

Is HRM er ook in kleine maten? Een verkenning van ‘best fits’ in kleine bedrijven

Hilbrand Knol en Maarten van Riemsdijk

In dit artikel presenteren we een onderzoek naar ‘best fits’ in de HRM praktijk van kleine bedrijven. Vanuit de concurrerende waarden- en gedragstheorie ontwikkelden we vier archetypische HRM configuraties. Aan de hand daarvan hebben we diverse vormen van samenhang gemeten in HRM van 20 zelfstandige kleine ondernemingen. Al deze ondernemers blijken hun aandacht voor een plezierige werksfeer en goede onderlinge menselijke verhoudingen gemeenschappelijk te hebben. Daarna zijn zij echter allemaal zinvol in te delen ten opzichte van de vier onderscheiden typen op de theoretisch veronderstelde dimensies. Er zijn duidelijke verschillen aantoonbaar in de mate van consistentie van hun HRM. De analyses leveren individuele profielen op die zeer goed door de eigenaar/directeur worden herkend. Het valt op hoe doordacht HRM vaak is, en hoe pragmatisch deze ondernemers de specifieke situatie die eigen is aan kleine ondernemingen, benutten in hun HRM. We plaatsen dan ook vraagtekens bij onderzoek en advies dat is gebaseerd op de ‘beste praktijken’ in grote ondernemingen.

Zo'n 99 procent van alle Nederlandse bedrijven valt in de categorie Midden- en Kleinbedrijf (bron: MKB Nederland). Dat is een heterogene groep, die we om te beginnen onderscheiden naar bedrijfsgrootte. Wij volgen de EU-definitie, die onderscheid maakt tussen microbedrijven met minder dan 10, kleine bedrijven met minder dan 50 en middelgrote bedrijven met minder dan 250 personeelsleden (zie http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/sme_definition).

Blau (1970) constateerde al hoe sterk bedrijfsomvang de manier van organiseren, werken en samenwerken beïnvloedt. Als een microbedrijf groter wordt, verandert de positie en invloed van de directeur annex grootaandeelhouder (DGA). Vanaf ruim 20 medewerkers worden directe supervisie en andere directe managementstijlen langzaam maar zeker inefficiënt. Veel directeuren kunnen het niet meer alleen aan en gaan taken delegeren naar managers. Dan ontstaan er andere vormen van coördinatie (Mintzberg, 1983).

In kleine bedrijven zijn al duidelijke patronen te herkennen in management en organisatie. Maar de HRM functie wordt nog grotendeels of

Drs. H. Knol is hoofddocent HRM bij de Academie Mens en Arbeid van Saxion Hogescholen en als universitair docent verbonden aan de faculteit Management en Bestuur van de Universiteit Twente. Dr. M.J. van Riemsdijk is lector HRM bij Saxion Hogescholen en als universitair hoofddocent verbonden aan de faculteit Management en Bestuur van de Universiteit Twente.

volledig door de DGA vervuld en de uitvoering ervan wordt bepaald door zijn persoonlijke waarden en intenties (Kotey & Meredith, 1997). De ondernemer drukt zo een sterk stempel op de bedrijfsvoering, weinig gehinderd door voorschriften, procedures of systemen. Zijn keuzes en gedrag hebben direct invloed op de medewerkers, op het werken en samenwerken.

Er moet flexibel worden georganiseerd om te kunnen inspelen op de marktomstandigheden; dat kan ook omdat de onderlinge communicatie heel direct is, en medewerkers en werkzaamheden duidelijk flexibeler en ruimer op elkaar worden afgestemd dan in grote bedrijven (Koch & Van Straten, 1997; Hill & Stewart, 1999; Carrol e.a., 1999).

Arbeidsrelaties hebben in deze bedrijven een duidelijk persoonlijk karakter, zoals Wilkinson (1999) laat zien. Heneman & Berkeley (1999) ontdekten dat de 'fit' tussen medewerker en bedrijf er cruciaal is.

Vanaf een omvang van meer dan 50 medewerkers nemen de arbeidsdeling en standaardisering steeds meer toe, er ontstaat dan een middelgroot bedrijf. Er komt doorgaans een professionele HRM'er binnen (Hornsby & Kuratko, 1990), wat leidt tot een complexere HRM-functie en geraffineerdere maar ook meer geformaliseerde HR-systemen en -instrumenten (De Kok e.a., 2003). Kotey & Slade (2005) ontdekten dat werving en selectie steeds sterker worden gebaseerd op objectieve kwalificaties en multipale selectiemethoden. Medewerkers worden minder breed ingezet, er worden andere opleidingsmethoden dan training on the job gebruikt, en de personeelsbeoordelingen worden meer geformaliseerd. Het hele HR-beleid wordt trouwens formeler omdat er meer behoefte ontstaat aan objectiviteit en rechtvaardigheid.

In dit onderzoek richten wij ons op één groottecategorie, en wel op kleine bedrijven (10 tot 50 medewerkers).

Het is de vraag hoe zinnig het is om hun HRM af te meten aan de mate waarin hun HR-praktijken overeenkomen met die in grote bedrijven. In een eerder nummer van dit tijdschrift concluderen De Kok & Winnubst 'dat in de huidige MKB-onderzoeken misschien te veel wordt gekeken naar de instrumenten die in het grootbedrijf worden ingezet' (2008, p. 21). Wij veronderstellen dat HRM in kleine bedrijven theoretisch niet afwijkt van dat in grote bedrijven, maar wel anders in praktijk wordt gebracht, omdat kleine bedrijven anders zijn dan grote.

HRM: praktijken of patronen?

In plaats van de gangbare 'best practice'-benadering willen wij te weten komen hoe HRM in kleine bedrijven werkt, gezien vanuit een perspectief van samenhangen en patronen. Cardon & Stevens (2004) constateren na een grondige analyse van empirisch HR-onderzoek in het MKB, dat we nog steeds theorie en onderzoek missen dat kan verklaren hoe het

aantrekken, behouden en waarderen van medewerkers in deze heterogene groep bedrijven echt werkt vanuit een meer samenhangend en holistisch gezichtspunt. Het enige onderzoek dat sindsdien op dit gebied is verricht, is dat van Harney & Dundon (2006), die een open systeembenadering hanteren.

Wij volgen de invloedrijke 'best fit' benadering, waarin wordt verondersteld dat HRM effectiever is als het beter aansluit bij de organisatiedoelen, en het consistent en consequenter wordt geïmplementeerd. Wij vragen ons dan ook af: *Hoe consistent is HRM in de praktijk van kleine bedrijven?*

*Hoe consistent is HRM
in de praktijk van kleine
bedrijven?*

Het lastige van deze benadering is dat er geen kant-en-klare instrumenten beschikbaar zijn om de diverse onderlinge samenhangen te meten (zie Corine Boon in dit tijdschrift, 2008). In dit artikel schetsen we hoe we dat hebben gedaan, en welke resultaten dat in een eerste verkennend onderzoek heeft opgeleverd. Maar eerst presenteren we ons conceptueel model.

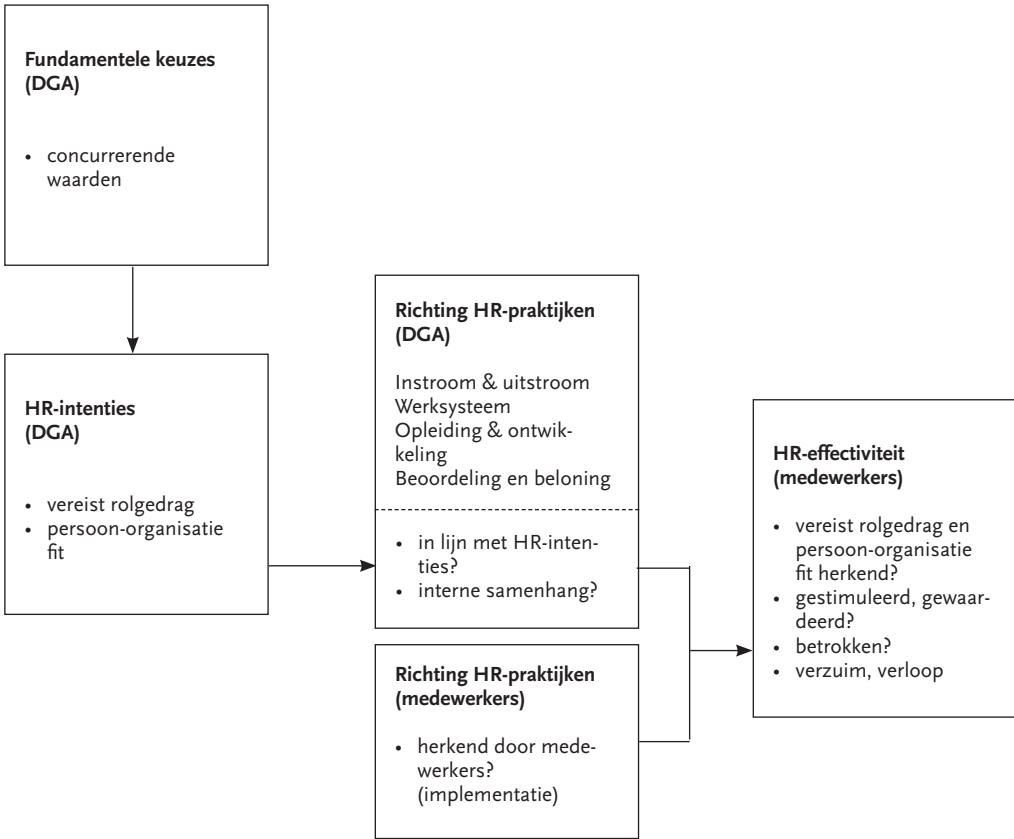
Conceptueel model

We definiëren HRM zodanig algemeen dat het in alle mogelijke organisaties past, namelijk als alle overwegingen, beslissingen en activiteiten die de aard van de relatie tussen organisatie en medewerkers beïnvloeden. In lijn met Beer e.a. (1984) onderscheiden we daarbij de werkvelden:

