

M200708

HRM-beleid in het Nederlandse MKB

58 sectoren van het bedrijfsleven vergeleken

drs. R.M. Braaksma

Zoetermeer, augustus 2007



HRM-beleid in het Nederlandse MKB

EIM heeft bijna 2.500 ondernemers in het Nederlandse MKB gevraagd naar hun HRM-beleid. Bij de analyse van de resultaten zijn 58 sectoren vergeleken. Er komen aanzienlijke verschillen per sector uit naar voren.

De totaalscore op elf onderdelen van HRM-beleid levert een koppositie op voor uitzendbureaus. HRM is voor deze sector dan ook core-business. Daarna volgen sectoren met veel hoger geschoolden: speur- en ontwikkelingswerk, juridische diensten, media en entertainment, de ICT-sector, en architecten- en ingenieurbureaus. Die scores met name ook hoog op 'speciale' regelingen, zoals flexibele werktijden, thuis kunnen werken, winstdeling en bonussen, en individuele opleidingsplannen. De aard van het werk speelt hier overigens nadrukkelijk een rol: bars en restaurants, taxibedrijven en markthandel kennen bijvoorbeeld het vaakst flexibele werktijden, terwijl dit in de bouw en de metaal- en elektrotechnische industrie nauwelijks voorkomt. Voor thuiswerk geldt hetzelfde, met ICT-ers, consultants en reclamebureaus aan de ene kant, en horeca en detailhandel aan de andere. Winstdelings- en bonusregelingen blijken op vrij grote schaal voor te komen: bij één op de drie MKB-bedrijven. De al genoemde hooggeschoolde zakelijke dienstverleners zitten hierbij weer in de kopgroep, maar dat geldt ook nadrukkelijk voor de groothandel in investerings- en in intermediaire goederen. In detailhandel, horeca, bouw- en agrarische sectoren zijn winstdelings- en bonusregelingen minder gebruikelijk.

Het onderzoek

EIM heeft bijna 2.500 ondernemers in het Nederlandse Midden- en Kleinbedrijf gevraagd naar hun HRM-beleid. Hebben zij gespecialiseerde HRM-functionarissen in dienst? En hebben zij in het kader van hun HRM-beleid een aantal zaken geregeld? Deze zaken betreffen: flexibele werktijden, thuis kunnen werken, een keuzesysteem voor secundaire arbeidsvoorwaarden, winstdelings- of bonusregeling, aandelenplan, functiebeschrijvingen, persoonlijke doelstellingen per medewerker, periodieke functionerings- c.q. beoordelingsgesprekken, ontwikkelingsplannen voor medewerkers, trainings- en opleidingsbudget per medewerker, en periodiek werkoverleg.

Aanwezigheid van gespecialiseerde HRM-functionarissen

Wat betreft de aanwezigheid in het MKB van een of meer gespecialiseerde HRM-functionarissen is er bij 58 branches en sectoren van het bedrijfsleven één duidelijke koploper, namelijk de uitzendbranche: bij driekwart van de uitzendbureaus zijn dergelijke medewerkers aanwezig. HRM is in deze branche dan ook 'core business'.

Voor het overige zijn gespecialiseerde HRM-medewerkers te vinden in branches en sectoren waar de bedrijven gemiddeld wat groter zijn, zoals het bankwezen, onderzoeks- en adviesbureaus en delen van de metaal- en elektrotechnische industrie. Maar ook in sommige sectoren van de groothandel, en bij dienstverleners zoals onroerendgoed-exploitanten, rederijen en luchtvaartondernemingen, en de media en entertainmentsector zijn bovengemiddeld veel HRM-functionarissen aanwezig.

HRM-functionarissen zijn het minst aanwezig in branches en sectoren waar het merendeel van de bedrijven klein is, en waar betrekkelijk weinig hoger geschoolden werken: de bouw, de agrarische sector en de markthandel, maar ook delen van de 'lichte industrie'. De voedingsmiddelenindustrie sluit de rij, echter met de kanttekening dat warme bakkers daar óók onder vallen. Daar zijn doorgaans geen HRM-functionarissen aanwezig, en het zijn er véél, wat het cijfer van de hele sector drukt. Zie Tabel 1 (eerste kolom) en Figuur 3 voor de gedetailleerde uitkomsten per sector.

