Evaluatie van het HR-beleid en de invloed van de crisis bij Brugse bedrijven

September 2010

Studie uitgevoerd in opdracht van SD Worx

INHOUDSTAFEL

1. PROFIEL VAN DE RESPONDENTEN 3

1.1. Brugge is een regio van kleine KMO's 3

1.2. Bedrijfsleiders vulden de enquête zelf in 4

1.3. Autonome Belgische ondernemingen 4

1.4. Hoofdzakelijk actief in de industrie en diensten 5

1.5. 80% is winstgevend 6

1.6. 40% heeft een groeiend marktaandeel 7

2. TEVREDENHEID VAN DE WERKNEMERS VANUIT HET PERSPECTIEF VAN DE WERKGEVER 9

2.1. Rangschikking verschilt naargelang de grootte van de onderneming 9

2.2. Werkgevers schatten de tevredenheid van werknemers hoog in 11

2.3. Interpretatie van de werknemerstevredenheid verschilt bij kleine KMO's 13

2.4. Al dan niet winst maken maakt een verschil voor de interpretatie van de werknemerstevredenheid 16

2.5. Werknemers hebben een ander perspectief 18

2.5.1. Werknemers stellen andere prioriteiten 18

2.5.2. Het belang van de job wordt door de werkgevers hoger ingeschat 19

2.5.3. Cultuur en stabiliteit is voor de werknemers veel belangrijker dan de werkgevers denken 19

2.5.4. De werkgevers scoren bijna op alle aspecten hoger dan de werknemers 19

3. INVESTERINGEN IN DOMEINEN VAN WERKNEMERSTEVREDENHEID 23

3.1. Kleine KMO's investeren minder financiële middelen in HR-thema's 23

3.2. Kleine KMO's investeren ook minder tijd in HR-processen 27

3.3. Samenhang tussen wat werkgevers belangrijk vinden en waarin men investeert 27

4. HR-PROCESSEN ONDER DRUK VAN DE CRISIS 31

4.1. Personeels- en loonadministratie en loonbeleid verlopen bij de meerderheid goed 32

4.2. De processen zijn vaker niet ontwikkeld bij kleine KMO's en vaker goed uitgewerkt bij grote KMO's 32

4.3. Een goed uitgewerkt HR-beleid hangt samen met het al dan niet winstgevend zijn van een onderneming 32

4.4. Inhoudelijke versterking, efficiëntere processen en verbetering qua output 35

4.5. 17% van de bedrijven herwerkt processen omwille van de crisis 38

4.6. Welke bedrijven hebben processen herwerkt omwille van de crisis? 39

4.7. Vorming en opleiding worden vaker geschrapt wanneer men geen winst maakt 40

4.8. Er wordt meer tijd gestoken in de uitwerking van de HR-processen 41

5. ALGEMEEN BESLUIT 45

1. PROFIEL VAN DE RESPONDENTEN

1.1. Brugge is een regio van kleine KMO's

De populatie van ons onderzoek bestaat uit alle Brugse KMO's met minder dan 100 werknemers. Tabel 1 geeft weer hoe de bedrijven worden opgedeeld naar grootte.

Tabel 1
Aantal vestigingen met personeel naar dimensieklasse (jaargemiddelde 2006)

	Aantal
Micro: minder dan 5 werknemers (WN)	5.653
Klein: 5 tot 19 werknemers (WN)	2.135
Middelgroot: 20 tot 100 werknemers (WN)	666
Totaal	8.454

BRON: Vlaamse arbeidsrekening op basis van RSZ gedecentraliseerde statistiek (bewerking Steunpunt WSE/departement WSE).

Binnen deze populatie hebben we een representatieve onlinebevraging georganiseerd omtrent aspecten van het HR-beleid en de invloed van de crisis hierop. De onlinebevraging gebeurde op twee manieren. In eerste instantie werd een steekproef getrokken van respondenten die beschikken over een e-mailadres. Gezien de respons - zelfs na een rappel - eerder laag was, werd er beslist om een bijkomende steekproef aan te schrijven via een brief. Deze respondenten kregen vervolgens twee rappelbrieven als ze de enquête nog niet hadden ingevuld. Uiteindelijk resulteerde dit in een totale respons van 378 bedrijven wat neerkomt op een totale responsgraad van 10,1%. Tabel 2 geeft weer hoe de respons verdeeld was over de verschillende stappen die genomen werden.

Tabel 2
Respons en responsgraad van de online-enquête

		Respons	Responsgraad (in %)
Aantal bedrijven uitgenodigd via e-mail	1.754	150	8,6
Aantal bedrijven uitgenodigd via brief	2.000	228	11,4
Totaal	3.754	378	10,1

In tabel 3 wordt weergegeven hoe de totale populatie zich verhoudt tot de bevraagde populatie. We stellen vast dat er meer kleine (5 tot 19 WN) en middelgrote (20 tot 100 WN) KMO's werden bevraagd ten opzichte van de micro KMO's (minder dan 5 WN). Vermits elke deelpopulatie voldoende ruim is bevraagd, kunnen betrouwbare uitspraken gedaan worden voor elk van de drie deelgroepen.

Tabel 3
Aantal bedrijven en respondenten naar grootte van de onderneming

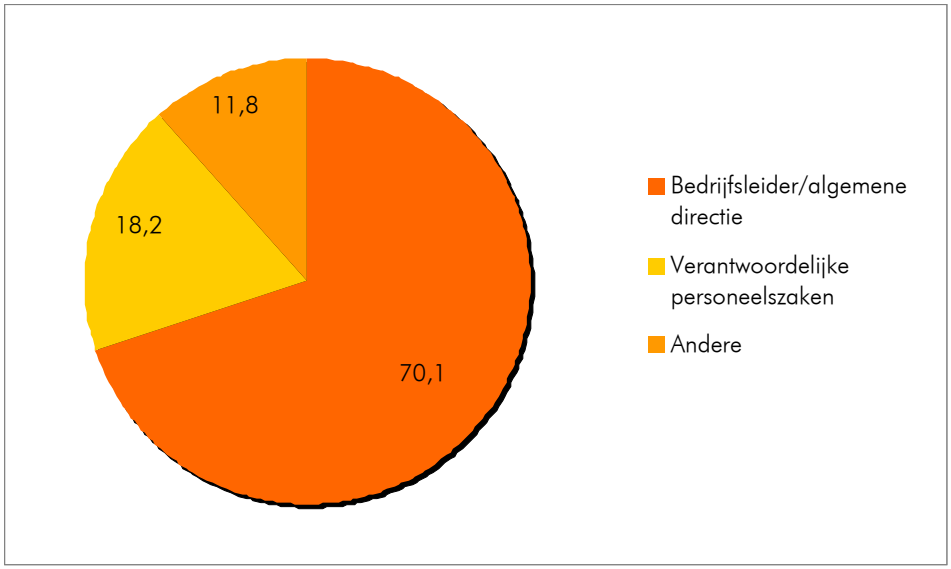
	Aantal bedrijven	% bedrijven	Aantal respondenten	% respondenten
Minder dan 5 WN	5.653	66,9	168	46,9
5 tot 19 WN	2.135	25,3	119	33,2
20-100 WN	666	7,9	71	19,8
Totaal	8.454	100,0	8.454	100,0

Van de 378 respondenten bleken er 20 niet te behoren tot de doelgroep die we voor ogen hadden (deze hadden meer dan 100 werknemers in dienst). We houden dus een totaal van 358 respondenten over waarop we de onderstaande analyses baseren.

1.2. Bedrijfsleiders vulden de enquête zelf in

De vragenlijst werd, zoals weergegeven in figuur 1, hoofdzakelijk ingevuld door de bedrijfsleider of door een lid van de directie. 18,2% van de vragenlijsten werd ingevuld door een verantwoordelijke personeelszaken en 11,2% door iemand met een andere functie, meestal met een administratieve functie.

