

Speelruimte voor goed werkgeverschap in kleinere organisaties

Brigitte Kroon

Veel aandacht van Nederlands en internationaal onderzoek gaat uit naar HRM-beleid en -activiteiten in grote organisaties (Boselie, Dietz, & Boon, 2005). Daar zijn de meeste afnemers van kennis (HR-specialisten) actief en is vanwege de zichtbaarheid in de maatschappij de speelruimte voor slecht werkgeverschap beperkt. Er bestaat dus een logische en continue wisselwerking tussen HR-trends in grote bedrijven en de interesses van HRM-onderzoekers. HRM in kleine bedrijven wordt minder vaak onderzocht.

De afwezigheid van HR-specialisten en de geringe aantallen werknemers per bedrijf maken het doen van onderzoek hier lastig. Bovendien lijken modellen voor HRM die zijn ontwikkeld in grote organisaties, niet vanzelfsprekend van toepassing op bedrijven met slechts een paar werknemers. Rapporten van onder meer de arbeidsinspectie over schimmige arbeidsconstructies, slechte arbeidsvoorwaarden en gebrek aan investeringen in personeel illustreren dat slecht werkgeverschap vaker voorkomt in sectoren zoals de bouw, de horeca en de land- en tuinbouw (Appelbaum & Schmitt, 2009). Juist in deze sectoren zijn veel kleine

► Van de redactie

Omdat meer dan de helft van de werkzame beroepsbevolking werkt bij kleine of middelgrote organisaties, is inzicht in HRM en goed werkgeverschap in het MKB van groot belang. Het is dan ook opvallend dat er zo weinig onderzoek op dit terrein plaatsvindt. Brigitte Kroon gaat in op de vraag of er sprake is van goed werkgeverschap, dat vanuit een zelf ontworpen typologie wordt beoordeeld. Zij kijkt daarbij naar het relatieve belang van de context van de organisatie en de rol van de ondernemer. In hoeverre ervaart de ondernemer ruimte om keuzes te maken? De vragen worden beantwoord op basis van twee casestudies. Een belangrijke, zo niet de belangrijkste, conclusie is, dat goed werkgeverschap in het MKB zeer wel mogelijk is; het zijn persoonlijke eigenschappen en voorkeuren van ondernemers die primair bepalen of iemand zich gedraagt als een goede of een slechte werkgever.

Dr. B. Kroon is universitair docent aan de Universiteit van Tilburg en opleidingsdirecteur Personeelwetenschappen bachelor aldaar.

werkgevers actief. De vraag die daarom centraal staat in dit artikel is welke speelruimte er bestaat in (risico) sectoren met veel kleine bedrijven om te investeren in goed werkgeverschap.

Werkgeverschap in kleine organisaties

Kleine bedrijven zijn bedrijven met minder dan vijftig werknemers. Microbedrijven hebben minder dan tien werknemers. Middelgrote bedrijven hebben tot 250 medewerkers en grote bedrijven meer dan 250. De meeste geregistreerde ondernemingen in Nederland zijn te kwalificeren als microbedrijf (91%), of als klein bedrijf (7,5%) (European Commission, 2012). Qua aantallen werknemers geldt dat bijna de helft van de beroepsbevolking in kleine (22%) en microbedrijven (25%) werkt, en de andere helft in middelgrote (19%) of grote bedrijven. Kleine bedrijven maken dus een substantieel deel uit van de economie. De kans dat een organisatie een HR-specialist in huis heeft neemt toe naarmate er meer mensen werken. Het is onwaarschijnlijk dat een bedrijf met minder dan 75 mensen een HR-specialist in dienst heeft (Matlay, 1999). Een groot aantal mensen werkt dus in organisaties waar geen HR-professional aanwezig is. Een gering aantal werknemers maakt investeren in formele HRM-activiteiten bovendien relatief duur en daarmee voor werkgevers in economisch slechte omstandigheden minder aantrekkelijk (Sels et al., 2006). Toch toont onderzoek aan dat zelfs in omstandigheden waar investeren in personeel onwaarschijnlijk lijkt, er werkgevers zijn die juist wel kiezen voor 'goed werkgeverschap' (Kroon & Paauwe, 2013).

Een groot aantal mensen werkt in organisaties waar geen HR-professional aanwezig is

Goed werkgeverschap betreft gedrag van werkgevers (en leidinggevendenden) dat optimaal rekening houdt met de belangen en gevoelens van werknemers, vanuit de overtuiging dat dit voordeel heeft voor allen (Van Dalen, 2006). Goed werkgeverschap is een benadering waarbij de mens niet alleen wordt gezien als een middel (resource) om doelen te halen, maar waarbij aan de arbeidsrelatie op een ethische manier invulling wordt gegeven. Hierbij wordt aangenomen dat iedere mens bepaalde fundamentele rechten heeft, zoals voldoende inkomen en zekerheid om een onafhankelijk bestaan op te kunnen bouwen (vrijheid), de mogelijkheid om invloed uit te oefenen in de arbeidsrelatie en een fysiek veilige werkomgeving (welzijn) en recht op een gelijke behandeling (gelijkheid) (Greenwood, 2012). Het gaat bij goed werkgeverschap dus om de manier

waarop sturing wordt gegeven aan het gedrag van medewerkers (zie tabel 1). HRM-activiteiten die geweld doen aan deze definities van vrijheid, welzijn en gelijkheid van werknemers kunnen worden geclassificeerd als ‘slecht werkgeverschap’ (Rowan, 2000).

Basis rechten	Slecht werkgeverschap (ILO, 2011)	Goed werkgeverschap
Recht op vrijheid Mate van macht van werkgever over werknemer Voldoende inkomen om onafhankelijk te kunnen bestaan	Contracten met een beperkte omvang (weinig uren, bepaalde tijd, nuluren, tijdelijk werk, seizoensgebonden, dagarbeid); Afhankelijke aard van arbeidsrelatie (ZZP-constructies met één opdrachtgever, onderaannemerschap, detachering, uitzendwerk). Lage lonen (bijv. stukloon).	Fulltime contract; Vast contract; Minimaal minimum (cao) loon, wettelijke betalingen voor overwerk; Extra vergoedingen.
Recht op welzijn Recht op het maken van je eigen keuzes Recht op inspraak en vakbondlidmaatschap Recht op een gezonde en veilige werkomgeving	Gebrek aan, of beperkte toegang tot, mogelijkheden voor medewerkers om invloed uit te oefenen op hun rechten op het werk; Slechte bescherming tegen beëindiging van de arbeidsrelatie. Fysiek ongezonde of onveilige werkomgeving.	Formele inspraakregelingen: werknemersvertegenwoordiging, ondernemingsraad. Functie ontwerp: autonomie, teamwerk, feedback en gezamenlijk vastgestelde doelen. Aandacht voor training, loopbaanontwikkeling en inzetbaarheid. Fysiek en sociaal veilige werkomgeving.
Recht op gelijkheid Eerlijke en gelijke behandeling Gelijke kansen	Gebrek aan toegang tot de sociale bescherming en vergoedingen die gebruikelijk zijn voor fulltime, vaste dienstverbanden.	Vastgelegd HR-reglement. Regelingen voor secundaire arbeidsvoorwaarden.

Tabel 1. Kenmerken van goed werkgeverschap. Bron: Kroon & Paauwe, 2013.

In het vervolg van deze bijdrage wordt ingegaan op verklaringen voor de aanwezigheid van goed en slecht werkgeverschap in kleinere organisaties. Allereerst wordt HRM in kleinere organisaties nader gedefinieerd. Vervolgens worden twee onderzoeken gepresenteerd die ingaan op HRM in kleinere organisaties. Deze onderzoeken zijn ontleend aan recent promotieonderzoek over HRM buiten grote organisaties (Kroon, 2013). Aan de hand van deze onderzoeken wordt vervolgens gekeken naar het relatieve belang van de context van de organisatie en de rol van de ondernemer. Dan wordt gekeken hoe de ondernemer binnen de context van de organisatie ruimte ervaart om keuzes te kunnen maken. Ten slotte worden de conclusies die op basis van de onderzoeken kunnen worden getrokken verbonden aan lessen voor de praktijk.

Wat vormt HRM in kleine organisaties?

