



KATHOLIEKE  
UNIVERSITEIT  
LEUVEN

## Cahier 4 ► Opleiding en ontwikkeling in KMO's

Luc Sels, Jeroen Delmotte, Miet Lamberts  
& Geert Van Hootegem

Een onderzoek in opdracht van de Vlaamse minister  
bevoegd voor Wetenschap en Technologie,  
in het kader van het VIONA-onderzoeksprogramma



Hoger instituut  
voor de arbeid

CIP Koninklijke Bibliotheek Albert I

Sels, Luc

Cahier 4 ► Opleiding en ontwikkeling in KMO's / Luc Sels, Jeroen Delmotte, Miet Lamberts & Geert Van Hootegem. Personeelsbeleid in KMO's: een onderzoek naar de kenmerken van een effectief KMO-personeelsbeleid. - Leuven: Katholieke Universiteit Leuven. Hoger instituut voor de arbeid / Departement TEW. Onderzoeksgroep Personeel en Organisatie/ Departement Sociologie. Vakgroep Arbeids- en Organisationsociologie, 2002, 120 p.

ISBN 90-5550-301-0.  
D/2002/4718/6.

Copyright (2002) Hoger instituut voor de arbeid (K.U.Leuven)  
E. Van Evenstraat 2E, 3000 Leuven

Departement TEW (K.U.Leuven)  
Onderzoeksgroep Personeel en Organisatie  
Naamsestraat 69, 3000 Leuven

Departement Sociologie (K.U.Leuven)  
Vakgroep Arbeids- en Organisationsociologie  
E. Van Evenstraat 2B, 3000 Leuven

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotocopie, microfilm of op welke andere wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

No part of this book may be reproduced in any form, by mimeograph, film or any other means, without permission in writing from the publisher.

---

# INHOUD

<b>Situering</b>	<b>1</b>
<hr/>	
1. Onderzoeksvragen	2
2. Methodologie	3
3. Plaats van dit cahier in het geheel van het onderzoek	3
<b>Hoofdstuk 1 / Inleiding</b>	<b>5</b>
<hr/>	
<b>Hoofdstuk 2 / Vooroordelen</b>	<b>7</b>
<hr/>	
<b>Hoofdstuk 3 / De opleidingsinspanning van KMO's</b>	<b>11</b>
<hr/>	
1. Opleidende KMO's	11
2. Wat is opleiding?	12
3. Overschatting	13
4. Sociale balans uit evenwicht?	15
5. Waarom niet opleiden?	19
<b>Hoofdstuk 4 / De kans dat men investeert in opleiding</b>	<b>21</b>
<hr/>	
1. Controlevariabelen	23
2. De eigendoms- en managementstructuur	27
3. De kip en het ei: bedrijfsprestaties en opleiding	32
4. De samenstelling van het personeelsbestand	41
5. Instroom en opleiding, make and/or buy	43
6. Uitstroom en opleiding	48

---

<b>Hoofdstuk 5 / Werkend leren, lerend werken</b>	<b>51</b>
1. Arbeid in KMO's getypeerd	53
2. Regelvereisten en regelcapaciteit	55
3. Actief werk en de trade-off met opleiding	57
4. Tussenstand	61
<b>Hoofdstuk 6 / Opleiding op de werkplek</b>	<b>65</b>
<b>Hoofdstuk 7 / Algemene vaardigheden</b>	<b>69</b>
1. De beperkte aandacht voor algemene vaardigheden	70
2. Verloop en algemene kwalificaties	71
<b>Hoofdstuk 8 / Wie neemt deel aan opleiding?</b>	<b>73</b>
1. Participatiegraden	73
2. De participatie van uitvoerend personeel	75
<b>Hoofdstuk 9 / De input: kennis en gebruik van stimuli</b>	<b>79</b>
1. Een overzicht van maatregelen	79
2. Kennis van de ondersteuningsmaatregelen	80
3. Gebruik van de ondersteuningsmaatregelen	82
4. Gepland gebruik van de ondersteuningsmaatregelen	85
5. Adopters en adapters: het belang van netwerken	86
<b>Hoofdstuk 10 / Het opleidingsproces in KMO's</b>	<b>89</b>
1. Behoeftedetectie	91
2. Design	93
3. Evaluatie	94
4. Kwaliteit en kwantiteit van de opleidingsinspanning	96
<b>Hoofdstuk 11 / Alles op een rij</b>	<b>103</b>
<b>Bibliografie</b>	<b>113</b>

---

## **SITUERING**

De kleine en middelgrote ondernemingen zijn de laatste jaren een gegeerd studie-object gebleken. KMO's danken die aandacht aan een geleidelijke herwaardering van het kleinschalig ondernemerschap. Het besef dat het succes van een economie niet alleen afhankelijk is van de slagkracht van grote bedrijven, maar evenzeer van de flexibiliteit en dynamiek van KMO's, is intussen behoorlijk stevig verankerd. Het groot economisch belang is overigens eenvoudig af te leiden uit de 'statistische dominantie' van het KMO-fenomeen. Volgens RSZ-gegevens telde ons land in 1998 204 705 inrichtingen met minder dan 100 werknemers. Daar stonden slechts 2 576 'grote' ondernemingen met 100 of meer werknemers tegenover. Hanteren we de kaap van 100 werknemers als criterium, dan kunnen we dus stellen dat zo'n 98,8% van alle inrichtingen KMO's waren.

Deze groeiende aandacht straalt echter niet in gelijke mate op alle domeinen van het KMO-bedrijfsbeheer af. Onderzoek naar personeelsbeleid in of 'op maat van' KMO's is ronduit schaars te noemen. Studies over 'small business management' besteden meer aandacht aan falingspreventie, financiering, marketing en strategische planning dan aan personeelsbeleid.

Onderzoek naar de ontwikkelingen in het personeelsbeleid van KMO's is nochtans van cruciaal belang, ook voor het Vlaams werkgelegenheidsbeleid. Kennis over personeelsmanagement is cruciaal om meerdere redenen. Vooreerst hebben de keuzes op het terrein van het personeelsmanagement verregaande gevolgen voor de kansen van diverse groepen op de arbeidsmarkt - denk in dit verband aan de keuze van wervingskanalen en selectiecriteria, de verdeling van opleidingsinvesteringen, de lengte van de ladders op de interne arbeidsmarkt, enz. Ten tweede dalen de slaagkansen van het werkgelegenheidsbeleid indien het niet aansluit bij de wijze waarop in bedrijven aan het personeelsmanagement gewerkt wordt. Indien het personeelsmanagement in KMO's inderdaad 'anders' is, moet dit zich ook vertalen in een aangepast beleidsinstrumentarium. Ten derde is precies het onderzoek naar de evoluties in het personeelsmanagement - ook in KMO's - één van de manieren om de effectiviteit van het overheidsbeleid te toetsen.

## 1. Onderzoeksvragen

Het mag duidelijk zijn dat er nood is aan data en inzicht omtrent de realisaties van de KMO's op het vlak van personeelsbeleid. Het VIONA-project 'Personeelsbeleid in KMO's: een onderzoek naar de kenmerken van een effectief KMO-personeelsbeleid' verschaft inzicht in deze thematiek. Schematisch voorgesteld beoogde dit onderzoek een antwoord te geven op volgende onderzoeksvragen.

1. *Hoe krijgt het personeelsbeleid vorm in de Vlaamse KMO's?* Hoe worden werving, selectie, opleiding, loopbaanbeleid, taakontwerp, beloning, enz. georganiseerd in de doorsnee KMO? Een afgeleide onderzoeksvraag was of KMO's met verschillende kenmerken (naar leeftijd, grootte, sector, ...) ook verschillen vertonen in de uitbouw, professionalisering en formalisering van het personeelsbeleid.
2. *Maakt de wijze waarop KMO's hun personeelsbeleid vormgeven een verschil in termen van bedrijfsperformantie?* De centrale assumptie was hierbij dat de wijze waarop KMO's hun personeelsbeleid vorm en inhoud geven en hun personeel beheren, beheersen en ontwikkelen een sterke invloed heeft op de realiseerbaarheid van bedrijfsstrategieën en dus ook op de performantie en overlevingskansen.
3. *Maakt de wijze waarop KMO's hun personeelsbeleid vormgeven een verschil in termen van gedragseffecten?* De kwaliteit van personeelsbeleid wordt echter niet enkel en misschien zelfs niet in de eerste plaats gemeten aan zijn effecten op de bedrijfsperformantie. Een relatie die meer voor de hand ligt is deze met het werknemersgedrag. Daarom is ook gezocht naar relaties tussen het type 'KMO-personeelsbeleid' en indicatoren als ziekteverzuim en verloop.
4. *Maakt de wijze waarop KMO's hun personeelsbeleid vorm geven een verschil in termen van arbeidsmarkteffecten?* We onderzochten de relaties tussen 'types KMO-personeelsbeleid' en tewerkstellingsgroei of -afname, het aandeel laaggeschoolden, oudere werknemers, e.d.
5. *In welke mate maken KMO's gebruik van bestaande sturingsinstrumenten op het vlak van personeelsbeleid en/of aan welk instrumentarium bestaat een behoefte bij KMO's?* We gingen na in welke mate KMO's het bestaande beleidsinstrumentarium ter ondersteuning en sturing van het personeelsbeleid kennen en eraan participeren, of ze van oordeel zijn dat dit instrumentarium voldoende op hun maat gesneden is, en op welke domeinen ze behoefte hebben aan extra ondersteuning.

## 2. Methodologie<sup>1</sup>

Het hoofddoel van dit onderzoek bestond erin het personeelsbeleid in KMO's in kaart te brengen. Deze zoektocht naar het personeelsbeleid in KMO's werd doorgevoerd met behulp van een surveyonderzoek. In de vragenlijst kwamen volgende rubrieken aan bod: bedrijfskenmerken, aspecten van personeelsbeleid (werving en selectie, opleiding, loopbaanbeleid en uitstroom), beloning, arbeidsorganisatie, werknemersinvloed, personeel in cijfers en het beleid van de overheid. De selectie van de bedrijven gebeurde op basis van het Belfirst-databestand. Dit bestand bevat gegevens uit de sociale balansen evenals uit de jaarrekeningen. Vooral de jaarrekening bevat interessante informatie over omzet, toegevoegde waarde, cash flow, enz. die gebruikt werd om de relatie tussen HR management en bedrijfspreformantie te onderzoeken.

Gezien het veronderstelde belang van leeftijd en grootte van de organisatie voor de graad van professionalisering en formalisering van het personeelsbeleid, werd geopteerd voor een gestratificeerde toevalssteekproef, met leeftijd en grootte als stratificatievariabelen. Wat de leeftijd betreft, werd een onderscheid gemaakt tussen KMO's met een levensduur van 1-5 jaar, van 6-10 jaar en van 11 jaar en meer. Naar bedrijfsgrootte werden drie strata onderscheiden: 10-19, 20-49 en 50-99 werknemers. Merken we op dat de micro-organisaties (ondernemingen met minder dan 10 werknemers) geweerd werden uit dit onderzoek. Uit elk van de negen cellen van deze stratificatietabel werd een even groot aantal organisaties geselecteerd (in totaal 1 800 bedrijven). Dit steekproefplan liet ons toe om bijvoorbeeld het personeelsbeleid van jonge, kleine organisaties te vergelijken met dat van oude, middelgrote. Uiteindelijk werkten aan deze schriftelijke bevraging 416 (respons 23,1%) Vlaamse KMO's mee uit de secundaire en tertiaire sector.

## 3. Plaats van dit cahier in het geheel van het onderzoek

De structuur die uitgetekend is voor de rapportering, is samengesteld uit verschillende cahiers die elk een specifiek thema behandelen. Over de verschillende cahiers worden de verschillende onderzoeksvragen beantwoord.

- Het eerste cahier '*Wat weten we over KMO's en over personeelsbeleid in KMO's?*' is de basis van het rapport en presenteert het verslag van de literatuurstudie.
- Het tweede cahier '*Waarom en hoe van dit onderzoek*' is gewijd aan de methodologische kenmerken van het onderzoek. De onderzoeksvragen worden aan de hand van het conceptueel model verder belicht waarna de methodologie van de survey aan bod komt. Ook bespreekt men de kenmerken van de onderzoekspopulatie.

---

<sup>1</sup> De methodologie komt uitgebreid aan bod in cahier 2: waarom en hoe van dit onderzoek. De vragenlijst die ontworpen werd voor dit onderzoek is opgenomen in de bijlage van dit cahier.

- De cahiers 3 tot en met 7 formuleren een antwoord op de vraag hoe personeelsbeleid vorm krijgt binnen KMO's? In het derde cahier *'Van werving tot ontslag: het verhaal van personeelsstromen binnen KMO's'* gaan we dieper in op de personeelsstromen binnen KMO's. Na een beschrijving van werving en selectie, gaan we in op het loopbaanbeleid. Ook de uitstroom binnen KMO's komt uitgebreid aan bod.
- Dit cahier 4 *'Opleiding en ontwikkeling in KMO's'* wordt volledig gewijd aan de vorming en competentie-ontwikkeling binnen KMO's.
- Cahier 5 *'Beloning in KMO's'* behandelt de verloning van werknemers binnen KMO's.
- In het cahier 6 *'Werknemersinvloed en participatie in KMO's'* gaan we dieper in op verschillende vormen van participatie binnen KMO's. Naast indirecte participatie wordt uitgebreid aandacht besteed aan directe en financiële participatie.
- Het cahier 7 *'Gebruik van tewerkstellingsmaatregelen en houding tegenover het overheidsbeleid in KMO's'* formuleert een antwoord op de vraag in welke mate KMO's gebruik maken van bestaande sturingsinstrumenten op het vlak van personeelsbeleid en hoe KMO's staan tegenover het overheidsbeleid.
- In cahier 8 *'Optimale praktijken en effecten van HRM in KMO's'* proberen we een HRM-index van goede praktijken te ontwikkelen en gaan we dieper in op de relatie tussen bepaalde types van personeelsbeleid en bedrijfsperformantie, de gedragseffecten en arbeidsmarkteffecten.
- *'Alles op een rij'* ten slotte vat de conclusies samen en formuleert beleidsgerichte aanbevelingen.



---

## ***HOOFDSTUK 1***

### ***INLEIDING***

Vormingsbedrijven zijn grote bedrijven. Kleine bedrijven zijn overwegend niet-vormingsbedrijven. Dit is de karikatuur die leeft wanneer men het heeft over de plaats van opleiding en ontwikkeling in het kleinbedrijf. Dit beeld wordt deels bevestigd in onderzoek naar de opleidingsinvesteringen (Bollens, Forrier & Sels, 2000) en analyses op de sociale balans (Herremans, Steunpunt WAV & VIONA, 2000). Met dit soort 'kansberekening' schieten we echter niet veel op. Onbesproken blijft immers of het geschetste beeld opgaat voor alle kleinere en middelgrote bedrijven. Onduidelijk blijft waar de kritische grens ligt waaronder het investeringsgedrag merkbaar lager is of waarboven het aandeel vormingsbedrijven sterk toeneemt. We blijven bovendien in het ongewisse over de vraag of het een kwestie is van 'wel willen, maar niet kunnen', of eerder van 'wel kunnen, maar niet willen'. Of van 'wel willen, wel kunnen, ... maar waarom zouden we?'

Het is inderdaad niet ondenkbaar dat kleine bedrijven eenvoudigweg minder opleidingsbehoeften hebben. Beoordeeld vanuit het perspectief van een bedrijf is opleiding namelijk in de eerste plaats een probleemoplossingsstrategie. Bedrijfsopleiding is in de eerste plaats een antwoord op vastgestelde of verwachte deficiënties op het vlak van individuele of bedrijfsprestaties. Het is maar een geschikte oplossingsstrategie als die 'deficiënties' te herleiden zijn tot een tekort aan kennis, vaardigheden of competenties van individuele werknemers, teams, groepen, enz. (Blanchard & Thacker, 1999). Al te vaak gaan we er in algemene uitspraken over de opleidingsinspanning of -bereidheid van bedrijven van uit dat kleine en grote bedrijven met gelijkaardige 'deficiënties' geconfronteerd worden. Dat is lang niet zeker. De behoefte aan opleiding kan bijgevolg verschillen. En zelfs al zien grote en kleine bedrijven zich voor soortgelijke problemen geplaatst, dan nog mag men niet vergeten dat in geval van vastgestelde of verwachte tekorten aan kennis, vaardigheden of competenties opleiding slechts één instrument is uit een behoorlijk gevulde gereedschapskist. Voor bedrijfsopleiding bestaan functioneel equivalente strategieën die mogelijk voor kleinere organisaties een meer voordelige 'kosten/baten'-ratio vertonen: het kant en klaar inkopen van kwalificaties, de kracht van voorbeeldgedrag van de zaakvoerder, een meer organische organisatiestructuur die het 'werkend leren' faciliteert, enz.

Onze ambitie in dit cahier is niet om sluitende antwoorden te geven op al deze vraagstukken. We willen wel het inzicht vergroten in de wijze waarop KMO's omgaan met opleiding en ontwikkeling en tevens proberen te achterhalen of KMO's te winnen hebben bij een grotere aandacht voor opleiding en vorming. We starten de analyses met de vraag hoe KMO's aankijken tegen het belang van opleiding en vorming. Vervolgens meten we de opleidingsinspanning en proberen we te achterhalen welke organisatie- en omgevingskenmerken deze inspanningen positief beïnvloeden. Daarbij zijn we met name geïnteresseerd in (1) de samenhang tussen de ontwikkelingsfase van een bedrijf enerzijds, de inspanning in opleiding en ontwikkeling anderzijds en in (2) de toegevoegde waarde van opleiding. In een derde luik staan we stil bij de 'afruïl' tussen lerend werken en formeel opleiden die vaak als typisch voor de KMO wordt aangegeven. Een vierde luik zoomt in op de kennis en het gebruik van stimuleringsmaatregelen. In een laatste deel richten we de focus op de opleidingscyclus zoals die vorm krijgt in de gemiddelde KMO.

---

## HOOFDSTUK 2

### VOOROORDELEN

De KMO bestaat niet. KMO's hebben met elkaar gemeen dat ze klein of middelgroot zijn. Dat wisten we al. Die schaalgrootte vertaalt zich in een aantal specifieke kansen en bedreigingen, sterkten en zwakten. Maar daar houden de gelijkenissen vaak op. Toch bestaan er een aantal beelden over opleiding in KMO's die voortvloeien uit een sterke stereotypering: KMO's zijn niet 'training minded', zijn te weinig professioneel bezig met de voortdurende ontplooiing, ontwikkeling en instandhouding van hun menselijk kapitaal, putten hun kracht veeleer uit informele leerprocessen, enz. We starten dit cahier met de visie van de zaakvoerders op een aantal van die stereotype beelden. Hoe kijken zij ertegenaan?

Een idee dat 'leeft' als men het heeft over het opleidingsgebeuren in KMO's is dat opleiding de productieactiviteiten verstoort. Dit zou te wijten zijn aan schaalnadelen. Het zou voor KMO's dan ook veel aantrekkelijker zijn om personeel (indien mogelijk) direct met de passende kwalificaties in of weg te kopen. Het is inderdaad zo dat de indirecte kosten van opleidingen in de vorm van verloren output tijdens de opleidingsuren gemiddeld genomen groter zijn voor kleine bedrijven (Sels, Bollens & Buyens, 2000). Een bedrijf met een groot personeelsbestand heeft meer mogelijkheden en flexibiliteit om het opleidingsgebeuren zo te organiseren dat de repercussies voor de lopende productie of dienstverlening minimaal zijn. Al overschat men bij dit soort uitspraken veelal de interne mobiliteit, de vervangbaarheid van personeel en de overdraagbaarheid van taken in grote bedrijven (Sels & Dejonckheere, 1998).

We legden een aantal met deze thematiek gerelateerde uitspraken voor aan de zaakvoerders van KMO's. Dit geeft volgend antwoordpatroon.

Het algemene beeld leert weinig. Een kleine helft van de respondenten is het helemaal of eerder oneens met de stelling dat bedrijfsopleidingen de productieactiviteiten verstoren. Een kleine 30% is het wel eens met deze stelling. Deze verdeling in 'meerdere kampen' leert ons enkel dat stereotypen zelden kloppen. Opnieuw 'slechts' zo'n 30% van de zaakvoerders is van oordeel dat het bedrijf over onvoldoende capaciteit beschikt om in opleiding te voorzien. Een iets grotere groep (ongeveer 36%) is het eerder tot helemaal eens met de stelling dat het personeel geen tijd heeft om opleiding te volgen. Slechts één op vier van de KMO-

bedrijfsleiders is het eens met de uitspraak dat personeel met passende kwalificaties aanwerven meer rendeert dan opleiding. Wijzen op te geringe capaciteit betekent dus nog niet noodzakelijk dat men het belang van opleiding niet inziet (het 'wel willen, maar niet kunnen'-fenomeen).

**Tabel 2.1** Uitspraken over capaciteitsproblemen als hinderpaal voor het organiseren van bedrijfsopleiding (n=409), procentuele verdeling

	Helemaal oneens	Eerder oneens	Noch ..., noch ...	Eerder eens	Helemaal eens
Opleidingen verstoren de productieactiviteiten	17,2	28,8	25,2	25,9	2,9
We hebben onvoldoende capaciteit om in opleiding te voorzien	13,7	30,1	25,9	23,2	7,1
Het personeel in ons bedrijf heeft geen tijd om opleiding te volgen; we kunnen onze werknemers niet missen tijdens de werkuren	10,3	26,7	26,7	27,6	8,8
In plaats van werknemers op te leiden is het meer renderend iemand met passende kwalificaties aan te werven	13,5	33,8	28,7	17,9	6,1

Een stelling die in het verlengde van de vorige ligt, poneert dat de beperkte opleidingscapaciteit in KMO's zou leiden tot een 'over'-responsabilisering van de individuele werknemer. Daarmee wordt dan bedoeld dat de KMO-werknemer, indien hij of zij op eigen initiatief een opleiding wil volgen, hiervoor zonder meer zelf moet opdraaien. Deze idee wordt echter weerlegd, wat onder meer blijkt uit volgende statements.

**Tabel 2.2** Uitspraken in verband met de responsabilisering van werknemers in KMO's (n=412), procentuele verdeling

	Helemaal oneens	Eerder oneens	Noch ..., noch ...	Eerder eens	Helemaal eens
Als werknemers op eigen initiatief een bijkomende opleiding (die relevant is voor het werk) willen volgen, moeten ze dat zelf betalen	37,1	35,7	18,4	6,6	2,2
Als werknemers op eigen initiatief een bijkomende opleiding (die relevant is voor het werk) willen volgen, moeten ze dat buiten de werkuren doen	10,0	37,2	22,9	23,6	6,3

De stellingen hebben steeds betrekking op bijkomende opleiding op initiatief van de werknemer, maar relevant voor het werk. Slechts een kleine groep is het eens met de stelling dat zulke opleidingen door de werknemers zelf moeten worden gefinancierd. Een groep van om en bij de 30% is (eerder) van oordeel dat dit type opleidingen zoveel mogelijk buiten de werkuren georganiseerd moet worden.

Een ander (voor)oordeel over vorming en training in KMO's is dat kleinere organisaties weinig behoefte hebben aan formele opleiding. In KMO's kan de hechte samenwerking met oudere, meer ervaren collegae een belangrijk scholings-effect teweeg brengen, zelfs zodanig dat formele scholing overbodig wordt. Verder is er het sterk zichtbare voorbeeldgedrag van de zaakvoerder. Mogelijk volstaat het dus dat hij of zij, of één van de 'bazen', zich laten scholen en de opgedane kennis vervolgens overbrengen aan de medewerkers. Bovendien wordt vaak gesteld dat de kleinschaligheid, de hoge graad van empowerment en delegatie die daarmee gepaard gaan, de organische structurering van de werksystemen en de leermogelijkheden, inherent verbonden met deze organisatiewijze, informele leerprocessen en 'learning by doing' stimuleren en aldus de behoefte aan expliciete opleidingsprocessen drukken. Op zich draagt deze redenering - hoe breed verspreid ze ook is - iets merkwaardigs in zich. Precies die processen die voor grote bedrijven aangestipt worden als de belangrijke *drivers* voor opleiding - de zogenaamde KMO-isering van het 'grootbedrijf', gepaard gaand met delegatie en empowerment, geringere standaardisering en formalisering van taakprocedures, enz. - worden voor het 'kleinbedrijf' omschreven als een soort *equivalent* van opleiding.

Volgende tabel presenteert de respons op een aantal op deze visie gebaseerde stellingen.

**Tabel 2.3** Uitspraken over het belang van informele leerprocessen in KMO's (n=412), procentuele verdeling

	Helemaal oneens	Eerder oneens	Noch ..., noch ...	Eerder eens	Helemaal eens
Het is voldoende dat de directe chef een opleiding volgt en het geleerde overdraagt aan zijn medewerkers in een informeel scholingsproces	18,2	42,2	21,1	15,5	2,9
De werknemers leren door de uitvoering van het werk voldoende bij	5,3	32,9	21,1	34,4	6,3
Kleine en middelgrote bedrijven zijn wat opleiding betreft aangewezen op informele leerprocessen	9,3	26,8	37,6	22,4	3,9
In dit bedrijf komen opleidingsnoden zeer sporadisch voor	18,2	32,8	20,6	21,4	7,0

Rond de stelling dat kleine en middelgrote bedrijven voor hun opleiding eerder aangewezen zijn op informele leerprocessen, verdelen de respondenten zich in twee kampen. De groep die het eerder of helemaal oneens is met deze stelling is toch wat groter dan de groep die het eerder tot helemaal eens is. Een soortgelijk patroon, maar nog meer uitgesproken, tekent zich af rond de stelling dat werknemers in KMO's voldoende leren door de uitvoering van het werk. Kortom, zaakvoerders van KMO's zijn vrij verdeeld in hun mening over het belang van informele processen en de behoefte aan een meer geformaliseerd opleidingsgebeuren.

Vooraf het scoreverloop op het laatste item is van belang. Uit de verdeling kunnen we met enige voorzichtigheid afleiden dat een meerderheid van de KMO's frequent met opleidingsnoden wordt geconfronteerd. Slechts ongeveer 28% van de zaakvoerders is het eerder tot helemaal eens met de stelling dat opleidingsnoden slechts sporadisch voorkomen. Het algemene beeld dat zich aftekent voor de KMO's in onze steekproef is dat het belang van scholing vrij breed erkend wordt. Dit wordt overigens onderschreven door Nederlands onderzoek dat ook bedrijven met minder dan vijf werknemers bestudeerde (Ondernemen in 1996, 1997; Koch & Van Straten, 1997). Ook het belang van informele leerprocessen wordt erkend maar zeker niet stelselmatig als een volwaardig equivalent voor meer formele scholingsprocessen (eventueel ook on the job) aanzien.

In de verdere opbouw van dit cahier gaan we vooral na of dit algemeen bewustzijn van de waarde van opleiding zich vertaalt in meetbare opleidingsinspanning. De waarde van personeel onderkennen en beseffen dat het opleiden van dat personeel deze waarde kan verhogen, betekent immers nog niet dat een bedrijf zich ook sterk inspant voor de stimulering van opleiding en vorming. Zoals duidelijk zal worden, verbinden we aan de resultaten ook enkele belangrijke vragen in verband met de wijze waarop de monitoring van opleidingsinspanningen momenteel in België en Vlaanderen verloopt.

## HOOFDSTUK 3

### DE OPLEIDINGSINSPANNING VAN KMO'S

In dit luik bekijken we de opleidingsinspanningen van de KMO's in detail. Zoals in eerdere VIONA-projecten verduidelijkt is (Bollens, Forrier & Sels, 2000), heeft het concept 'opleidingsinspanning' een kwantitatieve en een kwalitatieve dimensie. Het kwantitatieve aspect heeft betrekking op de hoogte of intensiteit van de inspanningen, het kwalitatieve aspect betreft de inhoudelijke kwaliteit van de aangeboden opleiding en de mate waarin het opleidingsgebeuren is ingebed in een systematisch uitgebouwde opleidingscyclus. We leggen hier de klemtoon op de kwantitatieve dimensie.

#### 1. Opleidende KMO's

We starten dit overzicht met enkele algemene data die de opleidingsinspanning van de bedrijven in de steekproef samenvatten. We geven ze weer in volgende tabel.

**Tabel 3.1** Opleidingsintensiteit in 1999 (n=412)

Indicatoren	Scores
Opleiding voorzien in 1999	63,4%
Opleidingsinvestering als % van de loonkost (n=182)*	0,98%
Opleidingsinvestering per werknemer (n=193)*	12 500 BEF
Opleidingsinvestering per werknemer (gemiddelde, niet gewogen)	26 494 BEF

\* Mediaan, niet gewogen, berekend op die bedrijven (vermeld tussen haakjes) die voldoende informatie verstrekten.

Uit dit eerste globale overzicht komt een verrassend hoge opleidingsintensiteit naar voor. Zo zien we dat 63,4% van de bevraagde bedrijven als een vormingsbedrijf aanzien moet worden. Het gaat hier om het antwoord op de vraag: 'Voorzag uw bedrijf gedurende 1999 in opleiding voor de werknemers?'. Niet enkel het aandeel vormingsbedrijven is (op het eerste zicht onwaarschijnlijk) hoog. Hetzelf-

de geldt voor het investeringsniveau van de vormingsbedrijven. In bovenstaande tabel hebben we, enkel voor de vormingsbedrijven, de niet-gewogen mediaanwaarde voor de variabele 'opleidingsinvestering als percentage van de loonkost' weergegeven. Deze waarde bedraagt 0,98%. Dit vertaalt zich voor deze vormingsbedrijven in een opleidingsinvestering van 12 500 BEF per werknemer (mediaanwaarde). Hoe rijmen we deze zeer hoge geobserveerde opleidingsintensiteit met de voortdurende klaagzang over het gebrek aan opleiding in KMO's? En hoe en, vooral, met de zeer lage opleidingsintensiteit zoals die op basis van de sociale balans wordt opgemeten? We geven hieronder enkele verklaringen en (zorgwekkende) opmerkingen.

## 2. Wat is opleiding?

Om deze hoge opleidingsinspanning in een juiste context te plaatsen, is het van belang een duidelijk zicht te hebben op de aard of vorm die deze opleidingen aannemen. We hebben er in de vragenlijst naar gestreefd om een duidelijke definitie van opleiding af te bakenen. Voorafgaand aan de vragen over opleiding hebben we de bedrijven er op gewezen dat ze steeds zowel interne opleidingen als externe opleidingen in rekening moeten brengen. Bovendien werd uitdrukkelijk gesteld dat interne opleiding ruim geïnterpreteerd moet worden. Het gaat namelijk zowel om opleiding los van de werkplek als om on the job training. Bij de externe opleidingen werd verder gespecificeerd dat het gaat om opleidingen die georganiseerd en/of uitgevoerd werden door externe opleidingsverstrekkers. Verder werd gesteld dat een opleiding slechts als bedrijfsopleiding mag aanzien worden van zodra ze op initiatief van het bedrijf plaatsgehad heeft.

De hoge opleidingsintensiteit die we waarnemen, kan een gevolg zijn van de ruime definitie van opleiding. Men zou kunnen veronderstellen dat juist de inclusie van on the job training een systematische overrapportering in de hand werkt. Met andere woorden, een hypothese is dat we de drempel te laag gemaakt hebben in onze definitie van vormingsbedrijven. Om dit na te gaan geven we in volgende tabel weer, voor de totale steekproef, welke vormen van opleiding domineren in KMO's. Om het belang van de drie vormen van opleiding in te schatten, werd aan de participerende bedrijven gevraagd aan te geven hoe het totaal aantal opleidingsuren verdeeld is over de types 'intern on the job', 'intern, los van de werkplek' en 'extern'.

**Tabel 3.2** Verdeling van de opleidingsuren over types van bedrijfsopleiding (n=235)

	0-25%	26-50%	51-75%	76-100%	Gemiddeld
Interne off the job opleiding	68,1	19,1	6,0	6,8	22,9
Interne on the job opleiding	55,7	24,3	8,9	11,1	29,2
Externe opleiding	38,7	23,8	8,9	28,5	47,8



Wat opvalt is dat vooral de externe opleidingen ruim verspreid zijn in de KMO's uit onze steekproef. Kijken we naar het gemiddeld aandeel van de drie opleidingsvormen, dan zien we dat ongeveer de helft van alle opleidingsuren in deze KMO's in externe opleidingen worden gepresteerd (47,8%). In de categorie interne opleiding wordt pakweg drie vijfden van de opleidingsuren ingenomen door on the job opleidingen. Uit verdere analyses blijkt dat 20,9% van de vormings-KMO's in 1999 enkel op externe opleiding steunde. Slechts 7,2% maakte helemaal geen gebruik van externe opleiding. Deze cijfers dwingen ons tot een verwerping van de zonet geformuleerde hypothese. We kunnen niet zeggen dat de hoge opleidingsintensiteit te wijten is aan een te ruime definitie en een té verregaande drempelverlaging door het opnemen van on the job training in de definitie. Van al de bedrijven die zeggen in opleiding te investeren, heeft immers zo'n 93% ook aan de erg makkelijk meetbare en duidelijke vorm van externe opleiding deelgenomen. Dit versterkt de kwalificatie van de gemiddelde KMO als een vormingsbedrijf.

Tegelijk plaatsen de gegevens over de opleidingsvormen de resultaten in verband met de opleidingsintensiteit in een juiste context. De KMO's erkennen het belang van opleiding, participeren ook actief in het opleidingsgebeuren, maar zijn daarvoor vooral afhankelijk van het externe opleidingsaanbod en, in tweede instantie, van opleiding op de werkplek. 'Slechts' één vijfde van het totaal aantal opleidingsuren verloopt via de veelal sterker geformaliseerde interne opleidingen los van de werkplek. In surveys onder grote bedrijven zijn de verhoudingen precies omgekeerd (Sels, Bollens & Buyens, 2000). KMO's zijn dus veeleer vormingsgebruikers dan -verstrekkers.

Het is overigens niet ondenkbaar dat het reële aandeel van on the job training merklijk hoger ligt en we in die zin misschien eerder met een onder- dan met een overrapportering van de opleidingsinspanning te kampen hebben. Bij opleidingen op de werkplek stelt zich immers een identificatieprobleem (voor toelichting, zie Bollens, Forrier & Sels, 2000). Bij het kwalificeren van een leerproces als een echte werkplekopleiding is er een ruime interpretatiemarge. Zelfs al identificeert men dergelijke initiatieven als opleiding, dan nog zal men lang niet altijd een exact cijfer kunnen kleven op hun kosten en/of hun duur. Dit maakt overigens aannemelijk dat de kosten verbonden aan opleidingen op de werkplek veeleer onderschat zullen zijn. Indien dit werkelijk zo is, ligt de totale financiële kost van opleiding voor KMO's nog hoger dan in voorgaand overzicht gesteld werd.

### 3. Overschatting

Tegelijk moeten we hier nogmaals beklemtonen dat onze steekproef geen afspiegeling vormt van dé KMO's. De gegevens over de opleidingsintensiteit uit dit onderzoek mogen in die zin niet gehanteerd worden als indicator van de opleidingsintensiteit van dé Vlaamse KMO-wereld.

Vooreerst moet de lezer er rekening mee houden dat bedrijven met minder dan tien werknemers - de echte 'mini-organisaties' - buiten het empirisch geldigheidsveld van deze studie vallen. Inclusie van deze bedrijven zou het aandeel vormingsbedrijven fors drukken. Ten tweede hebben we een toevalssteekproef getrokken die niet 'enkelvoudig aselekt' was, maar sterk disproportioneel gestratificeerd. In concreto leidde deze steekproeftechniek tot een oververtegenwoordiging van middelgrote en ondervertegenwoordiging van kleine bedrijven. In volgende paragraaf zetten we deze vertekening deels recht door de inspanning in opleiding per dimensieklasse weer te geven.

Toch mag men hier niet uit concluderen dat de gerealiseerde steekproef niet deugt en geen basis voor veralgemening zou zijn. Men zou immers kunnen veronderstellen dat problemen van zelfselectie de waargenomen inspanning in opleiding systematisch opgedreven hebben. Zelfselectie kan in dit geval inhouden dat bedrijven die meer succesvol zijn eerder geneigd zijn om de buitenwereld inzage te geven in het bedrijfsbeleid. Het kan ook inhouden dat bedrijven die meer aandacht besteden aan personeelsbeleid en -ontwikkeling ook een grotere bereidheid vertonen om in dit type survey te participeren en die aandacht zo te rapporteren.

Dit probleem speelt echter niet, wat op zich al een geruststelling is voor de kwaliteit van de empirische basis van onze conclusies. Immers, wanneer we op basis van sociale balansgegevens nagaan welk aandeel van de respons- respectievelijk non-responsbedrijven in 1999 in opleiding heeft geïnvesteerd, dan vinden we geen significante verschillen. Het is dus niet zo dat vormingsbedrijven systematisch meer in dit surveyonderzoek hebben geparticipeerd. Ook wanneer we op basis van financiële performantiescores de responsbedrijven vergelijken met de non-responsbedrijven, vinden we geen significante verschillen. Dit mag blijken uit volgende vergelijking.