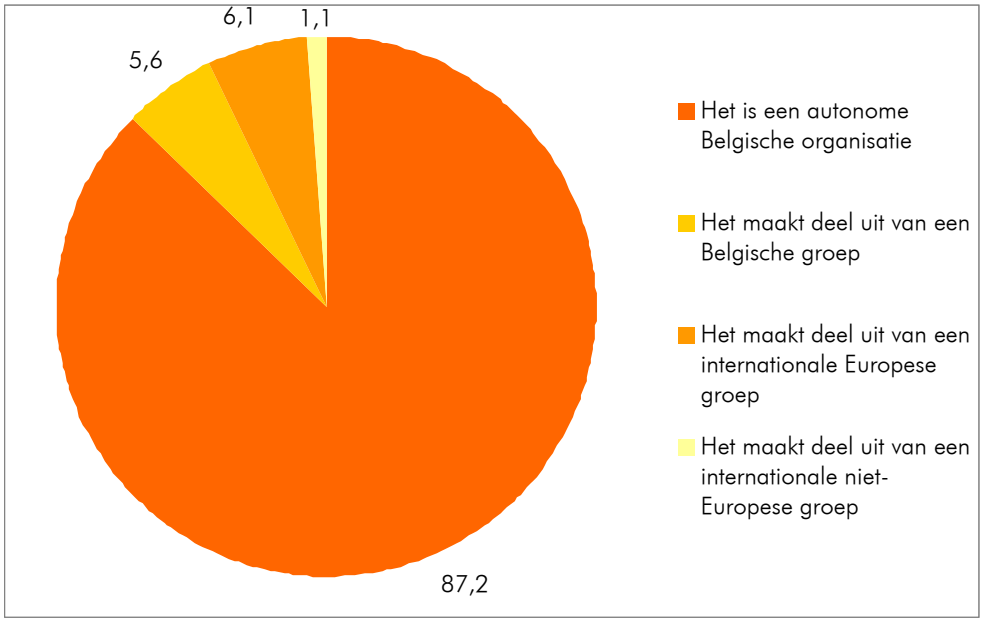
Figuur 1
Wie heeft de enquête ingevuld (in %)?



1.3. Autonome Belgische ondernemingen

De grote meerderheid van de bedrijven vormt een autonome Belgische onderneming (zie figuur 2). Rond de 5% maakt deel uit van een Belgische groep of van een Europese groep en een minimale fractie maakt deel uit van een niet-Europese groep.

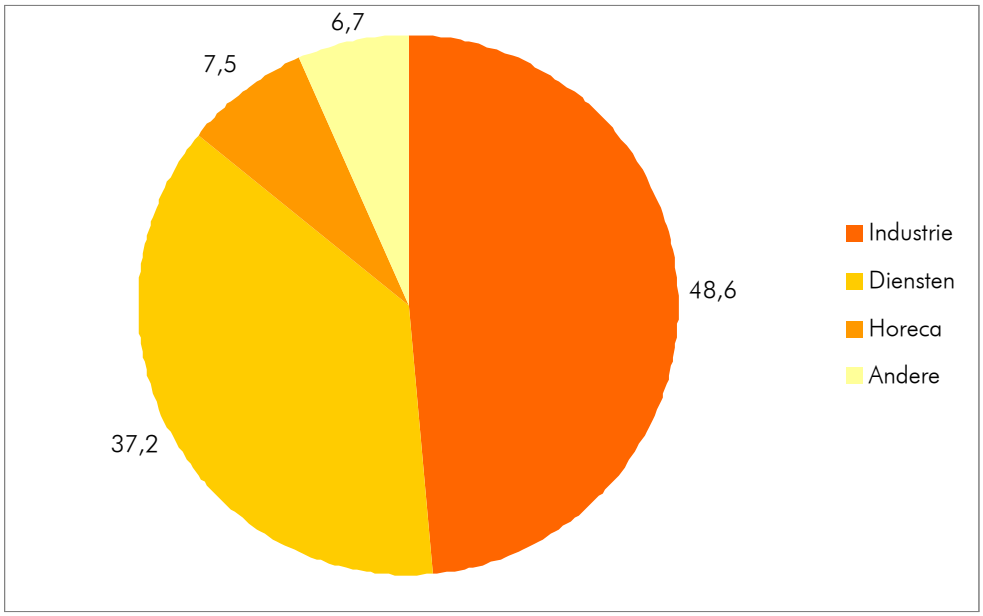
Figuur 2
Type van onderneming (in %)



1.4. Hoofdzakelijk actief in de industrie en diensten

In figuur 3 wordt weergegeven dat bijna de helft van de respondenten actief is in de sector industrie. 37,2% van de respondenten behoort tot de dienstensector. De horeca-ondernemingen zijn goed voor 7,5% van de respondenten en 6,7% bevindt zich in een andere sector.

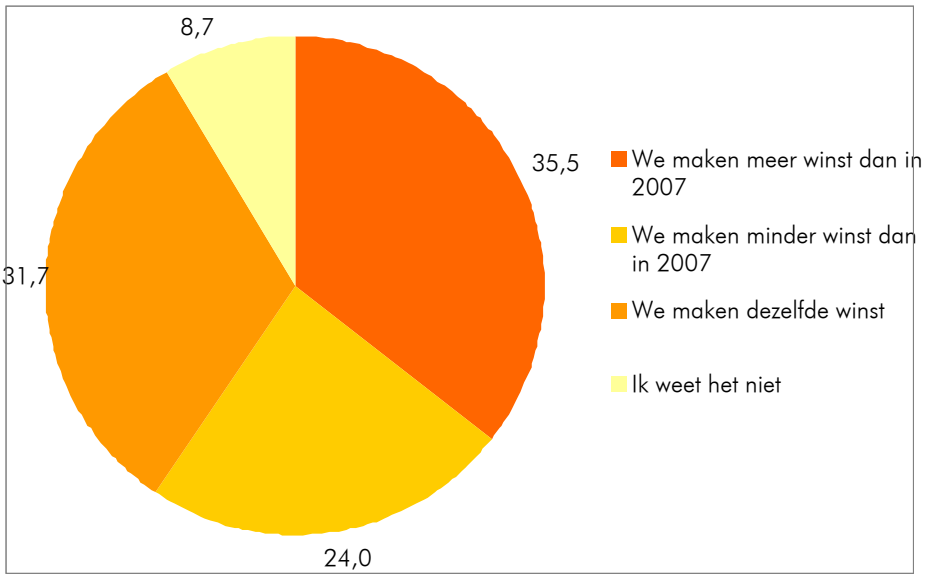
Figuur 3
Sector waarin men actief is (in %)



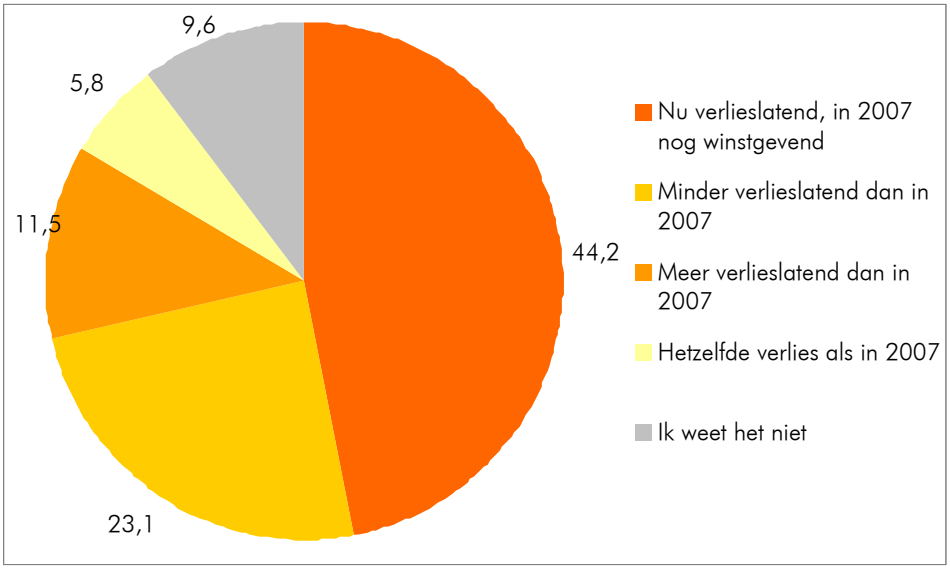
1.5. 80% is winstgevend

Figuren 4 en 5 geven aan of de onderneming winstgevend dan wel verlieslatend is op het moment van bevraging en hoe deze situatie is in vergelijking met 2007. 2007 werd gekozen als referentiejaar om een duidelijke vergelijking te kunnen maken met de situatie vóór de economische crisis. 80% van de respondenten geeft aan dat de onderneming momenteel winstgevend is. 13,7% van de ondernemingen is verlieslatend en de overige respondenten weten niet wat de huidige situatie is.