- instroom (werving & selectie, contractering) en uitstroom van medewerkers;
- werksysteem (werkorganisatie en taakkenmerken);
- opleiding en ontwikkeling van medewerkers;
- criteria en vormen van beoordeling en beloning.

In de 'best fit' benadering van HRM worden verschillende samenhangen onderscheiden (Wood, 1999). Wij kiezen hier voor de fraaie term *uitlijningen* die Gratton & Truss (2003) introduceerden. Aan de hand van een tienjarige studie in zeven grote organisaties in Groot-Brittannië tonen ze het belang van:

- een verticale uitlijning tussen de organisatiestrategie en het HR-beleid;
- een horizontale uitlijning van de diverse HR-praktijken. Deze moeten niet alleen gericht zijn op de realisatie van het HR-beleid, maar ook gelijk gericht zijn en onderling samenhangen. Pas dan zorgen ze voor duidelijke, consistente en elkaar versterkende boodschappen naar de medewerkers over welk gedrag echt telt, wat wel en niet belangrijk is (Bowen & Ostroff, 2004, noemen dat 'sterk HRM').
- een implementatie uitlijning: uiteindelijk komt het er op aan dat de



Figuur 1. Conceptueel model.

medewerkers de richting van de HR-praktijken ervaren en dus ook herkennen.

Wij onderzoeken of deze vormen van uitlijning ook in kleine bedrijven te vinden zijn. We moeten de theorie dan wel op de maat snijden van de situatie in kleine bedrijven. In bijgaand conceptueel model (figuur 1) hebben we dat uitgetekend.

Kleine bedrijven beschikken zelden over een vastgelegde formele strategie, maar de DGA weet wel waar het bedrijf voor staat en wat hij ermee wil en dat hangt samen met zijn persoonlijke waarden en doelen (Kotey & Meredith, 1997). Zijn achterliggende keuzes betreffende de business, de organisatie en de bedrijfsvoering, die het patroon in zijn beslissingen bepalen, noemen we zijn fundamentele keuzes. Die brengen we in kaart aan de hand van Quinn & Rorhbaugh's (1983) model van concurrerende waarden en het daarbij passende Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) van Cameron & Quinn (1999).

Voor de eveneens ongeschreven intenties die de DGA heeft aangaande medewerkers en arbeidsrelaties (in grote bedrijven het HR-beleid), gebruiken we de term HR-intenties. Die onderzoeken we aan de hand van het typisch vereiste rolgedrag van medewerkers. En omdat de relatie tussen medewerkers en bedrijf zo belangrijk is, ook aan de hand van de nagestreefde persoon-organisatie fit: waarom zou iemand ervoor kiezen om in dit bedrijf te gaan werken, waarom blijven mensen hier werken, waarom vertrekken ze? (Chatman, 1989; Kristof, 1996).

Naarmate de HR-intenties van de DGA meer in lijn liggen met zijn fundamentele keuzes, noemen we zijn HRM beter verticaal uitgelijnd.

De richting van zijn HR-praktijken destilleren we uit zijn beslissingen en activiteiten op de bovengenoemde vier werkvelden: de manier waarop hij medewerkers werft en contracteert, zijn belangrijkste selectiecriteria, de manier waarop medewerkers worden ingezet, de mate waarin en de manier waarop medewerkers leren en zich kunnen ontwikkelen, de manier waarop hij medewerkers beoordeelt en beloont en de criteria die hij daarbij hanteert.

Zijn HRM kan nu op drie manieren horizontaal zijn uitgelijnd:

1. naar de mate waarin de richting van zijn HR-praktijken in lijn ligt met zijn HR-intenties;
2. naar de mate waarin zijn HR-praktijken in dezelfde richting wijzen (interne integratie of 'bundles', MacDuffie, 1995);
3. naar de mate waarin medewerkers de richting van zijn HR-praktijken herkennen (de implementatie dimensie).

Wij veronderstellen dat HRM effectief is als medewerkers over het vereiste rolgedrag beschikken en de nagestreefde p-o fit herkennen, als ze zich daarbij gestimuleerd en ondersteund voelen, en gemotiveerd zijn om te doen wat nodig is (Boxall & Purcell, 2008). Daarmee scharen we ons in de traditie van de gedragsbenadering van HRM (Schuler & Jackson, 1987). Ook het ziekteverzuim en natuurlijk verloop gebruiken we als effectvariabelen.

In dit onderzoek concentreren we ons op de vraag of we de genoemde vormen van uitlijning op een verantwoorde manier kunnen bepalen. Hoe effectief die zijn, moet uit vervolgonderzoek blijken.

De configuratiematrix

Omdat we zoeken naar onderling samenhangende patronen in HRM, wordt ons onderzoek gestuurd door de configuratietheorie. Die heeft holistische uitgangspunten: de delen van een geheel ontlenuen hun betekenis aan het geheel, de manier waarop de afzonderlijke componenten onderling zijn verbonden zorgt voor synergie en daarmee voor effectiviteit.

Waar we in de contingentiebenadering lineair kunnen meten hoe bijvoorbeeld organisatiestrategie samenhangt met de mate waarin bepaalde HR-praktijken worden gebruikt, kunnen we dat in de configuratiebenadering niet. Het onderzoek moet non-lineair zijn omdat configuraties kwalitatief verschillen, dat geldt ook voor de samenstellende variabelen en de manier waarop die onderling samenhangen, en er sprake is van equifinaliteit. Om de configuratiebenadering te kunnen gebruiken, moeten we eerst een theoretisch onderbouwd raamwerk van consistente ideaaltypische configuraties ontwikkelen (Meyer e.a., 1993; Delery & Doty, 1996).

Voor de kleine bedrijven in ons onderzoek benoemen we vier ideaaltypische fundamentele keuzes

Wij bouwen hieronder onze configuratiematrix op vanuit de concurrerende waardentheorie (Quinn & Rohrbaugh, 1983). Concurrerende waarden zijn fundamentele keuzes tussen tegengestelde effectiviteitscriteria: hoe wil de directeur-eigenaar zijn geld verdienen, welke waarden en uitgangspunten heeft hij over zijn organisatie en management? Wil hij flexibiliteit, bewegingsruimte en wendbaarheid, of stabiliteit en beheersing? Een interne focus en integratie, of een externe gerichtheid en differentiatie? Zijn keuzes op deze twee dimensies bepalen de karakteristieken van zijn bedrijf. Ze worden weergegeven als twee assen van een matrix, resulterend in vier kwadranten. In ieder kwadrant scoort een ideaaltypisch bedrijf maximaal op een as.

Voor de kleine bedrijven in ons onderzoek benoemen we vier ideaaltypische fundamentele keuzes: de mechanistische, de coöperatieve, de marktgerichte en de adhocistische.

Bij de mechanistische keuze ligt de nadruk op lage kosten, efficiency en beheersing. Een sterk gereguleerd werkproces moet zorgen voor een betrouwbare levering van standaardproducten of diensten. Daarbij kunnen we denken aan de productie van standaardprintplaten of het runnen van tankstations. Een coöperatieve keuze staat voor het leveren van kwaliteit voor klanten en flexibel inspelen op klantenwensen binnen een bepaald expertisedomein, bijvoorbeeld in de technische installatiebranche. Bij marktgerichte fundamentele keuzes gaat het om het realiseren van profijtelijke transacties bij klanten; bij bijvoorbeeld bepaalde adviesbureaus worden professionals individueel ingezet en afgerekend op het realiseren van targets en marge bij klanten. Adhocistische keuzes komen neer op het willen leveren van kennisintensieve maatwerkoplossingen, in tijdelijke teams van hoogwaardige specialisten.

Deze typische fundamentele keuzes combineren we nu met de bijbehorende optimaal uitgelijnde personeelsintenties en personeelspraktijken. Zo ontstaat een raamwerk van vier ideaaltypische configuraties. In tabel 1 staat een beknopte versie van ons raamwerk, dat we nu eerst kort beschrijven.