HRM-beleid per sector

De score van een sector op alle elf aspecten van HRM-beleid bij elkaar geeft een indruk van de mate waarin binnen die sector een actief HRM-beleid wordt gevoerd¹. De rangorde op basis van deze scores is weergegeven in Tabel 1 (2^e kolom). Ook hier een koppositie voor uitzendbureaus, en verder hoge scores voor sectoren met veel hoger geschoolden: speur- en ontwikkelingswerk, juridische diensten, media en entertainment, computerservices, architecten- en ingenieursbureaus.

Aan de andere kant van de schaal bevinden zich sectoren waar werknemers overwegend lager geschoold zijn, zoals de bouw en de agrarische sector, en delen van de detailhandel, de horeca en de 'lichte' industrie.

Regulier HRM-beleid vs. speciale maatregelen en voorzieningen

De hiervoor genoemde elf aspecten van HRM-beleid vallen uiteen in twee groepen. Enerzijds zijn er onderdelen van HRM-beleid 'volgens het boekje' die ook kunnen worden aangeduid als regulier of formeel HRM-beleid: functiebeschrijvingen, doelstellingen per medewerker, functioneringsgesprekken, ontwikkelingsplannen voor medewerkers en periodiek werkoverleg. Deze vijf HRM-aspecten hangen blijkens een correlatie-analyse vrij sterk met elkaar samen, en niet of nauwelijks met de overige zes. Die kunnen op hun beurt worden getypeerd als 'speciale' maatregelen en voorzieningen voor werknemers: flexibele werktijden, thuis kunnen werken, een aandelenplan, een winstdelings- of bonusregeling, een individueel opleidingsbudget per medewerker en een keuzesysteem voor secundaire arbeidsvoorwaarden.

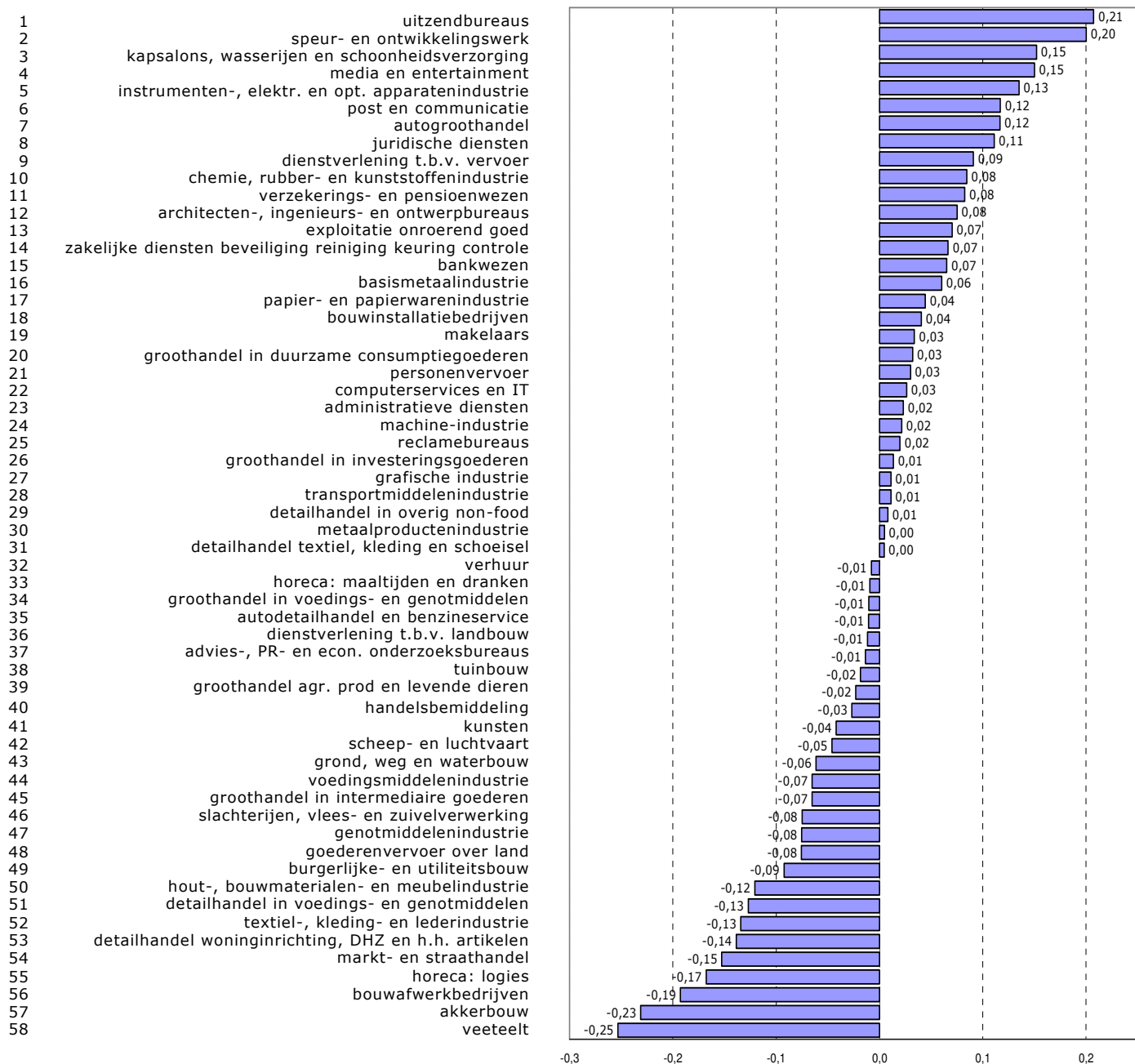
De vijf aspecten van het reguliere, formele HRM-beleid worden door bedrijven veel vaker genoemd dan de speciale maatregelen en voorzieningen: ruim twee keer zo vaak. Dit is niet verrassend. De speciale HRM-maatregelen en voorzieningen zijn niet alleen per definitie wat 'exotischer' en dus minder vaak vóórkomend (bijvoorbeeld: een aandelenplan), maar in sommige sectoren zijn ze ook minder haalbaar, gezien de aard en de organisatie van het werk (bijvoorbeeld: flexibele werktijden en thuiswerken).