Figuur 4
Vergelijking winst met 2007 (in %)



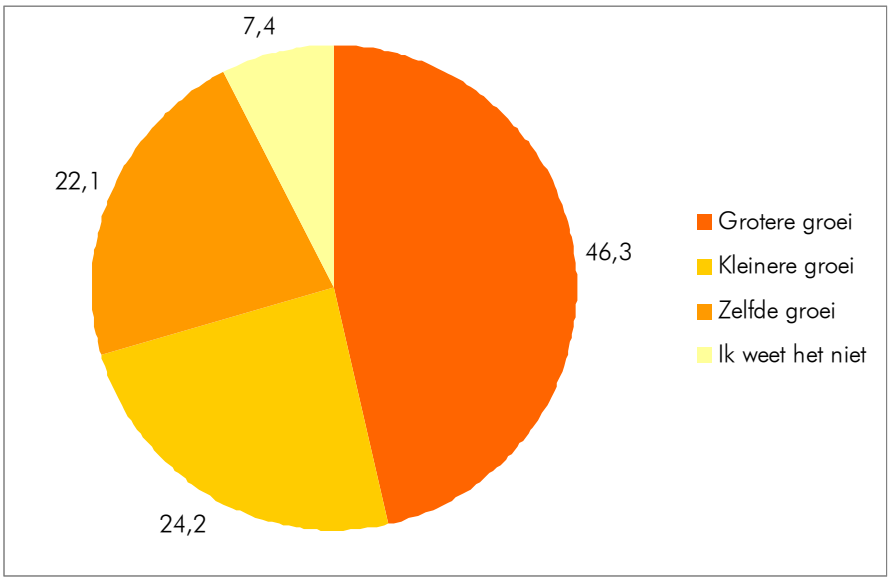
Figuur 5
Vergelijking verlies met 2007 (in %)



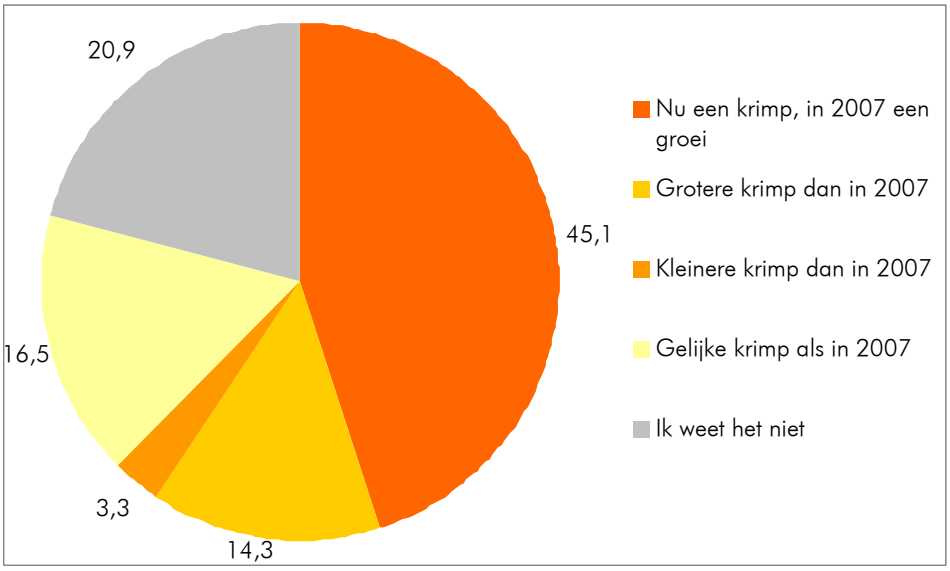
1.6. 40% heeft een groeiend marktaandeel

Een laatste indicator om de respondenten te situeren, is de marktpositie van de bedrijven. Is het marktaandeel groeiend of krimpend en ook hier wordt een vergelijking gemaakt met 2007. 40% van de respondenten geeft aan een groeiend marktaandeel te hebben. De vergelijking van het huidige groeiende marktaandeel met dat van 2007 wordt in figuur 6 weergegeven. Bij 25% van de respondenten is het marktaandeel gekrompen. In figuur 7 zien we dat er bij bijna de helft van deze groep in 2007 nog een groei was. Bij 17,5% van de respondenten is het marktaandeel niet relevant en 18% weet niet hoe het marktaandeel is.

Figuur 6
Vergelijking groei marktaandeel met 2007 (in %)



Figuur 7
Vergelijking krimp marktaandeel met 2007 (in %)



2. TEVREDENHEID VAN DE WERKNEMERS VANUIT HET PERSPECTIEF VAN DE WERKGEVER

In een eerder onderzoek heeft SD Worx tien dimensies onderscheiden die belangrijk zijn voor de werknemerstevredenheid. Wij hebben deze tien thema's voorgelegd aan de respondenten en hen gevraagd om deze vanuit hun perspectief te rangschikken naar belangrijkheid voor de tevredenheid van hun werknemers. Zij geven dus een interpretatie aan wat zij het belangrijkste vinden voor hun werknemers en dit hoeft niet per se overeen te komen met wat de werknemers zelf het belangrijkste vinden.

Volgende thema's met bijhorende omschrijving worden door SD Worx onderscheiden:

- **job:** jobinhoud, regel- en beslissingsmogelijkheden, mentale en lichamelijke belasting, de afwisseling en uitdaging, de verantwoordelijkheid, …
- **financiële vergoeding en extralegale voordelen**: de hoogte van het loon of het salaris, de extralegale voordelen, de vergoeding in vergelijking met anderen in de organisatie en met de arbeidsmarkt, …
- **leer- en doorgroeimogelijkheden:** de kwaliteit van opleidingen, de mogelijkheden om kennis en ervaring te delen, de promotiekansen en doorgroeimogelijkheden, …
- **collega's:** de samenwerking met collega's, communicatie, onderlinge waardering en respect, het goed met elkaar overweg kunnen, …
- **directe leidinggevende:** zijn/haar vakkennis, het betrokken worden bij beslissingen, de communicatie, de haalbaarheid van verwachtingen, het vertrouwen, de waardering voor inzet en resultaten, …
- **organisatie en werking van de eigen afdeling:** de manier waarop in de afdeling omgegaan wordt met conflicten, hoe het werk verdeeld en georganiseerd wordt, de werksfeer, …
- **werktijden en werkomstandigheden:** werkschema, uurregeling, veiligheid, orde en netheid in de werkomgeving, tijd besteden aan woon-werkverkeer, …
- **andere afdelingen en klanten:** samenwerking, verstandhouding, informatieuitwisseling, …
- **management en beleid:** de inspraak in het beleid, de manier waarop de organisatie geleid wordt en veranderingen doorgevoerd worden, de relatie tussen het management en de overige medewerkers, …
- **cultuur en stabiliteit van de organisatie:** het vertrouwen in het bedrijf naar de toekomst toe, de zekerheid over tewerkstelling en inkomsten, de reputatie en het imago van de organisatie, de mentaliteit in de organisatie, …

2.1. Rangschikking verschilt naargelang de grootte van de onderneming

Tabel 4 geeft de rangschikking weer die werd gegeven door de werkgevers in onze bevraging. Het belangrijkste thema volgens hen is de job zelf. Als tweede belangrijkste aspect schuiven zij de financiële vergoeding en de extralegale voordelen naar voren. Het derde belangrijkste aspect voor de tevredenheid van de werknemers is volgens de werkgevers de werkomstandigheden en de werkomgeving.

De minst belangrijke aspecten zijn volgens de werkgevers op de achtste plaats het management en het beleid, op de 9de plaats de cultuur en de stabiliteit van de organisatie en op de laatste plaats als minst belangrijke domein om de tevredenheid van werknemers te bepalen de klanten en andere afdelingen.

Tabel 4
Belang van de thematiek voor de tevredenheid van de werknemers

Thematiek	Rangschikking
Job	1
Financiële vergoeding en extralegale voordelen	2
Werktijden en werkomstandigheden	3
Collega's	4
Organisatie en werking	5
Directe leidinggevende	6
Leer- en doorgroeimogelijkheden	7
Management en beleid	8
Cultuur en stabiliteit van de organisatie	9
Klanten en andere afdelingen	10

Als we meer in detail gaan kijken hoe de verschillende groepen naar grootte van de onderneming antwoorden op deze vraag dan zien we toch enkele opvallende verschillen in de rangschikking die men aangeeft.

Tabel 5 geeft de rangschikking van KMO's met minder dan 5 werknemers, tabel 6 geeft de rangschikking weer van KMO's met 5 tot 20 werknemers en tabel 7 van de KMO's met 20 tot 100 werknemers.

De top 2 is bij de drie categorieën hetzelfde. Ze denken allemaal dat de job en de financiële vergoeding en extralegale voordelen de twee belangrijkste thema's zijn voor de tevredenheid van de werknemers. De KMO's met 20 tot 100 werknemers zetten op de derde plaats de collega's terwijl de twee andere groepen daar de werktijden en de werkomstandigheden zetten. Opvallend is ook dat de grote KMO's cultuur en stabiliteit op de 6de plaats zetten terwijl dat thema bij de twee andere groepen pas op de voorlaatste of de laatste plaats komt.

