



KATHOLIEKE
UNIVERSITEIT
LEUVEN

Cahier 3 ► Van werving tot ontslag ... het verhaal van de personeelsstromen binnen KMO's

Miet Lamberts, Jeroen Delmotte, Luc Sels
& 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

Lamberts, Miet

Cahier 3 ► Van werving tot ontslag ... het verhaal van de personeelsstromen binnen KMO's / Miet Lamberts, Jeroen Delmotte, Luc Sels & 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, 108 p.

ISBN 90-5550-300-2.
D/2002/4718/5.

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

Situering	1
<hr/>	
1. Onderzoeksvragen	2
2. Methodologie	3
3. Plaats van dit cahier in het geheel van het onderzoek	3
Hoofdstuk 1 / Personeelsstromen in cijfers	5
<hr/>	
1. Wie werkt binnen de bevraagde bedrijven?	5
1.1 Hoeveel werknemers werken er in de bevraagde bedrijven?	5
1.2 Kenmerken van de werknemers	6
2. Veranderingen in het personeelsbestand	8
2.1 Personeelsbewegingen in KMO's	8
2.2 Hoeveel werknemers kwamen er bij in 1999?	9
2.3 Hoeveel werknemers gingen er weg in 1999?	10
2.3.1 Relatieve uitstroom	10
2.3.2 Vrijwillig versus gedwongen vertrek	12
3. Personeelsverloop: de bedrijven getypeerd	14
3.1 Groei-, statische of krimpbedrijven?	14
3.2 Turbulentie	15
3.3 Fluctuatietype	16
Hoofdstuk 2 / Werving en selectie	19
<hr/>	
1. Wie is verantwoordelijk voor wat?	19
1.1 Behoeftedetectie	19
1.2 Beslissing om aan te werven	20
1.3 Uitvoering van het wervingsproces	21

1.4	Uitvoering van het selectieproces	21
1.5	Keuze van de kandidaat	22
2.	Welke wervingskanalen gebruiken KMO's?	23
2.1	Gebruik van wervingskanalen	23
2.1.1	Hoeveel verschillende kanalen gebruiken KMO's in 1999 voor de werving van uitvoerend personeel?	23
2.1.2	Welke wervingskanalen?	24
2.2	Verschillen in wervingsstrategie naar bedrijfskenmerken?	25
2.2.1	Verschil in wervingsstrategie naar grootte van de onderneming?	25
2.2.2	Verschil in wervingsstrategie tussen familiale en niet-familiale bedrijven?	27
2.2.3	Verschil in wervingsstrategie naar leeftijd van de onderneming?	28
2.2.4	Verschil in wervingsstrategie naar statuut van het uitvoerend personeel?	30
2.2.5	Op een rij: welk bedrijfskenmerk beïnvloedt de kans dat bepaalde wervingskanalen zullen gebruikt worden?	31
3.	Selectie van uitvoerend personeel binnen KMO's	33
3.1	Selectieprocedures	33
3.1.1	Welke selectieprocedures gebruiken KMO's?	33
3.1.2	Verschillen in selectieprocedures naar bedrijfskenmerken?	34
3.1.3	Formalisatie van het selectiegebeuren	38
3.2	Welke selectiecriteria hanteren KMO's?	40
3.2.1	Worden in kleine KMO's andere selectiecriteria belangrijk gevonden dan in grotere KMO's?	42
3.2.2	Worden in KMO's uit de secundaire sector andere selectiecriteria belangrijk gevonden dan in KMO's uit de tertiaire sector?	42
3.2.3	Worden in KMO's met uitvoerende arbeidersfuncties andere selectiecriteria belangrijk gevonden dan in KMO's met uitvoerende bediendefuncties?	44
3.2.4	Worden in jonge KMO's andere selectiecriteria belangrijk gevonden dan in KMO's met een langere leeftijdsduur?	45
3.2.5	Worden in familiale KMO's andere selectiecriteria belangrijk gevonden dan in niet-familiale KMO's?	46
4.	Moeilijk vervulbare vacatures: ook een probleem voor KMO's?	46
4.1	Knelpunten bij aanwerving?	46
4.2	Knelpuntvacatures en de wijze waarop werving en selectie gebeurt: is er een verband?	47
4.2.1	Het verhogen van wervingsinspanningen?	47

4.2.2	Selectiecriteria: oorzaak van of oplossing voor knelpuntvacatures?	50
4.2.3	Organiseren bedrijven met knelpuntvacatures meer opleiding voor hun werknemers?	53
Hoofdstuk 3 / Loopbaanbeleid		55
<hr/>		
1.	Introductie van nieuwe werknemers	55
2.	Doorgroeimogelijkheden binnen KMO's?	56
2.1	Verticale promotiemogelijkheden?	57
2.1.1	Naar bedrijfskenmerken	57
2.1.2	Criteria voor verticale promotie	58
2.2	Horizontale doorgroeimogelijkheden	59
2.2.1	Uitbreiding met extra bevoegdheden	60
2.2.2	Uitbreiding met extra taken	61
2.2.3	Andere functionele domeinen	61
2.3	Geen doorgroeimogelijkheden	63
2.4	Op een rij	63
3.	Beoordeling en (loopbaan)begeleiding van personeel	64
3.1	Systematische beoordeling?	64
3.1.1	Naar bedrijfskenmerken	64
3.1.2	Waarom geen systematische beoordeling?	66
3.1.3	Waarom wel systematische beoordeling?	67
3.2	Beoordeling geformaliseerd?	68
3.3	Wie wordt betrokken bij de beoordeling?	70
3.4	Functioneringsgesprekken binnen KMO's?	71
3.5	Beoordeling zonder functioneringsgesprekken?	73
Hoofdstuk 4 / Uitstroom		75
<hr/>		
1.	Even recapituleren	75
2.	Oorzaken van uitstroom?	76
3.	Begeleiding bij uitstroom	77
4.	Vrijwillig vertrek: oorzaken en gevolgen	79
4.1	Naar bedrijfskenmerken	79
4.2	KMO's met een hoge vrijwillige uitstroom: meer knelpuntvacatures?	79
4.3	Oorzaken van uitstroom?	80
4.4	Retentiebeleid binnen KMO's met een hoge vrijwillige uitstroom?	82

Hoofdstuk 5 / Flexibiliteit binnen KMO's	85
<hr/>	
1. Inleiding	85
2. Een definitie van flexibiliteit	85
3. Flexibiliteitsvormen in de bevroagde ondernemingen	87
3.1 Contractuele versus temporele flexibiliteit	87
3.1.1 Contractuele flexibiliteit	87
3.1.2 Temporele flexibiliteit	89
3.2 Interne versus externe flexibiliteit	92
3.2.1 Interne flexibiliteit	92
3.2.2 Externe flexibiliteit	92
Hoofdstuk 6 / Conclusie	93
<hr/>	
Bijlage	97
<hr/>	
Bibliografie	101
<hr/>	

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. Methodologie¹

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 bedrijfsperformantie 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.

¹ 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 dit 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.
- Het volgende 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

PERSONEELSSTROMEN IN CIJFERS

1. Wie werkt binnen de bevraagde bedrijven?

In deze eerste paragraaf wordt aandacht besteed aan de samenstelling van het personeelsbestand in de bevraagde bedrijven.

1.1 Hoeveel werknemers werken er in de bevraagde bedrijven?

In totaal werken er 17 636 personen in de bevraagde ondernemingen (n=416). In de volgende tabel maken we een onderscheid naar sector en bedrijfsgrootte.

Tabel 1.1 Aantal werknemers in de bedrijven volgens sector en bedrijfsgrootte, in absolute aantallen (n=416)

Sector	Grootte			Totaal	
	5-19 wns.	20-49 wns.	≥50 wns.	N	%
Industrie (gemiddelde = 46,1)	485	1 368	3 959	5 812	32,9
Bouw (gemiddelde = 32,4)	399	946	1 052	2 397	13,6
Vervoer (gemiddelde = 47,2)	136	642	1 251	2 029	11,5
Diensten (gemiddelde = 51,7)	224	916	2 270	3 410	19,3
Handel/horeca (gemiddelde = 37,3)	445	1 363	2 180	3 988	22,6
Totaal (gemiddelde = 42,4)	1 689	5 235	10 712	17 636	100,0

De bovenstaande tabel is enkel beschrijvend. Zo blijkt dat één op drie werknemers in ons databestand in de industriële sector werkt. Voor de handel/horeca werkt 23% van de werknemers. Ongeveer één op vijf werkt voor de dienstensector. De vervoerssector en de bouwsector scoren veel lager (respectievelijk 12% en 14%).

We berekenen het gemiddeld aantal werknemers per bedrijf in de verschillende sectoren door het totaal aantal werknemers af te zetten ten opzichte van het totaal aantal bedrijven. Zoals ook reeds bleek in cahier 2, is de bouwsector gemiddeld

genomen de sector met het minst aantal werknemers per bedrijf (32 werknemers). De dienstensector scoort het hoogst met gemiddeld 52 werknemers per bedrijf.

1.2 Kenmerken van de werknemers

De volgende tabel toont de verdeling van het bevraagde personeelsbestand (over alle bedrijven heen) naar een aantal kenmerken.

Tabel 1.2 Samenstelling van het totale personeelsbestand, 1999

Kenmerken	% werknemers
Naar contractvorm (n=401)	
Contract onbepaalde duur	92,7
Contract bepaalde duur (geen uitzendarbeid)	5,8
Ander contract (geen uitzendarbeid)	1,4
Naar leeftijd (n=378)	
<25 jaar	17,8
25-44 jaar	63,6
≥45 jaar	18,6
Naar duur van het dienstverband (n=371)	
<2 jaar werkzaam	28,9
2-5 jaar werkzaam	29,2
6-10 jaar werkzaam	21,0
≥11 jaar werkzaam	20,5
Naar geslacht (n=402)	
Man	72,2
Vrouw	27,8
Naar arbeidsregime (n=403)	
Voltijds	90,0
Deeltijds	10,0
Naar opleidingsniveau (n=350)	
Laaggeschoold (lager onderwijs of lager secundair onderwijs)	36,8
Middelbaar geschoold (hoger secundair onderwijs)	39,8
Hooggeschoold (hoger onderwijs of universiteit)	23,1
Naar statuut (n=400)	
Arbeiders	59,4
Bedienden	33,7
Kaderleden	6,9

Wanneer we de samenstelling van het personeelsbestand meer in detail bekijken, zien we enkele opmerkelijke resultaten.

Een eerste vaststelling is dat, ondanks de toenemende tendens naar vertijdelijking van de arbeid, de overgrote meerderheid van de werknemers (92,7%) een *contract van onbepaalde duur* heeft. Contracten van bepaalde duur (5,8%) en andere

contractvormen zoals leerovereenkomsten (1,4%) maken nog steeds een beperkt deel uit van het personeelsbestand in de bevraagde bedrijven.

In vergelijking met gegevens voor heel Vlaanderen (alle loontrekkenden) zien we dat 9,4% van de loontrekkenden in 1999 een tijdelijk contract had (Steunpunt WAV, 2000). We kunnen op basis van deze bevraging echter niet stellen dat er in KMO's minder tijdelijke arbeid aanwezig is dan in grote ondernemingen (wat ook nooit de bedoeling was van deze studie, zie cahier 1 en 2). Het weglaten van de quartaire sector uit het staal van de bevraagde KMO's biedt vermoedelijk ook mee een verklaring voor deze vertekening.

Daarnaast blijkt dat 90% van het personeelsbestand een voltijdse betrekking heeft. In totaal werken er in de door ons bevraagde KMO's slechts 10% van de werknemers in een *deeltijds statuut*. In totaal werkte in Vlaanderen in 1999 20,3% van alle loontrekkenden met een deeltijds contract (alle loontrekkenden) (Steunpunt WAV, 2000).

Dit laag percentage deeltijdarbeid hangt samen met de zeer beperkte aanwezigheid van *vrouwelijke* werknemers in de bevraagde bedrijven: bijna drie op vier van de werknemers in de bevraagde KMO's zijn mannen, slechts 28% van de werknemers zijn vrouwen. Voor heel Vlaanderen geldt dat 42,5% van alle loontrekkenden vrouwen zijn (RSZ-LATG; bewerkingen Steunpunt WAV). Ook nu weer kunnen we op basis van deze gegevens geen uitspraken doen over de aanwezigheid van deeltijdarbeid en van vrouwen binnen KMO's in het algemeen. Het weglaten van de quartaire sector in het staal van de bevraagde KMO's biedt ook hier vermoedelijk een verklaring.

Een belangrijke vaststelling is dat het merendeel van de werknemers in het personeelsbestand een *arbeidersstatuut* heeft (59,4% arbeiders tegenover 33,7% bedienden). Kaderleden vormen slechts een minderheid (6,9%).

De verdeling naar *leeftijd* laat zien dat het overgrote deel van het personeel vertegenwoordigd is in de leeftijdsklasse tussen 25 en 44 jaar (63,6%). Ongeveer 18% van het personeel is jonger dan 25 jaar en 19% van het personeel is 45 of ouder. In totaal is dus acht op tien van de personeelsleden jonger dan 45 jaar.

Naar de *duur van het dienstverband* zien we een gelijke spreiding naar anciënniteit. Ongeveer één op drie is minder dan twee jaar werkzaam in de onderneming. Eén op vijf werknemers is al langer dan tien jaar werkzaam in de onderneming. In totaal is 58% van de personeelsleden minder dan zes jaar werkzaam in de onderneming.

De verdeling naar *opleidingsniveau* toont dat ongeveer één op drie van de werknemers (37%) een diploma lager onderwijs of lager secundair onderwijs heeft. Ongeveer één op vier werknemers (23%) is hooggeschoold (hoger onderwijs of universiteit).

Naast de kenmerken van het personeelsbestand (1999) werd ook uitgebreid ingegaan op de instroom in en uitstroom uit de bevraagde KMO's. In de volgende paragraaf bespreken we deze tewerkstellingsdynamiek in de bevraagde bedrijven.

2. Veranderingen in het personeelsbestand

De ontwikkelingen van de werkgelegenheid in een organisatie is het nettoresultaat van *de instroom* (de nieuwe werknemers die worden aangetrokken) en *de uitstroom* (de werknemers die om uiteenlopende redenen de organisatie verlaten). De instroom en de uitstroom kunnen ook aangeven hoe de organisatie de externe arbeidsmarkt benut om veranderingen in het personeelsbestand vorm te geven.

De in- en uitstroom doen de samenstelling van het personeelsbestand veranderen. Maar daarmee vertellen deze vormen van externe mobiliteit nog niet alles over de dynamiek binnen bedrijven. Zelfs bij een lage in- en uitstroom is een grote dynamiek mogelijk, bijvoorbeeld doordat taken en verantwoordelijkheden van het aanwezige personeel in sterke mate aan verandering onderhevig zijn ten gevolge van horizontale of verticale *doorstroming*. Hier komen we in een volgend hoofdstuk uitgebreid op terug. In dit hoofdstuk beperken we ons tot de stromen in en uit de bevraagde KMO's.

2.1 Personeelsbewegingen in KMO's

Ongeveer negen op tien van de bevraagde bedrijven (88,9%; n=312 bedrijven) gaf te kennen dat er tussen 1 januari 1999 en 31 december 1999 werknemers uitgestroomd waren. Ook 94,6% (n=332 bedrijven) van de bevraagde bedrijven stelde dat ze in deze periode nieuwe mensen in dienst genomen hadden. We gingen na of de instroom- en de uitstroombewegingen in dezelfde bedrijven gebeurden. De onderstaande tabel geeft een overzicht van het al dan niet samen voorkomen van in- en uitstroom binnen de bevraagde ondernemingen.²

Uit de resultaten blijkt dat het overgrote deel van de bevraagde bedrijven (85,8%) zowel instroom als uitstroom van het personeel kende in de bevraagde periode. Slechts 3,1% van de bevraagde bedrijven zag enkel personeel weggaan, 8,8% kende geen uitstroom van personeel maar wel instroom. In 2,3% van de bevraagde bedrijven werden geen personeelsbewegingen vastgesteld.

Tabel 1.3 Het al dan niet samen voorkomen van in- en uitstroom binnen de bevraagde ondernemingen (n=351)

Uitstroom	Ja		Instroom		Neen	
	N	%	N	%	N	%
Ja	301	85,8	11	3,1		
Neen	31	8,8	8	2,3		

² Het gaat hier over 351 bedrijven waarvan de instroom- en uitstroomgegevens gekend zijn.

2.2 Hoeveel werknemers kwamen er bij in 1999?

In eerste instantie bekijken we de instroom van het personeel binnen de bevraagde bedrijven. Ter operationalisering van de graad van instroom werd *de relatieve instroom* berekend. Hiertoe werd het aantal nieuwe werknemers, in dienst genomen in 1999, afgezet ten opzichte van het totaal aantal werknemers in 1999.³ De totale relatieve instroom in 1999 bedroeg 20,2% van het personeelsbestand.

Onderstaande tabel toont de spreiding van de bedrijven naar relatieve instroomgraad. De mediaan lag op 14,8%.

Tabel 1.4 Relatieve instroom ((instroom/totaal personeelsbestand)*100) (n=374)

Relatieve instroom	N	%	Cumulatieve %
0%	19	5,1	5,1
1-5%	25	6,7	11,8
6-10%	82	21,9	33,7
11-15%	65	17,4	51,1
16-20%	65	17,4	68,5
21-25%	27	7,2	75,7
26-30%	20	5,4	81,0
31-35%	15	4,0	85,0
36-40%	17	4,6	89,6
41-45%	6	1,6	91,2
46-50%	7	1,9	93,1
>50%	26	7,0	100,0
Totaal	374	100,0	100,0

De tabel toont dat 5% van de bedrijven geen instroom hadden in 1999. Ongeveer de helft van de bedrijven had een instroompercentage dat lager was dan 15%. Ongeveer 7% had een instroompercentage dat hoger was dan 50%.

Naar *bedrijfsgrootte* zien we volgende verschillen.

Tabel 1.5 Relatieve instroom naar grootte, in % (n=374)

	10-19 wns. (n=111)	20-49 wns. (n=147)	≥50 wns. (n=116)
Relatieve instroom (gemiddeld %)	22,9	20,4	17,3
1ste kwartiel ¹	10,0	8,5	7,1
Mediaan	16,7	15,2	12,7
3de kwartiel ²	26,3	26,8	20,0

¹ 1ste kwartiel = 25% van de respondenten scoorde deze waarde of lager dan deze waarde.

² 3de kwartiel = 75% van de respondenten scoorde deze waarde of lager dan deze waarde.

³ Relatieve instroom = 100 x (aantal instromers in 1999/personeelsaantal eind 1999).

De kleinste ondernemingen tonen de grootste relatieve instroom. De grote ondernemingen (vanaf 50 werknemers) kennen verhoudingsgewijs een lagere instroom. Het gemiddelde ligt bij deze bedrijven lager (17,3% t.o.v. 22,9%). Ook de mediaan (= de middelste waarde) ligt lager in de grootste bedrijven. Bij de geconstateerde gemiddelde instroom speelt in kleinere ondernemingen het noemereffect mee: bij een kleine omvang vertegenwoordigt elke nieuwe werknemer (intreder) meteen een hoog percentage.

Ook naar *sector* zijn er verschillen waar te nemen. De volgende tabel geeft meer details.

Tabel 1.6 Relatieve instroom naar sector, in % (n=374)

	Bouw (n=64)	Diensten (n=63)	Handel/ horeca (n=93)	Industrie (n=112)	Vervoer (n=42)
Relatieve instroom (gemiddeld %)	21,2	26,4	17,1	16,0	27,3
1ste kwartiel	8,4	10,0	7,7	6,6	12,6
Mediaan	15,4	20,0	12,5	11,4	21,4
3de kwartiel	25,0	30,0	20,0	19,5	35,2

De gegevens tonen dat de instroom relatief hoger is in de vervoersector (gemiddeld 27,3%) en in de dienstensector (26,4%). Een nagenoeg gemiddelde instroom wordt genoteerd in de bouw. Relatief laag zijn de cijfers in de industrie en de handel/horeca.

2.3 Hoeveel werknemers gingen er weg in 1999?

Naast instroomgegevens polsten we ook naar het aantal werknemers dat het bedrijf verlaten heeft in 1999.

Uitstroom van personeel kan verschillende oorzaken hebben. Het vertrek kan voortvloeien uit de strategie van de onderneming (gedwongen ontslag, inclusief het eindigen (en niet verlengen) van tijdelijke contracten). Dit noemen we uitstroom op *initiatief van de werkgever*. Het vertrek kan daarentegen ook voortvloeien uit de voorkeuren van werknemers. We noemen dit vrijwillig ontslag of uitstroom op *initiatief van de werknemer*.

2.3.1 Relatieve uitstroom

Als maatstaf voor de graad van uitstroom werd *de relatieve uitstroom* berekend. Het aantal uitstromers in 1999 werd afgezet ten opzichte van het totaal aantal werk-

nemers in 1999.⁴ De totale uitstroom in 1999 bedroeg 15,7% van het personeelsbestand.

Onderstaande tabel toont de spreiding van de bedrijven naar relatieve uitstroomgraad. De mediaan lag op 10,4%. Daarmee ligt de relatieve uitstroom ± 5 ppn. lager dan de instroom.

Tabel 1.7 Relatieve uitstroom ((uitstroom/totaal personeelsbestand)*100) (n=380)

Relatieve uitstroomcategorieën	N	%	Cumulatieve %
0%	43	11,3	11,3
1-5%	45	11,8	23,2
6-10%	96	25,3	48,4
11-15%	58	15,3	63,7
16-20%	43	11,3	75,0
21-25%	19	5,0	80,0
26-30%	20	5,3	85,3
31-35%	17	4,5	89,7
36-40%	11	2,9	92,6
41-45%	5	1,3	94,0
46-50%	8	2,1	96,1
>50%	15	4,0	100,0
Totaal	380	100,0	100,0

De tabel toont dat ongeveer één op tien bedrijven geen uitstroom kende in 1999. Ongeveer de helft van de bedrijven had een uitstroompercentage dat lager was dan (of gelijk was aan) 10%. Ongeveer 4% had een uitstroompercentage dat groter was dan 50%.

Naar *bedrijfs grootte* zien we volgende verschillen.

Tabel 1.8 Relatieve uitstroom naar grootte, in % (n=380)

	10-19 wns. (n=113)	20-49 wns. (n=153)	≥50 wns. (n=114)
Relatieve uitstroom (gemiddeld %)	17,9	15,5	13,8
1ste kwartiel	5,3	6,7	5,1
Mediaan	12,5	10,3	9,4
3de kwartiel	28,6	20,0	16,7

De uitstroom naar grootte laat niet zo veel onderlinge verschillen zien. Ondernemingen met meer dan 50 werknemers kennen gemiddeld genomen de laagste uit-

⁴ Relatieve uitstroom = $100 \times (\text{aantal uitstromers in 1999} / \text{personeelsaantal eind 1999})$.

stroom. Het gemiddelde ligt bij deze bedrijven iets lager (13,8% t.o.v. 17,9%). Ook de mediaan (= de middelste waarde) ligt lager in de grootste bedrijven. Ook hier speelt het noemereffect een rol.

Ook naar *sector* zijn er verschillen waar te nemen. De volgende tabel geeft meer details.

Tabel 1.9 Relatieve uitstroom naar sector, in % (n=380)

	Bouw (n=67)	Diensten (n=57)	Handel/ horeca (n=100)	Industrie (n=114)	Vervoer (n=42)
Relatieve uitstroom (gemiddeld %)	18,3	15,8	14,4	13,1	22,0
1ste kwartiel	6,8	5,9	5,1	5,0	6,3
Mediaan	14,3	11,1	9,1	9,4	12,6
3de kwartiel	27,4	20,0	18,2	16,7	31,8

In de sector industrie en handel/horeca ligt het gemiddeld uitstroompercentage met 13,1% en 14,4% onder het algemeen gemiddelde. De vervoerssector heeft daarentegen een hoog gemiddeld uitstroompercentage, ook de bouwsector kent een relatief hogere uitstroom. De gemiddelde uitstroom in de dienstensector wijkt niet af van het algemeen gemiddeld uitstroompercentage.

2.3.2 Vrijwillig versus gedwongen vertrek

Gegeven de gunstige economische situatie, oogt een uitstroompercentage van 16% vrij hoog. Vermoedelijk zijn werknemers in deze tijd van krapte op de arbeidsmarkt minder honkvast en zijn de mogelijkheden tot het verbeteren van hun positie reëel. Men kan zich de vraag stellen of het vrij hoge uitstroompercentage dan ook grotendeels toe te schrijven is aan de component vrijwillig vertrek. In de volgende analyses gaan we dit na.

We maakten een onderscheid tussen werknemers die op eigen initiatief het bedrijf verlieten (= vrijwillige uitstroom) en werknemers die op initiatief van de werkgever afvloeden (= gedwongen uitstroom).⁵

Twee meer specifieke indicatoren werden ontwikkeld, namelijk één voor het vrijwillig verloop (*relatief vrijwillig verloop* of aantal uitstromers op initiatief van de werknemer in 1999 in verhouding tot het totaal aantal werknemers in 1999) en het gedwongen verloop (*relatief gedwongen verloop* of aantal uitstromers op initiatief van de werkgever in verhouding tot het totaal aantal werknemers in 1999).

⁵ In het gedwongen vertrek is ook het niet verlengen van een tijdelijk contract inbegrepen.

Tabel 1.10 Relatieve gedwongen en relatieve vrijwillige uitstroom (n=378)

Soort uitstroom	%
Relatieve gedwongen uitstroom (gemiddeld %)	6,0
1ste kwartiel	0,0
Mediaan	3,2
3de kwartiel	7,7
Relatieve vrijwillige uitstroom (gemiddeld %)	9,8
1ste kwartiel	3,1
Mediaan	6,3
3de kwartiel	12,2

Uit bovenstaande tabel blijkt dat het gedwongen uitstroompercentage duidelijk lager ligt dan het vrijwillige uitstroompercentage. Deze percentages zijn berekend op alle bedrijven, ook degenen die geen uitstroom hadden. In wat volgt kijken we enkel naar de bedrijven die uitstroom hadden om zo het effectieve aandeel te kennen van het soort uitstroom.

Van de 336 bedrijven die in 1999 werknemers hadden zien vertrekken, bleek dat gemiddeld genomen het overgrote deel op vrijwillige basis plaatsvond, namelijk 64,2% van de totale uitstroom was vrijwillig, dus op initiatief van de werknemer en 35,8% was op initiatief van de werkgever en dus gedwongen.

Tabel 1.11 De verhouding tussen gedwongen en vrijwillige uitstroom naar grootte en sector, in % (n=336)

Bedrijfskenmerken	Gedwongen uitstroom	Vrijwillige uitstroom
Sector		
Bouw (n=56)	34,4	64,6
Diensten (n=52)	44,5	55,5
Handel/horeca (n=90)	33,8	66,2
Industrie (n=100)	36,4	63,6
Vervoer (n=38)	27,9	72,1
Grootte		
10-19 wns. (n=85)	35,2	64,8
20-49 wns. (n=139)	34,2	65,8
≥50 wns. (n=112)	38,3	61,7

In bovenstaande tabel geven we de verhoudingen tussen gedwongen en vrijwillige uitstroom naar grootte en sector.