**Tabel 3.3** Vergelijking tussen respons en non-respons op enkele financiële ratio's

	Liquiditeit	Rendabiliteit	Solvabiliteit	Toegevoegde waarde
	<i>Current ratio</i>	<i>NR/EV</i>	<i>ZFG</i>	<i>PK/TW</i>
Respons (n=416)	1,414	11,305	9,728	73,369
Non-respons (n=1 384)	1,463	10,758	8,516	76,794
<i>Sign. (GLM procedure)</i>	<i>n.s.</i>	<i>n.s.</i>	<i>n.s.</i>	<i>n.s. (p=0,099)</i>

In deze tabel hebben we onderzocht of onze gerealiseerde steekproef systematisch beter presterende bedrijven omvat. Daartoe hebben we respons en non-respons vergeleken op vier performantie-indicatoren. De *current ratio* geeft weer in hoeverre de meest liquide activa (voorraden en bestellingen in uitvoering, vorderingen op ten hoogste één jaar, geldbeleggingen, liquide middelen en overlopende reke-

ningen) volstaan om de kortetermijnschulden af te betalen. De *nettoendabiliteit van het eigen vermogen* (NR/EV) vergelijkt de winst (na rentebetaling) met het eigen vermogen en geeft dus de winstgevendheid voor de aandeelhouders of eigenaars weer. De *zelffinancieringsgraad* (ZFG) geeft de verhouding weer tussen reserves en overgedragen resultaat in de teller en totaal vermogen in de noemer. De laatste indicator is het *aandeel van de personeelskosten in de toegevoegde waarde*. De toegevoegde waarde moet volstaan om het personeel te betalen en daarnaast nog middelen over te houden voor investeringen, rente, belastingen en een return voor de eigenaars. Het aandeel van de personeelskost in de toegevoegde waarde mag daarom niet te hoog liggen (verdere toelichting, cf. infra). Wat uit deze eenvoudige vergelijking van respons en non-respons blijkt, is dat de twee groepen van bedrijven niet significant van elkaar verschillen in termen van bedrijfsprestatie. Op de zelffinancieringsgraad, het aandeel van de personeelskost in de toegevoegde waarde en de nettoendabiliteit van het eigen vermogen scoren de responsbedrijven gemiddeld iets beter dan de non-responsbedrijven. Op de current ratio is dat precies omgekeerd. Geen enkel van de verschillen is echter statistisch betekenisvol.

Om na te gaan of de cijfers overschat zijn, kunnen we, naast deze responsanalyse, ook vergelijken met andere surveys in andere contexten. Ook al houdt dit enig risico in, toch kunnen we mogelijk iets leren uit grootschalig KMO-onderzoek in Nederland. Vergelijken we met soortgelijke Nederlandse surveys, dan zijn onze indicaties van relatief hoge opleidingsinspanning helemaal niet 'afwijkend'. Zo merkten Meijers en Evers (1999) in een enquête bij 810 kleine Nederlandse bedrijven dat zelfs in 58% van de bedrijven met minder dan tien werknemers door werknemers een opleiding, cursus of training is gevolgd (54% in bedrijven met één tot vier personen, zelfs 72% in bedrijven met vijf tot negen personen in loondienst). Het ging overigens ook in dat onderzoek overwegend om opleidingen op initiatief van de ondernemer of ondernemer en werknemer samen.

#### 4. Sociale balans uit evenwicht?

Hiermee staan we dus nog geen stap verder in onze verklaring van de hoge opleidingsinspanning. Hoe komt het dat analyses op de sociale balans systematisch wijzen op een extreem lage vormingsinspanning in KMO's (Herremans, Steunpunt WAV & VIONA, 2000), en dat onze enquête tot een veel positiever beeld komt? We hebben geprobeerd dit probleem 'tot op het bot' te onderzoeken. Daartoe zijn we voor de bedrijven uit onze steekproef (non-respons zowel als respons) nagegaan in welke mate de gegevens uit de sociale balans corresponderen met de resultaten van dit survey-onderzoek. Dit leidt tot erg zorgwekkende conclusies. We vatten eerst de vergelijking samen in volgende tabel. Merken we op dat alle cijfers in deze tabel betrekking hebben op de opleidingsinspanning in 1999.

**Tabel 3.4** Vergelijking tussen KMO-survey en sociale balans, in %

	Aandeel bedrijven
<i>Survey KMO</i>	
(1a) Percentage vormingsbedrijven op basis van KMO-survey	63,40
(1b) Percentage vormingsbedrijven op basis van KMO-survey, dat accurate data geeft over opleidingsinvestering per werknemer	46,30
(1c) Percentage vormingsbedrijven op basis van KMO-survey, dat accurate data geeft over opleidingsinvestering als percentage van de loonkost	43,70
<i>Sociale balans - responsbedrijven</i>	
(2a) Percentage vormingsbedrijven op basis van sociale balans: op basis van vraag 'aantal werknemers betrokken bij een opleidingsinitiatief' (0 = geen vormingsinspanning)	24,04
(2b) Percentage vormingsbedrijven op basis van sociale balans: op basis van vraag 'aantal gevolgde opleidingsuren' (0 = geen vormingsinspanning)	24,04
(2c) Percentage vormingsbedrijven op basis van sociale balans: op basis van vraag 'opleidingskosten voor de onderneming' (0 = niet-vormingsbedrijf)	24,04
<i>Sociale balans - non-responsbedrijven</i>	
(3a) Percentage vormingsbedrijven op basis van sociale balans: op basis van vraag 'aantal werknemers betrokken bij een opleidingsinitiatief'	25,07
(3b) Percentage vormingsbedrijven op basis van sociale balans: op basis van vraag 'aantal gevolgde opleidingsuren' (0 = geen vormingsinspanning)	24,86
(3c) Percentage vormingsbedrijven op basis van sociale balans: op basis van vraag 'opleidingskosten voor de onderneming' (0 = geen vormingsinspanning)	25,07

Voor we met de meer fundamentele discussie beginnen, willen we eerst wijzen op de sterke overeenkomst tussen respons en non-respons op basis van de sociale balansgegevens. Vergelijk hiertoe (2a) met (3a), (2b) met (3b) en (2c) met (3c). Het aandeel van de vormingsbedrijven schommelt zowel onder de respons- als onder de non-responsbedrijven systematisch rond 25%. Er zijn nauwelijks afwijkingen, wat nogmaals beklemtoond dat onze gerealiseerde respons een zeer goede afspiegeling vormt van de beoogde respons.

Zorgwekkend is echter de grote afstand tussen de opleidingsintensiteit van de responsbedrijven zoals gemeten door de KMO-survey en zoals gemeten met behulp van de sociale balans. Het gaat om dezelfde bedrijven en de cijfers hebben bovendien betrekking op hetzelfde jaar. Bekijken we het aandeel bedrijven dat in onze enquête aangeeft opleiding voorzien te hebben in 1999, dan komen we op een percentage vormingsbedrijven van 63,4%. Indien we een veel strenger criterium hanteren, namelijk het aandeel bedrijven dat bovendien data verstrekt over het niveau van opleidingsinvestering, dan vinden we in de KMO-survey nog steeds een hoog aandeel vormingsbedrijven, namelijk 43,7%. Dit is bijna 20% meer dan het aandeel vormingsbedrijven zoals op een vergelijkbare vraag gemeten is in de sociale balans (vergelijking van (1c) met (2c)). Wat ons hierbij vooral zorgen baart is dat we de bedrijven in de KMO-survey er expliciet op gewezen hebben dat

ze bij het beantwoorden van de vragen eventueel konden teruggrijpen naar de gegevens die ze ingevuld hadden in de sociale balans.

Welke bron is juist, welke is fout? In het beste geval geeft één van de bronnen betrouwbare cijfers en leidt één van de bronnen tot valide uitspraken over de opleidingsinspanning van KMO's. Ze kunnen echter niet alle twee op het juiste spoor zitten. Het probleem is dat we hier enkel kunnen vermoeden welke bron de meest accurate en geldige basis oplevert. We kunnen niets bewijzen. We zetten toch enkele bedenkingen op een rij. Een eerste bedenking heeft betrekking op de motivatie van de respondent. Sociale balans en KMO-survey kennen een heel andere finaliteit. De sociale balans wordt aan respondenten gepresenteerd als een administratief monitoring- en/of controle-instrument. De 'return' van het accuraat invullen van deze vragenlijst is voor bedrijven allerm minst duidelijk. De inhoud van de balans leent zich overigens niet tot enige return, gezien enkel bewegingen in de personeelsstromen worden gerapporteerd. Pas wanneer ook gepeild wordt naar de wijze waarop die stromen gestuurd, beheerd en beheerst worden (zoals in KMO-survey), kan een bestand opgebouwd worden dat zich leent tot vormen van benchmarking. Mogelijk leidt de lage return, het gebrek aan enige communicatie over potentiële return en het karakter van administratieve verplichting tot een zekere onderrapportering in de sociale balans.

Een tweede veronderstelling is dat bedrijven voor één van de twee bronnen bewust sociaal wenselijke antwoorden geeft. Deze veronderstelling houdt in dat het lagere niveau van opleidingsintensiteit van de sociale balans de meest accurate afspiegeling vormt. Het lijkt in het LLL-Vlaanderen van vandaag immers sociaal wenselijker om een hoge dan om een lage opleidingsinspanning te rapporteren. De veronderstelling dat de hogere scores op KMO-survey een gevolg zouden zijn van veel sociaal wenselijke antwoorden houdt echter geen steek. Als een bedrijf al zo rationeel met zijn responsgedrag zou omspringen, dan is het voor dat bedrijf veel aantrekkelijker om in de sociale balans te 'overrapporteren'. De gegevens uit de sociale balans zijn immers per bedrijf opvraagbaar, dus individueel toewijsbaar en niet anoniem. De gegevens die in de KMO-survey worden ingevuld verdwijnen daarentegen in algemene gemiddelde en geaggregeerde uitspraken. Sociaal wenselijk antwoorden in dit type survey kan met andere woorden op geen enkele manier het imago van het bedrijf 'dienen'.

Een derde potentiële verklaring voor de grote verschillen kan gezocht worden in de aard en de kwaliteit van de vraagverwoording. Ook hier zijn er grote verschillen. In de sociale balans wordt geen sluitende definitie gehanteerd van 'bedrijfsopleiding'. Dat gebeurt in de KMO-survey wel. Zulke definitie is belangrijk omdat ze (1) een context of referentiekader creëert die tot een grotere homogeniteit in het antwoordgedrag kan leiden, (2) aan het responsgedrag duidelijke grenzen stelt (wat wel en wat niet rapporteren), en (3) op die manier de accuraatheid van het 'telwerk' ten goede kan komen. In de KMO-survey wordt stapsgewijs een 'context' opgebouwd. Eerst wordt een definitie afgelijnd. Vervolgens wordt gepeild naar enkele opinies over de plaats van opleiding in KMO's (referentiekader).

Dit wordt gevolgd door enkele eenvoudige vragen over het wel of niet voorzien in opleiding. Direct hierbij aansluitend wordt gepeild naar het relatieve belang van werkplek-, off the job en externe opleiding. Pas daarna worden de technisch meer complexe vragen gesteld met betrekking tot investeringsniveau en participatiegraad. In de sociale balans daarentegen ontbreekt zelfs de eenvoudige vraag of in een bepaald jaar in opleiding werd voorzien. Of een bedrijf een vormingsbedrijf is, moet indirect afgeleid worden uit enkele vragen over de participatiegraad en het investeringsniveau. Gezien de vele meetproblemen die zich bij dit type vragen stellen (Bollens, Forrier & Sels, 2000), zou men kunnen veronderstellen dat hier een hoge item-non-respons gestimuleerd wordt. Zelfs binnen de KMO-survey zien we immers grote verschillen in respons, namelijk tussen (1a), (1b) en (1c).

Nogmaals, we kunnen niet bewijzen welke bron tot de meest betrouwbare en valide afspiegeling van het bedrijfsopleidingsbeleid leidt. Op basis van de aangehaalde argumenten vermoeden we dat KMO-survey een meer accurate en meer volledige monitoring van het bedrijfsopleidingsbeleid toelaat. Als dat werkelijk zo is, dan is dringend bezinning nodig over de kwaliteit van de sociale balans. Het is immers die sociale balans die momenteel de basis vormt voor de monitoring en evaluatie van het opleidingsbeleid (cf. Matheus & Bollens, 2001). Toegepast op de KMO's kunnen we met enige voorzichtigheid concluderen dat de zeer lage opleidingsinspanning die in het verleden opgetekend is met behulp van de sociale balans (Herremans, Steunpunt WAV & VIONA, 2000) mogelijk steunt op een zeer sterke onderschatting en in die zin tot een overdreven 'stigmatisering' van kleinere bedrijven heeft geleid.

Vertalen we dit 'meetprobleem' naar de klassieke beleidscyclus, dan kunnen we stellen dat problemen van volledigheid, kwaliteit, betrouwbaarheid en validiteit in die sociale balans leiden tot een foutieve diagnose. Een foutieve diagnose ondermijnt een accurate actieplanning (beleidsprioriteiten) en mogelijk verkeerde keuzes bij de implementatie van de geplande acties. Als die acties bovendien geëvalueerd worden met behulp van een weinig betrouwbaar en weinig valide instrument, dan krijgen we eveneens een troebel beeld van de effectiviteit van het stimuleringsbeleid. We zouden aan deze technische analyse dan ook de aanbeveling willen koppelen om de sociale balans zelf aan een diepgaande diagnose te onderwerpen.

Bovendien sterken deze bevindingen onze overtuiging dat het meer effectief kan zijn om te investeren in steekproefonderzoek dan in populatiebevragingen. Door de kleinere schaal van steekproefonderzoek kan meer energie geïnvesteerd worden in een accuraat design, een degelijke vraagverwoording, een meer diepgaande analyse en vooral een sluitende kwaliteitscontrole. Mits een voldoende steekproefgrootte en naleving van de statistische spelregels kan bovendien probleemloos veralgemeend worden naar de populatie. Met andere woorden, de hier becommentarieerde vaststellingen zijn een extra stimulans om degelijk werk te maken van de Panel Survey of Organisations (PASO Flanders) - hiermee is ter-

loops ook de Engelstalige omschrijving van het VIONA-vraagzijdepanel gelanceerd.

## 5. Waarom niet opleiden?

Tabel 3.5 Uitspraken over bedrijfsopleidingen (n=409)

	% dat het eerder tot helemaal eens is		Sign.
	Opleiders	Niet-opleiders	
De werknemers leren door de uitvoering van het werk voldoende bij	28,2	62,4	***
Het personeel in ons bedrijf heeft geen tijd om opleiding te volgen; we kunnen onze werknemers niet missen tijdens de werkuren	24,9	56,7	***
In dit bedrijf komen opleidingsnoden zeer sporadisch voor	14,4	52,6	***
In plaats van werknemers op te leiden is het meer rendend iemand met passende kwalificaties aan te werven	12,3	44,6	***
Het externe opleidingsaanbod beantwoordt niet aan onze opleidingsnoden	30,3	41,2	*
Als werknemers op eigen initiatief een bijkomende opleiding (die relevant is voor het werk) willen volgen, moeten ze dat buiten de werkuren doen	24,5	39,3	***
Kleine en middelgrote bedrijven zijn wat opleiding betreft aangewezen op informele leerprocessen	20,8	36,0	***
We hebben onvoldoende capaciteit om in opleiding te voorzien	27,2	35,9	***
In ons bedrijf is de kans groot dat werknemers die een opleiding gevolgd hebben, het bedrijf vroegtijdig verlaten om de opgedane kennis elders te gaan gebruiken	26,8	34,5	n.s.
Opleidingen verstoren de productieactiviteiten	25,5	34,4	***
Het is voldoende dat de directe chef een opleiding volgt en het geleerde overdraagt aan zijn medewerkers in een informeel scholingsproces	12,1	29,4	***
Onze werknemers vertonen geen bereidheid tot het volgen van een opleiding	11,5	26,6	***
Wij hebben het moeilijk om de noden op het vlak van opleiding te detecteren	16,8	26,0	***
Als werknemers op eigen initiatief een bijkomende opleiding (die relevant is voor het werk) willen volgen, moeten ze dat zelf betalen	5,0	15,7	***

Significantietoets Pearson Chi-square; \* p<0,05; \*\* p<0,01; \*\*\* p<0,001

De technische discussie over het aantal vormingsbedrijven doet ons bijna vergeten dat zo'n 40% van de KMO's in onze steekproef helemaal niet aan opleiding doet.

In de survey werd niet direct gepeild naar de redenen voor 'niet-vorming'. Wel hebben we aan de zaakvoerders een aantal stellingen voorgelegd over opleiding in KMO's (cf. supra). Door de antwoordverdeling van de niet-vormingsbedrijven geïsoleerd te bekijken, kunnen we toch enige indicatie afleiden over het waarom van 'niet-vorming'. We doen dit op basis van vorige tabel. We hebben de statements gerangschikt volgens het aandeel niet-opleiders dat het helemaal of eerder eens is met de stelling.

De scores op de statements (1) en (3) zijn in zekere zin gerelateerd. Uit de score op het eerste item kan afgeleid worden dat vooral de niet-vormingsbedrijven vertrouwen op het impliciete en informele leren. Ruim 60% van de niet-vormingsbedrijven stelt dat de werknemers voldoende leren door de uitvoering van het werk. Iets meer dan 50% van de zaakvoerders uit niet-vormings-KMO's is het, hierbij aansluitend, helemaal of eerder eens dat opleidingsnoden slechts sporadisch voorkomen. Dit betekent echter tevens dat bijna de helft van deze bedrijven, ondanks het feit dat ze niet in opleiding investeren, wél behoefte aan opleiding onderkent. Ook het tijdsargument scoort vrij hoog. 56,7% van de zaakvoerders van niet-vormingsbedrijven is het eerder tot helemaal eens met de stelling dat de werknemers te weinig tijd hebben om opleiding te volgen.

Uit de tabel blijkt dat het oordeel van vormingsbedrijven, op één statement na, steeds sterk afwijkt van het oordeel van niet-vormingsbedrijven. Dit zal niemand verbazen. We pikken er enkele uit die minder vanzelfsprekend zijn. Kijken we naar de stelling als zou het meer aantrekkelijk zijn personeel 'kant en klaar' in of weg te kopen (buy) dan dit personeel zelf om of bij te scholen (make), dan zien we dat deze stelling door nauwelijks 12% van de vormings- en maar liefst 44% van de niet-vormingsbedrijven wordt onderschreven. Mogelijk is het zo dat de beslissing om niet op te leiden gepaard gaat met strengere screening en hoge drempels bij werving en selectie (cf. cahier 'van selectie tot ontslag').

Bekijken we de stellingen die verband houden met informeel leren als 'pasmunt' voor formele bedrijfsopleiding, dan zien we ook hier dat de niet-vormingsbedrijven veel meer geloof hechten aan die informele en/of impliciete leerprocessen. Hier loont het de moeite om na te gaan of deze niet-vormingsbedrijven dit ook vertalen in een werkorganisatie die meer leermogelijkheden biedt. Indien dat zo is, moeten we omzichtig omspringen met de kwalificaties 'vormingsbedrijf' en 'niet-vormingsbedrijf'. Ook dit is een analysevraag die aan bod komt in een afzonderlijke paragraaf die de relatie tussen leermogelijkheden in de job en formele bedrijfsopleiding onderzoekt.



---

## **HOOFDSTUK 4**

### **DE KANS DAT MEN INVESTEERT IN OPLEIDING**

In dit luik onderzoeken we welke factoren een invloed hebben op de kans dat een KMO investeert in opleiding en op de hoogte van de investering in opleiding. Daarbij vertrekken we van het begrip 'technologie' zoals dat in het economisch onderzoek gespecificeerd wordt (Bollens, Forrier & Sels, 2000). Uitgangspunt is dat elk bedrijf een bepaald goed produceert of een dienst levert (of eventueel een vector met verschillende goederen en/of diensten) en daarbij een bepaalde technologie gebruikt. De technologie wordt samengevat door de productiefunctie en betreft beslissingen over de hoeveelheid, de kwaliteit en de verhouding van bepaalde inputs, bijvoorbeeld:

- input van arbeid, van een bepaald scholingsniveau, ...;
- input van kapitaal en specifieke kapitaalgoederen;
- aard en omvang van het management (inclusief HRM-beleid);
- relatieve verhoudingen van deze inputs, bijvoorbeeld veel kapitaal/weinig arbeid;
- enz.

Voor de productie van een bepaald goed zijn er in principe oneindig veel verschillende technologieën mogelijk, maar in de praktijk zullen die lang niet alle even efficiënt zijn. Zo zullen niet alle mogelijke technologieën technisch efficiënt zijn (men kan een auto assembleren met voornamelijk arbeid en een minimale hoeveelheid kapitaal, maar dit zal wellicht weinig efficiënt zijn). Daarnaast is er de belangrijke dimensie van de economische efficiëntie. Een combinatie van inputs is economisch efficiënt als zij tegen minimale kosten een gegeven output kan voortbrengen. Het vraagstuk van de kostenminimalisering wordt beïnvloed door enerzijds de aard van de technologie, en uiteraard ook door de relatieve prijzen van de verschillende inputs.

Opleiding van werknemers kan gezien worden als een input in de productiefunctie. Verondersteld kan worden dat, afhankelijk van de gebruikte technologie, en dus van de keuze van de andere inputverhoudingen, het bedrijf meer of minder opleidingsintensief zal zijn. Zo zal mogelijk een technologie die gebruik maakt van veel kapitaal en weinig arbeid (bv. het typische petrochemische bedrijf) meer

opleidingsintensief zijn dan een technologie die een beroep doet op een relatief beperkte hoeveelheid eenvoudige kapitaalgoederen en veel arbeid (bv. een naaiatelier). Een andere dimensie is ongetwijfeld ook de mate waarin de gebruikte technologie stabiel is, dan wel in welke mate zij onderhevig is aan verandering. In de keuken van een klassiek restaurant zal de gebruikte technologie ten gronde niet drastisch verschillen van degene die werd aangewend op het einde van de negentiende eeuw. In een softwarebedrijf is de technologie van twaalf maand geleden momenteel misschien al verouderd.

Het standpunt dat centraal staat in voorgaande redenering, is dat de ondernemingsvraag naar opleiding een afgeleide vraag is. Ze is gerelateerd aan de gebruikte technologie (welke andere inputs, in welke verhouding), die gerelateerd is aan de kostenminimalisatie (wat is de relatieve prijs van opleiding en van andere inputs), en die gerelateerd is aan de kenmerken van de marktvraag naar het goed dat het bedrijf produceert. Wat betreft de prijs van de factor opleiding, is het van belang te noteren dat er een markt bestaat voor opleiding. In dit onderzoek wordt bijna exclusief de aandacht gericht op de vraagzijde van deze markt, met name de vraag naar opleiding door de ondernemingen. De aanbodzijde komt slechts zijdelings aan bod. Op deze markt kan er sprake zijn van marktfalen. Zo kan niet worden uitgesloten dat bepaalde ondernemingen weliswaar een vraag naar opleiding hebben, maar dat ze hierin gerantsoeneerd zijn omdat er geen geschikt aanbod voorhanden is, bijvoorbeeld omdat hun vraag zeer specifiek is, omwille van het feit dat het inrichten van een dergelijke opleiding te grote risico's inhoudt, te grote transactiekosten impliceert, enz. Omdat in dit onderzoek enkel wordt gekeken naar de effectief gerealiseerde opleidingsinspanning, en niet naar de gewenste, komt dit aspect niet tot uiting.

In volgende analyses gaan we ervan uit dat de keuze voor een bepaald niveau van opleidingsinspanning als een proces met twee stappen kan gezien worden. In een eerste stap wordt beslist of men al dan niet zal investeren in opleiding. Slechts wanneer hieruit een positief antwoord volgt, zal vervolgens in een tweede stap beslist worden hoeveel men zal investeren. We proberen zoveel mogelijk onze aandacht te spreiden over beide stappen uit dit besluitvormingsproces. Dat wil zeggen dat we oog zullen hebben voor twee types van analyses.

Vooreerst zijn er de analyses die inzoomen op de beslissing om al dan niet in opleiding te investeren. Wat we met deze analyses willen achterhalen, is of er een onderscheid is tussen de bedrijven die helemaal niet investeren in opleiding en de bedrijven die wel investeren. Als afhankelijke variabele gebruiken we niet de investeringsvraag (wegens nogal wat missing values), maar wel de vraag of men in 1999 voor de eigen werknemers in een opleiding voorzagen. We analyseren met andere woorden de verschillen tussen bedrijven die in 1999 wel ( $n=261$ ) en de bedrijven die in 1999 niet ( $n=152$ ) in opleiding voorzagen. We hanteren hiertoe logistische regressies als analysetechniek. Bij elke analyse proberen we te achterhalen welke kenmerken 'discrimineren'. Daarnaast hebben we oog voor de mate

waarin het model in staat is om juist te voorspellen welke bedrijven wel en welke niet in opleiding investeren.

Ten tweede zijn er analyses die zich concentreren op de vormingsbedrijven. Voor deze vormingsbedrijven wordt onderzocht welke factoren leiden tot een hogere graad van investering in bedrijfsopleiding. Voor dit type analyses steunen we wel op de investeringsvraag. Meer bepaald hanteren we de opleidingsinvestering als percentage van de totale loonkost als te verklaren variabele. Het onderzoek dat we hiervoor toepassen leunt aan bij de klassieke zoektocht naar de determinanten van de omvang van opleidingsinvesteringen. We gebruiken hoofdzakelijk lineaire regressies als analysetechniek.

In wat volgt lichten we eerst de controlevariabelen toe die we (voor zover relevant) in de logistische en lineaire regressiemodellen geïntegreerd hebben. Het gaat daarbij om de sector, de bedrijfsgrootte en de leeftijd van de onderneming.

## 1. Controlevariabelen

Een eerste controlevariabele die we opnemen in de modellen is de bedrijfsomvang. Een belangrijke vraag in dit verband is in welke mate de opleidingsintensiteit verschilt naargelang de omvang van de KMO. We vatten enkele indicatoren samen in onderstaande tabel.

**Tabel 4.1** Vergelijking van maatstaven voor de opleidingsinspanning (onvolledige gegevens, met tussen haakjes het aantal bedrijven waarop berekening is gebaseerd)

	10-19 wns.	20-49 wns.	50-99 wns.	Sign.
Aandeel bedrijven dat in 1999 in opleiding voorzag (in %) (413)	46,7	62,0	81,3	*** <sup>1</sup>
Opleidingsinvestering (% van loonkost)	(40)	(68)	(73)	
- Gemiddelde	2,29	1,59	1,72	*
- Mediaan	1,07	0,96	0,93	(anova)
Opleidingsinvestering per werknemer	(42)	(73)	(73)	
- Gemiddelde	33 064	18 931	23 080	**
- Mediaan	17 156	11 666	12 411	(anova)

\*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; \*\*\*  $p < 0,001$

<sup>1</sup>  $\chi^2 = 32,360$ ;  $p < 0,0001$ ;  $df = 2$

In deze tabel valt vooreerst op dat het aandeel vormingsbedrijven beduidend hoger ligt in de dimensieklasse '50-99' dan in de klasse '10-19'. Eenvoudiger geformuleerd: de kans dat een bedrijf een vormingsbedrijf is, is beduidend (en statistisch significant) hoger voor middelgrote dan voor kleine bedrijven. Opvallend is echter de score op de twee overige indicatoren: de investering in opleiding als

percentage van de loonkost en de opleidingsinvestering per werknemer. Deze gegevens zijn enkel berekend voor de vormingsbedrijven uit elke dimensieklasse. Hier blijkt - zowel op basis van Bonferroni als op basis van LSD-post-hoc tests - dat het gemiddeld niveau van opleidingsinvestering (uitgedrukt als percentage van de loonkost) in bedrijven met 10-19 werknemers significant hoger ligt dan in bedrijven met 20-49 werknemers. Met het investeringsniveau van de klasse '50-99 werknemers' is er geen significant verschil. De kleine verschillen in niveau van investering tussen de dimensieklasse '20-49' en de klasse '50-99' zijn statistisch evenmin betekenisvol. De verschillen in gemiddelde opleidingsinvestering per werknemer vertonen een gelijkaardig patroon. Zowel het verschil tussen de klasse '10-19' en '20-49' ( $p < 0,01$ ) als tussen de klassen '10-19' en '50-99' ( $p < 0,05$ ) zijn significant (volgens Bonferroni en LSD).<sup>2</sup>

Bekijken we de score op de drie parameters in samenhang, dan kunnen we dit als volgt interpreteren: (1) onder de kleine bedrijven tellen we minder vormingsbedrijven, maar (2) indien een klein bedrijf in vorming investeert, besteedt het een groter aandeel van de loonkost aan opleiding. Dit is op zich niet zo verwonderlijk. Het gaat om een schaal-effect. Vooreerst hebben grotere bedrijven schaalvoordelen wat betreft de organisatie van opleiding. Ten tweede slagen ze er beter in het risico dat opgeleide werknemers verdwijnen te spreiden. Ten slotte is het vanzelfsprekend zo dat de opleiding van één werknemer gedurende één dag een groter aandeel van de totale loonkost opsloopt in een bedrijf met bijvoorbeeld tien werknemers dan in een bedrijf met bijvoorbeeld tachtig werknemers (verondersteld dat het in beide gevallen om dezelfde opleiding gaat). Men kan argumenteren dat alleen al omwille van dit schaal-effect financiële steunmaatregelen een belangrijker functie hebben ten aanzien van kleine dan ten aanzien van grotere bedrijven.

Het reële verschil tussen middelgrote en kleine organisaties is overigens vermoedelijk groter dan in bovenstaande tabel werd aangegeven. In de berekening is immers enkel rekening gehouden met de zogenaamde directe kosten (de vergoeding voor de opleiders, eventuele inschrijvingsgelden, reis- en verblijfskosten, kosten van lokalen, materialen en uitrusting, kosten van een eventuele vormingscoördinator, loonkosten van de deelnemers). Daarnaast zijn er ook *indirecte kosten* zoals de kosten verbonden aan het feit dat de werknemers tijdens de deelname niet kunnen worden ingezet voor hun normale productieve activiteiten. Deze kost van verloren output kan zeer moeilijk bevraagd worden in surveyonderzoek en is dan ook niet opgenomen in het hier gehanteerde kostenbegrip. Ook hier hebben grotere bedrijven echter schaalvoordelen. Ze hebben vermoedelijk meer mogelijkheden om hun werknemers zo te alloceren dat de afwezigheid van één cursist de productie minder verstoort. Ze hebben met andere woorden een schaalvoordeel wat betreft de organisatie van de productie. Een groter personeelsbestand biedt veelal

---

<sup>2</sup> Merken we hierbij op dat de twee maatstaven (opleidingsinvestering als percentage van de loonkost en per werknemer) onderling zeer sterk correleren en dus aanverwant zijn. De correlatie tussen beide bedraagt 0,864.

meer mogelijkheden en flexibiliteit om het opleidingsgebeuren zo te organiseren dat de repercussies voor de lopende productie en output minimaal zijn. Dit additioneel schaalvoordeel heeft als gevolg dat de kost van één eenheid opleiding, ceteris paribus, lager zal zijn naarmate het bedrijf groter is.

Een tweede controlevariabele die van belang is, betreft de leeftijd van het bedrijf. Ook hier starten we weer met een overzicht van enkele kengetallen.

**Tabel 4.2** Vergelijking van maatstaven opleidingsinspanning (onvolledige gegevens, met tussen haakjes het aantal bedrijven waarop berekening is gebaseerd)

	1-5 jaar	6-10 jaar	≥11 jaar	Sign.
Aandeel bedrijven dat in 1999 in opleiding voorzag (in %) (413)	67,0	59,1	64,0	n.s.
Opleidingsinvestering (% van loonkost)	(40)	(42)	(98)	
- Gemiddelde	1,90	1,64	1,66	n.s.
- Mediaan	1,00	0,68	0,99	(anova)
Opleidingsinvestering per werknemer	(45)	(43)	(100)	
- Gemiddelde	28 383	25 784	19 236	n.s.
- Mediaan	16 666	9 090	11 364	(anova)

Bekijkt men de leeftijd van KMO's geïsoleerd, dan merkt men weinig verschil in de opleidingsinspanning. Enkel op de parameter 'opleidingsinvestering per werknemer' ligt de gemiddelde kost hoger voor jonge bedrijven. De vastgestelde verschillen zijn echter niet statistisch significant. Dat verandert enigszins wanneer we leeftijd en grootte samen opnemen in één tabel. We beperken ons hier tot het aandeel vormingsbedrijven in elke categorie.

**Tabel 4.3** Percentage bedrijven dat in 1999 in opleiding voorzag, opgesplitst naar dimensieklasse en leeftijd (n=413)

	10-19 wns.	20-49 wns.	50-99 wns.
1-5 jaar	55,0	67,5	87,5
6-10 jaar	43,8	63,8	71,4
≥11 jaar	41,7	57,1	81,6

$$\chi^2=35,851; p<0,0001; df=8$$

Spitsen we ons eerst toe op de respectievelijke leeftijdsklassen, dan zien we dat de kans om een vormingsbedrijf te zijn sterk toeneemt naarmate de omvang van het bedrijf groter is. Zelfs in de jongste leeftijdsklasse is er een groot verschil in opleidingsintensiteit tussen de dimensieklassen. Zo zien we dat de snelle groeiers (1-5

jaar oud, 50-99 werknemers) ook in hun personeelsbeleid 'snel groeien' en in elk geval hoge opleidingsscores laten optekenen.

Kijken we anderzijds naar de kleinste dimensieklasse, dan zien we dat in die klasse jonge bedrijven een hogere kans op opleiding laten optekenen dan de oudere bedrijven. Bedrijven die 'ondanks' hun 'bejaarde leeftijd' nog steeds klein zijn, laten de laagste opleidingsintensiteit optekenen. Onder de grote, jonge bedrijven zien we overigens twee maal zoveel vormingsbedrijven dan onder de kleine, oude bedrijven. Ook dit onderstreept de veelkleurigheid van het KMO-landschap.

De derde controlevariabele die frequent in de analyses zal opgenomen worden, is de sector waartoe de bedrijven behoren. In volgende tabel geven we enkele meer specifieke gegevens voor vier 'metasectoren' die we in de analyse betrokken hebben.

**Tabel 4.4** Vergelijking van maatstaven opleidingsinspanning (onvolledige gegevens, met tussen haakjes het aantal bedrijven waarop berekening is gebaseerd)

	% opleiding voorzien in 1999 <sup>1</sup>	Investering per werknemer <sup>2</sup>	Investering als % loonkost Gemiddeld <sup>3</sup>	Investering als % loonkost Mediaan
Diensten	78,5 (65)	20 647 (36)	2,55 (35)	1,81 (35)
Vervoer	67,4 (43)	16 727 (22)	1,63 (22)	0,91 (22)
Handel/horeca	58,5 (106)	13 559 (44)	1,81 (39)	1,01 (39)
Industrie	64,8 (125)	11 931 (63)	1,39 (54)	0,89 (54)
Bouw	52,7 (39)	7 618 (28)	0,94 (26)	0,67 (26)

<sup>1</sup>  $\chi^2=11,518$ ;  $p<0,05$ ;  $df=4$

<sup>2</sup> Significantietoets one-way anova;  $p<0,01$

<sup>3</sup> Significantietoets one-way anova;  $p<0,01$

De tweede kolom specificiert de gemiddelde jaarlijkse opleidingsinvestering per werknemer per sector, in BEF. Op basis van LSD- en Bonferroni post-hoc tests kunnen we concluderen dat het gemiddelde voor de diensten (exclusief vervoer, handel en horeca) significant hoger ligt dan het gemiddelde voor de bouw en de industrie (beide  $p<0,001$ ). We willen bij de parameter 'opleidingsinvestering per werknemer' opmerken dat de loonkosten van deelnemende werknemers worden opgenomen in de opleidingskosten. In de praktijk is dit overigens één van de belangrijkste componenten van de investering. Dit heeft tot gevolg dat men, bij de meting van de opleidingsinvestering per werknemer, grotere inspanningen zal vaststellen naarmate de loonkosten hoger liggen (voor een methodologische commentaar, zie Bollens, Forrier & Sels, 2000). Daarom is de investering als percentage van de loonkost een nuttige additionele parameter. Ook hier zien we significante verschillen tussen de gemiddelde investeringsniveaus van de vier sectoren. Gezien deze cijfers relatief sterk geïnflateerd worden door de zeer hoge opleidingsinvesteringen van een beperkte groep bedrijven, hebben we de mediaan als tweede maat-

staf opgenomen. Het patroon van sectorale verschillen houdt ook op deze maatstaf stand.

Men moet met bovenstaande tabel steeds voor ogen houden dat de gemiddelden van de opleidingsinvestering werden berekend over de bedrijven, waarbij ieder bedrijf, ongeacht de omvang, een zelfde gewicht krijgt. Wil men een idee hebben van de globale inspanning, kan men zich beter baseren op de som van de totale opleidingsinvestering van alle bedrijven in een sector en dit vervolgens delen door de som van de loonmassa's van al deze bedrijven. Dan bekomt men heel andere aandelen, met name 1,71% voor de diensten, 1,65% voor de vervoersbedrijven, 1,36% voor de industrie, 2,32% voor handel en horeca en 0,68% voor de bouwsector. Deze cijfers wijken sterk af van de voorgaande. Zo daalt het aandeel voor de diensten, gezien de extreme waarden (bedrijven met een relatief hoog investeringsniveau) in deze sector vooral opgetekend worden door veeleer kleine bedrijven (uit informatica en zakelijke dienstverlening). Het cijfer voor handel en horeca stijgt daarentegen sterk, wat aangeeft dat de extreme waarden daar eerder door een beperkt aantal grote bedrijven worden opgetekend.

In wat volgt starten we met de eerste analyse. Daarbij gaat de aandacht naar de invloed van de eigendoms- en managementstructuur van de onderneming.

## 2. De eigendoms- en managementstructuur

Het familiale karakter van heel wat KMO's heeft een belangrijke invloed op het personeelsbeleid. Opdat een bedrijf als een familiebedrijf gecatalogeerd kan worden, moet aan twee voorwaarden zijn voldaan. Eerst is er de voorwaarde omtrent de eigendomsstructuur die zegt dat in het geval van een familiebedrijf de familie in kwestie de meerderheid (minstens 50% + 1) van de aandelen moet bezitten. Daarnaast zien we ook een tweede voorwaarde die betrekking heeft op de managementstructuur. In een familiebedrijf heeft de familie immers ook de belangrijkste management- en bestuursfuncties zoals de bedrijfsleiding en het voorzitterschap van de raad van bestuur in handen. De centrale rol van de bedrijfsleider is in dit type KMO's dan ook zeer sterk voelbaar. Positieve gevolgen hiervan zijn de vlotte overdracht van (vak)kennis en ervaring van de ene generatie op de andere, een bijzonder sterke identificatie van de bedrijfsleider en zijn familie met het bedrijf, de hieruit voortvloeiende nagenoeg onvoorwaardelijke inzet en de grote snelheid van beslissen. Een zwak punt dat in onderzoek al meermaals aan bod gekomen is, is de wanverhouding tussen technische scholing en bedrijfseconomische opleiding, met alle gevolgen van dien voor het bedrijfsbeheer. Daarnaast hebben ook familiale conflicten (o.a. opvolging) een grote impact op de bedrijfs-situatie en is de scheiding tussen bedrijfskapitaal en persoonlijk of familiaal vermogen niet altijd even duidelijk.