Het 'conventionele' HRM-beleid

De scores van de 58 sectoren op de vijf onderdelen van het 'conventionele' HRM-beleid zijn weergegeven in figuur 1. Uitzendbureaus en onderzoeksinstellingen (R&D) zijn koplopers, gevolgd door een aantal sectoren in de zakelijke dienstverlening en de industrie. In de agrarische sector en de bouw, en in delen van de detailhandel is minder vaak sprake van formeel personeelsbeleid.

¹ Het gaat om de al eerder genoemde elf aspecten: 1. flexibele werktijden 2. thuis kunnen werken 3. een keuzesysteem voor secundaire arbeidsvoorwaarden 4. winstdelings- of bonusregeling 5. aandelenplan 6. functiebeschrijvingen 7. persoonlijke doelstellingen per medewerker 8. periodieke functionerings- en/of beoordelingsgesprekken 9. ontwikkelingsplannen voor medewerkers 10. trainings- en opleidingsbudget per medewerker 11. periodiek werkoverleg.

Figuur 1 "regulier" HRM-beleid bij MKB-bedrijven in 58 sectoren: rangorde van scores¹



Bron: EIM, 2007.

De 'speciale' HRM-onderdelen

Figuur 2 geeft de scores weer op de 'speciale' HRM-onderdelen. Het meest opvallend is de topositie van sectoren met veel hoger opgeleide werknemers: ICT-ers, onderzoekers, consultants, advocaten, ingenieurs en architecten. Werkgevers in deze sectoren bieden hun werknemers duidelijk vaker speciale arbeidsvoorwaarden. Die zijn kennelijk nodig om deze werknemers aan te kunnen trekken en aan het bedrijf te binden. Doorgaans gaat het dan

¹ Totaalscore ten opzichte van het gemiddelde op de aspecten: flexibele werktijden, thuiswerken, keuzesysteem voor secundaire arbeidsvoorwaarden, winstdeling of bonusregeling, aandelenplan voor werknemers, en een opleidingsbudget per medewerker. De gemiddelde score is 0.64. Dat wil zeggen dat de werkelijke score voor bijvoorbeeld uitzendbureaus dus 0.85 is: gemiddeld 85% op de vijf aspecten.

ook om werknemers die relatief schaars zijn en dus lastig te vinden, en die men om die reden graag vast wil houden.

De aard van het werk en de daarmee vaak gepaard gaande autonomie van deze werknemers maakt zaken als flexibele arbeidstijden en de mogelijkheid om thuis te werken ook beter mogelijk.

Bij de sectoren met een hoge score op speciale arbeidsvoorwaarden zijn verder makelaars, de media en entertainmentsector, en administratieve dienstverleners, maar ook de grafische sector en de groothandel in investeringsgoederen.