Tabel 5
Rangschikking bij KMO's met minder dan 5 werknemers

	Rangschikking
Job	1
Financiële vergoeding en extralegale voordelen	2
Werktijden en werkomstandigheden	3
Collega's	4
Organisatie en werking	5
Directe leidinggevende	6
Leer- en doorgroeimogelijkheden	7
Management en beleid	8
Klanten en andere afdelingen	9
Cultuur en stabiliteit van de organisatie	10

Tabel 6
Rangschikking bij KMO's met 5 tot 20 werknemers

	Rangschikking
Job	1
Financiële vergoeding en extralegale voordelen	2
Werktijden en werkomstandigheden	3
Collega's	4
Organisatie en werking	5
Directe leidinggevende	6
Management en beleid	7
Leer- en doorgroeimogelijkheden	8
Cultuur en stabiliteit van de organisatie	9
Klanten en andere afdelingen	10

Tabel 7
Rangschikking bij KMO's met 20 tot 100 werknemers

	Rangschikking
Job	1
Financiële vergoeding en extralegale voordelen	2
Collega's	3
Werktijden en werkomstandigheden	4
Organisatie en werking	5
Cultuur en stabiliteit van de organisatie	6
Directe leidinggevende	7
Leer- en doorgroeimogelijkheden	8
Management en beleid	9
Klanten en andere afdelingen	10

2.2. Werkgevers schatten de tevredenheid van werknemers hoog in

Vervolgens hebben we de KMO's verschillende stellingen voorgelegd omtrent deelaspecten van de tevredenheid van de werknemers. De respondenten hebben op een schaal van 1 tot 10 aangegeven in welke mate ze met de stellingen akkoord gingen waarbij 1 stond voor helemaal oneens en 10 voor helemaal eens. Hoe hoger de gemiddelde score hoe meer men het dus eens is met een stelling. De gemiddelde scores vinden we in tabel 8.

Zes stellingen halen een gemiddelde score van meer dan 8 op de schaal van 1 tot 10. Een overgroot deel van de respondenten is het dus eens met deze stellingen. Het gaat om een aantal stellingen die betrekking hebben op de organisatie en op de werking hiervan zoals 'de organisatie heeft oog voor het welzijn van de medewerkers', 'de organisatie heeft een goede reputatie en imago' en 'de werkomgeving wat betreft verlichting, ruimte, temperatuur, geluid en ventilatie is goed om in te werken'. Daarnaast zijn er nog drie stellingen met betrekking tot de werknemers die hoog scoren, namelijk 'medewerkers krijgen veel autonomie in de uitvoering van hun job', 'medewerkers krijgen ruime mogelijkheden om privé en werk goed te combineren' en 'medewerkers hebben voldoende werkzekerheid binnen onze organisatie'.

Tabel 8
Score voor de stellingen omtrent deelaspecten van de werknemerstevredenheid

Stelling	Gemiddelde score
De organisatie heeft oog voor het welzijn van de medewerkers	8,33
De organisatie heeft een goede reputatie en imago	8,32
Medewerkers krijgen veel autonomie in de uitvoering van hun job	8,25
Medewerkers krijgen ruime mogelijkheden om privé en werk goed te combineren	8,23
Medewerkers hebben voldoende werkzekerheid binnen onze organisatie	8,26
De werkomgeving wat betreft verlichting, ruimte, temperatuur, geluid en ventilatie is goed om in te werken	8,15
Er is veel vertrouwen tussen het management en het personeel	7,90
Er wordt heel wat aandacht besteed aan de goede sfeer	7,93
Er wordt per medewerker gekeken hoe de job het best kan aansluiten op zijn kennen en kunnen	7,84
Het verloningspakket van de medewerkers is competitief in onze sector	7,92
De verloning van de medewerkers gebeurt op basis van objectief vastgelegde criteria	7,81
De criteria die gehanteerd worden voor de verloning zijn gekend door de medewerkers	7,78
De organisatie straalt succes uit	7,72
De medewerkers kennen het beleid en de strategie van onze organisatie	7,52
Er is binnen de organisatie veel ruimte voor feedback over hoe het werk uitgevoerd wordt	7,45
De organisatie is vernieuwend, innovatief	7,48
Leidinggevenden handelen als coaches om het beste uit elke medewerker te halen	7,13
De organisatie is in staat goede en bekwame medewerkers aan te trekken	6,95
De organisatie is de concurrentie steeds een stap voor	6,83
Er worden veel mogelijkheden voorzien voor (interne en externe) opleidingen die voor de medewerkers belangrijk zijn	6,40
Medewerkers hebben inspraak in het beleid en in de strategie van onze organisatie	6,02
De tijdsdruk waaronder gewerkt wordt, is hoog	5,96
De mate van stress binnen onze organisatie is hoog	5,72
Medewerkers krijgen de kans om door te groeien naar andere jobs binnen de organisatie	5,50

De stellingen waar men het het minst mee eens is zijn enkele stellingen rond stress en tijdsdruk, namelijk 'de tijdsdruk waaronder gewerkt wordt, is hoog' en 'de mate van stress binnen onze organisatie is hoog'. Een stelling rond inspraak in de organisatie scoort eveneens laag: 'medewerkers hebben inspraak in het beleid en in de strategie van onze organisatie'. Opvallend is ook dat de stelling 'er worden veel mogelijkheden voorzien voor (interne en externe) opleidingen die voor de medewerkers belangrijk zijn' eerder laag scoort. De respondenten zijn het het minst eens met de stelling dat 'medewerkers (…) de kans [krijgen] om door te groeien naar andere jobs binnen de organisatie'.

2.3. Interpretatie van de werknemerstevredenheid verschilt bij kleine KMO's

Bij deze stellingen hebben we vervolgens gekeken op welke manier de drie groepen van KMO's (opgedeeld naar grootte) van elkaar verschillen of niet van elkaar verschillen. In tabel 9 worden de groepsgemiddelden weergegeven en wordt aangeduid welke gemiddelden significant van elkaar verschillen.

Tabel 9
Vergelijking van de stellingen tussen de drie groepen van KMO's naar grootte

Stelling	Grootte van de onderneming	N	Mean
De organisatie heeft oog voor het welzijn van de medewerkers	Minder dan 5 WN	157	8,41
	5 tot 19 WN	118	8,47
	20 tot 100 WN	70	7,93
	Totaal	345	8,33
De organisatie heeft een goede reputatie en imago	Minder dan 5 WN	156	8,28
	5 tot 19 WN	117	8,36
	20 tot 100 WN	70	8,34
	Totaal	343	8,32
Medewerkers krijgen veel autonomie in de uitvoering van hun job	Minder dan 5 WN	157	8,25
	5 tot 19 WN	118	8,19
	20 tot 100 WN	70	8,34
	Totaal	345	8,25
Medewerkers krijgen ruime mogelijkheden om privé en werk goed te combineren	Minder dan 5 WN	156	8,31
	5 tot 19 WN	118	8,22
	20 tot 100 WN	70	8,09
	Totaal	344	8,23
Medewerkers hebben voldoende werkzekerheid binnen onze organisatie	Minder dan 5 WN	153	8,02
	5 tot 19 WN	118	8,48
	20 tot 100 WN	70	8,39
	Totaal	341	8,26
De werkomgeving wat betreft verlichting, ruimte, temperatuur, geluid en ventilatie is goed om in te werken	Minder dan 5 WN	155	8,26
	5 tot 19 WN	118	8,19
	20 tot 100 WN	69	7,81
	Totaal	342	8,15
Er is veel vertrouwen tussen het management en het personeel	Minder dan 5 WN	156	8,02
	5 tot 19 WN	118	8,00
	20 tot 100 WN	71	7,46
	Totaal	345	7,90
Er wordt heel wat aandacht besteed aan de goede sfeer	Minder dan 5 WN	155	7,92
	5 tot 19 WN	118	8,03
	20 tot 100 WN	70	7,79
	Totaal	343	7,93

Tabel 9
Vergelijking van de stellingen tussen de drie groepen van KMO's naar grootte (vervolg 1)