In wat volgt willen we vooreerst nagaan of familiebedrijven anders scoren op het vlak van de opleidingsintensiteit dan niet-familiale ondernemingen. Met ande-

re woorden, we willen nagaan of de verschillen in bedrijfsbeheer die in veeleer economisch georiënteerd onderzoek opgemeten worden, zich laten doortrekken in verschillen op het vlak van personeelsmanagement.

**Tabel 4.5** Vergelijking van maatstaven opleidingsinspanning (onvolledige gegevens, met tussen haakjes het aantal bedrijven waarop berekening is gebaseerd)

	Familiebedrijf	Geen familiebedrijf	Sign.
Aandeel bedrijven dat in 1999 in opleiding voorzag (in %)	53,5 (139/260)	81,3 (117/144)	***1
Opleidingsinvestering (% van loonkost)	(101)	(74)	
- Gemiddelde	1,68	1,76	n.s.
- Mediaan	0,92	0,98	(anova)
Opleidingsinvestering per werknemer	(45)	(43)	
- Gemiddelde	19 874	27 737	*
- Mediaan	10 973	13 559	(anova)

\*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; \*\*\*  $p < 0,001$

<sup>1</sup>  $\chi^2 = 30,828$ ;  $p < 0,0001$ ;  $df = 1$

Onder de familiebedrijven nemen we veel minder vormingsbedrijven waar dan onder de niet-familiebedrijven. Vergelijken we enkel de vormingsbedrijven, dan merken we bovendien dat de opleidingsinvestering per werknemer in de familiebedrijven significant lager ligt. Het is mogelijk dat dit verschil niet aan het familiale karakter op zich toe te schrijven is, maar bijvoorbeeld aan een verschil in andere morfologische kenmerken zoals leeftijd of bedrijfsgrootte. Om dit na te gaan, geven we in volgende tabel het aandeel vormingsbedrijven weer in familie- en niet-familiebedrijven, gecontroleerd voor bedrijfsgrootte respectievelijk leeftijd.

Zowel wanneer we verschillen in bedrijfsgrootte onder controle houden als wanneer we verschillen in leeftijd onder controle houden, blijven we een significant lagere kans optekenen voor familiale bedrijven. Ook wanneer we de gegevens uitsplitsen naar sector, herhaalt hetzelfde patroon zich in elk van de vijf onderscheiden sectoren. Het onderscheid is het grootst in de sector 'handel en horeca', waar 90% van de niet-familiebedrijven en slechts 40,3% van de familiebedrijven in 1999 in opleiding voorzag.



**Tabel 4.6** Percentage bedrijven dat in 1999 in opleiding voorzag (n=404)

	Familiebedrijf	Geen familiebedrijf	Sign.
10-19 werknemers (119)	42,5 (37/87)	59,4 (19/32)	*1
20-49 werknemers (159)	49,5 (53/107)	86,5 (45/52)	***2
50-99 werknemers (126)	74,2 (49/66)	88,3 (53/60)	*3
1-5 jaar (101)	48,9 (22/45)	80,4 (45/56)	***4
6-10 jaar (107)	47,9 (34/71)	80,6 (29/36)	***5
≥11 jaar (196)	57,6 (83/144)	82,7 (43/52)	***6

<sup>1</sup>  $\chi^2=4,027$ ;  $p<0,05$ ;  $df=1$

<sup>2</sup>  $\chi^2=20,266$ ;  $p<0,001$ ;  $df=1$

<sup>3</sup>  $\chi^2=4,168$ ;  $p<0,05$ ;  $df=1$

<sup>4</sup>  $\chi^2=11,064$ ;  $p<0,001$ ;  $df=1$

<sup>5</sup>  $\chi^2=10,529$ ;  $p<0,001$ ;  $df=1$

<sup>6</sup>  $\chi^2=10,444$ ;  $p<0,001$ ;  $df=1$

We bouwen nu een complexer model op. In dit model schatten we het effect van een aantal kenmerken die betrekking hebben op de eigendomsstructuur en de managementstructuur van KMO's. We hebben daarbij vooral oog voor de vraag of familiebedrijven (n=263) een lagere of hogere kans vertonen om in opleiding te investeren dan niet-familiebedrijven (n=144). Daarnaast proberen we te bepalen of zelfstandige ondernemingen (zonder bijkomende vestigingen) (n=273) op dit punt verschillen van vestigingen van Belgische of buitenlandse ondernemingen (n=173). Verder maken we een onderscheid tussen drie groepen van bedrijven, meer bepaald volgens hun wijze van ontstaan:

- bedrijven die ontstaan zijn door oprichting van een nieuwe zaak;
- bedrijven die overgenomen zijn (opvolging van de ouderlijke zaak, overname van een familielid, overname van of door een vreemd bedrijf, fusie van bedrijven, heropstart van een failliet bedrijf);
- bedrijven die ontstaan zijn door een juridische transformatie (opsplitsing van een bedrijf in kleine zelfstandige eenheden, management buy-out, omzetting naar een andere juridische vorm).

Volgende tabel geeft de resultaten van de schatting.

**Tabel 4.7** De kans dat men investeert in opleiding (logistische regressie; n=407)

R <sup>2</sup> =0,24	Coëfficiënt (B) <sup>1</sup>	Odds ratio <sup>2</sup>	t-waarde
Constante	0,713		2,701
20-49 werknemers <sup>3</sup>	0,533	1,703	3,977*
50-99 werknemers	1,240	3,456	14,740***
Leeftijd bedrijf	0,002	1,002	0,069 <sup>n.s.</sup>
Diensten <sup>3</sup>	0,537	1,710	1,708 <sup>n.s.</sup>
Handel/horeca	-0,076	0,927	0,047 <sup>n.s.</sup>
Industrie	0,094	1,098	0,080 <sup>n.s.</sup>
Vervoer	0,011	1,012	0,001 <sup>n.s.</sup>
Familiebedrijf	-1,026	0,359	13,961***
Zelfstandige onderneming	-0,768	0,464	7,907**
Nieuw opgestart bedrijf	0,743	2,102	8,764**
Juridische transformatie	0,970	2,639	5,553**

\* p<0,05; \*\* p<0,01; \*\*\* p<0,001

<sup>1</sup> Een coëfficiënt met een positief teken duidt er op dat het hebben van dit kenmerk de kans verhoogt dat het bedrijf in opleiding zal investeren.

<sup>2</sup> Een odds ratio groter dan één duidt op een positief verband, kleiner dan één op een negatief verband.

<sup>3</sup> Bij de bedrijfsgrootte is de groep '10-19 werknemers' de referentiegroep; bij sector is de bouwsector de referentiegroep.

Uit deze analyse blijkt dat, ook wanneer gecontroleerd wordt voor leeftijd, grootte en sector tegelijkertijd, het sterk significante effect van het familiale karakter naar voor komt. Familiale bedrijven hebben een veel lagere kans om tot de vormingsbedrijven te behoren dan niet-familiale ondernemingen. Een soortgelijk effect vinden we voor het wel of niet zelfstandig karakter van het bedrijf. Bedrijven die een zelfstandige eenheid vormen, laten, ceteris paribus, een significant lagere opleidingskans optekenen dan bedrijven die deel uitmaken van een groter geheel (bijvoorbeeld dochterondernemingen, kleinere vestigingen van binnen- of buitenlandse ondernemingen). Mogelijk genieten bedrijven die deel uitmaken van een groter geheel van een indirect schaalvoordeel, en maken ze op het domein van het opleidingsbeleid gebruik van de knowhow, de informatievoorziening en/of het sterker uitgewerkte opleidingsbeleid van dat groter geheel.

Verder zien we dat nieuw opgestarte ondernemingen een significant hogere kans vertonen om tot de opleidingsbedrijven te behoren dan bedrijven die tot stand zijn gekomen door een overname (opvolging van de ouderlijke zaak, overname van een familielid, overname van of door een vreemd bedrijf, fusie van bedrijven, heropstart van een failliet bedrijf). Ook bedrijven die tot stand gekomen zijn door een juridische transformatie (opsplitsing van een bedrijf in kleine zelfstandige eenheden, management buy-out, omzetting naar een andere juridische vorm) laten een hogere kans optekenen dan bedrijven die door één of andere vorm van overname tot stand zijn gekomen. In die zin werken ook het verleden en

de ontstaansgeschiedenis van een KMO door in de keuzes die op het domein van het personeelsmanagement gemaakt worden.

Volgende tabel geeft informatie over de voorspellende waarde van het getoetste model. Meer bepaald wordt weergegeven hoe de voorspelde waarden zich verhouden tot de geobserveerde waarden.

**Tabel 4.8** Classificatietabel (voorspelling is 'ja' als voorspelde kans  $\geq 0,50$ )

	Voorspeld		Totaal
	Neen	Ja	
Geobserveerd: neen	78	73	151
Geobserveerd: ja	43	213	256
Totaal	121	286	407

Uit de tabel kan worden opgemaakt dat van de 256 bedrijven die wel opleiden, er op basis van het model 213 juist worden geklasseerd. Dit wijst er op dat het model in staat is om duidelijk te discrimineren tussen de twee toestanden. In totaal wordt 71,5% van de bedrijven juist geklasseerd.

Uit deze analyse moeten we vooral onthouden dat de familiale bedrijven, ook onder controle van tal van andere bedrijfskenmerken, een significant lagere kans vertonen om ook een vormingsbedrijf te zijn. Uit onderzoek van Donckels et al. (1993) bleek al dat het modale familiebedrijf minder belang hecht aan innovatie, aan het streven naar samenwerking met andere bedrijven en aan personeelsbeleidssitemen zoals betrokkenheid, concurrentiele verloning en loopbaanmogelijkheden van medewerkers.

Zoals in de inleiding verduidelijkt werd, proberen we niet enkel te verklaren welk type bedrijven wel en welk type niet in opleiding investeert. In een tweede stap willen we ook nagaan welke factoren de hoogte van de investering verklaren. Wat de set factoren met betrekking tot de eigendomsstructuur betreft, vinden we echter relatief weinig additionele verklarende kracht. We vinden geen significante invloed van het familiale karakter, al is het effect net niet significant ( $p=0,076$ ). Dit betekent met andere woorden (1) dat familiale bedrijven een significant lagere kans vertonen om ook tot de vormingsbedrijven te behoren (analysestep 1), maar (2) dat er binnen de groep vormingsbedrijven geen significant verschil is tussen het gemiddelde investeringsniveau van familiale en het investeringsniveau van niet-familiale bedrijven. Een zelfde redenering gaat op voor het wel of niet zelfstandige karakter van de onderneming.

Er worden wel significante effecten opgetekend voor de variabelen die betrekking hebben op de totstandkoming van het bedrijf. Nieuw opgestarte ondernemingen vertonen gemiddeld een significant hoger investeringsniveau dan bedrijven die tot stand zijn gekomen door een overname (opvolging van de ouderlijke

zaak, overname van een familielid, overname van of door een vreemd bedrijf, fusie van bedrijven, heropstart van een failliet bedrijf). Ook bedrijven die tot stand gekomen zijn door een juridische transformatie (opsplitsing van een bedrijf in kleine zelfstandige eenheden, management buy-out, omzetting naar een andere juridische vorm) laten een gemiddeld hoger niveau van opleidingsinvestering optekenen dan bedrijven die door één of andere vorm van overname tot stand zijn gekomen.

**Tabel 4.9** Gemiddeld niveau van opleidingsinvestering (als % van de loonkost)

	Overname, fusie, opvolging, heropstart	Nieuw bedrijf of juri- disch getransformeerd	Sign.
Diensten	1,64 (s.d. 1,33)	3,37 (s.d. 3,11)	**
Handel/horeca	1,81 (s.d. 1,92)	2,16 (s.d. 2,58)	n.s.
Bouw	1,14 (s.d. 1,15)	0,67 (s.d. 0,46)	n.s.
Industrie	1,13 (s.d. 0,98)	1,58 (s.d. 1,86)	n.s.

\*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; \*\*\*  $p < 0,001$

Uit afzonderlijke, sectorspecifieke analyses leren we overigens dat het effect van de ontstaanswijze van het bedrijf vooral speelt in de dienstensector. Vorige tabel toont dit eveneens op zuiver descriptief niveau. Uit deze vergelijking van de gemiddelde investeringsniveaus leren we dat het verschil tussen bedrijven die nieuw opgericht zijn of juridisch getransformeerd of bedrijven die tot stand gekomen zijn door opvolging, overname, fusie of heropstart enkel significant is in de dienstensector. Deze vaststelling sluit mogelijk aan bij het fenomeen van de nieuwe economie. De bedrijven die met de 'nieuwe, kennisintensieve' economie geassocieerd worden, situeren zich vooral in de diensten (IT, zakelijke dienstverlening). Het is dan ook niet zo verwonderlijk dat vooral in die sector de afstand tussen bedrijven die al een langere geschiedenis achter de rug hebben en nieuw opgestarte bedrijven het grootst is.

### 3. De kip en het ei: bedrijfsprestaties en opleiding

In een tweede analyse onderzoeken we de relatie tussen de 'gezondheid' van het bedrijf en het al dan niet investeren in opleiding. De hypothese die we daarbij naar voren schuiven, is dat vooral financieel gezonde bedrijven in opleiding investeren. Of de investering bijdraagt tot de financiële situatie (de kip) dan wel of een bedrijf

eerst financieel gezond moet zijn vooraleer het investeert in opleiding (het ei), kan met deze analyse niet sluitend beantwoord worden.

*Methodologische noot: het meten van bedrijfsprestaties*

Om goed presterende van minder goed presterende bedrijven te kunnen onderscheiden, hebben we een vrij complexe parameter geconstrueerd. Op basis van falingspredictiemodellen (Maes, Sels & Roodhooft, 2001) stellen we dat een goed presterend bedrijf een bedrijf is dat hoog scoort op vier parameters: liquiditeit, solvabiliteit, rendabiliteit en toegevoegde waarde. We hebben voor elk van deze parameters één performante financiële ratio geselecteerd. Met 'performant' bedoelen we dat de betreffende ratio een bijzonder goede indicator is van de gezondheidstoestand. Het gaat dan ook telkens om ratio's die ook gehanteerd worden als 'knipperlichten' in geval van een verslechterende gezondheidstoestand van het bedrijf. De duidelijkste symptomen van een ongezonde toestand van de onderneming zijn dan ook slechte scores op één of meerdere van deze financiële ratio's. We geven in wat volgt bondig de betrokken parameters en de gehanteerde ratio's weer.

1. *Liquiditeit*: de liquiditeit van een bedrijf heeft betrekking op de afbetaling van de korte termijn schulden. Een onderneming komt namelijk in financiële moeilijkheden wanneer de middelen niet voorhanden zijn om deze schulden af te betalen. We hanteren de current ratio als indicator voor de liquiditeit. Deze ratio geeft weer in hoeverre de meest liquide activa (voorraden en bestellingen in uitvoering, vorderingen op ten hoogste één jaar, geldbeleggingen, liquide middelen en overlopende rekeningen) volstaan om de kortetermijnschulden af te betalen. Veelal wordt ervan uitgegaan dat deze ratio groter dan 1 moet zijn.
2. *Rendabiliteit*: bij onderzoek van de rendabiliteit gaat de aandacht naar de winstgevendheid van het bedrijf. De rendabiliteitsratio's onderzoeken met andere woorden de winstgevendheid van een bedrijf. Twee veelgebruikte ratio's zijn de rendabiliteit van het totaal actief en de rendabiliteit van het eigen vermogen. De rendabiliteit van het totaal actief geeft procentueel weer hoeveel winst (voor rentebetaling) men maakt met alle ingezette activa. De rendabiliteit van het eigen vermogen vergelijkt de winst (na rentebetaling) met het eigen vermogen en geeft dus de winstgevendheid voor de aandeelhouders of eigenaars weer. Een negatieve rendabiliteit kan belangrijke problemen opleveren voor het voortbestaan van het bedrijf, zeker als dit een structureel fenomeen is. In dit onderzoek hanteren we de nettorendabiliteit van het eigen vermogen als indicator.
3. *Solvabiliteit*: de solvabiliteit van een onderneming geeft de financiële draagkracht ervan aan. Elke onderneming kan immers beroep doen op eigen vermogen en vreemd vermogen. Twee 'knipperlichten' worden vaak gehanteerd als ratio. Een eerste belangrijke ratio is de verhouding tussen eigen vermogen

en vreemd vermogen. Het eigen vermogen is namelijk een soort van buffer voor het bedrijf. Een gezonde solvabiliteitspositie veronderstelt dan ook dat het bedrijf een voldoende groot eigen vermogen heeft. Een deel van het eigen vermogen bestaat uit reserves en overgedragen resultaat. Dit zijn de gecumuleerde winsten of verliezen uit het verleden die in het bedrijf gehouden werden. Een tweede belangrijke ratio is daarom de zelffinancieringsgraad die de verhouding weergeeft tussen reserves en overgedragen resultaat in de teller en totaal vermogen in de noemer. Vooral deze tweede ratio is een bijzonder krachtig knipperlicht en wordt in deze analyse dan ook behouden als indicator van de solvabiliteit.

4. *Toegevoegde waarde*: de toegevoegde waarde geeft weer wat in het bedrijf zelf, met de eigen productiefactoren, aan waarde is toegevoegd. De toegevoegde waarde is gelijk aan de omzet minus alle extern aangekochte goederen en diensten. Een eerste ratio is de toegevoegde waarde per personeelslid die aangeeft welke waarde een gemiddeld personeelslid toevoegt en daarom een goede indicator van de productiviteit is. Een tweede ratio geeft het aandeel van de personeelskosten in de toegevoegde waarde weer. De toegevoegde waarde moet immers volstaan om het personeel te betalen en daarnaast nog middelen over te houden voor investeringen, rente, belastingen en een return voor de eigenaars. Het aandeel van de personeelskost in de toegevoegde waarde mag daarom niet te hoog liggen. Hier wordt vaak een maximum van 85% voorgesteld.

In het kader van de falingspreventie is het, vooral ook voor KMO's, van cruciaal belang dat deze ratio's jaarlijks, eventueel in samenwerking met de boekhouder, berekend worden. Ook benchmarking is hier van levensbelang. Hiermee bedoelen we het systematisch vergelijken van de eigen scores met deze van de belangrijkste concurrenten of het totaal van de bedrijven uit de eigen sector. Bij dat soort vergelijkingen mag men echter niet uit het oog verliezen dat ook de 'minst goed presterenden' nog steeds relatief goede bedrijven zijn aangezien ze tot de groep 'survivors' behoren (niet failliet).

Voor verdere analyse hebben we twee groepen van bedrijven geconstrueerd: de 'performante bedrijven' versus de 'overige bedrijven' (referentiegroep). Daarbij hebben we ons gebaseerd op de gegevens uit de financiële jaarrekeningen (Bel-first), die na constructie van het databestand toegevoegd zijn. Om deze twee groepen te construeren hebben we eerst een hiërarchische clusteranalyse doorgevoerd. Deze gaf echter geen bevredigend resultaat, vooral ten gevolge van de relatief geringe spreiding op de current ratio in dit bestand. Vervolgens hebben we in een tweede poging zelf grenzen opgelegd. We hebben namelijk die bedrijven die op de current ratio hoger dan 1,25 scoren *en* een personeelskost op toegevoegde waarde van 85% of minder laten optekenen *en* een zelffinancieringsgraad van 15% of meer kennen *en* een nettorendabiliteit op eigen vermogen van 10% of meer kennen, als zeer performant getypeerd. De overige bedrijven vormen dan een referentiecate-

gorie. Deze grenswaarden zijn ook de barrières die frequent gehanteerd worden om op eventueel opduikende risicofactoren te wijzen. Dit geeft volgende scores.

**Tabel 4.10** Financiële ratio's (n=382)

	Liquiditeit	Rendabiliteit	Solvabiliteit	Toegevoegde waarde
	<i>Current ratio</i>	<i>NR/EV</i>	<i>ZFG</i>	<i>PK/TW</i>
Performante bedrijven (n=55)	2,186	26,161	39,179	58,794
Overige bedrijven (n=327)	1,346	9,998	10,484	74,387
<i>Sign. (Indep. T-test)</i>	<i>p&lt;,001</i>	<i>p&lt;0,001</i>	<i>p&lt;0,001</i>	<i>p&lt;0,001</i>

Op basis van de Independent Samples T-test kan (voor de hand liggend) geconcludeerd worden dat de twee groepen op elk van de gehanteerde maatstaven statistisch betekenisvol verschillend scores. Het grote probleem van deze werkwijze is echter dat de groep performante bedrijven bijzonder klein wordt, namelijk 55 bedrijven. Bovendien bevat de referentiegroep bijzonder veel bedrijven die niet op elk van de vier factoren, maar bijvoorbeeld wel op twee of drie van deze ratio's sterk scores. Dit leidt bijvoorbeeld tot een gemiddelde van 74,4% voor de personeelskost op toegevoegde waarde, wat nog steeds een erg behoorlijke score is. Ook op de current ratio scoort deze groep gemiddeld beter dan de opgelegde grenswaarde. Let wel, uit de vaststelling dat slechts 55 bedrijven deze strenge selectie 'overleven', mag zeker niet geconcludeerd worden dat de meerderheid van de KMO's met 'gezondheidsproblemen' kampt. Daartoe mag strikt genomen maar besloten worden als de kritische grenzen gedurende meerdere opeenvolgende jaren niet gehaald worden. Dit geeft overigens al een beperking aan voor de analyse die verderop uitgevoerd zal worden. Bovendien is het niet in elke leeftijdsfase even haalbaar en cruciaal om op deze vier parameters sterk te scoren.

Om het probleem van te strenge selectie te omzeilen hebben we 'de lat wat minder hoog gelegd'. We zijn ervan uitgegaan dat, om als performant omschreven te worden, minstens op de parameter 'aandeel van de personeelskosten in de toegevoegde waarde' sterk gescoord moet worden. Daar houden we dus de strenge grenswaarde als noodzakelijke voorwaarde aan. Op de overige parameters zijn we echter toleranter. We stellen dat bedrijven performant zijn wanneer ze naast een goede score op de toegevoegde waarde ook de grenswaarde van de zelf-financieringsgraad (15%) of de grenswaarde van de nettorendabiliteit op eigen vermogen (10%) moeten halen. De current ratio werd niet langer betrokken in deze categorisering, gezien de mediaan voor het hele bestand erg hoog ligt (wat al aangeeft dat gemiddeld de beter presterende bedrijven een hogere participatiebereidheid vertonen in dit type surveys). Uiteindelijk krijgen we dan volgend resultaat.

**Tabel 4.11** Financiële ratio's (n=382)

	Liquiditeit	Rendabiliteit	Solvabiliteit	Toegevoegde waarde
	<i>Current ratio</i>	<i>NR/EV</i>	<i>ZFG</i>	<i>PK/TW</i>
Performante bedrijven (n=186)	1,674	26,488	22,657	59,798
Overige bedrijven (n=196)	1,271	-1,115	6,985	83,855
<i>Sign. (Indep. T-test)</i>	<i>p&lt;0,001</i>	<i>p&lt;0,001</i>	<i>p&lt;0,001</i>	<i>p&lt;0,001</i>

Op deze wijze krijgen we twee omzeggens even grote groepen, 186 'performante bedrijven' en 196 bedrijven in de referentiecategorie. Op elk van de vier ratio's tekenen we grote verschillen op die bovendien significant zijn. Vooral op het vlak van rendabiliteit en solvabiliteit krijgen we nu twee groepen die zich duidelijker van mekaar distantiëren en waarbij de referentiegroep relatief magere scores laat optekenen. Ook op het aandeel van de personeelskosten in de toegevoegde waarde zijn de verschillen groot, al moet gezegd dat de gemiddelde score ook voor de referentiegroep nog steeds binnen acceptabele grenzen ligt.

#### Analyse

We starten de analyse met zuiver beschrijvende statistieken. In volgende tabel proberen we te achterhalen of de performante bedrijven ook vormingsbedrijven zijn; of omgekeerd geformuleerd - en zo kan de tabel ook best gelezen worden - of de vormingsbedrijven een hogere kans vertonen om tot de meer performante klasse van bedrijven te behoren.

**Tabel 4.12** Vorming en bedrijfsperformantie (n=390 bedrijven), aandelen uitgesplitst tussen vormingsbedrijven en niet-vormingsbedrijven, in %

		Referentie- groep	Performante bedrijven	Totaal
10-19 werknemers (n=137) $\chi^2=0,184$ ; n.s.; df=1	Niet-vormingsbedrijf	47,1	52,9	100,0
	Vormingsbedrijf	50,7	49,3	100,0
	Totaal	48,9	51,1	100,0
20-49 werknemers (n=140) $\chi^2=3,741$ ; $p<0,05$ ; df=1	Niet-vormingsbedrijf	60,4	39,6	100,0
	Vormingsbedrijf	45,7	54,3	100,0
	Totaal	50,7	49,3	100,0
50-99 werknemers (n=113) $\chi^2=5,999$ ; $p<0,01$ ; df=1	Niet-vormingsbedrijf	76,0	24,0	100,0
	Vormingsbedrijf	48,4	51,3	57,3
	Totaal	55,2	44,8	100,0



Deze tabel reveleert een opvallend gegeven. Zo zien we dat er voor de kleinste dimensieklasse geen enkele significante relatie bestaat tussen het investeren in opleiding enerzijds en de kans om tot de performante bedrijven te behoren anderzijds. In de middenklasse (20-49 werknemers) merken we wel een significant verband. In deze dimensieklasse behoort 54,3% van de vormingsbedrijven tot de performante bedrijven, terwijl dit slechts opgaat voor 39,6% van de niet-vormingsbedrijven. Op basis van de chi-square coëfficiënt moeten we echter concluderen dat de relatie niet heel sterk is. De sterkste relatie merken we in de dimensieklasse '50-99 werknemers'. Daar zien we dat 51,3% van de vormingsbedrijven versus slechts 24% van de niet-vormingsbedrijven tot de groep performante bedrijven gerekend kan worden.

Eén interpretatie voor deze relaties - toegegeven, er zijn alternatieve denk pistes mogelijk - is dat investeren in opleiding niet in alle 'groeistadia' van een bedrijf een verschil maakt. Mogelijk kunnen heel kleine bedrijven, dankzij hun kleinschaligheid, de vaak erg organische structuur en de grotere kracht van voorbeeldgedrag voldoende 'lerend vermogen' creëren zonder in opleiding te investeren. Men kan hier redeneren (nogmaals, met de nodige voorzichtigheid) dat er voldoende functioneel equivalente leerstrategieën bestaan voor deze groep. Voor middelgrote bedrijven is dit mogelijk al veel minder het geval. Mogelijk slagen zij er ten gevolge van een sterkere hiërarchisering, formalisering en arbeidsdeling minder in om een 'verschil' in menselijk kapitaal of een vrij spontane upgrading van de human resources te realiseren zonder gerichte inspanning op het vlak van (complementaire) opleidingsprogramma's.

Volgende tabel presenteert een soortgelijke analyse, zij het dat we niet langer dimensieklassen maar leeftijdsklassen hanteren.

**Tabel 4.13** Vorming en bedrijfsperformantie (n=413 bedrijven), aandelen uitgesplitst tussen vormingsbedrijven en niet-vormingsbedrijven, in %

		Referentie- groep	Performante bedrijven	Totaal
1-5 jaar (n=98) $\chi^2=0,641$ ; n.s.; df=1	Niet-vormingsbedrijf	70,6	29,4	100,0
	Vormingsbedrijf	62,5	37,5	100,0
	Totaal	65,3	34,7	100,0
6-10 jaar (n=138) $\chi^2=0,023$ ; n.s.; df=1	Niet-vormingsbedrijf	56,6	43,4	100,0
	Vormingsbedrijf	55,3	44,7	100,0
	Totaal	55,8	44,2	100,0
11-20 jaar (n=177) $\chi^2=4,008$ ; $p<0,05$ ; df=1	Niet-vormingsbedrijf	58,2	41,8	100,0
	Vormingsbedrijf	42,7	57,3	57,3
	Totaal	55,2	44,8	100,0

Uit deze analyse blijkt dat er enkel in de 'oudste' groep een significante relatie tussen opleiding en performantie is. Hier zou een soortgelijke redenering kunnen

toegepast worden. Men kan veronderstellen dat het succes van startende bedrijven veel meer afhankelijk is van de kwaliteit van de instroom (nieuwe aanwervingen). In dat geval zouden de meer performante, jonge bedrijven zich veeleer moeten onderscheiden door hun inspanningen op het vlak van arbeidsmarktscanning, werving (en netwerkuitbouw), selectie en socialisatie. Het wel of niet opleiden is dan mogelijk in die levensfase veel minder doorslaggevend voor het uiteindelijke bedrijfsresultaat. Oudere bedrijven zijn, om hun prestatie op peil te houden, mogelijk sterker afhankelijk van opleiding om het intussen over een veel langere periode ingekochte human capital 'op peil' te houden, bij te scholen of te herscholen. Met andere woorden, mogelijk zijn jonge bedrijven in hun streven naar een kwalitatief hoogstaand personeelsbestand vooral aangewezen op de 'buy'-optie, terwijl oudere bedrijven stelselmatig meer afhankelijk worden van de 'make-optie'. Dit zou kunnen impliceren dat hogere performantie en investering in opleiding slechts in latere maturiteitsfasen mekaar echt versterken.

De analyse met 'leeftijd' is echter een goede basis om te verduidelijken dat er even plausibele verklaringen zijn als men 'kip' en 'ei' omwisselt. Men gaat er dan van uit dat bedrijven maar investeren in opleiding eens ze daar de middelen voor hebben en een voldoende maturiteit bereiken. Opleiding is dan minder een tool om bedrijven naar hogere prestatieniveaus te 'boosten', maar veeleer een instrument dat continuering van een bepaalde prestatiepeil moet dienen. Hier kan men redeneren dat eventuele financiële marge ten gevolge van goede prestaties in jonge bedrijven niet prioritair benut wordt om extra in menselijk kapitaal te investeren maar vooreerst om het bedrijfsproject te consolideren (investering in gebouwen, apparatuur, uitbreiding, reserve aanleggen, enz.) en voldoende groei te realiseren. Opleiding dient zich dan pas bij een voldoende maturiteit als investeringspost aan.

We proberen tot meer robuuste resultaten te komen met behulp van een logistische regressie. In het model is de dummy 'niet-vormings- versus vormingsbedrijf' eens te meer als afhankelijke variabele gebruikt. Als onafhankelijke variabelen hanteren we naast de grootte en de leeftijd van het bedrijf, ook de sector waarin het bedrijf actief is en het al of niet familiale karakter van het bedrijf. Naast deze controlevariabelen is vanzelfsprekend ook de bedrijfsperformantie als dummy opgenomen (referentiegroep versus performante bedrijven).

**Tabel 4.14** De kans dat men in opleiding investeert (logistische regressie; n=373)

R <sup>2</sup> =0,100	Coëfficiënt (B) <sup>1</sup>	Odds ratio <sup>2</sup>	t-waarde
Constante	0.315		0.579
20-49 werknemers <sup>3</sup>	0.480	1.616	3.106*
50-99 werknemers	1.268	3.553	15.125***
6-10 jaar (leeftijd)	-0.053	0.948	0.248 <sup>n.s.</sup>
≥11 jaar (leeftijd)	0.147	1.158	0.222 <sup>n.s.</sup>
Diensten <sup>3</sup>	0.698	2.011	2.854*
Handel/horeca	0.042	1.043	0.015 <sup>n.s.</sup>
Industrie	0.127	1.136	0.148 <sup>n.s.</sup>
Vervoer	0.125	1.134	0.076 <sup>n.s.</sup>
Familiebedrijf	-1.134	0.322	16.548***
Performante bedrijven (1=performant)	0.494	1.639	4.252*

\* p<0,05; \*\* p<0,01; \*\*\* p<0,001

<sup>1</sup> Een coëfficiënt met een positief teken duidt er op dat het hebben van dit kenmerk de kans verhoogt dat het bedrijf in opleiding zal investeren.

<sup>2</sup> Een odds ratio groter dan één duidt op een positief verband, kleiner dan één op een negatief verband.

<sup>3</sup> Bij de bedrijfsgrootte is de groep '10-19 werknemers' de referentiegroep; bij sector is de bouwsector de referentiegroep; bij leeftijd is de categorie '1-5 jaar' de referentiegroep.

De effecten van de controlevariabelen zijn uitvoerig becommentarieerd in voorgaande analyses. Daar wezen we al op de beduidend lagere bereidheid tot opleiden van familiebedrijven en de sterke relatie tussen bedrijfsomvang en de investering in opleiding. Wat belangrijk is in het hier getoonde model is dat de kans dat een bedrijf in opleiding investeert significant hoger is onder de performante bedrijven, ook wanneer een hele reeks morfologische kenmerken onder controle worden gehouden. Overigens versterkt het effect wanneer de variabele 'wel/geen familiebedrijf' uit het model geweerd wordt. Nogmaals, we kunnen hier enkel de relatie vaststellen. Of opleiden bijdraagt tot goede bedrijfsprestaties dan wel of een gezonde financiële toestand ruimte creëert voor opleiding, is niet te achterhalen zolang er geen paneldata beschikbaar zijn.

Volgende tabel geeft informatie over de voorspellende waarde van het getoetste model. Meer bepaald wordt weergegeven hoe de voorspelde waarden zich verhouden tot de geobserveerde waarden.

**Tabel 4.15** Classificatietabel (voorspelling is 'ja' als voorspelde kans  $\geq 0,50$ )

	Voorspeld (opleiding in 1999)		Totaal
	Neen	Ja	
Geobserveerd: neen	73	65	138
Geobserveerd: ja	46	189	235
Totaal	119	254	373

Uit de tabel kan worden opgemaakt dat van de 235 bedrijven die wel opleiden, er op basis van het model 189 juist worden geklasseerd. In totaal wordt 70,24% van de bedrijven juist geklasseerd.

We willen ter afsluiting van deze analyse nog drie belangrijke opmerkingen aanhalen.

- We hebben naast het hoger gepresenteerde model tal van andere modellen getoetst. Wanneer bijvoorbeeld de personeelskost op toegevoegde waarde, de toegevoegde waarde per personeelslid (een indicatie van de productiviteit) en de nettorendabiliteit van het eigen vermogen als afzonderlijke variabelen in de analyse opgenomen worden, blijkt ook dat deze ratio's elk afzonderlijk een sterk predictieve waarde hebben voor de kans op opleiding. Vooral het effect van de toegevoegde waarde per personeelslid is dan sterk ( $p < 0,01$ ).
- Als we de bedrijfsperformantie als afhankelijke (te verklaren) variabele hantieren en het al dan niet in opleiding investeren als onafhankelijke variabele, blijft de relatie intact. Op die relaties komen we echter terug in het cahier over de impact van HRM op de bedrijfsperformantie.
- Indien bovenstaande analyse herhaald wordt voor de middelgrote bedrijven (exclusie van de kleinste dimensieklasse), dan wordt een sterk gelijkaardig resultaat bekomen. Het effect van de bedrijfsperformantie neemt dan echter sterk toe (odds=2,17;  $p < 0,01$ ). Dit ligt in lijn met de conclusie die we op basis van bovenstaande frequentietabellen formuleerden, namelijk dat de relatie tussen investering in opleiding en bedrijfsperformantie vooral speelt bij de middelgrote bedrijven en veel minder bij de kleinste bedrijven (waar het effect overigens volledig verdwijnt).

In een tweede analysestap hebben we ons eens te meer beperkt tot de vormingsbedrijven. Voor deze vormingsbedrijven hebben we met behulp van een soortgelijk model onderzocht of een hogere bedrijfsperformantie ook gepaard gaat met een hoger niveau van opleidingsinvestering. Er bestaat weliswaar een positieve relatie tussen het performantieniveau en het niveau van opleidingsinvestering, maar dit is statistisch niet significant (op niveau  $p < 0,05$ ).

#### 4. De samenstelling van het personeelsbestand

Een derde set van potentiële determinanten van bedrijfsopleiding wordt gevormd door de bedrijfsdemografische kenmerken. We hebben daarbij oog voor het aandeel hooggeschoolden, het aandeel arbeiders, het aandeel oudere werknemers en het aandeel vrouwen. We gaan na of, bijvoorbeeld, bedrijven met een groter aandeel hooggeschoolden ook een grotere kans vertonen om in opleiding te investeren. In volgende eenvoudige tabel, geven we de resultaten van een zuiver descriptieve analyse.

**Tabel 4.16** De kans op opleiding en bedrijfsdemografische kenmerken (n=382), gemiddeld aandeel hooggeschoolden, vrouwen, ouderen en arbeiders, in %

	Aandeel HOKT, HOLT en UNIV	Aandeel vrouwen	Aandeel ≥45 jaar	Aandeel arbeiders
Vormingsbedrijven	28,7	27,1	17,9	54,5
Niet-vormingsbedrijven	11,4	28,8	19,7	68,5
<i>Sign. (Indep. T-test)</i>	<i>p&lt;0,001</i>	<i>n.s.</i>	<i>n.s.</i>	<i>p&lt;0,001</i>

Deze cijfers kunnen in zekere mate misleidend zijn. Nemen we het voorbeeld van de scholingsgraad. We merken een significant verschil tussen vormings- en niet-vormingsbedrijven in termen van het aandeel hooggeschoolden. Dit kan echter ook verklaard worden doordat bepaalde sectoren die een gemiddeld hoger geschoolde bedrijfspopulatie hebben, ook meer tot de vormingsbedrijven behoren. Het is daarom belangrijk dat we de sector van tewerkstelling constant houden. Pas dan kunnen we onderzoeken of bedrijven die tot een zelfde sector behoren, maar verschillen in termen van de scholingsgraad van hun personeel, ook verschillen in hun kans tot de vormingsbedrijven te behoren. Of nemen we leeftijd als voorbeeld. We lezen af uit de tabel dat vormings- en niet-vormingsbedrijven niet van elkaar verschillen in termen van de leeftijdsopbouw van het personeelsbestand. Het is echter mogelijk dat bedrijven die al langer bestaan, en een gemiddeld ouder personeelsbestand hebben én meer investeren in opleiding. Om na te gaan of er een directe relatie bestaat tussen de leeftijdsstructuur en de kans om in opleiding te investeren, moeten we dus ook bijvoorbeeld de leeftijd van het bedrijf onder controle houden. We onderzoeken één en ander in volgende logistische regressie.