De andere kant van het spectrum vormt het spiegelbeeld: sectoren waar werknemers doorgaans lager geschoold zijn, en waar de mogelijkheden voor speciale arbeidsvoorwaarden beperkt zijn, evenals de noodzaak om die in te zetten om aan werknemers te komen of ze te behouden. Dat zijn bouw, detailhandel en delen van de (lichte) industrie: vleesverwerking en andere voedingsmiddelen, houtverwerkende en bouwmaterialenindustrie.

De "speciale" maatregelen en voorzieningen correleren onderling slechts beperkt, maar wél komen winstdelings- en bonusregelingen vaker voor bij bedrijven die hun werknemers óók flexibele werktijden bieden en de mogelijkheid om thuis te werken.

De 'speciale' HRM-onderdelen afzonderlijk bekeken

In de Bijlage zijn de zes speciale HRM-onderdelen afzonderlijk onder de loep genomen: zie Tabel 2 voor het overzicht per sector.

Flexibele werktijden

'Flexibele werktijden' is verreweg het vaakst genoemde 'speciale' HRM-aspect. Dit blijkt vrij sterk verbonden met de aard van het werk: koplopers zijn hier horeca (restaurants, bars en dergelijke), personenvervoer (taxibedrijven) en de markt- en straathandel. In de bouw en de metaal- en elektrotechnische industrie wordt dit het minst genoemd.

Thuiswerken

De mogelijkheid om thuis te kunnen werken geeft van alle HRM-aspecten de grootste variatie te zien tussen sectoren. Koplopers zijn hier ICT- en computerservicebedrijven, consultants, onderzoeksbureaus, reclamebureaus en de sector media en entertainment. Ten minste 50% van de bedrijven in deze sectoren geeft aan deze mogelijkheid te bieden aan werknemers.

Ook weer samenhangend met de aard van het werk (op locatie) bieden werkgevers in de detailhandel, in cafés en restaurants, bakkerijen, kapsalons, wasserijen en schoonheidsspecialisten die mogelijkheid niet of nauwelijks.

Keuzesysteem secundaire arbeidsvoorwaarden

Met name werkgevers in een aantal sectoren van de zakelijke dienstverlening bieden werknemers een keuzesysteem op het gebied van secundaire arbeidsvoorwaarden: de koplopers met een score van rond de 40% zijn hier exploitanten van onroerend goed, makelaars, en architecten- en ingenieursbureaus. Het gemiddelde is 25%

Winstdelings- en/of bonusregeling

Winstdelingsregelingen en bonussen komen in het Nederlandse MKB op vrij grote schaal voor: ongeveer één op de drie bedrijven biedt winstdeling, heeft een bonusregeling, of beide. Op de ranglijst van meest naar minst voorkomend staat weer een aantal sectoren in de zakelijke dienstverlening bovenaan: juridische dienstverleners, architecten- en ingenieursbureaus, het bank- en verzekeringswezen en ook de ICT-sector. Maar het vaakst komen deze regelingen voor bij de groothandel in machines en andere inves-

teringsgoederen, en ook de groothandel in intermediaire goederen (meest grondstoffen en materialen voor bouw en industrie) bevindt zich met meer dan 50% in de top van het klassement. In de detailhandel en de horeca, in delen van de agrarische sector en ook in de bouw zijn winstdeling en bonus- sen minder gebruikelijk.