Het archetypisch raamwerk

Voor dit raamwerk starten we met de ideeën van Schuler & Jackson (1987). Zij werken uit, hoe iedere competitieve strategie (gebaseerd op Porter's indeling) een ander rolgedrag van medewerkers vereist. HR-praktijken moeten dan worden gericht op het bewerkstelligen van dat bepaalde rolgedrag. Aan de hand van twaalf dimensies beschrijven ze welk specifiek rolgedrag van medewerkers is vereist om een kostenreductiestrategie, een kwaliteitsstrategie dan wel een innovatieve strategie succesvol te realiseren (idem, p. 209).

Deze drie strategieën komen zo sterk overeen met de fundamentele keuzes 'mechanistisch', 'coöperatief' en 'adhocratisch' die wij hier hanteren, dat we de typering van het bijbehorende vereiste rolgedrag overnemen. Zo worden bij een mechanistische fundamentele keuze medewerkers niet geacht te regelen of te denken, terwijl ze zich bij een coöperatief bedrijf juist moeten ontwikkelen, breed inzetbaar moeten zijn en het nodige zelf regelen. Het rolgedrag dat cruciaal is voor de vierde, marktgerichte fundamentele keuze formuleren we zelf, gebruikmakend van de dimensies van Schuler & Jackson.

Daar voegen we de karakteristieke *persoon-organisatie (p-o) fit*, die we eerder bespraken, aan toe. In een marktgericht bedrijf zal die bijvoorbeeld individualistisch en ambitieus zijn, gericht op commerciële resultaten, in een adhocratisch bedrijf juist gericht op de inhoudelijke uitdaging van complexe problemen. Het vereiste rolgedrag en de nagestreefde p-o fit vormen in ons model samen de HR-intenties.

Als we de vier ideaaltypische fundamentele keuzes combineren met daarbij passende HR-intenties, dan hebben we een optimale verticale uitlijning van HRM in vier ideaaltypen. Iets dergelijks doen we met de HR-praktijken. In een ideaaltypisch horizontaal uitgelijnd mechanistisch bedrijf zullen die gericht zijn op beheersing, in een coöperatief bedrijf op betrokkenheid, in een marktgericht bedrijf zullen ze resultaatgericht zijn en in een adhocratisch bedrijf faciliterend. In het schema vullen we dit per praktijk in. Voor het karakteriseren van de vier HR-praktijken gebruiken we naast de 'HR practice menus' van Schuler & Jackson (1987) ook klassieke contingentietheorie, plus andere relevante inzichten en bevindingen, zoals die van Schoemaker (1998).

Fundamentele keuzes	HR-intenties	Richting van de HR-praktijken
<p>Mechanistisch</p> <p>Strak georganiseerd en geleid, controleerbaar en beheersbaar. Een doordacht, soepel draaiend mechanisme, voorspelbaar en stabiel. Succes = betrouwbaar, efficiënt en niet duur.</p>	<p>Vereist rolgedrag: Uitvoeren, niet regelen of denken. Gericht op kwantiteit (minder op kwaliteit) en kortetermijnresultaten (minder op proces). Geen groei-behoefte.</p> <p>P-O fit: Medewerkers niet waardevol of bedrijfseigen, gemakkelijk vervangbaar, kostenpost. Instrumenteel, transactioneel.</p>	<p>Control-gericht: Werkzaamheden simpel, repetitief, routine. Standaardisatie proces. Smalle, eenduidig vastliggende individuele taken. Selectie alleen op taakvereisten. Niet per se contracteren voor langere termijn. Alleen inwerken en strikt noodzakelijke scholing, verder geen gerichte investeringen in opleiding/ontwikkeling. Monitoren en afrekenen op kwantiteit, kortetermijnresultaten (materieel, individueel, goed loon). Teambuilding/ binding niet nodig, participatie en invloed minimaal.</p>
<p>Coöperatief</p> <p>Kenmerken van 'een team', 'een grote familie'. Leiding gedraagt zich als mentor. Kwaliteit, samenwerking en participatie zijn belangrijk; evenals loyaliteit, betrokkenheid, ontwikkeling van en zorg voor medewerkers.</p>	<p>Vereist rolgedrag: Naast uitvoeren ook zelf bepaalde dingen kunnen en willen regelen. Samenwerken. Vakmanschap, gericht op kwaliteit op langere termijn en op proces.</p> <p>P-O fit: Medewerkers waardevol en bedrijfseigen, belangrijk ze te ontwikkelen en te behouden. Relationeel, affectief.</p>	<p>Commitment-gericht: Werkzaamheden gevarieerd vakmatig, gemiddeld complex, breed, individueel. Participatie, overleg. Standaardisatie van output, performance control, feedback loops. Zorgvuldige selectie op (potentieel) vakmanschap en 'fit'. Langdurige inwerkperiode en dienstverband, Weloverwogen investeren in leren en ontwikkelen. Beoordeling op kwaliteit en individuele verbetering, beloning gericht op ontwikkeling en brede inzetbaarheid. Extra's voor gezamenlijke resultaten, ook immateriële waardering, zorg en werken aan 'teamgevoel'.</p>
<p>Marktgericht</p> <p>Sterk gericht op het behalen van resultaten, een competitieve sfeer, no-nonsense commercieel. Hoge eisen, nadruk op individuele prestaties, ambities en wedijverend gedrag worden gewaardeerd. Succes = winnen in de markt, concurrerend marktleiderschap.</p>	<p>Vereist rolgedrag: Zelfstandig, onafhankelijk, ambitieus. Sterke focus op behalen van eigen kortere termijn opbrengsten in de markt (gemiddeld op kwaliteit en proces).</p> <p>P-O fit: Hooggeschoolde specialisten inkopen, met één of twee expertisegebieden, waardevol maar niet bedrijfseigen. Zakelijke, transactionele relatie.</p>	<p>Resultaat gericht: Werkzaamheden (semi-)complex, specialistisch, opdracht- en resultaatgestuurd (standaardisatie output + performance control), zelf verantwoordelijk voor klanten en resultaten. Selectie op (bij voorkeur bewezen) professionele plus commerciële kwaliteiten. Snel inzetbaar. Investeren in bedrijfsbinding heeft geen prioriteit. Ad hoc opleidingsbeslissingen, alleen waar echt nodig. Beoordeling en beloning op individuele targets, commerciële resultaten, declareerbare uren. Materiële extra's belangrijk (statusgerelateerd), concurrerend beloningspakket.</p>

<p>Adhocratisch</p> <p>Innovatief, vernieuwingsgezind. Uniciteit, durf en vrijheid zijn belangrijk. Nieuwe dingen uitproberen, zoeken naar kansen en nieuwe inhoudelijke uitdagingen worden gewaardeerd. Succes = toonaangevend in unieke nieuwe diensten, oplossingen of vindingen.</p>	<p>Vereist rolgedrag: Creatief (out of the box denken), sterk inhoudelijk. Teamplayer, onafhankelijk, open. Gericht op langere termijn, zowel op proces als resultaten. Grote tolerantie voor onzekerheid en onvoorspelbaarheid.</p> <p>P-O fit: Professionele experts, waardevol en bedrijfseigen. Primair professioneel, affectief betrokken (inhoudelijke uitdaging).</p>	<p>Faciliterend: Werkzaamheden hoogcomplex, uniek, kennisintensief maatwerk, non-routine. Multidisciplinaire tijdelijke projectteams. Standaardisatie input + onderlinge afstemming. Veel vrijheid en overleg, experimenteren. Zorgvuldige selectie op specialistische kennis plus teamplayer. Lange termijn dienstverbanden. Weloverwogen investeren in ontwikkeling expertise, meerdere teamrollen, kennismanagement. Dual career track. Beoordeling en beloning op individuele toegevoegde waarde, competenties en (langere termijn) teamresultaten.</p>
---	--	--

Tabel 1. Ideaaltypisch samenhangende combinaties (configuraties) van fundamentele keuzes – HR-intenties – HR-praktijken.

Het onderzoek

De steekproef

In 2007 startten we een pilot-onderzoek om na te gaan of onze concepten en instrumenten hout snijden en bruikbaar zijn, en om deze verder te preciseren. Bedrijven werden geselecteerd op de volgende criteria: kleine bedrijven, zelfstandig (geen franchise of onderdeel van een keten of groter bedrijf) en ten minste vijf jaar oud.

De uiteindelijke steekproef bestond uit 20 bedrijven die aan alle criteria voldeden, met tussen de 15 en 55 medewerkers, en overwegend gevestigd in het oosten van ons land. Twee ervan zijn te karakteriseren als productiebedrijven, de overige 18 zijn dienstverleners. Op één bedrijf na, hebben ze geen professionele HRM'er in dienst.

In de bijlage staan de bedrijven op een rij.