Hieronder wordt ingegaan op wat HRM in kleine organisaties is, en op welke manier men in organisaties zonder HR-afdeling toch te weten kan komen wat er gebeurt op dat gebied. HRM in kleine organisaties is in het verleden regelmatig gekarakteriseerd als ‘informeel’, of zelfs als ‘afwezig’. Vooral wanneer met behulp van vragenlijsten onderzocht

wordt welke HR-activiteiten er in organisaties worden ontplooid, dan scoren kleine organisaties steevast lager dan grote organisaties (zie bijvoorbeeld Way, 2002). Wanneer men echter spreekt met ondernemers en werknemers in kleine bedrijven, dan blijkt dat 'afwezig' en 'informeel' staan voor vele diverse benaderingen om het gedrag van werknemers af te stemmen op de doelen van de organisatie (Marlow, 2006). Veel hangt

HRM in kleine organisaties wordt regelmatig gekarakteriseerd als 'informeel', of zelfs 'afwezig'

dus af van de definitie die men kiest voor HRM. Voor het proefschrift is ervoor gekozen om HRM te definiëren als een noodzakelijk systeem van activiteiten voor iedere organisatie waar twee of meer mensen werken, ten einde de volgende vier functionele doelen van organisaties te kunnen realiseren: 1) de organisatie bemensen, 2) de arbeidsrelatie zolang als nodig te waarborgen (binden), 3) het werk te verdelen (taakverdeling) en 4) de uitvoering van het verdeelde werk te coördineren (coördinatie). Deze functionele doelen zijn ontleend aan de organisatietheorie van Aldrich (1999), die ingaat op sociale aspecten in het ontstaan en voortbestaan van organisaties. Het voordeel van deze conceptualisering is dat zowel HRM in grote organisaties, als in kleine organisaties ermee beschreven kan worden. Bovendien sluit het goed aan bij hoe in kleine bedrijven gesproken wordt over arbeid. Immers, wanneer men met ondernemers spreekt over HRM, dan wordt al snel gedacht dat men dat niet heeft. Terwijl men heel goed kan toelichten wat men doet om arbeidsrelaties te regelen en daarmee invulling te geven aan de vier functionele doelen van de organisatie. De gekozen definitie biedt dus de mogelijkheid om veel verschillende invullingen boven water te krijgen. De definitie laat buiten beschouwing of HRM bijdraagt aan de prestatie of groei van de organisatie. Ook dit past beter wanneer men kleine organisaties onderzoekt, omdat in een aanzienlijk deel van de kleine organisaties niet zozeer financiële prestaties of groei centraal staan, als wel de continuïteit van de organisatie (Heneman, Tansky & Camp, 2000).

In de praktijk gebeurt bemensen, binden, taken verdelen en coördineren op veel verschillende manieren. Denk bijvoorbeeld aan een klusjesman die als 'beste medewerker' zijn personeel voorgaat bij een klus, of aan een illegaal naaiatelier type 'sweatshop' waar arbeidsrelaties strikt gebaseerd zijn op economische ruil van arbeid tegen een (magere) vergoeding, of

aan constructies zoals die bijvoorbeeld gebruikelijk zijn in de advocatuur, waarbij gelijkwaardige ‘partners’ met elkaar contractuele afspraken maken over de verdeling van werk en omzet, of aan een reclamebureau waar creatieve professionals als in een team samenwerken aan diverse opdrachten en waar de ondernemer acteert als een primus inter pares (voor een literatuuroverzicht zie Kroon, 2013). In alle genoemde voorbeelden is sprake van een samenhangend systeem van activiteiten waarmee invulling wordt gegeven aan bemensen, binden, taken verdelen en coördineren. Om na te gaan of er sprake is van goed of slecht werkgeverschap, dient elk systeem vergeleken te worden met de criteria voor goed werkgeverschap zoals gesteld in tabel 2.

Product	Omvang	Arbeidscontract	HR-activiteiten
Voorbeeld: Bedrijf type ‘Slecht werkgeverschap’			
Aardbeien/appels	100	<i>Geen vast personeel. Veel gebruik van werkvergunningen. Werving via informele bemiddeling door enkele Polen en Roemenen.</i>	<i>Informele voormannen geven leiding aan groepen werknemers, gebaseerd op nationaliteit. Stukloon. Ontslag van werknemers die de productiedoelstellingen niet halen (nodig om cao-loon te bereiken). Dagelijks publiek overzicht van individuele prestaties. Huisvesting op het bedrijf, tegen vergoeding volgens gangbare norm, daarbovenop kosten voor het gebruik van keukenbenodigdheden.</i>
Voorbeeld: Bedrijf type ‘Goed werkgeverschap’			
Aardbeien	75	<i>Alle werknemers hebben een vast of tijdelijk-met-uitzicht-op- vast contract bij een detacheringbedrijf dat eigendom is van de teler. Buiten de aardbeienoogst, worden medewerkers gedetacheerd in andere agrarische bedrijven (met andere oogstseizoenen). (Flexicurity systeem)</i>	<i>Dagelijks publiek overzicht van individuele prestaties. cao-loon (vast uurloon). Daar boven op bonus voor prestatie. Functieroulatie. Werkoverleg. Formele positieve voor eerstelijns leidinggevers, welke ook HR-taken uitvoeren (selectie, verzuimbegeleiding, functioneringsgesprekken)</i>

Tabel 2. Voorbeelden van goed en slecht werkgeverschap in land- en tuinbouw. Cursief: Indicatie voor slecht werkgeverschap. Bron: Kroon en Paauwe, 2013

Deze conceptualisering van HRM is praktischer dan HRM in kleine organisaties te betitelen als ‘informeel’. Immers, zowel in sweatshops als in creatieve of kennisorganisaties wordt coördinatie bijvoorbeeld gekenmerkt door informaliteit. Echter, in sweatshops is sprake van compleet eenzijdige, autoritaire werkgever-werknemer relaties (zie bijv. Edwards & Ram, 2006), terwijl in kleine creatieve - of kennis-organisaties vaak sprake is van een grote mate van vertrouwen, samenwerking en teamwerk tussen werkgever en medewerkers (Drummond & Stone, 2007; Ram, 1999). In het eerste geval is informaliteit ongunstig voor de werknemer, omdat dit de werknemer afhankelijk maakt van de grillen van diens werkgever waartegen de werknemer weinig in kan brengen: voor jou tien anderen. In het andere geval is informaliteit juist de motor voor

een continue uitwisseling van ideeën en energie en is de grens tussen werkgever en werknemer minder scherp. Deze voorbeelden illustreren dat informaliteit niet zonder meer gerelateerd is aan slecht werkgeverschap. In het geval van kleine organisaties is gesteld dat het onwaarschijnlijk is dat er veel geïnvesteerd wordt in HRM vanwege een gebrek aan schaalgrootte om een dergelijke investering rendabel te maken (Sels et al., 2006). Toch zijn er verschillen tussen kleine bedrijven. Waar in het ene bedrijf HRM-activiteiten toegepast worden die vooral gericht zijn op het zo laag mogelijk houden van arbeidskosten, daar worden in een vergelijkbaar bedrijf juist HRM-activiteiten gehanteerd gericht op het investeren in personeel (Gilman, Edwards, Ram, & Arrowsmith, 2002; Hoque, 1999; Knox & Walsh, 2005).

*Naast omvang van de organisatie, spelen ook aard,
markt en keuzes van mensen een rol*

Blijkbaar spelen naast de omvang van de organisatie, ook de aard van het bedrijf, de markt en keuzes die mensen maken een rol. Dit duidt op de noodzaak om voor het begrijpen van HRM in kleine organisaties zowel te kijken naar de situatie van de onderneming (de context), als naar keuzes over HRM die in de organisatie genomen worden (agency). Het begrip agency refereert aan het vermogen van actoren om hun eigen strategische keuzes te maken, en om invloed uit te oefenen op hoe dingen gebeuren. Dit staat centraal in de hierna volgende paragrafen. Hieronder worden eerst de twee studies toegelicht die zijn gebruikt om het relatieve belang van agency en context te onderzoeken.