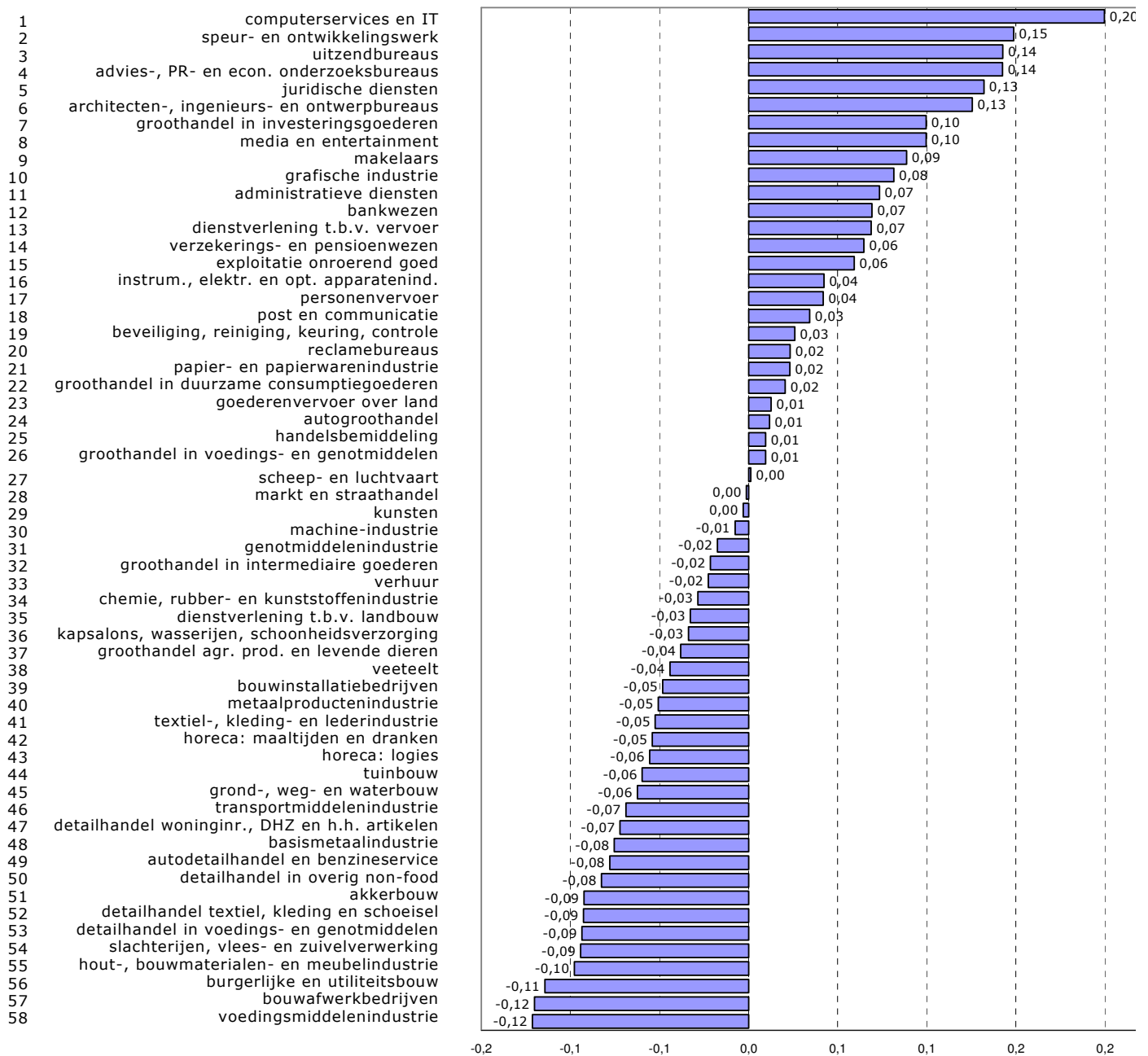
Aandelenplan

Aandelenplannen komen in het MKB weinig voor: bij minder dan 5% van de bedrijven. De ICT-sector en de kunstsector zijn koplopers, met meer dan 10% van de bedrijven.

Opleidingsbudget per medewerker

Ongeveer twee op elke vijf bedrijven hebben een individueel opleidingsbudget voor hun medewerkers. Behalve juridische dienstverleners en uitzendbureaus zijn ook kappers en schoonheidsspecialisten, instrumentmakers en apparatenbouwers, en installatiebedrijven in de top van het klassement terug te vinden.

Figuur 2 "speciale" HRM-maatregelen bij MKB-bedrijven in 58 sectoren: rangorde van scores¹



Bron: EIM, 2007.

¹ Totaalscore ten opzichte van het gemiddelde op de aspecten: flexibele werktijden, thuiswerken, keuzesysteem voor secundaire arbeidsvoorwaarden, winstdeling of bonusregeling, aandelenplan voor werknemers, en een opleidingsbudget per medewerker. De gemiddelde score is 0.30. Dat wil zeggen dat de werkelijke score voor bijvoorbeeld computerservices en IT dus 0.50 is: gemiddeld 50% op de zes aspecten.