Wanneer een verdeling wordt gemaakt naar het soort uitstroom, dan blijkt dat de dienstensector vooral van de andere sectoren afwijkt door de rol van de component 'gedwongen vertrek'. Het percentage uitstroom op initiatief van de werkgever ligt hier hoger dan in de andere sectoren. Het aandeel van uitstroom onder de vorm van het gedwongen vertrek ligt in de vervoersector relatief laag.

Ook verschillen naar bedrijfsgrootte zijn vast te stellen. Het aandeel van gedwongen vertrek in de totale uitstroom ligt bij grotere KMO's iets hoger dan bij kleinere KMO's.

3. Personeelsverloop: de bedrijven getypeerd

Wanneer we, zoals in voorgaande paragrafen, instroom en uitstroom afzonderlijk bekijken, verliezen we een deel van het verhaal over de tewerkstellingsdynamiek binnen de bevraagde KMO's. De mate waarin instroom en uitstroom samengaan op bedrijfsniveau, bepaalt immers of bedrijven groeien of krimpen. Om deze dynamiek na te gaan, koppelen we in deze paragraaf in- en uitstroomgegevens.

Uit het voorgaande kan men afleiden dat de instroom in de bedrijven in het algemeen hoger is dan de uitstroom. Om een beter zicht te krijgen op de instroom en uitstroom is het van belang deze met elkaar te vergelijken door het opbouwen van een typologie.

3.1 Groei-, statische of krimpbedrijven?

In een eerste fase meten we *de graad van groei* in het personeelsbestand. Hiertoe wordt de instroom in de bedrijven verminderd met de uitstroom en dit delen we door het totaal aantal werknemers in 1999. Een negatief teken van de nieuwe variabele wijst dan op krimp van het bedrijf, een positief teken op groei. Wanneer men nul uitkomt betekent dit dat er noch krimp, noch groei geweest is. De volgende tabel geeft meer details.

Zo blijkt dat over alle bedrijven heen men kan spreken van groei. Het gemiddelde ligt op 3,6%. Een aantal bedrijven groeiden niet, maar zagen integendeel hun personeelsbestand inkrimpen.

Tabel 1.12 Groei personeelsbestand (instroom verminderd met uitstroom) (n=351)

	%
Groei personeelsbestand (gemiddeld %)	3,6
1ste kwartiel	-1,7
Mediaan	2,5
3de kwartiel	9,1

In wat volgt groeperen we de personeelsbewegingen per bedrijf in volgende verlooptypes:

- instroom is groter: bedrijven waar de instroom groter was dan de uitstroom in 1999 = *groei-bedrijven* (positieve waarde);

- instroom = uitstroom: bedrijven waar er evenveel uit- als instroom was in 1999 = *statische bedrijven* (gelijk aan nul);
- uitstroom is groter: bedrijven waar de uitstroom groter was dan de instroom in 1999 = *krimpbedrijven* (negatieve waarde).

Aan de hand van deze typologie kan men drie soorten bedrijven onderscheiden: bedrijven die groeien, bedrijven die noch groeien, noch krimpen en bedrijven die krimpen. De volgende tabel geeft meer details.

Tabel 1.13 Verlooptypes (groei personeelsbestand) (n=351)

Verlooptypes	N	%
Groeibedrijven (instroom is groter)	185	52,7
Statische bedrijven (instroom = uitstroom)	72	20,5
Krimpbedrijven (uitstroom is groter)	94	26,8
Totaal	351	100,0

Uit bovenstaande tabel blijkt dat ongeveer de helft van de bedrijven te maken heeft met personeelstoename (groei). Eén op vier bedrijven heeft een krimpend personeelsbestand. Ongeveer één op vijf bedrijven heeft een stabiel personeelsbestand. Toch moeten we deze cijfers sterk nuanceren.

Het kan best zijn dat deze bedrijven niet zo stabiel zijn. Een bedrijf van tien werknemers dat een instroom had van zes werknemers en een uitstroom had van zes werknemers wordt hier als stabiel bestempeld terwijl dit bedrijf eigenlijk vrij turbulent is. Het is bijvoorbeeld niet ondenkbaar dat een bedrijf qua omvang gelijk blijft maar toch een deel van het personeelsbestand 'ververst' heeft. Dat is de reden waarom we in wat volgt nagaan wat de *turbulentie* is van de bedrijven, namelijk de optelsom van de instroom en de uitstroom.

3.2 Turbulentie

We doen dit aan de hand van een geconstrueerde parameter die *de turbulentie* meet, namelijk de beweging in het personeelsbestand. De maat voor turbulentie (de wisseling in het personeelsbestand) berekenen we door instroom bij de uitstroom op te tellen en te delen door het totaal aantal werknemers. De volgende tabel geeft meer details.

Tabel 1.14 Turbulentie personeelsbestand (instroom plus uitstroom) (n=351)

	%
Beweging personeelsbestand (gemiddeld %)	35,4
1ste kwartiel	15,4
Mediaan	26,1
3de kwartiel	44,8

Wanneer de turbulentie groter is dan de gemiddelde turbulentie, beschouwen we deze bedrijven als turbulent. De volgende tabel geeft meer details.

Tabel 1.15 Turbulentie, in absolute aantallen en percentages (n=351)

Turbulentie	N	%
Ja	122	34,8
Nee	229	65,2

De variabele turbulentie zegt op zich nog niets over de graad van instroom en uitstroom afzonderlijk. Bedrijven met een lage instroom en hoge uitstroom kunnen eenzelfde graad van turbulentie hebben als bedrijven met een hoge instroom en een lage uitstroom. Om dit probleem te voorkomen werd een nieuwe variabele *fluctuatietype* aangemaakt.

3.3 Fluctuatietype

Een meer genuanceerde indeling in verlooptypes krijgen we wanneer we in- en uitstroompercentages niet zozeer gaan vergelijken maar telkens op zich quoteren als laag (lager dan het gemiddelde) en hoog (hoger dan het gemiddelde). Het gemiddelde instroompercentage bedroeg 20,2%. De gemiddelde uitstroom bedroeg 15,7%. Uiteindelijk levert dit vier mogelijke combinaties op waarvoor we verder de term *fluctuatietypes* zullen gebruiken:

- *type +-:* hoog instroompercentage, laag uitstroompercentage (instroombedrijven);
- *type ++:* hoog instroompercentage, hoog uitstroompercentage (turbulente bedrijven);
- *type --:* laag instroompercentage, laag uitstroompercentage (statische bedrijven);
- *type -+:* laag instroompercentage, hoog uitstroompercentage (uitstroombedrijven).

Tabel 1.16 Fluctuatietypes, in absolute aantallen en percentages (n=351)

Fluctuatietypes	N	%
Type +- (instroom)	35	10,0
Type ++ (turbulent)	72	20,5
Type -- (statisch)	193	55,0
Type -+ (uitstroom)	51	14,5
Totaal	351	100,0

Uit bovenstaande tabel blijkt dat voor de meeste bedrijven de in- en uitstroompercentages in balans zijn. Voor ongeveer drie op vier bedrijven is dat het geval. Als het ene percentage hoog (respectievelijk laag) is, is de kans groot dat ook het andere percentage hoog (respectievelijk laag) is.

Eén op vijf bedrijven kunnen we catalogeren als turbulente bedrijven. Meer dan de helft van de bedrijven zijn vrij statisch. Ongeveer 15% van de bedrijven plaatsen we onder de noemer van de krimpbedrijven. 10% van de bevroagde KMO's zijn groeibedrijven.⁶

⁶ De termen 'groei- en krimpbedrijven' worden hier anders gedefinieerd dan wanneer we kijken naar de resultante van instroom en uitstroom op bedrijfsniveau (zie hoger).

HOOFDSTUK 2

WERVING EN SELECTIE

In dit hoofdstuk gaan we dieper in op het wervings- en selectiegebeuren binnen KMO's? Hoe verloopt de werving en selectie van nieuwe medewerkers in een KMO? Wie is er verantwoordelijk voor? Via welke kanalen worden nieuwe medewerkers gezocht? Hoe gebeurt de selectie en welke criteria worden gehanteerd?

Daarnaast gaan we na of ook KMO's de krapte op de arbeidsmarkt ervaren en te kampen hebben met moeilijk vervulbare vacatures. En hoe trachten KMO's deze knelpunten op te lossen?

Op deze en andere vragen willen we in dit hoofdstuk een antwoord formuleren.

1. Wie is verantwoordelijk voor wat?

We onderscheiden verschillende stappen in het wervings- en selectieproces. In eerste instantie wordt de behoefte om iemand aan te werven vastgesteld. Vervolgens wordt een beslissing tot aanwerving genomen die resulteert in het opstarten van het wervings- en selectieproces. Ten slotte wordt een keuze gemaakt en valt de selectiebeslissing.

We gaan na wie binnen KMO's verantwoordelijk is voor elk deel van dit wervings- en selectiegebeuren.

1.1 Behoefte detectie

In meer dan de helft van de bevroegde KMO's wordt de behoefte om iemand aan te werven gesignaleerd vanuit de bedrijfsleiding. In 21% van de KMO's signaleert de directe chef wanneer er nood is aan een bijkomende aanwerving. In 22% van de bevroegde KMO's gaat het om een gedeelde beslissing, meestal de bedrijfsleiding samen met de directe chef (zie tabel B1. in bijlage).

Tabel 2.1 Wie geeft de behoefte aan om iemand aan te werven?

	N	%
De bedrijfsleiding (dagelijkse leiding)	222	54,0
De personeelsverantwoordelijke	13	3,2
Directe chef	85	20,7
Het hoofdkantoor	0	0,0
Een gedeelde beslissing (zie tabel B1. in bijlage)	91	22,1
Totaal	411	100,0

Daar waar in kleinere KMO's deze beslissing meestal genomen wordt door de bedrijfsleiding, wordt deze in grotere ondernemingen (significant) meer gedelegeerd naar de directe lijn. De leeftijd van de organisatie speelt geen rol in wie deze beslissing neemt. Ook naar sector merken we geen verschillen. Wel opmerkelijk is dat in familiebedrijven deze beslissing (significant) meer in handen ligt van de bedrijfsleiding, waar dit in niet-familiebedrijven eerder toegewezen wordt aan de directe chef (in vergelijking met familiebedrijven).⁷

1.2 Beslissing om aan te werven

Tabel 2.2 Wie beslist om over te gaan tot werving?

	N	%
De bedrijfsleiding (dagelijkse leiding)	312	76,3
De personeelsverantwoordelijke	16	3,9
Directe chef	14	3,4
Het hoofdkantoor	7	1,7
Een gedeelde beslissing (zie tabel B2. in bijlage)	60	14,7
Totaal	409	100,0

De feitelijke beslissing om over te gaan tot werving ligt in drie vierde van de KMO's in handen van de bedrijfsleiding. In 15% van de bevraagde KMO's gaat het om een gedeelde beslissing maar ook hier is de bedrijfsleiding meestal sterk betrokken (zie tabel B2. in bijlage).

We vonden geen significante verschillen naar grootte, sector of leeftijd van de onderneming. Ook vonden we geen significante verschillen tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven. De uiteindelijke beslissing om al dan niet over te

⁷ Deze bevindingen zijn enkel gebaseerd op de bedrijven waar de verantwoordelijkheid voor deze taak bij één persoon ligt, en niet gedeeld wordt door verschillende personen.

gaan tot aanwerving ligt dus in het algemeen in de handen van de bedrijfsleiding, al dan niet in overleg.⁸

1.3 Uitvoering van het wervingsproces

Tabel 2.3 Wie voert het wervingsproces uit?

	N	%
De bedrijfsleiding (dagelijkse leiding)	171	41,8
De personeelsverantwoordelijke	105	25,7
Directe chef	35	8,6
Het hoofdkantoor	2	0,5
Externe diensten	15	3,7
Een gedeelde taak (zie tabel B3. in bijlage)	81	19,8
Totaal	409	100,0

Voor de praktische uitvoering van het wervingsproces komt de personeelsverantwoordelijke meer op de voorgrond. Toch blijft de praktische uitvoering van de wervingsprocedures in 42% van de bevroegde KMO's een zaak van de bedrijfsleider zelf.

In één op vijf van de bevroegde ondernemingen gaat het hier om een gedeelde taak, waarbij meerdere personen betrokken worden (zie tabel B3. in bijlage).

We gingen na of er significante verschillen zijn naar grootte, sector en leeftijd. We stelden vast dat in grotere KMO's de uitvoering meer in handen is van een personeelsverantwoordelijke, daar waar in kleinere bedrijven de bedrijfsleiding meer verantwoordelijk blijft voor de uitvoering van het wervingsproces.

Bovendien bleek dat de uitvoering van het wervingsproces in familiebedrijven meer in handen bleef van de bedrijfsleiding dan in niet-familiebedrijven.⁹ In niet-familiebedrijven speelden de personeelsverantwoordelijke en de directe chef een belangrijkere rol (in vergelijking met familiebedrijven) in deze fase van het wervings- en selectiegebeuren.

1.4 Uitvoering van het selectieproces

In 40% van de bevroegde KMO's ligt het selectieproces ook volledig in handen van de bedrijfsleiding. Wel merken we dat de selectie zelf vaker een gedeeld gebeuren is, waar meerdere personen bij betrokken worden: in bijna één op drie van

⁸ Deze bevindingen zijn enkel gebaseerd op de bedrijven waar de verantwoordelijkheid voor deze taak bij één persoon ligt, en niet gedeeld wordt door verschillende personen.

⁹ Deze bevindingen zijn enkel gebaseerd op de bedrijven waar de verantwoordelijkheid voor deze taak bij één persoon ligt, en niet gedeeld wordt door verschillende personen.

de bevroegde KMO's bleek de uitvoering van het selectieproces in handen van meerdere personen (zie tabel B4. in bijlage).

Tabel 2.4 Wie voert het selectieproces uit?

	N	%
De bedrijfsleiding (dagelijkse leiding)	167	40,0
De personeelsverantwoordelijke	62	15,1
Directe chef	38	9,3
Het hoofdkantoor	1	0,2
Externe diensten	14	3,4
Een gedeelde taak (zie tabel B4. in bijlage)	128	31,2
Totaal	410	100,0

Ook het selectieproces zelf blijft in kleinere bedrijven meer in handen van de bedrijfsleiding, terwijl dit in grotere ondernemingen meer uitgevoerd wordt door de personeelsverantwoordelijke.

Bovendien bleek dat in familiebedrijven de uitvoering van het selectieproces meer opgenomen wordt door de bedrijfsleiding dan in niet-familiebedrijven, waar de directe chef en de personeelsverantwoordelijke vaker de uitvoerders waren (in vergelijking met familiebedrijven).¹⁰ Het gaat hier steeds om significante verschillen.

1.5 Keuze van de kandidaat

Tabel 2.5 Wie kiest de nieuwe werknemer?

	N	%
De bedrijfsleiding (dagelijkse leiding)	209	51,1
De personeelsverantwoordelijke	24	5,9
Directe chef	30	7,3
Het hoofdkantoor	1	0,2
Externe diensten	1	0,2
Een gedeelde beslissing (zie tabel B5. in bijlage)	144	35,2
Totaal	409	100,0

¹⁰ Deze bevindingen zijn enkel gebaseerd op de bedrijven waar de verantwoordelijkheid voor deze taak bij één persoon ligt, en niet gedeeld wordt door verschillende personen.

De uiteindelijke selectiebeslissing wordt in het merendeel van de bevroagde bedrijven genomen door de bedrijfsleider zelf. In 35% van de bevroagde bedrijven werd deze uiteindelijke beslissing in overleg genomen, en meestal was de bedrijfsleiding hier ook bij betrokken (zie tabel B5. in bijlage).

Bovendien vonden we geen significante verschillen naar grootte, sector en leeftijd van de onderneming: overwegend heeft de bedrijfsleiding het laatste woord in het selectiegebeuren en dit ongeacht de grootte, sector of de ouderdom van de onderneming. Ook de factor familiebedrijf/niet-familiebedrijf maakt geen (significante) verschil.¹¹

2. Welke wervingskanalen gebruiken KMO's?

2.1 Gebruik van wervingskanalen

2.1.1 Hoeveel verschillende kanalen gebruiken KMO's in 1999 voor de werving van uitvoerend personeel?¹²

Tabel 2.6 Totaal aantal verschillende wervingskanalen dat in 1999 gebruikt werd (n=416)

	N	%
0 kanalen	12	2,9
1 kanaal	40	9,6
2 kanalen	90	21,6
3 kanalen	88	21,1
4 kanalen	85	20,4
5 kanalen	53	12,7
6 kanalen	22	5,3
7 kanalen	14	3,4
8 kanalen	8	1,9
9 kanalen	2	0,5
10 kanalen	2	0,5

Bedrijven gebruiken zelden steeds eenzelfde kanaal om kandidaten voor vacatures te werven. We gingen dan ook na hoeveel verschillende kanalen de door ons bevroagde KMO's aanwenden. Bovenstaande tabel toont de verdeling. Hieruit blijkt

¹¹ Deze bevindingen zijn enkel gebaseerd op de bedrijven waar de verantwoordelijkheid voor deze taak bij één persoon ligt, en niet gedeeld wordt door verschillende personen.

¹² Uitvoerend personeel werd in het kader van deze studie als volgt gedefinieerd: uitvoerend personeel zijn in de meeste gevallen de (productie)medewerkers die de kerntaak van het bedrijf uitvoeren, maar ook bijvoorbeeld het verplegend personeel in een ziekenhuis of verkopers in een kleinhandelzaak. Andere personeelsgroepen waren leidinggevend personeel en ondersteunend personeel.

dat drie vierde van de KMO's maximum vier verschillende kanalen gebruiken. Het gemiddeld aantal kanalen dat gebruikt wordt, bedraagt 3,4.

2.1.2 Welke wervingskanalen?

We gingen na welke wervingskanalen KMO's in 1999 gebruikten om kandidaten voor openstaande vacatures voor *uitvoerend personeel* te zoeken. Onderstaande tabel toont het aandeel bedrijven dat gebruik maakte van een bepaald wervingskanaal (het gebruik van meerdere kanalen was mogelijk).

Tabel 2.7 Welke wervingskanalen gebruikten KMO's in 1999?

Wervingskanalen	% bedrijven
Via personeel dat in het bedrijf werkt	63,5
Via spontane sollicitaties (of via het raadplegen van de werfreserve)	57,9
Via een advertentie (dag- en weekbladen, streekkrant, ...)	57,2
Via een uitzendkantoor (privaat of publiek)	45,9
Via de VDAB (inclusief WIS en KISS)	44,5
Via informele contacten met scholen	19,7
Via externe relaties van het bedrijf	15,4
Via formele contacten met scholen of opleidingsinstanties	14,7
Via internet (jobsite of eigen website)	12,3
Via een commercieel selectie- of outplacementbureau	9,6
Via andere kanalen	1,0

Uit deze bevindingen blijkt dat voor de werving van uitvoerend personeel de bevraagde KMO's het vaakst beroep doen op eigen werknemers, spontane sollicitaties, advertenties, uitzendkantoren en de VDAB. De andere kanalen worden in mindere mate gebruikt.

We vergelijken deze cijfers met de bevindingen uit een vroegere studie naar het wervingsgedrag van bedrijven (Denolf et al., 1999).¹³ Uit deze studie bleek dat binnen KMO's de advertenties het grootste marktaandeel hebben, gevolgd door uitzendkantoren, spontane sollicitaties, werving via eigen personeel en de VDAB. De top vijf van de kanalen vinden we in deze studie dus terug, maar de volgorde is veranderd.¹⁴

¹³ Deze studie wordt herhaald voor 2000 maar deze gegevens zijn op het moment van publicatie nog niet beschikbaar.

¹⁴ De methodologie verschilt tussen beide studies. In 'Hoe werven bedrijven in België in 1998' werd het marktaandeel bepaald door het gebruik van wervingskanalen op vacatureniveau na te gaan. In de hier voorgestelde studie naar personeelsbeleid in KMO's werd het gebruik van wervingskanalen op bedrijfsniveau bevraagd. Exacte vergelijking van de data is dus niet mogelijk.

Wanneer we deze resultaten vergelijken met de bevindingen in grote ondernemingen (Denolf et al., 1999) zien we dat kleine bedrijven vooral en meer dan grote bedrijven gebruik maken van informele kanalen. Volgens Koch en van Straten (1997) is dit omdat werving in kleine ondernemingen vaak snel moet gaan en, zo voegen zij er aan toe, zo goedkoop mogelijk dient te zijn. Informele en vaak goedkope wervingsmethodes zijn dan ook meer gebruikelijk in kleine bedrijven (Atkinson & Storey, 1994; Drijkoningen, 1999). Koch en van Straten (1997) gaan nog een stapje verder. Zij stellen dat bij een vacature KMO's eerder ad hoc te werk gaan om deze vacature in te vullen; vaak ontbreekt volgens hen een doordacht wervingsbeleid, het strategische element zou vaak ontbreken.

Wanneer we de respondenten vroegen of volgens hen *het zoeken van kandidaten via informele kanalen de beste resultaten geeft*, waren de meningen verdeeld: ongeveer één op vier van de bevraagde KMO's was het eerder of helemaal oneens met deze stelling, 35% was het eerder of helemaal eens met deze stelling en de overige 40% was het nog eens, noch oneens. We vonden een te verwachten significant verschil tussen diegenen die het kanaal gebruiken en de niet-gebruikers: de gebruikers waren het overwegend eens met deze uitspraak, de niet-gebruikers eerder oneens. Bovendien vonden we ook een significant verschil naar levensduur van het bedrijf: vooral jongere ondernemingen waren het meer eens met deze stelling. Andere verschillen waren niet significant.

Binnen de door ons bevraagde bedrijven werd sterk gecontroleerd naar bedrijfs-grootte en leeftijd en wilden we juist uitspraken doen over KMO's met verschillende kenmerken. Via bivariate analyse gaan we dan ook na wat het profiel is van het wervingsgedrag voor verschillende bedrijfskenmerken.

2.2 Verschillen in wervingsstrategie naar bedrijfskenmerken?

In eerste instantie rapporteren we de resultaten van de bivariate analyses. Zo gaan we na of de grootte, de sector,¹⁵ de leeftijd, het familiaal karakter van het bedrijf en het statuut van het uitvoerend personeel een invloed heeft op het gebruik van de wervingskanalen (voor vacatures voor uitvoerend personeel).

Vervolgens gaan we via logistische regressie na of we de gevonden verbanden verder kunnen verklaren. Deze techniek laat immers toe om de invloed van bepaalde bedrijfskenmerken op de kans dat bepaalde wervingskanalen gebruikt worden, na te gaan, terwijl men controleert voor andere bedrijfskenmerken.

2.2.1 Verschil in wervingsstrategie naar grootte van de onderneming?

Wanneer we kijken naar het totaal aantal verschillende kanalen dat gebruikt wordt, zien we significante verschillen naar bedrijfsgrootte.

¹⁵ We vonden geen verschil in wervingsstrategie naar sector.

Tabel 2.8 Gebruik van aantal verschillende wervingskanalen naar bedrijfsgrootte, in %

Wervingskanalen	5-19 wns. (n=123)	20-49 wns. (n=164)	≥50 wns. (n=129)
1-3 kanalen	74,4	55,4	33,6
4-6 kanalen	23,9	37,7	56,2
7-10 kanalen	1,7	6,9	10,2
Totaal	100,0	100,0	100,0

p<0,0001

Grotere KMO's gebruiken meer verschillende wervingskanalen dan kleinere KMO's.

In volgende tabel gaan we (per kanaal) na of er verschillen zijn in gebruik naar gelang de *grootte van de KMO*. Zo zien we dat de meeste kanalen meer aangewend worden door grotere dan door kleinere KMO's.

Tabel 2.9 Gebruik van wervingskanalen naar bedrijfsgrootte, in %

Wervingskanalen	5-19 wns. (n=123)	20-49 wns. (n=164)	≥50 wns. (n=129)
Via personeel dat in het bedrijf werkt	55,3	65,9	68,2
Via spontane sollicitaties (of via het raadplegen van de werfreserve)****	37,4	62,2	72,1
Via een advertentie (dag- en weekbladen, streekkrant, ...)***	44,7	57,9	68,2
Via een uitzendkantoor (privaat of publiek)****	31,7	42,7	63,6
Via de VDAB (inclusief WIS en KISS)****	30,1	44,5	58,1
Via informele contacten met scholen*	14,6	18,3	26,4
Via externe relaties van het bedrijf	12,2	16,5	17,1
Via formele contacten met scholen of opleidingsinstanties*	8,9	14,6	20,2
Via internet (jobsite of eigen website)***	2,4	17,1	15,5
Via een commercieel selectie- of outplacementbureau***	4,9	6,7	17,8
Via andere kanalen	2,4	0,0	0,8

* p≤0,05; ** p≤0,01; *** p≤0,001; **** p≤0,0001

Wanneer we per groottecategorie nagaan welke de frequentst gehanteerde kanalen zijn, komen we tot volgende vaststellingen. Opmerkelijk is dat spontane sollicitaties (wervingsreserve) het meest gebruikte kanaal vormt binnen de grootste KMO's, maar het belang van dit kanaal neemt echter af naarmate de bedrijfsgrootte kleiner wordt. In KMO's met minder dan 50 werknemers is het zoeken van kandidaten via de eigen werknemers dan weer de frequentst gehanteerde strategie. De top vijf van de meest gebruikte kanalen blijft hetzelfde over de verschillende categorieën van bedrijfsgrootte heen, enkel de volgorde van belang verandert licht.

We overlopen kanaal per kanaal. We vonden een aantal significante verschillen in gebruik.

Een aantal kanalen werd significant meer gebruikt door de grotere dan door de kleinere KMO's.

Dit geldt in sterke mate voor *spontane sollicitaties* waarvan ongeveer drie op vier grotere KMO's gebruik maken (t.o.v. vier op tien kleine KMO's (<20 werknemers)).

Ook werving via *advertenties*, via *uitzendkantoren* en via de diensten van de VDAB werden significant vaker toegepast door grotere dan door kleinere KMO's.

Werving via (formele en informele) contacten met scholen, via internet of via een commercieel bureau bleken minder belangrijke kanalen, maar ook deze werden significant meer gebruikt door grotere KMO's.

Via logistische regressie gingen we na of de invloed van bedrijfsgrootte op ieder van de bovenvermelde kanalen blijft bestaan wanneer we controleren voor de andere bedrijfskenmerken. Uit deze analyses bleek dat de invloed van bedrijfsgrootte op de kans dat werving via deze kanalen (spontane sollicitaties, advertenties, uitzendarbeid, VDAB, formele contacten met scholen, internet en commerciële bureaus) gebeurt, inderdaad blijft bestaan, indien gecontroleerd wordt voor de mogelijke invloed van andere bedrijfskenmerken. Enkel de invloed van bedrijfsgrootte op het aanwenden van informele contacten met scholen, verdwijnt.

2.2.2 Verschil in wervingsstrategie tussen familiale en niet-familiale bedrijven?

We vinden geen significant verschil tussen familiale en niet-familiale bedrijven in het aantal verschillende kanalen dat ze gebruiken.

