners en HRM-onderzoekers.

Zo houden brancheorganisaties zich onder meer bezig met het stimuleren van HRM onder hun leden (in welke vorm dan ook). Zij dienen dus rekening te houden met de aanwezigheid van schaaleffecten bij het voorlichten van hun leden.

Verder is het voor intermediairs en HRM-dienstverleners van belang om zich bewust te zijn van de schaaleffecten in de HRM-praktijk en in het bijzonder in de HRM-opbrengst. HRM-beleid dat in een grootbedrijf werkt en tot positieve resultaten leidt, zorgt niet per definitie voor dezelfde resultaten in het MKB. In de uitvoering van hun activiteiten (bijvoorbeeld in advisering) dienen intermediairs en HRM-dienstverleners zich dus bewust te zijn van deze verschillen en de aanwezige schaaleffecten.

Ten slotte is er nog veel onbekend over HRM in het MKB. Met name onderzoek waarin bedrijfsomvang als modererende variabele wordt meegenomen is nog schaars. Het is van belang om dit gat te vullen en daar is een taak weggelegd voor HRM-onderzoekers.

---

### Literatuurlijst

- Aldrich, H. & N. Langton (1997), 'Human Resource Management Practices and Organizational Life Cycles', in: P.D. Reynolds, W.D. Bygrave, N.M. Carter, P. Davidsson, W.B. Gartner, C.M. Mason & P.P. McDougall (red.), *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Wellesley, MA: Babson College Center for Entrepreneurship.
- Atkinson, J. & N. Meager (1994), 'Running to stand still: the small firm in the labour market', in: J. Atkinson and D. Storey (red.), *Employment, the small firm and the labour market*, Londen, Routledge.
- Barron, J.M., D.A. Black & M.A. Loewenstein (1987), 'Employer Size: the Implications for Search, Training, Capital Investment, Starting Wages, and Wage Growth', *Journal of Labor Economics* 5 (1).
- Black, D.A., B.J. Noel & Z. Wang (1999), 'On-the-job training, establishment size, and firm size: evidence for economies of scale in the production of human capital', *Southern Economic Journal* 66 (1).
- Boselie, P. (2002), *Human resource management, work systems and performance: A theoretical-empirical approach*, Amsterdam, Tinbergen Institute Research Series 274, Thela Thesis.
- Cardon, M.S. & C.E. Stevens (2004), 'Managing human resources in small organizations: Wat do we know?', *Human Resource Management Review*, p. 295-323.
- Carroll, M., M. Marchington, J. Earnshaw & S. Taylor (1999), 'Recruitment in small firms: Processes, methods and problems', *Employee Relations* 21 (3), p. 236-250.
- Chandler, A.D. (1962), *Strategy and structure*, Cambridge, MA: MIT Press.
- Compeer, N., M. Smolders & J. de Kok (2005), *Scale effects in HRM Research. A discussion of current HRM research from an SME perspective*, Zoetermeer: EIM.

- EIM (2008), *Kleinschalig Ondernemen 2008, Structuur en Ontwikkeling van het Nederlandse MKB*, Zoetermeer: EIM.
- Fu, T., M. Ke & Y. Huang (2002), 'Capital growth, financing source and profitability of small businesses: evidence from Taiwan small enterprises', *Small Business Economics* 18 (4).
- Guest, D.E. (1999), 'Human Resource Management – The Workers “Verdict”', *Human Resource Management Journal*, 3 (9): 5-25.
- Hendry, C. & A. Pettigrew (1992), 'Patterns of Strategic Change in the Development of Human Resource Management', *British Journal of Management* 3.
- Heneman, H.G. & R.A. Berkley (1999), 'Applicant Attraction Practices and Outcomes among Small Businesses', *Journal of Small Business Management* 37 (1).
- Hill, R. & J. Stewart (1999), 'Human Resource Development in Small Organizations', *Human Resource Development International* 2 (2).
- Hornsby, J.S. & D.K. Kuratko (1990), 'Human Resource Management in Small Business: Critical Issues for the 1990s', *Journal of Small Business Management* 28 (3).
- Hornsby, J.S. & D. F. Kuratko (2003), 'Human Resource Management in U.S. Small Businesses: A Replication and Extension', *Journal of Developmental Entrepreneurship* 8 (1).
- Jackson, S.E., R.S. Schuler & J.C. Rivero (1989), 'Organizational Characteristics as Predictors of Personnel Practices', *Personnel Psychology* 42.
- Klaas, B.S., J. McClendon & T.W. Gainey (2000), 'Managing HR in the Small and Medium Enterprise: The Impact of Professional Employer Organizations', *Entrepreneurship: Theory and Practice* 25 (1).
- Koch, M.J. & R.G. McGrath (1996), 'Improving labor productivity: human resource management policies do matter', *Strategic Management Journal* 76.
- Kok, J.M.P. de (2002), 'The impact of firm-provided training on production', *International Small Business Journal* 20 (3).
- Kok, J.M.P. de & D. den Hartog (2006), *Is human resource management profitable for small firms? The impact of high performance work systems on labour productivity and profit of small and medium-sized enterprises*, Zoetermeer, EIM.
- Kok, J.M.P. de, J. Telussa & F. Westhof, (2006), *Bedrijfsopleidingen geen weggegooid geld. Het hoe en waarom van bedrijfsopleidingen in het MKB*, Zoetermeer: EIM.
- Kok, J.M.P. de, R. Thurik & L. Uhlener (2003), *Professional HRM practices in family owned-managed enterprises*, Zoetermeer: EIM.
- Kok, J.M.P. de & L.M. Uhlener (2001), 'Organization context and Human Resource Management in the small firm', *Small Business Economics* 17.
- Kok, J.M.P. de, L.M. Uhlener & A.R. Thurik (2006), 'Professional HRM Practices in Family Owned-Managed Enterprises', *Journal of Small Business Management* 44 (3).
- Kotey, B. & G.G. Meredith (1997), 'Relationships among Owner/Manager Personal Values, Business Strategies, and Enterprise Behaviour', *Journal of Small Business Management* 35 (2).
- Lee, G.L. (1995), 'Strategic Management and the Smaller Firm', *Journal of Small Business and Enterprise Development* 2.