Het onderzoeksontwerp

We kozen voor een case-studie design omdat we niet alleen gegevens wilden van de bedrijven, maar ze ook daadwerkelijk wilden leren kennen. De case-studies werden strak geprotocolleerd, zodat elk bedrijf voor wat de dataverzameling betreft op dezelfde wijze is onderzocht. In elk bedrijf interviewden we de DGA (duur minstens een uur) en een of twee van zijn medewerkers (ongeveer een halfuur per interview). Ieder interview werd gehouden door twee inhoudelijk deskundige interviewers, aan de hand van een gedetailleerd interviewprotocol.

De structuur van iedere case-studie was steeds als volgt. Eerst vulde de DGA de OCAI-vragenlijst in. Het leverde een duidelijk profiel op van de fundamentele keuzes van iedere ondernemer. Vervolgens vroegen we hem middels half open vragen naar zijn HR-intenties, de richting

van zijn HR-praktijken, en naar cijfers over het ziekteverzuim en personeelsverloop. De medewerkers vroegen we naar hun perceptie van de HR-intenties en de richting van de diverse praktijken. Daarbij gebruikten we dezelfde items als in het interview met de DGA. We vroegen ook hoezeer ze zich gestimuleerd en ondersteund voelden in het realiseren van het gewenste rolgedrag, en hoezeer ze betrokken waren bij hun werk en bedrijf. Alle interviews werden opgenomen met een voice recorder en letterlijk uitgeschreven in transcripties.

Twee inhoudelijk deskundigen bepaalden onafhankelijk van elkaar de diverse scores voor ieder bedrijf, door de uitkomsten van de interviews af te meten aan de karakteristieken van ieder ideaaltype. Dat gebeurde op basis van het ontwikkelde configuratieraamwerk. Het stelde ons in staat om zowel de fundamentele keuzes als de HR-intenties en HR-praktijken die in een bepaald interview werden geschetst, te vergelijken met de uitgewerkte karakteristieken van ieder ideaaltype.

De fundamentele keuzes van een DGA scoorden we naar de mate waarin ze overeenkomen met ieder van de vier ideaaltypen, op een schaal van 1 (= niet of nauwelijks overeenkomsten met een ideaaltype) tot 5 (= nagenoeg geheel overeenkomend). Hetzelfde deden we met zijn HR-intenties en de richting van iedere HR-praktijk; de percepties en ervaringen van medewerkers scoorden we op dezelfde manier. De onderlinge verschillen tussen al deze scores geven dan aan hoe sterk of zwak het HRM in een bepaald bedrijf is uitgelijnd (de zogenaamde *'fit as hybrid'*-methode, Delery & Doty, pp. 812, 813).

In tweede termijn hebben we in meerdere rondes, wikkend en wegend, alle toegekende scores van alle HR-intenties en HR-praktijken binnen ieder bedrijf en tussen de bedrijven onderling zorgvuldig met elkaar vergeleken en besproken, de maatstaven explicieter gemaakt en scores her en der aangepast, tot we van iedere score een verantwoorde onderbouwing hadden. Hierbij kwam zeer van pas dat we elk bedrijf en elke DGA ook daadwerkelijk kennen. Dat resulteerde in scherper gedefinieerde constructen, nauwkeuriger variabelen en eenduidiger criteria. Na afloop van dit proces bespraken we de uitkomsten met de ondernemers en met andere insiders die de bedrijven goed kenden (*member check*); ze herkenden onze analyses steeds duidelijk.

Met de OCAI maken we gebruik van een bestaand en gevalideerd instrument, dat een eenduidige en direct te interpreteren score oplevert. Voor de HR-intenties van de DGA beschikten we over negen feitelijke vragen die ook direct een duidelijk interpreteerbare score gaven.

Voor het bepalen van de richting van de vier HR-praktijken moesten we een specifiek op onze benadering afgestemd instrument ontwikkelen.

In de loop van de studie hebben we dat verder aangescherpt. Hieronder geven we weer hoe we dat hebben gedaan, aan de hand van de resultaten uit de interviews met de directeuren.

Hoe de richting van de HR-praktijken te bepalen?

Richting van werving & selectie, contractering en uitstroom

Negentien van de twintig ondernemers maken bewust gebruik van informele wervingskanalen; bij vier bedrijven is dat zelfs de enige en bij vijf bedrijven de belangrijkste manier om te werven. Voor het overgrote deel doen de bedrijven zelf de selectie van het begin tot het einde. Vijftien bedrijven maken uitsluitend gebruik van selectiegesprekken.

Een zorgvuldige selectie op 'het moet klikken' of 'moet passen bij ons', plus een inwerkperiode van minimaal enkele weken, en in principe contracteren voor de lange termijn, levert een enigermate coöperatieve score op. Dit blijkt bij alle onderzochte bedrijven het geval. Alle ondernemers hebben de intentie om medewerkers voor de lange termijn en op een vast contract binnen te halen. Ze gebruiken de proefperiode plus een of meer tijdelijke contracten als 'Assessment Center' om nieuwe medewerkers in de praktijk definitief te selecteren.

Specifieke zoekkanalen en vooral de meer specifieke selectiecriteria (vereiste kennis, kunde, vaardigheden, houding en gedrag) blijken de goede indicatoren om deze praktijk ook duidelijk in andere richtingen te scoren.

Met het werksysteem brengen we in kaart op welke manier het primaire proces is georganiseerd

Richting van het werksysteem

Met 'het werksysteem' brengen we in kaart op welke manier het primaire proces is georganiseerd, wat de belangrijkste taakkenmerken zijn, hoe de werkzaamheden worden gecoördineerd en hoe er wordt samengewerkt. We benoemen de vier indicatoren waarop we de richting van het werksysteem hebben gescoord, en lichten ze toe met enkele voorbeelden.

De eerste indicator is de vrijheid van handelen die medewerkers hebben in klantencontacten. In een mechanistisch bedrijf is die (nagenoeg) afwezig; het kan ook om gestandaardiseerde dienstverlening gaan. In een coöperatief werksysteem komen opdrachten centraal binnen, maar hebben medewerkers een zekere vrijheid om bij de klant ter plekke zodanige oplossingen te vinden dat deze tevreden is. In een marktgericht systeem moeten medewerkers hun eigen netwerk opbouwen en zijn ze volledig verantwoordelijk voor hun eigen klantencontacten. In een adhocratisch systeem zijn klantencontacten verdeeld naar specialisme en markt; naast de directeur zijn ook medewerkers verantwoordelijk voor acquisitie.

De tweede indicator betreft de taakkenmerken: hoe smal dan wel breed en hoe gevarieerd zijn de taken, wat is de mate van autonomie, van routine versus non-routine/uniciteit van het werk, en de diepgang? In bedrijf 18 zijn de werkzaamheden simpel en smal. Robots geven met lichtjes aan welke componenten er uit welk bakje in welke volgorde op de printplaat bevestigd moeten worden. Dit scoren we als mechanistisch. In bedrijf 15 moeten systeembeheerders zodanig breed inzetbaar zijn dat ze een variëteit aan vragen en problemen op hun vakgebied aankunnen. Dat scoren we coöperatief. Bedrijf 6 is een adviesbureau dat unieke (informatica)oplossingen zoekt voor complexe verkeers- en vervoersproblemen. Dat scoren we adhocistisch.

Derde indicator is de mate waarin en de manier waarop er onderling samengewerkt moet worden. Zowel in een mechanistisch als in een marktgericht werksysteem worden medewerkers individueel ingezet, en is onderlinge samenwerking niet nodig. In een coöperatief systeem worden medewerkers weliswaar individueel ingezet, maar is vaak onderlinge samenwerking in de taakuitvoering vereist, en moeten medewerkers taken van elkaar kunnen overnemen. In een adhocistisch bedrijf is onderlinge samenwerking in tijdelijke projectteams essentieel.

De vierde indicator is het belangrijkste coördinatiemechanisme. Zo scoren we gedetailleerde afspraken over en directe controle op het werkproces als mechanistisch. Maar er kan ook sprake zijn van een duidelijke standaardisatie van de output, zoals in het marktgerichte systeem van bedrijf 13, waarin consultants worden afgerekend op het behalen van de afgesproken targets bij klanten, hoe ze dat realiseren is hun zaak. En in een adhocistisch systeem staat de wederzijdse afstemming binnen teams en de performance control van de projectvoortgang en het teamresultaat centraal.

Richting van opleiden en ontwikkelen

Alle door ons geïnterviewde eigenaren geven in de werksituatie ruime tijd en aandacht aan het leerproces van hun medewerkers, hetzij door dit zelf te begeleiden, hetzij door het te faciliteren, hetzij door medewerkers van elkaar te laten leren. Daarmee scoren ze weer allemaal enigermate op het coöperatieve type.

Verder vinden we duidelijke onderlinge verschillen in de richting van deze HR-praktijk. Om die te bepalen gebruiken we vier indicatoren, die we deels ontleenen aan onderzoek van De Kok e.a. (2006).