BIJLAGE I Overige figuren en tabellen

Tabel 1 HRM-aspecten in 58 sectoren (rangorde: scores op alle 11 HRM-aspecten)

<i>sector</i>	<i>HRM- functionaris(sen)</i>	<i>alle 11 aspecten</i>	<i>formeel HRM-beleid</i>	<i>'speciale' maatregelen</i>	
1	uitzendbureaus	76%	0,63	0,84	0,44
2	speur- en ontwikkelingswerk	59%	0,63	0,84	0,45
3	juridische diensten	25%	0,58	0,75	0,43
4	media en entertainment	39%	0,58	0,79	0,40
5	computerservices en IT	23%	0,57	0,66	0,50
6	architecten-, ingenieurs- en ontwerp bureaus	21%	0,56	0,71	0,43
7	instrumenten-, elektr. en opt. apparatenindustrie	29%	0,54	0,77	0,34
8	dienstverlening t.b.v. vervoer	34%	0,53	0,73	0,37
9	Verzekerings- en pensioenwezen	25%	0,53	0,72	0,37
10	post en communicatie	20%	0,53	0,75	0,33
11	advies-, PR- en economische onderzoeksbureaus	34%	0,52	0,62	0,44
12	bankwezen	41%	0,52	0,70	0,37
13	exploitatie onroerend goed	43%	0,52	0,71	0,36
14	makelaars	24%	0,52	0,67	0,39
15	groothandel in investeringsgoederen	22%	0,51	0,65	0,40
16	autogroothandel	42%	0,51	0,75	0,31
17	kapsalons, wasserijen en schoonheidsverzorging	31%	0,50	0,79	0,27
18	administratieve diensten	26%	0,50	0,66	0,37
19	grafische industrie	33%	0,50	0,65	0,38
20	beveiliging, reiniging, keuring en controle	31%	0,50	0,70	0,33
21	personenvervoer	21%	0,49	0,67	0,34
22	papier- en papierwarenindustrie	30%	0,49	0,68	0,32
23	groothandel in duurzame consumptiegoederen	29%	0,48	0,67	0,32
24	chemie, rubber- en kunststoffenindustrie	33%	0,48	0,72	0,27
25	reclamebureaus	30%	0,47	0,66	0,32
26	machine-industrie	23%	0,46	0,66	0,29
27	groothandel in voedings- en genotmiddelen	24%	0,45	0,63	0,31
28	handelsbemiddeling	22%	0,45	0,61	0,31
29	bouwinstallatiebedrijven	12%	0,45	0,68	0,25
30	basismetaalindustrie	40%	0,44	0,70	0,23
31	verhuur	19%	0,44	0,63	0,28
32	scheep- en luchtvaart	38%	0,43	0,59	0,30
33	kunsten	34%	0,43	0,59	0,30
34	dienstverlening t.b.v. landbouw	17%	0,43	0,63	0,27
35	metaalproductenindustrie	24%	0,43	0,64	0,25
36	goederenvervoer over land	9%	0,43	0,56	0,31
37	groothandel agr. producten en levende dieren	45%	0,42	0,61	0,26
38	transportmiddelenindustrie	35%	0,42	0,65	0,23
39	horeca: maaltijden en dranken	26%	0,42	0,63	0,25
40	tuinbouw	9%	0,41	0,62	0,24
41	groothandel in intermediaire goederen	19%	0,41	0,57	0,28
42	detailhandel in overig non-food	21%	0,41	0,64	0,22
43	genotmiddelenindustrie	29%	0,41	0,56	0,28
44	autodetailhandel en benzineservice	19%	0,41	0,63	0,22
45	detailhandel textiel, kleding en schoeisel	21%	0,40	0,64	0,21
46	grond-, weg- en waterbouw	17%	0,39	0,58	0,24
47	markt en straathandel	11%	0,38	0,48	0,30
48	slachterijen, vlees- en zuivelverwerking	18%	0,37	0,56	0,21
49	textiel-, kleding- en lederindustrie	17%	0,36	0,50	0,25
50	voedingsmiddelenindustrie	7%	0,36	0,57	0,18
51	detailhandel woningnr., DHZ en h.h. artikelen	18%	0,35	0,50	0,23
52	burgerlijke en utiliteitsbouw	13%	0,35	0,54	0,19
53	horeca: logies	10%	0,35	0,47	0,24
54	hout-, bouwmaterialen- en meubelindustrie	17%	0,34	0,52	0,20
55	detailhandel in voedings- en genotmiddelen	10%	0,34	0,51	0,21
56	veeteelt	10%	0,31	0,38	0,26
57	bouwafwerkbedrijven	10%	0,30	0,44	0,18
58	akkerbouw	18%	0,30	0,41	0,21

Bron: EIM, 2007.