Stelling	Grootte van de onderneming	N	Mean
Er wordt per medewerker gekeken hoe de job het best kan aansluiten op zijn kennen en kunnen* (1)	Minder dan 5 WN	153	8,08
	5 tot 19 WN	117	7,88
	20 tot 100 WN	70	7,27
	Totaal	340	7,84
Het verloningspakket van de medewerkers is competitief in onze sector	Minder dan 5 WN	149	7,83
	5 tot 19 WN	114	8,04
	20 tot 100 WN	69	7,90
	Totaal	332	7,92
De verloning van de medewerkers gebeurt op basis van objectief vastgelegde criteria	Minder dan 5 WN	153	7,84
	5 tot 19 WN	113	8,13
	20 tot 100 WN	70	7,24
	Totaal	336	7,81
De criteria die gehanteerd worden voor de verloning zijn gekend door de medewerkers* (1)	Minder dan 5 WN	154	8,19
	5 tot 19 WN	111	7,68
	20 tot 100 WN	69	7,01
	Totaal	334	7,78
De organisatie straalt succes uit	Minder dan 5 WN	153	7,67
	5 tot 19 WN	115	7,72
	20 tot 100 WN	68	7,84
	Totaal	336	7,72
De medewerkers kennen het beleid en de strategie van onze organisatie	Minder dan 5 WN	155	7,71
	5 tot 19 WN	117	7,42
	20 tot 100 WN	70	7,26
	Totaal	342	7,52
Er is binnen de organisatie veel ruimte voor feedback over hoe het werk uitgevoerd wordt	Minder dan 5 WN	157	7,48
	5 tot 19 WN	115	7,4
	20 tot 100 WN	70	7,47
	Totaal	342	7,45
De organisatie is vernieuwend, innovatief	Minder dan 5 WN	151	7,46
	5 tot 19 WN	117	7,6
	20 tot 100 WN	70	7,31
	Totaal	338	7,48
Leidinggevenden handelen als coaches om het beste uit elke medewerker te halen	Minder dan 5 WN	153	7,20
	5 tot 19 WN	115	6,99
	20 tot 100 WN	70	7,21
	Totaal	338	7,13
De organisatie is in staat goede en bekwame medewerkers aan te trekken* (1)	Minder dan 5 WN	147	6,61
	5 tot 19 WN	118	7,13
	20 tot 100 WN	70	7,39
	Totaal	335	6,95
De organisatie is de concurrentie steeds een stap voor	Minder dan 5 WN	143	6,83
	5 tot 19 WN	111	6,72
	20 tot 100 WN	67	7,01
	Totaal	321	6,83

Tabel 9
Vergelijking van de stellingen tussen de drie groepen van KMO's naar grootte (vervolg 2)

Stelling	Grootte van de onderneming	N	Mean
Er worden veel mogelijkheden voorzien voor (interne en externe) opleidingen die voor de medewerkers belangrijk zijn	Minder dan 5 WN	152	6,15
	5 tot 19 WN	118	6,48
	20 tot 100 WN	70	6,8
	Totaal	340	6,40
Medewerkers hebben inspraak in het beleid en in de strategie van onze organisatie	Minder dan 5 WN	156	5,99
	5 tot 19 WN	118	6,18
	20 tot 100 WN	70	5,80
	Totaal	344	6,02
De tijdsdruk waaronder gewerkt wordt, is hoog* (2)	Minder dan 5 WN	156	5,51
	5 tot 19 WN	118	5,92
	20 tot 100 WN	70	7,04
	Totaal	344	5,96
De mate van stress binnen onze organisatie is hoog* (2)	Minder dan 5 WN	157	5,36
	5 tot 19 WN	118	5,65
	20 tot 100 WN	70	6,67
	Totaal	345	5,72
Medewerkers krijgen de kans om door te groeien naar andere jobs binnen de organisatie* (1)	Minder dan 5 WN	147	4,99
	5 tot 19 WN	112	5,53
	20 tot 100 WN	70	6,53
	Totaal	329	5,50

*p<.050.
(1) KMO's met minder dan 5 werknemers verschillen significant van KMO's met 20 tot 100 werknemers.
(2) KMO's met 20 tot 100 werknemers verschillen significant van KMO's met minder dan 5 werknemers en van KMO's met 5 tot 20 werknemers.

De KMO's met minder dan 5 werknemers verschillen op enkele stellingen van de KMO's met 20 tot 100 werknemers. Op de stelling 'de criteria die gehanteerd worden voor de verloning zijn gekend door de medewerkers' scoren de kleine KMO's hoger dan de grote KMO's. Dit zou kunnen verklaard worden door het feit dat de medewerkers eerder volgens vaste barema's worden betaald dan volgens bedrijfseigen criteria en dat dit als dusdanig geweten is door de medewerkers. Ook op de stelling 'er wordt gekeken per medewerker hoe de job het best kan aansluiten op zijn kennen en kunnen' scoren de kleinere KMO's hoger dan de grotere. De kleinschaligheid van de organisatie maakt dat men de medewerkers waarschijnlijk beter kent en beter kan inschatten wat hun competenties en vaardigheden zijn.

Op enkele andere stellingen scoren de grotere KMO's significant hoger dan de kleine KMO's, namelijk 'medewerkers krijgen de kans om door te groeien naar andere jobs binnen de organisatie' en 'de organisatie is in staat goede en bekwame medewerkers aan te trekken'. De score op de eerste stelling valt te verklaren door het feit dat er in grote bedrijven nu eenmaal meer doorgroeimogelijkheden zijn dan in een bedrijf met minder dan 5 werknemers. De hogere score op de tweede stelling heeft mogelijks te maken met het feit dat werken in een iets grotere KMO omwille van verschillende redenen (loon, doorgroeimogelijkheden) voor sterke profielen interessanter is dan werken in een kleine KMO.

Op twee stellingen scoren de KMO's met 20 tot 100 werknemers significant verschillend van zowel de KMO's met minder dan 5 werknemers als van de KMO's met 5 tot 20 werknemers. Het betreft twee stellingen die te maken hebben met stress en werkdruk, namelijk 'de tijdsdruk waaronder gewerkt wordt, is hoog' en 'de mate van stress binnen de organisatie is hoog'. Op beide stellingen scoren grote KMO's significant hoger dan de kleinere KMO's.

2.4. Al dan niet winst maken geeft een verschil voor de interpretatie van de werknemerstevredenheid

Bij de beschrijving van de populatie hebben we vastgesteld dat 80% van de ondernemingen winst maakt en 20% verlies. Uit de vergelijking op het vlak van de interpretatie van de werknemerstevredenheid blijkt bovendien dat er tussen deze twee groepen significante verschillen bestaan. In tabel 10 worden de stellingen verdeeld naar de variabele winstgevendheid en zijn de stellingen waarop significante verschillen zijn aangeduid met een sterretje. Zonder uitzondering scoren de winstgevende organisaties hoger op deze stellingen dan de niet-winstgevende organisaties. Het gaat om een aantal stellingen die betrekking hebben op de positie van de medewerker:

- medewerkers hebben voldoende werkzekerheid binnen onze organisatie;
- de verloning van de medewerkers gebeurt op basis van objectief vastgelegde criteria;
- medewerkers krijgen ruime mogelijkheden om privé en werk goed te combineren;
- de medewerkers kennen het beleid en de strategie van de organisatie.

En een aantal stellingen die betrekking hebben op de organisatie zelf:

- de werkomgeving wat betreft verlichting, ruimte, temperatuur, geluid en ventilatie is goed om in te werken;
- de organisatie straalt succes uit;
- de organisatie heeft een goede reputatie en imago;
- de organisatie is vernieuwend, innovatief;
- de organisatie is de concurrentie steeds een stap voor.

Tabel 10
Vergelijking tussen winstgevende en niet-winstgevende organisaties betreffende de stellingen

	Is uw organisatie op dit moment winstgevend?	N	Gemiddelde
De organisatie heeft oog voor het welzijn van de medewerkers	Ja	282	8,37
	Neen	44	8,20
De organisatie heeft een goede reputatie en imago*	Ja	281	8,42
	Neen	43	7,74
Medewerkers krijgen veel autonomie in de uitvoering van hun job	Ja	282	8,30
	Neen	44	8,00
Medewerkers krijgen ruime mogelijkheden om privé en werk goed te combineren*	Ja	281	8,26
	Neen	44	8,16
Medewerkers hebben voldoende werkzekerheid binnen onze organisatie*	Ja	280	8,38
	Neen	43	7,40

Tabel 10
Vergelijking tussen winstgevende en niet-winstgevende organisaties betreffende de stellingen (vervolg 1)