De eerste studie betreft een onderzoek bij 45 micro en kleine bedrijven die deel uitmaakten van een lokale ondernemerskring in Noord Brabant (in totaal 48 leden, dus 94% respons). Deze organisaties zijn vooral qua vestigingslocatie vergelijkbaar. De meeste bedrijven waren ofwel actief in de bouw, ofwel in de (zakelijke) dienstverlening. Het kleinste bedrijf had zes medewerkers, en het grootste 52 (gemiddeld 26). Er zijn in de bedrijven twee vragenlijsten uitgezet: één voor de ondernemer en één voor diens werknemers. De vragen voor de ondernemers betroffen de context van het bedrijf, de strategie van de organisatie, en hun eigen voorkeuren en kennis ten aanzien van HRM. De vragenlijst voor de medewerkers van deze bedrijven betrof de aanwezigheid van HR-activiteiten. Hiermee kon in kaart gebracht worden of een HR-activiteit slechts voor enkele werknemers gold, of voor iedereen. In de vragenlijst werd

onderscheid gemaakt tussen HRM-activiteiten die zich richten op het motiveren van personeel (door hoger dan marktconforme salarissen te betalen, extra beloning, formele carrièrepaden, topdown communicatie, 5 vragen), op het krijgen van een capabel personeelsbestand (door het bieden van externe training, aandacht voor ontwikkeling van kennis en vaardigheden, 5 vragen) en op het betrekken van personeel in strategie en bedrijfsvoering (door autonomie van medewerkers in nemen van werkgerelateerde beslissingen, en zeggenschap van medewerkers in bedrijfsstrategie, teamoverleg, team werk, 5 vragen). Dit zijn drie bundels van samenhangende HR-activiteiten die in de HR-literatuur in verband worden gebracht met goed presenterende organisaties. Vaak worden alle praktijken samengenomen in één bundel met zogenoemde 'High Performance Work Systems' - activiteiten. In kleine organisaties wordt echter zelden een complete High Performance-bundel aangetroffen (Way, 2002). Daarom is ervoor gekozen om te kijken naar de aanwezigheid van deelbundels gericht op het stimuleren van motivatie, capabiliteit van het personeel, en zeggenschap (Peter Boxall & Macky, 2009). In totaal 211 medewerkers hebben de vragenlijst ingevuld. Met hun antwoorden is voor iedere organisatie de gemiddelde score per bundel HR-activiteiten berekend. Met behulp van regressieanalyses zijn de antwoorden van de ondernemer op de vragen over diens strategie en voorkeuren in verband gebracht met de HR-bundels in hun organisaties (Kroon, Van de Voorde, & Timmers, 2012).

De andere studie vond plaats binnen één sector, namelijk de arbeidsintensieve land- en tuinbouw in Zuidwest-Brabant. Deze bedrijven waren ook vergelijkbaar qua locatie, maar bovendien deelden zij dezelfde (lastige) economische, sociale en politieke omstandigheden. Door middel van een sectoronderzoek, bestaande uit panelgesprekken met experts (werkgeversorganisatie, bedrijfsadviseurs, cao-experts), en bedrijfsbe-

*Functionele doelen van HRM: bemensen,
binden, taakverdeling en coördinatie*

zoeken, observaties en interviews met ondernemers is hier onderzocht of er sprake is van goed of slecht werkgeverschap, en hoe verschillen in werkgeverschap verklaard konden worden door keuzes van werkgevers (agency) en context. Bedrijven zijn geselecteerd uit het netwerk van het Project Seizoensarbeid, de ZLTO en bedrijfsadviseurs. In ruil voor deelname aan het onderzoek konden ondernemers aanspraak maken op

een uur gratis bedrijfsadvies. In de gesprekken met de ondernemers is gevraagd om voorbeelden te geven van hoe men op het bedrijf invulling geeft aan de functionele doelen van HRM (bemensen, binden, taakverdeling en coördinatie). Deze zijn vergeleken met de kenmerken van goed en slecht werkgeverschap (zie tabel 1). Tien bedrijven konden worden geclassificeerd als slechte werkgevers, en negen als goed werkgever. Voorbeelden van twee bedrijven zijn te vinden in tabel 2. Voor een volledig overzicht zie Kroon en Paauwe (2013).

Wat deze twee onderzoeken gemeen hebben, is een benadering die rekening houdt met de verwachte variëteit aan benaderingen voor HRM in kleine organisaties. Bij de 45 kleine bedrijven is gekeken naar kleine bundels HR-activiteiten met voor werknemers gunstige uitkomsten (vooral voor hun welzijn en vrijheid, zie tabel 1). Er zijn bedrijven waar relatief meer aandacht is voor zeggenschap van medewerkers, terwijl men minder investeert in beloningen of trainingen. De gemiddelde sterkte van de verbanden tussen de drie HRM-systemen (capabel personeelsbestand, motiveren en zeggenschap) is $r = -.40$. Dit betekent dat de kans dat wanneer een organisatie hoger scoort op één van de bundels, die organisatie een beetje hoger scoort op één van de andere HR-bundels. Maar er is dus ruimte voor variatie. Deze variatie duidt op verschillen tussen bedrijven in waar men qua HRM de aandacht op richt.

Bij de agrarische bedrijven is het HR-systeem kwalitatief in kaart gebracht door ondernemers te vragen naar hun invulling van de functionele doelen van organisaties (bemensen, binden, taakverdeling en coördinatie). Uit beide benaderingen bleek dat er inderdaad aanzienlijke verschillen in HRM zijn binnen een groep met alleen kleine bedrijven. Voor wat

*Naast autoritaire leiderschapsvormen werden ook
Oost-Europese informele groepsleiders ingezet*

betreft het bemensen van de organisaties viel op dat hoewel alle bedrijven gekenmerkt werden door seizoensarbeid, sommige werkgevers meer kozen om te werken met werkvergunningen voor seizoensarbeid om zo aan hun vraag te voldoen, terwijl andere werkgevers op verschillende wijzen investeerden in het opbouwen van een langere termijn relatie met hun seizoensarbeiders (bijvoorbeeld door op zoek te gaan naar mogelijkheden om middels samenwerking met andere bedrijven continuïteit te bieden aan deze werknemers, of door te investeren in

goede relaties en betere arbeidsvoorwaarden te bieden. Qua binden viel op dat sommige werkgevers zich richtten op HR-activiteiten die ertoe dienen om de prestatie van het personeel te controleren. Zo hanteerden verschillende werkgevers een stukloon-systeem, waarbij medewerkers die de prestatienorm (nodig om cao-loon te bereiken) niet konden halen “teruggezet worden op de bus naar huis”. Daar tegenover staan werkgevers die netjes volgens de cao belonen, en daarboven investeren in hun (seizoens-)werkers door trainingen aan te bieden, of gratis huisvesting. Ten slotte verschilde vooral de stijl van leidinggeven. Naast autoritaire vormen van leiderschap (waarbij streng wordt gecontroleerd op zowel productienormen als op gedrag na werktijd in de tijdelijke huisvesting), werd ook gebruik gemaakt van Oost-Europese informele groepsleiders. De (gebrekkige) communicatie van de werkgever richting werknemers verloopt via deze personen, die soms een aanzienlijke machtspositie hebben verworven in de groep seizoenswerkers. Tegenover deze als ‘slecht werkgeverschap’ te typeren stijlen van aansturen bestonden ook bedrijven waar de positie van voorman was geformaliseerd, en waarbij taken zoals functioneringsgesprekken aan deze mensen waren gedelegeerd. Daarnaast boden diverse bedrijven mogelijkheid tot inspraak voor het personeel, door middel van personeelsvergaderingen (meer informeel) of door een ondernemingsraad of personeelsraadpleging (zie Kroon & Paauwe, 2013). Door per bedrijf de HR-praktijken te classificeren als ‘goed’ of ‘slecht’ werkgeverschap (volgens tabel 1) kon een rangorde worden vastgesteld van ‘relatief slecht’ tot ‘relatief goed’. Voor het vergelijken zijn de bedrijven verdeeld in twee groepen.

Naast het in kaart brengen van de verschillen, is het doel van beide onderzoeken geweest om de aanwezige verschillen te verklaren. Hieronder wordt achtereenvolgens ingegaan op de rol van de bedrijfscontext, de rol van de werkgever (agency) en de relatie tussen beide (bedrijfscontext en werkgever).

De rol van de bedrijfscontext

De bedrijfscontext voor HRM betreft zowel kenmerken van de organisatie (grootte, product, historie), als de economische en maatschappelijke omstandigheden waarbinnen het bedrijf opereert (Paauwe, 2004). De context van de organisatie legt beperkingen op aan middelen en speelruimte die beschikbaar zijn om vorm te geven aan HRM. Ook volgt uit de context wat de ‘spelregels’ zijn die voor de uitvoering van HRM gelden. Hieronder wordt gebrek aan middelen op twee manieren uitgewerkt. Ten eerste wordt ingegaan op de rechttoe-rechtaan assumptie dat de bedrijfsgrootte direct samenhangt met gebrek aan investeringen in HRM. Vervolgens wordt ingegaan op de (on-)mogelijkheden om te investeren in HRM als gevolg van de economische en sociaal-maatschappelijke situatie van een bedrijf.