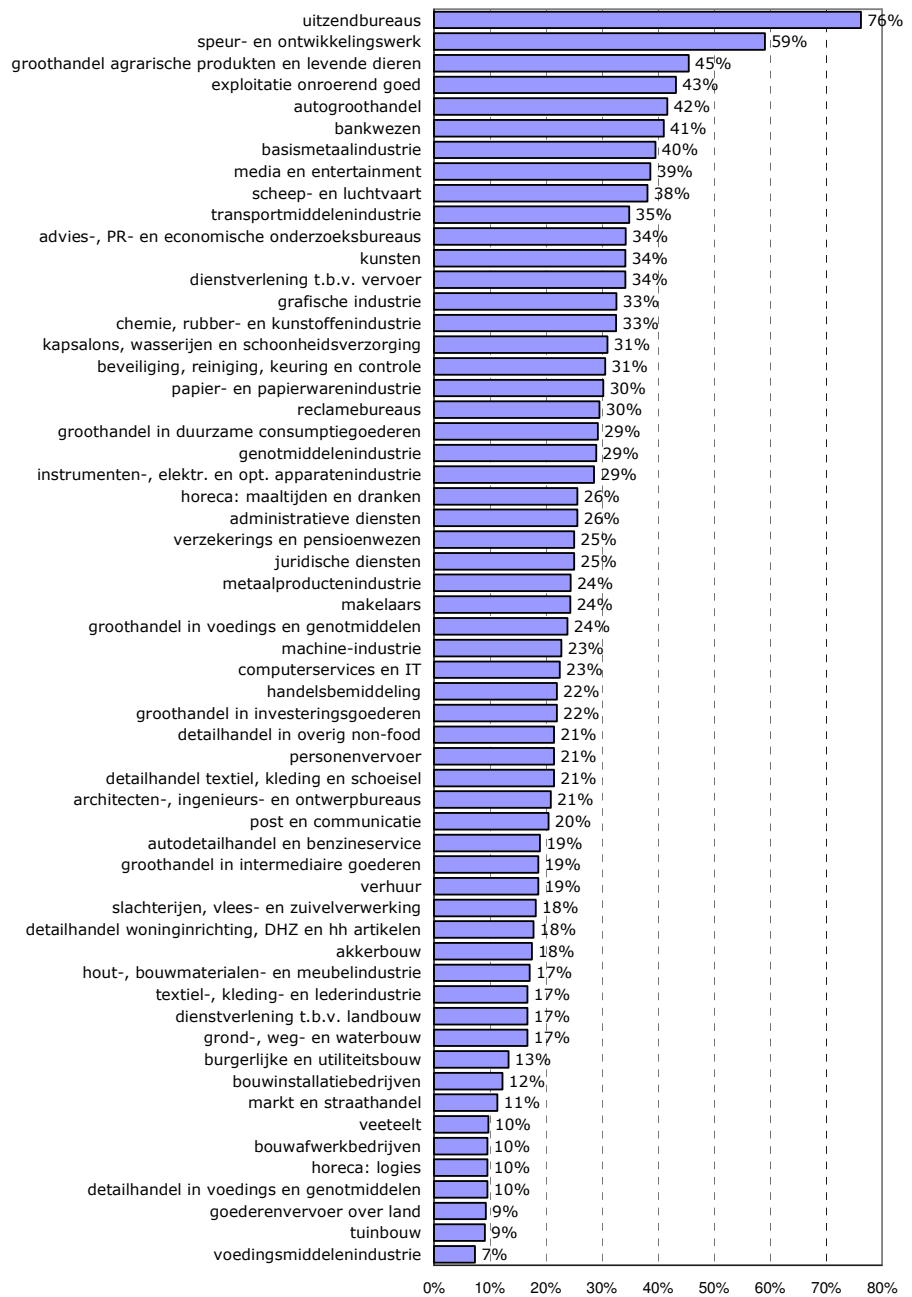
Tabel 2 HRM: speciale maatregelen en voorzieningen in 58 sectoren