**Tabel 4.17** De kans dat men investeert in opleiding (logistische regressie; n=334)

R <sup>2</sup> =0,25	Coëfficiënt (B) <sup>1</sup>	Odds ratio <sup>2</sup>	t-waarde
Constante	-0,039		0,017
20-49 werknemers <sup>3</sup>	0,689	1,992	5,413*
50-99 werknemers	1,744	5,719	21,876***
6-10 jaar (leeftijd)	-0,188	0,829	0,263 <sup>n.s.</sup>
≥11 jaar (leeftijd)	-0,109	0,896	0,107 <sup>n.s.</sup>
Diensten <sup>3</sup>	0,495	1,641	1,122 <sup>n.s.</sup>
Bouw	0,464	1,591	1,211 <sup>n.s.</sup>
Industrie	0,582	1,790	2,663 <sup>n.s.</sup>
Vervoer	1,113	3,044	5,014*
Aandeel hooggeschoolden (HOKT of meer)	0,031	1,031	19,668***
Aandeel 'oudere' werknemers (≥45 jaar)	-0,022	0,978	6,378**
Aandeel vrouwen	-0,003	0,996	0,466 <sup>n.s.</sup>

\* p<0,05; \*\* p<0,01; \*\*\* p<0,001

<sup>1</sup> Een coëfficiënt met een positief teken duidt er op dat het hebben van dit kenmerk de kans verhoogt dat het bedrijf in opleiding zal investeren.

<sup>2</sup> Een odds ratio groter dan één duidt op een positief verband, kleiner dan één op een negatief verband.

<sup>3</sup> Bij de bedrijfsgroote is de groep '10-19 werknemers' de referentiegroep. Bij sector is de sector handel/horeca als referentie opgenomen.

Er gaat een zeer sterk effect uit van het aandeel hooggeschoolden in een organisatie. Deze bevinding is consistent met de resultaten van eerder onderzoek (Sels, Bollens & Buyens, 2000). De hypothese die hierbij veelal gehanteerd wordt, is dat voor ondernemingen een hoog initieel opleidingsniveau een indicatie is van de verdere schoolbaarheid of *trainability* van het personeel. Indien een hoogopgeleide werknemer een bedrijfsopleiding doorloopt, dan is de kans dat zijn productiviteit nadien toeneemt groter dan in het geval van een on- of laaggeschoolde. Merken we hierbij nog op dat in meerdere Nederlandse onderzoeken een tweede type scholingseffect gerapporteerd wordt, namelijk dit van het opleidingsniveau van de zaakvoerder. Zo komen Baljé en Waasdorp (1998) tot de conclusie dat hoger opgeleide, jonge ondernemers meer dan gemiddeld in opleidingen investeren.

Indien we sector, leeftijd van het bedrijf en omvang van het bedrijf onder controle houden, zien we bovendien dat ook de leeftijdsopbouw van de werknemerspopulatie een onafhankelijke invloed heeft op de kans dat een bedrijf in opleiding investeert. Naarmate het aandeel werknemers van 45 jaar of ouder toeneemt, daalt de kans dat het bedrijf in opleiding investeert. Ook dit resultaat ligt in het verlengde van onderzoek in grotere bedrijven (Sels, Bollens & Buyens, 2000) en in de lijn van werknemersonderzoek dat de veronderstelling staft dat oudere werknemers in de ogen van vele werkgevers minder schoolbaar zijn. Voor deze groepen domineert vaak het oordeel dat door opleiding slechts een geringe toegevoegde waarde kan worden gecreëerd.

Volgende tabel geeft informatie over de voorspellende waarde van het getoetste model. Meer bepaald wordt weergegeven hoe de voorspelde waarden zich verhouden tot de geobserveerde waarden.

**Tabel 4.18** Classificatietabel (voorspelling is 'ja' als voorspelde kans  $\geq 0,50$ )

	Voorspeld		Totaal
	Neen	Ja	
Geobserveerd: neen	62	55	117
Geobserveerd: ja	36	181	217
Totaal	98	236	334

Uit de tabel kan worden opgemaakt dat van de 217 bedrijven die wel opleiden, er op basis van het model 181 juist worden geklasseerd. Dit wijst er op dat het model in staat is om duidelijk te discrimineren tussen de twee toestanden. In totaal wordt 72,75% van de bedrijven juist geklasseerd.

Merken we op dat we de verdelingen volgens anciënniteit en volgens statuut niet opgenomen hebben in de analyse. De verdeling volgens anciënniteit correleert immers te sterk met deze volgens leeftijd. De verdeling volgens statuut correleert te sterk met deze volgens opleidingsniveau. Indien we niet de verdeling volgens scholingsgraad opnemen, maar het aandeel arbeiders, vinden we eveneens een sterk effect, zij het negatief. Hoe hoger het aandeel arbeiders, hoe geringer de kans dat het bedrijf in opleiding investeert ( $p < 0,001$ ).

## 5. Instroom en opleiding, make and/or buy

In een vierde stap onderzoeken we de relatie tussen de instroom van personeel enerzijds, het verstrekken van opleiding anderzijds. Men kan veronderstellen dat een sterkere instroom van personeel nieuwe opleidingsbehoeften stimuleert. Een hogere instroom kan een indicatie zijn van veel vervangingsvacatures die op hun beurt het gevolg zijn van verloop. Opleiding kan dan deel uitmaken van de 'turn-over costs', de kosten verbonden aan de vervanging van werknemers. Een hogere instroom kan echter ook een indicatie vormen van veel uitbreidingsvacatures. Die ontstaan naar aanleiding van de creatie van nieuwe arbeidsplaatsen en kunnen op hun beurt de nood aan 'kwalificatie-injecties' verhogen. Uitbreidingsvacatures kunnen een 'driver' van opleiding vormen indien niet alle kennis, nodig om de functie uit te voeren, beschikbaar is op de arbeidsmarkt. Zo kunnen bedrijfsspecifieke kennis en vaardigheden alleen binnen het bedrijf aangeleerd worden. Daarboven is het mogelijk dat er voor bepaalde functies (knelpuntberoepen) onvoldoende aanbod met een bepaald type algemene kennis beschikbaar is op de ar-

beidsmarkt. Ook dan kan het bedrijf zich genoodzaakt voelen die kennis binnenshuis aan te leren.

In volgend model toetsen we de impact van de relatieve instroom op de kans dat KMO's in opleiding investeren. Ter operationalisering van de relatieve instroom werd het aantal aanwervingen in 1999 ten opzichte van het totaal aantal werknemers in 1999 afgezet. Naast de relatieve instroom nemen we nog drie andere indicatoren op van de wijze waarop bedrijven hun instroombeleid vorm geven:

- het gemiddeld aandeel werknemers met een contract van bepaalde duur;
- het gemiddeld aantal uitzenduren per werknemer;
- de geslotenheid van de interne arbeidsmarkt.

In dit onderzoek werd de geslotenheid van interne markten afgemeten aan de mate waarin voorrang gegeven wordt aan interne doorstroming. Er werd een schaal ontwikkeld op basis van een reeks items: 'op hogere functieniveaus opteren we vaker voor interne dan externe werving', 'voor leidinggevende functies worden overwegend interne kandidaten gezocht', 'op lagere functieniveaus verkiezen we interne werving boven externe werving' en 'wij hechten bij werving van nieuwkomers meer belang aan leergierigheid en geschiktheid voor verdere scholing dan aan de precieze vooropleiding die de kandidaat gevolgd heeft. Op basis van deze items werd een tienpuntenschaal ontwikkeld, samengesteld na principal component analysis (reliability test met behulp van Cronbachs alpha: 0,7421).

**Tabel 4.19** De kans dat men investeert in opleiding (logistische regressie; n=241)

R <sup>2</sup> =0,15	Coëfficiënt (B) <sup>1</sup>	Odds ratio <sup>2</sup>	t-waarde
Constante	-0,866		1,407
20-49 werknemers <sup>3</sup>	0,023	1,023	0,004 <sup>n.s.</sup>
50-99 werknemers	0,911	2,487	3,810*
6-10 jaar (leeftijd)	-0,079	0,924	0,035 <sup>n.s.</sup>
≥11 jaar (leeftijd)	0,365	1,441	0,800 <sup>n.s.</sup>
Diensten <sup>3</sup>	0,897	2,451	3,203*
Bouw	0,255	1,290	0,312 <sup>n.s.</sup>
Industrie	0,099	1,105	0,058 <sup>n.s.</sup>
Vervoer	2,408	11,109	4,891*
Relatieve instroom	-0,002	0,998	0,073 <sup>n.s.</sup>
Aandeel tijdelijke werknemers	-0,009	0,991	1,555 <sup>n.s.</sup>
Uitzenduren per werknemer	0,001	0,924	0,553 <sup>n.s.</sup>
Geslotenheid interne arbeidsmarkt	0,282	1,326	5,941**

\* p<0,05; \*\* p<0,01; \*\*\* p<0,001

<sup>1</sup> Een coëfficiënt met een positief teken duidt er op dat het hebben van dit kenmerk de kans verhoogt dat het bedrijf in opleiding zal investeren.

<sup>2</sup> Een odds ratio groter dan één duidt op een positief verband, kleiner dan één op een negatief verband.

<sup>3</sup> Bij de bedrijfsgrootte is de groep '10-19 werknemers' de referentiegroep. Bij sector is de sector handel/horeca als referentie opgenomen.



Volgende tabel geeft informatie over de voorspellende waarde van het getoetste model. 73,4% van de bedrijven wordt op basis van dit model juist geklasseerd.

**Tabel 4.20** Classificatietabel (voorspelling is 'ja' als voorspelde kans  $\geq 0,50$ )

	Voorspeld		Totaal
	Neen	Ja	
Geobserveerd: neen	4	57	61
Geobserveerd: ja	7	173	180
Totaal	11	230	241

Er bestaat geen statistisch betekenisvol verband tussen de relatieve instroom en de kans dat een KMO in opleiding investeert. Het aandeel tijdelijke werknemers of de omvang van het uitzendwerk hebben evenmin een bijdrage in de verklaring. De empirische data geven dus evenmin ondersteuning aan een gangbare hypothese die stelt dat bedrijven met een toenemend gebruik van contractuele flexibiliteit, minder opleidingsbereidheid zouden vertonen. Dit betekent vanzelfsprekend niet dat werknemers in flexibele contracten evenveel opleiding genieten dan 'vaste' werknemers. Uit VIONA-onderzoek leren we immers dat het tegendeel waar is (Forrier et al., 2001).

Er is wel een sterk effect van de geslotenheid van de interne arbeidsmarkt. Een interne arbeidsmarkt is in de eerste plaats een mechanisme dat de mobiliteitsmogelijkheden vanuit een bepaalde functie structureel kan begrenzen (Glebbeek, 1993). In bedrijven met een sterke interne arbeidsmarkt is de kans op doorstroming naar hogere functies immers groter voor 'insiders' dan voor externe kandidaten. Deze bedrijven hebben een aantal voorzieningen getroffen die gericht zijn op het bevorderen van de stabiliteit van dienstverbanden en de beheersing van de interne personeelsvoorziening. Langdurige arbeidsrelaties staan veelal centraal binnen interne arbeidsmarkten.

We kunnen stellen dat, indien een werknemer het bedrijf verlaat, zich drie mogelijkheden kunnen voordoen. Ofwel wordt de werknemer niet vervangen. Ofwel wordt een nieuwe werknemer aangeworven. Ofwel wordt hij intern vervangen. Bij interne vervanging kunnen werknemers van lagere niveaus, eventueel mits een investering in opleiding, op het niveau van de hogere functie worden gebracht. Hierdoor ontstaat een nieuwe interne vacature op een lager niveau, die weer intern opgevuld kan worden, enz. Aan het einde van zulke *vacancy chain* wordt veelal extern aangeworven, zij het op een niveau dat lager is dan dat van de oorspronkelijk vacant verklaarde functie. Veelal wordt verondersteld dat zulke *vacancy chain* gepaard gaat met investering in opleiding. Wordt een uitgestroomde werknemer direct vervangen door een externe kandidaat, dan zal enkel de afstemming van de nieuwe werknemer op de functie-eisen van de vacante job eventueel aanleiding geven tot een opleidingsbehoefte. Bij interne vervanging

wordt een keten van interne promoties op gang gebracht en dit kan gepaard gaan met extra opleiding op meerdere schakels van de keten.

Onze vaststelling dat interne arbeidsmarkten gepaard gaan met een hogere kans op bedrijfsopleiding, vindt bevestiging in internationaal onderzoek. Zo blijkt uit de studie van Knoke en Kalleberg (1994) dat bedrijven die een sterk loopbaanbeleid uitbouwen met uitgebreide jobbladders en promotiekansen ook een uitgebreid opleidingsaanbod hebben. Ook Bartel (1989) vond dat bij een sterke interne arbeidsmarkt meer opleiding wordt gegeven. Verder toont Nederlands onderzoek dat het verband tussen opleiding en externe mobiliteit minder sterk is dan dat tussen opleiding en interne mobiliteit (Wagenaar, 1996; de Grip et al., 1990). Onze bevinding in de hier voorgelegde analyse bevestigt één en ander, al beperken we ons voorlopig tot de conclusie dat ook KMO's die een interne arbeidsmarkt proberen uit te bouwen, inderdaad ook een hogere kans vertonen om in opleiding te investeren.

We leerden uit vorige stap dat de relatieve instroom op zich geen bijdrage levert aan de voorspelling van de kans dat KMO's in opleiding investeren. In een volgend, relatief eenvoudig model, voegen we het wel of niet geconfronteerd worden met knelpuntvacatures toe aan het model. Dit verandert het beeld van de resultaten aanzienlijk.

**Tabel 4.21** De kans dat men investeert in opleiding (logistische regressie; n=373)

R <sup>2</sup> =0,18	Coëfficiënt (B) <sup>1</sup>	Odds ratio <sup>2</sup>	t-waarde
Constante	-0,675		2,376
20-49 werknemers <sup>3</sup>	0,441	1,553	2,642
50-99 werknemers	1,487	4,425	19,931***
6-10 jaar (leeftijd)	-0,246	0,782	0,562
≥11 jaar (leeftijd)	-0,229	0,795	0,572
Diensten <sup>3</sup>	0,668	1,949	2,834*
Bouw	0,010	1,010	0,001 <sup>n.s.</sup>
Industrie	0,099	1,105	0,101 <sup>n.s.</sup>
Vervoer	0,149	1,161	0,121 <sup>n.s.</sup>
Relatieve instroom	0,004	1,004	0,590 <sup>n.s.</sup>
Knelpuntvacatures in 1999	0,954	2,597	12,647***

\* p<0,05; \*\* p<0,01; \*\*\* p<0,001

<sup>1</sup> Een coëfficiënt met een positief teken duidt er op dat het hebben van dit kenmerk de kans verhoogt dat het bedrijf in opleiding zal investeren.

<sup>2</sup> Een odds ratio groter dan één duidt op een positief verband, kleiner dan één op een negatief verband.

<sup>3</sup> Bij de bedrijfsgrootte is de groep '10-19 werknemers' de referentiegroep. Bij sector is de sector handel/horeca als referentie opgenomen.

Op basis van dit eenvoudige model wordt 72,1% van de bedrijven juist geklasseerd. Dit leren we uit volgende classificatietabel.

**Tabel 4.22** Classificatietabel (voorspelling is 'ja' als voorspelde kans  $\geq 0,50$ )

	Voorspeld		Totaal
	Neen	Ja	
Geobserveerd: neen	44	84	128
Geobserveerd: ja	20	225	245
Totaal	64	209	373

Wat opvalt uit deze logistische regressie, is dat de relatieve instroom nog steeds geen enkel effect heeft (overigens ook niet in complexere modellen die ook de flexibiliteitsgerelateerde factoren meenemen), maar dat het geconfronteerd zijn met knelpuntvacatures wel zeer sterk de kans verhoogt dat een bedrijf in opleiding investeert.

Uit deze analyse leren we met andere woorden dat een hoge vacatureratio voor kleine en middelgrote bedrijven weliswaar geen voldoende reden is om tot investering in opleiding over te gaan. Het niet ingevuld krijgen van die vacatures is dat wel. De loutere vervanging van personeel of een uitbreiding met nieuw menselijk kapitaal is blijkbaar niet sterk genoeg als 'trigger' - bij grotere bedrijven is dat wel zo (Sels, Bollens & Buyens, 2000). Die vervanging en/of uitbreiding moeten 'problematisch' zijn. Uit dit voorbeeld blijkt duidelijk dat bedrijfsopleiding in de eerste plaats een probleemoplossingsstrategie is. Wat in deze analyse echter onduidelijk blijft, is of bedrijfsopleiding ook effectief bijdraagt tot het oplossen van wervingsproblemen.

Verder blijft onduidelijk *hoe* bedrijfsopleiding als potentiële 'problem solver' wordt ingeschakeld. Het is vooreerst mogelijk dat ten gevolge van knelpunten kandidaten met 'afwijkende' profielen moeten aangeworven worden en dat de 'gap' tussen vooropgesteld en aangetrokken profiel vervolgens met additionele opleiding wordt overbrugd. Het is ten tweede mogelijk dat KMO's die met arbeidsmarktknelpunten geconfronteerd worden sneller beroep doen op hun interne arbeidsmarkt; met andere woorden intern personeel omscholen voor invulling van de moeilijk invulbare vacatures en vervolgens op lager niveau extern werven.

Deze tweede hypothese gaat uit van een 'trek in de schoorsteen'-mechanisme, waarbij de 'make-optie' voorrang krijgt op de 'buy-optie'. Enige empirische steun voor deze laatste hypothese vinden we in additionele regressieanalyse. Uit die analyse leren we immers dat - onder controle van verschillen in bedrijfsgrootte, bedrijfsleeftijd en sector - bedrijven die met knelpunten geconfronteerd worden én bovendien in opleiding investeren, op de schaal 'interne arbeidsmarkt' significant hoger scoren dan de overige bedrijven ( $p < 0,01$ ). Eenvoudiger geformuleerd kunnen we dus stellen dat bedrijven die met knelpunten geconfronteerd worden en (onder meer in functie hiervan) in additionele opleiding voorzien, ook een meer gesloten interne arbeidsmarkt vertonen.

Uit resultaten van andere surveys leren we overigens dat beide strategieën onder arbeidsmarktdruk aan belang winnen. De Tewerkstellingsenquête 2000 van de Kamer van Koophandel en Nijverheid van Antwerpen (2000) leert ons dat de extra zorg voor opleiding van 'afwijkende profielen' (de eerste strategie) in 1999 slechts door 3,4% van de Antwerpse bedrijven werd gehanteerd als oplossing bij moeilijk invulbare functies. In 2000 was dit al 24,5%. Het intern opvullen van vacatures na opleiding werd in 1999 slechts door 1,4% van de bedrijven als oplossing gehanteerd, in 2000 was dit al 12,7%. Het gaat hier overigens hoofdzakelijk om panelgegevens, data die met andere woorden op dezelfde steekproef betrekking hebben.

## 6. Uitstroom en opleiding

De relatieve instroom levert weinig verklarende waarde, het geconfronteerd worden met knelpuntvacatures doet dat wel. Hoe zit het nu ten slotte met de relatieve uitstroom? Is de uitstroom van personeel een driver of eerder een afremmer van de bereidheid om in opleiding te voorzien? Opmerkelijk is misschien vooral dat we geen enkel verband vinden tussen de relatieve uitstroom en de kans dat bedrijven investeren in opleiding. Noch de totale relatieve uitstroom (aantal uitstroombewegingen relatief ten aanzien van het aantal werknemers in 1999), noch de relatieve gedwongen uitstroom (aantal ontslagen relatief ten aanzien van het aantal werknemers in 1999), noch de relatieve vrijwillige uitstroom hebben enige betekenisvolle impact op de kans dat bedrijven in opleiding investeren. Geen enkele van de twee gangbare hypothesen over de relatie tussen uitstroom en opleiding vindt dus bevestiging. De eerste hypothese stelt dat met elke uitstroombeweging in vervanging voorzien moet worden, en dat hiermee ook een zogenaamde turnover cost gepaard gaat. Bedrijfsopleiding van de vervangers maakt deel van deze turnover cost. De tweede hypothese stelt dat naarmate de (vrijwillige) uitstroom toeneemt, bedrijven het rendement van hun investering in opleiding zien dalen - het opgebouwde human capital dreigt zelfs andere, concurrerende werkgevers ten goede te komen - en dat deze daling ook hun bereidheid om in opleiding te investeren drukt (Forrier, Sels & Bollens, 2000).

In enkele afzonderlijke analyses werd bovendien het effect onderzocht van de samenhang tussen in- en uitstroom. In een eerste analyse werd het effect van groei van het personeelsbestand onderzocht. De instroom werd hiertoe verminderd met de uitstroom. Uit de regressieanalyse bleek dat er geen significant verband bestaat tussen het investeren in opleiding en deze 'groeivariabele'. In een tweede analyse werd een maat opgenomen voor de turbulentie of wisseling in het personeelsbestand: instroom + uitstroom. Deze 'mate van turbulentie' heeft evenmin een significant effect op het wel of niet opleiden. In een derde analyse werden met behulp van de variabelen 'relatieve instroom' en 'relatieve uitstroom' vier types bedrijven onderscheiden (zie cahier 'Van werving tot ontslag', Delmotte et al., 2001). Op die

basis konden statische bedrijven (lage instroom, lage uitstroom) onderscheiden worden van groeibedrijven (hoge instroom, lage uitstroom), turbulente bedrijven (hoge instroom, hoge uitstroom) en krimpbedrijven (lage instroom, hoge uitstroom). Onder controle van de bedrijfsgrootte, leeftijd en sector, vertonen deze vier groepen van bedrijven echter geen significante verschillen in termen van het wel of niet opleiden. In een vierde analyse werd eenvoudigweg een onderscheid gemaakt tussen drie types van bedrijven: bedrijven die groeien (instroom > uitstroom), bedrijven die statisch zijn (instroom = uitstroom) en bedrijven die krimpen (instroom < uitstroom). Ook deze analyse leverde geen betekenisvolle effecten op.

Indien we de aandacht vervolgens richten op het tweede type van analyse, namelijk de verklaring van de omvang van de opleidingsinvesteringen van vormingsbedrijven, dan zien we wel significante effecten opduiken. We beperken ons in wat volgt tot een analyse waarin we de invloed van groei of krimp op de omvang van de opleidingsinvestering in kaart brengen.

**Tabel 4.23** Lineaire regressie met de omvang van de opleidingsinvesteringen als afhankelijke variabele (regressieanalyse op de vormingsbedrijven; n=153)

	Investering als % van de loonkost	
	B-coëfficiënt	t-waarde
Constante	-1,342	-1,527
6-10 jaar (leeftijd)	-0,363	-0,743
≥11 jaar	0,066	0,158
20-49 werknemers	-0,716	-1,458
50-99 werknemers	-0,574	-1,163
Diensten	1,904	3,315***
Handel/horeca	1,514	2,727**
Industrie	0,742	1,392
Vervoer	1,194	1,888*
Groeibedrijven	0,908	1,976**
Statische bedrijven	0,234	0,427
Interne arbeidsmarkt	0,329	3,363***
R <sup>2</sup>	0,180	

Uit deze analyse kunnen we twee conclusies trekken. Een eerste conclusie heeft betrekking op het onderscheid tussen statische, krimp- en groeibedrijven. Indien we ons beperken tot de vormingsbedrijven, merken we dat groeibedrijven significant meer investeren (gemiddeld bijna 1% meer, *ceteris paribus*) dan krimpbedrijven. Tussen statische bedrijven en krimpbedrijven merken we geen significant verschil. Met andere woorden, pas indien hoge instroom gepaard gaat met lage

uitstroom (groei), zien we dat bedrijven ook significant meer investeren in opleiding.

Een tweede te vermelden effect is dat van de interne arbeidsmarkt. Eerder zagen we dat bedrijven met een gesloten interne arbeidsmarkt een beduidend hogere kans vertonen om tot de vormingsbedrijven te behoren. Indien we ons vervolgens beperken tot deze vormingsbedrijven, zien we een additioneel effect van de interne arbeidsmarkt. Hoe hoger een bedrijf scoort op de schaal 'interne arbeidsmarkt', hoe ruimer ook het percentage van de loonmassa dat geïnvesteerd wordt in opleiding.

---

## **HOOFDSTUK 5**

### **WERKEND LEREN, LEREND WERKEN**

De relatie tussen werken en leren staat de laatste tijd steeds meer in het centrum van de belangstelling. Het volgen van opleidingen en cursussen is daarbij belangrijk, maar niet voldoende. Dit heeft niet alleen te maken met de snelle veroudering die vaak optreedt in via formele opleiding verworven kennis. Meer problematisch is de kwaliteit van de transfer van opleiding naar werksituaties. Precies daarom wordt steeds meer gepleit voor een 'slag van opleiden naar leren' (Bolhuis & Simons, 1999). Leren gaat daarbij niet zozeer vooraf aan het werken. Het moet plaatsvinden tijdens het werk.

Lerend werken of werkend leren wordt door Simons (2000) omschreven als een tautologie, zoals 'witte sneeuw'. Werken gaat altijd gepaard met leren, hoe gering ook. Veel van dit leren vindt plaats zonder bewuste planning of opvolging. Wel is het zo dat de wijze waarop geleerd wordt en de mate waarin geleerd wordt van en tijdens de werksituatie uitgebreid en verbeterd kan worden. Werksituaties kunnen immers van elkaar verschillen in termen van de omvang van de leermogelijkheden (Forrier et al., 2001). Een 'klassieker' onder de uitspraken over personeelsbeleid in KMO's is dat kleinere organisaties weinig behoefte hebben aan formele opleiding, juist omdat hun werkplekken zoveel leermogelijkheden bieden (cf. supra). Men heeft het dan over de hoge graad van directe participatie en delegatie, de organische structurering van de werksystemen, de uitgebreide leermogelijkheden die inherent verbonden zijn met deze organisatiewijze, de informele leerprocessen en het 'learning by doing' die zo gestimuleerd worden. Het zijn allemaal elementen die als karakteristiek voor een kleiner bedrijven worden omschreven en precies in die kleinere bedrijven de behoefte aan expliciete opleidingsprocessen drukken.

We kunnen deze discussie wat meer gestructureerd thematiseren aan de hand van volgende typologie van Bolhuis en Simons (1999). Volgens hen kunnen vormen van leren getypeerd worden op acht verschillende dimensies. We vatten ze samen in volgende overzichtstabel.

**Tabel 5.1** Vormen van leren (gebaseerd op Bolhuis & Simons, 1999)

	Loopt van ...	Via ...	Naar ...
Plaats	School, opleiding	Werkplek	Elders
Bewustzijn (lerende)	Onbewust leren, impliciet leren	Bewust van werkdoel, slechts vaag bewust van leerdoel	Bewust van leerdoelen en leerprocessen
Sturing	Externe sturing	Gedeelde sturing door lerende en externe instantie	Zelfsturing
Inhoud	Gestructureerd en er bestaat consensus over	Half gestructureerd	Ongestructureerde, slecht gedefinieerde problemen
Aansluiting referentiekader	Leren als aanbouwen bij	Leren als verbouwen	Leren als afbreken en opbouwen
Aanzet tot leren	Uit eigen beweging	Vanuit de sociale omgeving, vanuit problemen	Door een sturende instantie
Door wie	Individu	Groep	(Deel)organisatie
Voor wie	Persoon (personal development)	Organisatie en persoon	Organisatie (tool of management)

In kleinere bedrijven zou het leren veeleer op de werkplek en minder in andere opleidingssettings plaatsvinden. Gezien het leren er vooral in en door de uitvoering van het werk vorm krijgt, zouden werknemers in die kleinere bedrijven zich vooral bewust zijn van hun werkdoelen en slechts in tweede instantie van de daarmee verwante leerdoelen. Leerinhouden zijn bijgevolg weinig of niet gestructureerd. Leerprocessen worden bovendien vooral door de uitvoerder zelf gestuurd. Of ze krijgen vooral richting door een directe stijl van erg 'situationeel' leidinggeven, waarbij door de kleine communicatieafstanden tussen 'chef' en 'uitvoerder' ook een gezonde mix van instructie, delegatie en begeleiding door oudere collega's, de zaakvoerder of de leiding ontstaat. Het leren wordt met andere woorden vooral door het hechte sociale netwerk van de KMO gestimuleerd. Deze vormen van leren leiden tevens door de sterke verweving met de werkprocessen tot echt lerende organisaties.

Of en in welke mate het beeld klopt is moeilijk te onderzoeken met behulp van surveys. De relatief hoge opleidingsintensiteit die we eerder opgemeten hebben nuanceert dit vrij stereotype beeld gedeeltelijk. Ze geeft alvast aan dat nogal wat vooral middelgrote organisaties reële opleidingsbehoeften kennen. In wat volgt proberen we tot een verdere nuancering te komen in een aantal analysestappen. In een eerste stap proberen we de organisatiewijze in de doorsnee KMO te schetsen. We hebben daarbij vooral oog voor de complexiteit van het werk en de autonomie in dat werk. Dit zijn immers twee kenmerken van arbeidsorganisaties en functies



die bepalend zijn voor de leermogelijkheden in het werk. In een tweede stap onderzoeken we of 'werkend leren' inderdaad een functioneel equivalent is voor formele opleiding. Indien dit werkelijk zo is, dan zouden we moeten merken dat KMO's die een arbeidsorganisatie met veel inherente leermogelijkheden kennen niet of minder intensief in opleiding investeren.

## 1. Arbeid in KMO's getypeerd

Ook al zijn KMO's per definitie klein, ze kunnen toch een ruime variatie aan verschillende types van jobs kennen. De leermogelijkheden die de job van de zaakvoerder of leidinggevend personeel biedt, zullen vermoedelijk niet identiek zijn aan de leermogelijkheden van de jobs van het uitvoerend personeel. Om die reden hebben we in de enquête aan de respondenten gevraagd om bij de typering van de arbeidsorganisatie de jobs van het uitvoerend personeel voor ogen te houden. In concreto werden vijftien stellingen voorgelegd met betrekking tot de organisatie van het werk van het uitvoerend personeel.

In volgende tabel geven we telkens weer welk aandeel van de KMO's het eerder eens of helemaal eens is met de stelling. We splitsen deze scores op volgens de dimensieklassen. Immers, indien de graad van formalisering, arbeidsdeling en specialisering samenhangt met de omvang van een bedrijf, dan zou dit zich ook moeten vertalen in significante verschillen tussen de drie dimensieklassen.

We hebben de stellingen ingedeeld in een aantal rubrieken. De eerste vier stellingen hebben vooral betrekking op de graad van afwisseling in het werk, de stabiliteit van de taakhoud, het routinegehalte van het werk en de aard van de op te lossen problemen in de arbeid. Dit zijn alle indicaties van de *regelvereisten* of *job demands*. Immers, werk met veel variatie, sterk wisselende problemen, een geringe graad van routine en lage stabiliteit, is ook werk dat veel 'regeling' vergt. Er moeten dan immers voortdurend beslissingen genomen worden met betrekking tot de meest aangepaste werkwijze en -methode, de organisatie van het werk, het werktempo en de volgorde van werken. Niet alle stellingen scoren hier gelijkaardig. Vooral de vrij grote afwisseling in het uit te voeren werk komt als vrij typerend voor de KMO naar voor. De graad van verandering van de jobinhoud wordt echter slechts door een minderheid hoog ingeschat. Een weliswaar nipte meerderheid van de zaakvoerders is dan ook van oordeel dat in doorsnee het uitvoerend personeel zijn job vrij routinematig kan uitvoeren. De graad van variatie in het werk en in de aard van de op te lossen problemen liggen wel significant hoger in de kleine bedrijven. Dit is een indicatie van een geringere graad van specialisatie en arbeidsdeling in kleine organisaties.

**Tabel 5.2** Uitspraken over de organisatie van het werk van het uitvoerend personeel (n=409)

	% dat het eerder of helemaal eens is			Sign.
	10-19 wns.	20-49 wns.	50-99 wns.	
<i>Regelvereisten</i>				
De werknemers hebben veel afwisseling in hun werk	75,8	61,0	53,1	$\chi^2=21,390$ ; p<0,01
Het takenpakket van de werknemers verandert snel	30,7	28,6	24,3	n.s.
De werknemers kunnen hun werk grotendeels op routine uitvoeren	58,9	53,4	50,9	n.s.
De werknemers hebben in hun werk steeds te maken met dezelfde problemen	37,2	48,9	55,7	$\chi^2=22,569$ ; p<0,01
<i>Autonomie</i>				
De werknemers hebben in hun werk veel zelfstandigheid	84,9	79,3	69,9	$\chi^2=17,786$ ; p<0,01
De werknemers kunnen hun eigen werkwijze kiezen	46,4	34,2	31,3	$\chi^2=15,386$ ; p<0,05
De werknemers kunnen hun werk zelf plannen	28,7	24,6	22,3	n.s.
De werknemers kunnen hun werktempo zelf bepalen	29,4	25,4	24,7	$\chi^2=13,850$ ; p<0,05
<i>Volledigheid</i>				
De werknemers kunnen in hun job aan een afgerond, herkenbaar geheel van taken werken	57,7	59,3	56,6	n.s.
Werknemers in dit bedrijf zijn in hoge mate gespecialiseerd in één of een beperkt aantal bewerkingen	39,7	38,2	39,8	n.s.
<i>Directe participatie</i>				
De werknemers worden gestimuleerd om problemen bij het werk zelf op te lossen	85,0	85,6	76,1	n.s.
In dit bedrijf wordt het voorstellen van nieuwe ideeën van de werknemers over de organisatie van het werk aangemoedigd	77,7	68,3	70,8	$\chi^2=20,914$ ; p<0,01
In dit bedrijf laat de stijl van leidinggeven vrijheid in het werk toe	69,7	71,1	68,1	n.s.
De leiding maakt bij veranderingen i.v.m. de organisatie van het werk gebruik van de kennis die op de werkvloer aanwezig is	84,2	86,1	77,6	$\chi^2=13,057$ ; p<0,05

De volgende vier stellingen vormen een indicatie van de autonomie in het werk, ook wel als *regelcapaciteit* aangeduid. Hier wordt gepeild naar de graad van zelfstandigheid in het werk, naar de mate waarin uitvoerend personeel zelf de werkwijze kan bepalen, naar de mate waarin ze zelf hun werk kunnen plannen en naar hun invloed op het werktempo. Opvallend in de scoreverdeling is dat de algemene vraag naar de graad van zelfstandigheid erg hoog scoort, maar dat deze scores 'vallen' wanneer op een meer specifieke wijze gepeild wordt naar deelaspecten

van die autonomie. Verder zien we ook hier op drie van de vier indicatoren van autonomie een significant verschil tussen de dimensieklassen, waarbij de autonomie hoger ingeschat wordt in de kleine organisaties.

Twee stellingen peilen vervolgens naar de graad van *volledigheid* van het werk. Een kleine meerderheid van de KMO's is van oordeel dat het werk zo georganiseerd is, dat werknemers aan een afgerond en samenhangend geheel van taken kunnen werken. De tweede stelling is als het ware de pendant van de eerste. Ze peilt immers naar de graad van specialisatie in aparte bewerkingen. Uit het scoreverloop op de twee stellingen kunnen we afleiden dat de volledigheid van het werk in een meerderheid van de KMO's vrij hoog ingeschat wordt, wat tevens een indicatie is van geringere arbeidsdeling. De verschillen tussen de dimensieklassen zijn echter niet significant.

De vier laatste stellingen peilen naar de *directe participatie*. Hier komt de vraag aan bod in welke mate bij de regeling van het werk een beroep gedaan wordt op de ideeën en inzichten van het uitvoerend personeel en de mate waarin een zekere 'empowerment' nagestreefd wordt. Deze stellingen scoren vrij hoog, maar zijn vermoedelijk tevens het meest gevoelig aan een zekere sociale wenselijkheid in het antwoordgedrag. De scores op deze stellingen zijn overigens lang niet altijd consistent met de antwoorden op de stellingen in verband met de autonomie in het werk, terwijl men dit wel zou kunnen verwachten.

## 2. Regelvereisten en regelcapaciteit

Op de stellingen uit voorgaande tabel werd in tweede instantie een factoranalyse (varimax method) toegepast. Gezien we slechts twee stellingen hebben met betrekking tot de volledigheid van het werk, worden deze geweerd uit de verdere analyse.

De eerste factor geeft de *regelvereiste* weer die typisch is voor jobs van uitvoerende medewerkers in het bedrijf. Voor deze factor werd, net zoals voor de andere factoren, een tienpuntschaal geconstrueerd (Cronbachs alpha 0,6402). 0 staat daarbij voor heel lage regelvereisten, 10 voor uitzonderlijk hoge vereisten. Het gemiddelde op deze schaal bedraagt 4,9, de mediaanwaarde 5.

Een tweede factor geeft de *regelcapaciteit* of autonomie in het werk van het uitvoerend personeel weer. Ook voor deze factor werd een tienpuntschaal geconstrueerd. Het gemiddelde op deze schaal bedraagt 5,1, de mediaan 5.

De derde factor vormt de basis voor een tienpuntschaal die de graad van directe participatie of inspraak in het werk van het uitvoerend personeel weergeeft. Het gemiddelde is hier beduidend hoger, namelijk 7,2 (mediaan 7,5).