Wanneer we de belangrijkste kanalen binnen familiale bedrijven vergelijken met de belangrijkste kanalen binnen niet-familiale bedrijven, merken we ook nu dat de vijf belangrijkste kanalen dezelfde zijn, maar dat de volgorde verandert. Binnen familiale bedrijven nemen advertenties een belangrijkere plaats in dan in niet-familiale bedrijven. In niet-familiale bedrijven blijkt werving via uitzendkantoren dan weer een belangrijkere plaats in te nemen dan in familiale bedrijven.

We gingen voor ieder kanaal na of er verschillen waren in gebruik tussen *familiale* en *niet-familiale* bedrijven.

Tabel 2.10 Gebruik van wervingskanalen naar familiaal karakter van de onderneming, in %

Wervingskanalen	Familiale bedrijven (n=262)	Niet-familiale bedrijven (n=145)
Via personeel dat in het bedrijf werkt	61,8	65,5
Via spontane sollicitaties (of via het raadplegen van de werfreserve)	58,8	59,3
Via een advertentie (dag- en weekbladen, streekkrant, ...)	59,9	52,4
Via een uitzendkantor (privaat of publiek)	43,9	51,0
Via de VDAB (inclusief WIS en KISS)	44,7	44,8
Via informele contacten met scholen	19,1	21,4
Via externe relaties van het bedrijf**	11,8	22,1
Via formele contacten met scholen of opleidingsinstaties*	11,8	19,3
Via internet (jobsite of eigen website)*	9,9	17,2
Via een commercieel selectie- of outplacementbureau**	6,1	15,9
Via andere kanalen	0,4	2,1

* $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$; **** $p \leq 0,0001$

Voor ieder van de vijf belangrijkste kanalen bleken geen significante verschillen in gebruik tussen familiale en niet-familiale bedrijven. Wel zien we dat externe relaties significant meer gebruikt worden als wervingskanaal door niet-familiale bedrijven dan door familiale bedrijven. Dit geldt ook voor commerciële selectie- of outplacementkantoren, voor formele contacten met scholen en voor internet. We merken geen significante verschillen in gebruik van de belangrijkste wervingskanalen.

Via logistische regressie gingen we na of de invloed van het familiaal karakter van de onderneming op het gebruik van ieder van de bovenvermelde kanalen blijft bestaan wanneer we controleren voor de andere bedrijfskenmerken.

Uit deze analyses bleek dat de invloed van het familiaal karakter op de kans dat werving via deze kanalen (externe relaties, formele contacten met scholen, internet, commerciële bureaus) gebeurt, echter bij al deze kanalen verdwijnt, indien gecontroleerd wordt voor de invloed van andere bedrijfskenmerken.

Het familiaal karakter van de onderneming blijkt (na controle) dus geen invloed uit te oefenen op het gebruik van wervingskanalen.

2.2.3 Verschil in wervingsstrategie naar leeftijd van de onderneming?

We vinden geen significant verschil tussen KMO's van verschillende leeftijdscategorie in het aantal verschillende kanalen dat ze gebruiken.

Wanneer we de volgorde van belang van de verschillende wervingskanalen vergelijken tussen de verschillende leeftijdsgroepen, zien we opnieuw dat de top vijf dezelfde blijft maar dat de volgorde wel verandert. In de jongere ondernemingen neemt werving via eigen personeel de belangrijkste plaats in. Bij de oudere bedrij-

ven is dit ook wel een belangrijk wervingskanaal maar blijkt werving via advertenties de eerste plaats in te nemen (wat niet het geval is bij de jongere bedrijven). Spontane sollicitaties nemen een belangrijke plaats in bij de jongste ondernemingen maar verliezen een plaats qua belangrijkheid naarmate het bedrijf ouder wordt.

We gaan kanaal per kanaal na of er significante verschillen zijn in gebruik naar gelang leeftijd van de onderneming. Zo leek de *leeftijd* van de onderneming bij twee kanalen bepalend voor het gebruik: werving via externe relaties en werving via internet werden significant meer toegepast door jonge bedrijven dan door oudere bedrijven.

Tabel 2.11 Gebruik van wervingskanalen naar leeftijd van de onderneming, in %

Wervingskanalen	1-5 jaar (n=104)	6-10 jaar (n=110)	≥11 jaar (n=202)
Via personeel dat in het bedrijf werkt	68,3	66,4	59,4
Via spontane sollicitaties (of via het raadplegen van de werfreserve)	56,7	40,9	42,1
Via een advertentie (dag- en weekbladen, streekkrant, ...)	48,1	59,1	60,9
Via een uitzendkantoor (privaat of publiek)	48,1	42,7	46,5
Via de VDAB (inclusief WIS en KISS)	46,2	49,1	41,1
Via informele contacten met scholen	13,5	25,5	19,8
Via externe relaties van het bedrijf*	23,1	15,5	11,4
Via formele contacten met scholen of opleidingsinstanties	16,4	8,2	17,3
Via internet (jobsite of eigen website)*	19,2	10,0	9,9
Via een commercieel selectie- of outplacementbureau	10,6	10,9	8,4
Via andere kanalen	1,9	1,8	0,0

* $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$; **** $p \leq 0,0001$

Opnieuw gingen we via logistische regressie na of de invloed van de levensduur van de organisatie op beide bovenvermelde kanalen blijft bestaan wanneer we controleren voor de andere bedrijfskenmerken.

Uit deze analyses bleek dat de invloed van de leeftijd op het gebruik van externe relaties verdwijnt maar dat de invloed van de leeftijd op de kans dat werving via internet gebeurt wel blijft bestaan, indien gecontroleerd wordt voor de mogelijke invloed van andere bedrijfskenmerken.

Internet blijkt dus een belangrijker wervingskanaal voor jongere dan voor oudere bedrijven. We kunnen veronderstellen dat de kans groot is dat recent opgestarte ondernemingen in het algemeen meer gebruik maken van internettoepassingen dan oudere ondernemingen.

2.2.4 Verschil in wervingsstrategie naar statuut van het uitvoerend personeel?

Omdat we vermoeden dat het gebruik van wervingskanalen kan verschillen naargelang het profiel van de kandidaat waar men naar op zoek is, gaan we ook na of er verschillen zijn in gebruik van kanalen tussen bedrijven waar het uitvoerend personeel voornamelijk uit *bedienden* bestaat en bedrijven waar het uitvoerend personeel voornamelijk een *arbeidersstatuut* heeft.

We vinden geen verschil in het aantal kanalen dat gebruikt wordt.

Wanneer we de volgorde van belangrijkheid vergelijken, stellen we opnieuw vast dat de top vijf dezelfde is maar dat de volgorde verandert. Werving via eigen personeel vormt het belangrijkste wervingskanaal voor arbeidersfuncties, gevolgd door advertenties en door spontane sollicitaties. De VDAB blijkt voor arbeidersfuncties meer gehanteerd te worden dan werving via een uitzendkantoor. Bij bediendefuncties blijken spontane sollicitaties het belangrijkste wervingskanaal te vormen, gevolgd door eigen personeel en advertenties. Werving via uitzendarbeid wordt vaker toegepast dan werving via de VDAB voor uitvoerende bediendefuncties.

Onderstaande tabel geeft voor ieder kanaal afzonderlijk weer of er verschillen zijn in gebruik tussen KMO's met voornamelijk arbeiders of voornamelijk bedienden als uitvoerend personeel.

Tabel 2.12 Gebruik van wervingskanalen naar statuut van het uitvoerend personeel, in %

Wervingskanalen	Arbeider (n=295)	Bediende (n=108)
Via personeel dat in het bedrijf werkt***	68,5	49,1
Via spontane sollicitaties (of via het raadplegen van de werfreserve)	60,3	50,0
Via een advertentie (dag- en weekbladen, streekkrant, ...)**	61,7	47,2
Via een uitzendkantoor (privaat of publiek)	46,8	41,7
Via de VDAB (inclusief WIS en KISS)**	48,1	34,3
Via informele contacten met scholen	22,0	13,9
Via externe relaties van het bedrijf**	12,5	23,1
Via formele contacten met scholen of opleidingsinstanties	14,9	15,7
Via internet (jobsite of eigen website)***	8,8	21,3
Via een commercieel selectie- of outplacementbureau***	5,8	17,6
Via andere kanalen	1,0	0,9

* $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$; **** $p \leq 0,0001$

We merken inderdaad verschillen in wervingsstrategie naargelang men op zoek is naar arbeiders of bedienden. Bij werving van arbeiders doet men meer beroep op eigen personeel, op advertenties en op de VDAB dan bij werving voor bediendefuncties. Omgekeerd doet men meer beroep op werving via internet, via commer-

ciële bureaus en via externe relaties voor bediendefuncties dan voor arbeidersfuncties.

Via logistische regressie gingen we na of de invloed van het statuut van het uitvoerend personeel op ieder van de bovenvermelde kanalen blijft bestaan wanneer we controleren voor de andere bedrijfskenmerken.

Uit deze analyses bleek dat de invloed van het statuut op de kans dat werving via advertenties gebeurt, verdwijnt wanneer we controleren voor andere bedrijfskenmerken. Ook de invloed van het statuut op de kans dat de werving via de VDAB gebeurt, verdwijnt wanneer we de andere bedrijfskenmerken in de analyse betrekken. Werving via advertenties en werving via de VDAB blijkt dus zowel voor arbeiders- als voor bediendefuncties in dezelfde mate aangewend te worden.

De invloed van het statuut op de kans dat werving via eigen personeel, via externe relaties, via internet of via een commercieel bureau gebeurt, blijft echter bestaan, ook na controle voor de andere bedrijfskenmerken. Zo zal werving via eigen personeel vaker gebeuren voor arbeidersfuncties en worden externe relaties, internet en commerciële bureaus meer ingeschakeld voor bediendefuncties. Ook deze resultaten liggen in de lijn der verwachting.

2.2.5 Op een rij: welk bedrijfskenmerk beïnvloedt de kans dat bepaalde wervingskanalen zullen gebruikt worden?

Via logistische regressie gingen we per kanaal na of de gevonden bovenstaande verbanden blijven standhouden wanneer we controleren voor andere bedrijfskenmerken. We overlopen in eerste instantie de vijf belangrijkste kanalen. Belangrijk om te vermelden is dat deze kanalen het belangrijkste zijn binnen alle bevraagde KMO's en dit ongeacht de bedrijfskenmerken.

Het frequentst gebruikte wervingskanaal binnen KMO's blijkt *werving via eigen personeel* te zijn. Wat dit kanaal betreft, zagen we een significant verschil in gebruik tussen arbeiders- en bediende-KMO's: dit kanaal wordt significant meer aangewend in arbeiders-KMO's. Dit verschil blijft behouden wanneer we controleren voor bedrijfsgrootte, familiaal karakter, leeftijd en de aanwezigheid van knelpuntvacatures.

Werving via spontane sollicitaties (en werfreserve) bleek significant meer te gebeuren in grotere dan in kleinere KMO's. Dit significant verband blijft behouden wanneer we controleren voor familiaal karakter, leeftijd, statuut van de uitvoerende functiehouders en de aanwezigheid van knelpuntvacatures.

Advertenties blijken meer populair als wervingskanaal bij grotere bedrijven, voor arbeidersfuncties en bij bedrijven met knelpuntvacatures (zie verder). Wanneer we controleren voor de verschillende bedrijfskenmerken, blijft enkel de invloed van bedrijfsgrootte op de kans dat dit kanaal gebruikt wordt, behouden.

Werving via een uitzendkantoor is meer populair bij grotere KMO's dan bij kleinere, en wordt ook meer toegepast door bedrijven met knelpuntvacatures (zie ver-

der). Beide verbanden blijven bestaan, ook als gecontroleerd wordt voor andere bedrijfskenmerken.

Wat de VDAB als wervingskanaal betreft, blijkt uit de bivariate analyse dat er een significant verband bestaat tussen het beroep doen op de diensten van de VDAB en de grootte van de onderneming: grotere KMO's doen meer beroep op de VDAB dan kleinere KMO's. Ook blijkt er een significant verband tussen het aanwenden van dit wervingskanaal en het statuut van het uitvoerend personeel: voor arbeidersfuncties wordt dit kanaal meer aangewend dan voor bediendefuncties. Bovendien wordt dit kanaal ook meer toegepast door bedrijven met knelpuntvacatures (zie verder). Wanneer we de verschillende kenmerken samen in een model plaatsen, merken we dat het verband met het statuut van het uitvoerend personeel verdwijnt, maar dat beide andere verbanden blijven bestaan.

De overige wervingskanalen bleken in het algemeen minder vaak gebruikt te worden. Toch gingen we per kanaal na of ze significant meer of minder gebruikt werden naargelang bepaalde bedrijfskenmerken van de bevraagde KMO's.

Werving via *informele contacten met scholen* gebeurt significant meer in grote KMO's dan in kleinere. Na logistische regressie blijkt de invloed van bedrijfsgrootte te verdwijnen.

Niet-familiale bedrijven maakten significant meer gebruik van *werving via externe relaties* dan familiebedrijven. Jongere bedrijven gebruikten dit kanaal meer dan oudere bedrijven en dit kanaal werd meer ingezet in bediende-KMO's dan in arbeiders-KMO's. Wanneer we de verschillende kenmerken samen in één model plaatsen, verdwijnt zowel het gevonden verband tussen werving via externe relaties en het familiaal karakter, als het verband tussen dit wervingskanaal en de leeftijd van de organisatie. Wel blijft er een significant verband tussen het aanwenden van externe relaties als wervingskanaal en het *statuut* van de uitvoerende functies: dit kanaal wordt meer aangewend in bediende-KMO's dan in arbeiders-KMO's.

Werving via *formele contacten met scholen* wordt meer als wervingskanaal gebruikt in grotere KMO's dan in kleinere KMO's en meer in niet-familiale bedrijven dan in familiale bedrijven. Wanneer we de verschillende kenmerken samen in één model plaatsen, verdwijnt het gevonden verband met het familiaal karakter van de onderneming. Enkel het verband met bedrijfsgrootte blijft dus bestaan wanneer we controleren voor andere bedrijfskenmerken.

Internet blijkt afwezig in de kleinste KMO's en wordt significant meer gebruikt door grotere KMO's. Dit kanaal wordt meer aangewend door niet-familiale bedrijven, door jonge bedrijven en voor bediendefuncties. Wanneer we de verschillende bedrijfskenmerken in één model plaatsen, merken we dat het effect van het familiale karakter verdwijnt en dat de andere verbanden behouden blijven.

Een *commercieel selectiekantoor* wordt meer ingeschakeld door grotere KMO's, door KMO's met een niet-familiaal karakter en meer door bediende-KMO's. Wanneer we de verschillende bedrijfskenmerken in één model plaatsen, merken we dat het verband tussen dit kanaal en bedrijfsgrootte en statuut van het uitvoerend per-

soneel blijft bestaan, maar dat de band met het familiaal karakter van de onderneming verdwijnt.

3. Selectie van uitvoerend personeel binnen KMO's

3.1 Selectieprocedures

3.1.1 Welke selectieprocedures gebruiken KMO's?

We vroegen aan de respondenten welke van onderstaande selectiemethodes aangewend worden bij selectie van uitvoerend personeel.

Tabel 2.13 Welke selectieprocedures worden toegepast bij selectie voor uitvoerend personeel? (meerdere antwoorden waren mogelijk)

Selectieprocedures	% bedrijven
Selectie-interview	83,2
Selectie op basis van sollicitatieformulier/sollicitatiebrief/CV	58,6
De kandidaat gedurende een tijdje laten werken in het bedrijf, eventueel via een uitzendcontract	49,3
Arbeidsproef/praktische proef	29,3
Selectie op basis van referenties	19,2
Testen (psychologische, persoonlijkheids-, intelligentie- en vaardigheidstesten)	12,7
Biografische vragenlijst (beschrijving van de levensloop)	4,6
Groepsdiscussie	2,2
Selectie op basis van grafologie	1,4
Assessment center	1,0
Andere selectieprocedures	0,2

De traditionele selectietechnieken bleken ook in KMO's populair: selectie-interview en selectie op basis van sollicitatieformulier, sollicitatiebrief of CV. Wel opmerkelijk is het hoge aandeel KMO's (bijna de helft van de bevraagde KMO's) dat de selectiebeslissing liet bepalen op basis van de resultaten van een proefwerkperiode in het bedrijf. 29% van de bedrijven richt een arbeidsproef in. Resultaten uit eerder onderzoek (Lamberts, 2000) waarin de bevraagde populatie ook voor 96% uit KMO's bestond, bevestigen deze bevindingen.

Ook Atkinson en Storey (1994) stelden, eerder tegen hun verwachting in, vast dat de selectie-instrumenten die gebruikt worden binnen KMO's, een (zoals zij het benoemen) 'hoge graad van formalisatie hebben', waarmee het aanwenden van selectie-interviews, sollicitatieformulieren, ... (van de eerder traditionele methodes dus) bedoeld wordt.

3.1.2 Verschillen in selectieprocedures naar bedrijfskenmerken?

In eerste instantie rapporteren we de resultaten van de bivariate analyses. Zo gaan we na of de grootte, de sector, de leeftijd,¹⁶ het familiaal karakter van het bedrijf en het statuut van het uitvoerend personeel een invloed heeft op het gebruik van selectieprocedures.

Vervolgens gaan we via logistische regressie na of we de gevonden verbanden verder kunnen verklaren. Deze techniek laat immers toe om de invloed van bepaalde bedrijfskenmerken op de kans dat bepaalde selectieprocedures gebruikt worden, na te gaan, terwijl men controleert voor andere bedrijfskenmerken.

Verskil in gebruik van selectieprocedures naar grootte van de onderneming?

Grotere KMO's gebruiken significant meer verschillende selectiemethodes dan kleinere bedrijven.

Grote bedrijven gebruiken vaker de verschillende methodes dan kleinere KMO's. Wel is het zo dat de top vijf van de belangrijkste selectieprocedures dezelfde blijft over de verschillende categorieën van bedrijfsgrootte heen.

In volgende tabel gaan we per procedure na of er verschillen zijn in gebruik naargelang de *grootte van de KMO*. We vonden een aantal significante verschillen in gebruik.

Tabel 2.14 Gebruik van selectieprocedures naar bedrijfsgrootte, in %

Selectieprocedures	5-19 wns. (n=123)	20-49 wns. (n=164)	≥50 wns. (n=129)
Selectie-interview	79,7	82,3	87,6
Selectie op basis van sollicitatieformulier/sollicitatiebrief/ CV****	42,3	60,4	72,1
De kandidaat gedurende een tijdje laten werken in het bedrijf, eventueel via een uitzendcontract**	39,0	48,8	59,7
Arbeidsproef/praktische proef	23,6	30,5	33,3
Selectie op basis van referenties	17,9	19,5	20,2
Testen (psychologische, persoonlijkheids-, intelligentie- en vaardigheidstesten)*	8,9	11,0	18,6
Biografische vragenlijst (beschrijving van de levensloop)	5,7	4,3	3,9
Groepsdiscussie	2,4	1,8	2,3
Selectie op basis van grafologie	2,4	1,2	0,8
Assessment center	0,8	0,0	2,3
Andere selectieprocedures	0,8	0,0	0,0

* $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$; **** $p \leq 0,0001$

¹⁶ We vonden geen verschil in gebruik van selectieprocedures naar leeftijd.

Selectie op basis van sollicitatieformulier/sollicitatiebrief/CV gebeurde significant meer in grotere KMO's dan in kleinere KMO's. Ook het op proef laten werken in het bedrijf en testen werden significant meer aangewend in grotere dan in kleine KMO's.

Via logistische regressie gingen we na of de invloed van de bedrijfsgrootte op het gebruik van beide bovenvermelde procedures blijft bestaan wanneer we controleren voor de andere bedrijfskenmerken.

Uit deze analyses bleek dat de invloed van bedrijfsgrootte op de kans dat testen gebruikt worden, verdwijnt. De invloed van bedrijfsgrootte op de kans dat de selectie gebeurt aan de hand van het sollicitatieformulier, -brief of CV blijft bestaan, ook na controle voor andere bedrijfskenmerken.

Verskil in gebruik van selectieprocedures tussen familiale en niet-familiale bedrijven?

Zowel binnen familiale bedrijven als binnen niet-familiale bedrijven vinden we grotendeels dezelfde selectiemethodes terug: selectie-interviews, selectie op basis van sollicitatieformulier, proefwerkijd en arbeidsproef vormen in beide categorieën van KMO's de belangrijkste selectietechnieken. Wel zien we dat binnen niet-familiale bedrijven testen een belangrijkere plaats innemen dan referenties, waar dit in familiale bedrijven omgekeerd is.

We gingen voor iedere procedure na of er verschillen waren in gebruik tussen *familiale* en *niet-familiale* bedrijven.

Tabel 2.15 Gebruik van selectieprocedures naar familiaal karakter van de onderneming, in %

Selectieprocedures	Familiale bedrijven (n=262)	Niet-familiale bedrijven (n=145)
Selectie-interview	80,9	86,2
Selectie op basis van sollicitatieformulier/sollicitatiebrief/ CV***	52,3	71,0
De kandidaat gedurende een tijdje laten werken in het be- drijf, eventueel via een uitzendcontract	50,4	49,0
Arbeidsproef/praktische proef	31,3	25,5
Selectie op basis van referenties	21,4	15,9
Testen (psychologische, persoonlijkheids-, intelligentie- en vaardigheidstesten)**	9,2	20,0
Biografische vragenlijst (beschrijving van de levensloop)	4,2	5,5
Groepsdiscussie	1,5	3,4
Selectie op basis van grafologie	0,8	2,1
Assessment center	0,4	2,1
Andere selectieprocedures	0,0	0,7

* p≤0,05; ** p≤0,01; *** p≤0,001; **** p≤0,0001

Selectie op basis van sollicitatieformulier/sollicitatiebrief/CV gebeurde significant meer in niet-familiale KMO's dan in familiale KMO's. Ook testen werden meer aangewend in niet-familiale KMO's dan in familiale KMO's. Dit is een aanwijzing dat het gebruik van deze geformaliseerde instrumenten in niet-familiale KMO's meer gehanteerd wordt dan in familiale KMO's.

Via logistische regressie stellen we vast dat de invloed van het familiaal karakter op de kans dat deze procedures gebruikt worden, inderdaad blijft bestaan, ook indien gecontroleerd wordt voor de mogelijke invloed van andere bedrijfskenmerken.

Verskil in gebruik van selectieprocedures naar sector?

Zowel in de secundaire als in de tertiaire sector vinden we dezelfde top vijf van gehanteerde selectieprocedures terug.

Tabel 2.16 Gebruik van selectieprocedures naar sector, in %

Selectieprocedures	Secundair (n=200)	Tertiair (n=216)
Selectie-interview***	76,5	89,3
Selectie op basis van sollicitatieformulier/sollicitatiebrief/ CV*	53,5	63,4
De kandidaat gedurende een tijdje laten werken in het be- drijf, eventueel via een uitzendcontract**	56,0	43,1
Arbeidsproef/praktische proef	33,0	25,9
Selectie op basis van referenties	18,0	20,4
Testen (psychologische, persoonlijkheids-, intelligentie- en vaardigheidstesten)	9,5	15,7
Biografische vragenlijst (beschrijving van de levensloop)	3,0	6,2
Groepsdiscussie	0,5	3,7
Selectie op basis van grafologie	1,0	1,9
Assessment center	1,0	0,9
Andere selectieprocedures	0,0	0,5

* $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$; **** $p \leq 0,0001$

Wanneer we per procedure kijken naar de mate waarin ze gebruikt wordt in de secundaire en in de tertiaire sector, vinden we een aantal significante verschillen in de wijze waarop selectie georganiseerd wordt. Zo laten bedrijven uit de secundaire sector kandidaat-werknemers meer op proef werken dan bedrijven uit de tertiaire sector. Formele selectie op basis van een sollicitatieformulier of op basis van een selectie-interview wordt meer georganiseerd in de tertiaire dan in de secundaire sector. Ook testen worden meer toegepast in de tertiaire dan in de secundaire sector, maar dit verschil was niet significant.

Via logistische regressie stellen we vast dat de invloed van de sector op de kans dat selectie gebeurt op basis van het sollicitatieformulier verdwijnt, wanneer ook de andere bedrijfskenmerken mee in rekening worden gebracht. Dit geldt ook voor het effect van de sector op het aanwenden van 'het laten werken op proef'. Het effect van sector op het organiseren van een selectie-interview blijft wel bestaan, ook indien gecontroleerd wordt voor de mogelijke invloed van andere bedrijfskenmerken. Slechts één op tien van de bedrijven uit de tertiaire sector organiseert geen selectie-interviews met uitvoerend personeel.

Verskil in gebruik van selectieprocedures naar statuut van het uitvoerend personeel?

We kijken naar de vijf meest gehanteerde selectietechnieken per statuut. Tijdens de selectie voor uitvoerende arbeidersfuncties doen KMO's vooral beroep op het selectie-interview, op het sollicitatieformulier, -brief of CV, en maakt de helft van deze KMO's gebruik van een proefwerktijd. Eén op drie van deze KMO's organiseert een praktische proef, één op vijf baseert zijn (gedeeltelijke) beslissing op referenties.

Bij selectie voor uitvoerende bediendefuncties merken we tevens het intense gebruik van selectie-interview en sollicitatieformulieren, er wordt in mindere mate gebruik gemaakt van proefwerktijd en arbeidsproef. Wel is in deze bediende-KMO's het gebruik van testen meer in voege, terwijl het gebruik van referenties minder toegepast wordt.

Tabel 2.17 Gebruik van selectieprocedures naar statuut van het uitvoerend personeel, in %

Selectieprocedures	Arbeider (n=295)	Bediende (n=108)
Selectie-interview*	81,0	89,8
Selectie op basis van sollicitatieformulier/sollicitatiebrief/ CV*	55,2	67,6
De kandidaat gedurende een tijdje laten werken in het be- drijf, eventueel via een uitzendcontract****	54,2	32,4
Arbeidsproef/praktische proef***	33,6	16,7
Selectie op basis van referenties	21,7	13,9
Testen (psychologische, persoonlijkheids-, intelligentie- en vaardigheidstesten)****	8,5	23,1
Biografische vragenlijst (beschrijving van de levensloop)****	2,0	12,0
Groepsdiscussie	0,7	5,6
Selectie op basis van grafologie	0,3	3,7
Assessment center	0,7	0,9
Andere selectieprocedures	0,0	0,9

* $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$; **** $p \leq 0,0001$

We overlopen de verschillende technieken afzonderlijk en gaan na of ze significant meer toegepast worden in arbeiders- dan wel in bediende-KMO's. Opnieuw

merken we dat het statuut van het uitvoerend personeel blijkbaar een grote invloed heeft op de wijze waarop de selectie georganiseerd wordt.

Zo wordt in bediende-KMO's minder gebruik gemaakt van niet-geformaliseerde selectietechnieken zoals het laten werken op proef van kandidaat-werknemers of wordt minder beroep gedaan op een arbeidsproef. Testen, vragenlijsten, interviews, en selectie op basis van het sollicitatieformulier worden echter significant meer toegepast voor bediendefuncties dan voor arbeidersfuncties.