In de eerste plaats: hoe systematisch, weloverwogen en gericht wordt er aandacht besteed aan het leren en opleiden van uitvoerende medewerkers?

Tweede indicator is: hoeveel wordt er totaal aan tijd en/of geld besteed aan alle mogelijke interne plus externe leeractiviteiten voor uitvoerende medewerkers? Op basis van de cijfers in Nederland over het gemiddeld bestede aantal werkdagen resp. het gemiddelde percentage van de bruto loonsom per jaar onderscheiden we daarbij drie categorieën. Namelijk minder of meer dan twee werkdagen per jaar en/of 2 procent van de bruto loonsom, dan wel ten minste vier werkdagen per jaar en/of minstens 3 procent van de bruto loonsom.

De derde indicator betreft de 'richting' van de leeractiviteiten: zijn deze gericht op verbetering van de kwaliteit van het werk of het werkproces, op vakkenis bijhouden, vakmatige ontwikkeling of verbreding? Zijn ze gericht op commercie, verkopen e.d.? Op hoogwaardige individuele professionele ontwikkeling en groei, op persoonlijke toegevoegde waarde? Wordt systematisch kennis gedeeld?

Als vierde scoren we op de mogelijkheden om intern door te groeien: hoe groot zijn die, wordt daar systematisch aan gewerkt, en zo ja: hoe en op basis waarvan verloopt dat?

Richting van beoordelen en belonen

Op één na alle bedrijven hebben een systeem van functioneringsgesprekken en/of beoordelingsgesprekken. De systemen verschillen onderling sterk, en het ene bedrijf doet het duidelijk meer 'volgens het boekje' dan het andere. Alle ondernemers beoordelen medewerkers ook doorlopend bij andere gelegenheden. Waar nodig grijpen ze meteen in, zeker als ze iets horen van klanten.

Als eerste onderscheiden we de *richting* van de beoordeling naar eenzijdigheid dan wel tweezijdigheid, en naar wat er wordt beoordeeld. Dat levert een grote verscheidenheid aan antwoorden op, die we opnieuw prima kunnen classificeren als mechanistisch (bijvoorbeeld efficiency, snelheid van werken, kosten), coöperatief (kwaliteit van werkzaamheden, collegialiteit, vakkenis en kunde), marktgericht (verkopen, opbrengsten, omzet, marge) of adhocratisch (professionele kwaliteiten, probleemoplossend vermogen, teamrollen).

Voor de *hoogte* van de scores op de beoordelingspraktijk is bepalend hoe sterk de beoordeling directe, merkbare consequenties heeft voor medewerkers: hoe sterk stuurt de directeur/eigenaar in de gewenste richting? Bij 13 van de 20 bedrijven is dat het geval, daar is bijvoorbeeld de individuele gratificatie erop gebaseerd, komen er bij een goede beoordeling enkele procenten bovenop het schaalsalaris, of is de directeur bij een goede beoordeling 'een stuk positiever' over gereedschap of auto van de zaak.

Zeven van de twintig onderzochte bedrijven zijn gebonden aan een cao. Zes bedrijven hebben een eigen beloningssysteem dat wel min of meer van een cao is afgeleid, zeven hebben een specifiek bedrijfseigen beloningssysteem. Alle onderzochte bedrijven hebben minimaal een zeker onderbouwd systeem, waarin diverse functies en functieniveaus worden onderscheiden en aan salaris gekoppeld. Soms is dat zeer gedetailleerd en star (vaak samenhangend met een cao), soms tamelijk open en flexibel, soms ook vrij rudimentair. Maar zelfs de eigenaar met het meest simpele en informele systeem benadrukt: 'het is een eerlijk systeem dat ik voor iedereen kan verantwoorden'.

De richting van de beloningspraktijk leiden we af van de manier waarop wordt beloond en de criteria die daarbij een rol spelen: hoe ziet het salarissysteem eruit, bevat het vaste stappen en treden of is het anders; hoe sterk wordt de beloning bepaald door functiezwarte, dienstjaren, bekwaamheden, individuele en/of teamresultaten; welke rol spelen secundaire arbeidsvoorwaarden; zijn er eventuele andere manieren om medewerkers te waarderen, bijvoorbeeld in de vorm van privégebruik van de heftruck, een kistje wijn, een buitenlandse conferentie?

De hoogte van de score wordt bepaald door de duidelijkheid waarmee de DGA in de beoogde richting beloont. Bedrijven die uitsluitend een star beloningssysteem hanteren op basis van functieniveaus, met vaste treden en schaaldoorgroei per dienstjaar, kunnen we niet of nauwelijks karakteriseren naar de richting van de beloningspraktijk. Als de DGA evenmin langs een andere weg duidelijke en concrete waardering laat blijken, dan is de score niet groter dan enigermate mechanistisch (betaald naar functie) plus enigermate coöperatief (meer ervaring is meer kunde is meer betaald); de beloningspraktijk heeft dan geen duidelijke richting. Dat is bij zes bedrijven het geval.

Van de veertien ondernemers die op de beoordelings- en beloningspraktijk duidelijk scoren, classificeren we de helft als middelmatig coöperatief.

Resultaten

Hieronder presenteren we de resultaten per gemeten onderdeel van de HR-configuratie. We doen dat om te beginnen op het niveau van de DGA. Eerst zetten we de uitkomsten voor wat betreft de fundamentele keuzes en de HR-intenties op een rij. Dan beantwoorden we de centrale vraag: hoe consistent is het HRM zoals we dat in deze twintig bedrijven hebben geanalyseerd? Tot slot gaan we kort in op de personeelsuitkomsten; die hebben we slechts mondjesmaat gebruikt omdat we die niet volledig vertrouwen.

Fundamentele keuzes ondernemers

Alle twintig ondernemers voelen zich dermate aangesproken door zinsneden als 'dit bedrijf heeft een zeer persoonlijk karakter' en 'het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit loyaliteit en onderling vertrouwen', dat alle fundamentele keuzes minimaal enigermate (twee van de vijf punten) overeenkomen met het coöperatieve type, maar doorgaans sterker. Twee scores enigermate coöperatief, acht doen dat middelmatig, vijf grotendeels, en vijf zelfs (nagenoeg) geheel.

Dit gezegd hebbend, constateren we vervolgens wel duidelijke onderlinge verschillen.

Tabel 2 geeft een overzicht van de diversiteit aan types die we hebben gevonden, van ideaaltypisch coöperatief tot adhocratische, marktgerichte en mechanistische hybriden.

Zelfs bij vergelijkbare bedrijven als de twee architectenbureaus maken de ondernemers verschillende fundamentele keuzes: de een is duidelijk meer mechanistisch gericht en de ander duidelijk meer adhocratisch. Iets dergelijks constateren we bij de drie ICT-bedrijven:

de eerste is duidelijk adhocratisch, de tweede duidelijk coöperatief, bij de derde zijn de scores sterk gespreid. Als verwacht vinden we bij de verschillende DGA's dus hoofdzakelijk hybride keuzes, maar wel heel duidelijke en onderling verschillende.

Profiel	Fundamentele keuzes ondernemers	HR intenties ondernemers (kwaliteitsgericht)
Ideaaltypisch coöperatief	4	---
Overwegend dan wel middelmatig coöperatief	3	7
Hybride coöperatief - adhocratisch (soms overwegend coöperatief, soms overwegend adhocratisch, soms in evenwicht)	8	7
Ideaaltypisch adhocratisch	---	1
Hybride marktgericht - adhocratisch (beide middelmatig)	1	---
Overwegend marktgericht	---	1
Hybride marktgericht - coöperatief (beide middelmatig)	1	1
Middelmatig mechanistisch	---	2
Hybride mechanistisch - coöperatief (beide middelmatig)	2	---
Hybride mechanistisch - marktgericht (beide middelmatig)	1	1

We scoorden steeds naar de mate van overeenkomst met ieder van de vier ideaaltypen, op een schaal van 1 tot 5. Het profiel van een bedrijf bestaat uit de minimaal middelmatige overeenkomsten met een of meer ideaaltypen, dat wil zeggen alle scores van 3 (middelmatig) en/of 4 (overwegend) of 5 (nagenoeg) ideaaltypisch.

Tabel 2. Profiel van de fundamentele keuzes en HR-intenties van de 20 ondernemers.

HR-intenties ondernemers

De antwoorden van de ondernemers op negen items over de door hen gewenste kwaliteiten en gewenst rolgedrag bij medewerkers alsmede over de aard van de relatie tussen medewerkers en bedrijf (p-o fit), hebben we gescoord naar de mate van overeenkomst met ieder van de vier ideaaltypen. De HR-intenties van één ondernemer scoren ideaaltypisch adhocistisch, coöperatieve intenties zijn afwezig. Een andere ondernemer is sterk marktgericht (vier van de vijf punten voor dit type). De overige achttien hebben HR-intenties die minimaal middelmatig (drie punten) overeenkomen met coöperatieve type.