- Legge, K. (1995), *Human Resource Management; Rhetorics and Realities*, Londen: Macmillan Business.
- Marlow, S. & D. Patton (1993), 'Research Note-Managing the Employment Relationship in the Smaller Firm: Possibilities for Human Resource Management', *International Small Business Journal* 11 (4).
- Muse, L.A., M.W. Rutherford, S.L. Oswald & J.E. Raymond (2005), 'Commitment to Employees: Does It Help or Hinder Small Business Performance?', in: *Small Business Economics* 24: p. 97-111.
- Nootboom, B. (1993), 'Firm size effects on transaction costs', *Small Business Economics* 5.
- Pauwwe, J. (2004), *HRM and Performance: achieving long-term viability*, Oxford: Oxford University Press.
- Rousseau, D.M. (1989), 'Psychological and implied contracts in organisations', *Employer Responsibilities and Rights Journal* 2, p. 121-139.
- Schermerhorn, J.R. (2001), *Management Update 2001* (6e druk), New York: John Wiley and Sons.
- Sels, L., S. de Winne, J. Maes, J. Delmotte, D. Faems & A. Forrier (2006), 'Unravelling the HRM-Performance Link: Value-Creating and Cost-Increasing Effects of Small Business HRM', *Journal of Management Studies* 43 (2).
- Simon, H. (1996), *Hidden champions: lessons from 500 of the world's best unknown companies*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Tillaart, H. van den & J. Warmerdam (1997), *Arbeidsomstandigheden in kleine bedrijven (Labour conditions in small companies)*, Den Haag: VUGA.
- Verheul, I. (2004), *Commitment or Control? Human Resource Management Practices in Female and Male-led Businesses*, Zoetermeer: EIM.
- Way, S.A. (2002), 'High Performance Work Systems and Intermediate Indicators of Firm Performance Within the US Small Business Sector', *Journal of Management* 28 (6), p. 765-785.
- Westhead, P. & D.J. Storey (1999), 'Training Provision and the Development of Small and Medium-sized Enterprise: A Critical Review', *Scottish Journal of Adult and Continuing Education* 5 (1).
- Whittington, R. (1993), *What Is Strategy And Does It Matter?*, Londen: Routledge.
- WRR (1987), *Op maat van het midden- en kleinbedrijf* (deel 1), Den Haag, Staatsuitgeverij.

## Noten

- 1 De gehanteerde definitie van een MKB-onderneming wordt in sommige bronnen niet altijd vermeld; in dit artikel trachten wij zo goed mogelijk aan te geven wat de onderzoekspopulatie is van het gerefereerde onderzoek.
- 2 Deze tweedeling is gebaseerd op eerder onderzoek van Compeer, Smolders & De Kok, 2005.
- 3 Dit onderzoek richt zich op bedrijven met minder dan 500 werknemers.
- 4 Zakelijke dienstverlening (22%), financiële dienstverlening (18%) en de overige dienstverleningen (21%).
- 5 Dit geldt na controle voor grootte en sectoren.
- 6 Een logistische regressieanalyse (verklarende variabele is dichotoom), waarbij er gecontroleerd wordt voor sector en innovatiestrategie.
- 7 Het gaat hier om: een winstdelings-/bonusregeling, functiebeschrijvingen, persoonlijke doelstellingen per medewerker, periodieke functionerings- en/of beoordelingsgesprekken, ontwikkelingsplannen voor medewerkers, een trainings-/opleidingsbudget per medewerker, periodiek werkoverleg.
- 8 De hypothese dat de HRM-instrumenten onafhankelijk zijn van de grootteklasse kan niet worden verworpen.
- 9 Dit onderzoek richt zich op bedrijven met 20-100 werknemers.
- 10 Ondernemingen met minder dan 100 werknemers.
- 11 Meer dan 95% van de ondernemingen in dit onderzoek heeft meer dan 100 werknemers.
- 12 Enkele tentatieve berekeningen suggereren voor bedrijven met 40-150 werknemers een terugverdientijd van 20 jaar voor deze investeringen.