Opnieuw gingen we via logistische regressie na of de invloed van het statuut op het gebruik van de verschillende procedures blijft bestaan, wanneer we de andere bedrijfskenmerken mee in rekening brengen.

We stellen vast dat de invloed van het statuut op de kans dat selectie gebeurt op basis van het sollicitatieformulier verdwijnt, wanneer ook de andere bedrijfskenmerken mee in rekening worden gebracht. Dit geldt ook voor het effect van het statuut op de kans dat er een selectie-interview gehouden wordt.

Het effect van het statuut op de kans dat een arbeidsproef georganiseerd wordt, dat men het laten werken op proef toepast, dat men testen organiseert of dat men vragenlijsten afneemt, blijft echter bestaan, ook indien gecontroleerd wordt voor de mogelijke invloed van andere bedrijfskenmerken.

Op een rij

Als conclusie kunnen we stellen dat de selectietechnieken die gehanteerd worden enigszins verschillen naargelang het type KMO waarin de selectie gebeurt.

Zo blijkt uit bovenstaande analyses dat familiale ondernemingen eerder zweren bij het selectie-interview, dat deze ondernemingen minder intensief sterk geformaliseerde procedures zoals sollicitatieformulieren en testen gebruiken dan niet-familiale ondernemingen. Bovendien zijn er indicaties dat in familiale ondernemingen intenser gebruik gemaakt wordt van referenties dan in niet-familiale ondernemingen.

Een ander belangrijk onderscheid qua gebruik van selectieprocedures vonden we tussen arbeiders- en bediende-KMO's. Voor uitvoerende bediendefuncties wordt minder gebruik gemaakt van niet-geformaliseerde selectietechnieken zoals het laten werken op proef van kandidaat-werknemers of wordt minder beroep gedaan op een arbeidsproef. Testen, vragenlijsten worden echter significant meer toegepast voor bediendefuncties dan voor arbeidersfuncties.

3.1.3 Formalisatie van het selectiegebeuren

Aan de hand van enkele uitspraken die ter beoordeling voorgelegd werden aan de respondenten, trachten we na te gaan in welke mate het volledige selectiegebeuren geformaliseerd verloopt: ligt de selectieprocedure vast? Wordt het selectiegebeuren geëvalueerd?

Tabel 2.18 Uitspraken over de wijze waarop werving en selectie vorm krijgen in de bevroagde KMO's, in %

	Helemaal oneens	Eerder oneens	Noch eens, noch oneens	Eerder eens	Helemaal eens
We werken bij het vervullen van vacatures met een op schrift vastgelegde selectie-procedure	32,4	28,8	24,5	10,9	3,4
We evalueren achteraf alle wervings- en selectie-inspanningen	12,6	20,5	27,1	28,5	11,3

Weinig KMO's blijken te werken met een *op schrift vastgelegde selectieprocedure*. Slechts in ongeveer 14% van de bevroagde bedrijven wordt gewerkt met een dergelijke selectieprocedure. Uit verdere analyses bleek dat men het in niet-familiale ondernemingen significant meer eens is met deze stelling dan in familiale ondernemingen. We vonden geen significante verschillen naar grootte, leeftijd, sector en statuut van de bevroagde KMO's.

In ongeveer één derde van de bevroagde bedrijven is men van mening dat de wervings- en selectie-inspanningen achteraf niet *geëvalueerd* worden, in ongeveer vier op tien bevroagde KMO's gebeurt dit wel. We vonden geen verschillen tussen KMO's naar grootte, leeftijd, statuut, sector en familiaal karakter.

Opmerkelijk is dat ongeveer de helft van de KMO's vindt dat het wervings- en selectiebeleid *voor verbetering vatbaar* is. Slechts 9% van de bevroagde bedrijven is het oneens met deze uitspraak.

Tabel 2.19 Het wervings- en selectiebeleid is voor verbetering vatbaar, in %

	Helemaal oneens	Eerder oneens	Noch eens, noch oneens	Eerder eens	Helemaal eens
Het wervings- en selectiebeleid is voor verbetering vatbaar	2,2	7,1	41,7	42,0	7,1

Nog opmerkelijker is dat grotere KMO's het significant meer eens zijn met deze uitspraak dan kleinere KMO's en dus van mening zijn dat het wervings- en selectiebeleid voor verbetering vatbaar is (43% van de KMO's met minder dan 20 werknemers is het eens met deze uitspraak ten opzichte van 57% van de KMO's met meer dan 50 werknemers). Andere verschillen (naar sector, leeftijd, statuut of familiaal karakter) waren niet significant.

We polsten bij de respondenten of selectie in hun bedrijf op basis van intuïtie, van aanvoelen gebeurt.

Tabel 2.20 Gebeurt selectie op basis van intuïtie?, in %

	Helemaal oneens	Eerder oneens	Noch eens, noch oneens	Eerder eens	Helemaal eens
In dit bedrijf gebeurt selectie op basis van intuïtie (aanvoelen)	10,2	16,0	29,5	37,8	6,5

Bijna de helft van de respondenten (44%) is het inderdaad eens met deze uitspraak. Opnieuw vonden we een significant verschil tussen familiale en niet-familiale ondernemingen: 50% van de familiale ondernemingen was het eens met deze uitspraak ten opzichte van 34% van de niet-familiale ondernemingen. Andere verschillen waren niet significant.

Op basis van bovenstaande bevindingen kunnen we dus stellen dat er aanwijzingen zijn dat selectie in familiale ondernemingen op een meer informele wijze gebeurt (in vergelijking met niet-familiale ondernemingen) en dat aanvoelen, intuïtie er een belangrijkere rol speelt bij de selectiebeslissing. We gingen na of er ook verschillen zijn in de gehanteerde selectiecriteria.

3.2 Welke selectiecriteria hanteren KMO's?

We presenteerden de respondenten een lijstje met selectiecriteria en vroegen hen aan te duiden hoe belangrijk zij de verschillende criteria vinden bij selectie van uitvoerend personeel.

Opvallend is dat de belangrijkste selectiecriteria criteria zijn die te maken hebben met motivatie en werkhouding (discipline, flexibiliteit).

Ook schoolbaarheid en zelfstandigheid zijn belangrijke selectiecriteria.

Schoolbaarheid wordt in het algemeen belangrijker gevonden dan de beschikbare vakkennis en vaktechnische vaardigheden (diploma, werkervaring).

We legden volgende stelling voor aan de respondenten: 'Wij hechten bij aanwerving van nieuwe werknemers meer belang aan leergierigheid en geschiktheid voor verdere scholing dan aan de precieze opleiding die de kandidaat gevolgd heeft' en vroegen in welke mate men het eens was met deze uitspraak. Ook hier zagen we dat slechts 10% van de respondenten het oneens was met deze uitspraak, ongeveer 20% reageerde eerder neutraal en ongeveer 70% van de respondenten was het (eerder of helemaal) eens met deze uitspraak (we vonden geen verschillen naar bedrijfsgrootte, sector, leeftijd, familiaal karakter of statuut van het uitvoerend personeel).

Tabel 2.21 Belangrijkheid van criteria bij selectie voor uitvoerend personeel, in %

Selectie criterium	Onbelang- rijk	Neutraal	Belangrijk	Totaal N	%
Diploma	29,4	50,2	20,3	408	100,0
Bereid en/of in staat om bij te leren	1,2	13,8	84,9	405	100,0
Werkervaring	9,0	36,0	55,0	411	100,0
Huidige arbeidsmarktpositie (werkend, werkloos)	34,6	49,1	16,3	405	100,0
Leeftijd	29,2	61,0	9,8	408	100,0
Geslacht	35,7	47,0	17,2	406	100,0
Herkomst	34,7	57,0	8,2	400	100,0
Sociale vaardigheid	4,4	37,5	58,1	408	100,0
Presentatie/voorkomen	6,1	44,5	49,4	407	100,0
Maken van goede eerste indruk	3,0	34,6	62,5	405	100,0
Talenkennis	29,8	39,8	30,3	409	100,0
Motivatie	0,2	2,9	96,8	411	100,0
Werkdiscipline	0,0	9,8	90,2	409	100,0
Zelfstandig kunnen werken	0,5	18,1	81,4	408	100,0
Bereidheid tot flexibiliteit	0,2	14,6	85,2	411	100,0
Inpasbaarheid in de bedrijfscultuur	2,9	23,5	73,6	409	100,0

Werkervaring wordt belangrijker geacht dan opleiding/diploma. Ook dit toetsten we aan de hand van volgende stelling: 'Wij hechten bij aanwerving van nieuwkomers meer belang aan werkervaring in soortgelijke functies dan aan de precieze opleiding die de kandidaat gevolgd heeft'. 12% van de respondenten was het niet eens met deze stelling, 21% reageerde eerder neutraal maar twee op drie respondenten was het eens met deze uitspraak (opnieuw vonden we geen verschillen naar bedrijfsgrootte, sector, leeftijd, familiaal karakter of statuut van het uitvoerend personeel).

Ook socio-communicatieve vaardigheden worden in het algemeen door meer bedrijven belangrijk bevonden dan de aanwezige vakkennis.

Deze resultaten bevestigen de bevindingen van Koch en van Straten (1997), die stelden dat KMO's in het algemeen voornamelijk selecteren op basis van persoonsgebonden eigenschappen (zoals motivatie, sociale vaardigheden en passen in het team) en minder op basis van opleiding.

Minst belang wordt gehecht aan persoonskenmerken zoals herkomst, leeftijd, geslacht en de arbeidsmarktpositie van werkzoekenden. Toch is het opmerkelijk dat 17% van de bevraagde KMO's te kennen geeft dat geslacht een belangrijk selectie criterium vormt.

3.2.1 Worden in kleine KMO's andere selectiecriteria belangrijk gevonden dan in grotere KMO's?

Tabel 2.22 Belangrijkheid van criteria bij selectie voor uitvoerend personeel, naar bedrijfsgrootte, in %

Selectie criterium	Belangrijk binnen KMO's met 5-19 wns. (n=121)	Belangrijk binnen KMO's met 20-49 wns. (n=160)	Belangrijk binnen KMO's met ≥ 50 wns. (n=127)	Totaal: Belangrijk binnen alle KMO's (n=411)
Diploma	17,4	20,0	23,6	20,3
Bereid en/of in staat om bij te leren	83,3	86,3	84,7	84,9
Werkervaring	55,8	54,9	54,3	55,0
Huidige arbeidsmarktpositie (werkend, werkloos)	16,1	16,1	16,7	16,3
Leeftijd	9,2	10,5	9,5	9,8
Geslacht	19,3	18,0	14,3	17,2
Herkomst	12,0	8,2	4,8	8,2
Sociale vaardigheid**	65,3	61,9	46,5	58,1
Presentatie/voorkomen*	58,3	49,7	40,5	49,4
Maken van een goede eerste indruk	67,5	61,2	59,2	62,5
Talenkennis	28,1	29,2	33,9	30,3
Motivatie	97,5	96,3	96,9	96,8
Werkdiscipline	89,3	91,3	89,8	90,2
Zelfstandig kunnen werken	82,6	80,7	80,9	81,4
Bereidheid tot flexibiliteit	85,9	83,3	86,7	85,2
Inpasbaarheid in de bedrijfscultuur	70,0	71,4	79,7	73,6

* $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$; **** $p \leq 0,0001$

Sociale vaardigheden en presentatie/voorkomen worden door een groter aandeel kleinere KMO's belangrijk gevonden dan bij grotere KMO's. Voor de overige criteria vinden we geen significante verschillen qua belangrijkheid naar bedrijfsgrootte.

3.2.2 Worden in KMO's uit de secundaire sector andere selectiecriteria belangrijk gevonden dan in KMO's uit de tertiaire sector?

Daar waar een diploma belangrijker gevonden wordt in de tertiaire sector (t.o.v. de secundaire sector), wordt werkervaring dan weer door meer bedrijven hoger ingeschat in de secundaire sector dan in de tertiaire sector. Ook talenkennis wordt belangrijker gevonden in de tertiaire sector.

Socio-communicatieve vaardigheden zoals sociale vaardigheden en presentatie/voorkomen zijn significant voor een groter aandeel bedrijven uit de tertiaire sector belangrijker dan voor bedrijven uit de secundaire sector.

Geslacht blijkt dan weer belangrijker als selectiecriteria in de secundaire sector.

Tabel 2.23 Belangrijkheid van criteria bij selectie voor uitvoerend personeel, naar sector, in %

Selectiecriteria	Belangrijk binnen KMO's uit secundaire sector (n=195)	Belangrijk binnen KMO's uit tertiaire sector (n=213)	Totaal: Belangrijk binnen alle KMO's (n=411)
Diploma*	14,9	25,3	20,3
Bereid en/of in staat om bij te leren	87,7	82,4	84,9
Werkervaring**	60,1	50,2	55,0
Huidige arbeidsmarktpositie (werkend, werkloos)*	20,6	12,3	16,3
Leeftijd	10,2	9,4	9,8
Geslacht****	25,6	9,5	17,2
Herkomst	8,5	8,1	8,2
Sociale vaardigheid****	46,7	68,5	58,1
Presentatie/voorkomen****	38,3	59,7	49,4
Maken van een goede eerste indruk	59,8	64,9	62,5
Talenkennis****	16,3	43,2	30,3
Motivatie	95,9	97,7	96,8
Werkdiscipline*	93,4	87,3	90,2
Zelfstandig kunnen werken	80,9	81,8	81,4
Bereidheid tot flexibiliteit	85,3	85,1	85,2
Inpasbaarheid in de bedrijfscultuur	71,2	75,8	73,6

* $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$; **** $p \leq 0,0001$

We vinden dus een aantal belangrijke verschillen tussen sectoren qua belang dat gehecht wordt aan bepaalde selectiecriteria. Vermoedelijk speelt de aard van het uitvoerend werk en het hogere aandeel arbeidersfuncties binnen de secundaire sector hierbij een rol. Vandaar gingen we dan ook na of er verschillen terug te vinden zijn tussen KMO's waar de uitvoerende functies een arbeidersstatuut hebben en KMO's met voornamelijk uitvoerende bediendefuncties.

3.2.3 Worden in KMO's met uitvoerende arbeidersfuncties andere selectiecriteria belangrijk gevonden dan in KMO's met uitvoerende bediendefuncties?

Tabel 2.24 Belangrijkheid van criteria bij selectie voor uitvoerend personeel, naar statuut, in %

Selectie criterium	Belangrijk binnen arbeiders-KMO's (n=293)	Belangrijk binnen bediende-KMO's (n=106)	Totaal: Belangrijk binnen alle KMO's (n=411)
Diploma****	14,5	38,1	20,3
Bereid en/of in staat om bij te leren	84,5	84,2	84,9
Werkervaring	55,3	52,8	55,0
Huidige arbeidsmarktpositie (werkend, werkloos)	17,9	10,7	16,3
Leeftijd	9,6	10,7	9,8
Geslacht****	23,1	2,9	17,2
Herkomst	8,7	7,8	8,2
Sociale vaardigheid***	52,4	73,3	58,1
Presentatie/voorkomen****	43,4	65,4	49,4
Maken van een goede eerste indruk**	58,1	73,8	62,5
Talenkennis****	21,0	55,7	30,3
Motivatie	95,9	99,1	96,8
Werkdiscipline	90,8	87,4	90,2
Zelfstandig kunnen werken	80,4	83,7	81,4
Bereidheid tot flexibiliteit	86,0	83,0	85,2
Inpasbaarheid in de bedrijfscultuur	70,8	81,0	73,6

* $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$; **** $p \leq 0,0001$

Opnieuw vinden we een aantal significante verschillen. Socio-communicatieve vaardigheden (sociale vaardigheden, presentatie/voorkomen, maken van een goede eerste indruk) zijn significant belangrijker¹⁷ in bediende-KMO's dan in arbeiders-KMO's.

Het diploma en de talenkennis worden ook door significant meer bedrijven met overwegend uitvoerende bediendefuncties belangrijk gevonden (in vergelijking met KMO's waar de uitvoerende functies een arbeidersstatuut hebben). Het aandeel bedrijven dat belang hecht aan werkervaring, verschilt echter niet tussen beide categorieën.

Het verschil in belang dat gehecht wordt aan geslacht is hier nog meer uitgesproken: daar waar dit in bijna één op vier van de arbeiders-KMO's een belangrijk

¹⁷ Hiermee wordt bedoeld dat een groter aandeel bedrijven behorend tot de bediende-KMO's dit selectie criterium belangrijk vinden (in vergelijking met het aandeel bedrijven in arbeiders-KMO's).

selectiecriteria gevonden wordt, geldt dit slechts voor 3% van de bediende-KMO's.

3.2.4 Worden in jonge KMO's andere selectiecriteria belangrijk gevonden dan in KMO's met een langere leeftijdsduur?

Tabel 2.25 Belangrijkheid van criteria bij selectie voor uitvoerend personeel, naar leeftijd, in %

Selectiecriteria	Belangrijk binnen KMO's van 1-5 jaar (n=103)	Belangrijk binnen KMO's van 6-10 jaar (n=107)	Belangrijk binnen KMO's van ≥ 11 jaar (n=198)	Totaal: Belangrijk binnen alle KMO's (n=411)
Diploma	18,4	21,5	20,7	20,3
Bereid en/of in staat om bij te leren	88,1	83,3	84,2	84,9
Werkervaring	59,2	47,3	57,1	55,0
Huidige arbeidsmarktpositie (werkend, werkloos)	17,8	14,1	16,7	16,3
Leeftijd	6,9	13,0	9,6	9,8
Geslacht	10,8	20,6	18,8	17,2
Herkomst	6,0	9,4	8,8	8,2
Sociale vaardigheid	65,7	63,9	51,0	58,1
Presentatie/voorkomen	56,4	47,2	47,0	49,4
Maken van een goede eerste indruk	66,3	56,1	63,9	62,5
Talenkennis	35,9	28,7	28,3	30,3
Motivatie	98,0	97,3	96,0	96,8
Werkdiscipline	88,2	87,2	92,9	90,2
Zelfstandig kunnen werken	84,3	80,6	80,3	81,4
Bereidheid tot flexibiliteit	91,3	88,0	80,5	85,2
Inpasbaarheid in de bedrijfscultuur	76,7	77,6	69,8	73,6

Uit bovenstaande tabel blijkt dat we geen significante verschillen vinden tussen bedrijven van verschillende levensduur qua belangrijkheid van de opgesomde selectiecriteria. Wel zijn er indicaties dat binnen jonge bedrijven flexibiliteit vaker als belangrijk selectiecriteria gehanteerd wordt dan in oudere bedrijven, maar dit verschil is niet significant.

3.2.5 Worden in familiale KMO's andere selectiecriteria belangrijk gevonden dan in niet-familiale KMO's?

Tabel 2.26 Belangrijkheid van criteria bij selectie voor uitvoerend personeel, naar familiaal karakter, in %

Selectie criterium	Belangrijk binnen familiale KMO's (n=144)	Belangrijk binnen niet-familiale KMO's (n=255)	Totaal: Belangrijk binnen alle KMO's (n=411)
Diploma****	16,1	27,1	20,3
Bereid en/of in staat om bij te leren	84,0	86,4	84,9
Werkervaring	55,0	55,6	55,0
Huidige arbeidsmarktpositie (werkend, werkloos)	17,2	14,9	16,3
Leeftijd	11,3	7,0	9,8
Geslacht	19,2	14,1	17,2
Herkomst	8,4	7,9	8,2
Sociale vaardigheid	56,0	63,4	58,1
Presentatie/voorkomen	52,5	44,7	49,4
Maken van een goede eerste indruk	62,7	63,1	62,5
Talenkennis****	23,7	43,4	30,3
Motivatie	96,6	97,2	96,8
Werkdiscipline*	92,7	86,5	90,2
Zelfstandig kunnen werken	80,1	83,2	81,4
Bereidheid tot flexibiliteit*	82,2	91,7	85,2
Inpasbaarheid in de bedrijfscultuur**	68,8	83,3	73,6

* $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$; **** $p \leq 0,0001$

Wel merken we significante verschillen tussen familiale en niet-familiale KMO's.

Diploma en talenkennis zijn belangrijker in niet-familiale KMO's.

Ook het flexibel zijn en de inpasbaarheid in de bedrijfscultuur worden belangrijker gevonden in niet-familiale KMO's.

Werkdiscipline wordt dan weer hoger ingeschat in familiale KMO's.

4. Moeilijk vervulbare vacatures: ook een probleem voor KMO's?

4.1 Knelpunten bij aanwerving?

Hebben de bevroegde KMO's in 1999 moeilijkheden ondervonden bij het aanwerven van nieuwe werknemers?

Tabel 2.27 Percentage bedrijven dat in 1999 moeilijkheden ondervonden heeft bij het aanwerven van nieuwe werknemers

Personeelscategorie	Ja	Neen	Niet van toepassing (geen vacatures)
Uitvoerend personeel	66,5	26,5	7,0
Ondersteunend personeel	31,6	35,3	33,1
Leidinggevend personeel	25,7	23,4	50,9

Twee bedrijven op drie hadden problemen ervaren met het invullen van vacatures voor uitvoerend personeel.

Eén derde van de bedrijven had geen vacatures voor ondersteunend personeel gehad, maar indien er wel één of meerdere vacatures waren, had de helft van de bedrijven problemen gehad met het invullen.

Hetzelfde geldt voor leidinggevende functies. De helft van de bedrijven had geen vacatures voor leidinggevende functies in 1999, maar indien er wel vacatures waren, gaf de helft van de bedrijven te kennen dat ze problemen bij aanwerving hadden ervaren.

Ook KMO's lijden onder de krapte op de arbeidsmarkt.

We gingen na of bedrijven met bepaalde bedrijfskenmerken meer te kampen hadden met moeilijk vervulbare vacatures dan andere bedrijven. Hiertoe beperkten we ons tot analyse van de bedrijven die in 1999 effectief vacatures hadden uitgeschreven.

We vonden geen verschil in het voorkomen van moeilijk vervulbare vacatures (en dit voor alle functiecategorieën) naar bedrijfsgrootte, naar sector en naar leeftijd. Ook stelden we geen significante verschillen vast tussen familiale en niet-familiale bedrijven.

Wanneer we enkel kijken naar de vacatures voor *uitvoerend personeel* (de personeelscategorie waar we het meeste over weten), zien we ook geen significant verschil in het voorkomen van moeilijk vervulbare vacatures tussen bedrijven waar het uitvoerend personeel voornamelijk een arbeidersstatuut heeft en bedrijven met voornamelijk uitvoerende bediendefuncties.

4.2 Knelpuntvacatures en de wijze waarop werving en selectie gebeurt: is er een verband?

4.2.1 Het verhogen van wervingsinspanningen?

Jammer genoeg liet de omvang van het onderzoek niet toe om dieper in te gaan op de wijze waarop KMO's deze moeilijk vervulbare vacatures trachten op te lossen. Wel weten we uit vroeger onderzoek dat bedrijven die geconfronteerd worden met knelpuntvacatures, in eerste instantie hun wervingsinspanningen zullen opdrijven (Lamberts, Vandoorne & Denolf, 2000). We gaan na of er verschillen zijn in

het gebruik van wervingskanalen tussen bedrijven die geconfronteerd worden met knelpuntvacatures en andere bedrijven.

Wanneer we kijken naar het aantal verschillende kanalen dat ingezet wordt bij werving, zien we dat bedrijven met knelpuntvacatures gemiddeld genomen meer verschillende kanalen inzetten dan bedrijven zonder knelpuntvacatures, namelijk 3,7 ten opzichte van 3,1.

In onderstaande tabel gaan we per kanaal na of het meer gebruikt wordt door bedrijven met knelpuntvacatures dan door andere bedrijven.

Tabel 2.28 Gebruik van wervingskanalen binnen bedrijven met en bedrijven zonder knelpunten bij aanwerving van uitvoerende functies

Wervingskanalen	% gebruik van kanaal binnen KMO's met moeilijk vervulbare vacatures (n=274)	% gebruik van kanaal binnen KMO's zonder moeilijk vervulbare vacatures (n=109)	Totaal: % gebruik van kanaal binnen alle KMO's (n=411) ¹
Via personeel dat in het bedrijf werkt	67,9	59,6	63,5
Via spontane sollicitaties (of via het raadplegen van de werfreserve)	60,2	59,6	57,9
Via externe relaties van het bedrijf	15,3	16,5	15,4
Via informele contacten met scholen	22,3	13,8	19,7
Via formele contacten met scholen of opleidingsinstanties	15,3	14,7	14,7
Via een commercieel selectie- of outplacementbureau	8,0	12,8	9,6
Via een uitzendkantoor (privaat of publiek)**	51,5	36,7	45,9
Via de VDAB (inclusief WIS en KISS)**	50,7	34,9	44,5
Via een advertentie (dag- en weekbladen, streekkrant, ...)*	63,1	51,4	57,2
Via internet (jobsite of eigen website)	13,9	11,0	12,3

¹ Hierbij worden ook de bedrijven gerekend die geen aanwervingen in 1999 hadden.

* p≤0,05; ** p≤0,01; *** p≤0,001; **** p≤0,0001

We merken enkele significante verschillen in gebruik van wervingskanalen voor uitvoerende functies tussen bedrijven met en bedrijven zonder knelpuntvacatures. Bedrijven met knelpuntvacatures doen meer dan andere bedrijven beroep op uitzendkantoren en op de diensten van de VDAB, en plaatsen vaker een advertentie.

De richting van het verband kunnen we op basis van deze bevindingen niet met volledige zekerheid aangeven. Wel kunnen we veronderstellen dat bedrijven met knelpuntvacatures een aantal kanalen meer intensief zullen inzetten om hun problemen op te lossen, en volgens deze resultaten gaat het voornamelijk om een intensiever gebruik van formele kanalen.

We weten al dat sommige wervingskanalen belangrijker zijn voor arbeidersfuncties dan voor bediendefuncties en omgekeerd. Vandaar gaan we ook kijken of er binnen de bedrijven waar er voornamelijk uitvoerende arbeidersfuncties zijn, een onderscheid bestaat tussen de mate waarin bepaalde kanalen gebruikt worden door bedrijven met moeilijk vervulbare vacatures en dit in vergelijking met andere bedrijven.

Tabel 2.29 Gebruik van wervingskanalen binnen arbeiders-KMO's met en arbeiders-KMO's zonder knelpunten bij aanwerving van uitvoerende functies

Wervingskanalen	% gebruik van kanaal binnen arbeiders-KMO's met moeilijk vervulbare vacatures (n=216)	% gebruik van kanaal binnen arbeiders-KMO's zonder moeilijk vervulbare vacatures (n=76)	% gebruik van kanaal binnen alle arbeiders-KMO's (n=295) ¹
Via personeel dat in het bedrijf werkt	70,4	68,4	68,5
Via spontane sollicitaties (of via het raadplegen van de werfreserve)	62,5	63,2	60,3
Via externe relaties van het bedrijf	11,6	15,8	12,5
Via informele contacten met scholen	24,1	17,1	22,0
Via formele contacten met scholen of opleidingsinstanties	14,3	14,5	14,9
Via een commercieel selectie- of outplacementbureau	6,0	7,9	5,8
Via een uitzendkantoor (privaat of publiek)*	52,3	36,8	46,8
Via de VDAB (inclusief WIS en KISS)*	52,8	39,5	48,1
Via een advertentie (dag- en weekbladen, streekkrant, ...)*	66,7	52,6	61,7
Via internet (jobsite of eigen website)	10,2	6,6	8,8

¹ Hierbij worden ook de arbeiders-KMO's gerekend die geen aanwervingen in 1999 hadden.