	Is uw organisatie op dit moment winstgevend?	N	Gemiddelde
De werkomgeving wat betreft verlichting, ruimte, temperatuur, geluid en ventilatie is goed om in te werken*	Ja	280	8,17
	Neen	44	8,00
Er is veel vertrouwen tussen het management en het personeel	Ja	282	7,95
	Neen	43	7,67
Er wordt heel wat aandacht besteed aan de goede sfeer	Ja	280	7,97
	Neen	44	7,73
Er wordt per medewerker gekeken hoe de job het best kan aansluiten op zijn kennen en kunnen	Ja	278	7,90
	Neen	43	7,53
Het verloningspakket van de medewerkers is competitief in onze sector	Ja	272	7,99
	Neen	43	7,70
De verloning van de medewerkers gebeurt op basis van objectief vastgelegde criteria*	Ja	275	7,92
	Neen	42	7,40
De criteria die gehanteerd worden voor de verloning zijn gekend door de medewerkers	Ja	272	7,83
	Neen	43	7,40
De organisatie straalt succes uit*	Ja	275	7,89
	Neen	43	6,84
De medewerkers kennen het beleid en de strategie van onze organisatie*	Ja	280	7,65
	Neen	43	7,00
Er is binnen de organisatie veel ruimte voor feedback over hoe het werk uitgevoerd wordt	Ja	280	7,45
	Neen	43	7,28
De organisatie is vernieuwend, innovatief*	Ja	276	7,56
	Neen	43	6,98
Leidinggevenden handelen als coaches om het beste uit elke medewerker te halen	Ja	276	7,16
	Neen	43	7,16
De organisatie is in staat goede en bekwame medewerkers aan te trekken	Ja	273	7,00
	Neen	43	6,77
De organisatie is de concurrentie steeds een stap voor*	Ja	261	6,90
	Neen	42	6,36
Er worden veel mogelijkheden voorzien voor (interne en externe) opleidingen die voor de medewerkers belangrijk zijn	Ja	278	6,44
	Neen	44	5,77
Medewerkers hebben inspraak in het beleid en in de strategie van onze organisatie	Ja	281	6,10
	Neen	44	5,80
De tijdsdruk waaronder gewerkt wordt, is hoog	Ja	281	5,96
	Neen	44	6,23

Tabel 10
Vergelijking tussen winstgevende en niet-winstgevende organisaties betreffende de stellingen (vervolg 2)

	Is uw organisatie op dit moment winstgevend?	N	Gemiddelde
De mate van stress binnen onze organisatie is hoog	Ja	282	5,73
	Neen	44	5,82
Medewerkers krijgen de kans om door te groeien naar andere jobs binnen de organisatie	Ja	267	5,50
	Neen	43	5,58

*p<.05.

2.5. Werknemers hebben een ander perspectief

In een bevraging die werd uitgevoerd door SD Worx zelf werd gepeild naar het belang van de verschillende aangehaalde dimensies bij de werknemers zelf. Het huidige onderzoek waarin we op zoek zijn gegaan naar de visie van de werknemer levert interessant vergelijkingsmateriaal op. We vergelijken de visie op de werknemerstevredenheid van de Brugse werkgevers met de visie van de werknemers in heel Vlaanderen en specifieker met de visie van de werknemers in West-Vlaanderen. De cijfers zijn afkomstig uit een onderzoek uitgevoerd in 2008.

2.5.1. Werknemers stellen andere prioriteiten

Tabel 11 geeft de rangschikking van de thema's door de Vlaamse werknemers en in tabel 12 wordt de volgorde van de thema's voor de West-Vlaamse werknemers weergegeven. Als we beide tabellen vergelijken, is het opvallend dat de rangschikking bij de West-Vlaamse werknemers anders is dan bij de Vlaamse werknemers. De West-Vlaamse werknemer hecht het meeste belang aan collega's, cultuur en stabiliteit en financiële vergoeding terwijl de Vlaamse werknemer het meeste belang hecht aan werktijden en werkomstandigheden gevolgd door collega's en cultuur en stabiliteit. De drie laagst gerangschikte thema's voor de West-Vlamingen zijn directe leidinggevenden, andere afdelingen en klanten en leer- en doorgroeimogelijkheden. Bij de Vlaamse werknemers zijn dit management en beleid, klanten en andere afdelingen en leer- en doorgroeimogelijkheden.

Tabel 11
Volgorde van belang van de verschillende thema's door de Vlaamse werknemers

	Aantal respondenten	Rangschikking
Werktijden en werkomstandigheden	393	1
Collega's	433	2
Cultuur en stabiliteit van de organisatie	386	3
Eigen afdeling	387	4
Directe leidinggevende	386	5
Financiële vergoeding en extralegale voordelen	397	6
Job	434	7
Management en beleid	392	8
Klanten en andere afdelingen	393	9
Leer- en doorgroeimogelijkheden	388	10

BRON: SD Worx.

Tabel 12
Volgorde van belang van de verschillende thema's door de West-Vlaamse werknemers

	Aantal respondenten	rangschikking
Collega's	103	1
Cultuur en stabiliteit van de organisatie	89	2
Financiële vergoeding	91	3
Werktijden en werkomstandigheden	90	4
Eigen afdeling	88	5
Management en beleid	89	6
Job	101	7
Directe leidinggevende	86	8
Andere afdelingen en klanten	89	9
Leer- en doorgroeimogelijkheden	89	10

BRON: SD Worx.

2.5.2. Het belang van de job wordt door de werkgevers hoger ingeschat

Als we opnieuw kijken naar de rangschikking die de werkgevers aangeven, dan staat daar op de eerste plaats de job. Volgens de werkgevers is de job zelf dus het meest belangrijke voor de tevredenheid van hun werknemers. Bij zowel de West-Vlaamse als de Vlaamse werknemers staat de job pas op de 7de plaats. De inschatting van het belang van de job is dus erg verschillend bij de werkgever en de werknemer. Op de tweede en derde plaats staan volgens de werkgevers twee thema's die ook bij de Vlaamse en de West-Vlaamse werknemers bovenaan staan, namelijk financiële vergoeding en werktijden en werkomstandigheden.

2.5.3. Cultuur en stabiliteit is voor de werknemers veel belangrijker dan de werkgevers denken

Onderaan de lijst is het opvallend dat de werkgevers de cultuur en de stabiliteit van de onderneming weinig belang toekennen terwijl dit voor zowel de Vlaamse als voor de West-Vlaamse werknemers in de top 3 staat.

Op twee aspecten zien we dus toch belangrijke verschillen in de perceptie van de werknemerstevredenheid. Het belang van de job op zich wordt door de werkgevers veel hoger ingeschat dan het voor de werknemers blijkt te zijn en het belang van cultuur en stabiliteit wordt dan weer veel lager ingeschat door de werknemers.

2.5.4. De werkgevers scoren bijna op alle aspecten hoger dan de werknemers

Als we de vergelijking maken tussen de perceptie van de aspecten van de werknemerstevredenheid van de werknemers en van de werkgevers dan valt op dat op twee stellingen na de perceptie van de tevredenheid bij de werkgevers steeds hoger ligt (zie tabel 13).

We willen er hier wel op wijzen dat er voorzichtig moet worden omgesprongen met dergelijke vergelijkingen. We vergelijken hier immers de verkregen gemiddelde scores en niet de originele scores van werknemers en werkgevers.

Kleine verschillen in het gemiddelde kunnen eventueel worden toegeschreven aan de steekproef. Daartegenover staat dat de algemene trend dat de werkgevers een hogere inschatting maken van de aspecten van de werknemerstevredenheid wel overeind blijft. Voor een aantal stellingen zijn deze verschillen eerder beperkt en is het moeilijk om uitspraken te doen. Voor enkele andere stellingen zijn de verschillen toch wel aanzienlijk en opvallend.

Tabel 13
Score werknemers in vergelijking met score werkgevers

Item (perspectief WN)	Score WN	Score WG	Verschil
Ik heb voldoende werkzekerheid bij deze organisatie	7,25	8,26	-1,01
Ik vind mijn totale beloningspakket correct in vergelijking met dat van anderen op de arbeidsmarkt	6,29	7,92	-1,63
De werkomgeving wat betreft verlichting, ruimte, temperatuur, geluid en ventilatie is goed om in te werken	6,91	8,15	-1,24
Ik kan mijn werk en mijn privéleven goed combineren	7,65	8,23	-0,58
De tijdsdruk op het werk valt goed mee	6,88	5,04	1,84
De mate van stress in mijn job is van een aanvaardbaar niveau	6,88	5,27	1,61
Op de afdeling heerst een goede sfeer	7,28	7,93	-0,65
Ik ken de strategie van de organisatie	6,94	7,52	-0,58
Ik heb voldoende inspraak in het beleid van de organisatie	5,69	6,02	-0,33
In de organisatie is er voldoende vertrouwen van het management in het personeel	6,48	7,90	-1,42
In de organisatie heeft men oog voor het welzijn van de medewerkers	6,54	8,33	-1,79
Ik ben tevreden met de autonomie en de zelfstandigheid die ik heb in mijn job	7,84	8,25	-0,41
Mijn werk sluit aan bij mijn kennen en kunnen	7,60	7,84	-0,24
Ik krijg voldoende kansen om deel te nemen aan interne/of externe opleidingen die voor mijn job belangrijk zijn	5,92	6,40	-0,48
Er zijn voldoende kansen om door te groeien naar andere jobs binnen de organisatie	4,84	5,50	-0,66
De organisatie is in staat goede en bekwame medewerkers aan te trekken	6,15	6,95	-0,80
De organisatie straalt succes uit	6,60	7,72	-1,12
De organisatie heeft een goede reputatie en imago	7,04	8,32	-1,28
De organisatie is vernieuwend, innovatief	6,35	7,48	-1,13
De organisatie is de concurrentie steeds een stap voor	6,09	6,83	-0,74
Ik ervaar mijn leidinggevende als een goede coach die het beste uit mij haalt	5,88	7,13	-1,25
Mijn leidinggevende geeft me voldoende feedback over de manier waarop ik mijn werk uitvoer	6,17	7,45	-1,28

Het grootste verschil in beoordeling vinden we op de stelling 'in de organisatie heeft men oog voor het welzijn van de medewerkers', wat de werkgevers hoger inschatten dan de werknemers. De correctheid van het beloningspakket in vergelijking met de rest van de arbeidsmarkt wordt ook door de werkgevers heel wat hoger ingeschat dan door de werknemers. Ook op aspecten die nauw samenhangen met de manier van werken van de organisatie, zoals het vertrouwen dat er heerst tussen management en personeel, de feedback die wordt gegeven en de coachingcapaciteiten van de leidinggevenden binnen de organisatie, worden door de werkgevers hoger ingeschat dan door de werknemers.