Een nauwkeuriger analyse van de antwoorden wijst uit dat de 'coöperatieve HR-intenties', die we aanvankelijk als één type hebben gescoord, feitelijk een combinatie van twee verschillende factoren zijn.

Enerzijds gaat het om intenties die te maken hebben met 'familiegevoel': betrokkenheid, saamhorigheid, loyaliteit, sfeer, je thuis voelen, zorg voor de mensen. We zien hier hetzelfde patroon als bij de fundamentele keuzes: bij vrijwel alle organisaties is dit wel enigermate te vinden. Anderzijds staan 'coöperatieve HR-intenties' voor 'kwaliteit', passend bij een kwaliteitsstrategie en een kwaliteitsorganisatie: vakmanschap, breed inzetbaar, nauwkeurig en gedegen, samenwerken met collega's, jezelf ontwikkelen, leuk werk, afwisseling. Die vinden we ook duidelijk: vijf ondernemers scoren overwegend op dit 'kwaliteits'aspect (vier punten), waarvan drie in combinatie met adhocistische intenties.

Het gaat hier dus feitelijk om een 'coderingsfout'. Als we het 'familiegevoel' als niet discriminerend kenmerk van vrijwel alle bedrijven buiten beschouwing laten, dan houden we de kwaliteitsaspecten over en ontstaat het beeld zoals we dat in tabel 2 zien. Opvallend is met name de verandering in het profiel van de productiebedrijven, waarvan de DGA's nu middelmatige mechanistische HR-intenties scoren.

Hoe consistent is HRM in de praktijk van deze twintig kleine bedrijven?

Zoals gezegd, concentreren we ons in dit onderzoek op een verantwoorde manier om de diverse vormen van uitlijning zinvol te kunnen bepalen. We hebben duidelijk gemaakt hoe we de diverse HR-variabelen in kaart hebben gebracht. Vervolgens konden we ieder van de deelnemende bedrijven analyseren naar de mate van verticale en horizontale HRM-uitlijning. Onderstaand geven we daarvan een overzicht.

Om te beginnen kijken we naar de verticale uitlijning, ofwel de samenhang tussen de fundamentele keuzes en de HR-intenties. Bij elf bedrijven kwalificeren we deze samenhang als sterk (het profiel blijft hetzelfde),

De meeste DGA's kunnen hun fundamentele keus consistent vertalen in de verwachte medewerkers-kwaliteiten en -gedrag

en bij vijf als redelijk (daar verschuift het profiel iets, bijvoorbeeld van middelmatig marktgericht + coöperatief naar overwegend marktgericht). De meeste DGA's zijn dus in staat zijn hun fundamentele keus redelijk consistent te 'vertalen' in wat zij van hun medewerkers verwachten rond kwaliteiten en gedrag.

Bij vier bedrijven vonden we een zwakke verticale uitlijning. Het blijkt dan te gaan om bedrijven waar recentelijk veranderingen in strategie of omgeving plaatsvonden, waar de HR-intenties (nog) niet op zijn aangepast.

Een illustratief voorbeeld is ICT-bedrijf 12. Deze ondernemer heeft van origine een overwegend adhocratische fundamentele keuze die nog wel enigszins in zijn personeelsintenties te vinden is, maar hij heeft besloten om te diversifiëren. Het gevolg is dat zijn fundamentele keuze onder druk komt te staan en hij is aan het bijstellen. Dat leidt tot een merkwaardige en sterke spreiding, waardoor de verticale afstemming zwak geworden is. Andere voorbeelden zijn een architectenbureau dat ten tijde van ons onderzoek net een ingrijpende reorganisatie achter de rug had, en het bedrijf dat na een faillissement is doorgestart.

Voor de horizontale uitlijning gaat het hier om twee samenhangen: de mate waarin de richting van HR-praktijken in lijn ligt met HR-intenties, en de mate waarin HR-praktijken in dezelfde richting wijzen. De mate waarin medewerkers de richting van de HR-praktijken herkennen (de implementatiedimensie), moeten we in dit onderzoek nog buiten beschouwing laten, omdat onze meting van de personeelsuitkomsten niet betrouwbaar is.

We vinden acht bedrijven met een sterke horizontale uitlijning; dit zijn ook de bedrijven met een duidelijk gerichte beoordelings- en beloningspraktijk. Bij vijf bedrijven is één van de vier praktijken niet hetzelfde gericht als de andere, vier keer gaat het om het beoordelings- en beloningssysteem. De twee distributiebedrijven hebben intern diverse werksystemen (in de verkoop, klantenservice en magazijn/distributie) maar overkoepelend duidelijk coöperatief gerichte HR-intenties, die overwegend in de drie andere HR-praktijken terug te vinden zijn.

Vijf bedrijven hebben een zwakke horizontale uitlijning: twee van de vier praktijken zijn niet met elkaar in lijn. Bij twee van deze bedrijven is ook het type werksysteem niet in lijn met de HR-intenties.

We presenteren tot slot enkele zeer goede en zwakke voorbeelden ter illustratie.

Zeer goed:

Het HRM van bedrijf 5 in hardware- en software consultancy is nagenoeg ideaaltypisch coöperatief kwaliteitsgericht uitgelijnd. De HR-intenties van de ondernemer zijn overwegend gericht op vakmanschap, een brede inzet en onderlinge samenwerking van medewerkers die zich willen

blijven ontwikkelen. Dat ligt mooi in lijn met zijn coöperatieve fundamentele keuzes. Het werksysteem en de andere personeelspraktijken liggen ook prima in lijn met zijn intenties; zo dient iedere medewerker minimaal elf dagen per jaar te besteden aan cursussen om vakmatig bij te blijven, kunnen medewerkers doorgroeien als ze zich sterker ontwikkelen of breder inzetbaar worden, en is de beloning daar ook deels op gebaseerd.

Bedrijf 6, het adviesbureau dat systeemoplossingen biedt voor verkeers- en vervoersproblemen, is duidelijk van het ad hoc type. Bedrijf 13, dat ingenieurs detachert, is een hybride van overwegend marktgericht en middelmatig coöperatief HRM. We laten ze zien omdat het twee duidelijk verschillende typen zijn, dat zijn de twee ondernemers ook, maar ieder van de twee heeft een HRM dat redelijk goed in lijn ligt met zijn fundamentele keuzes, en waarmee hij consistent en consequent zijn eigen HR-intenties realiseert. Zo selecteert de ene ondernemer scherp op commerciële en competitieve kwaliteiten, terwijl de ander niets moet hebben van 'mensen die flauwekul projectjes willen doen omdat daar makkelijk geld mee te verdienen valt'. De een belooft met bonussen en leaseauto's terwijl de ander allergisch is 'voor mensen die om een dure leasebak komen zeuren omdat ze daar status aan denken te ontleneren', in plaats daarvan belooft hij prima prestaties met 'een mooie buitenlandse studiereis'.

Zwak:

Transportbedrijf 8 hebben we geselecteerd omdat die ondernemer een coöperatieve fundamentele keuze laat zien en sterk coöperatieve HR-intenties heeft. Die blijken echter voor een groot deel te bestaan uit aspecten als loyaliteit, hart voor de zaak, trots zijn op het bedrijf, een prettige werksfeer, goed voor de mensen zorgen e.d. Dat noemden we eerder de 'familiefactor', die bestaat uit aspecten die eigen zijn aan alle kleine bedrijven.

Maar zijn HR-praktijken zijn duidelijk mechanistisch gericht. In het werksysteem is 'de planning de ziel van het bedrijf', chauffeurs mogen er alleen van afwijken als de planningsafdeling akkoord gaat, ze mogen geen afspraken maken met klanten, zijn sterk gebonden aan regels en hebben een vaste set aan taken die precies zijn vastgelegd.

Alleen voor het werk strikt noodzakelijke opleidingen mogen worden gevolgd, doorgroeimogelijkheden zijn er niet. Bij de beloning spelen brandstofverbruik en schades een belangrijke rol, desnoods moeten chauffeurs uit eigen zak daarvoor een vergoeding betalen.

Bij het hierboven genoemde ICT-bedrijf 12 gaat het ook in de horizontale uitlijning fout. Zo is de praktijk van opleiding & ontwikkeling niet meer in lijn, en vooral de over drie richtingen gespreide beoordelings- en beloningspraktijk vormt een bron van onrust onder de medewerkers.

Personeelsuitkomsten

In totaal interviewden we in de 20 bedrijven 37 medewerkers; daarvan werkten er 28 in het primaire proces, de anderen waren indirecten en leidinggevend. Dat is geen reële afspiegeling van alle medewerkers in die bedrijven, ook al omdat ze vooraf door de ondernemer werden geselecteerd. Toch geven we kort de meest opvallende bevindingen weer uit deze interviews.