* p≤0,05; ** p≤0,01; *** p≤0,001; **** p≤0,0001

Wanneer we enkel de bedrijven waar de uitvoerende functiehouders een arbeidersstatuut hebben, beschouwen, merken we dat de reeds gevonden verschillen tussen bedrijven met en bedrijven zonder knelpuntvacatures blijven bestaan. Arbeiders-KMO's met knelpuntvacatures doen meer dan andere bedrijven beroep op uitzendkantoren en op de diensten van de VDAB, en plaatsen vaker een advertentie.

De richting van het verband kunnen we opnieuw op basis van deze bevindingen niet met volledige zekerheid aangeven. Wel kunnen we veronderstellen dat bedrijven met knelpuntvacatures een aantal kanalen meer intensief zullen inzetten om hun problemen op te lossen.

We herhalen deze oefening voor bediende-KMO's.

Tabel 2.30 Gebruik van wervingskanalen binnen bediende-KMO's met en bediende-KMO's zonder knelpunten bij aanwerving van uitvoerende functies

Wervingskanalen	% gebruik van kanaal binnen bediende-KMO's met moeilijk vervulbare vacatures (n=68)	% gebruik van kanaal binnen bediende-KMO's zonder moeilijk vervulbare vacatures (n=34)	% gebruik van kanaal binnen alle bediende-KMO's (n=108) ¹
Via personeel dat in het bedrijf werkt	60,3	41,2	49,1
Via spontane sollicitaties (of via het raadplegen van de werfreserve)	54,4	52,9	50,0
Via externe relaties van het bedrijf	26,5	17,6	23,1
Via informele contacten met scholen	16,2	5,9	13,9
Via formele contacten met scholen of opleidingsinstanties	16,2	14,7	15,7
Via een commercieel selectie- of outplacementbureau	14,7	26,5	17,6
Via een uitzendkantoor (privaat of publiek)	48,5	38,2	41,7
Via de VDAB (inclusief WIS en KISS)	42,6	26,5	34,3
Via een advertentie (dag- en weekbladen, streekkrant, ...)	50,0	47,1	47,2
Via internet (jobsite of eigen website)	25,0	23,5	21,3

¹ Hierbij worden ook de arbeiders-KMO's gerekend die geen aanwervingen in 1999 hadden.

* p≤0,05; ** p≤0,01; *** p≤0,001; **** p≤0,0001

Opmerkelijk is dat de eerder gevonden verschillen verdwijnen wanneer we enkel de bediende-KMO's vergelijken. We vinden dus geen aanduiding dat bediende-KMO's met knelpuntvacatures een andere wervingsstrategie toepassen dan de bediende-KMO's zonder knelpuntvacatures.

4.2.2 Selectiecriteria: oorzaak van of oplossing voor knelpuntvacatures?

Zoals gesteld liet de omvang van het onderzoek niet toe om dieper in te gaan op de wijze waarop KMO's deze moeilijk vervulbare vacatures trachten op te lossen. Wel weten we uit vroeger onderzoek dat bedrijven die gedurende een tijdje geconfronteerd worden met knelpuntvacatures en waarbij het verhogen van de wervingsinspanningen geen oplossing biedt, vaak hun selectie-eisen gaan verlagen, er niet meer naar streven om onmiddellijk inzetbare werknemers in dienst te nemen maar bereid zijn om zelf in opleiding te voorzien om de nieuwe werknemers de nodige competenties en vaardigheden bij te brengen.

We gaan na of dit ook in KMO's het geval is door de gehanteerde selectiecriteria voor uitvoerend personeel te vergelijken tussen bedrijven die al dan niet geconfronteerd werden met knelpuntvacatures voor uitvoerend personeel. Tevens kop-

pelen we hieraan of deze bedrijven meer of minder in eigen opleiding voorzien (zie volgende paragraaf).

Tabel 2.31 Belangrijkheid van selectiecriteria binnen KMO's met en KMO's zonder knelpunten bij aanwerving van uitvoerende functies, in %

Selectie criterium	Belangrijk binnen KMO's met moeilijk vervulbare vacatures (n=270)	Belangrijk binnen KMO's zonder moeilijk vervulbare vacatures (n=107)	Totaal: Belangrijk binnen alle KMO's (n=411) ¹
Diploma	19,6	19,6	20,3
Bereid en/of in staat om bij te leren	85,4	83,2	84,9
Werkervaring	56,1	51,4	55,0
Huidige arbeidsmarktpositie (werkend, werkloos)	15,4	16,5	16,3
Leeftijd	7,1	14,7	9,8
Geslacht	17,2	16,7	17,2
Herkomst	7,1	6,7	8,2
Sociale vaardigheid	54,8	61,5	58,1
Presentatie/voorkomen	44,0	56,0	49,4
Maken van een goede eerste indruk**	56,2	73,1	62,5
Talenkennis	27,4	35,2	30,3
Motivatie	96,3	97,2	96,8
Werkdiscipline	88,9	91,7	90,2
Zelfstandig kunnen werken	80,4	79,4	81,4
Bereidheid tot flexibiliteit	86,7	80,7	85,2
Inpasbaarheid in de bedrijfscultuur	74,5	72,9	73,6

¹ Hierbij worden ook de bedrijven gerekend die geen aanwervingen in 1999 hadden.

* p≤0,05; ** p≤0,01; *** p≤0,001; **** p≤0,0001

Bovenstaande tabel toont niet veel verschillen qua belang dat gehecht wordt aan selectiecriteria voor uitvoerend personeel, tussen bedrijven die te kampen hadden met knelpuntvacatures voor deze functie categorie en andere bedrijven. Enkel het maken van een goede eerste indruk is van minder belang in bedrijven die problemen met aanwervingen kenden.

We dienen er hier wel bij te vermelden dat het belang van de selectiecriteria in het algemeen bevraagd werd, dus niet gelinkt aan bepaalde vacatures.

We weten al dat sommige selectiecriteria belangrijker zijn voor arbeidersfuncties dan voor bediendefuncties en omgekeerd. Vandaar gaan we ook kijken of er binnen de bedrijven waar er voornamelijk uitvoerende arbeidersfuncties zijn, een onderscheid bestaat tussen het belang dat gehecht wordt aan bepaalde criteria bij bedrijven met moeilijk vervulbare vacatures en dit in vergelijking met andere bedrijven.

Tabel 2.32 Belangrijkheid van selectiecriteria binnen arbeiders-KMO's met en arbeiders-KMO's zonder knelpunten bij aanwerving van uitvoerende functies, in %

Selectie criterium	Belangrijk binnen arbeiders-KMO's met moeilijk vervulbare vacatures (n=212)	Belangrijk binnen arbeiders-KMO's zonder moeilijk vervulbare vacatures (n=75)	Totaal: Belangrijk binnen alle arbeiders-KMO's (n=293) ¹
Diploma	13,7	13,3	14,5
Bereid en/of in staat om bij te leren	84,9	82,9	84,5
Werkervaring	55,4	53,9	55,3
Huidige arbeidsmarktpositie (werkend, werkloos)	16,2	21,0	17,9
Leeftijd*	7,0	15,8	9,6
Geslacht	21,3	22,4	23,1
Herkomst	7,1	8,3	8,7
Sociale vaardigheid*	48,3	61,8	52,4
Presentatie/voorkomen	40,3	50,0	43,4
Maken van een goede eerste indruk*	53,3	69,7	58,1
Talenkennis	20,3	24,0	21,0
Motivatie	95,3	97,4	95,9
Werkdiscipline	90,6	92,1	90,8
Zelfstandig kunnen werken	78,9	81,3	80,4
Bereidheid tot flexibiliteit	85,4	84,2	86,0
Inpasbaarheid in de bedrijfscultuur	71,8	70,1	70,8

¹ Hierbij worden ook de arbeiders-KMO's gerekend die geen aanwervingen in 1999 hadden.

* $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$; **** $p \leq 0,0001$

Ook wanneer we enkel kijken naar arbeiders-KMO's zien we niet veel verschillen qua belang dat gehecht wordt aan selectiecriteria voor uitvoerend personeel, tussen bedrijven die te kampen hadden met knelpuntvacatures voor deze functiecategorie en andere bedrijven. Enkel leeftijd, sociale vaardigheden en het maken van een goede eerste indruk zijn van minder belang in bedrijven die problemen met aanwervingen kenden.

We dienen er hier wel bij te vermelden dat het belang van de selectiecriteria in het algemeen bevraagd werd, dus niet gelinkt aan bepaalde vacatures.

We herhalen deze oefening voor bedrijven waar het uitvoerend personeel voornamelijk een bediendestatuut heeft.

Tabel 2.33 Belangrijkheid van selectiecriteria binnen bediende-KMO's met en bediende-KMO's zonder knelpunten bij aanwerving van uitvoerende functies, in %

Selectie criterium	Belangrijk binnen bediende-KMO's met moeilijk vervulbare vacatures (n=68)	Belangrijk binnen bediende-KMO's zonder moeilijk vervulbare vacatures (n=33)	Totaal: Belangrijk binnen alle bediende-KMO's (n=106) ¹
Diploma	35,3	33,3	38,1
Bereid en/of in staat om bij te leren	89,4	84,4	84,2
Werkervaring	59,7	47,1	52,8
Huidige arbeidsmarktpositie (werkend, werkloos)	15,4	5,9	10,7
Leeftijd	6,1	11,8	10,7
Geslacht	1,5	3,0	2,9
Herkomst	6,1	3,0	7,8
Sociale vaardigheid	76,1	61,8	73,3
Presentatie/voorkomen	55,2	70,6	65,4
Maken van een goede eerste indruk	65,7	81,8	73,8
Talenkennis	50,0	58,8	55,7
Motivatie	100,0	97,1	99,1
Werkdiscipline	85,1	90,9	87,4
Zelfstandig kunnen werken	85,1	75,8	83,7
Bereidheid tot flexibiliteit*	89,7	73,5	83,0
Inpasbaarheid in de bedrijfscultuur	83,8	78,8	81,0

¹ Hierbij worden ook de bediende-KMO's gerekend die geen aanwervingen in 1999 hadden.

* $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$; **** $p \leq 0,0001$

Opnieuw vinden we, wanneer we kijken naar bediende-KMO's, zeer weinig significante verschillen. Wel zien we dat er in bedrijven met knelpuntvacatures meer belang gehecht wordt aan flexibiliteit. Zeer voorzichtig zouden we kunnen formuleren dat dit mogelijk één van de oorzaken van het knelpunt kan zijn, maar verdere staving van deze veronderstelling zal nodig zijn.

We dienen er hier wel bij te vermelden dat het belang van de selectiecriteria in het algemeen bevraagd werd, dus niet gelinkt aan bepaalde vacatures.

We kunnen dus stellen dat we op basis van dit onderzoek niet kunnen besluiten dat bedrijven met knelpuntvacatures hun selectie-eisen aanpassen. Zoals gezegd zal verder onderzoek nodig zijn om beter te kunnen nagaan hoe KMO's reageren op knelpuntvacatures.

4.2.3 Organiseren bedrijven met knelpuntvacatures meer opleiding voor hun werknemers?

We vonden inderdaad opmerkelijke verbanden tussen de aanwezigheid van knelpuntvacatures, van moeilijkheden bij aanwerving in 1999 en het al dan niet voorzien in opleiding.

69,1% van de bedrijven met moeilijk vervulbare vacatures voor *uitvoerende functies* voorzag in opleiding. Van de bedrijven waar uitvoerende functies geen knelpunt vormde, voorzag slechts 54,1% in opleiding. Dit verschil is significant ($p=0,005$).

78,2% van de bedrijven met moeilijk vervulbare vacatures voor *ondersteunende functies* voorzag in opleiding. Van de bedrijven waar ondersteunende functies geen knelpunt vormde, voorzag slechts 65,0% in opleiding. Dit verschil is significant ($p=0,014$).

84,5% van de bedrijven met moeilijk vervulbare vacatures voor *leidinggevende functies* voorzag in opleiding. Van de bedrijven waar leidinggevende functies geen knelpunt vormde, voorzag slechts 59,6% in opleiding. Dit verschil is significant ($p<0,001$).

We merken dus dat bedrijven met knelpuntvacatures (en dit geldt voor alle functiecategorieën) significant meer in opleiding voorzien dan andere bedrijven. De richting van het verband kunnen we op basis van deze analyse niet aangeven, maar wel kunnen we vermoeden dat bedrijven met knelpuntvacatures genoodzaakt zijn om hun competentieniveau intern bij te schaven en niet via externe aanwervingen.

(In cahier 4 wordt dieper ingegaan op de determinanten van het al dan niet organiseren van bedrijfsopleidingen.)

HOOFDSTUK 3

LOOPBAANBELEID

1. Introductie van nieuwe werknemers

Koch en van Straten (1997) stellen dat de introductie van nieuwe werknemers binnen KMO's vaak op informele wijze door de collega's op de werkvloer gebeurt. Een uitgebreid introductieprogramma wordt volgens hen zelden ontwikkeld. Men verwacht dat nieuwe werknemers onmiddellijk aan de slag gaan en de introductie on the job krijgen.

We vroegen de respondenten in welke mate ze zich akkoord konden verklaren met volgende stelling: 'Dit bedrijf streeft ernaar om nieuwe werknemers een vastgelegd introductieprogramma te geven'. Op basis van de bevindingen van Koch en van Straten (1997) verwachtten we een eerder negatieve reactie op deze stelling. De resultaten waren dan ook enigszins verrassend: slechts een kwart van de bevroegde KMO's was het (helemaal of eerder) oneens met deze stelling, ongeveer een kwart antwoordde neutraal en bijna de helft van de respondenten was het (eerder of helemaal eens) met deze stelling.

Tabel 3.1 'Dit bedrijf streeft ernaar om nieuwe werknemer een vastgelegd introductieprogramma te geven' (n=411)

	Helemaal oneens	Eerder oneens	Noch eens, noch oneens	Eerder eens	Helemaal eens
'Dit bedrijf streeft ernaar om nieuwe werknemer een vastgelegd introductieprogramma te geven'	8,3	17,8	27,0	29,4	17,5

In welke bedrijven wordt er dan gestreefd naar een vastgelegd introductieprogramma?

We vonden significante verschillen naar grootte, familiaal karakter en sector. Zo bleek dat een significant groter aandeel van de grootste KMO's het (eerder of helemaal) eens waren met deze stelling (59,4%), in vergelijking met de kleinste

KMO's (35,4%),¹⁸ dat niet-familiale bedrijven (59,3%) het hier significant vaker mee eens waren dan familiale bedrijven (40,5%)¹⁹ en dat bedrijven uit de tertiaire sector (54,2%) het hier meer mee eens waren dan bedrijven uit de secundaire sector (39,1%).²⁰ We vonden geen significante verschillen naar leeftijd of naar statuut van het uitvoerend personeel (arbeiders- of bediende-KMO).

Via regressie gingen we na of deze gevonden verbanden bleven bestaan wanneer we controleerden voor verschillende bedrijfskenmerken. Uit deze regressie-analyse bleek dat het effect van grootte verrassend genoeg verdween, maar dat de invloed van *sector* en *familiaal karakter* op de beoordeling van deze uitspraak bleef bestaan.

2. Doorgroeimogelijkheden binnen KMO's?

Het begrip *loopbaan* heeft vele betekenissen. Het hangt samen met de aard van de organisatie en de functies die erin voorkomen.

Het begrip loopbaan vanuit organisatorisch perspectief, richt zich op functiewisselingen die medewerkers in een organisatie meemaken. Deze functiewisselingen kunnen twee vormen aannemen. Men kan *verticaal* doorstromen, namelijk naar een (zwaardere) functie op een hoger hiërarchisch niveau (verticale mobiliteit). Meestal wordt het begrip loopbaan alleen gebruikt om deze opwaartse beweging in een organisatie te omschrijven.

Maar daarnaast kan men ook *horizontale* functiewisselingen ondergaan (horizontale mobiliteit). Men heeft het hier dan over een functieverandering op hetzelfde hiërarchische niveau.

De keuze voor een bepaalde strategie in verband met het doorstroombeleid zal afhangen van de omvang en de structuur van de organisatie. In een grote 'complexe' organisatie zal anders aangekeken worden tegen doorstroom dan in kleine 'eenvoudige' organisaties. Grote organisaties beschikken vaker over een minder vlakke organisatiestructuur en over een omvangrijker personeelsbestand waaruit intern kan gerekruteerd worden.

In de literatuur wordt vaak aangehaald dat er in kleine en middelgrote ondernemingen minder promotie- en ontplooiingsmogelijkheden zijn dan in grote ondernemingen (Koch & van Straten, 1997; Donckels, 1991).

Vaak schrijft men dit 'gebrek' aan promotie- en ontplooiingsmogelijkheden toe aan organisatiekenmerken. Kleinere organisaties met een platte, vlakke organisatiestructuur met weinig hiërarchische lagen, beperken de doorgroei. Zeker wat betreft de verticale doorgroei zouden KMO's dus beperkt zijn.

¹⁸ p=0,0011.

¹⁹ p=0,0079.

²⁰ p=0,0089.

Horizontaal doorgroeien zou wel voorkomen. Zo kan bijvoorbeeld het takenpakket van de werknemer uitgebreid worden. Door een werknemer in plaats van een *hogere* functie een *andere* functie te geven op hetzelfde niveau, kan de KMO een alternatief bieden. Ook kan een werknemer door het bedrijf goed te kennen na verloop van tijd, een sterke positie opbouwen, en een relatief hoge hiërarchische positie innemen, zonder daarom van de officiële functie en functiebenaming te wijzigen, maar bijvoorbeeld wel een hoger salaris opstrijken (Koch & van Straten, 1997).

We vroegen aan de door ons geselecteerde KMO's welke doorgroei mogelijkheden in hun organisatie aanwezig waren. Hierbij beperkten we ons tot doorgroei mogelijkheden voor *uitvoerend* personeel.

Tabel 3.2 Doorgroei mogelijkheden voor uitvoerend personeel, in absolute aantallen en % (n=416) (meerdere antwoorden mogelijk)

Doorgroei mogelijkheden	Ja	
	N	%
Verticale promotie	278	66,8
De huidige functie met extra bevoegdheden uitbreiden	178	42,8
De huidige functie met extra taken uitbreiden	167	40,1
Actief worden in andere functionele domeinen op hetzelfde niveau	106	25,5
Andere	7	1,7
Geen doorgroei mogelijkheden	70	16,8

Uit bovenstaande tabel blijkt dat slechts ongeveer 17% van de bevraagde KMO's aangeeft dat er *geen* doorgroei mogelijkheden aanwezig zijn, noch verticale, noch horizontale.

Verrassend is dat in twee op drie van de bevraagde KMO's *verticale* doorgroei mogelijkheden voor uitvoerend personeel aanwezig zijn. De vrees dat in KMO's verticale doorgroei mogelijkheden eerder beperkt zouden zijn, blijkt dus niet uit deze resultaten.

2.1 Verticale promotiemogelijkheden?

2.1.1 Naar bedrijfskenmerken

Bieden grotere KMO's meer verticale promotiemogelijkheden aan dan kleinere KMO's? Zijn in bediende-KMO's meer verticale doorgroei mogelijkheden aanwezig dan in arbeiders-KMO's? ...

Via paarsgewijze vergelijking vonden we significante verschillen naar *grootte* en naar *familiale structuur*.

Binnen grotere KMO's lag het aandeel bedrijven met verticale promotiemogelijkheden significant hoger dan in kleinere KMO's. Ongeveer negen op tien van de

KMO's met meer dan 50 werknemers kenden verticale promotiemogelijkheden. In de kleinste KMO's gold dit echter slechts voor ongeveer de helft van de bevroagde KMO's.

Ook bleek het aandeel bedrijven met verticale promotiemogelijkheden groter bij niet-familiebedrijven (74%) dan bij familiebedrijven (65%).

We vonden geen significante verschillen naar sector, statuut van het uitvoerend personeel of naar leeftijd van het bedrijf.

Tabel 3.3 Percentage KMO's met verticale promotiemogelijkheden naar bedrijfskenmerken (n=416)¹

Bedrijfskenmerken	KMO's met verticale promotiemogelijkheden
Grootte****	
5-19 wns.	48,8
20-49 wns.	63,4
50-99 wns.	88,4
Familiaal karakter*	
Familiebedrijf	64,5
Niet-familiebedrijf	73,8
Totaal	66,8

¹ Er was geen significant verschil naar sector, statuut van het uitvoerend personeel en leeftijd van het bedrijf.

* $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$; **** $p \leq 0,0001$

Via logistische regressie gingen we na of deze gevonden verbanden bleven bestaan wanneer we controleerden voor verschillende bedrijfskenmerken. Uit deze regressieanalyse bleek dat het effect van *bedrijfs grootte* op de kans dat er verticale promotiemogelijkheden aanwezig zijn binnen de KMO's blijft bestaan, ook na controle voor andere bedrijfskenmerken (sector, leeftijd, statuut van het uitvoerend personeel en familiale structuur). De invloed van het familiaal karakter van de onderneming op de kans op verticale promotiemogelijkheden, verdwijnt echter bij controle voor andere kenmerken.

2.1.2 Criteria voor verticale promotie

Verschillende *criteria* kunnen een rol spelen bij het nemen van een (verticale) promotiebeslissing. We polsten bij de KMO's waar verticale doorgroei mogelijkheden aanwezig waren (n=278), naar de criteria die zij hanteerden bij het nemen van een promotiebeslissing voor het uitvoerend personeel.

Tabel 3.4 Criteria die van belang zijn bij de promotiebeslissing, in absolute aantallen en % (n=278) (meerdere antwoorden waren mogelijk)

Criteria	Ja	
	N	%
Goede werkprestaties	235	84,5
Capaciteiten voor toekomstige job	189	68,0
Bereikte graad van polyvalentie	91	32,7
Inspanningen op het vlak van opleiding	52	18,7
Aantal dienstjaren	44	15,8
Leeftijd	16	5,8
Een bepaald diploma	14	5,0
Familiale verwantschap	4	1,4
Andere	7	2,5

Uit deze resultaten blijkt dat de promotiebeslissing in het merendeel van de KMO's gebaseerd wordt op de *geleverde werkprestaties* en op de aanwezigheid van de *capaciteiten* voor de toekomstige job. Leeftijd, diploma of familiaal verwantschap bleken slechts in enkele KMO's van belang bij een promotiebeslissing.

We vinden geen verschil in belang dat aan deze criteria gehecht wordt naar bedrijfsgrootte, naar leeftijd, naar sector en naar statuut van het uitvoerend personeel. Ook worden de meeste criteria even vaak vermeld door familiebedrijven als door niet-familiebedrijven.

Enige uitzondering wordt gevormd doordat de *capaciteiten voor de toekomstige job* significant vaker doorslaggevend waren in niet-familiebedrijven (in 82,2% van deze bedrijven) dan in familiebedrijven (dit criterium was doorslaggevend in 52,6% van de familiebedrijven) ($p < 0,0001$). Andere verschillen waren niet significant.

2.2 Horizontale doorgroeimogelijkheden

Zoals gesteld keken we niet enkel naar de aanwezigheid van verticale promotiemogelijkheden, maar gingen we ook na in welke mate in KMO's horizontale doorgroeimogelijkheden voor uitvoerende functies aanwezig zijn.

We maakten een onderscheid tussen drie vormen van horizontale doorgroeimogelijkheden: uitbreiden van de huidige functie met *extra bevoegdheden* (43% van de bevroegde KMO's), uitbreiden van de huidige functie met *extra taken* (40% van de bevroegde KMO's) en actief worden in *andere functionele domeinen op hetzelfde niveau* (25% van de bevroegde KMO's).

Ook nu gingen we na of er verschillen zijn in gebruik van deze doorgroeimogelijkheden tussen KMO's met verschillende kenmerken.

2.2.1 Uitbreiding met extra bevoegdheden

In eerste instantie bespreken we de mate waarin binnen de bevraagde KMO's de mogelijkheid aanwezig is om de huidige functie uit te breiden met *extra bevoegdheden*. In 43% van de bevraagde KMO's was deze mogelijkheid aanwezig. We zien duidelijke, significante verschillen naar bedrijfsgrootte, statuut van het uitvoerend personeel en het familiaal karakter van de KMO.

In de grootste KMO's is deze horizontale promotiemogelijkheid vaker aanwezig dan in kleinere KMO's, uitvoerende bedienden beschikken vaker over deze mogelijkheden dan uitvoerende arbeiders en in familiebedrijven heeft men hier minder vaak de mogelijkheid toe dan in niet-familiebedrijven.

Tabel 3.5 Percentage KMO's met horizontale promotiemogelijkheden 'uitbreiden van de huidige functie met extra bevoegdheden', naar bedrijfskenmerken (n=416)¹

Bedrijfskenmerken	KMO's 'uitbreiden van functie met extra bevoegdheden'
Grootte**	
5-19 wns.	39,8
20-49 wns.	35,4
50-99 wns.	55,0
Statuut**	
Arbeiders	39,3
Bedienden	52,8
Familiaal karakter***	
Familiebedrijf	37,0
Niet-familiebedrijf	53,8
Totaal	42,8

¹ Er was geen significant verschil naar sector en leeftijd van het bedrijf.

* $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$; **** $p \leq 0,0001$

Via logistische regressie gingen we na of deze gevonden verbanden bleven bestaan wanneer we controleerden voor verschillende bedrijfskenmerken. Uit deze regressieanalyse bleek dat het effect van *bedrijfsgrootte* op de kans dat deze promotiemogelijkheden aanwezig zijn binnen de KMO's blijft bestaan, ook na controle voor andere bedrijfskenmerken (sector, leeftijd, statuut van het uitvoerend personeel en familiale structuur). De invloed van het familiaal karakter van de onderneming en van het statuut van de uitvoerende werknemers, verdwijnt echter bij controle voor andere kenmerken.

2.2.2 Uitbreiding met extra taken

Een andere vorm van horizontale promotiemogelijkheid, is het uitbreiden van de functie met *extra taken*. In 40% van de KMO's bleek deze mogelijkheid aanwezig voor uitvoerend personeel. Opnieuw vonden we bij paarsgewijze vergelijking significante verschillen naar bedrijfsgrootte, naar statuut van de uitvoerende werknemers en naar het familiaal karakter van de onderneming: meer mogelijkheden in grotere KMO's, voor uitvoerende bedienden en in niet-familiale ondernemingen.

Tabel 3.6 Percentage KMO's met horizontale promotiemogelijkheden 'uitbreiden van de huidige functie met extra taken, naar bedrijfskenmerken (n=416)¹

Bedrijfskenmerken	KMO's 'uitbreiden van functie met extra taken'
Grootte**	
5-19 wns.	32,5
20-49 wns.	37,2
50-99 wns.	51,2
Statuut**	
Arbeiders	35,9
Bedienden	50,9
Familiaal karakter****	
Familiebedrijf	32,1
Niet-familiebedrijf	55,9
Totaal	40,1

¹ Er was geen significant verschil naar sector en leeftijd van het bedrijf.