Op twee stellingen zien we dat de werknemers hoger scoren dan de werkgevers (de tijdsdruk op het werk valt goed mee en de mate van stress in mijn job is aanvaardbaar). Met deze stellingen zijn de werknemers het meer eens dan de werkgevers. Hier dienen we wel de opmerking te maken dat de werkgevers de vraag omgekeerd hebben beantwoord met name 'de tijdsdruk waaronder gewerkt wordt, is hoog' en 'de mate van stress binnen onze organisatie is hoog'. De omkering van de stelling kan mee invloed hebben op de antwoorden die men geeft.

3. INVESTERINGEN IN DOMEINEN VAN WERKNEMERSTEVREDENHEID

Om een onderneming draaiende te houden is het niet alleen belangrijk om te investeren in de buitenwereld maar ook in het eigen bedrijf. We hebben aan de respondenten gevraagd in welke mate ze financiële middelen en tijd investeren in de verschillende domeinen die worden weerhouden voor het bepalen van de werknemerstevredenheid. We overlopen eerst de investeringen die men heeft gedaan en daarna gaan we kijken of en waar er verschillen zijn tussen KMO's van verschillende groottes.

Figuur 8 geeft een overzicht van de investeringen in financiële middelen in de tien onderscheiden domeinen. De respondenten hebben een antwoord gegeven op een schaal van 1 tot 4 waarbij 1 staat voor geen investeringen, 2 voor weinig investeringen, 3 voor matige investeringen en 4 voor veel investeringen. Hoe hoger het gemiddelde van de investeringen hoe meer er dan ook geïnvesteerd wordt.

De meeste middelen worden geïnvesteerd in het thema financiële vergoeding en extralegale voordelen, een onderwerp dat volgens de werkgevers ook op de tweede plaats van belangrijkheid staat voor de tevredenheid van de werknemers. Vervolgens wordt er geïnvesteerd in de organisatie en werking en in klanten en andere afdelingen. Deze laatste categorie staat dus op de derde plaats wat betreft het aantal financiële middelen die erin geïnvesteerd worden maar tegelijkertijd op de laatste plaats voor de tevredenheid van de werknemers. Op de vierde plaats qua investering van financiële middelen staat het thema werktijden en werkomstandigheden, een onderwerp dat volgens de werkgevers ook op de derde belangrijkste plaats staat voor de tevredenheid van de werknemers.

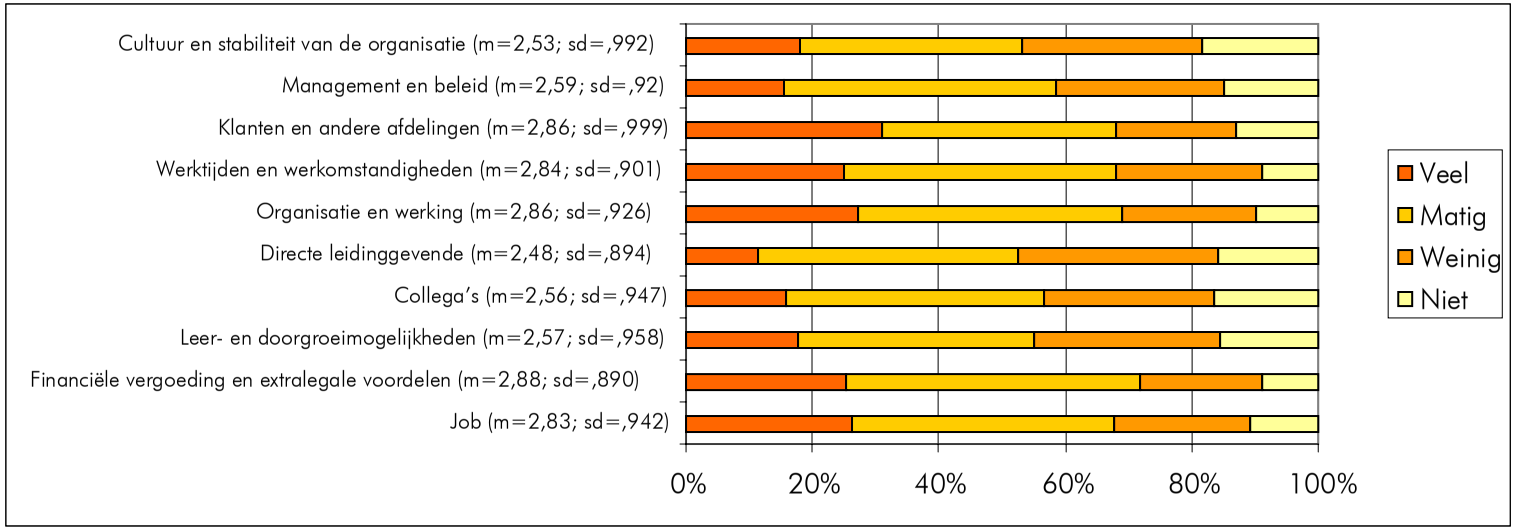
De financiële middelen worden het minst geïnvesteerd in de thema's 'directe leidinggevenden' en 'cultuur en stabiliteit van de onderneming'. Dit laatste thema wordt door de werkgevers ook op de voorlaatste plaats van belangrijkheid gezet voor de werknemers.

Wanneer we in figuur 9 kijken naar de investeringen in tijd op de diverse domeinen, dan valt in eerste instantie op dat deze investeringen globaal gezien hoger liggen dan de investeringen in financiële middelen. De meeste tijd wordt geïnvesteerd in de organisatie en de werking, een thema dat voor de tevredenheid van de werknemers op de vijfde plaats wordt gezet. Op de tweede plaats staan de tijdsinvesteringen in het thema 'job' dat wel op een vooraanstaande plaats staat voor de tevredenheid van de werknemers. Ook in het thema werktijden en werkomstandigheden wordt door de KMO's heel wat tijd geïnvesteerd. De drie thema's waar de minste tijd in wordt geïnvesteerd zijn 'cultuur en stabiliteit van de organisatie', 'financiële vergoeding en extralegale voordelen' en 'leer- en doorgroeimogelijkheden'. Bij het tweede thema is dit in sterk contrast met de mate van financiële middelen die men erin investeert.

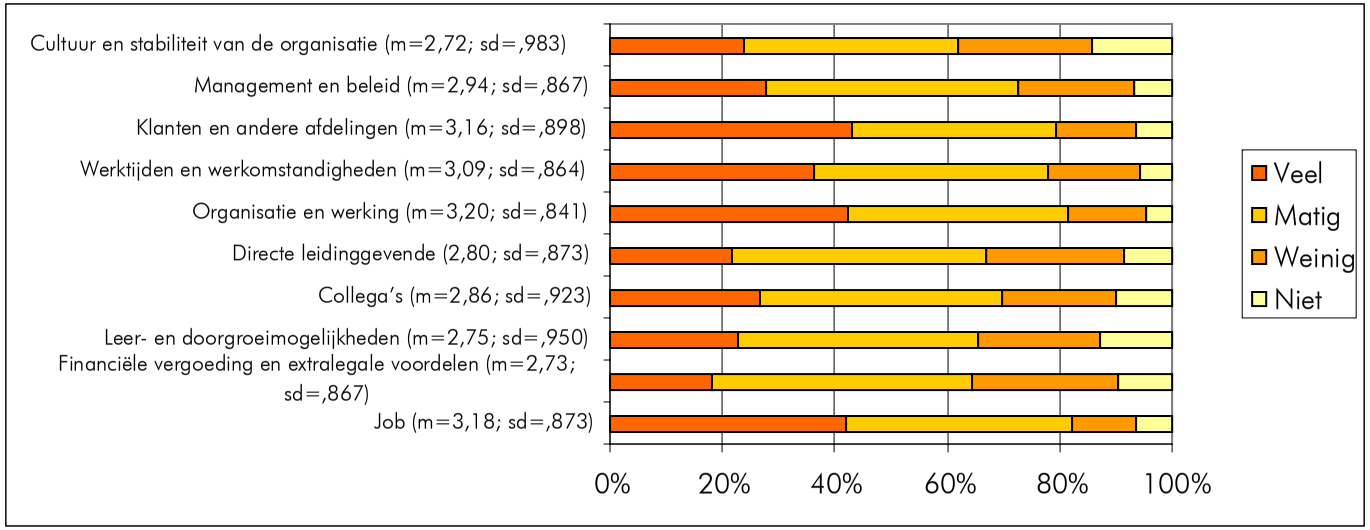
3.1. Kleine KMO's investeren minder financiële middelen in HR-thema's

Vervolgens vergelijken we de drie groepen naar grootte binnen onze totale populatie op de investeringen in financiële middelen en tijd in de diverse HR-thema's. Tabel 14 geeft een overzicht van de gemiddelde scores voor de investeringen in financiële middelen voor de drie verschillende groepen.