Gebrek aan middelen: omvang van het bedrijf

Een belangrijk kenmerk van HRM buiten grote organisaties is een gebrek aan middelen om te investeren in HRM: er is eenvoudig minder geld en minder tijd beschikbaar (Welsh & White, 1981). Ook is er minder menskracht waardoor minder tijd vrijgemaakt kan worden voor specialistische functies, waardoor bovendien kennis over die specialistische functies lastiger bereikbaar is. ‘Gebrek aan middelen’ is een plausible verklaring voor de schijnbare afwezigheid van ‘dure’ HRM-activiteiten zoals externe opleidingen en concurrerende salarissen (Sels et al., 2006).

*De bedrijfsgrootte is niet voorspellend voor
de kwaliteit van werkgeverschap*

Wanneer de HRM-activiteiten van de 45 kleine organisaties worden vergeleken, dan valt op dat zelfs binnen deze groep met louter bedrijven met minder dan vijftig werknemers, er verschillen zijn in de intensiteit waarmee HRM wordt toegepast voor werknemers. Uit het onderzoek bleek dat HRM activiteiten op het gebied van vooral motivatie (salaris en extra's) en capaciteit (opleiding, training) meer voorkwamen in de wat grotere bedrijven dan in de allerkleinsten. Aan de andere kant bleek de grootte van de organisatie niet bepalend voor de aanwezigheid van HRM activiteiten op het gebied van zeggenschap. Op basis van deze bevindingen kan gesteld worden dat bedrijfsgrootte vooral samenhangt met HR-investeringen die direct kosten met zich meebrengen, zoals training. Bedrijfsgrootte is echter geen goede voorspeller voor de aanwezigheid van HRM-activiteiten gericht op het geven van zeggenschap aan werknemers.

De bedrijven in de steekproef in de land- en tuinbouw hadden gemiddeld 57 mensen in dienst. In het kleinste bedrijf werkten 11 mensen, en in het grootste 220. Wanneer de groep bedrijven die zich kwalificeert als ‘goed werkgever’ wordt vergeleken met de groep ‘slechte werkgevers’, dan valt op dat in beide groepen tamelijk kleine (< 20 werknemers) als redelijk grote (> 80 werknemers) voorkomen. Hieruit kan worden afgeleid dat bedrijfsgrootte niet voorspellend is voor de kwaliteit van werkgeverschap.

Kortom, het ‘gebrek aan middelen’ perspectief dat puur wordt ingegeven door de omvang van het aantal werknemers (Welsh & White, 1981), bepaalt maar een deel van de variatie in HRM-activiteiten. Vooral HRM-

activiteiten die direct financiële investeringen met zich meebrengen zijn minder waarschijnlijk in de allerkleinste bedrijven. Een andere context-gedreven verklaring voor de aard van HRM in kleine organisaties kan liggen in de economische en sociale context van de organisatie.

Gebrek aan middelen: economische en maatschappelijke omgeving

Behalve de bedrijfsomvang spelen ook de economische (product, markt, technologie) en maatschappelijke (demografie, sociale context, wetgeving) situatie van de onderneming een rol in de beschikbaarheid van middelen voor HRM (DiMaggio & Powell, 1983; Paauwe, 2004).

In het onderzoek bij de 45 kleine bedrijven bleek dat de sector inderdaad een rol speelt bij de aanwezigheid van vooral HR-activiteiten gericht op personeelsontwikkeling (capaciteiten). In de bouwgerelateerde ondernemingen werd dit meer gedaan dan in de serviceondernemingen. De bouw-cao's spelen hier een belangrijke rol, evenals de noodzaak om bepaalde werkzaamheden door gecertificeerde mensen te laten uitvoeren. De aard van de onderneming (sector) dwingt als het ware HR-investeringen in opleiding af. Dit is minder het geval in de (diverse) groep met servicegerichte bedrijven.

Het sectoronderzoek in de land- en tuinbouw laat een combinatie van omstandigheden zien die van invloed zijn op HRM (zie tabel 3).

Er komt een weinig rooskleurig beeld uit naar voren: de behoefte aan ongeschoolde arbeid is gebleven, terwijl het traditionele arsenaal aan arbeidskrachten (familie, jeugd) is geslonken en heeft plaatsgemaakt voor seizoenswerkers uit het voormalig Oostblok. Ook de economische situatie heeft zich nadelig ontwikkeld, waardoor veel agrarische ondernemers zich genoodzaakt zien om kosten zoveel mogelijk te drukken. Bij arbeidsintensieve teelten betekent dit al gauw besparen op personeelskosten. Inderdaad werd als motief voor 'slecht werkgeverschap' door ondernemers de noodzaak tot kostenreductie regelmatig aangehaald, zoals uit de volgende uitspraak blijkt:

“Die mensen zijn ook lagere lonen gewend, maar die zijn niet gek. Wij betalen ook wel in de goede richting, maar we hebben nu dus ook een stukje huisvesting op de verrekening, om toch aan die cao te komen. [...] Ondanks dat het eigenlijk niet rendabel is die cao. [...] En dat moeten wij, cao betalen, maar dat kan eigenlijk niet, maar we hebben geen keuze.”

De ondernemer in kwestie geeft dus aan dat er teveel salaris betaald moet worden volgens de cao om rendabel te kunnen werken, maar door extra toeslagen voor huisvesting (op het bedrijf) te rekenen voor zijn seizoenswerkers, hoeft er feitelijk minder loon betaald te worden, wat ten goede komt aan de winstmarge die men op het product maakt.

Product, markt en technologische situatie
Geen verdere mechanisatie van het productieproces. Resterende taken zijn onder te verdelen in ongeschoold productiewerk (pluk) en enkele gespecialiseerde productietechnische en management taken.
Arbeidskosten maken het grootste deel uit van de productiekosten.
Veiling systeem wordt langzaam vervangen door directe contracten met enkele grote inkooporganisaties van supermarkten die daardoor hun invloed uitbreiden op de voedselproducenten.
Dalende product prijzen; dalende inkomens van ondernemers.
De gemiddelde omvang van bedrijven neemt toe.
Demografische, sociaal-culturele en politiek/regelgevende situatie
Snelle verandering in de demografische samenstelling van agrarische ondernemers en - arbeidskrachten.
Verminderde aantallen studenten op agrarische opleidingen, minder beschikbaarheid van geschoold agrarisch personeel.
Nieuw potentieel aan arbeidskrachten door opening van de grenzen voor arbeidskrachten uit Oost-Europa.
De meeste werkgevers zijn lid van de werkgeversvereniging (Zuid Nederland, dus ZLTO).
In de sector gelden diverse cao's (glastuinbouw, open teelten). Voor deelsectoren waar geen cao geldt (zoals champignonenteelt) geldt gelden bepalingen uit het arbeidsrecht (minimumloon).
De werkgeversorganisatie lobbyt actief op nationaal en international niveau voor gunstige politieke beslissingen, zoals openstellen van de grenzen voor seizoensarbeid.
De werkgeversvereniging communiceert actief richting leden in de vorm van collectieve en individuele advisering over bedrijfsvoering. Berichtgeving over de sector in het landelijke nieuws wordt gekenmerkt door aandacht voor negatieve incidenten (illegale werknemers, Polen constructies), waardoor de sector een slecht imago heeft gekregen.

Tabel 3. De sociale en economische context in de arbeidsintensieve land en tuinbouw. Bron: Kroon & Paauwe, 2013.

Echter, ook de bedrijven die zich kwalificeerden als goed werkgever wezen op de slechte economische omstandigheden. Toch kozen zij ervoor om juist te investeren in HRM. Dit laat zien dat de context van een onderneming beperkingen met zich meebrengt voor het kunnen doen van investeringen in HRM, maar dat de context niet allesbepalend is. Er is wel degelijk ruimte voor keuzes, zoals blijkt uit de hiernavolgende uitspraak van een 'goede' werkgever over de economische situatie:

“Maar goed, de Europese markt is gewoon verrot op het moment. Er zijn natuurlijk maar zeven grote supermarktorganisaties in Europa, die echt volume afnemen. En ja, als je 's morgens gebeld wordt en dan zeggen ze: de goedkoopste mag blijven, als het product maar gelijk blijft. En we hebben allemaal goede spullen. We hebben hier drie tomatentelers in de laan (een coöperatie van telers). We telen al dezelfde cultivar en het ziet er precies hetzelfde uit.”