* p≤0,05; ** p≤0,01; *** p≤0,001; **** p≤0,0001

Opnieuw gingen we via logistische regressie na of deze gevonden verbanden bleven bestaan wanneer we controleerden voor verschillende bedrijfskenmerken. Uit deze regressieanalyse bleek dat het effect van het *familiaal karakter* op de kans dat deze promotiemogelijkheden aanwezig zijn binnen de KMO's blijft bestaan, ook na controle voor andere bedrijfskenmerken (sector, leeftijd, statuut van het uitvoerend personeel en bedrijfsgrootte). De invloed van bedrijfsgrootte en van het statuut van de uitvoerende werknemers, verdwijnt echter bij controle voor andere kenmerken.

2.2.3 Andere functionele domeinen

Ten slotte bespreken we de minst toegepaste vorm (in 25% van de bevraagde KMO's kwam dit voor) van horizontale doorgroeimogelijkheden, namelijk het uitoefenen van een *andere functie op hetzelfde hiërarchische niveau*.

Ook nu weer vonden we een aantal significante verschillen naargelang bepaalde kenmerken van de KMO's. Zo zien we dat deze mogelijkheid meer aanwezig is in grotere dan in kleinere KMO's, beduidend meer voor uitvoerende bedienden dan voor uitvoerende arbeiders, meer aanwezig is in de tertiaire sector dan in de secundaire sector en ten slotte ook meer mogelijk is in niet-familiebedrijven dan in familiebedrijven.

Tabel 3.7 Percentage KMO's met horizontale promotiemogelijkheden 'actief worden in andere functionele domeinen op hetzelfde niveau', naar bedrijfskenmerken (n=416)¹

Bedrijfskenmerken	KMO's 'actief worden in andere functionele domeinen op hetzelfde niveau'
Grootte*	
5-19 wns.	19,5
20-49 wns.	23,2
50-99 wns.	34,1
Statuut****	
Arbeiders	19,0
Bedienden	42,6
Sector**	
Secundair	18,5
Tertiair	31,9
Familiaal karakter***	
Familiebedrijf	19,8
Niet-familiebedrijf	35,9
Totaal	42,8

¹ Er was geen significant verschil naar leeftijd van het bedrijf.

* p≤0,05; ** p≤0,01; *** p≤0,001; **** p≤0,0001

Via logistische regressie gingen we ook nu na of de op basis van paarsgewijze vergelijking gevonden verbanden, blijven bestaan wanneer we de verschillende bedrijfskenmerken tegelijkertijd mee in het model opnemen.

Uit deze regressieanalyse bleek dat het effect van het *familiaal karakter* op de kans dat deze promotiemogelijkheden aanwezig zijn binnen de KMO's blijft bestaan, ook na controle voor andere bedrijfskenmerken (sector, leeftijd, statuut van het uitvoerend personeel en bedrijfsgrootte). Ook de invloed van *bedrijfsgrootte* en van het *statuut van het uitvoerend personeel* blijft bestaan na controle voor verschillende bedrijfskenmerken. De invloed van de sector verdwijnt echter bij controle voor andere kenmerken.

2.3 Geen doorgroeimogelijkheden

In 16,8% van de bevroegde KMO's zijn er noch horizontale noch verticale doorgroeimogelijkheden. Welke bedrijven zijn dit en waarin verschillen ze van KMO's die wel doorgroeimogelijkheden in hun onderneming aanbieden?

Op basis van bivariate analyses kunnen we stellen dat het vaker kleinere KMO's zijn waar geen doorgroeimogelijkheden aanwezig zijn dan grotere KMO's. Ook blijkt uit de analyses dat een significant groter percentage familiebedrijven geen doorgroeimogelijkheden heeft dan niet-familiebedrijven.

Tabel 3.8 Percentage KMO's zonder doorgroeimogelijkheden voor uitvoerend personeel, naar bedrijfskenmerken (n=416)¹

Bedrijfskenmerken	KMO's zonder doorgroeimogelijkheden
Grootte****	
5-19 wns.	31,7
20-49 wns.	14,6
50-99 wns.	5,4
Familiaal karakter*	
Familiebedrijf	19,1
Niet-familiebedrijf	11,0
Totaal	16,8

¹ Er was geen significant verschil naar sector, statuut van het uitvoerend personeel en leeftijd van het bedrijf.

* p≤0,05; ** p≤0,01; *** p≤0,001; **** p≤0,0001

Via logistische regressie gingen we na of deze gevonden verbanden bleven bestaan wanneer we controleerden voor verschillende bedrijfskenmerken. Uit deze regressieanalyse bleek dat het effect van *bedrijfsgrootte* op de kans dat geen promotiemogelijkheden aanwezig zijn binnen de KMO's blijft bestaan, ook na controle voor andere bedrijfskenmerken (sector, leeftijd, statuut van het uitvoerend personeel en familiale structuur). De invloed van het familiaal karakter van de onderneming verdwijnt echter bij controle voor andere kenmerken.

2.4 Op een rij

We kunnen dus stellen dat *verticale promotie* voor uitvoerende functies zeker (en meer dan verwacht) aanwezig is binnen KMO's (in twee op drie van de bevroegde KMO's zijn deze doorgroeimogelijkheden aanwezig), en meer binnen grote KMO's dan binnen kleine KMO's.

Opmerkelijk is dat verticale doorgroeimogelijkheden zelfs meer ingeburgerd blijken dan horizontale doorgroeimogelijkheden voor uitvoerend personeel. Toch blijken ook horizontale doorgroeimogelijkheden voor te komen binnen KMO's.

Uitbreiding van de functie met extra bevoegdheden kwam voor in 43% van de bevroagde KMO's maar werd significant meer toegepast in grotere dan in kleine KMO's. Uitbreiding van het takenpakket vonden we terug in 40% van de bevroagde KMO's en hierin bleek het familiaal karakter wel een rol te spelen: in niet-familiebedrijven kwam deze doorgroeimogelijkheid vaker voor dan in familiebedrijven. Actief worden in andere functionele domeinen op hetzelfde niveau kwam voor in een kwart van de bevroagde KMO's. Dit kwam meer voor in niet-familiebedrijven dan in familiebedrijven, in grotere KMO's dan in kleinere KMO's en meer in bediende-KMO's dan in arbeiders-KMO's.

Slechts 17% van de bevroagde KMO's geeft aan geen (noch horizontale, noch verticale) doorgroeimogelijkheden aan te bieden aan hun uitvoerend personeel. Dit kwam beduidend vaker voor in kleine KMO's dan in grotere KMO's.

3. Beoordeling en (loopbaan)begeleiding van personeel

3.1 Systematische beoordeling?

Het belangrijkste middel om de ontwikkeling van werknemers te structureren zijn persoonlijke gesprekken tussen werkgever en werknemer. Formele beoordelings- en functioneringsgesprekken zouden in KMO' echter eerder zeldzaam zijn (Koch & van Straten, 1997).

We vroegen aan de door ons geselecteerde KMO's of in hun bedrijf het uitvoerend personeel op systematische wijze (bv. op vaste tijdstippen) beoordeeld werd. In de vragenlijst werd 'beoordeling' als volgt omschreven: 'Met een beoordeling bedoelen we de activiteiten die erop gericht zijn het gedrag, de prestaties, ... van het personeel te beoordelen en te evalueren'.

In bijna de helft van de bevroagde KMO's (45%) bleek dit wel het geval te zijn. We kunnen dus niet stellen dat systematische beoordeling een zeldzaamheid vormt binnen de KMO's.

3.1.1 Naar bedrijfskenmerken

We gingen na of er een onderscheid was tussen KMO's met verschillende bedrijfskenmerken in de mate waarin ze dergelijke systematische beoordeling organiseren.

Tabel 3.9 Systematische beoordeling volgens bedrijfskenmerken (n=415)

Bedrijfskenmerken	N	%
Grootte		
5-19 wns. (n=122)	48	39,3
20-49 wns. (n=164)	74	45,1
50-99 wns. (n=129)	67	51,9
Sector***		
Bouw (n=74)	24	32,4
Diensten (n=66)	42	63,6
Handel/horeca (n=107)	54	50,5
Industrie (n=126)	58	46,0
Vervoer (n=42)	11	26,2
Leeftijd*		
1-5 jaar (n=103)	59	57,3
6-10 jaar (n=110)	49	44,5
≥11 jaar (n=202)	81	40,1
Statuut uitvoerend personeel****		
Arbeiders (n=294)	116	39,5
Bedienden (n=108)	67	62,0
Familiaal karakter****		
Familiebedrijf (n=261)	100	38,3
Niet-familiebedrijf (n=145)	85	58,6
Totaal	189	45,5

* $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$; **** $p \leq 0,0001$

Grote bedrijven lijken meer systematische beoordeling te organiseren voor uitvoerend personeel dan kleinere bedrijven, maar dit verschil is niet significant.

Wel een significant verschil vinden we tussen de sectoren: vooral in de dienstensector wordt beoordeling op een systematische manier georganiseerd voor uitvoerend personeel. In de bouwsector en de vervoersector vinden we deze beoordeling veel minder terug.

Ook een significant verschil vinden we tussen jongere en oudere KMO's: een groter aandeel jongere bedrijven organiseert dergelijke beoordeling, in vergelijking met oudere ondernemingen.

Voor uitvoerende bedienden wordt vaker systematische beoordeling ingevoerd dan voor uitvoerende arbeiders.

En ten slotte vinden we ook significante verschillen tussen familie- en niet-familiebedrijven: in niet-familiebedrijven vindt vaker systematische beoordeling plaats dan in familiebedrijven.

Opnieuw gingen we via logistische regressie na of de gevonden verbanden blijven bestaan wanneer we tegelijkertijd controleren voor de andere bedrijfskenmerken. Uit deze analyse bleek dat de invloed van *familiaal karakter*, van *statuut van het uitvoerend personeel* en van de *leeftijd* van de organisatie op de kans dat systematische beoordeling georganiseerd wordt, behouden blijft, ook bij het onder controle

houden van de andere bedrijfskenmerken. Bovendien zagen we een significante invloed van *bedrijfsgrootte* (hier opgenomen als continue variabele) op de kans dat systematische beoordeling georganiseerd wordt. De invloed van de sector verdwijnt echter na controle voor de overige bedrijfskenmerken.

3.1.2 Waarom geen systematische beoordeling?

Aan de bedrijven die te kennen gaven dat ze hun uitvoerend personeel niet systematisch evalueerden en beoordeelden, vroegen we naar de reden. Zo stelden Koch en van Straten (1997) dat werkgevers binnen KMO's systematische evaluatie vaak niet nuttig achten omdat er in een KMO dikwijls strikte sociale controle wordt uitgeoefend op de werknemers waardoor het aantal correctiemechanismen groot is. Ook wordt het (volgens Koch en van Straten, 1997) vaak niet nuttig geacht werknemers die al lang in dienst zijn, te beoordelen. Na jaren in dienstverband binnen een kleine onderneming meent men dat men wel weet wat men aan een bepaalde werknemer heeft. Een andere reden waarom beoordeling weinig plaats zou vinden in KMO's is dat de toetsingscriteria doorgaans niet altijd even duidelijk zijn. Door de veranderbaarheid van de functie-inhoud is het praktisch onmogelijk om een beoordeling te geven aan de hand van een officieel systeem.

We polsten naar de achterliggende reden bij de door ons geselecteerde KMO's die geen systematische evaluatie van hun uitvoerend personeel voorzien.

Tabel 3.10 Waarom organiseert uw bedrijf geen systematische beoordelingsgesprekken voor uitvoerend personeel? (n=226)

	N	%
Beoordelingsgesprekken zijn in ons bedrijf niet nodig omdat de leidinggevenden directe controle kunnen uitoefenen op de werknemers en voldoende feedback kunnen geven	171	76,7
Een formele beoordelingsprocedure zou de informele werksfeer in dit bedrijf schaden	44	19,7
We hebben geen tijd om een beoordelingsgesprek te voeren	34	15,2
We geven geen beoordelingen aangezien een positieve beoordeling kan leiden tot het eisen van hogere lonen	15	6,7
Andere	26	11,7

De aanwezigheid van directe controle, blijkt de voornaamste reden.

Opmerkelijk was dat familiebedrijven significant meer als reden van niet-gebruik opgaven dat een formele beoordelingsprocedure de informele werksfeer in het bedrijf zou kunnen schaden ten opzichte van niet-familiebedrijven. (23,9% van 159 bevraagde familiebedrijven waar geen formele beoordeling georganiseerd werd, gaf dit als reden op, in vergelijking met niet-familiebedrijven waar slechts 8,5% deze reden opgaf (n=59; p=0,0110).

Andere verschillen waren niet significant.

3.1.3 Waarom wel systematische beoordeling?

Bij de bedrijven die wel een systematische beoordeling organiseren, polsten we naar de doeleinden waar deze beoordeling voor gebruikt wordt.

Tabel 3.11 Voor welke doeleinden wordt de beoordeling van het uitvoerend personeel gebruikt? (meerdere antwoorden mogelijk) (n=189)

	N	%
Verbeteren van de werkorganisatie	121	64,0
Beloning	106	56,1
Meting van individuele opleidingsbehoeften	95	50,3
Beoordeling van potentieel met oog op promotie	87	46,0
Loopbaanontwikkeling	84	44,4
Sanctionering (bv. bij slecht presteren)	54	28,6
Selecteren van vertrekkers bij afslanking	10	5,3
Andere	10	5,3

Opmerkelijk resultaat: de meest vermelde reden is dat bedrijven beoordelingsgesprekken organiseren om zo de *werkorganisatie* te kunnen verbeteren. Ook fungeren beoordelingsgesprekken in ongeveer 56% van de KMO's als basis voor beloning. Andere doeleinden waarvoor evaluatie en beoordeling aangewend worden, zijn screening van opleidingsbehoeften, potentieelbeoordeling en loopbaanontwikkeling.

Beoordelingsgesprekken worden zelden gebruikt om vertrekkers bij afslanking te selecteren. Toch verdient dit resultaat enige nuancering. We legden aan dezelfde respondenten namelijk volgende uitspraak voor:

Tabel 3.12 Bij inkrimping van het personeelsbestand maken wij gebruik van informatie verkregen uit beoordelingen, in % (n=189)

	Helemaal oneens	Eerder oneens	Noch eens, noch oneens	Eerder eens	Helemaal eens
Bij inkrimping van het personeelsbestand maken wij gebruik van informatie verkregen uit beoordelingen	14,7	10,9	28,4	33,9	12,0

Slechts ongeveer een kwart van de bedrijven was het niet eens met deze uitspraak. Ongeveer de helft van de bedrijven (46%) was het er wel (eerder of helemaal) mee eens dat informatie uit beoordelingen gebruikt wordt bij inkrimping van het personeelsbestand.

Naar bedrijfskenmerken

We gingen na of er verschillen zijn qua doeleinden van beoordeling, naargelang bepaalde bedrijfskenmerken. Uit deze analyses bleek dat niet-familiebedrijven significant meer te kennen gaven beoordelingsgesprekken te gebruiken om opleidingsbehoeften te meten en in het kader van loopbaanontwikkeling, dan familiebedrijven. Andere verschillen tussen familie- en niet-familiebedrijven waren niet significant.

Ook bedrijven uit de tertiaire sector gaven significant vaker aan beoordelingsgesprekken te gebruiken voor het screenen van opleidingsbehoeften dan bedrijven uit de secundaire sector. Andere verschillen tussen KMO's uit de secundaire en uit de tertiaire sector waren niet significant.

We vonden een aantal verschillen tussen bedrijven waar het uitvoerend personeel hoofdzakelijk een arbeidersstatuut heeft en bedrijven waar deze groep voornamelijk uit bedienden bestaat. Beoordelingsgesprekken voor uitvoerende bedienden worden significant vaker georganiseerd in het kader van screening van opleidingsbehoeften of in het kader van loopbaanontwikkeling dan bij uitvoerende arbeiders. Ook als basis voor beloning worden beoordelingsgesprekken vaker aangewend voor bedienden dan voor arbeiders. Andere verschillen bleken niet significant.

Hanteren bedrijven met doorgroeimogelijkheden vaker beoordelingsgesprekken dan bedrijven zonder doorgroeimogelijkheden?

Dit bleek inderdaad het geval te zijn. 51% van de bedrijven met doorgroeimogelijkheden (n=346 bedrijven) organiseert systematische beoordeling van hun uitvoerend personeel, ten opzichte van slechts 20% van de bedrijven zonder doorgroeimogelijkheden ($p < 0,0001$).

3.2 Beoordeling geformaliseerd?

Bij de bedrijven die een systematische beoordeling van hun uitvoerend personeel organiseren, gingen we na in welke mate deze beoordeling geformaliseerd verloopt. Daartoe polsten we naar het gebruik van beoordelingsformulieren en naar de aanwezigheid van een beoordelingssysteem waarin precies staat voorgeschreven hoe de medewerkers beoordeeld moeten worden.

Tabel 3.13 KMO's waar een beoordelingsformulier gebruikt wordt (n=189)

Bedrijfskenmerken	N	%
Grootte**		
5-19 wns.	20	41,7
20- 49 wns.	44	59,5
50-99 wns.	49	73,1
Familiaal karakter**		
Familiebedrijf	50	50,0
Niet-familiebedrijf	61	71,8
Statuut uitvoerend personeel**		
Arbeiders	63	54,3
Bedienden	45	67,2
Totaal	113	59,8

* $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$; **** $p \leq 0,0001$

In ongeveer 60% van de bedrijven waar beoordeling van uitvoerenden plaatsvond, hanteerde men een *beoordelingsformulier*. Dit formulier werd meer gehanteerd in grotere dan in kleinere KMO's, meer in niet-familiebedrijven dan in familiebedrijven en meer bij beoordeling van uitvoerende bedienden dan van uitvoerende arbeiders.

In ongeveer vier op tien van de bedrijven die hun uitvoerenden op systematische wijze beoordelen, wordt een *voorgeschreven beoordelingssysteem* gebruikt. Hier vonden we enkel significante verschillen naar bedrijfsgrootte.

Tabel 3.14 KMO's waar een voorgeschreven beoordelingssysteem gehanteerd wordt (n=189)

Bedrijfskenmerken	N	%
Grootte**		
5-19 wns.	13	27,1
20-49 wns.	28	37,8
50-99 wns.	37	55,2
Totaal	78	41,3

* $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$; **** $p \leq 0,0001$

We gingen ook na in welke mate bedrijven die systematisch hun uitvoerend personeel beoordelen, gebruik maken van zowel beoordelingsformulieren als van een voorgeschreven beoordelingssysteem. Uit deze resultaten bleek dat van de 189 bedrijven 39% noch formulieren, noch een voorgeschreven systeem gebruikt. 40% gebruikte beide. 20% gebruikte wel formulieren maar had geen voorgeschre-

ven beoordelingssysteem en slechts 1% had wel een voorgeschreven beoordelingssysteem maar gebruikte geen formulieren.

3.3 Wie wordt betrokken bij de beoordeling?

We gingen na wie betrokken wordt bij de beoordeling van het uitvoerend personeel.

Tabel 3.15 Wie wordt betrokken bij de beoordeling van het uitvoerend personeel? (meerdere antwoorden mogelijk) (n=189)

	N	%
Onmiddellijke chef	152	80,4
Bedrijfsleider	135	71,4
Personeelsverantwoordelijke	65	34,4
Werknemer zelf	47	24,9
Andere hiërarchische hogere	25	13,2
Collega's	15	7,9
Klanten	15	7,9
Ondergeschikten	4	2,1
Andere	5	2,6

De onmiddellijke chef, de bedrijfsleider en de personeelsverantwoordelijke zijn de personen die het meest betrokken worden bij de beoordeling van uitvoerend personeel. Opmerkelijk is wel dat slechts in een kwart van de KMO's waar deze beoordelingen georganiseerd worden, de werknemer zelf betrokken wordt bij de evaluatie. Ook van zogenaamde 360°-feedback (waarbij zowel collega's als ondergeschikten als oversten betrokken worden bij de evaluatie) is nog geen sprake binnen de bevraagde KMO's.

We zien een aantal significante verschillen tussen verschillende types van KMO's.

De *bedrijfsleider* wordt significant meer betrokken bij beoordeling van uitvoerenden in kleine KMO's dan in grotere KMO's. Ook opmerkelijk is dat de bedrijfsleider in familiebedrijven vaker betrokken wordt dan in niet-familiebedrijven.

Het omgekeerde geldt voor de *directe chef*. Deze wordt meer betrokken bij evaluatie in grotere KMO's dan in kleinere KMO's. Ook in niet-familiebedrijven komt deze persoon meer aan bod dan in familiebedrijven.

Wat de *personeelsverantwoordelijke* betreft, zien we dat deze meer betrokken wordt (en ook meer aanwezig is) in grotere KMO's dan in kleinere KMO's. Andere verschillen zijn niet significant.

Opmerkelijk is dat zoals gesteld, slechts in een kwart van de bedrijven waar beoordeling gebeurt, de *werknemer* zelf bij de beoordeling betrokken wordt. Deze bevinding dienen we echter te nuanceren. We legden aan dezelfde KMO's vol-

gende stelling voor: 'Werknemers krijgen in dit bedrijf de kans om tijdens de beoordeling hun mening tegenover die van hun chef te plaatsen' en slechts 3,1% van de respondenten was het niet eens met deze stelling. We kunnen dus veronderstellen dat werknemers binnen KMO's tijdens de beoordeling de kans krijgen om hun mening tegenover die van hun chef te plaatsen, maar dat de betrokkenheid in de evaluatie zich daartoe beperkt. We vonden geen significante verschillen naar bedrijfskenmerken.

Tabel 3.16 Werknemers krijgen in dit bedrijf de kans om tijdens de beoordeling hun mening tegenover die van hun chef te plaatsen, in % (n=189)

	Helemaal oneens	Eerder oneens	Noch eens, noch oneens	Eerder eens	Helemaal eens
Werknemers krijgen in dit bedrijf de kans om tijdens de beoordeling hun mening tegenover die van hun chef te plaatsen	2,6	0,5	7,5	33,3	56,1

3.4 Functioneringsgesprekken binnen KMO's?

We polsten niet enkel naar de aanwezigheid van systematische beoordeling en evaluatie van het uitvoerend personeel. We gingen ook na of de bevraagde bedrijven op een systematische wijze functioneringsgesprekken houden met de werknemers. In de vragenlijst werden functioneringsgesprekken als volgt omschreven: 'Tijdens een functioneringsgesprek worden werkproblemen besproken; het functioneren van de medewerker staat centraal, niet het sanctioneren of belonen'. Er is dus een duidelijk onderscheid tussen beoordelingsgesprekken (of evaluatiegesprekken) en functioneringsgesprekken.

Tabel 3.17 De aanwezigheid van functioneringsgesprekken binnen KMO's*

	N	%
Functioneringsgesprekken voor <i>uitvoerend</i> personeel (n=394)	217	55,1
Functioneringsgesprekken voor <i>ondersteunend</i> personeel (n=354)	221	62,4
Functioneringsgesprekken voor <i>leidinggevend</i> personeel (n=383)	234	61,1

* Bedrijven waar de desbetreffende personeelscategorie niet aanwezig was, werden buiten beschouwing gelaten.

Opnieuw stellen we eerder verrassend vast dat functioneringsgesprekken relatief beter ingeburgerd zijn in KMO's dan verwacht. 55% van de bedrijven organiseerden ze voor uitvoerend personeel, 62% voor ondersteunend personeel en 61% voor leidinggevend personeel.

We gingen na of er verschillen zijn in het al dan niet houden van functioneringsgesprekken naar bepaalde bedrijfskenmerken van KMO's.

Tabel 3.18 De aanwezigheid van functioneringsgesprekken in KMO's, naar bedrijfskenmerken, in % (enkel de significante verbanden werden opgenomen in de tabel)

Bedrijfskenmerken	Functioneringsgesprekken		
	Voor uitvoerend personeel (n=394) ¹	Voor ondersteunend personeel (n=354) ¹	Voor leidend personeel (n=383) ¹
Grootte			*
5-19 wns.			50,5
20-49 wns.			61,9
50-99 wns.			67,5
Sector	*		
Secundair	50,0		
Tertiair	59,9		
Leeftijd	**		
1-5 jaar	68,4		
6-10 jaar	49,5		
≥11 jaar	51,3		
Statuut uitvoerenden	****		
Arbeiders	49,3		
Bedienden	73,0		
Familiaal karakter	****	***	**
Familiebedrijf	46,8	55,6	56,0
Niet-familiebedrijf	70,4	72,7	69,3
Totaal	55,1	62,4	61,1

¹ Bedrijven waar de desbetreffende personeelscategorie niet aanwezig was, werden buiten beschouwing gelaten.

* $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$; **** $p \leq 0,0001$

Functioneringsgesprekken komen voor alle niveaus meer voor in niet-familie- dan in familiebedrijven.

Functioneringsgesprekken voor *uitvoerenden* worden beduidend meer georganiseerd voor uitvoerende bedienden dan voor uitvoerende arbeiders. Dit hangt waarschijnlijk samen met de bevinding dat in de tertiaire sector vaker dergelijke functioneringsgesprekken gehouden worden dan in de secundaire sector. Ook in jongere bedrijven is de kans groter dat er functioneringsgesprekken voor uitvoerenden georganiseerd worden dan in oudere bedrijven. En ten slotte houden grotere bedrijven vaker functioneringsgesprekken met hun uitvoerend personeel dan kleinere bedrijven.

Het merendeel van deze verschillen verdwijnt bij functioneringsgesprekken voor *ondersteunend* en voor *leidinggevend* personeel. Toch zien we dat functioneringsgesprekken voor leidinggevendenden ook meer georganiseerd worden in grotere dan in kleinere KMO's.

3.5 Beoordeling zonder functioneringsgesprekken?

We maakten een onderscheid tussen beoordeling en functioneringsgesprekken. We gaan na of beide meestal samen voorkomen in de bevraagde bedrijven (hierbij dienen we ons te beperken tot het uitvoerend personeel).

Uit de resultaten blijkt dat in KMO's waar systematische beoordeling van uitvoerenden gebeurt, ook in 81,2% van de bedrijven functioneringsgesprekken voor deze groep gehouden worden. In bedrijven waar geen beoordeling van het uitvoerend personeel gebeurt, vindt slechts in 33,3% functioneringsgesprekken plaats. We kunnen dus stellen dat functioneringsbegeleiding en systematische beoordeling, indien ze voorkomen, meestal samen voorkomen.

Bovendien kunnen we als algemeen besluit stellen dat beide vormen van loopbaanbegeleiding meer voorkomen in KMO's dan op basis van literatuur kon voorspeld worden. Zo geldt voor uitvoerend personeel dat er slechts in 36,4% van de bevraagde bedrijven (waar uitvoerend personeel werkt; n=393) geen van beide voorkomt.

Tabel 3.19 Aanwezigheid van functioneringsgesprekken en van beoordeling voor uitvoerenden binnen de bevraagde KMO's, in %

	Systematische beoordeling	Geen systematische beoordeling	Totaal
Functioneringsgesprekken	146 (37,1%)	70 (17,8%)	216
Geen functioneringsgesprekken	34 (8,7%)	143 (36,4%)	177
Totaal	180	213	393 (100,0%)

We herhaalden deze oefening afzonderlijk voor KMO's waar het uitvoerend personeel een arbeidersstatuut heeft en voor KMO's waar uitvoerenden voornamelijk een bediendestatuut hebben.