Bij de bedrijven met een zwakke horizontale uitlijning treffen we inderdaad minder gemotiveerde medewerkers aan. We noemden al bedrijf 12, maar dat geldt ook voor een ander bedrijf waar zowel de opleidings- en ontwikkelingspraktijk als de beoordeling en beloning ongericht zijn. En soms herkennen medewerkers de personeelsintenties nauwelijks, zoals in bedrijf 17 het geval is. Opvallend, maar we kunnen daar natuurlijk nog geen verantwoorde conclusies uit kunnen trekken.

Verder scoorden de medewerkers in overgrote mate ongeveer hetzelfde op de vier HR-praktijken als hun DGA. We bevroegen de medewerkers ook op de HR-intenties van hun directeur. De scores van de ondernemers en hun medewerkers blijken evenmin opmerkelijke verschillen te vertonen. De overgrote meerderheid van de medewerkers uit de steekproef geeft aan dat ze zich gesteund en gestimuleerd voelt in het realiseren van het gewenste rolgedrag. De meesten werken graag voor hun bedrijf. Bij de kwalitatief coöperatieve, marktgerichte en adhocratisch gerichte bedrijven heeft dat niet alleen te maken met de directe samenwerking en sfeer in het bedrijf, maar ook met de verantwoordelijkheden en ontwikkelingsmogelijkheden.

Het natuurlijk verloop bedraagt bij vrijwel alle bedrijven één à twee medewerkers per jaar; uitzonderingen zijn het oliebedrijf (een kleine 8 procent) en het bedrijf dat printplaten produceert (productiepersoneel ca. 30 procent). Het ziekteverzuim is overal hooguit 2 procent.

Discussie

We hebben laten zien, hoe we 'best fits' in 20 kleine bedrijven hebben onderzocht. We kozen voor een configurationele aanpak, waarbij de vraag was: hoe consistent is HRM in de praktijk van kleine bedrijven? Vanuit de concurrerende waarden- en gedragstheorie bouwden we een HR-configuratiematrix op, die in dit soort onderzoek voorwaardelijk is voor zinvolle vergelijking van de resultaten. Daarin werden fundamentele keuzes van de DGA, zijn HR-intenties en de naar verwachting daarmee samenhangende HR-praktijken als ideaaltypische configuraties neergezet. Om de mate van consistentie te kunnen bepalen, moesten we zelf een methode vinden om de richting van de HR-variabelen in kaart te brengen en de onderlinge samenhangen te meten.

Veel kleine ondernemers vinden het psychologische contract met hun medewerkers cruciaal

Alle onderzochte ondernemers blijken in hun fundamentele keuzes veel aandacht te hebben voor 'familiewaarden': ze realiseren zich allemaal het belang van onderlinge samenwerking en goede relaties met medewerkers. Ook onderzoek van Nadin & Cassell (2007) laat zien dat veel kleine ondernemers het psychologische contract met hun medewerkers cruciaal vinden voor het runnen van hun bedrijf. In ruil voor flexibiliteit,

loyaliteit en betrokkenheid van werknemers koesteren ze de onderlinge relaties en bieden ze persoonlijke aandacht en ondersteuning. Dat vormt ook een tegenwicht voor de betere materiële arbeidsvoorwaarden van grotere bedrijven. Koch & De Kok (1999) ontdekten dat een goed werkklimaat vaak één van de belangrijkste langetermijndoelen van deze ondernemers is.

Daarna konden wij ze echter allemaal zinvol indelen ten opzichte van de vier onderscheiden typen op de theoretisch veronderstelde dimensies. De sterke invloed van de genoemde 'familiefactor' op het door ons onderscheiden coöperatieve type is overigens wel aanleiding om in vervolgonderzoek zowel de verwerking van de OCAI-uitkomsten als de meting van de HR-intenties zodanig aan te passen, dat het coöperatieve archetype eenduidiger voor 'kwaliteit' komt te staan.

De manier waarop wij patronen in HRM onderzochten, lijkt hout te snijden. We konden ieder van de deelnemende bedrijven analyseren naar de mate van verticale en horizontale HRM-uitlijning. Een zwakke verticale uitlijning vonden we bij bedrijven in transitie, hetgeen overeenkomt met wat Baron & Hannan (2002) in hun studie onder ICT-bedrijven in Silicon Valley constateren. Ook bij de andere vormen van uitlijning vonden we duidelijk aantoonbare verschillen in de mate van consistentie van het HRM in de onderzochte bedrijven.

Praktische implicaties

De laatste jaren is er veel onderzoek gedaan naar het gebruik van een 'prestatieverhogend HR-systeem' in het MKB; het gaat dan om HR-praktijken die zijn ontleend aan grote bedrijven (Way, 2002; Sels e.a., 2006; De Kok & Den Hartog, 2006).

De Kok & Telussa (2006) ontdekten dat de daarin onderzochte praktijk van 'teamwerk' niet door DGA's van kleine bedrijven wordt herkend ('wij zijn hier toch een team?'). Taakroulatie komt in driekwart van deze bedrijven niet voor; die past in een complexe werkomgeving met smalle vaststaande taken. De door ons onderzochte ondernemers selecteren op hun eigen manier wel degelijk selectief. Storey & Westhead (1999) constateren dat meer gebruik van formele trainingen niet aantoonbaar samenhangt met betere prestaties in deze bedrijven. En minimaal marktconform belonen blijkt minder van invloed waar medewerkers

heel persoonlijk ook op andere en immateriële manieren worden gewaardeerd, en waar relationele factoren minstens zo belangrijk zijn voor de betrokkenheid en inzet van medewerkers.

We kunnen dan ook de nodige vraagtekens zetten bij onderzoek waarin deze ondernemers simpelweg worden bevraagd op de mate waarin ze formele HR-instrumenten, systemen en procedures uit grotere bedrijven gebruiken.

Harney & Dundon (2006) zijn nagegaan hoe HRM in kleine bedrijven echt werkt vanuit een opensysteemperspectief. In zes case studies in Ierland constateren ze hoe doordacht pragmatisch alle onderzochte ondernemers de specifieke situatie die eigen is aan hun kleine bedrijf, benutten in hun HRM. Door het onderzoek op de maat te snijden van deze groep bedrijven en samenhangen in hun HRM te leren kennen vanuit intenties gericht op gedrag, komen wij tot dezelfde bevinding. Hun HRM blijkt niet zozeer ad hoc, grauw ('bleak house') of prachtig ('small is beautiful') te zijn, maar eerder vaak verrassend goed afgestemd op de bedrijfseigen context.

Dat heeft de nodige implicaties voor de advisering van deze bedrijven, die doorgaans sterk is gebaseerd op de vermeende profijtelijkheid van standaard HR-instrumenten.

Het door ons ontwikkelde instrument blijkt zeer bruikbaar om HRM in deze ondernemingen zinvol te analyseren. Het heeft ruim voldoende discriminerend vermogen en levert duidelijk inzicht op in verschillende samenhangende configuraties. Zoals te verwachten was blijken idealtypische bedrijven weinig voor te komen en vinden we overwegend hybriden, die echter met het ontwikkelde instrument prima te plaatsen zijn ten opzichte van de vier archetypen die werden onderscheiden.

Na afloop bespraken we de uitkomsten met de ondernemers en met andere insiders die de bedrijven goed kenden. Onze analyses werden zeer goed herkend en als relevant ervaren. Ze bleken duidelijk de sterke en zwakke kanten van HRM in ieder bedrijf bloot te leggen, en vormden dan ook een prima basis voor gerichte en praktisch bruikbare adviezen.

Omdat de studie is gebruikt voor het maken van (een deel van) het instrument, is nog wel grote voorzichtigheid geboden. Weliswaar is indelen en beoordelen mogelijk, maar daarmee staat de betrouwbaarheid van het instrument nog geenszins vast. Daarvoor zullen we het op grotere schaal en ook bij andere dan dienstverlenende bedrijven moeten toepassen en wellicht nog moeten aanscherpen.

Kanttekeningen

Ten slotte moeten we nog een tweetal kanttekeningen plaatsen bij onze bevindingen. De eerste is dat het bedrijven minimaal enkele uren kostte om aan het onderzoek mee te doen, zodat we mogen aannemen dat

de steekproef nogal selectief was en bestond uit ondernemers die een zeker belang aan hun HRM hechten. Als we ergens kwalitatief goed en effectief HRM hadden kunnen vinden, dan was het bij de onderzochte bedrijven. We zijn erin geslaagd dat te vinden en het te meten. Het is natuurlijk wel de vraag hoe generaliseerbaar onze bevindingen zijn, daar is nog veel meer onderzoek voor nodig.

De tweede kanttekening is dat de interviews met de medewerkers in dit onderzoek te weinig discriminerende uitkomsten opleverden. De vragen die in deze studie voor de medewerkers het meest relevant bleken, nemen we in vervolgonderzoek op in een schriftelijke vragenlijst, die ook meer onderscheidende items bevat zoals de verloopgeneigdheid en de mate van betrokkenheid. Het invullen kost weinig tijd, zodat een groot deel van de medewerkers in het primaire proces die vragenlijst kan invullen. Op deze manier verwachten we de mate van HRM-consistentie te kunnen relateren aan onze effectiviteitscriteria.