Uit deze opmerking blijkt dat de ruimte om marge te maken op het product beperkt is, en dat er productietechnisch weinig verschillen zijn tussen de bedrijven. Deze werkgever constateert dat er echter wel verschillen zijn hoe men met personeel omgaat:

“Dat is toch wel persoonlijk. Ik denk dat wij daar het sociaalste in zijn”.

Uit het interview blijkt vervolgens dat dit bedrijf ‘Investor in People’ gecertificeerd is, wat inhoudt dat er werkoverleg plaatsvindt, in teams wordt gewerkt, een ondernemingsraad functioneert en dat er regelmatig geïnvesteerd wordt in scholing. De vraag die rijst, is hoe deze keuzes vorm krijgen in kleine bedrijven. Hiervoor moet gekeken worden naar de rol van degene die de meeste beslissingen over personeelsbeleid neemt. In kleine bedrijven is dit meestal de ondernemer.

Agency: strategische keuzes van werkgevers

De meeste kleine bedrijven hebben geen specialist op het gebied van HRM in huis. De strategische besluitvorming over personeel is meestal de laatste managementrol die in groeiende bedrijven wordt ingevuld. Meestal ligt de strategische verantwoordelijkheid voor personeel dus bij de eigenaar van de onderneming (Matlay, 1999). De kennis, voorkeuren

Meestal ligt de strategische verantwoordelijkheid voor personeel bij de eigenaar van de onderneming

en strategische overwegingen van de ondernemer spelen een belangrijke rol bij strategische beslissingen over personeel (Child, 1997). Beide onderzoeken die hier worden uitgelicht laten zien dat de ondernemer inderdaad een belangrijke stempel drukt op het HR-beleid.

In de 45 kleine Brabantse bedrijven is aan de ondernemer gevraagd naar diens bedrijfsstrategie, diens kennis van HRM en diens visie op het belang van HRM. Uit de resultaten bleek dat ondernemers met een focus op ondernemerschap (organisatiegroei, winst maken) vooral geneigd zijn om HR-activiteiten te implementeren die gericht zijn op het krijgen van een team goede medewerkers (een capabel personeelsbestand). Capabele medewerkers, die evenals de ondernemer gericht zijn op resultaten en groei (Kroon et al., 2012). De ondernemer is hier de charismatische spil die een team met gedreven medewerkers om zich heen verzamelt. Het deel uitmaken van een ‘winnend team’ maakt werken hier aantrekkelijk (de Clercq & Rius, 2007). HR-activiteiten gericht op zeggenschap en motivatie kwamen minder voor bij bedrijven die geleid werden door een ondernemende eigenaar. De gedrevenheid die voortvloeit uit het ondernemerschap fungeert blijkbaar als een substituut voor meer formele HRM-activiteiten (Liu, Lepak, Takeuchi, & Sims, 2003).

Naast de mate van ondernemerschap bleek ook kennis van HRM-activiteiten van invloed op welke HR-activiteiten ontplooid werden in de organisatie. Hoe meer kennis werkgevers hadden, hoe vaker medewerkers aangaven dat zij zeggenschap hadden over hun werk en hun organisatiestrategie (Kroon et al., 2012). In het algemeen geldt dat werkgevers die meer weten van HRM, meer proactief invulling geven aan HR-activiteiten (Lacoursière, Fabi, & Raymond, 2008). In het bijzonder geldt dit voor het delegeren van verantwoordelijkheden naar personeel, omdat ondernemers bij voorkeur zelf de regie over hun organisatie willen houden. Het hebben van kennis over het nut van delegeren helpt om de stap te nemen om werknemers daadwerkelijk zeggenschap te geven (Spreitzer & Mishra, 1999).

*Uit gesprekken met ondernemers in land- en
tuinbouw blijken grote verschillen in de visie
op personeelsvraagstukken*

Ten slotte bleek ook een positieve houding van de werkgever ten aanzien van nieuwe ontwikkelingen in HRM van invloed op de HRM-activiteiten die werknemers rapporteerden. Hierbij gold dat hoe positiever de houding, hoe meer HR-activiteiten, maar niet per se voor alle werknemers (Kroon et al., 2012). Het beeld dat hier naar voren kwam is ‘pursuing best practices in spite of performance’: het overnemen van HR-trends zonder veel reflectie op de noodzaak of het doel ervan (Paauwe & Boselie, 2005).

Uit de gesprekken met ondernemers in de land- en tuinbouw bleek dat er grote verschillen waren in de visie die men had op personeelsvraagstukken rondom bemensen, coördineren, belonen en taakverdeling. Bijvoorbeeld over het vraagstuk hoe de organisatie het best bemenst kon worden, varieerden antwoorden van *het seizoen zo kort mogelijk proberen te houden en optimaal gebruik te maken van werkvergunningen, tot pogingen om werknemers meer continuïteit te bieden en het werk aantrekkelijker te maken*. In het ene geval overheerst een kostenstrategie, in het andere een strategie gericht op continuïteit in de onderneming. Bij belonen varieerden antwoorden eveneens tussen zo goedkoop mogelijk, of juist investeren om zo efficiënter te kunnen werken. Het uitoefenen van autoriteit tenslotte varieerde van een voorkeur voor strikte controle van het personeel, tot systemen waarbij werd vertrouwd op vergaande vormen van inspraak (Kroon & Paauwe, 2013). Achterliggende motieven

waren soms meer gebaseerd op de bedrijfsstrategie (kostenbeheersing, continuïteit), en soms meer gelegen in een visie op hoe je met personeel wilt omgaan (vanuit beheersen – of vanuit vertrouwen en relatie opbouwen).

Uit deze onderzoeken blijkt dat de ondernemer een belangrijke rol speelt in welk soort HRM er in een organisatie wordt toegepast. Ook binnen kleine bedrijven kan een ondernemer richting geven aan HR-activiteiten. Tegelijk is de ondernemer afhankelijk van de beperkingen die de omgeving met zich meebrengt. In de volgende paragraaf wordt ingegaan hoe de omgeving van de organisatie van invloed is op de speelruimte voor de ondernemer, en de strategische keuzes die deze kan maken.

Variatie: context en agency

In het voorgaande is beargumenteerd dat de middelen in kleine bedrijven beperkter zijn dan in grotere ondernemingen. Tegelijk is aangetoond dat de ondernemer een belangrijke rol speelt bij de strategische keuzes met betrekking tot personeel. Uit eerder onderzoek is reeds gebleken dat ondernemers strategische beslissingen nemen als reactie op de (economische) situatie van hun bedrijf, de beschikbare middelen en de structuur en routines in hun organisatie (Child 1997; Edwards et al. 2006). Anders gezegd, ondernemers bepalen per situatie of zij vinden dat een probleem (of een kans) voor het bedrijf een interventie op het gebied van HRM noodzakelijk maakt. De noodzaak voor HR-activiteiten wordt door ondernemers dus kritisch beoordeeld in het licht van beschikbare middelen en kansen (Cassell, Nadin, Gray, & Clegg, 2002). In zowel het onderzoek naar de 45 kleine bedrijven, als bij de agrarische ondernemers, is gekeken hoe de voorkeuren van ondernemers samenhangen met de context van de organisaties, en hoe deze samenhang van invloed is op het aanwezige HRM-systeem. In het onderzoek bij de 45 kleine bedrijven is gekeken op de *grootte* van het bedrijf (minder/meer dan 25 mensen) van invloed is op de relatie tussen voorkeuren van de ondernemer en gerapporteerde HR-activiteiten door werknemers. De opvallendste bevinding is dat HR-activiteiten gericht op het geven van inspraak aan medewerkers in de grotere bedrijven vooral plaatsvond als de werkgever meer kennis had van de effectiviteit van HR-activiteiten (Kroon et al., 2012). Eigenaren van kleine bedrijven vinden het vaak lastig om verantwoordelijkheden te delegeren. De grootte van de bedrijven in dit onderzoek (maximaal 52 werknemers) was nog steeds zo beperkt dat delegeren niet noodzakelijk is om de organisatie te laten functioneren. Het uit handen geven van bevoegdheden levert voor de ondernemer extra onzekerheid op. Echter, kennis over het effect van delegeren en inspraak geven kan helpen om deze onzekerheid te reduceren (Spreitzer & Mishra, 1999). Kennis is dus een kenmerk van ondernemers waardoor beslissingen (agency) over het inzetten van beschikbare middelen anders kan uitpakken voor

HRM. Kennis over HRM helpt om over de angst om te delegeren heen te stappen en te profiteren van het potentieel van medewerkers.