**Tabel 5.3** Resultaten factoranalyse 'arbeidsorganisatie' (n=409)

	Regel- vereiste	Factorlading Regel- capaciteit	Inspraak
De werknemers hebben veel afwisseling in hun werk	0,718		
Het takenpakket van de werknemers verandert snel	0,658		
De werknemers kunnen hun werk grotendeels op routine uitvoeren	-0,547		
De werknemers hebben in hun werk steeds te maken met dezelfde problemen	-0,685		
De werknemers hebben in hun werk veel zelfstandigheid		0,529	
De werknemers kunnen hun eigen werkwijze kiezen		0,832	
De werknemers kunnen hun werk zelf plannen		0,835	
De werknemers kunnen hun werktempo zelf bepalen		0,828	
In dit bedrijf wordt het voorstellen van nieuwe ideeën van de werknemers over de organisatie van het werk aangemoedigd			0,825
De werknemers worden gestimuleerd om problemen bij het werk zelf op te lossen			0,510
In dit bedrijf laat de stijl van leidinggeven vrijheid in het werk toe			0,639
De leiding maakt bij veranderingen i.v.m. de organisatie van het werk gebruik van de kennis die op de werkvloer aanwezig is			0,795
Reliability analysis (Cronbachs alpha)	0,640	0,793	0,694

Om de informatie uit tabel 5.2 op een wat meer 'robuste' wijze voor te stellen, bouwen we in volgende tabel drie lineaire regressies op, waarbij we enkel oog hebben voor de invloed van enkele morfologische kenmerken op de graad van regelcapaciteit, regelvereiste en inspraak in het werk.

Indien we de leeftijd van het bedrijf en het aantal werknemers onder controle houden, dan zien we dat de bedrijven uit de bouwsector en de dienstensector significant hoger scoren dan handel en horeca (referentiecategorie) op de variabele 'regelvereisten'. Het zijn echter vooral de dienstenbedrijven (IT, zakelijke dienstverlening, enz.) die beduidend hogere scores laten optekenen. Op de variabele regelcapaciteit scoren zowel vervoer, handel en horeca en diensten beduidend hoger dan de industriële bedrijven (referentiecategorie). De autonomie in het werk wordt, anders geformuleerd, beduidend lager ingeschat in de industriële KMO's. Op de variabele 'directe participatie' scoren enkel de diensten significant hoger dan, in dit geval, de bouwsector (referentiecategorie).

**Tabel 5.4** Morfologische kenmerken en hun invloed op regelvereiste, regelcapaciteit en directe participatie (regressieanalyse; n=385)

	Regelvereiste		Regelcapaciteit		Directe participatie	
	B-coëff.	t-waarde	B-coëff.	t-waarde	B-coëff.	t-waarde
Constante	5,182***	16,447	5,298***	18,921	7,674	0,579
Aantal werknemers	-0,003	-0,565	-0,011**	-2,156	-0,003	-0,992
Leeftijd	0,001	0,204	-0,0004	-0,138	-0,004	-0,862
Klein, midlife	-0,487	-1,253	0,005	0,011	-0,217	-0,664
Klein, oud	-0,396	-1,019	-0,492	-1,088	-0,688*	-1,921
(Middel)groot, jong	-0,396	-2,194	-0,196	-0,441	-0,262	-0,816
Middelgroot, oud	-0,786**	-2,194	-0,526	-1,330	-0,648*	-1,873
Groot, oud	-0,681*	-1,741	-0,330	-0,616	-0,457	-1,182
Diensten	1,071***	3,895	0,901***	2,903	0,550*	1,846
Handel/horeca	-	-	0,803***	3,036	0,229	1,048
Bouw	0,608**	2,348	0,045	0,153	-	-
Industrie	0,180	0,792	-	-	0,144	0,667
Vervoer	0,084	0,274	1,175***	3,386	0,184	0,669
R <sup>2</sup>	0,068		0,104		0,047	

Kijken we naar de invloed van de bedrijfsgrootte en de leeftijd van het bedrijf, dan zien we dat in geval de variabele 'regelvereisten' als afhankelijke variabele wordt opgenomen, enkel het interactie-effect significante verschillen oplevert. We zien meer bepaald dat de regelvereisten beduidend lager ingeschat worden in de oudere, middelgrote en grotere KMO's. In de analyse met de variabele 'regelcapaciteit' of autonomie als afhankelijke variabele, zien we wel een relatief sterk effect van de bedrijfsgrootte op zich. Hoe groter de onderneming, hoe lager de graad van autonomie in het werk wordt ingeschat.

### 3. Actief werk en de trade-off met opleiding

Een belangrijke vraag is nu of er een soort 'trade-off' bestaat tussen de uitbouw van een arbeidsorganisatie die veel leermogelijkheden biedt en het voorzien in formele opleiding (eventueel op de werkplek). Om tot een operationalisering te komen van de leermogelijkheden die een bepaald type van arbeidsorganisatie biedt, hebben we ons gebaseerd op het model van Karasek (1979; Karasek & Theorell, 1990). We geven het, vereenvoudigd, in volgende tabel weer.

**Tabel 5.5** Job demands - job control model

		Regelvereisten	
		Laag	Hoog
Regelcapaciteit	Laag	Saai werk	Slopend werk
	Hoog	Ontspannen werk	<b>Actief werk</b>

We gaan ervan uit dat de combinatie van hoge regelvereisten (taakeisen) en hoge regelcapaciteit (beslisruimte, autonomie) staat voor jobs met veel leermogelijkheden. Het gaat hier immers om een arbeidsorganisatie rondom jobs die enerzijds voldoende uitdagend zijn (wisselende taakeisen, veel variatie in het werk, laag routinegehalte, afwisseling in de aard van de op te lossen problemen) en die bovendien voldoende autonomie bieden om met die uitdagingen om te gaan (hoge graad van zelfstandigheid in het werk, ruimte om het werk zelf te plannen, de werkwijze aan te passen of het tempo te regelen). Een arbeidsorganisatie die gestoeld is op jobs die zowel op de schaal 'regelcapaciteit' als op de schaal 'regelvereisten' hoog scoren, omschrijven we als 'actief werk'. Immers, het werk stelt de werknemers telkens nieuwe eisen en biedt hen ook de mogelijkheden om daar adequaat op te reageren. Er worden niet alleen diverse eisen gesteld. Doordat de werknemer autonomie heeft, kan hij of zij per vereiste op zoek gaan naar de best passende oplossingsstrategie. Dat is het 'leren pur sang'.

Als grenswaarden gebruiken we de mediaan op deze schalen. Deze mediaanwaarde bedraagt in beide gevallen 5 op 10. Indien op beide schalen boven de mediaanwaarde wordt gescoord, wordt de situatie als 'actief werk' omschreven. Indien op beide schalen onder de mediaanwaarde wordt gescoord, spreken we van 'saai werk'. Ook voor de twee andere types van werk werden dezelfde mediaanwaarden gehanteerd. Dit geeft volgende scores op de twee schalen.

**Tabel 5.6** Job demands - job control model, verdeling van de bedrijven (n=408)

		Regelvereisten	
		Laag	Hoog
Regelcapaciteit	Laag	<i>Saai werk</i> Regelcapaciteit: 3,28/10 Regelvereiste: 3,34/10 n=152 bedrijven	<i>Slopend werk</i> Regelcapaciteit: 3,73/10 Regelvereiste: 6,69/10 n=76 bedrijven
	Hoog	<i>Ontspannen werk</i> Regelcapaciteit: 6,78/10 Regelvereiste: 3,99/10 n=89 bedrijven	<i>Actief werk</i> Regelcapaciteit: 7,28/10 Regelvereiste: 6,69/10 n=91 bedrijven

Uit deze verdeling kunnen we afleiden dat ‘slechts’ 91 van de 408 bedrijven onder de categorie ‘actief werk’ ressorteren (22,3%). De grootste groep vinden we in de categorie ‘saai werk’ (37,2%). 76 bedrijven worden in de categorie ‘slopend werk’ gecatalogeerd (18,6%). Hier kent men situaties waar de beslisruimte laag is en de taakeisen hoog. De vereisten in het werk zijn hoog, maar de mogelijkheden om aan deze vereisten het hoofd te bieden zijn laag.

Onze centrale hypothese is nu dat er een soort ‘trade-off’ bestaat tussen ‘actief werk’ met uitgebreide leermogelijkheden enerzijds, en het investeren in opleiding anderzijds. Men kan er namelijk van uitgaan - en dit is het gangbare beeld van opleiding en ontwikkeling in KMO's - dat indien aard van het werk veel inherente leermogelijkheden biedt, de afhankelijkheid van additionele opleiding geringer wordt. Er wordt immers geleerd in en door het werk. Indien deze relatie vastgesteld wordt, moet ook het beeld van ‘niet-vormende’ KMO's bijgesteld worden. Om de hypothese te toetsen, bouwen we een logistische regressie op met het wel/niet investeren in opleiding als afhankelijke variabele. We nemen tevens een reeks controlevariabelen op (leeftijd, grootte, sector).

**Tabel 5.7** De kans dat men investeert in opleiding (logistische regressie; n=407)

R <sup>2</sup> =0,24	Coëfficiënt (B) <sup>1</sup>	Odds ratio <sup>2</sup>	t-waarde
Constante	-0,324		0,861
20-49 werknemers <sup>3</sup>	0,805	2,237	9,634**
50-99 werknemers	1,727	5,621	31,275***
6-10 jaar (leeftijd)	-0,468	0,626	2,304 <sup>n.s.</sup>
≥11 jaar	-0,374	0,688	1,762 <sup>n.s.</sup>
Diensten <sup>3</sup>	0,829	2,290	4,199*
Handel/horeca	0,006	1,007	0,001 <sup>n.s.</sup>
Industrie	0,191	1,211	0,358 <sup>n.s.</sup>
Vervoer	0,299	1,349	0,507 <sup>n.s.</sup>
Actief werk	0,913	2,493	9,723***

\* p<0,05; \*\* p<0,01; \*\*\* p<0,001

<sup>1</sup> Een coëfficiënt met een positief teken duidt er op dat het hebben van dit kenmerk de kans verhoogt dat het bedrijf in opleiding zal investeren.

<sup>2</sup> Een odds ratio groter dan één duidt op een positief verband, kleiner dan één op een negatief verband.

<sup>3</sup> Bij de bedrijfsgrootte is de groep ‘10-19 werknemers’ de referentiegroep; bij sector is de bouwsector de referentiegroep.

Volgende tabel geeft informatie over de voorspellende waarde van het getoetste model. Meer bepaald wordt weergegeven hoe de voorspelde waarden zich verhouden tot de geobserveerde waarden.

**Tabel 5.8** Classificatietabel (voorspelling is 'ja' als voorspelde kans  $\geq 0,50$ )

	Voorspeld		Totaal
	Neen	Ja	
Geobserveerd: neen	47	103	150
Geobserveerd: ja	28	233	261
Totaal	75	336	411

Uit de tabel kan worden opgemaakt dat van de 261 bedrijven die wel opleiden, er op basis van het model 233 juist worden geklasseerd. In totaal wordt 68,13% van de bedrijven juist geklasseerd.

Belangrijker is echter om naar het resultaat van de analyse te kijken. Uit de logistische regressie kan afgeleid worden dat organisaties met 'actief werk' een significant hogere kans vertonen om ook in opleiding te investeren. Het gaat bovendien om een sterk effect. Het is met andere woorden 'en/en' en niet 'of/of'. Bedrijven die een arbeidsorganisatie opbouwen rondom jobs met veel leermogelijkheden, vertonen dus een hogere kans om ook in (formele) opleiding (on the job of off the job) te investeren. Van een directe 'trade-off' is dus geen sprake.

**Tabel 5.9** Gemiddeld niveau van opleidingsinvestering (als % van de loonkost)

	Overige organisaties (referentiegroep)	Organisaties met 'actief werk'	Sign.
Diensten	2,09 (s.d. 2,82)	3,04 (s.d. 2,68)	*
Handel/horeca	1,97 (s.d. 2,21)	2,09 (s.d. 2,09)	n.s.
Industrie	1,15 (s.d. 1,10)	2,27 (s.d. 2,12)	**

\*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; \*\*\*  $p < 0,001$

Uit additionele lineaire regressies kunnen we bovendien afleiden dat de aanwezigheid van 'actief werk' ook positief gerelateerd is met de omvang van de investering in opleiding (uitgedrukt als percentage van de totale loonkost). Dit betekent met andere woorden dat er van de arbeidsorganisatie met veel inherente leermogelijkheden een positief effect in twee bewegingen uitgaat. Vooreerst is er een positieve relatie tussen het organiseren van opleiding enerzijds, de uitbouw van een arbeidsorganisatie met inherente leermogelijkheden anderzijds. Ten tweede zien we dat, indien we ons beperken tot de bedrijven die opleiding verstrekken, het gemiddeld niveau van opleidingsinvestering hoger ligt in deze 'lerende bedrijven'. Indien we dit testen met een lineaire regressie voor de hele steekproef, met de variabelen leeftijd, bedrijfsomvang en sector onder controle, gaat het om een effect dat net niet statistisch betekenisvol is op het niveau 0,05 ( $p = 0,067$ ). Dat wordt wel zo wanneer we de analyse beperken tot de industrie. Zoals uit de vori-



ge tabel mag blijken, is het onderscheid in die sector ook het meest uitgesproken. We nemen de sectoren 'vervoer' en 'bouw' niet op, gezien daar slechts drie respectievelijk vier bedrijven in de categorie 'actief werk' thuishoren.

#### 4. Tussenstand

Eerder in dit cahier hebben we de redenen tot 'niet-opleiden' besproken. We merkten daar op dat de niet-vormingsbedrijven veel meer geloof hechten aan informele en/of impliciete leerprocessen. De analyses zijn tegen die achtergrond dan ook enigszins verrassend. Immers, hoewel de niet-vormingsbedrijven informele leerprocessen naar voren schuiven als equivalent voor opleiding, vertalen ze dat blijkbaar niet in een werkorganisatie die meer leermogelijkheden biedt. De analyse verscherpt in die zin het beeld van de zogenaamde niet-vormingsbedrijven. In eerdere stappen hebben we gesteld dat het aandeel van de niet-vormingsbedrijven onder de KMO's vermoedelijk (beduidend) lager ligt dan vaak verondersteld wordt. Met deze additionele analyses kunnen we hier aan toevoegen dat een behoorlijk aandeel van de KMO's die geen formele opleiding organiseren (eventueel extern) wel degelijk als niet-vormingsbedrijven kunnen getypeerd worden. Ze compenseren het 'niet-opleiden' immers niet systematisch door de uitbouw van een meer 'lerende' organisatie.

Het zijn juist de vormingsbedrijven die gemiddeld genomen ook meer leermogelijkheden vertonen. Formele opleiding is er mogelijk ook meer nodig, met name indien de hogere regelvereisten zich systematisch vertalen in meer opleidingsbehoeften. Overigens is het samengaan van formele opleiding en jobs met meer leermogelijkheden vanuit het oogpunt van de opleidingstransfer uitermate wenselijk. Dat wordt duidelijk als we een onderscheid maken tussen leerresultaten in termen van een verworven *capaciteiten* (competentie, kennis, houding, vaardigheid) en opleidingsresultaten in termen van *gedrag* (het gebruik maken van de verworven competentie). Het kan nu zo zijn dat de werksituatie het onmogelijk maakt of erg onaantrekkelijk maakt om de verworven capaciteiten (door opleiding verworven competenties, kennis, ...) ook te gebruiken. Zelfs al blijft een organisatie zweren bij het klassieke formele opleiden, dan nog is aandacht vereist voor het lerend werken en werkend leren, voor de uitbouw van voldoende leermogelijkheden in het werk. Ook dan moet men er immers voor zorgen dat werksituaties zo georganiseerd worden dat toepassing van het geleerde - van de via opleiding verworven capaciteiten dus - mogelijk gemaakt, gestimuleerd, ja zelfs beloond wordt. In jobs met meer regelcapaciteit beschikt de uitvoerder over meer autonomie om het aangeleerde toe te passen. Hij heeft immers meer ruimte om variatie aan te brengen in de aard van zijn probleemoplossingsstrategieën. Dit komt de transfer ten goede.

We willen met dit luik tevens een boodschap geven, namelijk om in het debat over levenslang leren de enge focus op opleiding te verruimen naar een bredere

kijk op competentie management en leermogelijkheden. Men kan zich overigens de vraag stellen of een bedrijf dat wel in opleiding voorziet, maar geen jobs met inherente leermogelijkheden ontwerpt, het label 'vormingsbedrijf' verdient. Hier stelt zich een uitdaging voor grote en kleine bedrijven. Een model blijven aanhangen dat volledig gecentreerd is op formele opleiding, betekent dat de opleidingsintensiteit steeds zal moeten blijven stijgen. Door de veelheid aan veranderingen die zich in sommige bedrijfsdomeinen voordoen, zouden medewerkers steeds vaker naar cursussen moeten gaan om het tempo te kunnen bijhouden. Zulks dreigt vooral te leiden tot een toename in werkdruk, wat het op zich juist voortdurend moeilijker maakt om mensen vrij te maken voor opleiding (Keursten, 1999). Een deel van de 'ontwikkelingsdruk' moet verschoven worden van de opleidingscontext naar de werkcontext. Dit houdt echter in dat werken steeds meer het karakter van leren zal moeten krijgen en dat werkplekken tevens als leerplekken worden ingericht. HRD-experten staan hier voor de uitdaging om leren en werken op een effectieve wijze te integreren. Bovendien moet dit van hoog tot laag in organisaties vorm gegeven worden. De integratie van werken en leren mag niet beperkt blijven tot de categorie van professionals. Voor hen is die integratie immers een natuurlijk kenmerk van de uit te voeren job of is leren zelfs één van de finaliteiten van die job (academici, management consultants, R&D, enz.).

Het is dus belangrijk om lerend werken en leren via opleiding niet als uiteinden van een continuüm te zien, noch als volledig gelijkwaardige, equivalente oplossingen voor dezelfde opleidingsbehoeften. Het gaat deels om leervormen die elk een eigen finaliteit kunnen hebben. De moeilijkheid bestaat er vooral in om een onderscheid te maken tussen ontwikkelingsdoelen die best middels opleiding beantwoord worden en ontwikkelingsdoelen die beter in de jobcontext kunnen nagestreefd worden. Het gaat overigens niet alleen om leervormen die een eigen finaliteit kunnen hebben, maar die ook wederzijds bevruchtend kunnen werken. Zo kan de effectiviteit van heel wat opleidingen, vooral dan de transferkwaliteit, sterk verbeterd worden indien een aantal kenmerken van het 'werkend leren' in die opleidingen worden opgenomen. Dit kan bijvoorbeeld door de gelijkenis tussen opleiding en uit te voeren werk zo groot mogelijk te maken. Bepaalde instructiemethoden zoals action learning, simulaties, enz. spelen hier sterk op in.

Omgekeerd moet men er naar streven om een aantal aspecten die vaak veel beter verzorgd worden bij gestructureerde opleiding binnen te brengen in het werkend leren. Vaak is het immers zo dat in organisaties enkel een begeleiding wordt voorzien voor het werken, niet voor het leren in en door het werk. Een job uitvoeren met veel leermogelijkheden betekent nog niet dat het leren 'vanzelf' gaat en niet aangestuurd moet worden. Dit betekent bijvoorbeeld dat er meer mentoren (meer ervaren collegae zonder hiërarchische bevoegdheden) moeten worden ingezet, dat managers ook vaker als coach optreden, dat collega's vaker onderling kunnen overleggen en een soort 'intervisie' kunnen organiseren. Die begeleiding kan plaatsvinden op tal van manieren: tijd voorzien voor reflectie en feedback, verstrekken van functioneel instructiemateriaal, de organisatie van leer-

gerichte functioneringsgesprekken, het instellen van verbeterteams, het aanbieden van opdrachten, enz. Een ander element, naast begeleiding, is bijvoorbeeld het voorzien van leerdoelstellingen naast werkdoelstellingen. Het is niet omdat leren al werkend gebeurt, dat de lerende geen baat heeft bij afgelijnde leerdoelstellingen.



---

## **HOOFDSTUK 6**

### **OPLEIDING OP DE WERKPLEK**

De vorm van bedrijfsopleiding die vermoedelijk het dichtst aanleunt bij het 'lerend werken' of 'werkend leren' en er soms (overigens onterecht) mee wordt gelijkgesteld, is het opleiden op de werkplek. In de stereotypering van het opleidingsbeleid in KMO's neemt de werkplekopleiding een centrale positie in. Immers, vaak wordt gesteld dat voor zover opleiding al een plaats krijgt in kleine en middelgrote ondernemingen, deze vooral op de werkplek zelf wordt voorzien.

In een andere analyse in dit cahier werd al aangegeven dat dit stereotype beeld enigszins moet bijgekleurd worden. Werkplekopleiding overheerst weliswaar de formele, interne of the job opleiding. Het is echter de externe opleiding die de meest dominante opleidingsvorm is. In dit luik kijken we niet in eerste instantie naar het aandeel dat de verschillende vormen van opleiding innemen, maar wel naar de determinanten van de keuze voor een bepaalde opleidingsvorm. In aansluiting bij de vorige analyse hebben we daarbij vooral oog voor de vraag of bedrijven die jobs uitbouwen met veel inherente leermogelijkheden ook meer systematisch kiezen voor on the job training en op die manier toch proberen om het meer formele opleiden en het 'door het werk' opgebouwde impliciete leren zo dicht mogelijk bij elkaar te brengen.

In volgende analyse proberen we deze vraag te beantwoorden met behulp van een lineaire regressie. De te verklaren variabele in het model is het aandeel van de opleidingsuren dat middels on the job training wordt verzorgd.

Vooreerst zien we dat er geen effect uitgaat van de bedrijfsomvang, noch van de leeftijd van het bedrijf. Ook van het interactie-effect van leeftijd en omvang gaat geen enkel effect uit (niet opgenomen in het model). Dit wordt mogelijk als 'contra-intuïtief' ervaren. On the job opleiding wordt namelijk veelal geassocieerd met erg kleine organisaties. Nochtans zien we binnen deze KMO-steekproef dat er geen betekenisvol verschil is tussen de drie dimensieklassen. De associatie moet dus minstens in vraag gesteld worden. Er is wel een significant verschil tussen de sectoren. Zo zien we dat het aandeel van on the job training beduidend hoger ligt in industrie, handel en horeca, en dit vergeleken met de bouwsector (constante). Het verschil bedraagt telkens om en bij 18%. De bouwsector scoort, ceteris paribus, het laagst. Voor deze sector is veeleer het hoge aandeel externe opleiding typisch.

**Tabel 6.1** Lineaire regressie met het aandeel van on the job training in het totaal pakket opleidingsuren als afhankelijke variabele (regressieanalyse; n=162)

R <sup>2</sup> =0,062	Aandeel on the job	
	B-coëff.	t-waarde
Constance	10,381	0,626
6-10 jaar (leeftijd)	-10,694	-1,567
≥11 jaar	0,436	0,741
20-49 werknemers	2,643	0,396
50-99 werknemers	0,334	0,050
Diensten	3,707	0,449
Handel/horeca	18,723	2,451**
Industrie	18,457	2,521**
Vervoer	11,752	1,392
Actief werk	-1,522	-0,257
Interne arbeidsmarkt (schaal van 0-10)	2,860	2,095*
Participatiegraad	-0,275	-3,179***
Formeel opleidingsplan	1,839	0,357
Opleidingsinvestering als % van de loonkost	1,000	1,757
R <sup>2</sup>	0,271	

De hypothese als zouden bedrijven met meer leermogelijkheden in het werk ook eerder opteren voor instructiemethoden die zo dicht mogelijk aanleunen bij het model van 'werkend leren', in casu on the job training, moet op basis van deze analyse weerlegd worden. Bedrijven met zogenaamd 'actief werk' wijken in hun aandeel on the job training niet significant af van de andere types van bedrijven. Dit is een extra ondermijning van de stelling als zou het werkend leren afgeruild (kunnen) worden tegen formele opleiding.

Bedrijven met een gesloten interne arbeidsmarkt vertonen, ceteris paribus, wel een significant hoger aandeel on the job opleidingen. Dit geldt overigens niet alleen voor interne on the job opleiding, maar eveneens voor interne opleiding los van de werkplek. De geslotenheid van het loopbaansysteem vertaalt zich bijgevolg in een internalisering van de opleidingsinspanning. Verder zien we dat, ceteris paribus, de participatiegraad (aandeel van de werknemers dat participeert in opleiding) negatief gerelateerd is aan het aandeel on the job training. Met andere woorden, hoe hoger het aandeel van het personeel dat opleiding krijgt, hoe minder daarbij gesteund wordt op on the job trainingsmodellen.

Ten slotte hebben we in de analyse nog twee indicatoren opgenomen om na te gaan of on the job opleiding een indicatie is van minder 'professionalisering' in het opleidingsgebeuren. Uit de analyse blijkt vooreerst dat het beschikken over een opleidingsplan geen significant effect heeft op het aandeel opleiding on the job. Het uitwerken van een opleidingsplan kan aanzien worden als een teken dat het bedrijf erg planmatig omgaat met de uitbouw van opleidingsprocessen. Indien

werkplekopleiding een minder 'effectieve' opleidingsvorm zou zijn of als gemakkelijksoplossing zou verkozen worden, dan zou men ook een negatieve relatie kunnen verwachten tussen het planmatig omgaan met opleiding en het aandeel dat on the job training inneemt. Dit is echter geenszins het geval. Het is zelfs zo, hoewel het effect niet significant is, dat bedrijven met een opleidingsplan, ceteris paribus, een groter aandeel van hun opleiding via werkplekopleiding laten verlopen. Ten tweede blijkt uit het model dat er geen significant effect is van de omvang van de opleidingsinvestering (als percentage van de loonmassa) op het aandeel van de opleidingsuren dat on the job wordt verstrekt. Ook hier zou men kunnen veronderstellen dat, indien opleiding op de werkplek verkozen wordt als een 'low budget' oplossing, het aandeel on the job opleiding negatief gerelateerd zou zijn met de omvang van de opleidingsinvestering. Zoals we in het model zien, is het teken van de relatie echter positief (zij het niet statistisch significant).





---

## HOOFDSTUK 7

### ALGEMENE VAARDIGHEDEN

Eén van de meest geciteerde oorzaken van onderinvestering in opleiding is het risico op personeelsverloop. De werknemer kan ten allen tijde vertrekken naar of weggekocht worden door de concurrent, dus ook vooraleer hij zijn opleidingsperiode laten renderen heeft. De 'return on investment' wordt bijgevolg onzeker (zie Forrier, Sels & Bollens, 2000). Vooral op basis van de human capital theory (Becker, 1964; Mincer, 1974) wordt een negatief verband tussen verloop en opleidingsintensiteit verwacht. Deze theorie veronderstelt dat bedrijven op een rationele manier investeren in menselijk kapitaal. Van een rationeel handelend bedrijf kan worden verwacht dat het enkel in training investeert wanneer de werknemersproductiviteit hierdoor voldoende toeneemt om de opleidingskost terug te winnen. Daarbij wordt vertrokken van de veronderstelling dat de werknemersproductiviteit enkel afhankelijk is van werknemerskarakteristieken zoals leeftijd, anciënniteit en opleiding.

Belangrijk in de context van dit cahier is echter dat de human capital benadering een onderscheid maakt tussen algemene en bedrijfsspecifieke opleiding. Bij *algemene opleiding* worden kwalificaties aangeleerd die ook buiten het bedrijf kunnen worden aangewend. Algemene opleiding vergroot de waarde (en kansen) van een werknemer op de externe arbeidsmarkt. Uit vrees dat dit soort investering 'afgesnoept' zal worden door andere bedrijven, zouden bedrijven weinig neiging vertonen in algemene kwalificaties te investeren. *Bedrijfsspecifieke training*, daarentegen, verhoogt enkel de productiviteit van de werknemer bij de werkgever die de opleiding verstrekt. De werknemers hebben enkel belang bij de opleiding als ze in dienst blijven van deze werkgever.

We schetsen eerst enkele cijfers over de verhouding van algemene versus job-specifieke training. Vervolgens onderzoeken we de relatie tussen het personeelsverloop en de bereidheid om in algemene opleiding te investeren.

## 1. De beperkte aandacht voor algemene vaardigheden

In de KMO-survey werd, in tegenstelling tot in voorgaand onderzoek, een poging ondernomen om een onderscheid te maken tussen bedrijfsspecifieke en algemene opleiding. Daartoe werd gevraagd om het aantal opleidingsuren in 1999 op te delen in twee categorieën: (1) het aandeel dat ging naar het aanleren van algemene vaardigheden (vaardigheden die zowel binnen als buiten het bedrijf kunnen gebruikt worden, zoals talen, communicatie, sociale vaardigheden, transfereerbare technische kennis, e.d.) versus (2) het aandeel dat ging naar het aanleren van jobgebonden vaardigheden (vaardigheden die gebonden zijn aan het bedrijf of de job die men uitvoert, bijvoorbeeld het bedienen van een specifieke machine). In volgende tabel geven we een overzicht van enkele kencijfers.

**Tabel 7.1** Algemene versus jobspecifieke vorming (n=239)

	Totaal	Bouw	Diensten	Handel/ horeca	Industrie	Vervoer
Gemiddeld aandeel algemene vorming (% opleidingsuren)	26,45	21,41	26,11	32,46	25,90	22,90
% bedrijven dat enkel in jobspecifieke vorming investeert	34,30	53,80	27,30	24,60	37,50	29,60
% bedrijven dat minder dan 50% van opleidingsuren in algemene vorming	83,70	87,20	84,10	78,90	84,70	85,20

De geringe geneigdheid van bedrijven om in algemene, transfereerbare kwalificaties te investeren, komt uit deze cijfers duidelijk naar voren. Het niet gewogen gemiddelde geeft aan dat 26,45% van de opleidingsuren naar de opleiding in algemene vaardigheden gaat. Dit cijfer is het hoogst in handel en horeca (waar overigens vermoedelijk ook de transfereerbaarheid van kwalificaties tussen werkgevers het makkelijkst te realiseren is) en het laagst in de bouwsector.

In volgende correlatiematrix proberen we wat meer zicht te krijgen op de specifieke 'plaats' die training in algemene vaardigheden krijgt in KMO's. We kijken meer bepaald naar de samenhang tussen de 'inhoud' van de opleidingen en de 'aard' van de opleidingen, en tussen de 'inhoud' van de opleidingen en het 'doelpubliek' van de opleidingen. Bij aard maken we een onderscheid tussen intern on the job, intern off the job en extern. Wat het doelpubliek betreft, kijken we naar het aandeel van de opleidingsinvestering dat naar uitvoerend personeel, ondersteunend personeel respectievelijk leidinggevend personeel gaat.

**Tabel 7.2** Pearson correlations tussen besteding van de opleidingsinvestering en aandeel van diverse opleidingsvormen

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Aandeel opleidingsinvestering uitvoerend personeel	0,080	0,094	-0,141*	-0,372***	0,372***
Aandeel opleidingsinvestering ondersteunend personeel	-0,038	-0,061	0,081	0,371***	-0,370***
Aandeel opleidingsinvestering leidend personeel	-0,054	-0,097	0,144*	0,183**	-0,183***
Aandeel intern opleiding, off the job	1,000				
Aandeel interne opleiding, on the job	-0,247***	1,000			
Aandeel externe opleiding	-0,554***	-0,663***	1,000		
Aandeel opleiding algemene vaardigheden	0,112	-0,265***	0,140*	1,000	
Aandeel opleiding jobgebonden vaardigheden	-0,112	0,265***	-0,140*	-1,00***	1,000

Intuïtief wordt on the job training vaak geassocieerd met uitvoerend werk. Nochtans merken we in deze correlatiematrix geen significante correlatie tussen het aandeel van de opleidingsuren dat on the job wordt gepresteerd en het aandeel van de opleidingsinvestering dat naar uitvoerend personeel gaat. Wat we wel merken, is dat er een sterk negatieve correlatie bestaat tussen het aandeel van de opleidingsuren dat aan algemene vaardigheden wordt gependend en het aandeel van de opleidingsinvestering dat naar uitvoerend personeel gaat. Dit sterkt het vermoeden dat opleiding in algemene vaardigheden voorbehouden wordt voor de hogere niveaus in het bedrijf. Die algemene vorming is van cruciaal belang voor de interne en externe employability van werknemers.

We merken verder een significante, negatieve correlatie tussen het aandeel van de opleidingsuren dat on the job wordt gepresteerd en het aandeel van de opleidingsuren dat aan algemene vorming wordt besteed. Dit is een te verwachten verband. On the job training is namelijk het kanaal bij uitstek voor het aanleren van jobspecifieke vaardigheden.

## 2. Verloop en algemene kwalificaties

Op basis van de human capital theorie kan worden verwacht dat de hoeveelheid bedrijfsspecifieke training in verhouding staat tot de verblijfsduur in het bedrijf. Hoe groter de kans dat iemand het bedrijf binnenkort verlaat, hoe korter de tijd waarin de opleidingsinvestering moet worden teruggewonnen via een verhoogde productiviteit. Bovendien zullen werknemers die een bedrijfsspecifieke opleiding hebben genoten minder geneigd zijn van bedrijf te veranderen. Er kan bijgevolg een negatieve relatie verwacht worden tussen het aandeel van de opleidingsuren

dat besteed wordt aan opleiding in algemene vaardigheden en het vrijwillig verloop (Dearden et al., 1997). We testen dit in volgende lineaire regressie.

**Tabel 7.3** Lineaire regressie met het aandeel van opleiding in algemene vaardigheden in het totaal pakket opleidingsuren als afhankelijke variabele (regressieanalyse; n=183)

	Aandeel algemene vaardigheden	
	B-coëfficiënt	t-waarde
Constante	43,306	4,003***
20-49 werknemers	-10,899	-1,949*
50-99 werknemers	-5,831	-0,970
6-10 jaar (leeftijd)	8,105	1,406
≥11 jaar	5,964	1,216
Diensten	5,687	0,799
Handel/horeca	11,356	1,774*
Industrie	9,834	1,580
Vervoer	8,297	1,080
Actief werk	-4,545	-0,922
Interne arbeidsmarkt (schaal van 0-10)	-0,751	-0,624
Aandeel opleidingsuren uitvoerend personeel	-0,321	-4,852***
Vrijwillig verloop	-0,134	-0,653
R <sup>2</sup>	0,181	

Uit deze analyse kan afgeleid worden dat het niveau van het vrijwillig verloop het aandeel van de algemene vorming weliswaar negatief beïnvloedt. De relatie is echter niet statistisch betekenisvol. Het enige effect dat werkelijk sterk te noemen is, is het aandeel van de opleidingsuren dat naar het uitvoerend personeel gaat. Deze relatie bevestigt dat bedrijven die in hun investeringsgedrag de klemtoon sterk leggen op opleiding van uitvoerend personeel, beduidend minder ruimte voorzien voor opleiding in algemene vaardigheden. Vervangt men deze variabele door het aandeel van de opleidingsuren dat door de leidinggevenden wordt weggekaapt, dan zien we een even sterk positief effect. Bedrijfsopleidingen lijken dus meer bij te dragen aan de employability van leidinggevend dan aan de externe inzetbaarheid van uitvoerend personeel.

## HOOFDSTUK 8

### WIE NEEMT DEEL AAN OPLEIDING?

In dit luik gaan we iets dieper in op de participatie in opleiding. We gaan daarbij van start met een weergave van de gemiddelde participatiegraad en de algemene participatiegraad. Vervolgens hechten we wat meer belang aan de determinanten van participatie van uitvoerend personeel.

#### 1. Participatiegraden

De berekening van deze gemiddelde participatiegraad steunt op de participatiegraden zoals we die voor de afzonderlijke bedrijven konden optekenen. De participatiegraad van een KMO geeft weer welk aandeel van de werknemers in een bedrijf in 1999 in één of meerdere bedrijfsopleidingen geparticipeerd hebben. De berekening is als volgt tot stand gekomen.

$$\text{Participatiegraad} = \frac{\begin{aligned} & ((\text{Aantal leidinggevenden} \times \text{proportie leidinggevenden dat in 1999} \\ & \quad \text{opleiding genoot}) \\ & + (\text{Aantal ondersteunende personeelsleden} \times \text{proportie ondersteunend} \\ & \quad \text{personeel dat in 1999 opleiding genoot}) \\ & + (\text{Aantal uitvoerende personeelsleden} \times \text{proportie uitvoerend perso-} \\ & \quad \text{neel dat in 1999 opleiding genoot}) \end{aligned}}{\text{Totaal aantal werknemers in 1999}}$$

Bedrijven die in 1999 geen opleidingsinspanningen geleverd hebben, zijn niet in de berekening van de gemiddelde participatiegraad betrokken. Het gaat dus om een participatiegraad in bedrijven die effectief opgeleid hebben. Zo komen we voor de bedrijven in de categorie 10-19 werknemers tot een gemiddelde participatiegraad van 46,6% van de werknemers (mediaan 40,5%). In de categorie 20-49 werknemers bedraagt de participatiegraad gemiddeld 35,6% (mediaan 27,3%) en in de dimensieklasse 50-99 werknemers is dat 37,9% (mediaan 27,1%).

Tussen de sectoren zijn er slechts beperkte verschillen. De diensten scoren het hoogst met 47,0% (mediaan 39,0%), gevolgd door handel en horeca met 42,9% (mediaan 38,4%) en de bouw met 42,2% (mediaan 37,5%). De vervoerssector en

vooral de industrie scoren lager met 36,2% (mediaan 28,4%) respectievelijk 32,5% (mediaan 20,1%). In elk geval valt op dat de gemiddelde participatiegraden in de vormingsbedrijven vrij hoog liggen. Ook dit is deels te wijten aan het feit dat het begrip 'bedrijfsopleiding' ruim geïnterpreteerd wordt in dit onderzoek (cf. supra).