SUMMARY

How about HRM in small sizes? 'Best fits' explored in small enterprises

This article presents an evaluation of HRM consistency in 20 privately owned independent small Dutch firms, using a configurational approach. It turned out to be more fruitful to look for patterns in small firm's HRM rather than focusing on the amount of 'best large firm's practices' in use. From a theoretical point of view HRM in small firms doesn't differ fundamentally from HRM in large firms, but it is practiced differently since small firms differ from larger ones.

Using competing values and role behavioural theory we draw four archetypical configurations, combining owner/ manager's fundamental choices, HR-intentions and HR-practices. All 20 entrepreneurs were concerned in creating and maintaining a pleasant working climate and good employment relations. But on top of that, they all can be placed distinctively by rating their degree of correspondence to the characteristics in the archetypical framework. Significant differences are shown between stronger and weaker alignments and HRM consistency. The analyses resulted in individual HRM profiles that revealed their strong and weak aspects and were clearly recognized by all owner/ managers. In practice HRM doesn't appear to be as ad hoc, bleak or beautiful as generally suggested. Since all 20 owner/ managers were regarding their specific small firm's context in practising HRM, it can be best characterised as deliberately pragmatic.

Literatuur

- Baron, J.N. & M.L. Hannan (2002). 'Organizational blueprints for success in high-tech start-ups', *California Management review*, 44, nr 3, 8-36.
- Beer, M., B. Spector, P. Lawrence, D. Quinn Mills & R. Walton (1984). *Human Resource Management, a general manager's perspective*, New York: Free Press.
- Blau, P.M. (1970). 'A formal theory of differentiation in organizations', *American Sociological Review*, 35 (2), 201-218.
- Boon, C. (2008). 'HRM en fit: hoe meer 'fit' met de organisatie, hoe beter?', *Tijdschrift voor HRM*, 4 (winter), 29- 45.
- Boxall, P. & J. Purcell (2008). *Strategy and Human Resource Management*, 2nd ed., Palgrave Macmillan.
- Bowen, D. & C. Ostrow (2004). 'Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the "strength" of the HRM system', *Academy of Management Review*, 29:2, pp. 203-221.
- Cardon, M.S. & C.E. Stevens (2004). 'Managing human resources in small organizations: What do we know?', *Human Resource Management Review*, nr 14, 295-325.
- Cameron, K.S. & R.E. Quinn (1999). *Diagnosing and designing organisational culture*, Addison Wesley.
- Carrol, M., M. Marchington, J. Earnshaw & S. Taylor (1999). 'Recruitment in small firms; processes, methods and problems', *Employee Relations* 21 (3), 236-250.
- Chatman, J.A. (1989). 'Improving interactional organizational research: a model of person-organization fit', *Academy of Management Review*, vol.14, nr 3, 333-349.
- De Kok, J.P.M., L.M. Uhlener & A.R. Thurik (2003). 'Human Resource Management within small and medium-sized enterprises: facts and explanations', *ERIM Report Series ERS 2003-015*, Rotterdam, Erasmus University.
- De Kok, J.P.M. , J. Telussa & F. Westhof (2006). 'Bedrijfsopleidingen geen weggegooid geld: het hoe en waarom van bedrijfsopleidingen in het MKB', *EIM report 200602*, Zoetermeer, maart.
- De Kok, J.P.M. & J. Telussa (2006). 'De winstpotentie van personeelsbeleid in het MKB', *EIM report M200616*, Zoetermeer, december.
- De Kok, J.P.M. & D. den Hartog (2006). 'Is human resource management profitable for small firms?' *EIM Scales report H200621*, Zoetermeer, december.
- Delery, J.E. & D.H. Doty (1996). 'Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency and configurational performance predictors', *The Academy of Management Journal*, Vol. 34 (4): 802-835.
- Gratton, L. & C. Truss (2003), 'The three-dimensional people strategy: putting human resources policies into action', *The Academy of Management Executive*, Vol. 17 (3): 74-86.
- Harney, B. & T. Dundon (2006). 'Capturing complexity: developing an integrated approach to analysing HRM in SMEs', *Human resource management journal*, vol. 16, nr 1, 48-73.
- Heneman, H.G. & R.A. Berkeley (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 1990's', *Journal of Small Business Management* 28 (3).
- Koch, Ch. & J.P.M. de Kok (1999). 'A human resource based theory of the small firm', *Research Report 9906/E, EIM Zoetermeer*, oktober.
- Koch, Ch. & E. van Straten (1997). 'Personeelsbeleid in enkele MKB-bedrijven, een inventarisatie', *Strategische Verkenning*, EIM, Zoetermeer, december.
- Kotey, B. & G.G. Meredith (1997). 'Relationships among Owner/ manager Personal Values, Business Strategies and Enterprise Behaviour', *Journal of Small business Management* 35 (2), pp. 37-64.
- Kotey, B. & P. Slade (2005). 'Formal Human Resource Management Practices in Small Growing Firms', *Journal of Small Business Management* 43 (1), 16-40.
- Kristof, A.L. (1996). 'Person-organization fit: an integrative review of its conceptualizations, measurement and implications', *Personnel psychology*, 49, 1-49.
- 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*, vol. 48, 2 (jan.), 197-221.
- Meyer, A.D., A.S. Tsui & C.R. Hinings, 'Configurational approaches to organizational analysis', *Academy of Management Journal*, vol. 36, no. 6, 1175-1195.
- Mintzberg, H. (1983). *Structure in fives: designing effective organizations*, New York, Prentice Hall.
- Nadin, S. & C. Cassel (2007). 'New deal for Old? Exploring the psychological contract in a small firm environment', *International Small Business Journal*, 25 (4), 417-440.
- Porter, M.E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*, New York: The Free Press.
- Quinn, R.E. & J. Rohrbaugh (1983). 'A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis', *Management Science*, vol. 29, nr 3, 363-377.
- Schoemaker, M.J.R. (1998), *Organiseren van werk en contractrelaties*, Deventer: Kluwer / NVP.
- Schuler, R.S. & S.E. Jackson (1987). 'Linking competitive strategies with human resource management practices', *The Academy of Management Executive*, Vol. 1 (3): 207-219.
- 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), 319-342.
- Storey, D.J. & P. Westhead (1997). 'Management training in small firms: a case of market failure?' *Human resource management Journal*, vol. 7, no. 2, 61-71.
- Way, S. (2002). 'High performance work systems and intermediate indicators of firm performance within the US small business sector', *Journal of Management*, 28 (6), 765-785.
- Wilkinson, A. (1999). 'Employment relations in SMEs', *Employee Relations*, vol. 21, nr. 3, 206-217.
- Winnubst, M. & J. De Kok (2008). 'HRM in het MKB: schaafeffecten in HRM-praktijk en -opbrengst', *Tijdschrift voor HRM*, 4, winter, 5-25.
- Wood, S. (1999). 'Human Resource Management and Performance', *International Journal of Management Reviews*, 1, 4, 203-225.

Bijlage

Overzicht van de 20 onderzochte kleine bedrijven:

Nr.	Type bedrijf	Aantal mws	Leeftijd	HRMer	Rechts-vorm	CAO
1	Architectenbureau	23	6	N	MS	J
2	Opleidingen in transport & logistiek	33	15	N	BV	N
3	Distibutie van kant-en-klare maaltijden	26	4,5	N	BV	N
4	Squash en fitness centrum	40	6	N	BV	J
5	Hardware and software consultancy	21	8	N	BV	N
6	Systeemoplossingen voor verkeer & vervoer	18	8	N	BV	N
7	Drukkerij *)	21	104	N	BV	J
8	Transport van revalidatie producten	47	19	N	VOF	J
9	Bank annex makelaardij	19	15	N	BV	N
10	Accountancy en financiële advisering	16	12	N	BV	N
11	Distributie van interactieve entertainment software	20	15	N	BV	N
12	ICT oplossingen	15	15	N	BV	N
13	Detachering van ingenieurs	26	10	N	BV	N
14	Oliehandel, benzinestations	55	25	N	BV	J
15	Creatieve communicatiediensten	15	5	N	BV	N
16	Werktuigkundig ingenieurs/ ontwerp bureau	22	13	N	BV	N
17	Productie van elektronische printplaten *)	50	2,5 **)	J	BV	J
18	Technisch installatiebedrijf	28	72	N	BV	J
19	Adviesbureau voor risicomangement	25	5	N	BV	N
20	Architectenbureau	37	37	N	BV	N

J = ja, N = nee

*) De bedrijven 7 en 17 hebben een meer productie(achtig) karakter, de overige zijn dienstverlenend.

**) Bedrijf 18 bestaat al veel langer; de 2,5 jaar heeft betrekking heeft op de jaren vanaf de doorstart na een faillissement.