Tabel 3.20 Aanwezigheid van functioneringsgesprekken en van beoordeling voor uitvoerende arbeiders, in %

	Systematische beoordeling	Geen systemati- sche beoordeling	Totaal
Functioneringsgesprekken	86 (29,4%)	57 (19,5%)	143
Geen functioneringsgesprekken	30 (10,2%)	120 (41,0%)	150
Totaal	116	177	293 (100,0%)

Tabel 3.21 Aanwezigheid van functioneringsgesprekken en van beoordeling voor uitvoerende bedienden, in %

	Systematische beoordeling	Geen systemati- sche beoordeling	Totaal
Functioneringsgesprekken	65 (58,0%)	13 (11,6%)	78
Geen functioneringsgesprekken	5 (4,5%)	29 (25,9%)	34
Totaal	70	42	112 (100,0%)

Ook uit deze gegevens blijkt het duidelijke verschil tussen arbeiders en bedienden.

HOOFDSTUK 4

UITSTROOM

1. Even recapituleren

In het eerste hoofdstuk van dit cahier werden de uitstroomgegevens reeds uitvoerig besproken. We herhalen kort de belangrijkste bevindingen. Als maatstaf voor de graad van uitstroom werd *de relatieve uitstroom* berekend. Het aantal uitstromers in 1999 werd afgezet ten opzichte van het totaal aantal werknemers in 1999 (relatieve uitstroom; berekend als $100 \times (\text{aantal uitstromers in 1999} / \text{personeelsaantal eind 1999})$). De totale uitstroom in 1999 bedroeg 15,7% van het personeelsbestand.

Wanneer we de verdeling van de bedrijven bekijken, zien we dat de mediaan op 10,4% ligt. Eén op tien bedrijven kende geen uitstroom in 1999. Ongeveer de helft van de bedrijven had een uitstroompercentage dat lager was (of gelijk was aan) 10%. Ongeveer 4% had een uitstroompercentage dat groter was dan 50%.

Gegeven de gunstige economische situatie, oogt een dergelijk percentage vrij hoog. Werknemers zijn in deze tijden van krapte echter vermoedelijk minder honkvast en de mogelijkheden tot het verbeteren van hun positie zijn reëel. We zagen dan ook dat het vrij hoge percentage overwegend toe te schrijven is aan *vrijwillig* vertrek van werknemers. We maakten een onderscheid tussen werknemers die op eigen initiatief het bedrijf verlieten (= vrijwillige uitstroom) en werknemers die op initiatief van de werkgever afvloeden (= gedwongen uitstroom).²¹

Van de 336 bedrijven waar werknemers uitgestroomd waren, bleek dat gemiddeld genomen het overgrote deel van dit vertrek op vrijwillige basis plaatsvond: 64,2% van de uitstroom was vrijwillig, dus op initiatief van de werknemer, en 35,8% was op initiatief van de werkgever. Ook het beëindigen van tijdelijke contracten werd hierin meegerekend.

²¹ In het gedwongen vertrek is ook het niet verlengen van een tijdelijk contract inbegrepen.

2. Oorzaken van uitstroom?

We legden aan de respondenten een uitsprakenbatterij voor waarmee we polsten naar hun mening over de situatie inzake uitstroom in hun onderneming.

Tabel 4.1 Uitsprakenbatterij over uitstroom (n=416), in %

	Helemaal oneens	Eerder oneens	Noch eens, noch oneens	Eerder eens	Helemaal eens
Dit bedrijf heeft het moeilijk om haar werknemers aan zich te binden	23,5	41,2	21,5	11,4	2,4
We kunnen onze werknemers momenteel onvoldoende garanties geven over het behoud van hun job	44,8	38,6	10,1	4,1	2,4
We worden frequent geconfronteerd met werknemers die zich na enige tijd als zelfstandige vestigen in dezelfde activiteit	47,0	29,9	14,0	6,7	2,4
Onze werknemers vertonen onvoldoende loyaliteit ten aanzien van het bedrijf	22,4	39,5	23,4	13,0	1,7
We leven met de dreiging dat de concurrentie goede personeelsleden zou weggopen	14,7	27,5	16,1	30,4	11,3
We kunnen als KMO moeilijk op tegen de arbeidsvoorwaarden die grote KMO's bieden	13,3	24,1	16,9	27,1	18,6

Het niet kunnen aanbieden van werkzekerheid blijkt voor het merendeel van de werkgevers geen argument ter verklaring van eventuele uitstroom. Ook worden KMO's in mindere mate geconfronteerd met werknemers die het bedrijf verlaten om zich als zelfstandige in dezelfde activiteit te vestigen.

Wel is ongeveer 36% van de respondenten het (eerder of helemaal) eens met de uitspraak dat KMO's moeilijk op kunnen boksen tegen de arbeidsvoorwaarden die grote KMO's bieden. Vraag blijft wel of dit kan gezien worden als een reden van uitstroom of eerder als een verklaring voor een meer moeizame instroom in KMO's (zie verder).

Eén derde van de respondenten is het wel (eerder of helemaal) eens met de uitspraak dat er dreiging bestaat dat concurrenten goede werknemers zouden weggopen.

We vonden weinig significante verschillen naar bedrijfskenmerken (bedrijfs-grootte, familiaal karakter, sector, statuut van het uitvoerend personeel, leeftijd van het bedrijf).

Wel zagen we dat respondenten in familiebedrijven, het significant meer eens waren met de stelling dat werknemers onvoldoende loyaliteit ten aanzien van het bedrijf vertoonden: ongeveer 18% van de respondenten uit familiebedrijven was het (eerder of helemaal) eens met deze uitspraak ten opzichte van slechts 7% van de respondenten uit niet-familiebedrijven ($p=0,0137$).

Significant meer respondenten uit de secundaire sector (in vergelijking met de tertiaire sector) waren het (eerder of helemaal) eens met de stelling dat zij geconfronteerd worden met werknemers die het bedrijf verlaten om zich als zelfstandige te vestigen: 12% van de respondenten uit de secundaire sector was het hiermee eens ten opzichte van 6% van de respondenten uit de tertiaire sector ($p=0,0375$). Dit gold ook meer voor arbeiders-KMO's dan voor bediende-KMO's. Bovendien geven arbeiders-KMO's vaker aan dat ze problemen hebben om hun werknemers aan zich te binden dan bediende-KMO's: 75% van de bediende-KMO's was het niet eens met deze stelling ten opzichte van 61% van de arbeiders-KMO's ($p=0,0493$). Ook naar bedrijfsgrootte zagen we hier significante verschillen: grote KMO's leken hier meer problemen mee te hebben dan kleinere KMO's maar dit verschil was slechts niet significant ($p=0,0499$).²²

Via regressie gingen we na of de weinige gevonden verbanden blijven bestaan, wanneer we steeds de andere bedrijfskenmerken onder controle houden. Enkel de invloed van het familiaal karakter op de mening over de vertoonde loyaliteit van werknemers, verdween. De overige gevonden verbanden bleven bestaan, ook bij het onder controle houden van de andere bedrijfskenmerken.

3. Begeleiding bij uitstroom

We gingen na in welke mate KMO's exitinterviews organiseren en in welke mate binnen de bevraagde KMO's het recht op outplacement of een andere vorm van ontslagbegeleiding bestaat.

Uit de resultaten bleek dat in driekwart van de bevraagde KMO's (75,5%) inderdaad gesprekken gevoerd worden met werknemers die het bedrijf gaan verlaten. Recht op outplacement is in 10% van deze bedrijven aanwezig en in 8% van de bevraagde KMO's bestaat er ontslagbegeleiding.

Via verdere analyse gingen we na of er verschillen zijn in het voorkomen van deze vormen van uitstroombegleiding naargelang bepaalde bedrijfskenmerken. Enkel significante verbanden werden in de tabel opgenomen.

²² 68% van de kleinste KMO's was het oneens met deze stelling, t.o.v. 61% van de grootste KMO's.

Tabel 4.2 De aanwezigheid van uitstroombegeleiding in KMO's, naar bedrijfskenmerken, in % (enkel de significante verbanden werden opgenomen in de tabel)

Bedrijfskenmerken	Uitstroombegeleiding		
	Exit-interviews	Recht op outplacement	Ontslagbegeleiding
Grootte			
5-19 wns.			
20-49 wns.			
50-99 wns.			
Sector	**		
Secundair	70,0		
Tertiair	80,7		
Leeftijd	***		
1-5 jaar	88,5		
6-10 jaar	67,9		
≥11 jaar	73,0		
Totale uitstroom%			
0			
1-5			
6-10			
11-20			
>20			
Statuut uitvoerenden			***
Arbeiders			5,5
Bedienden			16,0
Familiaal karakter	**		**
Familiebedrijf	70,7		5,1
Niet-familiebedrijf	84,0		13,2
Totaal	75,5	10,1	8,1

* $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$; **** $p \leq 0,0001$

Gesprekken bij vertrek worden meer georganiseerd in de tertiaire sector dan in de secundaire sector, meer in jongere bedrijven dan in oudere bedrijven en meer in niet-familiebedrijven dan in familiebedrijven. We vonden geen significante verschillen naar bedrijfsgrootte, naar uitstroompercentage of naar statuut van het uitvoerend personeel.

Recht op outplacement is aanwezig in 10% van de bevroegde KMO's. We vonden geen significante verschillen naar bedrijfskenmerken.

Ontslagbegeleiding wordt significant meer georganiseerd in niet-familiebedrijven dan in familiebedrijven en wordt meer georganiseerd in bediende-KMO's dan in arbeiders-KMO's. Andere verschillen waren niet significant.

4. Vrijwillig vertrek: oorzaken en gevolgen

In deze paragraaf willen we nagaan of bedrijven met een hoog verloop, en meer specifiek met een *hoog vrijwillig verloop*, verschillen van bedrijven met een laag (vrijwillig) uitstroompercentage. Hierbij kijken we niet alleen naar verschillen in bedrijfskenmerken maar willen we ook nagaan of bedrijven met een hoge (vrijwillige) uitstroom meer een beleid voeren dat gericht is op het behouden van personeel dan andere bedrijven.

4.1 Naar bedrijfskenmerken

We vonden geen significante verbanden tussen de omvang van de vrijwillige uitstroom op bedrijfsniveau en de leeftijd van de KMO's, de sector, het statuut van het uitvoerend personeel. Ook was er geen onderscheid tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven in de mate van vrijwillige uitstroom.

Wel leek er een significant verband aanwezig tussen bedrijfsgrootte en de omvang van de vrijwillige uitstroom. Significanter meer kleine dan grotere KMO's kenden geen vrijwillige uitstroom. Indien er wel vrijwillige uitstroom was, kenden kleine bedrijven echter een significant hogere gemiddelde vrijwillige uitstroombgraad dan grotere KMO's. Dit verband verdwijnt echter wanneer we via regressie-analyse controleren voor andere bedrijfskenmerken. Bovendien gaat het hier om relatieve gegevens, waarbij het noemereffect een duidelijke rol speelt (zie eerste hoofdstuk van dit cahier).

Tabel 4.3 Verdeling van bedrijven volgens percentage vrijwillige uitstroom naar bedrijfsgrootte

Bedrijfsgrootte	% vrijwillige uitstroom					N
	0	1-5	6-10	11-20	>20	
5-19	34,5	1,7	26,5	20,3	16,8	113
20-49	14,5	27,6	27,6	17,1	13,2	152
≥50	7,0	46,1	22,6	13,9	10,4	115
Totaal N	69	97	98	65	51	380

4.2 KMO's met een hoge vrijwillige uitstroom: meer knelpuntvacatures?

We gingen na of bedrijven die gekenmerkt worden door een hoog vrijwillig uitstroompercentage, meer geconfronteerd worden met knelpuntvacatures dan bedrijven met een lager vrijwillig uitstroompercentage.

We vonden geen significante verschillen in het voorkomen van knelpuntvacatures, en dit voor de verschillende beroepsgroepen (uitvoerenden, ondersteunenden en leidinggevenden).

4.3 Oorzaken van uitstroom?

Zoals reeds besproken, legden we aan de respondenten een uitsprakenbatterij voor waarmee we polsten naar de mening over de situatie inzake uitstroom in hun onderneming.

Hier gaan we na of er verschillen zijn qua mening van respondenten tussen bedrijven die geconfronteerd worden met een hoog vrijwillig uitstroompercentage en bedrijven met een laag vrijwillig uitstroompercentage.

Waar we slechts weinig invloed merkten van bedrijfskenmerken zoals bedrijfs-grootte, sector, statuut van het uitvoerend personeel, leeftijd of familiaal karakter van het bedrijf, merkten we wel grote verschillen tussen bedrijven die geconfronteerd worden met hoge en bedrijven met lage vrijwillige uitstroom.

'Dit bedrijf heeft het moeilijk om haar werknemers aan zich te binden'

We vonden een significant verband tussen het vrijwillig uitstroompercentage en de mate waarin men zich akkoord kon verklaren met deze stelling ($p < 0,0001$).

Tabel 4.4 'Dit bedrijf heeft het moeilijk om haar werknemers aan zich te binden', in %

Vrijwillige uitstroom (in % van het totaal personeelsbestand)	(Helemaal of eerder) oneens	Noch eens, noch oneens	(Helemaal of eerder) eens
0 (n=68)	82,3	13,2	4,4
1-5 (n=96)	72,9	18,7	8,3
6-10 (n=98)	72,4	16,3	11,2
11-20 (n=65)	47,7	36,9	15,4
>20 (n=51)	37,2	27,4	35,3

Dit verband bleef ook na controle voor de andere bedrijfskenmerken, significant. Naarmate men meer geconfronteerd wordt met een hoog vrijwillig uitstroompercentage, geeft men vaker te kennen dat het bedrijf moeilijkheden ervaart om haar werknemers aan zich te binden. Meer gegevens over de richting van dit verband of waar mogelijke oorzaken en oplossingen schuilen, kunnen we op basis van deze uitspraak echter niet achterhalen.

'We kunnen onze werknemers momenteel onvoldoende garanties geven over het behoud van hun job'

De omvang van het uitstroompercentage vertoonde geen verband met de mening van de respondenten op deze stelling. Zoals we reeds eerder vermeldden, lijkt het niet kunnen aanbieden van voldoende werkzekerheid niet het probleem te vormen en niet gezien te worden als oorzaak van vrijwillige uitstroom.

'We worden frequent geconfronteerd met werknemers die zich na enige tijd als zelfstandige vestigen in dezelfde activiteit'

Ook dit lijkt niet een belangrijke reden te vormen voor het hoge uitstroompercentage dat we vonden in de bevraagde KMO's. De omvang van het uitstroompercentage vertoonde geen verband met de mening van de respondenten op deze stelling.

'Onze werknemers vertonen onvoldoende loyaliteit ten aanzien van het bedrijf'

Ook hier vonden we een significant verband tussen het vrijwillig uitstroompercentage en de mate waarin men zich akkoord kon verklaren met deze stelling ($p < 0,0001$).

Tabel 4.5 'Werknemers vertonen onvoldoende loyaliteit ten aanzien van het bedrijf', in %

Vrijwillige uitstroom (in % van het totaal personeelsbestand)	(Helemaal of eerder) oneens	Noch eens, noch oneens	(Helemaal of eerder) eens
0 (n=68)	72,5	18,8	8,7
1-5 (n=96)	72,2	14,4	13,4
6-10 (n=98)	67,3	20,4	12,2
11-20 (n=65)	50,8	30,8	18,5
>20 (n=51)	33,3	43,1	23,6

Dit verband bleef ook na controle voor de andere bedrijfskenmerken, significant. Naarmate men meer geconfronteerd wordt met een hoog vrijwillig uitstroompercentage, geeft men vaker te kennen dat werknemers onvoldoende loyaliteit ten aanzien van het bedrijf vertonen. Meer gegevens over de richting van dit verband of waar mogelijke oorzaken en oplossingen schuilen, kunnen we op basis van deze uitspraak echter ook nu weer niet achterhalen.

'We leven met de dreiging dat de concurrenten goede personeelsleden zouden weggopen'

Opnieuw vonden we een significant verband tussen het vrijwillig uitstroompercentage en de mate waarin men zich akkoord kon verklaren met deze stelling ($p = 0,0074$).

Dit verband bleef ook na controle voor de andere bedrijfskenmerken, significant. Naarmate men meer geconfronteerd wordt met een hoog vrijwillig uitstroompercentage, geeft men vaker te kennen dat de kans reëel is dat werknemers weggekocht worden door concurrenten, een mogelijke verklaring voor het hoge uitstroompercentage.

Tabel 4.6 'We leven met de dreiging dat de concurrenten goede personeelsleden zouden wegkopen', in %

Vrijwillige uitstroom (in % van het totaal personeelsbestand)	(Helemaal of eerder) oneens	Noch eens, noch oneens	(Helemaal of eerder) eens
0 (n=68)	52,2	20,3	27,5
1-5 (n=96)	48,4	15,5	36,1
6-10 (n=98)	40,8	19,4	39,8
11-20 (n=65)	35,4	10,8	53,6
>20 (n=51)	23,5	15,7	60,8

'We kunnen als KMO moeilijk op tegen de arbeidsvoorwaarden die grote bedrijven bieden'

We zagen reeds dat ongeveer één op drie van de respondenten het eens was met deze stelling. Toch vonden we geen significante verschillen in beoordeling van deze stelling naar vrijwillig uitstroompercentage. Het is dus niet zo dat bedrijven met een hoog uitstroompercentage het significant meer eens zijn met deze stelling dan bedrijven met een laag uitstroompercentage.

4.4 Retentiebeleid binnen KMO's met een hoge vrijwillige uitstroom?

We gingen na of KMO's met een hoge vrijwillige uitstroom anders scoren op een aantal aspecten van beleid, waaruit we kunnen afleiden dat ze aan één of andere vorm van retentiebeleid werken. Hierbij denken we niet enkel aan beloning en andere voordelen, maar ook aan onder andere het aanbieden van opleidingen, het aanpassen van wervings- en selectiebeleid, het aanbieden van werkzekerheid, van doorgroeimogelijkheden, van flexibele werkvormen, ...

We selecteerden een aantal variabelen om deze verbanden te kunnen nagaan.

Belonen bedrijven met een hoge vrijwillige uitstroom beter dan bedrijven met een lage vrijwillige uitstroom? Of omgekeerd?

Onze bevraging liet niet toe om exacte loongegevens na te gaan (zie ook cahier over beloning). We focussen ons hier dan ook op de vraag of bedrijven met een hoge vrijwillige uitstroomgraad meer, minder of andere (extra-legale) voordelen aanbieden dan bedrijven met een lage vrijwillige uitstroomgraad.

We vonden geen significant verband tussen hoogte van de vrijwillige uitstroomgraad en het aantal voordelen dat aangeboden werd op bedrijfsniveau.

Wanneer we per voordeelmogelijkheid onderzochten of deze al dan niet meer toegepast werd in bedrijven met een hoog uitstroompercentage, bleek enkel het aanbieden van een *'pensioenplan of van een groepeerzekering in het kader van pensioen'* significant meer aangeboden te worden in bedrijven met een lager vrijwillig uitstroompercentage. Deze gegevens dienen echter ook met de nodige voorzichtig-

heid geïnterpreteerd te worden, aangezien pensioenplan significant meer aangeboden wordt in grotere dan in kleinere KMO's (zie cahier over beloning). Mogelijk speelt hier dan ook een effect van bedrijfsgrootte mee.

Bieden bedrijven met een hoge vrijwillige uitstroom meer werkzekerheid aan dan bedrijven met een lage vrijwillige uitstroom? Of omgekeerd?

We legden aan de respondenten volgende stelling voor: 'In dit bedrijf streeft men ernaar om werknemers een vast contract te geven (eventueel na een proefperiode)'. 96% van de respondenten was het (helemaal of eerder) eens met deze stelling.

Ook zagen we dat het merendeel van de werknemers inderdaad een vast contract heeft in de bevraagde bedrijven.

Bovendien bleek dat het merendeel van de respondenten het niet eens was met volgende stelling: 'We kunnen onze werknemers momenteel onvoldoende garanties geven over het behoud van hun job'.

We kunnen dus stellen dat de bevraagde KMO's in het algemeen werkzekerheid voor hun werknemers kunnen garanderen. We vonden dan ook geen significante verschillen tussen bedrijven met een hoog en met een laag uitstroompercentage in de mate waarin werkzekerheid aangeboden wordt.

Bieden bedrijven met een hoge vrijwillige uitstroom meer doorgroeimogelijkheden aan dan bedrijven met een lage vrijwillige uitstroom? Of omgekeerd?

We vonden geen significant verband tussen de omvang van het vrijwillig uitstroompercentage en de aanwezigheid van doorgroeimogelijkheden (zowel horizontale als verticale) in de bevraagde bedrijven.

Hanteren bedrijven met een hoge vrijwillige uitstroom andere (strengere of minder strenge) selectiecriteria dan bedrijven met een lage vrijwillige uitstroom?

Opmerkelijk is dat bedrijven met een hoog vrijwillig uitstroompercentage (in vergelijking met bedrijven met een laag uitstroompercentage) het significant meer eens zijn met de stelling dat 'het wervings- en selectiebeleid voor verbetering vatbaar is'. Ook na regressieanalyse waarbij de andere bedrijfskenmerken onder controle gehouden worden, blijft de invloed van de omvang van het uitstroompercentage op de kans dat men het eens is met deze uitspraak, behouden.

We zagen reeds dat de omvang van het vrijwillig verloop geen verband houdt met het al dan niet voorkomen van knelpuntvacatures. Toch gingen we na of bedrijven met een hoog vrijwillig uitstroompercentage andere selectiecriteria hanteren dan bedrijven met een laag vrijwillig uitstroompercentage.

We vonden slechts enkele significante verschillen. Zo zien we dat bedrijven met een laag vrijwillig uitstroompercentage 'het maken van een goede eerste indruk'

als selectie criterium significant vaker belangrijk vinden dan bedrijven met een hoog vrijwillig uitstroompercentage. Hetzelfde geldt voor 'inpasbaarheid in de bedrijfscultuur': bedrijven met een laag vrijwillig uitstroompercentage vinden dit criterium significant vaker belangrijk dan bedrijven met een hoog vrijwillig uitstroompercentage. Beide verbanden bleven bij regressieanalyse (dus bij het onder controle houden van andere bedrijfskenmerken) bestaan.

Opnieuw laten deze resultaten niet toe om uitspraken te doen over de richting van het verband.

In cahier 8 gaan we dieper in op deze oefening maar dan vanuit een ander perspectief. In cahier 8 gaan we immers na of bedrijven met een bepaald type personeelsbeleid, gekenmerkt worden door een hogere of een lagere vrijwillige uitstroom.

HOOFDSTUK 5

FLEXIBILITEIT BINNEN KMO'S

1. Inleiding

In dit hoofdstuk gaan we dieper in op de arbeidspatronen van het personeel dat werkzaam is binnen de bevraagde KMO's. Arbeidspatronen zijn gedurende lange tijd gekenmerkt door uniformiteit en rigiditeit. De afgelopen decennia is daar geleidelijk verandering in gekomen. Het gebruikelijk patroon, waarbij een werknemer een volledig dienstverband gedurende het gehele jaar op vijf dagen in de week met een constant aantal dagen in de week met een constant aantal uren per dag en op vaste tijdstippen werkzaam is, is voor steeds minder werknemers van toepassing (van Uitert & Vendrig, 1998). Er is inderdaad een tendens waar te nemen in de richting van een groter gebruik van flexibele arbeid. In dit hoofdstuk gaan we dieper in op de flexibiliteit binnen KMO's.

Gestart wordt met een korte theoretische beschouwing van flexibilisering. We vragen ons af wat we verstaan onder flexibiliteit en welke vormen van flexibiliteit we kunnen onderscheiden. In een tweede paragraaf gaan we dieper in op vormen van flexibiliteit en bespreken we de resultaten van de survey. We zijn vooral geïnteresseerd naar verschillen in grootte en sector.

2. Een definitie van flexibiliteit

Flexibiliteit is het vermogen van een organisatie om te reageren of te anticiperen op wisselende en veranderende eisen die door de omgeving aan haar worden gesteld (de Sitter, Vermeulen & van Amelsvoort, 1986).

Ondernemingen kunnen op verschillende manieren reageren op de wisselende marktomstandigheden. Er bestaan met andere woorden verscheidene vormen van flexibiliteit.²³ Flexibele arbeid kan in vele verschillende vormen worden gerealiseerd, afhankelijk van de doelstelling, het niveau van de arbeid en de termijn waarbinnen de flexibiliteit moet worden verkregen.

²³ Voor een uitgebreid literatuuroverzicht verwijzen we naar Vander Steene et al., 2001.

We kunnen vooreerst een onderscheid maken tussen interne en externe flexibiliteit (De Lange & Maas, 1986). Bij *interne flexibiliteit* wordt in de behoefte aan variabiliteit van de arbeidsinzet voorzien door het vaste personeelsbestand. Bij *externe flexibiliteit* wordt deze behoefte gedekt met arbeidskrachten die niet tot de organisatie zelf behoren.

Als tweede opdeling verwijzen we naar het door Atkinson gemaakte onderscheid tussen numerieke en functionele flexibiliteit (Atkinson, 1984). *Numerieke (kwantitatieve) flexibiliteit* definiëren we als de variatie van de input aan volume arbeid in functie van de te realiseren output. Het gaat dus om de aanpassing van het totale arbeidsvolume (in arbeidsuren) aan variaties in de behoefte aan personeelscapaciteit. *Functionele (kwalitatieve) flexibiliteit* heeft betrekking op de aanpasbaarheid van de arbeidsinzet naar taak- en functie-inhoud. Werknemers zijn functioneel flexibel als ze op verschillende plaatsen in het proces ingezet kunnen worden, als hun arbeidsinzet vlot aanpasbaar is aan veranderingen in de taakinhoud.

Een derde opdeling die vaak wordt gemaakt is deze naargelang arbeidstijd en contracttype. Men krijgt dan een opdeling in temporele en contractuele flexibiliteit. *Temporele flexibiliteit* realiseert flexibiliteit door arbeidstijden te manipuleren. *Contractuele flexibiliteit* probeert tegemoet te komen aan de flexibiliteitsnoden door verschillende contractvormen te gebruiken.

Tabel 5.1 Vormen van flexibiliteit

	Temporele flexibiliteit	Contractuele flexibiliteit
Numeriek (kwantitatief)	<p>Overwerk Deeltijdarbeid Ploegenarbeid Variabele/glijdende arbeidstijden Flexibele jaarroosters Loopbaanonderbreking Tijdelijke werkloosheid</p>	<p>Arbeidsovereenkomst bepaalde duur Flexibele contracten Arbeidspools Thuiswerk Uitzendarbeid Detachering Collegiaal inlenen Uitbesteden van bedrijfseigen werk</p>
Functioneel (kwalitatief)	<p>Inzetbaarheid meer taken Inzetbaarheid meer functies Multi-inzetbaarheid Taakroulatie Functieroulatie</p>	<p>Advisering Freelancing Uitbesteden van bedrijfsvreemd werk</p>

Bron: bewerking op basis van De Haan et al. (1994); De Jonge & Geurtz (1997); Sels & Van Hoote-gem (1999)

De twee assen 'numeriek-functioneel' en 'contractueel-temporeel' kunnen gekruist worden. We krijgen dan vier vormen van flexibiliteit. Hierboven worden ze gedefinieerd. De flexibiliteitsinstrumenten die vetgedrukt staan, werden bevraagd in de enquête. Hieruit blijkt dat slechts een beperkt aantal flexibiliteitsvormen be-

vraagd werden (gezien de omvang van het onderzoek werd een selectie van de belangrijkste vormen van flexibiliteit bevestigd). De uitspraken over flexibiliteit dienen dan ook tegen deze achtergrond geplaatst te worden.