<i>sector</i>	<i>flex. werktijden</i>	<i>thuis werken</i>	<i>keuze- systeem</i>	<i>winstdeling / bonus</i>	<i>aandelen- plan</i>	<i>indiv. opl. budget</i>
tuinbouw	0	(-)	0	--	0	0
akkerbouw	(-)	0	(-)	-	0	-
veeteelt	0	(-)	0	0	0	--
dienstverlening t.b.v. landbouw	+	-	0	-	0	0
slachterijen, vlees- en zuivelverwerking	(-)	-	0	-	0	-
genotmiddelenindustrie	0	(+)	-	0	0	0
voedingsmiddelenindustrie	(+)	--	-	--	0	--
textiel-, kleding- en lederindustrie	(+)	0	0	(-)	0	--
hout-, bouwmaterialen- en meubelindustrie	-	(-)	(-)	-	0	-
papier- en papierwarenindustrie	0	(+)	-	+	(+)	0
grafische industrie	0	+	(+)	+	0	+
chemie, rubber- en kunststoffenindustrie	0	0	(-)	0	0	(-)
basismetalenindustrie	--	-	0	0	0	(-)
metaalproductenindustrie	(-)	(-)	0	0	0	-
machine-industrie	-	0	(+)	0	0	0
instrumenten-, elektr. en opt. apparatenindustrie	0	0	0	0	0	++
transportmiddelenindustrie	--	-	(-)	0	0	0
burgerlijke en utiliteitsbouw	--	-	-	-	0	(+)
grond, weg en waterbouw	-	-	(+)	-	0	0
bouwafwerkbedrijven	--	-	-	-	0	0
bouwinstallatiebedrijven	---	-	(+)	(-)	0	+
autogroothandel	--	(-)	(+)	+	(+)	+
autodetailhandel en benzineservice	--	-	0	-	0	+
handelsbemiddeling	0	+	0	0	0	-
groothandel agr. prod. en levende dieren	0	(-)	0	0	0	-
groothandel in voedings- en genotmiddelen	+	0	0	(+)	0	-
groothandel in duurzame consumptiegoederen	(-)	+	0	(+)	0	0
groothandel in investeringsgoederen	0	+	0	+++	(+)	0
groothandel in intermediaire goederen	(-)	(-)	0	++	0	-
detailhandel in voedings- en genotmiddelen	+	-	-	--	0	-
detailhandel woningnr. DHZ en hh artikelen	(-)	-	0	-	0	(-)
detailhandel textiel, kleding en schoeisel	+	-	-	--	0	-
detailhandel in overig non-food	0	-	-	-	0	0
markt en straathandel	++	(-)	0	0	0	(-)
horeca: logies	+	-	(-)	-	0	(-)
horeca: maaltijden en dranken	++	-	(-)	--	0	(-)
personenvervoer	++	-	+	0	0	+
goederenvervoer over land	+	-	(+)	(-)	0	(+)
scheep- en luchtvaart	(+)	-	0	0	0	0
dienstverlening t.b.v. vervoer	(+)	0	+	(+)	0	(+)
post en communicatie	0	0	+	0	(+)	0
bankwezen	(-)	+	0	++	0	(+)
verzekerings- en pensioenwezen	-	++	(-)	++	0	+
makelaars	0	0	+	+	0	+
exploitatie onroerend goed	(+)	0	++	0	0	(+)
verhuur	-	0	0	0	0	+
computerservices en IT	+	+++	0	++	+	+
speur- en ontwikkelingswerk	+	+++	+	+	(+)	+
juridische diensten	(+)	+	0	+++	0	++
administratieve diensten	+	++	+	0	0	0
advies-, PR-, econ. onderzoeksbureaus	+	+++	(+)	(+)	(+)	+
architecten-, ingenieurs- en ontwerp bureaus	+	++	+	++	0	0
reclamebureaus	-	+++	0	(+)	0	-
uitzendbureaus	+	+	(+)	++	0	++
beveiliging, reiniging, keuring, controle	(+)	(+)	0	(+)	0	0
kunsten	+	+	(-)	-	+	-
media en entertainment	+	++	(+)	0	0	(+)
kapsalons, wasserijen en schoonheidsverzorging	+	--	-	-	0	++

Legenda: +++ 30% of meer boven gemiddelde --- 30% of meer beneden het gemiddelde
++ 20-30% boven gemiddelde -- 20-30% beneden het gemiddelde
+ 10-20% boven gemiddelde - 10-20% beneden het gemiddelde
(+) 5-10% boven gemiddelde (-) 5-10% beneden het gemiddelde
0 wijkt minder dan 5% af van het gemiddelde

Bron: EIM, 2007.

Figuur 3 rangorde 58 sectoren MKB naar aanwezigheid van HRM-functionaris(sen)



Bron: EIM, 2007.