In voorgaande berekening hebben we eenvoudigweg de gemiddelden berekend van de participatiegraden zoals die door elk bedrijf afzonderlijk gerapporteerd werden. Deze berekening is volledig gevoelloos voor verschillen in de omvang van de bedrijven. Bovendien wordt geen rekening gehouden met de 0-participatie in niet-vormingsbedrijven. Daarom berekenen we een additionele participatiemaat - getypeerd als *gewogen participatiegraad* - die als volgt berekend is:

$$\text{Gewogen PG} = \frac{\sum ((\text{Aantal werknemers in 1999}) \times (\text{Aandeel werknemers dat in '99 in bedrijfsopleiding participeerde}))}{\sum (\text{Aantal werknemers in 1999})}$$

Deze gewogen participatiegraad geeft weer hoe groot de kans was voor een werknemer uit één van de steekproefbedrijven om in 1999 opleiding te genieten. Hierbij wordt 'over alle bedrijven heen' het aandeel werknemers berekend dat in opleidingen participeerde. Deze gewogen participatiegraad (inclusief de 0-participatie in niet-vormingsbedrijven), bedroeg 21,9%. Dit betekent dat een werknemer uit de bedrijven uit onze steekproef ongeveer een kans van één op vijf had om in één of andere opleiding te participeren. De cijfers voor de respectievelijke sectoren wijken niet sterk van elkaar af: 19,07% in de bouw, 20,02% in de industrie, 21,19% in de diensten, 22,78% in vervoer en 26,67% in handel en horeca.

Merken we op dat de gewogen participatiegraad van 21,9% beduidend hoger ligt dan het cijfer dat op basis van analyses op de sociale balans bekomen wordt. Herremans, Steunpunt WAV en VIONA (2000) stelt in verband met de sociale balans: 'de kans om opgeleid te worden, neemt proportioneel toe met de grootte van de onderneming. Terwijl in ondernemingen met minder dan 100 werknemers amper 7% van het personeel opgeleid wordt in de loop van een werkjaar, krijgt in de grootste ondernemingen meer dan 45% van de werknemers een bedrijfsopleiding'. We trekken het verschil tussen 'groot' en 'klein' niet in twijfel. Zo leverde het VIONA-onderzoek naar de 'determinanten van opleidingsinvestering' ook hogere participatiegraden op voor grotere bedrijven. Uit de analyses in dit project moet echter minstens geconcludeerd worden dat de groep bedrijven met minder dan 100 werknemers niet homogeen is. Indien we kijken naar de steekproef met bedrijven van 10-100 werknemers, zien we een beduidend hogere gewogen participatiekans. Mogelijk ligt de participatiekans in bedrijven met 1 tot 10 werknemers beduidend lager en verklaart dit de eens te meer grote afwijking met de cijfers uit de sociale balans.

Boven de grens van 10 werknemers moet echter opgepast worden met algemene uitspraken die een sterk 'lineair' verband suggereren tussen bedrijfsgrootte en

opleidingsparticipatie. Dat blijkt onder meer uit volgende tabel, waarin we de gewogen participatiegraad uitsplitsen volgens leeftijd en omvang van het bedrijf.

**Tabel 8.1** Gewogen participatiegraad, uitgesplitst naar leeftijd van het bedrijf en bedrijfsomvang. Cijfers inclusief 0-participatie niet-vormingsbedrijven (cijfers exclusief 0-participatie niet-vormingsbedrijven tussen haakjes) (n=406), in %

	10-19 werknemers	20-49 werknemers	50-99 werknemers
1-5 jaar	20,73 (32,80)	21,02 (31,20)	36,17 (40,56)
6-10 jaar	18,46 (44,76)	18,33 (28,92)	19,41 (26,02)
≥11 jaar	18,64 (44,17)	20,43 (34,17)	20,53 (24,78)

Deze tabel geeft een misschien verrassend patroon weer. Vooreerst zijn er weinig significante verschillen in deze gewogen participatiegraad. Voor elk bedrijfstype situeert de participatiekans zich net onder of net boven één op vijf. Er is slechts één uitzondering op deze regel, namelijk de grote, jonge bedrijven. Dit zijn de erg snelle groeiers. In deze categorie is er een participatiekans die zelfs de verhouding één op drie sterk overschrijdt. Blijkbaar gaat snelle groei dus gepaard met zeer intensieve investering in menselijk kapitaal.

In de tabel hebben we tussen haakjes telkens melding gemaakt van de gewogen participatiegraad, maar dan enkel berekend voor vormingsbedrijven. Vooral bij de kleine bedrijven zien we grote verschillen tussen de twee parameters. Dit kan als volgt geïnterpreteerd worden: het aandeel vormingsbedrijven is beduidend lager bij de kleine bedrijven dan bij de middelgrote bedrijven, maar indien een klein bedrijf in opleiding investeert, participeert een groter aandeel van de werknemers aan de opleiding.

## 2. De participatie van uitvoerend personeel

Indien we de gewogen participatiegraad uitsplitsen naar hiërarchisch niveau, merken we een verschil dat relatief beperkt blijft. Zo is de gewogen participatiegraad voor uitvoerend personeel 19,32%, terwijl die voor leidinggevend personeel 27,08% bedraagt. Beperken we ons tot de vormingsbedrijven, dan krijgen we een participatie van 36,56% voor leidinggevend personeel en van 29,73% voor uitvoerend personeel. Deze verschillen zijn kleiner dan de verschillen die we in het project 'determinanten van opleidingsinvestering opgemeten hebben' (Sels, Forrier & Bollens, 2000). De cijfers zijn echter niet direct vergelijkbaar, gezien in dat vorige project participatiekansen van arbeiders, bedienden en kaderleden werden verge-

leken, terwijl het hier om uitvoerend, ondersteunend en leidinggevend personeel handelt.

Wanneer we de aandacht terug verschuiven van gewogen naar gemiddelde participatiegraad, dan komen we voor de totale steekproef uit op 35,6% van het uitvoerend personeel, 37,7% van het ondersteunend personeel en 44,19% van het leidinggevend personeel. Let wel, deze gemiddelde participatiegraad heeft enkel betrekking op de vormingsbedrijven. Opvallend is dat deze gemiddelde participatiegraad varieert volgens de leeftijd van het bedrijf. In volgende tabel geven we de gemiddelden en de mediaanwaarden weer.

**Tabel 8.2** Vergelijking van gemiddelde participatiegraden vormingsbedrijven, uitsplitsing per leeftijdscategorie, in %

	1-5 jaar	6-10 jaar	≥11 jaar	Sign.
Uitvoerend personeel				
- Gemiddelde	38,03	31,83	37,15	n.s.
- Mediaan	25,00	20,00	20,00	(anova)
Ondersteunend personeel				
- Gemiddelde	41,17	33,13	38,93	n.s.
- Mediaan	30,00	20,00	30,00	(anova)
Leidinggevend personeel				
- Gemiddelde	56,88	36,43	42,82	p<0,01
- Mediaan	50,00	25,00	30,00	

Uit deze vergelijking blijkt (1) dat de participatiegraden in elke leeftijdsklasse het hoogst zijn voor het leidinggevend personeel en (2) dat het verschil tussen de hiërarchische niveaus het grootst is in de jongste bedrijven (die overigens, ten gevolge van onze steekproefmethode, niet geassocieerd mogen worden met kleine bedrijven).

In volgende analyse kijken we naar één van deze doelgroepen, meer bepaald het uitvoerend personeel. We bouwen een model dat probeert verschillen in de participatie van uitvoerend personeel te verklaren.

Deze analyse bevat tal van elementen voor discussie. We halen de voornaamste aan. Vooreerst zien we dat, *ceteris paribus*, de participatiekans voor uitvoerend personeel het hoogst ligt in de kleinste vormingsbedrijven. Zo zien we dat het aandeel uitvoerende werknemers dat participeert in opleiding (*ceteris paribus*) gemiddeld 19% lager ligt in de categorie '20-49 werknemers' dan in de categorie '10-19' werknemers. Hier moet herinnerd worden - maar we vallen in herhaling - dat de klasse '10-19' beduidend minder vormingsbedrijven telt. Verder zien we dat, *ceteris paribus*, de gemiddelde participatie van uitvoerend personeel het hoogst ligt bij de jongste bedrijven. Voor deze bedrijven speelt opleiding blijkbaar een belangrijke rol in de opstartfase.



**Tabel 8.3** Lineaire regressie met de participatie van uitvoerend personeel als afhankelijke variabele (regressieanalyse; n=160)

	Participatiegraad uitvoerend personeel B-coëfficiënt	t-waarde
Constante	34,125	1,876*
20-49 werknemers	-19,137	-2,671***
50-99 werknemers	-8,719	-1,204
6-10 jaar (leeftijd)	-10,159	-1,372
≥11 jaar	-12,902	-2,064*
Bouw	6,735	0,754
Handel/horeca	15,131	1,845*
Industrie	5,931	,756
Vervoer	7,611	0,786
Actief werk	17,485	2,802***
Interne arbeidsmarkt (schaal van 0-10)	4,394	2,757***
Formeel opleidingsplan	17,648	3,303***
Opleidingskost uitvoerend personeel als % loonkost	7,098	3,731***
Groeibedrijven	17,517	1,984*
Turbulente bedrijven	12,417	1,229
Statische bedrijven	10,338	1,161
R <sup>2</sup>	0,318	

Een zeer sterk effect gaat uit van de aard van de arbeidsorganisatie. Bedrijven met een arbeidsorganisatie die als 'actief werk' omschreven kan worden - we omschreven dit eerder als een arbeidsorganisatie die veel leermogelijkheden biedt - kennen een participatie onder het uitvoerend personeel die gemiddeld meer dan 17% hoger ligt dan in de andere bedrijven. Merken we op dat deze twee gegevens rechtstreeks aan mekaar gekoppeld kunnen worden, gezien ook de vraag in verband met arbeidsorganisatie zich beperkte tot de functies van het uitvoerend personeel. Deze bevinding versterkt onze eerdere stelling, namelijk dat er geen echte 'trade-off' is tussen 'lerend werken' en formele opleiding. Bedrijven die een arbeidsorganisatie hebben met veel inherente leermogelijkheden vertonen niet alleen een grotere kans om in opleiding te voorzien. Ook binnen de groep vormingsbedrijven zien we dat deze bedrijven een significant hogere participatie in opleiding vertonen bij het uitvoerend personeel.

Een al even belangrijk en sterk effect gaat uit van de geslotenheid van de interne arbeidsmarkt. Met elk punt op de tienpuntenschaal dat deze variabele stijgt, zien we ook een stijging met gemiddeld, 4,39% participatie. Dit betekent in concreto dat bedrijven die 'trek in de schoorsteen' voorzien door voor hogere functies intern te rekruteren, ook meer uitvoerende werknemers laten participeren in het

interne of externe opleidingsaanbod. Opleiding komt hier eens te meer naar voren als een motor van interne dynamiek.

In dit model hebben we eveneens de variabele 'formeel opleidingsplan' opgenomen. We zien het beschikken over een opleidingsplan als een indicatie van een zekere formalisering en vooral ook consolidering van het opleidingsbeleid. KMO's die beschikken over een formeel opleidingsplan kennen een participatie van het uitvoerend personeel die gemiddeld 17,6% hoger ligt dan de participatie in vormingsbedrijven zonder formeel plan. Het gebruik van opleidingsplannen wordt vandaag sterk aangemoedigd, omdat het dienst kan doen als instrument voor een meer planmatige benadering van de opleidingsproblematiek en de integratie van het opleidingsbeleid in het globale human resource én strategisch management kan versterken. Zo valt op dat het uitwerken van opleidingsplannen meer en meer opduikt in collectieve arbeidsovereenkomsten en dat het opstellen van zo'n plan ook als vereiste werd vooropgesteld bij de toelating tot het hefboomkrediet of tussenkomsten van ESF 4. In dezelfde richting gaan Vlaamse overheidsinitiatieven om consultants ter beschikking te stellen aan sectorfondsen, VDAB en CMO's voor de promotie van opleidingsplanning in bedrijven. Het uitwerken van plannen kan gezien worden als een indicatie dat een bedrijf niet steunt op quick-fix opleidingen en op een planmatige wijze met het opleidingsgebeuren probeert om te springen. Dit kan zich inderdaad vertalen in een ruimere verspreiding van de opleidingsinspanning (hogere participatie).

In het model hebben we ook een parameter opgenomen ter indicatie van de financiële investering in opleiding. Meer bepaald hebben we geprobeerd te achterhalen welk aandeel van de totale loonkost geïnvesteerd wordt in opleiding van het uitvoerend personeel. Dit werd als volgt berekend:

$$\text{O.I. uitvoerend personeel (als \% van de loonkost)} = \frac{(\text{Aandeel opleidingsinvestering voor opleiding uitvoerend personeel}) \times (\text{Totale opleidingsinvestering in 1999})}{\text{Loonkost in 1999}}$$

Deze parameter heeft een sterk effect op de participatie van uitvoerend personeel. Dit betekent met andere woorden dat naarmate een bedrijf meer middelen investeert in opleiding voor uitvoerend personeel, dit zich tevens vertaalt in een bredere participatie van dat personeel. De groei van de investering komt dus ook een groeiend deel van de bedrijfspopulatie ten goede.

Verder zien we in de laatste stap van de analyse dat groeiende bedrijven, turbulente bedrijven en statische bedrijven gemiddeld een hogere participatie kennen dan krimpende bedrijven. Dit zal weinig verrassen. Enkel het verschil in participatie tussen de groeiende bedrijven en krimpende bedrijven is overigens statistisch betekenisvol.

## **HOOFDSTUK 9**

### **DE INPUT: KENNIS EN GEBRUIK VAN STIMULI**

Er bestaan in België een hele reeks (meestal Vlaamse) maatregelen die het *opleidingsbeleid* in ondernemingen moeten stimuleren, gaande van financiële stimuli tot het aanbieden van werknemersopleidingen. In deze paragraaf wordt een korte beschrijving gegeven van de belangrijkste maatregelen. Ze kunnen worden ingedeeld in een aantal financiële stimuli voor werknemers, een aantal financiële stimuli voor werkgevers en het aanbieden van opleidingen. Daarnaast heeft de federale overheid ook een institutioneel kader gecreëerd waarbinnen de sociale partners zelf stimuleringsacties kunnen ontwikkelen. Hierbij wordt voornamelijk gedacht aan de opleidingsfondsen die in de verschillende sectoren tot stand zijn gekomen.

#### **1. Een overzicht van maatregelen**

Een eerste categorie van maatregelen betreft de financiële stimuli voor werknemers. Deze maatregelen beogen de deelname van werknemers aan opleiding te versterken. In deze categorie is er vooreerst het *betaald educatief verlof*. Dit is een federale maatregel die enkel van toepassing is op werknemers uit de privé-sector. Ze geeft werknemers het recht afwezig te zijn op het werk om een opleiding te volgen. Tijdens deze periode heeft de werknemer recht op de betaling van zijn normale loon, waarbij de werkgever dit loon achteraf krijgt teruggestort van de overheid. Daarnaast is er de *aanmoedigingspremie voor verminderde arbeidsduur of loopbaanonderbreking*. Dit is een Vlaamse maatregel. Als loopbaanonderbrekers tijdens de periode van hun afwezigheid vervangen worden, kunnen ze naast hun onderbrekingsuitkering van de RVA ook een Vlaamse aanmoedigingspremie ontvangen. De premies worden verdubbeld (zowel bij de loopbaanonderbreking als bij de vermindering van de arbeidsduur) als men erkende opleiding volgt. De hier vermelde maatregelen kunnen worden aangewend door bedrijven als hulpmiddel om de opleidingen te financieren (loonkosten van werknemers in opleiding).

Een tweede categorie van maatregelen zijn de *financiële stimuli voor werkgevers*. Deze maatregelen geven bedrijven financiële middelen onder de vorm van subsi-

dies of cofinanciering indien ze hun werknemers een opleiding geven. In dit verband geniet vooral het *hefboomkrediet* een zekere bekendheid. Het is een Vlaamse maatregel die de permanente vorming in ondernemingen wil subsidiëren. Het moet daarbij wel gaan om opleidingen die gericht zijn op innovatie. Ook moeten in te dienen projecten kaderen in een opleidingsplan. Het hefboomkrediet betaalt een deel van de opleidingskosten terug. Een tweede financieringsbron is het *Europees Sociaal Fonds*. Het ESF subsidieert binnen de Europese Unie projecten die zich toeleggen op tewerkstelling en opleiding en is opgesplitst in een aantal doelstellingen. Vooral doelstelling 2, 5b en 4 zijn van belang. Doelstelling 2 en 5b zijn gericht op regionale ontwikkeling. Doelstelling 2 subsidieert projecten die de economische ontwikkeling bevorderen in gebieden die getroffen zijn door een grote achteruitgang van de industrie. Doelstelling 5b ondersteunt acties die de economie bevorderen in plattelandszones. Doelstelling 4 richt zich op werknemers die bedreigd worden met werkloosheid als gevolg van belangrijke veranderingsprocessen in hun onderneming. Een laatste voorbeeld is de zogenaamde *zachte steun in het kader van de expansiewetgeving*. Het gaat hier om een maatregel die financiële steun verleent aan innovatieve projecten van adviesverlening, opleiding en studies. De opleidingen moeten wel worden gegeven door een externe instantie. Bovendien moet het gaan om waardevolle initiatieven die vooral traditionele sectoren ertoe aanzetten om innovatieprojecten op te zetten. In principe is deze maatregel enkel gericht op middelgrote ondernemingen.

De overheid is verder betrokken bij het aanbod van de werknemersopleiding. Daarbij denken we voornamelijk aan het stimuleringsbeleid van de VDAB. Ondernemingen kunnen aan de VDAB vragen om hun werknemers een opleiding te geven. In een aantal gevallen kunnen ondernemingen hier ook een vermindering van de kosten krijgen (stimuleringsbeleid van de VDAB). KMO's met maximaal 50 werknemers kunnen hun werknemers tegen verminderde prijs een opleiding laten volgen in een opleidingscentrum van de VDAB. Voor ondernemingen van 10 tot en met 25 werknemers geldt een reductie van 75% en voor bedrijven met 26 tot en met 50 werknemers bedraagt de vrijstelling 50%.

Bijzonder belangrijk in het landschap van opleidingsaanbieders en -coördinatoren zijn de sectorale opleidingsfondsen. Deze *fondsen* zijn opgericht om de sectorgerichte vormingsafspraken uit te voeren. We verstaan hier onder alle sectorale initiatieven die het vormingsbeleid van de sector behartigen. Zo heeft men bijvoorbeeld in de bouwsector het Fonds voor Vakopleiding in de Bouw en in de voeding het IPV, het Instituut Professionele Vorming van de Voeding.

## 2. Kennis van de ondersteuningsmaatregelen

In een apart luik van de vragenlijst werd gepeild naar de kennis en het gebruik van een reeks ondersteuningsmaatregelen of -diensten. Aan de bedrijven werd gevraagd om aan te duiden of deze maatregelen (diensten) gekend zijn, of ze

gedurende de laatste vijf jaar gebruikt werden en of men overweegt om ze in de toekomst te gebruiken. We geven de voornaamste bevindingen weer in volgende tabellen.

**Tabel 9.1** Kennis van diverse maatregelen ter stimulering van bedrijfs- of werknemersopleiding. Uitgedrukt in percentage bedrijven dat de betreffende maatregel kent, uitgesplitst vormings- versus niet-vormingsbedrijven

	Vormings- bedrijven	Niet-vor- mingsbe- drijven	Sign.	Totaal
Betaald educatief verlof (n=366)	83,3	76,1	n.s.	80,6
Sectoraal opleidingsfonds (n=377)	74,9	52,2	***	66,6
Stimuleringsbeleid VDAB (n=359)	52,3	46,0	n.s.	49,9
Zachte expansiesteun (n=364)	37,9	31,4	n.s.	35,4
Europees Sociaal Fonds (n=372)	31,6	11,6	***	24,2
Hefboomkrediet (n=371)	14,2	9,4	n.s.	12,4

\*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; \*\*\*  $p < 0,001$

Het betaald educatief verlof, de sectorale opleidingsfondsen en het stimuleringsbeleid van de VDAB voor KMO's scoren het hoogst. Opmerkelijk is toch dat de sectorale opleidingsfondsen bij zo'n kwart van de vormingsbedrijven en bijna de helft van de niet-vormingsbedrijven gekend zijn. Het hefboomkrediet voor innovatieopleidingen scoort op het vlak van kennis zeer mager. Het aandeel bedrijven dat de maatregel kent is onder de vormingsbedrijven nauwelijks hoger dan onder de niet-vormingsbedrijven.

In volgende tabel splitsen we deze 'kennismaatstaf' uit volgens de diverse dimensieklassen die in dit onderzoek gehanteerd worden.

**Tabel 9.2** Kennis van diverse maatregelen ter stimulering van bedrijfs- of werknemersopleiding, uitsplitsing naar dimensieklasse (% positieve antwoorden)

Ondersteuningsmaatregelen	Grootte		
	5-19 wns. (n=123)	20-49 wns. (n=164)	≥50 wns. (n=129)
Betaald educatief verlof (n=387)***	71,1	78,7	95,1
Sectorale opleidingsfondsen (n=392)*	61,1	65,4	77,8
Stimuleringsbeleid van de VDAB voor KMO's (n=371)*	41,8	54,1	57,4
Zachte expansiesteun bij investeringen (n=371)*	27,9	39,3	43,5
Europees Sociaal Fonds (ESF) (n=378)**	18,4	21,1	35,9
Hefboomkrediet voor innovatieopleidingen (n=372)*	5,4	13,9	17,2

\*  $p \leq 0,05$ ; \*\*  $p \leq 0,01$ ; \*\*\*  $p \leq 0,001$

Uit dit overzicht leren we dat het aandeel bedrijven dat de maatregelen ter ondersteuning en stimulering van opleiding en ontwikkeling kent, steeds significant hoger is onder de middelgrote bedrijven. Het verschil is het grootst voor het betaald educatief verlof en de maatregelen van het ESF. Deze verschillen kunnen echter gecorreleerd zijn met het aandeel vormingsbedrijven in elke dimensieklasse. Ook tussen de diverse sectoren merken we soms significante verschillen, zo blijkt uit volgende tabel.

**Tabel 9.3** Kennis van diverse maatregelen ter stimulering van bedrijfs- of werknemersopleiding, uitsplitsing naar sector (% positieve antwoorden)

Ondersteuningsmaatregelen	Sector (1)				
	Bouw (n=74)	Diensten (n=66)	Handel/ horeca (n=107)	Industrie (n=126)	Vervoer (n=43)
Betaald educatief verlof (n=387)	75,0	85,9	74,8	88,8	80,0
Sectorale opleidingsfondsen (n=392)*	78,3	71,2	58,4	64,1	82,1
Hefboomkrediet voor innovatie- opleidingen (n=372)	8,8	7,9	12,8	17,8	10,0
Europees Sociaal Fonds (ESF) (n=378)	15,9	25,8	21,0	33,6	25,0
Zachte expansiesteun bij inves- teringen (n=371)**	34,8	23,0	33,7	51,9	32,5
Stimuleringsbeleid VDAB voor KMO's (n=371)*	60,0	45,0	40,2	54,7	65,8

\*  $p \leq 0,05$ ; \*\*  $p \leq 0,01$ ; \*\*\*  $p \leq 0,001$

Spectaculair zijn de opgetekende verschillen allerm minst. In handel en horeca tekenen we de laagste scores op voor de globaal meest bekende stelsels: het betaald educatief verlof, de sectorale fondsen en het stimuleringsbeleid van VDAB.

### 3. Gebruik van de ondersteuningsmaatregelen

Kennis is een noodzakelijke maar onvoldoende voorwaarde tot gebruik van een stimuleringsmaatregel. In volgende tabel geven we een indicatie van de mate waarin vormingsbedrijven respectievelijk niet-vormingsbedrijven in het verleden reeds een beroep gedaan hebben op de hoger vermelde maatregelen.

**Tabel 9.4** Gebruik van diverse maatregelen ter stimulering van bedrijfs- of werknemersopleiding, uitgedrukt in percentage bedrijven dat de betreffende maatregel reeds gebruikt heeft (in het verleden), uitgesplitst vormings- versus niet-vormingsbedrijven

	Vormings- bedrijven	Niet-vor- mingsbe- drijven	Sign.	Totaal
Betaald educatief verlof	52,8	35,5	***	46,8
Sectoraal opleidingsfonds	58,1	34,0	***	49,3
Stimuleringsbeleid VDAB	31,0	24,1	*	28,4
Zachte expansiesteun	25,1	20,4	n.s.	22,5
Europees Sociaal Fonds	9,4	4,3	*	7,5
Hefboomkrediet	1,7	0,4	n.s.	1,2

\*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; \*\*\*  $p < 0,001$

Kijken we naar het hefboomkrediet, dan komen we tot een verwaarloosbaar aantal 'gebruikers'. Ook het Europees Sociaal Fonds scoort hier laag. De sectorale opleidingsfondsen scoren het hoogst.

Opvallend is vooral dat we op elk van deze maatregelen of stelsels ook scores verschillend van nul krijgen voor de niet-vormingsbedrijven. Voor sommige stelsels is dat minder verwonderlijk. Zo hoeft de zachte expansiesteun niet noodzakelijk gepaard te gaan met opleiding. Ook op een sectoraal fonds kan beroep gedaan worden zonder dat het bedrijf zelf, op eigen initiatief, in opleiding investeert. Het feit dat zoveel niet-vormingsbedrijven zich opgeven als gewezen gebruikers, geeft echter tevens aan dat metingen van de vormingsinspanning die zich beperken tot één jaar ernstige beperkingen kennen. Het is inderdaad denkbaar dat een bedrijf in 1999 niet opgeleid heeft, maar dat de voorafgaande jaren wel gedaan heeft en daarvoor zelfs van stimuleringsmaatregelen heeft gebruik gemaakt. De indeling in vormings- versus niet-vormingsbedrijven lijkt met andere woorden minder accuraat als deze op basis van éénjaarlijkse gegevens gebeurt. Dit kan mede verklaren waarom het soms moeilijk is in analyses sterke verbanden te vinden tussen bijvoorbeeld bedrijfsprestaties en opleiding, arbeidsorganisatorische keuzes en opleiding, enz. Vooral bij KMO's is het best denkbaar dat bedrijven wel open staan voor vorming en opleiding, maar daarom nog niet elk jaar in opleiding investeren. Gezien hun kleine schaal is die kans bij KMO's overigens groter dan bij grote bedrijven. Als dit werkelijk zo is, dan leiden vergelijkingen van grote en kleine bedrijven, bijvoorbeeld op basis van balansgegevens, tot een systematische onderschatting van de werkelijke opleidingsinspanning en openheid ten aanzien van opleiding bij KMO's.

Net zoals we dit eerder naar aanleiding van de kennisvraag deden, kunnen we het feitelijk gebruik van stimuleringsmaatregelen per dimensieklasse analyseren.

**Tabel 9.5** Gebruik van bestaande ondersteuningsmaatregelen naar grootte (% positieve antwoorden)

Ondersteuningsmaatregelen	Grootte		
	5-19 wns. (n=123)	20-49 wns. (n=164)	≥50 wns. (n=129)
Betaald educatief verlof (n=377)***	24,6	40,0	67,2
Sectorale opleidingsfondsen (n=387)**	38,6	47,1	59,2
Stimuleringsbeleid VDAB voor KMO's (n=358)	22,4	32,1	28,8
Zachte expansiesteun bij investeringen (n=366)	16,5	24,3	25,7
Europees Sociaal Fonds (ESF) (n=379)	5,3	7,9	8,8
Hefboomkrediet innovatieopleidingen (n=375)	0,0	3,4	1,8

\*  $p \leq 0,05$ ; \*\*  $p \leq 0,01$ ; \*\*\*  $p \leq 0,001$

Uit deze tabel kunnen we afleiden dat twee maatregelen significant meer gebruikt worden door grotere bedrijven: het betaald educatief verlof en de sectorale opleidingsfondsen. Het zijn ook deze maatregelen die in het algemeen meer gebruikt worden. Ook hier kunnen weer de verschillen in opleidingsinspanning aan de basis liggen, al blijft het moeilijk in deze 'kip' en 'ei' te identificeren.

**Tabel 9.6** Gebruik van bestaande ondersteuningsmaatregelen naar sector (% positieve antwoorden)

Ondersteuningsmaatregelen	Sectoren				
	Bouw (n=74)	Diensten (n=66)	Handel/ horeca (n=107)	Industrie (n=126)	Vervoer (n=43)
Betaald educatief verlof (n=377)	37,1	36,5	44,0	54,9	38,5
Sectorale opleidingsfondsen (n=387)**	59,6	59,1	40,6	39,3	57,9
Stimuleringsbeleid van de VDAB voor KMO's (n=358)*	37,9	23,0	17,0	31,7	38,9
Zachte expansiesteun bij investeringen (n=366)**	21,5	16,1	14,6	35,2	18,4
Europees Sociaal Fonds (ESF) (n=379)	4,2	10,9	7,0	7,6	7,9
Hefboomkrediet voor innovatieopleidingen (n=375)	1,5	1,6	1,0	3,8	0,0

\*  $p \leq 0,05$ ; \*\*  $p \leq 0,01$ ; \*\*\*  $p \leq 0,001$

Het gebruik van de diensten van de sectorale opleidingsfondsen ligt beduidend hoger in bouw, diensten en vervoer. De industrie scoort dan weer significant hoger dan de andere sectoren op het vlak van het gebruik van de zachte expansiesteun.



Merken we verder op dat in voorgaand overzicht van het 'gebruik' vooral de opleidingsfondsen en het stimuleringsbeleid van VDAB relatief hoog scoren. Deze hoge scores (zowel op kennis als op gebruik) worden bevestigd als we kijken naar de 'opleidingspartners' die bedrijven aanspreken wanneer ze hun opleidingen (deels) externaliseren. Aan de bedrijven die in externe opleiding voorzagen vroegen we op welke instanties ze voor hun opleiding beroep doen. We vatten samen in volgende tabel.

**Tabel 9.7** Externe organisaties betrokken bij opleiding (n=262)

	% positieve antwoorden
Commerciële private opleidingsinstituten	45,8
VDAB opleidingscentrum	38,2
Leveranciers, klanten, onderaannemers uit de omgeving van het bedrijf	37,8
Paritaire sectorale opleidingsinstituten	30,9
Centra voor middenstandsopleiding (CMO)	20,6
Opleidingsdiensten en -centra van andere bedrijven	18,7
Werkgeversorganisaties	17,6
Onderwijs voor sociale promotie (OSP), universiteiten, hoger onderwijs	15,3
Vakbondsorganisaties	5,0
Niet commerciële private opleidingsinstituten: bv. Vitamine W	4,2
Andere	9,5

Uit dit overzicht blijkt dat de commerciële private opleidingsinstituten door 45,8% van de uitbestedende bedrijven worden aangesproken. De VDAB komt op de tweede en de opleidingsfondsen op de derde plaats.

#### 4. Gepland gebruik van de ondersteuningsmaatregelen

Een laatste stap die we kunnen zetten in dit eenvoudig overzicht betreft het in kaart brengen van het geplande gebruik. Van welke maatregelen overwegen KMO's in de toekomst gebruik te maken? We geven terug een overzicht voor vormings- en niet-vormingsbedrijven.

Dezelfde rangorde van de maatregelen houdt ook hier stand. Vooral de sectorale opleidingsfondsen scoren opvallend hoog, vooral onder de bedrijven die in 1999 reeds in opleiding investeerden. Het verschil tussen de dimensieklassen verdwijnt voor de opleidingsfondsen overigens volledig. Zowel onder de kleine als onder de middelgrote ondernemingen plant een meerderheid van de bedrijven in de toekomst gebruik te maken van de diensten van de sectorale fondsen. Dit gegeven bevestigt dat de sectorale fondsen ook voor de bedrijfswereld en hier meer bepaald voor de KMO's een structurele, stabiele plaats verworven hebben als coördinator, opleider, informatiebron, ...

**Tabel 9.8** Gepland gebruik van diverse maatregelen ter stimulering van bedrijfs- of werknemersopleiding, uitgedrukt in percentage bedrijven dat overweegt in de toekomst beroep te doen op de betreffende maatregel, uitgesplitst vormings- versus niet-vormingsbedrijven

	Vormings- bedrijven	Niet-vor- mingsbe- drijven	Sign.	Totaal
Betaald educatief verlof	55,2	37,9	**	49,3
Sectoraal opleidingsfonds	51,8	29,7	***	43,7
Stimuleringsbeleid VDAB	28,3	22,6	*	26,2
Zachte expansiesteun	26,4	16,7	*	22,8
Europees Sociaal Fonds	14,9	3,6	***	10,7
Hefboomkrediet	7,7	5,7	n.s.	11,1

\*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; \*\*\*  $p < 0,001$

## 5. Adopters en adapters: het belang van netwerken

Momenteel ontwikkelen zich een aantal nieuwe sporen in het beleid ter stimulering van opleiding en ontwikkeling in bedrijven. Denk in dit verband aan het versterken van het 'net-leren'. Hiermee bedoelen we de uitbouw van netwerken van bedrijven die samen goede praktijken ontwikkelen en van elkaar kunnen leren, of waarin de 'early adopters' hun kennis en ervaring kunnen transfereren naar de 'slow adapters'. Denk verder aan de uitbouw van een netwerk van opleidingsconsulenten die met een sectoraal opleidingsfonds als basis kunnen werken aan een verhoogde kennis van het opleidings- en het stimuleringsbeleid, maar bedrijven ook kunnen ondersteunen in hun versterking van het zogenaamde flankerend opleidingsbeleid.

Het meest optimale of effectieve spoor kiezen is niet altijd even makkelijk. Bij de keuze van het spoor mag men zich zeker niet alleen laten leiden door de stem van de bedrijven. Hun voorkeur leidt immers niet noodzakelijk naar de maatregelen met de hoogste effectiviteit. Het is wel zo dat de effectiviteit van het ondersteuningsbeleid mede afhankelijk is van de acceptatie en steun van het bedrijfsleven. Precies daarom hebben we in dit survey-onderzoek een aantal mogelijke pistes voorgelegd aan de KMO's. We gaan daarbij op zoek naar het spoor dat op de hoogste acceptatiegraad mag rekenen. In volgende tabel maken we duidelijk welke ondersteuningsmaatregelen voorgelegd werden aan de KMO's.

**Tabel 9.9** Nuttige ondersteuningsmaatregelen, in %

	Nuttig	Niet nuttig
Zou het nuttig zijn dat consultants uw bedrijf begeleiden in het organiseren van opleiding? (n=407)	28,3	71,7
Zou het nuttig zijn dat uw bedrijf gezamenlijke opleidingen met andere bedrijven zou ontwikkelen (en de opleidingskost zodoende zou drukken)? (n=406)	48,5	51,5
Zou het nuttig zijn dat uw bedrijf kan intekenen op een aanbod van opleidingen georganiseerd door grotere ondernemingen? (n=403)	49,6	50,4
Zou het nuttig zijn dat uw bedrijf in een netwerk zit met andere bedrijven (kleinere bedrijven die door grote op sleeptouw worden genomen) waardoor men aan ervaringsuitwisseling kan doen? (n=404)	55,9	44,1

Uit het overzicht blijkt dat telkens ongeveer de helft van de bedrijven de vooropgestelde ondersteuningsmaatregelen nuttig acht. Enkel de 'begeleiding door consultants' lijkt slechts voor iets meer dan één op vier bedrijven nuttig. Hier is de vraagstelling echter niet vrij van kritiek. Vermoedelijk is het antwoord op dit type vraag eerder conditioneel: afhankelijk van welke organisatie deze consultants 'uitzendt', het al dan niet commerciële karakter van die organisatie, de financiële kost voor de onderneming, enz. De 'populariteit' van de consultantsformule verschilt niet significant tussen de diverse dimensieklassen, noch tussen sectoren of bedrijven met een familiaal versus bedrijven met een niet-familiaal karakter. Er is wel een significant verschil tussen vormings- en niet-vormingsbedrijven. Terwijl slechts één op vijf van de niet-vormingsbedrijven heil ziet in ondersteuning door consultants, geldt dit toch voor zo'n één op drie vormingsbedrijven ( $p=0,04$ ; Cramers  $V=0,097$ ;  $\chi^2=3,86$ ).

De drie overige statements hebben betrekking op netwerkformules. Een eerste formule betreft het gezamenlijk organiseren van opleidingen. Dit blijkt vooral aan te slaan bij de middelgrote ondernemingen. Terwijl 39,2% van de bedrijven met 10-19 werknemers dit een nuttige samenwerkingsvorm vindt, geldt dit al voor 62,7% van de bedrijven met 50-99 werknemers ( $p<0,001$ ; Cramers  $V=0,195$ ;  $\chi^2=15,44$ ). Dit verschil blijft bestaan wanneer we de analyse afzonderlijk doorvoeren voor vormings- en voor niet-vormingsbedrijven. Deze vaststelling is overigens niet zo verwonderlijk, gezien deze netwerkformule een erg actieve inbreng van het bedrijf vergt en de middelgrote bedrijven ook hier schaalvoordelen kunnen laten spelen. De vaststelling geeft wel aan dat bepaalde netwerkformules ook binnen de KMO-wereld een vrij selectief publiek kunnen aanspreken. Evenmin verwonderlijk is de grotere populariteit van deze netwerkformule onder de vormingsbedrijven (56,4% tegenover 34,9% voor niet-vormingsbedrijven;  $p<0,0001$ ; Cramers  $V=0,2067$ ;  $\chi^2=17,21$ ). Zij hebben immers al een startinvestering achter de

rug en hebben een reële knowhow die ze kunnen inbrengen in zulk opleidingsnetwerk.

