

In deze bijdrage reageert Wim Koek op het artikel 'HRM in het MKB: schaafeffecten in HRM-praktijk en -opbrengst' van Winnubst en De Kok.

HRM in het MKB: beleid of een gave? Inkijk in de praktijk

Wim Koek

De organisaties waar wij als adviseurs van de Metaalunie mee te maken hebben zijn doorgaans tussen de 0-100 medewerkers groot. De grootste groep daarvan heeft zo'n 10 tot 25 medewerkers. Schaafeffecten met betrekking tot de HRM-praktijk en de opbrengst van HRM zijn in onze sector, Metaal en Techniek, niet of nauwelijks onderzocht. HRM-beleid als afzonderlijk beleid gekoppeld aan de strategische doelstellingen van het bedrijf als zodanig is weinig herkenbaar in de kleine bedrijven. Toch wordt er volop aan HRM-beleid gedaan. Maar het wordt niet benoemd en niet los gezien wordt van de 'overige' ondernemingswerkzaamheden.

In de organisaties binnen MKB-Metaal waar we wel professionele P&O-ers aantreffen, constateren wij telkens weer hoe moeilijk het is om P&O-knelpunten in ondernemingsprioriteiten terug te zien. Het ondernemingsbelang spoort niet altijd met het vanuit P&O voorgestelde belang van HRM-maatregelen. In de doorgaans kleine ondernemingen waar niet professioneel 'aan HRM wordt gedaan', is het moeilijk te doorgronden of er bewust of onbewust aan HRM-beleid wordt gedaan en of de ondernemer wat hij doet wel onder HRM of P&O weet te benoemen.

De ondernemer bepaalt (waar eigenaar = management) de cultuur en de doelstelling van de organisatie; en daarmee het belang om personeelsbeleid te ontwikkelen, in prioriteit en omvang.

Uit diverse onderzoeken in onze sector is niet gebleken dat werknemers in de kleinere ondernemingen minder tevreden of ongelukkiger zijn dan in grotere ondernemingen. Het ontbreken van geformaliseerd HRM-beleid, een minder professionele aanpak in wervings-, beoordelings- of exitgesprekken en zelfs een iets lager salarisniveau ten spijt (overigens in onze sector niet herkenbaar), kent het gemiddelde MKB-bedrijf een aantrekkelijkheid en een bindend vermogen waar menig groot bedrijf jaloers op kan zijn. Nu moeten we daarin niet overdrijven, maar kennelijk hebben kleinere ondernemingen het vermogen om bedoeld of onbedoeld te charmeren door middel van een gave van de ondernemer. Deze treft maatregelen en maakt afspraken met zijn personeel die we onder HRM kunnen scharen, zonder dat hij zich van die kwalificatie bewust is. Zo was menig MKB-ondernemer zich niet bewust van het feit dat hij al jarenlang voordat zorgverlof wettelijk werd geregeld, beleid voerde ten aanzien van zorgverlof. De onder-

nemer en de werknemer die zorgverlof nodig had, kwamen veelal op ad-hocbasis overeen hoe zij tot tevredenheid ieder verlof invulden. Daar hadden zij geen wetgeving en geformaliseerd HRM-beleid voor nodig.

De eerlijkheid gebiedt te zeggen dat wij in onze praktijk ook regelmatig aanlopen tegen het onvermogen van de ondernemer, of wellicht wel het ontbreken van de gave, om met HRM om te gaan. In dergelijke gevallen bepaalt vaak dat onvermogen de groei- en ontwikkelingskansen van die ondernemingen.

Kleinschalig ondernemen trekt ook een bepaald type medewerkers aan. Jonge, net startende medewerkers gedijen vaak beter in een overzichtelijke omgeving met persoonlijke aandacht van (met name) de ondernemer zelf. De effecten van HRM in het MKB worden niet alleen bepaald door de persoon van de ondernemer of diens beleid, maar ook door de werknemers. De ontvankelijkheid van medewerkers voor het gevoerde beleid is van belang voor het succes van de onderneming. De prestaties van het bedrijf zijn in veel gevallen te herleiden tot de betrokkenheid van medewerkers en de binding tussen werkgever en werknemer.

De heterogeniteit van de bedrijven in het MKB, of liever gezegd de heterogeniteit van de ondernemers in die ondernemingen, veroorzaakt een diffuus beeld van de relatie van HRM-beleid en het succes van de onderneming. Wel is duidelijk: hoe sterker de gave van de ondernemer om zijn medewerkers aan zich te binden met aan zijn persoon gerelateerde eigenschappen, zoals innemendheid, communicatiesterkte, persoonlijkheid en voorbeeldgedrag, hoe minder formele HRM-instrumenten er in die organisatie nodig zijn. De mate van leiderschap van de ondernemer compenseert in menig geval het gebrek aan HRM-instrumenten.

Wij herkennen dat er ondernemers zijn die ondanks een beperkt HRM-instrumentarium en een beperkte 'HRM-gave' toch een uitste-

kend HRM-resultaat boeken. Vaak speelt hier de invloed van externe factoren een rol. Het raadplegen van goede adviseurs en/of het bestaan van een goed ontwikkelde cao kan hier een rol spelen.

Met name in MKB-metaal is ons gebleken dat wat goed is voor de een, nog niet goed hoeft te zijn voor de ander. Het MKB verlangt maatoplossingen; MKB-bedrijven laten zich niet in een keurslijf persen. Formele systemen worden dikwijls in de praktijk omgevormd naar eigen inpasbare oplossingen. Zo liepen wij tegen een onderneming aan die functionerings- en beoordelingsgesprekken hield voor 'diegene(n) die dat nodig hadden'. Het bleek dat de extremen in zowel goede als in kwade zin daarvoor in aanmerking kwamen, dat wel. Maar hoe voelden de andere medewerkers zich met dit systeem? Met volle overtuiging vertelde die ondernemer "Die weten dat wel. Dat vertellen we hen wel tussen de bedrijven door. Wij zijn ervan overtuigd dat het werkt!".

Met de stelling van Winnubst en De Kok dat het aannemelijk lijkt dat het ook voor kleine en middelgrote bedrijven relevant kan zijn om tijd en geld te investeren in formele HRM-instrumenten, kunnen wij het snel eens worden. Maar niet zonder nuancering. De stelling zal niet voor ieder MKB-bedrijf opgaan en zeker niet naarmate de organisaties kleiner worden en de invloed van de persoon van de ondernemer groter wordt. Wij zijn ervan overtuigd dat voor die groep van bedrijven de aandacht voor HRM, en de vertaalde toepassing daarvan door die ondernemer zelf, alleen maar kan toenemen door de ondernemer te scholen. De confrontatie met en het eigen maken van HRM-vaardigheden zal ertoe bijdragen dat HRM onderdeel wordt van de ondernemersvaardigheden.

De onderzoekers die zich op het MKB willen storten om de schaafeffecten in de HRM-praktijk te meten wensen wij succes toe. Het

lijkt ons een enorme opgave, zo niet onmogelijk. Het ondernemersgevoel en de psychologie van de MKB-ondernemer laten zich ons inziens slecht in kaart brengen. Het is geen kunst maar een gave.

Wim Koek is Hoofd Ledenadvies bij de Koninklijke Metaalunie en verantwoordelijk voor de organisatie van de Metaalunie Academie die voor de leden van de Metaalunie ondernemersopleidingen verzorgt.