Het onderzoek bij de agrarische ondernemers geeft inzicht in hoe deze HR-gerelateerde beslissingen vorm krijgen in de context van een onderneming. In de interviews relateerden de ondernemers de HR-activiteiten die zij toepasten op hun bedrijf aan de wenselijkheid of de noodzaak ervan gezien de context van de organisatie (sector, land, economie) en

Kennis over HRM helpt om over de angst om te delegeren heen te stappen

de bedrijfsstrategie en bedrijfsprocessen. Een voorbeeld betreft het al dan niet gebruiken van werkvergunningen voor Roemeense en Bulgaarse werknemers, om voldoende personeel te kunnen krijgen voor het binnenhalen van de oogst. Sommige ondernemers gaven aan dat het onmogelijk was om voldoende personeel te krijgen wanneer men geen gebruik zou kunnen maken van werkvergunningen. Andere ondernemers, in een vrijwel identieke situatie (zelfde product, markt, wijze van productie, bedrijfsomvang), gaven aan nooit gebruik te maken van werkvergunningen om aan voldoende personeel te komen. Vergelijk de volgende uitspraken over de gedachtegang van de ondernemers achter de keuze om wel of geen werkvergunningen te gebruiken. De eerste uitspraak is van een aardbeienteler met zowel kas-aardbeien als veldaardbeien. De oogst in de kas vindt eerder in het seizoen plaats dan de oogst buiten. Het werk 'buiten' wordt verondersteld minder aantrekkelijk te zijn dan het werk in de kas.

“Maar wat doen die Polen dan, als de kas af is en ze moeten naar buiten? Dan gaan ze naar huis!”

Hij constateert dat alleen de Roemenen overblijven om aardbeien te plukken op het veld, want:

“Als ze met een vergunning zijn [Roemenen], dan zijn ze meer gebonden. Zolang die vergunning nog geldig is, kan hij nergens anders gaan werken. Die vergunning is persoonsgebonden. Je kunt niet zomaar naar iemand anders gaan met die vergunning. Want een andere teler moet die vergunning weer acht weken van tevoren aanvragen.”

Kortom, de werkvergunning garandeert dus dat er voor de duur van de vergunning, die gelijk is aan het oogstseizoen, voldoende personeel is. De ondernemer legt ook uit hoe het verkrijgen van werkvergunningen in zijn werk gaat. Het is veel werk, maar gelukkig neemt de werkgeversvereniging veel werk uit handen door het aanbieden van een protocol en door het ondersteunen bij de aanvragen. Het protocol houdt onder meer in dat stap voor stap wordt uitgelegd hoe de werkgever moet aantonen dat er geen lokaal personeel beschikbaar is voor het werk (flyeren, bakken UWV aanspreken). Deze stappen worden pro forma doorlopen met het oog om uiteindelijk weer met Oost Europeanen op een werkvergunning te kunnen werken.

De volgende uitspraak is van een broccoliteler met ook alleen seizoenswerk, maar die geen gebruik maakt van werkvergunningen voor zijn personeelsvoorziening. De hele broccolioogst vindt plaats in het veld, de ondernemer heeft geen kassen. Voor het krijgen van voldoende seizoensarbeiders vertrouwt hij op zijn contacten in Polen, hij maakt geen gebruik van Bulgaren en Roemenen. Reflecterend op het project seizoensarbeid, waarbij de werkgeversvereniging ondernemers veel werk uit handen neemt bij het regelen van werkvergunningen, constateert deze ondernemer:

“Ja kijk, je hebt dus nu al bedrijven die veel met Roemenen werken. Dan denk ik ook van ja, als je nu al niet meer met de Polen uit de voeten kan, dan ben je straks ook de eerste die niet meer met Roemenen uit de voeten kan. En wat komt er dan? Dan denk ik van ja, zijn hun [bedoeld wordt de werkgeversvereniging. BK] nou zo kortzichtig of... maar de tijd zal het leren.”

Deze ondernemer bekritiseert de werkgeversvereniging vanwege kortzichtig beleid. Hij is ervan overtuigd dat er voor het behoud van personeel op de lange termijn, geïnvesteerd zal moeten worden in het aantrekkelijk maken van het werk. Bovengenoemde ondernemer doet dit door gratis huisvesting te bieden, door contact te houden met ‘zijn’ seizoenswerkers in Polen, en door zelf de Poolse taal te leren spreken. Andere ‘goede’ werkgevers proberen door contacten met scholen het werk aantrekkelijker te maken, of proberen meer continuïteit te bieden aan seizoenswerkers door bijvoorbeeld samenwerking te zoeken met andere bedrijven (een voorbeeld van flexicurity). Opvallend is dat de werkgeversvereniging ook bij deze aspecten genoemd wordt als ondersteunend.

Wanneer de HR-activiteiten van de bovengenoemde broccoliteler worden vergeleken met de aardbeienteler, dan is te zien dat de broccoliteler op verschillende manieren investeert in de arbeidsrelatie met zijn seizoensarbeiders (door zelf Pools te leren, of door Oost-Europese medewerkers op Nederlandse les te sturen, door gratis huisvesting te regelen, cao-loon te betalen, en contact te houden buiten het seizoen) terwijl dat bij de

aarbeienteler zeer minimaal is. Het HRM-systeem van de broccolitelier is, wanneer je naar alle HR-activiteiten kijkt die de ondernemer ontplooit, te kenmerken als een systeem waarbij wordt geïnvesteerd in personeel: 'goed werkgeverschap' dus. Bij de aarbeienteler in kwestie zijn onder de aangetroffen HR-activiteiten ook een aantal die kenmerkend zijn voor 'slecht werkgeverschap'.

„Als je nu al niet meer met Polen uit de voeten kan, dan ben je straks de eerste die niet meer met Roemenen uit de voeten kan”

Opvallend was dat bij 9 van de 10 organisaties die werden gekenmerkt door slecht werkgeverschap veel gebruik werd gemaakt van werkvergunningen voor Roemeense en Bulgaarse arbeiders. Bij de goede werkgevers was dit nihil. Er lijkt dus ruimte te zijn voor ondernemers om te kiezen (agency) om seizoensarbeid al dan niet te garanderen via werkvergunningen. Bij 'slechte' ondernemers overheerst de overtuiging dat zonder werkvergunningen er onvoldoende seizoensarbeiders zullen zijn. Bij 'goede' ondernemers is het bieden van betere werkomstandigheden een middel om seizoensarbeiders voor langere tijd aan de organisatie te binden. Uit deze bevindingen kan afgeleid worden dat de ondernemer zich voor keuzes ten aanzien van HR-activiteiten zowel laat leiden door de situatie in het bedrijf (in het voorbeeld bedrijfsprocessen waarbij seizoensarbeid nodig is), maar ook door wat acceptabel is in de maatschappij (seizoensarbeid wordt gefaciliteerd door de werkgeversorganisatie), als door de persoonlijke visie van de ondernemer op de toekomst van het bedrijf (continuïteit van personeel).

Voor het rechtvaardigen van lage kosten ofwel investeren in HRM werd door de ondernemers teruggegrepen op in de context aanwezige regelgeving, sectorbrede projecten en initiatieven van werkgeversorganisaties. Regelgeving lijkt hierbij de ondergrens voor slecht HRM aan te geven. De angst voor de arbeidsinspectie en daarmee samenhangende boetes voor overtredingen van reglementen betreffende werkvergunningen of salarisbetalingen voorkomen de grootste excessen. Goed werkgeverschap wordt door regelgeving echter niet afgedwongen. Hier plaatsten werkgevers hun motieven voor hun aanpak in de noodzaak om hun bedrijf op langere termijn te continueren. Opvallend was ook dat 'goede' en 'slechte' werkgevers op verschillende wijze in hun HRM-benadering gebruik maakten van initiatieven door de werkgeversvereniging. Sectorbrede

projecten, geïnitieerd door de werkgeversvereniging in samenspraak met leden (werkgevers), bleken zowel goed als slecht werkgeverschap te faciliteren. Enerzijds bepleitte de werkgeversorganisatie actief het belang van goed werkgeverschap voor het krijgen van een beter imago van de sector in de samenleving om zodoende meer aanwas te krijgen in het agrarisch onderwijs. Anderzijds faciliteerde de werkgeversvereniging groepsgewijze aanvragen van werkgevers voor werkvergunningen, en lobbiet men actief in de politiek voor het behoud van het werkvergunningstelsel voor Roemeense en Bulgaarse seizoenarbeiders.