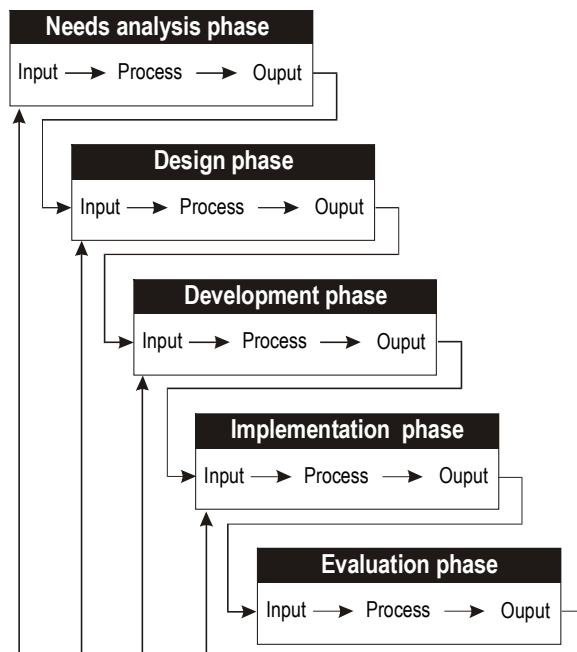
Een tweede netwerkvariant houdt in dat grotere bedrijven een aanbod ontwikkelen en dat kleinere bedrijven op dit aanbod kunnen intekenen. De actieve inbreng wordt hier geleverd door grotere bedrijven, de kleinere beperken zich tot de rol van gebruiker. Zowat de helft van de KMO's uit onze steekproef vindt deze netwerkformule nuttig. Hier vinden we geen verschil tussen de vormings- en de niet-vormingsbedrijven. Dat deze netwerkformule ook de niet-vormingsbedrijven aanspreekt, kan vermoedelijk verklaard worden door de passieve rol die in deze variant voor de KMO is weggelegd. De erg kleine geobserveerde verschillen tussen dimensieklassen, familiale versus niet-familiale bedrijven en sectoren zijn evenmin statistisch betekenisvol.

Een derde netwerkvariant is deze waarbij een bedrijfsnetwerk georganiseerd wordt in functie van ervaringsuitwisseling, waarbij grotere vormingsbedrijven weliswaar het voortouw nemen. Deze netwerkformule is vooral georiënteerd op kennisuitwisseling en minder op feitelijke opleiding. Het is een netwerkformule die met andere woorden ook het zogenaamde flankerende beleid kan ondersteunen. Deze formule blijkt bij een meerderheid van de KMO's uit de steekproef aan te slaan. Ongeveer 56% van de bedrijfsleiders is van oordeel dat deze maatregel nuttig is. Er zijn geen significante verschillen tussen vormings- en niet-vormingsbedrijven en evenmin tussen sectoren of dimensieklassen.

## HOOFDSTUK 10

### HET OPLEIDINGSPROCES IN KMO'S

In open systeemmodellen van bedrijfsopleiding wordt het cyclisch karakter van opleidingsprocessen sterk beklemtoond. Van deze opleidingscyclus bestaan tal van ideaaltypische beschrijvingen (Pedler et al., 1996; Stewart, 1999). In volgende figuur hanteren we het model van Blanchard en Thacker (1999).



**Figuur 10.1** Training processes model

Open systeemmodellen benadrukken dat training moet benaderd worden als een opeenvolging van onderling sterk geïntegreerde processen die strategisch en rationeel uitgebouwd worden en logisch op elkaar aansluiten. De centrale argumentatie van open systeemmodellen kan als volgt weergegeven worden: indien een

opleidingsprogramma steunt op een accurate 'needs analysis' die zich vertaalt in een effectief training design, de ontwikkeling van aangepaste trainingmethoden (development) en meetbare evaluatiecriteria, dan stijgt de kans dat (1) de omgeving (i.e. de organisatie) dit zal beantwoorden met de gewenste inputs (investering) en (2) het opleidingssysteem maximale return kan bieden voor de opleidingsinvestering van de organisatie.

In dit model wordt training bovendien aanzien als één van de mogelijke oplossingen voor problemen op het vlak van individuele of organisatorische performantie. Of training de meest effectieve oplossing is, hangt af van de aard van het probleem en de kosten/baten-ratio van de functioneel equivalente strategieën. Opleidingsprocessen worden dus gezien als vorm van probleemoplossing. Daarom ook is het eerste proces in het model de behoeftedetectie. In deze fase staat diagnose van problemen (actuele of verwachte deficiënties op het vlak van prestaties) en hun oorzaken centraal. Training is een potentiële oplossing als dit performantieprobleem veroorzaakt wordt door ontoereikende kennis, vaardigheden en/of attitudes. Behoeftedetectie is het proces van dataverzameling en causale analyse dat erop gericht is te bepalen welke problemen middels opleiding opgelost moeten worden. De output is een identificatie van opleidings- en niet-opleidingsbehoeften, met aanduiding van hun prioriteit.

De opleidingsbehoeften vormen de input voor de ontwerpfasen. In deze fase worden de behoeften vertaald in opleidingsdoelen. Dit zijn de doelstellingen die een opleidingsprogramma moet realiseren. Deze objectieven worden vertaald in evaluatiecriteria. Deze criteria sturen het ontwerp van een evaluatie-instrument dat na de uitvoering van de opleiding gebruikt wordt om de effectiviteit te meten. Ook de selectie van een adequate instructiemethode en de identificatie van factoren die het leerproces (tijdens de opleiding) en de transfer naar de werkplek (na de opleiding) moeten bevorderen, maken deel uit van deze ontwerpfasen.

Het algemene design bepaalt de krijtlijnen voor de ontwikkelingsfasen. Eens de opleidingsmethode geselecteerd is, moet immers aangepast instructiemateriaal en een geschikte instructiemethode gekozen en ontwikkeld worden, audiovisueel materiaal ontworpen worden dat de realisatie van de opleidingsdoelen ondersteunt, de trainingomgeving 'ruimtelijk' geordend worden, trainers geselecteerd worden, enz. De outputs van deze fasen worden gebundeld in een trainingprogramma. Dit programma vormt de input voor de implementatiefase, die idealiter start met een eerste test van het nieuwe materiaal en een volledige pilot (Abella, 1986).

Wat ten slotte de evaluatiefase betreft, wordt in systeemmodellen een onderscheid gemaakt tussen procesevaluatie en resultaatevaluatie. In de *procesevaluatie* wordt nagegaan hoe in elk specifiek deelproces (behoftedetectie, design, ontwikkeling, enz.) het vooropgestelde doel bereikt is. *Resultaatevaluatie* daarentegen richt zich op de meting van het effect op de cursist, de job en de organisatie. Het gecombineerd gebruik van de resultaten van een proces- en een resultaatevaluatie

vormt een krachtig instrument voor de continue verbetering van het opleidingsproces.

In de analyses die volgen, gaan we na in welke mate bedrijven bij de uitbouw van bedrijfsopleidingen aandacht besteden aan het voortraject (behoefte detectie, ontwerp) en het natraject (evaluatie), met andere woorden nauwgezet de opleidingscyclus volgen. We gebruiken dit cyclisch karakter van opleidingen als kwaliteitsmaatstaf. We erkennen dat dit slechts één mogelijke invulling van het kwaliteitsbegrip is. Er bestaan alternatieve maatstaven zoals de klantspecificiteit of tijdigheid van opleidingsinterventies. Het is overigens mogelijk dat het volledig doorlopen van de opleidingscyclus in deze tijd van elkaar snel opvolgende veranderingen in strijd is met alternatieve kwaliteitsnormen (bijvoorbeeld tijdigheid opleidingsinterventie). We hebben toch geopteerd voor deze maatstaf omdat (1) er duidelijke relaties vastgesteld worden tussen de volledigheid van de cyclus en de effectiviteit van opleidingen (Blanchard & Thacker, 1999) en (2) het cyclisch karakter van opleidingstrajecten als norm vooropgesteld wordt in keurmerken die de integratie van TQM-principes in het opleidingsbeleid beogen (bv. 'Investors in People'; Stewart, 1999).

In een eerste overzicht gaan we na in welke mate de vormingsbedrijven onder de KMO's zich houden aan de stapsgewijze benadering van de opleidingscyclus, zoals die toegelicht werd aan de hand van het open systeemmodel. We zoomen eerst in op de behoefte detectie, vervolgens op de ontwerp fase (bepalen van leerdoelen), om te eindigen met de evaluatiefase. Alle gegevens beperken zich tot de vormingsbedrijven.

## 1. Behoefte detectie

Behoefte detectie is het proces van dataverzameling en causale analyse dat erop gericht is te bepalen welke problemen middels opleiding opgelost moeten worden. De output is een identificatie van opleidings- en niet-opleidingsbehoeften, met aanduiding van hun prioriteit. Zelfs als de opleidingsbehoefte duidelijk is, moet in functie van de keuze van trainingsinhoud en -methodiek bepaald worden welke specifieke competenties nodig zijn.

Deze behoefte detectie kan *grosso modo* op drie niveaus doorgevoerd worden: dat van de organisatie en haar strategie (*organisatieanalyse*), dat van de op te leiden doelgroep (*doelgroepanalyse*) en dat van de functies waarvoor de doelgroep ingezet wordt (*operationele analyse*) (Blanchard & Thacker, 1999; Harrison, 1997; Truelove, 1997). In volgende tabel geven we weer in welke mate bedrijven hun keuze om op te leiden en de selectie van trainingsmethodiek en -inhoud steunen op een proactieve doelgroep-, operationele en/of organisatieanalyse. We zetten de cijfers uit het KMO-onderzoek af tegen de cijfers zoals die uit het VIONA-project 'determinanten van opleidingsinvesteringen' naar voren kwamen. In dit VIONA-project was een deel van het geldigheidsveld overlappend met dat het KMO-onderzoek.

Echter de kleinste bedrijven werden uitgesloten en bovendien waren grote bedrijven met meer dan 100 werknemers wel betrokken in dat onderzoek.

**Tabel 10.1** Mate waarin vormingsbedrijven aandacht besteden aan behoefte-detectie, in % (n=253)

	Nooit	2	3	Occa- sioneel	5	6	Altijd	
Organisatieanalyse								
- VIONA 2000	12,6	20,3	24,2	18,7	13,7	6,6	3,8	100,0
- KMO-onderzoek	16,9	18,5	13,4	23,2	15,4	9,8	2,8	100,0
Operationele analyse								
- VIONA 2000	7,7	10,4	10,9	15,3	23,5	22,4	9,8	100,0
- KMO-onderzoek	9,1	8,3	15,7	17,3	26,8	16,5	6,3	100,0
Doelgroepanalyse								
- VIONA 2000	19,7	20,8	22,4	17,5	9,8	6,6	3,3	100,0
- KMO-onderzoek	17,8	20,2	20,2	17,4	15,8	7,5	1,2	100,0

*Organisatieanalyse.* Organisatieanalyse houdt in dat men zich bij het opsporen van opleidingsbehoeften steunt op een gedetailleerde analyse van organisatiedoelen, ondernemingscultuur en te verwachten ontwikkeling van de organisatie als geheel (Sels, Forrier & Bollens, 2000). Op dit niveau probeert men met andere woorden een ondernemingsplan te vertalen in een daarmee consistent (strategisch) HRM- of meer specifiek opleidingsplan. De tabel verduidelijkt in welke mate organisatieanalyse een plaats krijgt in het opleidingsbeleid. De tabel geeft de verdeling van de antwoorden op een zevenpuntenschaal (gaande van nooit tot altijd). De verdeling geeft aan dat hoogst zelden gesteund wordt op organisatieanalyse. De vormingsbedrijven die strategische heroriëntaties systematisch vertalen in een detectie van opleidingsbehoeften vormen een minderheid. Opvallend is dat de scores van de KMO's in deze niet sterk verschillen van de scores die in het VIONA-onderzoek 'determinanten van opleidingsinvestering' werden opgetekend. Hierbij moet er vanzelfsprekend rekening mee gehouden worden dat de populaties van beide projecten deels overlappen. Tevens moeten we opmerken dat een organisatieanalyse in een kleiner bedrijf relatief makkelijker uit te voeren is. Door de kleinschaligheid en doorzichtigheid van kleinere bedrijven is het veelal eenvoudiger om een duidelijke relatie te leggen tussen ontwikkelingen in de koers van het bedrijf en het opleidings- en ontwikkelingsbeleid dat nodig is voor de realisatie van die koers.

*Operationele analyse.* Operationele analyse staat voor onderzoek van de taken die in een bepaalde job uitgevoerd moeten worden, van het niveau waarop ze uitgevoerd moeten worden en van de kennis, vaardigheden en attitudes die vereist zijn om dit niveau te halen. Deze vorm van analyse zoekt verder naar jobgerelateerde factoren die bijdragen tot 'prestatiedeficiënties'. Methoden van opleidingskundige



analyse die hiervoor inzetbaar zijn, zijn onder meer task analysis, job expectation technique, job duty task method, job training analysis, problem centered analysis, core analysis, key task analysis, enz. (Dayal & Thomas, 1968; Landy & Vasey, 1991; Mills, Pace & Peterson, 1988; Rummeler, 1987). Zoals uit de tabel blijkt, is operationele analyse de sterkst verspreide vorm van detectie in de vormingsbedrijven. Ook hier benadert het scorepatroon voor het KMO-onderzoek het patroon uit het VIONA-onderzoek 'determinanten van opleidingsinvestering', al worden er toch gemiddeld lagere scores opgetekend.

*Doelgroepanalyse.* Idealiter volgt een doelgroepanalyse op een operationele analyse. Eens bepaald is welke taken uitgevoerd moeten worden en welke kennis, vaardigheden en attitudes vereist zijn om aan bepaalde performantienormen te beantwoorden (operationele analyse), moet in de analyse bepaald worden wie wel en wie niet aan deze normen beantwoordt. Een belangrijk doel van doelgroepanalyse is precies het achterhalen van (verwachte) prestatiediscrepanties (d.i. discrepanties tussen het verwachte prestatieniveau en het feitelijke prestatieniveau; of tussen het verwachte functioneren en het feitelijke functioneren).

Doelgroepanalyse is een cruciale stap indien men het opleidingsaanbod maximaal wil afstemmen op hiaten in het competentieprofiel van de doelgroep en wil laten aansluiten bij het maturiteitsniveau van de cursisten. Deze vorm van analyse laat bovendien toe om naar de verwachtingen en leerwensen van cursisten te peilen. Verder is doelgroepanalyse voorafgaand aan de training een essentiële stap om tot een degelijke effectevaluatie te komen na de training (Maes & Sels, 1999). Pas als men zicht heeft op het niveau van kennis, vaardigheid of attitude voor de training ('nulmeting'), kan men zinvolle uitspraken doen over de bijdrage van de training. Uit de overzichtstabel leren we echter - en ook dit ligt volledig in lijn met de resultaten van eerder onderzoek (Sels, Bollens & Buyens, 2000) - dat deze vorm van detectie slechts door een minderheid van de vormingsbedrijven op een min of meer systematische wijze wordt uitgebouwd.

## 2. Design

Opleidingsbehoeften vormen de input voor de ontwerpfase. In deze fase worden de opleidingsbehoeften vertaald in opleidingsdoelen: reactiedoelen, leerdoelen, transferdoelen (verandering in arbeidsgedrag) en organisatiedoelen. Dit zijn de resultaten die een specifiek opleidingsprogramma moet opleveren. Deze doelen worden vervolgens vertaald in evaluatiecriteria en een evaluatie-instrument dat na de uitvoering van de opleiding gebruikt wordt om de effectiviteit te meten. In volgende tabel verduidelijken we in welke mate vormingsbedrijven aandacht besteden aan deze drie aspecten van het ontwerp.

Zowat de helft van de vormingsbedrijven werkt op een systematische wijze aan het ontwerp van een programma met doelen, voorafgaand aan de training. In de andere helft gebeurt dit erg occasioneel of nooit. Indien geen duidelijke doelen

geformuleerd worden, is de kans ook geringer dat cursisten deze doelen zullen realiseren. Zo wijzen de resultaten van goal-setting research (Locke et al., 1981) er op dat indien specifieke en uitdagende doelen geformuleerd worden er een hogere kans is dat deze doelen bereikt zullen worden dan indien er geen duidelijke doelen zijn of cursisten enkel de instructie krijgen 'het beste van zichzelf te geven' (Latham & Yukl, 1975). Ook voor de trainer werken doelen als richtingwijzer in het opleidingsproces.

**Tabel 10.2** Mate waarin vormingsbedrijven aandacht besteden aan voorafgaand formuleren van leerdoelen, in % (n=253)

	Nooit	2	3	Occa- sioneel	5	6	Altijd	
Leerdoelen formuleren								
- VIONA 2000	12,1	8,2	12,1	15,4	18,1	23,1	11,0	100,0
- KMO-onderzoek	10,3	12,3	9,1	19,8	20,2	21,3	7,1	100,0
Evaluatiecriteria for- muleren								
- VIONA 2000	18,0	20,2	16,4	16,9	13,7	9,3	5,5	100,0
- KMO-onderzoek	12,6	19,8	16,2	22,1	15,4	11,5	2,4	100,0
Selectie evaluatie-in- strument								
- VIONA 2000	36,1	22,4	12,0	10,4	8,7	7,1	3,3	100,0
- KMO-onderzoek	35,3	27,8	11,5	14,7	6,7	2,8	1,2	100,0

Het formuleren van specifieke doelen is ook cruciaal voor een effectieve evaluatie tijdens het natraject. Zonder een duidelijk overzicht van te realiseren doelen, is gerichte evaluatie van de effectiviteit onmogelijk. De evaluatiecriteria (en het daarop steunende evaluatie-instrument) worden immers afgeleid uit de opleidingsdoelen. Uit de tabel blijkt dat de bedrijven die doelen vertalen in criteria een minderheid vormen. De KMO-steekproef scoort hier iets beter dan de bedrijven uit het determinantenonderzoek. Bovendien is nauwelijks sprake van anticipatie op de meting van de effecten van opleiding. Hier scoren de KMO's beduidend lager.

### 3. Evaluatie

In eerder onderzoek wezen we al op de belangrijke functies die evaluatie van opleidingseffectiviteit vervult: feedback van informatie aan trainers, de organisatie van een effectieve kwaliteitscontrole en -verbetering, stimuleren van het leerproces van cursisten, creatie van zogenaamde *Hawthorne-effecten*, kosten/baten-analyse, enz. (Sels, Forrier & Bollens, 2000). Volgens Kirkpatrick (1998) is het onderwerp

van evaluatie of het niveau waarop men evalueert afhankelijk van de fase waarin de evaluatie plaatsvindt. Tijdens de opleiding kan men evalueren op de niveaus van 'reacties' en 'leren'. Een evaluatie tijdens de uitvoering van de job, korte tijd na de opleiding situeert zich in zijn model op het niveau van het 'gedrag'. De evaluatie op langere termijn heeft vooral tot doel de effecten op de 'kwaliteit van de organisatie' te meten (bv. beheersbaarheid, productkwaliteit, levertijd, flexibiliteit, productiviteit). In volgend overzicht geven we weer in welke mate vormingsbedrijven inspanningen doen op het vlak van evaluatie op deze vier niveaus (vergelijk met Geber, 1995 voor US en McIntyre, 1994 voor Canada). We beperken ons tot het overzicht op drie niveaus: reacties, leren en gedrag.

**Tabel 10.3** Mate waarin vormingsbedrijven aandacht besteden aan effectevaluatie, in % (n=252)

	Nooit	2	3	Occa- sioneel	5	6	Altijd	
<b>Reacties</b>								
- VIONA 2000	9,8	6,0	5,4	16,3	16,8	26,6	19,0	100,0
- KMO-onderzoek	5,9	7,5	6,7	17,4	22,5	23,7	16,2	100,0
<b>Leren</b>								
- VIONA 2000	33,9	27,3	9,8	14,2	8,2	3,8	2,7	100,0
- KMO-onderzoek	35,2	19,0	9,5	14,2	11,5	7,5	3,2	100,0
<b>Gedrag</b>								
- VIONA 2000	15,8	19,7	23,0	15,3	11,5	10,9	3,8	100,0
- KMO-onderzoek	13,5	14,7	12,0	18,7	20,3	17,9	2,8	100,0

*Reacties.* Onder de reacties van de trainees begrijpen we de wijze waarop ze de relevantie en kwaliteit van de opleiding percipiëren en subjectief evalueren. Dit is het eerste evaluatieniveau. Positieve reacties zijn immers van cruciaal belang voor de creatie van voldoende 'leermotivatie'. Reacties beïnvloeden in die zin ook de effecten op het hogere niveau, namelijk dat van de leerresultaten. Uit de tabel blijkt dat op dit eerste en meest eenvoudige reactieniveau van de tevredenheid, vrij frequent gemeten wordt. Slechts een minderheid van de bedrijven engageert zich nooit in deze vorm van evaluatie. Dit geldt ook voor de KMO's in dit onderzoek.

*Leren.* Een tweede niveau van evaluatie is dat van het leergedrag. 'Leren' kan men omschrijven als de mate waarin de attitudes van de deelnemers veranderen, hun kennis uitbreidt of hun vaardigheden vergroten ten gevolge van de opleiding. Evaluatie heeft op dit niveau als doel om de geboekte vooruitgang in kennis, vaardigheden of attitudes te meten. Evalueren staat gelijk aan 'testen'. Evaluatie kan op dit niveau eveneens betrekking hebben op de methode die gebruikt werd om de kennis, vaardigheden en attitudes over te dragen. De oorzaken van tegenvallende leerresultaten zijn immers lang niet altijd (en veelal nooit alleen) cursist-

gerelateerd. Ook een slechte afstemming van de methodiek op het beginniveau van de doelgroep kan bijvoorbeeld aan de basis liggen. Evaluatie door middel van testen geeft instructeurs in die zin ook feedback over de opleidingsmethode en -inhoud. Een constante in beide onderzoeken is dat op dit niveau het minst frequent geëvalueerd wordt in de vormingsbedrijven. Dit wil ook zeggen dat de meeste bedrijven op het einde van het opleidingstraject *niet* op zoek gaan naar indicaties van vooruitgang bij de cursisten.

*Gedrag.* Een derde niveau van evalueren is dat van de gedragsverandering. Hier bestudeert men in hoofdzaak de verandering in gedrag die optreedt ten gevolge van de opleiding. Men meet met andere woorden vooral het gebruik (in de context van de job) van de kennis, vaardigheden en attitudes die men tijdens de opleiding heeft verworven. Dit kan zowel op individueel als op teamniveau. Ook kan men hier zicht krijgen op de praktische relevantie of het nut van de opleidingsdoelen. De tabel duidt aan dat de KMO's hier beduidend beter scoren dan de bedrijven uit het VIONA-onderzoek naar determinanten van de investering in opleiding. Dit is mogelijk te wijten aan de vraagverwoording, die een zekere overrapportering in de hand kan werken. De stelling luidde: 'er wordt nagegaan of er verschillen bestaan tussen de wijze van taakuitvoering voor en na het volgen van de opleiding'. Er wordt met andere woorden gepeild of men in het bedrijf 'oog heeft' voor gedragsverandering, niet of dit op een formele wijze onderzocht wordt met behulp van een daartoe aangewezen methodiek (zie Blanchard & Thacker, 1999). Door de vaak veel kleinere afstand tussen zaakvoerder, supervisor en uitvoerder in een KMO is die verandering in gedrag veel directer op te volgen en kan mogelijk makkelijker van de dagelijkse communicatie en interactie gebruik gemaakt worden om de evolutie na de opleiding op te volgen en met gerichte feedback bij te sturen. Met andere woorden, de geringere graad van arbeidsdeling, specialisatie en formalisering laat mogelijk toe om de transfer van het geleerde naar de jobcontext beter te bewaken en te observeren.

#### 4. Kwaliteit en kwantiteit van de opleidingsinspanning

Is er een relatie tussen het niveau van financiële investering in bedrijfsopleiding en de kwaliteit van opleidingstrajecten? In het VIONA-project 'determinanten van de opleidingsinvestering' was dit één van de centrale onderzoeksvragen. Gezien de KMO-steekproef toelaat om de conclusies van dit onderzoek aan een tweede toets te onderwerpen, bouwen we in dit laatste luik een soortgelijke analyse op. We proberen de getoetste modellen tevens te optimaliseren. We zoeken naar een antwoord met behulp van drie regressiemodellen.

- Een eerste model beoogt de verklaring van verschillen in de zorg voor behoeftedetectie. De afhankelijke variabele 'behoeftedetectie' neemt de vorm aan van een tienpuntenschaal, geconstrueerd na factoranalyse (varimax rotation) en reliability analysis. Een hoge score op de schaal geeft aan dat de ontwikkeling

van opleidingen systematisch vertrekt van een uitgebreide behoefte-detectie, waarbij de aandacht niet beperkt blijft tot één dimensie (organisatie, operationeel, doelgroep).

- Een tweede model beoogt de verklaring van verschillen in de zorg voor de ontwerp-fase (cf. supra). De afhankelijke variabele 'ontwerp' neemt de vorm aan van een tienpuntenschaal. Een hoge score geeft aan dat veel zorg besteed wordt aan het formuleren van opleidingsdoelen en de vertaling van die doelen in evaluatiecriteria.
- Een derde model richt zich op de verklaring van verschillen in zorg voor effectevaluatie. De afhankelijke variabele 'evaluatie' wordt weergegeven met behulp van een tienpuntenschaal, waarbij een hogere score aanduidt dat het bedrijf meer intensief en op meerdere niveaus evalueert (reactie, leren, gedrag, resultaten).

In de drie regressies worden enkele hypothesen op een systematische wijze getoetst. We geven eerste de onderzoekshypothese weer. Vervolgens gaan we in op de controlevariabelen die we in het model opgenomen hebben.

Als centrale onderzoekshypothese stellen we: *de omvang van de investering in bedrijfsopleiding heeft een positief effect op de zorg die besteed wordt aan voorafgaande behoefte-detectie en design én aan op de opleiding aansluitende effectevaluatie*. Enerzijds komt de supplementaire investering in opleidingsmiddelen de uitbouw van een volwaardige opleidingscyclus ten goede. Anderzijds noopt een grotere investering in opleiding ook tot een strengere bewaking van de 'return on investment', dus tot een meer rigoureuze procescontrole en effectevaluatie. Voor de toetsing van deze hypothese nemen we de variabele 'totale investering in bedrijfsopleiding (1999), uitgedrukt als % van de totale loonkost' op in het model. We nemen tevens de *participatiegraad* op. De participatiegraad geeft weer welk aandeel van de werknemers in het bedrijf effectief geparticipeerd hebben in de opleidingen in 1999. We nemen deze variabele op als controle. Indien we de impact van het investeringsniveau op de kwaliteit van opleidingstrajecten zuiver willen meten, moet dit gebeuren onder controle van het aandeel werknemers dat in de opleiding participeert. Dit is een belangrijke correctie op het model dat in eerder VIONA-onderzoek werd getoetst (Sels, Forrier & Bollens, 2000).

In de modellen worden tevens enkele controlevariabelen opgenomen. Opname van de overige controlevariabelen moet toelaten om een zo zuiver mogelijk beeld te krijgen van de relatie tussen de kwantiteit van de opleidingsinvesteringen en de kwaliteit van opleidingstrajecten. We overlopen de controlevariabelen.

- *Sector en bedrijfsgrootte*: het is mogelijk dat er tussen de sectoren verschillen zijn in de wijze waarop bedrijven opleidingstrajecten vorm geven en verankeren in het personeelsmanagement. Om dit sectoreffect uit te sluiten, nemen we dummy-variabelen op voor de sectoren. Om soortgelijke redenen worden de bedrijfsomvang en de leeftijd van het bedrijf als controle opgenomen. Dit gebeurt eveneens middels dummy-variabelen.

- *Aard van de opleiding*: de zorg voor het voor- en natraject kan sterk verschillen naarmate bedrijven vooral steunen op interne opleiding dan wel hun opleidingsprocessen externaliseren. Verder kunnen er grote verschillen bestaan tussen organisaties die hoofdzakelijk opteren voor on the job training en bedrijven die eerder mikken op off the job trainingsmethodieken. Aan de participerende bedrijven werd gevraagd om aan te duiden welke aandeel van de opleidingsuren gespendeerd wordt in (1) externe opleiding, (2) interne opleiding, on the job en (3) interne opleiding, off the job. In het model worden twee variabelen opgenomen. Een eerste variabele geeft weer welk aandeel van de opleidingsuren gespendeerd wordt aan on the job training. Een tweede variabele geeft weer welk aandeel van de opleidingsuren gespendeerd wordt aan externe opleiding. We nemen deze controlevariabelen op om het effect van het niveau van opleidingsinvestering op de kwaliteit van opleidingstrajecten te meten, onafhankelijk van de vorm die deze opleidingstrajecten aannemen.
- *Interne arbeidsmarkt*: in interne arbeidsmarkten wordt bij de opvulling van vacatures voorrang verleend aan interne doorstroming boven externe werving. Langdurige arbeidsrelaties staan er dan ook centraal. Interne arbeidsmarkten kunnen bijdragen tot een beheerste en begeleide kwalificatieontwikkeling (Pinfield, 1995). In lagere functies leren medewerkers de noodzakelijke vaardigheden. Ze kunnen vervolgens door een combinatie van on the job en off the job opleiding via een 'line of progression' voorbereid worden op het vervullen van hogere functies. Uit onderzoek blijkt alvast dat bedrijven die een loopbaanbeleid uitbouwen met uitgebreide jobladders en promotiekansen een uitgebreid opleidingsaanbod hebben (Bartel, 1989; Knoke & Kalleberg, 1994). Het al dan niet uitbouwen van een interne arbeidsmarkt kan echter ook de uitbouw van kwalitatief hoogstaande opleidingstrajecten positief beïnvloeden. Bedrijven met een interne arbeidsmarkt bouwen immers op langere termijn een gekwalificeerd personeelsbestand op. Door voortdurend te werken aan een gekwalificeerd personeelsbestand kunnen ze de kosten van de uitbouw van kwalitatief hoogstaande opleidingstrajecten over een langere periode spreiden. Bovendien kan de interne markt deze bedrijven ervoor behoeden dat de opgebouwde kennis verloren gaat. Bedrijven met een gesloten interne arbeidsmarkt hebben bijgevolg meer kans om van het rendement van een kwalitatief hoogstaand opleidingstraject te genieten (Cappelli, 1995). Ook hier willen we het effect van de 'interne arbeidsmarkt' onder controle houden om zicht te krijgen op het directe effect van de hoogte van opleidingsinvesteringen op de kwaliteit van de opleidingstrajecten.
- *Actief werk*: in aansluiting op eerdere analyses nemen we in dit model ook een indicatie van de aard van het werk op. De centrale vraag is dan of de regelvereisten en regelcapaciteit die het werk kenmerken een invloed hebben op de aandacht voor behoeftedetectie, ontwerp en evaluatie. Op deze manier willen we de aard van het werk onder controle houden, eens te meer om het effect van het investeringsniveau op de aandacht voor de opleidingscyclus zuiverder

te kunnen meten. Als referentiecategorie nemen we in de analyses de bedrijven met zogenaamd 'ontspannen werk' op (lage regelvereisten, hoge regelcapaciteit).

De resultaten van de regressieanalyses worden in volgende tabel weergegeven.

**Tabel 10.4** Resultaten hierarchical multiple regression results (n=151 bedrijven)

	Behoeftedetectie		Ontwerp		Evaluatie	
	B-coëff.	t-waarde	B-coëff.	t-waarde	B-coëff.	t-waarde
Constant		6,163***		6,036***		6,970***
Diensten	0,181	1,590	0,005	0,042	-0,073	-0,634
Handel/horeca	0,262	2,265*	0,105	0,895	0,087	0,752
Industrie	0,094	0,760	0,012	0,097	0,068	0,546
Vervoer	0,190	1,815	0,066	0,622	0,004	0,035
20-49 werknemers	0,020	0,172	0,003	0,028	0,046	0,394
50-99 werknemers	-0,031	-0,264	0,095	0,794	0,058	0,482
6-10 jaar (leeftijd)	-0,187	-1,865	-0,015	-0,145	0,027	0,267
≥11 jaar (leeftijd)	-0,094	-0,914	-0,058	-0,553	-0,104	-0,992
% on the job training	-0,402	-3,813***	-0,248	-2,133*	-0,119	-0,998
% externe training	-0,278	-2,831***	-0,220	-2,028*	-0,245	-2,194*
Interne arbeidsmarkt	0,331	4,484***	0,225	2,777***	0,198	2,148**
Actief werk	0,288	2,852**	0,060	0,565	0,150	1,388
Spannend werk	0,325	3,536**	0,264	2,662**	0,057	0,563
Saai werk	0,188	1,915	0,025	0,238	0,059	0,544
Participatiegraad	0,088	1,088	0,202	2,282*	0,275	3,077**
Investeringsniveau	0,147	1,963	0,070	0,851	0,025	0,297
R <sup>2</sup>	0,349		0,214		0,200	

\* p<0,10; \*\* p<0,05; \*\*\* p<0,01

Noot: alle parametercoëfficiënten zijn gestandaardiseerde schattingen.

De resultaten liggen enigszins in de lijn van de conclusies uit het onderzoek 'determinanten van opleidingsinvestering'. Het enige verschil is dat we een iets sterkere positieve relatie zien tussen de omvang van de investering in opleiding (als percentage van de loonkost) en de inspanningen op het vlak van behoefte-detectie. Deze relatie is net niet statistisch betekenisvol. De omvang van de opleidingsinvestering heeft bovendien geen predictieve waarde voor de mate van inspanning in de ontwerpfase of op het vlak van effectevaluatie. Hieruit kan geconcludeerd worden dat bedrijven die meer investeren in opleiding niet noodzakelijk bedrijven zijn die meer zorg besteden aan de kwaliteit van de opleidingscyclus. Dit onderstreept de partiële waarde van het investeringsniveau als indicator van de opleidingsinspanning. Merken we op dat de graad van participatie aan bedrijfsopleiding constant gehouden is.

Dit gebrek aan samenhang tussen de omvang van de opleidingsinvesteringen en de aandacht voor de opleidingscyclus kan inhoudelijk verklaard worden. Een goed uitgebouwd opleidingstraject start immers bij de signalering van een probleem (prestatiedeficiëntie). In de fase van het behoefteonderzoek moet nagegaan worden of dit probleem een opleidingsprobleem is. Een probleem is maar een opleidingsprobleem als aangetoond kan worden dat het verband houdt met een tekort aan kennis, vaardigheden of attitudes (en niet met bv. demotivatie, weinig effectieve leiderschapsstijl, een slecht uitgebalanceerde productielijn, enz.). Hoe meer aandacht besteed wordt aan de voorafgaande analyse van deze deficiënties, hoe groter de kans is dat opleidingsbehoeften op een accurate wijze van niet-opleidingsbehoeften gescheiden worden en de opleidingsinspanning bijgevolg beperkt wordt tot de oplossing van reële opleidingsnoden.

In die zin hoeft een lager niveau van investering in opleiding niet noodzakelijk een gevolg te zijn van een gebrek aan 'commitment ten aanzien van training'. Het kan ook een indicatie zijn van effectief management van het training proces, waarbij voldoende aandacht gaat naar screening van potentiële opleidingsnoden (Sels, Bollens & Buyens, 2000). Dit wordt overigens bevestigd in onderzoek naar de effecten van de Investors in People-kwaliteitsstandaard. Eén van de opgemeten effecten is precies de daling van de opleidingskosten ten gevolge van een veel betere planning van het opleidings- en ontwikkelingsbeleid (Sels & Maes, 2001). Een soortgelijke redenering geldt voor de invloed van evaluatie. Hoe meer aandacht bedrijven besteden aan de evaluatie van de effectiviteit van training efforts, hoe meer een bedrijf in staat zal zijn effectieve van minder effectieve opleidingen te scheiden. Dit kan resulteren in een globaal lager investeringsniveau, maar tegelijk in een gemiddeld hogere effectiviteit van de opleidingsinspanning. Het kaf wordt van het koren gescheiden.

Opvallend in het getoetste model is verder dat de aandacht voor het voor- en het natraject sterk gerelateerd is aan de aard van de opleiding. Het gaat hier bovendien om zeer sterke relaties. Zo valt op dat naarmate opleidingsprocessen meer geëxternaliseerd worden, bedrijven ook significant minder zorg besteden aan de opleidingscyclus. Wat het voortraject betreft, kan dit er op wijzen dat met de opleiding ook de behoeftedetectie wordt uitbesteed. Dat externalisering ook gepaard gaat met een beduidend geringere aandacht voor effectevaluatie, stemt tot nadenken. Bij externalisering is effectmeting juist een manier om de kwaliteit van de ingekochte dienst te beoordelen. Wat on the job training betreft, zien we een soortgelijk effect. Hoe groter het aandeel van de opleidingsuren dat 'on the job' verzorgd wordt, hoe geringer de aandacht voor de diverse stappen van het opleidingsproces. Enkel op het vlak van de aandacht voor evaluatie merken we hier geen effect. Dit is mogelijk te wijten aan het feit dat juist bij werkplekopleiding vooral de transfereffecten relatief makkelijk te onderzoeken zijn. Onderzoek van de vooruitgang in prestatie of functioneren is bij een degelijke on the job opleiding juist een belangrijke component van het opleidingsproces.



Verder wordt aangetoond dat bedrijven die een gesloten interne arbeidsmarkt nastreven, beduidend meer aandacht besteden aan de kwaliteit van de opleidingscyclus. Bedrijven die bij vacatures systematisch voorrang geven aan interne kandidaten, besteden dus significant meer aandacht aan de behoefte detectie én aan het ontwerp en de evaluatie van de opleiding. Op een interne markt moet een opleidingsbehoefteonderzoek er immers garant voor staan dat interne kandidaten voldoende gewapend zijn om promoties te overbruggen en het 'Peter principle' te vermijden. Het behoefteonderzoek (gekoppeld aan initiatieven inzake opleiding en management development) vervult hierbij deels de rol die selectie bij externe werving vervult. De behoefte detectie is op een interne arbeidsmarkt het screeningsinstrument dat er garant moet voor staan dat het verkeer vlot verloopt. Ook de grotere aandacht voor effectevaluatie kan verklaard worden, gezien opleidingen op een interne arbeidsmarkt vaak deel uitmaken van promotieprocessen en de beslissingen tot promotie er mogelijk ook meer steunen op het met succes afronden van opleidingstrajecten. Belangrijk is dat deze positieve relaties stand houden wanneer we het niveau van opleidingsinvestering constant houden. Dit sterkt het vermoeden dat het rendement van de investering in opleiding hoger ligt in bedrijven met een interne arbeidsmarkt (Cappelli, 1995). Als we de 'kostprijs' van de opleidingen en de participatiegraad constant veronderstellen, zien we dat in bedrijven met een relatief gesloten interne markt 'met hetzelfde geld' meer zorg besteed wordt aan de diverse stappen van de opleidingscyclus.