In het geval van *temporele numerieke flexibiliteit* wordt het arbeidsvolume van het vaste personeel aangepast. Zowel de duur van de arbeidsrelatie als het tijdstip waarop de arbeid verricht wordt, kan hierbij gevarieerd worden. Temporele numerieke flexibiliteit is een afdoend middel voor continue aanpassing van de hoeveelheid arbeidstijd aan de bedrijfsbehoefte. Bij *contractuele numerieke flexibiliteit* wordt het arbeidsvolume van de organisatie naar behoefte aangepast door het aanbieden of verbreken van diverse contractvormen. Hoofdzakelijk gaat het hier om het aantrekken van werknemers op tijdelijke basis bij andere organisaties. In het geval van *temporele functionele flexibiliteit* wordt de inzetbaarheid van het vaste personeel van de organisatie vergroot door verschuivingen van taak en/of functie. Deze verschuivingen kunnen horizontaal of verticaal zijn. Bij horizontale verschuivingen zijn de werknemers inzetbaar op verschillende taken of functies van gelijk niveau (taakverbreding). Bij verticale verschuivingen zijn werknemers inzetbaar op verschillende taken of functies van verschillende niveaus (taakverrijking). In het geval van *contractuele functionele flexibiliteit* ten slotte worden specialisten van buiten de onderneming ingehuurd om op tijdelijke basis hun kennis ten dienste te stellen van de onderneming.

3. Flexibiliteitsvormen in de bevestigde ondernemingen

3.1 Contractuele versus temporele flexibiliteit

3.1.1 Contractuele flexibiliteit

Onder contractuele flexibiliteit worden alle soorten flexibiliteit verstaan die niet voor onbepaalde tijd zijn opgesteld, of die niet voor een vast aantal uren zijn opgesteld. Verschillende contractvormen en soorten contracten worden hiertoe gerekend; contract bepaalde tijd, uitzendcontract, de thuiswerkovereenkomst, enz. In wat volgt bekijken we de verdeling van deze vormen van flexibiliteit (van diegene die bevestigd werden in de survey) naar grootte en sector.

Uit onderstaande tabel blijkt dat meer dan de helft van de bedrijven gedurende het jaar 1999 gebruik maakte van uitzendarbeid. Ook heeft ongeveer één op vier bedrijven gebruik gemaakt van contracten van bepaalde duur om pieken op te vangen. Thuisarbeid is veel minder ingeburgerd.

Tabel 5.2 Contractuele flexibiliteit gedurende het jaar 1999, naar grootte en sector, in %

Bedrijfskenmerken	Contracten van bepaalde duur om pieken op te vangen (n=413)		Thuiswerk (n=412)		Uitzendarbeid (n=414)	
	Ja	Neen	Ja	Neen	Ja	Neen
Grootte						
10-19 wns.	14,8	85,3	9,0	91,0	42,6	57,4
20-49 wns.	25,3	74,7	13,0	87,0	54,0	46,0
50-99 wns.	39,5	60,5	10,2	89,8	77,5	22,5
Sector						
Bouw	16,7	83,3	5,5	94,5	31,5	68,5
Diensten	47,0	53,0	27,7	72,3	54,6	45,5
Handel/horeca	23,4	76,6	9,4	90,7	62,6	37,4
Industrie	25,6	74,4	8,0	92,0	73,0	27,0
Vervoer	23,4	76,7	7,1	92,9	52,4	47,6
Totaal	26,6	73,4	10,9	89,1	58,0	42,0

Ter vergelijking: uit onderzoek bleek dat in 1998 (Denolf, Simoens & Denys, 1999) 48,4% van de bedrijven met 10-100 werknemers gebruik maakte van uitzendarbeid als flexibiliteitsinstrument. Voor tijdelijke contracten kwam men op een percentage van 44,3%.

Uit de resultaten blijkt dat tijdelijke contracten en de uitzendarbeid in meerdere mate door grotere KMO's worden gebruikt. Ook uit bovenvermeld onderzoek bleek dat het gebruik van uitzendarbeid en tijdelijke contracten stijgt met de grootte van het bedrijf (Denolf, Simoens & Denys, 1999).

Ook naar sector zijn er verschillen. Het grotere belang van uitzendarbeid in de industrie wordt eveneens bevestigd door ander onderzoek. In de dienstensector werkt men dan weer vaker met tijdelijke contracten. Ook thuisarbeid, wat een vrij marginaal verschijnsel is, komt veel vaker voor in de dienstensector.

In wat volgt, bekijken we de contractuele flexibiliteit als één variabele. We tellen met andere woorden deze drie vormen van contractuele flexibiliteit op. De onderstaande tabel geeft de verdeling naar grootte en sector.

Uit deze tabel blijkt dat de contractuele flexibiliteit meer in de dienstensector voorkomt. In de bouw gebruikt men deze vorm van flexibiliteit veel minder. Ook blijkt dat hoe groter het bedrijf is, hoe meer men een beroep doet op contractuele flexibiliteit.

Tabel 5.3 Contractuele flexibiliteit naar grootte en sector, variantieanalyse (n=410)

Bedrijfskenmerken	Gemiddelde	F-waarde; p-waarde
Sector		F=9,41; p≤0,0001
Bouw	0,53	
Diensten	1,28	
Handel/horeca	0,95	
Industrie	1,06	
Vervoer	0,81	
Grootte		F=20,46; p≤0,0001
10-19 wns.	0,65	
20-49 wns.	0,91	
50-99 wns.	1,27	
Algemeen gemiddelde	0,95	

3.1.2 Temporele flexibiliteit

Onder temporele flexibiliteit worden alle mogelijke vormen van flexibele of onregelmatige werktijden verstaan, inclusief deeltijdarbeid. Temporele flexibiliteit kent dus, zoals reeds aangehaald, veel varianten. In onze enquête kwamen volgende varianten terug: overwerk (overuren), deeltijdarbeid, ploegenarbeid en variabele werktijden (avondwerk, weekendwerk, ...). In wat volgt bekijken we de verdeling van deze vormen van flexibiliteit naar grootte en sector.

Tabel 5.4 Temporele flexibiliteit gedurende het jaar 1999 naar grootte en sector, in %

	Ploegenstelsel (n=414)		Overuren (overwerk) (n=413)		Variabele arbeidstijden (n=413)		Deeltijdarbeid (n=412)	
	Ja	Neen	Ja	Neen	Ja	Neen	Ja	Neen
Grootte								
10-19 wns.	18,9	81,2	35,8	64,2	41,3	58,7	35,8	64,2
20-49 wns.	27,0	73,0	45,3	54,7	49,1	50,9	52,5	47,5
50-99 wns.	41,9	58,1	62,0	38,0	52,7	47,3	65,9	34,1
Sector								
Bouw	12,2	87,8	30,1	69,9	34,7	65,3	19,2	80,8
Diensten	7,7	92,3	50,8	49,2	48,5	51,5	63,6	36,4
Handel/horeca	24,3	75,7	46,7	53,3	49,5	50,5	66,4	33,6
Industrie	52,8	47,2	52,0	48,0	48,0	52,0	50,4	49,6
Vervoer	34,9	65,1	62,8	37,2	65,1	34,9	55,8	44,2
Totaal	29,2	70,8	47,7	52,3	47,9	52,1	51,7	48,3

Deeltijdarbeid komt voor in meer dan de helft van de bevraagde KMO's. Ook overuren en variabele arbeidstijden zijn aanwezig in ongeveer de helft van de bevraagde bedrijven. Ploegenarbeid komt minder voor; ongeveer 29% van de bevraagde KMO's hanteert een systeem van ploegenarbeid.

Uit bovenstaande tabel blijkt dat al de bevraagde vormen van temporele flexibiliteit in meerdere mate worden toegepast in grotere ondernemingen.

Ook naar sector zijn er verschillen. Zo komt ploegenarbeid meer voor in de industrie en het minst in de dienstensector. In de vervoersector hanteert men meer dan in andere sectoren overwerk. Ook variabele arbeidstijden komen in deze sector meer voor dan in andere sectoren. Deeltijdarbeid ten slotte komt als flexibiliteitsinstrument voornamelijk voor in de dienstensector en de handel/horeca.

In wat volgt bekijken we de temporele flexibiliteit als één variabele. We tellen met andere woorden deze vier bevraagde vormen van temporele flexibiliteit op. De onderstaande tabel geeft de verdeling naar grootte en sector.

Tabel 5.5 Temporele flexibiliteit naar grootte en sector, variantieanalyse (n=406)

Bedrijfskenmerken	Gemiddelde	F-waarde; p-waarde
Sector		F=12,41; p≤0,0001
Bouw	0,96	
Diensten	1,69	
Handel/horeca	1,87	
Industrie	2,03	
Vervoer	2,19	
Grootte		F=19,99; p≤0,0001
10-19 wns.	1,31	
20-49 wns.	1,73	
50-99 wns.	2,22	
Algemeen gemiddelde	1,76	

Uit bovenstaande tabel blijkt dat de temporele flexibiliteit meer in de vervoersector voorkomt. In de bouw is deze vorm van flexibiliteit veel minder goed vertegenwoordigd. Ook blijkt dat hoe groter het bedrijf is, hoe meer men een beroep doet op temporele flexibiliteit.

In de volgende correlatiematrix gaan we na in welke mate het beroep doen op contractuele flexibiliteit samenhangt met het beroep doen op temporele flexibiliteit. Ook bekijken we de samenhang met de grootte van de onderneming.

Tabel 5.6 Vormen van flexibiliteit en grootte van de onderneming, correlatiematrix op basis van Pearson Correlation

	1	2	3
Contractuele flexibiliteit (n=410)	1,000		
Temporele flexibiliteit (n=403)	0,3182****	1,000	
Grootte van de onderneming (n=410)	0,2619****	0,2765****	1,000

* p<0,05; ** p<0,01; *** p<0,001; **** p<0,0001

Wat opvalt is dat de samenhang tussen het beroep doen op contractuele flexibiliteit en op temporele flexibiliteit zeer sterk is. Ook de samenhang met de grootte van de onderneming is zeer sterk, voor beide vormen van flexibiliteit.

3.2 Interne versus externe flexibiliteit

3.2.1 Interne flexibiliteit

Bij interne flexibilisering wordt er binnen een organisatie gezocht naar wegen om werknemers die vast in dienst zijn zo goed mogelijk in te zetten. Volgende vormen van interne flexibiliteit werden bevraagd: overwerk, ploegenarbeid, deeltijdarbeid, variabele/glijdende arbeidstijden. Deze indeling komt toevallig overeen met de temporele flexibiliteit (zie hoger voor tabellen en bespreking).

3.2.2 Externe flexibiliteit

Externe flexibilisering houdt in dat er gebruik wordt gemaakt van de arbeidskracht of dienstverlening van personen die geen vaste aanstelling bij het bedrijf hebben. Volgende vormen van externe flexibiliteit werden bevraagd: contracten van bepaalde duur, thuiswerk en uitzendarbeid. Deze indeling komt toevallig overeen met de contractuele flexibiliteit (zie hoger voor tabellen en bespreking).

HOOFDSTUK 6

CONCLUSIE

In dit cahier werd het verhaal verteld over de personeelsstromen binnen KMO's en werd het personeelsbeleid dat hieromtrent gevoerd wordt, geanalyseerd.

Het gaat goed op de Vlaamse arbeidsmarkt. Ongeveer de helft van de bevroegde bedrijven kende in 1999 een uitbreiding van het personeelsbestand. In één op vier bedrijven daalde het aantal arbeidsplaatsen. Ongeveer één op vijf bedrijven heeft een stabiel personeelsbestand.

De gegevens hadden betrekking op het jaar 1999, een jaar dat in Vlaanderen gekenmerkt werd door een steeds toenemende krapte op de arbeidsmarkt. Deze krapte was ook merkbaar in de bevroegde KMO's. Het merendeel van deze KMO's had in 1999 problemen ervaren met het invullen van vacatures.

Bovendien merkten we ook dat dit jaar binnen de bevroegde KMO's gekenmerkt wordt door een hoge relatieve uitstroombgraad: in totaal was ongeveer 16% van het aantal werknemers uitgestroomd, het merendeel hiervan te wijten aan vrijwillige uitstroom. Krapte op de arbeidsmarkt betekent vaak ook meer kansen voor werknemers die van job willen veranderen.

Niet alleen verlaten werknemers het bedrijf, nieuwe werknemers worden aangenomen. Gemiddeld genomen stelden we in 1999 per 100 werknemers ongeveer 35 bewegingen in of uit het personeelsbestand vast. We ontwikkelden een typologie die aangeeft hoe turbulent de stromen van werknemers in en uit de KMO's waren. Op basis van deze typologie kunnen we ongeveer de helft (55%) van de bedrijven definiëren als statische bedrijven, die gekenmerkt worden door zowel een laag instroom- als door een laag uitstroombgraad. 10% van de bevroegde KMO's kunnen we beschouwen als een instroombedrijf (instroom hoger dan gemiddelde instroom, uitstroom lager dan gemiddelde uitstroom), 14% als een uitstroombedrijf (instroom lager dan gemiddelde instroom, uitstroom hoger dan gemiddelde uitstroom). 20% van de bedrijven definieerden we als een turbulent bedrijf, dit is een bedrijf met zowel een hoge instroom- als een hoge uitstroombgraad, met veel bewegingen in en uit het personeelsbestand.

Niet alleen stelden we een groot aantal bewegingen in en uit de bevroegde KMO's vast, ook binnen de KMO's bleken (enigszins tegen de verwachtingen in)

zowel horizontale als verticale doorstroommogelijkheden aanwezig (ook voor uitvoerend personeel).

Ook KMO's worden dus gekenmerkt door een dynamisch personeelsbestand: werknemers verlaten het bedrijf, vacatures worden uitgeschreven en raken moeilijk ingevuld, nieuwe werknemers doen hun intrede, werknemers groeien door naar andere of hogere functies, ... In dit cahier gingen we na hoe het personeelsbeleid dat hieromtrent gevoerd wordt, vorm krijgt in KMO's.

Een eerste opmerkelijke vaststelling was dat we in de bevroegde KMO's meer formalisatie en procedures aantreffen dan verwacht. Selectie gebeurt vaak op basis van de traditionele selectietechnieken, introductieprogramma's voor nieuwe werknemers worden voorzien (slechts een kwart van de bevroegde KMO's gaf te kennen geen vastgelegd introductieprogramma te geven), functionerings- en evaluatiegesprekken vinden plaats, ... We kunnen veronderstellen (maar op basis van deze studie niet exact nagaan) dat een strategisch en geformaliseerd wervings-, selectie-, doorstroom- en uitstroombeleid minder aanwezig is in KMO's dan in grote ondernemingen, maar deze studie geeft wel aan dat we zeker niet kunnen stellen dat een beleid rond instroom, doorstroom en uitstroom afwezig is binnen de bevroegde KMO's.

Wel zagen we een aantal duidelijke verschillen tussen KMO's met verschillende kenmerken. Zo bleek dat familiale ondernemingen gekenmerkt worden door een meer informele aanpak dan niet-familiale ondernemingen. In familiebedrijven houdt de bedrijfsleiding vaker zelf de touwtjes in handen dan in niet-familiebedrijven. In niet-familiale ondernemingen wordt meer beroep gedaan op formele selectietechnieken, verloopt de evaluatie, beoordeling en begeleiding van medewerkers vaker op een meer systematische wijze dan in familiale KMO's.

Ook zagen we een aantal duidelijke verschillen tussen kleine en grotere KMO's. De rol van de bedrijfsleiding is groter in kleinere KMO's dan in grotere KMO's. Grotere KMO's zetten meer verschillende wervingskanalen in, maar zowel in grote als in kleine KMO's bleken informele kanalen een belangrijke rol te spelen. Grotere KMO's organiseren vaker systematische beoordeling en begeleiding van werknemers dan kleinere KMO's.

En ten slotte bleek het gevoerde personeelsbeleid ook vaak mee bepaald te worden door het statuut van het uitvoerend personeel. Voor uitvoerende bediendefuncties wordt minder gebruik gemaakt van niet-geformaliseerde selectietechnieken zoals het laten werken op proef van kandidaat-werknemers of wordt minder beroep gedaan op een arbeidsproef. Testen, vragenlijsten worden echter significant meer toegepast voor bediendefuncties dan voor arbeidersfuncties. Binnen KMO's met voornamelijk uitvoerende bediendefuncties worden andere selectiecriteria belangrijk gevonden dan binnen KMO's met voornamelijk uitvoerende arbeidersfuncties. Systematische beoordeling en functioneringsgesprekken worden vaker georganiseerd voor uitvoerende bediendefuncties dan voor uitvoerende arbeidersfuncties.

Aangezien het hier ging om een bevraging die betrekking had op één meetmoment, namelijk 1999, kunnen we op basis van deze studie moeilijk uitspraken doen over de mate waarin de krapte op de arbeidsmarkt invloed heeft gehad op het personeelsbeleid dat gevoerd wordt. Toch hebben we een poging ondernomen.

Belangrijke vaststellingen hierbij waren dat bedrijven die te maken hebben met knelpuntvacatures meer wervingsinspanningen leveren dan andere bedrijven. We hebben op basis van deze studie geen indicaties dat bedrijven met knelpuntvacatures andere selectie-eisen stellen dan bedrijven zonder knelpuntvacatures. Wel zagen we dat bedrijven met knelpuntvacatures meer opleiding organiseren dan andere bedrijven: de noodzaak om de afwezige competenties intern bij te schaven lijkt zich op te dringen.

We vonden ook geen indicaties dat bedrijven met een hoge vrijwillige uitstroom een vorm van retentiebeleid voeren. We zagen geen verschil tussen KMO's met hoge en met lage vrijwillige uitstroom in de wijze van beloning, het aanbieden van werkzekerheid of het aanbieden van doorgroeimogelijkheden. Enkele selectiecriteria bleken minder belangrijk in bedrijven met een hoog vrijwillig uitstroompercentage zoals het maken van een goede eerste indruk of inpasbaarheid in bedrijfscultuur. Wel waren bedrijven met een hoog vrijwillig uitstroompercentage het vaker eens met de stelling dat hun wervings- en selectiebeleid voor verbetering vatbaar was.

In cahier 8 gaan we dieper in op deze oefening maar dan vanuit een ander perspectief. In cahier 8 gaan we immers na of bedrijven met een bepaald type personeelsbeleid, gekenmerkt worden door een hogere of een lagere vrijwillige uitstroom.

BIJLAGE

Tabel B1. Wie geeft de behoefte aan om iemand aan te werven? Een gedeelde beslissing

	N	%
De bedrijfsleiding, (dagelijkse leiding) en de personeelsverantwoordelijke	15	16,5
De bedrijfsleiding, (dagelijkse leiding) en de directe chef	59	64,8
De personeelsverantwoordelijke en de directe chef	7	7,7
De bedrijfsleiding, (dagelijkse leiding), de personeelsverantwoordelijke en de directe chef	8	8,8
De bedrijfsleiding, (dagelijkse leiding), de directe chef en het hoofdkantoor	1	1,1
De bedrijfsleiding, (dagelijkse leiding), de personeelsverantwoordelijke, de directe chef en het hoofdkantoor	1	1,1
Totaal	91	100,0

Tabel B2. Wie beslist om over te gaan tot werving? Een gedeelde beslissing

	N	%
De bedrijfsleiding, (dagelijkse leiding) en de personeelsverantwoordelijke	24	40,0
De bedrijfsleiding, (dagelijkse leiding) en de directe chef	25	41,7
De bedrijfsleiding, (dagelijkse leiding) en het hoofdkantoor	4	6,7
De personeelsverantwoordelijke en de directe chef	1	1,7
De bedrijfsleiding, (dagelijkse leiding), de personeelsverantwoordelijke en de directe chef	5	8,3
De bedrijfsleiding, (dagelijkse leiding), de personeelsverantwoordelijke en het hoofdkantoor	1	1,7
Totaal	60	100,0

Tabel B3. Wie voert het wervingsproces uit? Een gedeelde uitvoering

	N	%
De bedrijfsleiding, (dagelijkse leiding) en de personeelsverantwoordelijke	14	17,3
De bedrijfsleiding, (dagelijkse leiding) en de directe chef	14	17,3
De bedrijfsleiding, (dagelijkse leiding) en het hoofdkantoor	1	1,2
De bedrijfsleiding, (dagelijkse leiding) en externe diensten	9	11,1
De personeelsverantwoordelijke en de directe chef	15	18,5
De personeelsverantwoordelijke en externe diensten	14	17,3
De directe chef en externe diensten	1	1,2
De bedrijfsleiding, (dagelijkse leiding), de personeelsverantwoordelijke en de directe chef	5	6,2
De bedrijfsleiding, (dagelijkse leiding), de personeelsverantwoordelijke en externe diensten	1	1,2
De bedrijfsleiding, (dagelijkse leiding), de directe chef en het hoofdkantoor	1	1,2
De bedrijfsleiding, (dagelijkse leiding), de directe chef en externe diensten	4	4,9
De personeelsverantwoordelijke, de directe chef en externe diensten	1	1,2
De personeelsverantwoordelijke, de directe chef, het hoofdkantoor en externe diensten	1	1,2
Totaal	81	100,0

Tabel B4. Wie voert het selectieproces uit? Een gedeelde uitvoering

	N	%
De bedrijfsleiding, (dagelijkse leiding) en de personeelsverantwoordelijke	24	18,7
De bedrijfsleiding, (dagelijkse leiding) en de directe chef	37	28,9
De bedrijfsleiding, (dagelijkse leiding) en externe diensten	11	8,6
De personeelsverantwoordelijke en de directe chef	24	18,7
De personeelsverantwoordelijke en het hoofdkantoor	1	0,8
De personeelsverantwoordelijke en externe diensten	6	4,7
De directe chef en het hoofdkantoor	1	0,8
De directe chef en externe diensten	2	1,6
De bedrijfsleiding, (dagelijkse leiding), de personeelsverantwoordelijke en de directe chef	9	7,0
De bedrijfsleiding, (dagelijkse leiding), de personeelsverantwoordelijke en externe diensten	1	0,8
De bedrijfsleiding, (dagelijkse leiding), de directe chef en het hoofdkantoor	1	0,8
De bedrijfsleiding, (dagelijkse leiding), de directe chef en externe diensten	4	3,1
De personeelsverantwoordelijke, de directe chef en het hoofdkantoor	1	0,8
De personeelsverantwoordelijke, de directe chef en externe diensten	3	2,3
De bedrijfsleiding, de personeelsverantwoordelijke, de directe chef en het hoofdkantoor	2	1,6
De personeelsverantwoordelijke, de directe chef, het hoofdkantoor en externe diensten	1	0,8
Totaal	128	100,0

Tabel B5. Wie kiest de nieuwe werknemer? Een gedeelde keuze

	N	%
De bedrijfsleiding, (dagelijkse leiding) en de personeelsverantwoordelijke	24	16,7
De bedrijfsleiding, (dagelijkse leiding) en de directe chef	63	43,8
De bedrijfsleiding, (dagelijkse leiding) en het hoofdkantoor	1	0,7
De bedrijfsleiding, (dagelijkse leiding) en externe diensten	4	2,8
De personeelsverantwoordelijke en de directe chef	24	16,7
De directe chef en externe diensten	1	0,7
De bedrijfsleiding, (dagelijkse leiding), de personeelsverantwoordelijke en de directe chef	23	16,0
De bedrijfsleiding, (dagelijkse leiding), de personeelsverantwoordelijke en externe diensten	1	0,7
De bedrijfsleiding, (dagelijkse leiding), de directe chef en het hoofdkantoor	2	1,4
De bedrijfsleiding, (dagelijkse leiding), de directe chef en externe diensten	2	1,4
De bedrijfsleiding, de personeelsverantwoordelijke, de directe chef en het hoofdkantoor	1	0,7
Totaal	144	100,0

BIBLIOGRAFIE

- Atkinson J. (1984), 'Manpower strategies for flexible organizations', *Personnel management*, vol. 16, n° 8, p. 28-31.
- Atkinson J. & Storey D. (1994), *Employment, the small firm and the labour market*, Routledge, London.
- De Haan E., Vos P. & De Jonge J. (1994), *Flexibilisering van de arbeid*, Welboom Bladen, Amsterdam.
- De Jonge J. & Geurtz S. (1997), 'Gevolgen van flexibilisering van de arbeid. Een tussentijdse balans', *Gedrag en organisatie*, jrg. 10, nr. 4, p. 195-211.
- De Lange W.A.M. & Maas H. (1986), *Flexibiliteit van de arbeid. Op zoek naar zekerheid*, Welboom Bladen, Amsterdam.
- Denolf L., Denys J. & Simoens P. (1999), *Hoe werven bedrijven in België in 1998?*, Upedi, Brussel.
- De Sitter L.V., Vermeulen A.A.M. & Van Amelsvoort P. (1986), *Het flexibele bedrijf: integrale aanpak van flexibiliteit, beheersbaarheid, kwaliteit van de arbeid, productie-automatisering*, Kluwer, Deventer.
- Donckels R. (1991), *Mensen in KMO's, over het vinden, plaatsen en motiveren van de juiste medewerkers*, Roularta Books, Brussel.
- Drijkoningen C. (1999), *HRM in KMO's. Onbenoemd is niet altijd onbestaand*, niet gepubliceerd rapport, Vitamine W, Antwerpen.
- Koch C. & van Straten E. (1997), *Strategische verkenning, personeelsbeleid in enkele MKB-bedrijven, een inventarisatie*, EIM, Zoetermeer.
- Lamberts M. (2000), *Leeuwse bedrijven onder de loep*, HIVA-K.U.Leuven, Leuven.
- Lamberts M., Vandoorne J. & Denolf L. (2000), *Masseur, VW Beetle of gewoon een goede job? Welke strategieën hanteren bedrijven om knelpuntvacatures op te lossen?*, HIVA-K.U.Leuven, Leuven.
- Sels L. & Van Hootegem G. (1999), 'België-Nederland. Strijd om de meeste', in J.J. Van Hoof & J. Mevissen (red.), *In banen geleid. Nieuwe vormen van sturing op de arbeidsmarkt in België en Nederland*, Elsevier Bedrijfsinformatie, p. 159-184.
- Steunpunt WAV (2000), *De arbeidsmarkt in Vlaanderen, Jaarboek 2000* (Jaarreeks 2000, deel 5).

van Uitert C.J. & Vendrig J.P. (1998), *De betekenis van flexibilisering voor het MKB*, EIM, Zoetermeer.