De sociale en maatschappelijke context van organisaties beïnvloedt hoe werkgevers hun HR-activiteiten rechtvaardigen. Hoewel lastig, liggen aanknopingspunten voor het beïnvloeden van gedrag van ondernemers vooral op dit vlak, omdat deze minder onomkeerbaar zijn dan bijvoorbeeld demografische processen en technologische veranderingen. Wanneer een sector dus 'goed werkgeverschap' zou willen promoten, dan bieden op sectorniveau brede projecten en regelgeving aanknopingspunten voor verandering (Kroon & Paauwe, 2013).

Conclusie

In deze bijdrage stond de vraag centraal in hoeverre er ruimte is voor goed werkgeverschap wanneer door de omvang en situatie van een onderneming de ruimte om in HRM te investeren beperkt is. Goed werkgeverschap draagt bij aan voldoende (inkomens)zekerheid van werknemers, aan hun welzijn en aan gelijke behandeling. Aan de hand van twee praktijkonderzoeken is geïllustreerd welke mechanismen een rol spelen bij het voorkomen van goed en slecht werkgeverschap in kleine organisaties in sectoren met veel kleine bedrijven.

Goed werkgeverschap wordt niet afgedwongen door regelgeving

Allereerst is geconstateerd dat de middelen om in HRM te investeren inderdaad de speelruimte om in HRM te investeren inkaderen. Tegelijk is er zoveel variatie binnen deze beperktere speelruimte, dat een 'gebrek aan middelen' perspectief onvoldoende de aard van HRM in kleinere ondernemingen kan verklaren. Ten tweede is gevonden dat voor strategische keuzes met betrekking tot HRM gekeken moet worden naar de rol van de ondernemer als werkgever (agency). Diens voorkeuren, strategie en vooral kennis van HRM bepalen mede of een vraagstuk in een organisa-

tie vertaald zal worden in een HRM-gerelateerde interventie. Ten slotte bleek dat voor een goed begrip van HRM-gerelateerde beslissingen in kleine organisaties, de logica van de ondernemer in verband gebracht kan worden met omstandigheden en regelingen in de economische en sociale omgeving van een organisatie. Vooral regelnaleving, contact met adviseurs en kennis over alternatieve benaderingen in HRM kunnen ondernemers helpen om zich als 'goed werkgever' op te stellen.

Implicaties voor de praktijk

De conclusie van deze bijdrage biedt aangrijppingspunten voor zowel ondernemers, bedrijfsadviseurs als beleidsmakers in overheden en sectororganisaties. Een eerste implicatie is dat bij het in kaart brengen van HRM in kleine bedrijven afgestapt moet worden van de zoektocht naar de aanwezigheid van HR-activiteiten zoals deze in grote organisaties gebruikelijk zijn (denk aan strategische personeelsplanning, cafetaria beloningssystemen, management development). HRM-vraagstukken kunnen in kleine organisaties door de beperktere schaalgrootte anders worden ingevuld, zonder dat dit een minder 'goed' HR-beleid oplevert (Drummond & Stone, 2007). Door meer beschouwend te onderzoeken wat er gebeurt om kleine organisaties te bemensen, om medewerkers te binden, om werk te verdelen en aan te sturen kan een vollediger beeld verkregen worden van de aard van HRM in kleine organisaties. Pas daarna kan beoordeeld worden of dit gunstige of ongunstige gevolgen heeft voor werknemers. De criteria voor goed werkgeverschap die in het proefschrift zijn uitgewerkt zijn hierbij verhelderend. Praktisch gezien kan de inventarisatie van de bestaande aanpak in een bedrijf, en de vergelijking daarvan met de condities voor 'goed werkgeverschap' een indicatie geven van de (morele) noodzaak tot het aanpassen van het HRM-beleid. Daarbij geldt dat HR-activiteiten niet noodzakelijk kostbare investeringen hoeven te zijn. Hoewel in bedrijven met minder dan 50 werknemers het instellen van een ondernemingsraad niet verplicht is, kan het organiseren van inspraak door bijvoorbeeld een werknemersraadpleging in te stellen, of door geregeld constructief werkoverleg te organiseren, direct bijdragen aan het ethisch recht op welzijn van werknemers, zonder dat hier directe financiële investeringen voor nodig zijn. Daarnaast kan inspraak bijdragen aan het optimaliseren van bedrijfsprocessen, wat uiteindelijk het functioneren van de organisatie ten goede komt. Omdat bij goed werkgeverschap aandacht is voor de gevolgen van HRM voor medewerkers, zal dergelijk HRM-beleid ook bijdragen aan behoud en motivatie van personeel. In de aangehaalde onderzoeken is goed werkgeverschap niet in verband gebracht met feitelijke prestaties van de onderneming. Wel zijn er indicaties dat goed werkgeverschap bijdraagt aan de continuïteit van de onderneming (Kroon & Paauwe, 2013). Overigens biedt de bestaande literatuur over HRM en prestaties voldoende houvast met betrekking tot het nut van het investeren in personeel door middel van

activiteiten die geclassificeerd kunnen worden als goed werkgeverschap (zie bijvoorbeeld Boxall & Purcell, 2008).

Het gegeven dat agency een rol speelt in het soort HRM dat in organisaties wordt gehanteerd, betekent dat werkgevers van kleine organisaties inderdaad speelruimte hebben om keuzes te maken. Hoe die speelruimte genomen wordt, is een functie van persoonlijke voorkeuren, ervaring, kennis en strategie. Persoonlijke voorkeuren en ervaring hangen samen met de sociale context waarin een ondernemer opereert. Uit eerder onderzoek blijkt het bevorderlijk als werkgevers een opleiding op MBA-niveau hebben, waarin HRM gepresenteerd wordt als een logisch onderdeel is

HRM-vraagstukken kunnen in kleine organisaties anders worden ingevuld

van een bredere bedrijfsstrategie (Barringer, Jones, & Neubaum, 2005). Het is niet vanzelfsprekend dat iedere ondernemer zo'n opleiding heeft, waardoor toegang tot kennis over diverse mogelijkheden om aan HRM uitvoering te geven als een 'goed werkgever' voor veel ondernemers niet vanzelfsprekend is. Uit de interviews met agrarische ondernemers bleek dat veranderingen in het bedrijf (crisissituatie, of juist groeiambities) leiden tot het heroverwegen van investeren in personeel. In dit soort situaties wordt de status quo kritisch bekeken, en wordt vaak advies ingewonnen bij derden (Kroon & Paauwe, 2013). Vaak wordt een beroep gedaan op sectororganisaties, accountants of payrollorganisaties, en ook contactpersonen van uitzendorganisaties. Om kennis over effectief en ethisch HRM bij kleinere werkgevers over te brengen, zouden deze adviserende personen, bedrijven en belangenbehartigers voldoende kennis moeten hebben over goed werkgeverschap. Hier ligt een rol voor sectororganisaties. Om in bredere zin een sector aantrekkelijk te maken voor werkzoekenden en om ook op langere termijn de continuïteit van het arbeidspotentieel te garanderen, zou goed werkgeverschap een speerpunt moeten zijn voor werkgevers- en sectororganisaties.

Daarnaast geldt dat een dwingende context, bijvoorbeeld stringente regelgeving, ook kaders biedt voor HRM. Voor beleidsmakers geldt dat excessen op het gebied van slecht werkgeverschap voornamelijk voorkomen worden door regelgeving en regelnaleving. In het onderzoek bij de agrarische ondernemingen werd duidelijk dat er binnen de bestaande regelgeving nog voldoende gaten zijn voor ondernemers om

de toepassing ervan op een 'creatieve' wijze naar hun hand te zetten. Toch bleken alle geïnterviewden zich bewust van de geldende regels en ondanks dat sommigen deze ondoenlijk en onredelijk vonden, probeerden de meesten in grote lijnen wel aan deze regels te voldoen. In de onderzochte bedrijven zijn geen sweatshop of 'mensenhandel'-achtige omstandigheden aangetroffen. Uit gegevens van de arbeidsinspectie blijken vele overtredingen, maar weinig echte veroordelingen, wanneer het gaat om grove schendingen van de ethische (en juridische) rechten van werknemers (Rijken, 2011). Regelgeving en handhaving lijken afdoende maatregelen ter voorkoming van excessief slecht werkgeverschap. Het gebruik van regels wordt deels ook ingegeven door hoe acceptabel het is om eraan te voldoen, of juist niet. Enkele voorbeelden uit de interviews met agrarische ondernemers illustreerden dat er een grijs gebied is hoe regels nog toegepast kunnen worden, bijvoorbeeld door te werken met stukloon en toch op cao-loon uitkomen, door kosten te rekenen voor huisvesting, door overuren en pauzes niet te betalen. Ondernemers kijken naar elkaar en naar experts, zoals adviseurs van sectororganisaties, om uit te maken of zulke activiteiten acceptabel zijn. Hier ligt weer een taak voor werkgeversorganisaties om eenduidig te communiceren over wat kan en wat niet.