## **HOOFDSTUK 11**

### **ALLES OP EEN RIJ**

Het doel van dit cahier was om het inzicht vergroten in de wijze waarop KMO's omgaan met opleiding en ontwikkeling. Daartoe werd nagegaan hoe KMO's aankijken tegen het belang van opleiding en vorming. Vervolgens werd de opleidingsinspanning gemeten en een klassieke 'determinanten'-analyse uitgevoerd. Ten slotte werden enkele 'speciale vraagstukken' aangepakt, zoals de afruil tussen lerend werken en formeel opleiden, het belang van on the job opleiding en de wijze waarop KMO's omgaan met de organisatie van de opleidingscyclus. We vatten de voornaamste bevindingen uit dit cahier samen.

*KMO's niet 'training minded'?* Uit de antwoorden op de perceptievragen rond het belang van investering in opleiding bleek al dat een duidelijke meerderheid van de KMO's het belang van opleiding en vorming erkent. Dit vertaalt zich overigens in een verrassend hoge opleidingsintensiteit. Zo zien we dat 63,4% van de bedrijven uit de steekproef als een vormingsbedrijf aanzien moet worden. Deze resultaten stroken niet met de klaagzang over het gebrek aan opleiding in KMO's, noch met de zeer lage opleidingsintensiteit zoals die op basis van de sociale balans wordt opgemeten.

*Meting van de vormingsinspanning.* Uit het onderzoek naar het gebruik van allerlei stimuleringsmaatregelen, leren we dat er naast de betwifelbare kwaliteit van de sociale balans nog een tweede probleem is bij de meting van de opleidingsintensiteit. Zo blijkt dat een behoorlijk aandeel van de bedrijven die in 1999 géén opleiding voorzien hebben, in het verleden toch van bepaalde stimuleringsmaatregelen gebruik gemaakt hebben. Het feit dat zoveel niet-vormingsbedrijven zich opgeven als gewezen gebruikers, geeft aan dat metingen van de vormingsinspanning die zich beperken tot één jaar ernstige beperkingen kennen. Het is inderdaad denkbaar dat een bedrijf in 1999 niet opgeleid heeft, maar dat de voorafgaande jaren wel gedaan heeft en daarvoor zelfs van stimuleringsmaatregelen heeft gebruik gemaakt. De indeling in vormings- versus niet-vormingsbedrijven lijkt met andere woorden minder accuraat als deze op basis van éénjaarlijkse gegevens gebeurt. Dit kan mede verklaren waarom het soms moeilijk is in analyses sterke verbanden te vinden tussen bijvoorbeeld bedrijfsprestaties en opleiding, arbeidsorganisatorische keuzes en opleiding, enz. Vooral bij KMO's is het best denkbaar

dat bedrijven wel open staan voor vorming en opleiding, maar daarom nog niet elk jaar in opleiding investeren. Gezien hun kleine schaal is die kans bij KMO's overigens groter dan bij grote bedrijven. Als dit werkelijk zo is, dan leiden vergelijkingen van grote en kleine bedrijven, bijvoorbeeld op basis van balansgegevens, tot een systematische onderschatting van de werkelijke opleidingsinspanning en openheid ten aanzien van opleiding bij KMO's.

*Micro, klein en middelgroot.* De analyses bevestigen wel dat kans dat een bedrijf een vormingsbedrijf is, beduidend hoger is voor middelgrote dan voor kleine bedrijven. Nemen we meerdere parameters van de opleidingsinspanning samen in ogenschouw, dan kunnen we concluderen dat (1) we onder de kleine bedrijven minder vormingsbedrijven tellen, maar tevens dat (2) indien een klein bedrijf in vorming investeert, het een groter aandeel van de loonkost aan opleiding besteedt. Hier speelt een schaaffect. Vooreerst hebben grotere bedrijven schaalvoordelen wat betreft de organisatie van opleiding. Ten tweede slagen ze er beter in het risico dat opgeleide werknemers verdwijnen te spreiden. Ten slotte is het vanzelfsprekend zo dat de opleiding van één werknemer gedurende één dag een groter aandeel van de totale loonkost opsloort in een bedrijf met tien werknemers dan in een bedrijf met tachtig werknemers (verondersteld dat het in beide gevallen om dezelfde opleiding gaat). Men kan argumenteren dat alleen al omwille van dit schaaffect financiële steunmaatregelen een belangrijkere functie hebben ten aanzien van kleine dan ten aanzien van grotere bedrijven. Temeer daar de zogenaamde *indirecte kosten* - voornamelijk kosten verbonden aan het feit dat de werknemers tijdens de deelname niet kunnen worden ingezet voor hun normale productieve activiteiten - eveneens hoger dreigen uit te vallen voor kleinere organisaties. Ook hier hebben grotere bedrijven vermoedelijk meer mogelijkheden om hun werknemers zo te alloceren dat de afwezigheid van één cursist de productie minder verstoort. Ze hebben met andere woorden een schaalvoordeel wat betreft de organisatie van de productie. Dit additioneel schaalvoordeel heeft als gevolg dat de kost van één eenheid opleiding, *ceteris paribus*, lager zal zijn naarmate het bedrijf groter is.

*Snelle groeiers versus pygmeeën.* Opvallend is dat de omvang van het bedrijf veel meer bepalend is dan de leeftijd. Zo zien we zelfs in de jongste leeftijdsklasse (1-5 jaar) een groot verschil in opleidingsintensiteit tussen de dimensieklassen. Daarbij kunnen we opmerken dat de snelle groeiers (1-5 jaar oud, 50-99 werknemers) ook in hun personeelsbeleid 'snel groeien' en hoge opleidingsscores laten optekenen. Kijken we anderzijds naar de kleinste dimensieklasse, dan zien we dat in die klasse jonge bedrijven een hogere kans op opleiding laten optekenen dan de oudere bedrijven. Bedrijven die 'ondanks' hun 'bejaarde leeftijd' nog steeds klein zijn - de pygmeeën onder de KMO's - laten de laagste opleidingsintensiteit optekenen. Onder de grote, jonge bedrijven zien we overigens twee maal zoveel vormingsbedrijven dan onder de kleine, oude bedrijven. Ook dit onderstreept de veelkleurigheid van het KMO-landschap.

*Waarom niet opleiden?* Zo'n 40% van de KMO's in onze steekproef doet helemaal niet aan opleiding. De voornaamste reden die hiervoor aangehaald wordt is een 'klassieker', namelijk dat het impliciete en informele leren in de KMO voldoende krachtig is en de behoefte aan formalisering van leerprocessen drukt. Deze bewering vloekt overigens met een 'hardere' vaststelling uit dit onderzoek, namelijk dat vooral vormingsbedrijven 'actief werk' uitbouwen dat veel inherente leermogelijkheden biedt. Ten tweede scoort het tijdsargument hoog: werknemers zouden te weinig tijd hebben om opleiding te volgen. Een derde belangrijke reden voor niet-opleiding is het slechts sporadisch voorkomen van opleidingsnoden. Merken we hier overigens op dat de helft van de niet-vormingsbedrijven wél melding maakt van frequente opleidingsnoden.

*Externalisering.* In de analyses werd een onderscheid gemaakt tussen drie types van opleiding: opleiding on the job, interne opleiding los van de werkplek en externe opleiding. Wat vooral opvalt is dat de externe opleidingen ruim verspreid zijn in de KMO's uit onze steekproef. Kijken we naar het gemiddeld aandeel van de drie opleidingsvormen, dan zien we dat ongeveer de helft van alle opleidingsuren in deze KMO's in externe opleidingen worden gepresteerd. Slechts 92,8% van de KMO's die opleiding voorzien, steunen daarbij deels of geheel op het externe opleidingsaanbod. Deze afhankelijkheid van het externe aanbod is typisch voor KMO's. Dit betekent dat een continuering van de investeringen in de uitbouw van een uitgebreid en tevens flexibel extern opleidingsaanbod precies voor bedrijven die onvoldoende schaal hebben van cruciaal belang is. In vroeger onderzoek hebben we eveneens gepleit voor een versterking van de flexibiliteit van het extern opleidingsaanbod door frequente opleidingsbehoefte-detectie (bv. per sector, per functiegroep, per doelgroep). Verder betekent deze vaststelling dat het zich stilaan ontwikkelende netwerk van opleidingsadviseurs van bijzondere betekenis is voor deze groep van bedrijven. Zij kunnen een erg actieve rol spelen in de afstemming tussen vraag naar en aanbod van externe opleidingen.

*Familie.* Onder de familiebedrijven nemen we veel minder vormingsbedrijven waar dan onder de niet-familiebedrijven. Ook wanneer we verschillen in bedrijfs-grootte, leeftijd en sector onder controle houden, blijven we een significant lagere kans optekenen voor familiale bedrijven. Verder zien we dat bedrijven die een zelfstandige eenheid vormen, ceteris paribus, een significant lagere opleidingskans laten optekenen dan bedrijven die deel uitmaken van een groter geheel (bijvoorbeeld dochterondernemingen, kleinere vestigingen van binnen- of buitenlandse ondernemingen). Mogelijk genieten bedrijven die deel uitmaken van een groter geheel van een indirect schaalvoordeel, en maken ze op het domein van het opleidingsbeleid gebruik van de knowhow, de informatievoorziening en/of het sterker uitgewerkte opleidingsbeleid van dat groter geheel. We merken ook dat nieuw opgestarte ondernemingen een significant hogere kans vertonen om tot de opleidingsbedrijven te behoren dan bedrijven die tot stand zijn gekomen door een overname of heropstart. Ook het verleden en de ontstaansgeschiedenis van een KMO werkt dus door in de keuzes die op het domein van het personeelsmanage-

ment gemaakt worden. Dit effect van de ontstaanswijze speelt vooral in de dienstensector. Vooral daar zien we een significant verschil in investeringsniveau tussen bedrijven die nieuw opgericht zijn en bedrijven die tot stand zijn gekomen door opvolging, overname, fusie of heropstart. Deze vaststelling sluit mogelijk aan bij het fenomeen van de nieuwe economie. De bedrijven die met de 'nieuwe, kennisintensieve' economie geassocieerd worden, situeren zich vooral in de diensten (IT, zakelijke dienstverlening). Het is dan ook niet zo verwonderlijk dat vooral in die sector de afstand tussen bedrijven die al een langere geschiedenis achter de rug hebben en nieuw opgestarte bedrijven het grootst is.

*De kip en het ei.* De kans dat een bedrijf in opleiding investeert is significant hoger onder de performante bedrijven, ook wanneer een hele reeks morfologische kenmerken onder controle worden gehouden. Er wordt dus een relatie vastgesteld tussen opleiden en bedrijfsperformantie. We kunnen niet veel meer doen dan die relatie vaststellen. Of opleiden bijdraagt tot goede bedrijfsprestaties dan wel of een gezonde financiële toestand ruimte creëert voor opleiding, is niet te achterhalen zolang er geen paneldata beschikbaar zijn. Het is overigens perfect mogelijk dat de richting van de causaliteit varieert, afhankelijk van de specifieke kenmerken van bedrijf of omgeving. Overigens merken we deze relatie tussen performantie en opleiding vooral bij de middelgrote bedrijven, veel minder bij de kleine bedrijven; en ook vooral bij de ietwat oudere, veel minder bij de erg jonge bedrijven. Eén interpretatie is dat investeren in opleiding niet in alle 'groeistadia' van een bedrijf een verschil maakt. Mogelijk kunnen heel kleine bedrijven, dankzij hun kleinschaligheid, de vaak erg organische structuur en de grotere kracht van voorbeeldgedrag voldoende 'lerend vermogen' creëren zonder in opleiding te investeren. Men kan veronderstellen dat het succes van startende bedrijven veel meer afhankelijk is van de kwaliteit van de instroom (nieuwe aanwervingen). In dat geval zouden de meer performante, jonge bedrijven zich veeleer moeten onderscheiden door hun inspanningen op het vlak van arbeidsmarktscanning, werving (en netwerkbouw), selectie en socialisatie. Het wel of niet opleiden is dan mogelijk in die levensfase veel minder doorslaggevend voor het uiteindelijke bedrijfsresultaat. Oudere bedrijven zijn, om hun prestatie op peil te houden, mogelijk sterker afhankelijk van opleiding om het intussen over een veel langere periode ingekochte human capital 'op peil' te houden, bij te scholen of te herscholen. Mogelijk versterken performantie en investering in opleiding mekaar pas wanneer bedrijven voldoende 'maturiteit' hebben. Een alternatieve verklaring draait kip en ei om. Ze stelt dat eventuele financiële marge ten gevolge van goede prestaties in jonge bedrijven niet prioritair benut wordt om extra in menselijk kapitaal te investeren maar vooreerst om het bedrijfsproject te consolideren (investering in gebouwen, apparatuur, uitbreiding, reserve aanleggen, enz.) en voldoende groei te realiseren. Opleiding dient zich dan pas bij een voldoende maturiteit als investeringspost aan.

*Hooggeschoold, extra getraind.* Hoe hoger het aandeel hooggeschoolden in een bedrijf, hoe groter ook de kans dat dit bedrijf in opleiding investeert. Deze bevin-

ding is consistent met de resultaten van eerder onderzoek in grotere bedrijven. Merken we hierbij nog op dat in meerdere Nederlandse onderzoeken een tweede type scholingseffect gerapporteerd wordt, namelijk dit van het opleidingsniveau van de zaakvoerder. Zo komen Baljé en Waasdorp (1998) tot de conclusie dat hoger opgeleide, jonge ondernemers meer dan gemiddeld in opleidingen investeren. Verder zien we dat naarmate het aandeel werknemers van 45 jaar of ouder toeneemt, de kans daalt dat het bedrijf in opleiding investeert. Ook dit resultaat ligt in het verlengde van onderzoek in grotere bedrijven en in de lijn van werknemersonderzoek dat de veronderstelling staft dat oudere werknemers in de ogen van vele werkgevers minder schoolbaar zijn. Ten slotte wordt bevestigd dat hoe hoger het aandeel arbeiders is, hoe geringer ook de kans is dat een bedrijf in opleiding investeert.

*Gesloten markten.* Opvallend is de rol die de 'interne arbeidsmarkt' speelt in nagenoeg alle analyses van dit cahier. Bedrijven die interne arbeidsmarkten uitbouwen, streven bij vacatures in de eerste plaats naar interne vervanging. Bij interne vervanging kunnen werknemers van lagere niveaus, eventueel mits een investering in opleiding, op het niveau van de hogere functie worden gebracht. Hierdoor ontstaat een nieuwe interne vacature op een lager niveau, die weer intern opgevuld kan worden, enz. Aan het einde van zulke *vacancy chain* wordt veelal extern aangeworven, zij het op een niveau dat lager is dan dat van de oorspronkelijk vacant verklaarde functie. Wordt een uitgestroomde werknemer direct vervangen door een externe kandidaat, dan zal enkel de afstemming van de nieuwe werknemer op de functie-eisen van de vacante job eventueel aanleiding geven tot een opleidingsbehoefte. Bij interne vervanging wordt een keten van interne promoties op gang gebracht en dit kan gepaard gaan met extra opleiding op meerdere schakels van de keten. In de analyses merken we in elk geval dat KMO's die een interne arbeidsmarkt nastreven, inderdaad een hogere kans vertonen om in opleiding te investeren. Beperken we ons vervolgens tot de vormingsbedrijven, dan zien we een additioneel effect van de interne arbeidsmarkt. Hoe hoger en bedrijf scoort op de schaal 'interne arbeidsmarkt', hoe ruimer ook het percentage van de loonmassa dat geïnvesteerd wordt in opleiding. Een al even belangrijk en sterk effect gaat uit op de participatie van uitvoerend personeel. Dit betekent in concreto dat bedrijven die 'trek in de schoorsteen' voorzien door voor hogere functies intern te rekruteren, ook meer uitvoerende werknemers laten participeren in het interne of externe opleidingsaanbod. Opleiding komt hier naar voren als een motor van interne dynamiek.

*Trek in de schoorsteen?* Typisch voor onze KMO-populatie is dat een hoge vacatureratio geen voldoende reden is om tot investering in opleiding over te gaan. Het niet ingevuld krijgen van die vacatures is dat wel. De loutere vervanging van personeel of een uitbreiding met nieuw menselijk kapitaal is blijkbaar niet sterk genoeg als 'trigger' - bij grotere bedrijven is dat wel zo (Sels, Bollens & Buyens, 2000). Die vervanging en/of uitbreiding moeten 'problematisch' zijn. Bedrijfsopleiding komt in KMO's dan ook duidelijk naar voren als een probleemoplossings-

strategie voor arbeidsmarktkrapte (al weten we daarmee nog niet of het een *effectieve* oplossingsstrategie is). Over de wijze waarop opleiding een rol speelt in de probleemoplossing, kunnen we twee hypothesen naar voren schuiven. Het is vooreerst mogelijk dat ten gevolge van knelpunten kandidaten met 'afwijkende' profielen moeten aangeworven worden en dat de 'gap' tussen vooropgesteld en aangetrokken profiel vervolgens met additionele opleiding wordt overbrugd. Het is ten tweede mogelijk dat KMO's die met arbeidsmarktknelpunten geconfronteerd worden sneller beroep doen op hun interne arbeidsmarkt; met andere woorden intern personeel omscholen voor invulling van de moeilijk invulbare vacatures en vervolgens op lager niveau extern werven. Deze tweede hypothese gaat uit van een 'trek in de schoorsteen'-mechanisme, waarbij de 'make-optie' voorrang krijgt op de 'buy-optie'. Vermoedelijk komen beide situaties voor. Het is in elk geval zo dat we voor beide hypothesen empirische steun vinden.

*Formele opleiding als 'versterker' van het werkend leren.* Lerend werken of werkend leren wordt door Simons (2000) omschreven als een tautologie, zoals 'witte sneeuw'. Werken gaat altijd gepaard met leren, hoe gering ook. Veel van dit leren vindt plaats zonder bewuste planning of opvolging. Wel is het zo dat de wijze waarop geleerd wordt en de mate waarin geleerd wordt van en tijdens de werksituatie uitgebreid en verbeterd kan worden. Werksituaties kunnen van elkaar verschillen in termen van de omvang van de leermogelijkheden. Een 'klassieker' onder de uitspraken over personeelsbeleid in KMO's is dat kleinere organisaties weinig behoefte hebben aan formele opleiding, juist omdat hun werkplekken zoveel leermogelijkheden bieden. Men heeft het dan over de hoge graad van directe participatie en delegatie, de organische structurering van de werksystemen, de uitgebreide leermogelijkheden die inherent verbonden zijn met deze organisatiewijze, de informele leerprocessen en het 'learning by doing' die zo gestimuleerd worden. Het zijn allemaal elementen die als karakteristiek voor een kleiner bedrijf worden omschreven en precies in die kleinere bedrijven de behoefte aan expliciete opleidingsprocessen drukken. Een belangrijke vraag in dit cahier was dan ook of er een soort 'trade-off' bestaat tussen de uitbouw van een arbeidsorganisatie die veel leermogelijkheden biedt en het voorzien in formele opleiding (eventueel op de werkplek). Men kan immers veronderstellen - en dit is het gangbare beeld van opleiding en ontwikkeling in KMO's - dat indien de aard van het werk veel inherente leermogelijkheden biedt, de afhankelijkheid van additionele opleiding geringer wordt. Er wordt immers geleerd in en door het werk. De analyses wijzen juist op een omgekeerd verband. Organisaties met veel inherente leermogelijkheden vertonen een significant hogere kans om ook in opleiding te investeren. Het gaat bovendien om een sterk effect. Het is met andere woorden 'en/en' en niet 'of/of'. Bedrijven die een arbeidsorganisatie opbouwen rondom jobs met veel leermogelijkheden, vertonen dus een hogere kans om ook in (formele) opleiding (on the job of off the job) te investeren. Van een directe 'trade-off' is dus geen sprake. De analyse verscherpt in die zin het beeld van de zogenaamde niet-vormingsbedrijven. In eerdere stappen hebben we gesteld dat het aandeel van



de niet-vormingsbedrijven onder de KMO's vermoedelijk (beduidend) lager ligt dan vaak verondersteld wordt. Met deze additionele analyses kunnen we hier aan toevoegen dat een behoorlijk aandeel van de KMO's die geen formele opleiding organiseren (eventueel extern) wel degelijk als niet-vormingsbedrijven kunnen getypeerd worden. Ze compenseren het 'niet-opleiden' immers niet systematisch door de uitbouw van een meer 'lerende' organisatie.

*Actief werk en de participatiekans.* Er is niet alleen een effect van de aard van de arbeidsorganisatie op de kans dat het bedrijf in opleiding investeert. Er gaat ook een sterk effect uit op de participatiekans van uitvoerend personeel. Bedrijven met een arbeidsorganisatie die als 'actief werk' omschreven kan worden - we omschreven dit eerder als een arbeidsorganisatie die veel leermogelijkheden biedt - kennen een participatie onder het uitvoerend personeel die gemiddeld meer dan 17% hoger ligt dan in de andere bedrijven. Deze bevinding versterkt onze stelling dat er geen echte 'trade-off' is tussen 'lerend werken' en formele opleiding. Bedrijven die een arbeidsorganisatie hebben met veel inherente leermogelijkheden vertonen niet alleen een grotere kans om in opleiding te voorzien. Ook binnen de groep vormingsbedrijven zien we dat deze bedrijven een significant hogere participatie in opleiding vertonen bij het uitvoerend personeel.

*Algemene vaardigheden.* In de KMO-survey werd een onderscheid gemaakt tussen bedrijfsspecifieke en algemene opleiding. Daartoe werd gevraagd om het aantal opleidingsuren in 1999 op te delen in twee categorieën: (1) het aandeel dat ging naar het aanleren van algemene vaardigheden (vaardigheden die zowel binnen als buiten het bedrijf kunnen gebruikt worden, zoals talen, communicatie, sociale vaardigheden, transfereerbare technische kennis, e.d.) versus (2) het aandeel dat ging naar het aanleren van jobgebonden vaardigheden (vaardigheden die gebonden zijn aan het bedrijf of de job die men uitvoert, bijvoorbeeld het bedienen van een specifieke machine). Uit de gegevens blijkt een geringe geneigdheid van bedrijven om in algemene, transfereerbare kwalificaties te investeren. Deze bereidheid is - en dit vloekt met de stellingen van de human capital theorie - niet afhankelijk van de omvang van het personeelsverloop. Het enige effect dat werkelijk sterk te noemen is, is het aandeel van de opleidingsuren dat naar het uitvoerend personeel gaat. De relatie geeft aan dat bedrijven die in hun investeringsgedrag de klemtoon sterk leggen op opleiding van uitvoerend personeel, beduidend minder ruimte voorzien voor opleiding in algemene vaardigheden. Bedrijfsopleidingen lijken dus meer bij te dragen aan de employability van leidinggevend dan aan de externe inzetbaarheid van uitvoerend personeel.

*De onbekendheid van het stimuleringsbeleid.* Uit het onderzoek naar de kennis en het gebruik van het arsenaal aan ondersteuningsmaatregelen moeten we vooral onthouden dat er op het vlak van de kennis van stimuleringsmaatregelen grote verschillen zijn binnen de KMO-populatie. In eerder VIONA-onderzoek werd al gewezen op de omvangrijke deadweight-effecten die bij sommige subsidiestelsels optreden (Matheus & Bollens, 2001). Omvangrijke deadweight-effecten leiden tot concurrentievervalsing, terwijl de subsidiestelsels precies (onder meer) in het

leven geroepen zijn om vormen van marktfalen op de opleidingsmarkt tegen te gaan of bij te sturen. Deadweight impliceert immers dat bedrijven overheidsgeld krijgen om opleidingen te organiseren die ze sowieso toch zouden hebben georganiseerd. Andere bedrijven, die om de één of andere reden de subsidie niet kennen, niet aanvragen of niet konden bemachtigen, krijgen geen steun. Hierdoor dreigt de subsidiëring die is ingevoerd om marktfaalingen te verhelpen, op zich nog grotere marktverstoringen kan veroorzaken. Hoewel een klassiek resultaat in onderzoek, blijft het feit dat zoveel KMO's de meeste maatregelen eenvoudigweg niet kennen, een factor die marktverstoring in de hand werkt. Indien sommige bedrijven een steun krijgen en deze geen aanleiding geeft tot extra inspanning in opleiding, en andere bedrijven die steun niet krijgen omdat ze de maatregel niet kennen, stelt zich een probleem dat op zich remedieerbaar is maar een nog meer intensieve communicatiestrategie vereist.

*Adopters en adapters.* Momenteel ontwikkelen zich een aantal nieuwe sporen in het beleid ter stimulering van opleiding en ontwikkeling in bedrijven. Vooral de uitbouw van netwerken van bedrijven staat hierbij in de belangstelling. In zulke netwerken kunnen bedrijven samen goede praktijken ontwikkelen en van elkaar leren, of kunnen de 'early adopters' hun kennis en ervaring transfereren naar de 'slow adapters'. Deze netwerkformules blijken aan te slaan bij de KMO's. Het gezamenlijk organiseren van opleidingen blijkt vooral aan te slaan bij de middelgrote ondernemingen. Deze vaststelling is niet zo verwonderlijk, gezien deze netwerkformule een erg actieve inbreng van het bedrijf vergt en de middelgrote bedrijven hier schaalvoordelen kunnen laten spelen. De vaststelling geeft wel aan dat bepaalde netwerkformules ook binnen de KMO-wereld een vrij selectief publiek kunnen aanspreken. Een tweede netwerkvariant houdt in dat grotere bedrijven een aanbod ontwikkelen en dat kleinere bedrijven op dit aanbod kunnen intekenen. De actieve inbreng wordt hier geleverd door grotere bedrijven, de kleinere beperken zich tot de rol van gebruiker. Zowat de helft van de KMO's uit onze steekproef vindt deze netwerkformule nuttig. Hier vinden we geen verschil tussen de vormings- en de niet-vormingsbedrijven. Dat deze netwerkformule ook de niet-vormingsbedrijven aanspreekt, kan vermoedelijk verklaard worden door de passieve rol die in deze variant voor de KMO is weggelegd. Een derde netwerkvariant is deze waarbij een bedrijfsnetwerk georganiseerd wordt in functie van ervaringsuitwisseling, waarbij grotere vormingsbedrijven weliswaar het voortouw nemen. Deze formule is vooral georiënteerd op kennisuitwisseling en minder op feitelijke opleiding. Het is een netwerkformule die met andere woorden ook het zogenaamde flankerende beleid kan ondersteunen. Deze formule blijkt bij een meerderheid van de KMO's uit de steekproef aan te slaan.

*De opleidingscyclus, 'an old story'.* Slechts in weinig vormingsbedrijven is sprake van een volwaardige opleidingscyclus. Dat was één van de centrale conclusies uit eerder VIONA-onderzoek (Sels, Bollens & Buyens, 2000). De bevindingen van dit onderzoek bevestigen hier vooral. Een professionele aanpak veronderstelt een *voortraject* (training needs analysis, training design), een opleidingstraject en een

*natraject* (transfer en evaluatie). Wat het voortraject betreft, springt ook in deze enquête vooral de geringe aandacht voor doelgroepanalyse in het oog. Wat het natraject betreft, tekenen we eens te meer een erg geringe zorg voor effectevaluatie op. Een tweede conclusie, die eveneens de resultaten van voorgaand onderzoek confirmeert, is dat de omvang van de opleidingsinvestering geen predictieve waarde heeft voor de mate waarin de opleidingscyclus integraal gevolgd wordt. De bedrijven die meer investeren in opleiding zijn niet noodzakelijk bedrijven die meer zorg besteden aan de kwaliteit van de opleidingscyclus. Dit onderstreept de partiële waarde van het investering als indicator van de opleidingsinspanning. De aanbevelingen in verband met flankerend beleid en LLL-labeling uit voorgaand onderzoeken, gelden dan ook onverminderd voor de KMO-wereld.



## BIBLIOGRAFIE

- Abella, K. (1986), *Building successful training programs*, Addison-Wesley, Reading, MA.
- Balje S.H. & Waasdorp P.M. (1998), *Snelgroeiende ondernemingen in Nederland*, Ministerie van Economische Zaken, Den Haag.
- Bartel A.P. (1989), *Formal employee training programs and their impact on labor productivity: evidence from a human resource survey*, Working Paper Series, National Bureau of Economic Research, vol. 3 026, 37.
- Becker G.S. (1964), *Human capital*, University of Chicago Press, Chicago.
- Bergenhengouwen G.J. (1997), 'Monitoring: het effect gemeten. Opleidingsrendement in werksituaties', *Gids voor personeelsmanagement*, jrg. 76, nr. 5, p. 27-33.
- Blanchard P.N. & Thacker J.W. (1999), *Effective training. Systems, strategies, and practices*, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Bolhuis S.A.M. & Simons P.R.J. (1999), *Leren en werken*, Kluwer, Deventer.
- Bollens J., Forrier L. & Sels L. (2000), *De opleidingsinspanning van de Vlaamse bedrijven. Een beschrijvend-verklarend perspectief*, HIVA-K.U.Leuven/CTEO, Leuven.
- Bouckaert L. (1997), *Handboek doelmatigheidsanalyse prestaties begroten*, VCOB, Leuven.
- Boydell T. & Leary M. (1996), *Identifying training needs*, Institute of Personnel and Development, London.
- Bramley P. (1996), *Evaluating training effectiveness*, McGraw-Hill, London.
- Cappelli P. (1995), 'Rethinking employment', *British journal of industrial relations*, vol. 33, n° 4, p. 563-602.
- Dayal I. & Thomas J. (1968), 'Operation KPE: developing a new organization', *Journal of behavioral science*, vol. 4, p. 473-506.
- Dearden L., Machin S., Reed H. & Wilkinson D. (1997), *Labour-turnover and work-related training*, The Institute for Fiscal Studies, London.
- De Grip A., Groot L., Heijke J. & Willems E. (1990), *De aansluiting tussen beroepen en functies en de relatie met scholings- en mobiliteitsprocessen*, Report n° W 80, Organisatie voor Strategisch Arbeidsmarktonderzoek, Den Haag.
- Denys J. (1997), 'Opleidingen voor werknemers', *De arbeidsmarkt in Vlaanderen. Jaarboek 1996*, Steunpunt WAV-K.U.Leuven, Leuven, p. 541-562.

- Donckels R. et al. (1993), *KMO's ten voeten uit. Van onderzoek tot actie*, Roularta Books, Brussel.
- EIM (1996), *Ondernemen in 1997, een verkenning van het midden- en kleinbedrijf*, EIM, Zoetermeer.
- Eurostat (1997), *Continuing vocational training survey in enterprises: results*, Eurostat, Luxembourg.
- Fombrun C.J., Tichy N. & Devanna M.A. (1984), *Strategic human resource management*, Wiley, New York.
- Forrier A., Sels L. & Bollens J. (2000), *Flexibiliteit, turnover en opleiding*, Departement Toegepaste Economische Wetenschappen-K.U.Leuven, Leuven.
- Forrier A., Sels L., De Witte H., Vander Steene T. & Van Hootegem G. (2001), *Tijdelijke arbeidsrelaties en 'employability'. Een nieuwe vorm van werkzekerheid?* Steunpunt WAV-K.U.Leuven, Leuven.
- Geber B. (1995), 'Does your training make a difference? Prove it!', *Training*, p. 27-34.
- Glebbeeck A.C. (1993), *Perspectieven op loopbanen*, Van Gorcum, Assen.
- Goldstein I.L. (1993), 'Training in work organizations', in M.D. Dunnette & L.M. Hough (eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Consulting Psychologists Press, Palo Alto (Calif.), vol. 2.
- Hamblin A.C. (1974), *Evaluation and control of training*, McGraw-Hill, London.
- Harrison R. (1997), *Employee development*, IPD, London.
- Herremans W., Steunpunt WAV & VIONA (2000), *De arbeidsmarkt in Vlaanderen. Deel 3: de sociale balans: een sectoraal-regionale analyse*, Garant, Leuven.
- Huselid M. (1995), 'The impact of human resource management in turnover, productivity and corporate financial performance', *Academy of management journal*, vol. 38, n° 3, p. 635-672.
- Kamer van Koophandel en Nijverheid van Antwerpen (2000), *Rapport Tewerkstellingsenquête 2000*, Kamer van Koophandel en Nijverheid, Antwerpen.
- Karasek R. (1979), 'Job demands, job decision latitude and mental strain: implications for job design', *Administrative science quarterly*, vol. 24, p. 285-308.
- Karasek R. & Theorell T. (1990), *Healthy work. Stress, productivity and the reconstruction of working life*, Basic Books, New York.
- Keursten P. (1999), 'Het einde van het strategisch opleiden?', *Opleiding en ontwikkeling*, jrg. 12, nr. 10, p. 27-33.
- Kirkpatrick D.L. (1998), *Evaluating training programs. The four levels*, Berrett-Koehler, San Francisco.
- Knoke D. & Kalleberg A.L. (1994), 'Job training in US organizations', *American sociological review*, vol. 59, p. 537-546.
- Koch C.L.Y. & Van Straten E. (1997), *Personeelsbeleid in enkele MKB-bedrijven*, EIM, Zoetermeer.
- Landy F. & Vasey J. (1991), 'Job analysis: the composition of SME samples', *Personnel psychology*, vol. 44, p. 27-50.

- Latham G.P. & Yukl G.A. (1975), 'A review of research on the application of goal setting in organizations', *Academy of management journal*, vol. 18, p. 824-845.
- Locke E., Shaw K., Saari L. & Latham G. (1981), 'Goal setting and task performance', *Psychological bulletin*, vol. 90, p. 125-152.
- Maes J. & Sels L. (1999), *De evaluatie van opleidingseffecten. Een vergelijking van evaluatiemethoden*, Departement Toegepaste Economische Wetenschappen-K.U.Leuven, Leuven.
- Maes J., Sels L. & Roodhooft F. (2001), *Small business performance: exploring the link between management practices and the financial performance of small and medium sized Belgian construction companies*, Departement Toegepaste Economische Wetenschappen-K.U.Leuven, Leuven.
- Matheus N. & Bollens J. (2001), 'Evaluatie van bedrijfsopleidingssubsidies', *Over.Werk*, jrg. 11, nr. 1-2, p. 138-141.
- McIntyre D. (1994), *Training and development 1993: policies, practices and expenditures*, The Conference Board of Canada, Toronto.
- Meijers J.M. & Evers G.E. (1999), 'Ik wens u veel personeel toe'. *Personeelsbeleid in het kleinbedrijf*, TNO Arbeid, Hoofddorp.
- Mills G.E., Pace R.W. & Peterson B.D. (1988), *Analysis in human resource training and organizational development*, Addison-Wesley, Reading, MA.
- Mincer J. (1974), *Schooling, experience and earnings*, NBER/Columbia University Press, New York.
- OECD (1998b), *Education at a glance - OECD indicators*, OECD, Paris.
- OECD (1998d), *Human capital investment: an international comparison*, OECD, Paris.
- OECD (1999), 'Training of adult workers in OECD countries: measurement and analysis', in OECD, *Employment outlook*, OECD, Paris.
- OECD and Statistics Canada (1995), *Literacy, economy and society - results of the first international adult literacy survey*, OECD/Statistics Canada, Paris/Ottawa.
- Pedler M., Boydell T. & Burgoyne J. (1996), *The learning company*, McGraw-Hill, Maidenhead.
- Pinfield L.T. (1995), *The operation of internal labor markets*, Plenum Press, New York.
- Romiszowski A.J. (1981), *Designing instructional systems*, Kogan Page, London.
- Romiszowski A.J. (1984), *Producing instructional systems*, Kogan Page, London.
- Rothwell W. & Kazanas H. (1994), *Improving on the job training*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Rummler G.A. (1987), 'Determining needs', in R.L. Craig (ed.), *Training and development handbook*, McGraw-Hill, New York.
- Sels L., Bollens J. & Buyens D. (2000), *Twintig lessen over het bedrijfsopleidingsbeleid in Vlaanderen*, HIVA/CTEO, Leuven.
- Sels L. & Dejonckheere J. (1998), *Arbeidsherverdeling: kosten en baten*, ACCO, Leuven.
- Sels L., Forrier A. & Bollens J. (2000), *Wie neemt deel aan bedrijfsopleiding?*, HIVA-K.U.Leuven, Leuven.

- Sels L., Huys R. & Van Hootehem G. (2000), *Measuring the degree of organisational transformation. A methodological benchmark of organisation surveys*, Center for Applied Economic Research, Leuven.
- Sels L. & Maes J. (2001), *Naar een LLL-label in Vlaanderen?*, Administratie Werkgelegenheid, Brussel.
- Simons P.R.J. (2000), 'Lerend werken: tautologie of uitdaging?', *Opleiding & ontwikkeling*, jrg. 13, nr. 6, p. 7-11.
- Steunpunt WAV (2000), 'Toestand en ontwikkelingen op de Vlaamse arbeidsmarkt', *De arbeidsmarkt in Vlaanderen. Jaarboek 1999*, Steunpunt WAV-K.U.Leuven, Leuven, p. 7-18.
- Stewart J. (1999), *Employee development practice*, Pitman Publishing, London.
- Streeck W. (1992), *Social institutions and economic performance*, Sage, London.
- Tannenbaum S. & Yukl G. (1992), 'Training and the development in work organizations', *American review of psychology*, vol. 43, p. 399-441.
- Truelove S. (1997), *Training in practice*, Blackwell Business, Oxford.
- Van der Doelen F.C.J. (1993), 'De gereedschapskist van de overheid, een inventarisatie', in J. Bressers (red.), *Beleidsinstrumenten bestuurskundig beschouwd*, Van Gorcum, Assen, p. 17-31.
- Wagenaar S. (1996), *Bedrijfsopleiding en arbeidsmarkt*, Nijmeegse Geografische Cahiers 56, Vakgroep Sociale Geografie-K.U.Nijmegen, Nijmegen.