Uit gegevens van de arbeidsinspectie blijken vele overtredingen, maar weinig echte veroordelingen

In het onderzoek in de agrarische sector bleek de sectororganisatie een dubbele boodschap uit te zenden ten aanzien van het gebruik van werkvergunningen voor seizoensarbeid. Enerzijds werd de aanvraag door de sectororganisatie vergemakkelijkt, terwijl men tegelijk projecten had lopen rond het thema goed werkgeverschap, en het aantrekkelijker maken van werken in de sector voor scholieren. In de tijd na afloop van het onderzoek heeft de sectororganisatie duidelijker positie gekozen voor het belang van goed werkgeverschap. Dit heeft, in samenwerking met vakbonden, onder meer geleid tot het introduceren van een keurmerk voor de champignonenteelt dat alleen wordt verstrekt aan werkgevers die voldoen aan de arbeidsregelgeving. Net als bij campagnes voor diervriendelijk vlees, is dit keurmerk zichtbaar voor consumenten.

Regelgeving alleen volstaat dus niet wanneer beleidsmakers goed werkgeverschap zouden willen promoten. Afgaande op de logica die 'goede' ondernemers volgden heeft dit veel meer te maken met agency: hun kennis, strategie en visie. Nu staat ook agency niet los van de bredere context. De kans op goed werkgeverschap lijkt groter wanneer werkgevers beter geïnformeerd zijn over HRM, en wanneer er minder sociale acceptatie is voor excessen. De les die het onderzoek in de agrarische sector leert, is dat de werkgeversorganisatie een rol kan spelen in het sociaal (on-)acceptabel maken van goed of slecht werkgeverschap. Hetzelfde zou geadviseerd kunnen worden aan beroepsverenigingen van consultants, accountants en andere professionals die beroepsmatig bij kleine bedrijven over de vloer komen. Door een dialoog op gang te brengen over goed werkgeverschap en de mogelijkheden daartoe in het MKB wordt het voor individuele werkgevers eenvoudiger om dit in hun dagelijkse praktijk te realiseren.

Literatuur

- Aldrich, H. E. (1999). *Organizations evolving* (pp. 1–33). Sage.
- Appelbaum, E., & Schmitt, J. (2009). Low-wage work in high-income countries: Labor-market institutions and business strategy in the US and Europe. *Human Relations*, 62(12), 1907–1934. doi:10.1177/0018726709349200
- Barringer, B. R., Jones, F. F., & Neubaum, D. O. (2005). A quantitative content analysis of the characteristics of rapid-growth firms and their founders. *Journal of Business Venturing*, 20(5), 663–687. doi:10.1016/j.jbusvent.2004.03.004
- Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 67–94. doi:10.1111/j.1748-8583.2005.tb00154.x
- Boxall, P., & Purcell, J. (2008). *Strategy and Human Resource Management* (3rd ed., p. 408). New York: Palgrave Macmillan Ltd.
- Boxall, Peter, & Macky, K. (2009). Research and theory on high-performance work systems: Progressing the high-involvement stream. *Human Resource Management Journal*, 19(1), 3–23. doi:10.1111/j.1748-8583.2008.00082.x
- Cassell, C., Nadin, S., Gray, M., & Clegg, C. (2002). Exploring human resource management practices in small and medium sized enterprises. *Personnel Review*, 31(6), 671–692.
- Child, J. (1997). Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment: Retrospect and prospect. *Organization Studies*, 18(1), 43–76. doi:10.1177/017084069701800104
- De Clercq, D., & Rius, I. B. (2007). Organizational commitment in Mexican small and medium-sized firms: the role of work status, organizational climate, and entrepreneurial orientation. *Journal of Sm*, 45(4), 467–490.

- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). *The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields.*, 48(2), 147–160.
- Drummond, I., & Stone, I. (2007). Exploring the potential of high performance work systems in SMEs. *Employee Relations*, 29(2), 192–207.
doi:10.1108/01425450710720011
- Edwards, P., & Ram, M. (2006). Surviving on the margins of the economy: Working relationships in small, low-wage firms. *Journal of Management Studies*, 43(4), 895–916.
- European Commission. (2012). SBA-Factsheet 2012. Retrieved from http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/countries-sheets/2012/netherlands_nl.pdf
- Gilman, M., Edwards, P., Ram, M., & Arrowsmith, J. (2002). Pay determination in small firms in the UK: The case of the response to the National Minimum Wage. *Industrial Relations Journal*, 33(1), 52–67. doi:10.1111/1468-2338.00219
- Greenwood, M. (2012). Ethical analyses of HRM: A review and research agenda. *Journal of Business Ethics*, 114(2), 355–366. doi:10.1007/s10551-012-1354-y
- Hoque, K. (1999). Human Resource Management and performance in the UK hotel industry. *British Journal of Industrial Relations*, 37(3), 419–443.
- Knox, A., & Walsh, J. (2005). Organizational flexibility and HRM in the hotel industry: Evidence from Australia. *Human Resource Management Journal*, 15(1), 57–75.
- Kroon, B. (2013). *Not business as usual: HRM systems and employee outcomes in non-standard contexts*. Dissertation: Tilburg University.
- Kroon, B., & Pauwe, J. (2013). Structuration of precarious employment in economically constrained firms: the case of Dutch agriculture. *Human Resource Management Journal*, n/a–n/a. doi:10.1111/1748-8583.12024
- Kroon, B., Voorde, K., & Timmers, J. (2012). High performance work practices in small firms: A resource-poverty and strategic decision-making perspective. *Small Business Economics*, 41(1), 71–91. doi:10.1007/s11187-012-9425-0
- Lacoursière, R., Fabi, B., & Raymond, L. (2008). Configuring and contextualising HR systems : An empirical study of manufacturing SME's. *Management Revue*, 19(1+2), 106–125.
- Liu, W., Lepak, D. P., Takeuchi, R., & Sims, H. P. (2003). Matching leadership styles with employment modes: strategic human resource management perspective. *Human Resource Management Review*, 13(1), 127–152. doi:10.1016/S1053-4822(02)00102-X
- Marlow, S. (2006). Human resource management in smaller firms: A contradiction in terms? *Human Resource Management Review*, 16(4), 467–477. doi:10.1016/j.hrmr.2006.08.004
- Matlay, H. (1999). Employee relations in small firms A micro-business perspective. *Employee Relations*, 21(3), 285.
- Pauwe, J. (2004). *HRM and Performance: Achieving Long-Term Viability* (p. 252). New York: Oxford University Press.

- Paauwe, J., & Boselie, P. (2005). "Best practices ... in spite of performance": just a matter of imitation? *The International Journal of Human Resource Management*, 16(6), 987-1003. doi:10.1080/09585190500120798
- Ram, M. (1999). Managing autonomy: Employment relations in small professional service firms. *International Small Business Journal*, 17(2), 13-30. doi:10.1177/0266242699172001
- Rijken, C. (Ed.). (2011). *Combating Trafficking in Human Beings for Labour Exploitation* (p. 512). Nijmegen: Wolf Legal Publications.
- Rowan, J. R. (2000). The moral foundation of employee rights. *Journal of Business Ethics*, 24(4), 355-361.
- Sels, L., de Winne, S., Maes, J., Delmotte, J., Faems, D., & Forrier, A. (2006). Unravelling the HRM-performance link: Value-creating and cost-increasing effects of small business HRM. *Journal of Management Studies*, 43(2), 319-342.
- Spreitzer, G. M., & Mishra, A. K. (1999). Giving up control without losing control: Trust and its substitutes' effects on managers' involving employees in decision making. *Group Organization Management*, 24(2), 155-187. doi:10.1177/1059601199242003
- Van Dalen, E. J. (2006). *Goed werkgeverschap in internationaal perspectief: Onder de vlag van maatschappelijk verantwoord ondernemen*. Van Gorcum.
- Way, S. A. (2002). High performance work systems and intermediate indicators of firm performance within the US small business sector. *Journal of Management*, 28(6), 765-785. doi:10.1177/014920630202800604
- Welsh, J. A., & White, J. F. (1981). A small business is not a little big business. *Harvard Business Review*, 51(4), 18-32.