Figuur 8
Investering in financiële middelen in de verschillende domeinen



Figuur 9
Investering in tijd in de verschillende domeinen



Tabel 14
Investering in financiële middelen

		N	Mean
Job	Minder dan 5 WN	168	2,71
	5 tot 19 WN	119	2,95
	20 tot 100 WN	71	2,90
	Totaal	358	2,83
Financiële vergoeding en extralegale voordelen* (1)	Minder dan 5 WN	168	2,66
	5 tot 19 WN	119	3,08
	20 tot 100 WN	71	3,08
	Totaal	358	2,88
Leer- en doorgroeimogelijkheden* (2)	Minder dan 5 WN	168	2,42
	5 tot 19 WN	119	2,68
	20 tot 100 WN	71	2,75
	Totaal	358	2,57
Collega's* (1)	Minder dan 5 WN	168	2,32
	5 tot 19 WN	119	2,81
	20 tot 100 WN	71	2,72
	Totaal	358	2,56
Directe leidinggevende* (1)	Minder dan 5 WN	168	2,34
	5 tot 19 WN	119	2,61
	20 tot 100 WN	71	2,61
	Totaal	358	2,48
Organisatie en werking	Minder dan 5 WN	168	2,77
	5 tot 19 WN	119	3,00
	20 tot 100 WN	71	2,86
	Totaal	358	2,86
Werktijden en werkomstandigheden* (2)	Minder dan 5 WN	168	2,69
	5 tot 19 WN	119	2,98
	20 tot 100 WN	71	2,96
	Totaal	358	2,84
Klanten en andere afdelingen	Minder dan 5 WN	168	2,76
	5 tot 19 WN	119	3,03
	20 tot 100 WN	71	2,83
	Totaal	358	2,86
Management en beleid	Minder dan 5 WN	168	2,49
	5 tot 19 WN	119	2,69
	20 tot 100 WN	71	2,68
	Totaal	358	2,59
Cultuur en stabiliteit van de organisatie* (1)	Minder dan 5 WN	168	2,36
	5 tot 19 WN	119	2,66
	20 tot 100 WN	71	2,72
	Totaal	358	2,53

* $p<.050$
(1) KMO's met minder dan 5 WN investeren significant minder financiële middelen dan KMO's met 5 tot 19 WN en KMO's met 20 tot 100 WN.
(2) KMO's met minder dan 5 WN investeren significant minder financiële middelen dan KMO's met 20 tot 100 WN.

We stellen vast dat de groep van de kleinste KMO's voor een aantal stellingen afwijkt van de twee andere groepen. Op het domein van financiële vergoeding en extralegale voordelen investeren de kleine KMO's minder financiële middelen dan de twee andere groepen van KMO's. Ook op andere domeinen stellen we vast dat kleine KMO's minder financiële middelen investeren: 'collega's', 'directe leidinggevende' en 'cultuur en stabiliteit van de organisatie'. Een plausibele verklaring voor de verschillen op het vlak van collega's en directe leidinggevenden is dat KMO's met minder dan vijf werknemers zowel minder behoefte als minder middelen hebben om in deze thematieken te investeren.

Op twee andere thema's, namelijk leer- en doorgroeimogelijkheden en werktijden en werkomstandigheden, investeren KMO's met minder dan 5 werknemers minder financiële middelen dan KMO's met 20 tot 100 werknemers.

3.2. Kleine KMO's investeren ook minder tijd in HR-processen

Op het vlak van investeringen in tijd zien we in tabel 15 opnieuw dat er voor een aantal thema's verschillen zijn tussen de KMO's met minder dan 5 werknemers en de twee andere groepen. Dit geldt voor de thema's 'collega's', 'directe leidinggevende', 'organisatie en werking' en 'cultuur en stabiliteit van de organisatie' waarin de kleinste KMO's minder tijd investeren dan KMO's met meer werknemers. De kleinschaligheid speelt hier waarschijnlijk een belangrijke rol. Hoe meer mensen er samenwerken hoe meer de behoefte zal ontstaan om processen te formaliseren binnen een organisatie. Een KMO met minder dan 5 werknemers kan nog functioneren zonder al te veel formaliteiten en procedures maar dit geldt minder voor grotere organisaties.

In het thema leer- en doorgroeimogelijkheden zien we dat kleine KMO's minder tijd investeren dan de grote KMO's met 20 tot 100 werknemers. Een verklaring hiervoor is dat kleine KMO's minder verticale doorgroeimogelijkheden voor werknemers bevatten dan KMO's met 20 tot 100 werknemers waar het werk veel meer is opgedeeld.

Op het vlak van job en van klanten en afdelingen investeren de kleine KMO's minder dan KMO's met 5 tot 20 werknemers maar is er geen verschil vast te stellen met de KMO's met 20 tot 100 werknemers.

3.3. Samenhang tussen wat werkgevers belangrijk vinden en waarin men investeert

Omdat bepaalde thema's zich eerder lenen voor investeringen in financiële middelen en andere voor investeringen in tijd, hebben we beide aspecten opgeteld om de globale investering te kunnen benaderen. Tabel 16 geeft de gemiddelde totale investering weer voor de verschillende domeinen.

Vier thema's scoren hoog op de totale investering van tijd en financiële middelen, namelijk de job, de financiële vergoeding en de extralegale voordelen, de werking en de organisatie en klanten en andere afdelingen. Voor de werkgevers lijken twee van deze thema's erg belangrijk voor de tevredenheid van de werknemers: 'de job' en 'de financiële vergoeding'. 'Werking en organisatie' staat in de middenmoot gerangschikt voor de tevredenheid en 'klanten en andere afdelingen' staat als laatste in de rangschikking.

Thema's waarin beduidend minder geïnvesteerd wordt, zijn 'collega's', 'leer- en doorgroeimogelijkheden', 'directe leidinggevende' en 'cultuur en stabiliteit van de organisatie'. Dit laatste thema is toch wel opvallend gezien het belang dat de werknemers hieraan hechten voor hun tevredenheid.

Tabel 15
Investering in tijd

		N	Mean
Job* (3)	Minder dan 5 WN	168	3,05
	5 tot 19 WN	119	3,31
	20 tot 100 WN	71	3,24
	Totaal	358	3,18
Financiële vergoeding en extralegale voordelen	Minder dan 5 WN	168	2,64
	5 tot 19 WN	119	2,87
	20 tot 100 WN	71	2,72
	Totaal	358	2,73
Leer- en doorgroeimogelijkheden* (2)	Minder dan 5 WN	168	2,60
	5 tot 19 WN	119	2,85
	20 tot 100 WN	71	2,96
	Totaal	358	2,75
Collega's* (1)	Minder dan 5 WN	168	2,55
	5 tot 19 WN	119	3,13
	20 tot 100 WN	71	3,14
	Totaal	358	2,86
Directe leidinggevende* (1)	Minder dan 5 WN	168	2,59
	5 tot 19 WN	119	2,98
	20 tot 100 WN	71	3,01
	Totaal	358	2,80
Organisatie en werking* (1)	Minder dan 5 WN	168	3,01
	5 tot 19 WN	119	3,37
	20 tot 100 WN	71	3,34
	Totaal	358	3,20
Werktijden en werkomstandigheden* (3)	Minder dan 5 WN	168	2,92
	5 tot 19 WN	119	3,25
	20 tot 100 WN	71	3,20
	Totaal	358	3,09
Klanten en andere afdelingen* (3)	Minder dan 5 WN	168	3,02
	5 tot 19 WN	119	3,29
	20 tot 100 WN	71	3,27
	Totaal	358	3,16
Management en beleid*	Minder dan 5 WN	168	2,80
	5 tot 19 WN	119	3,03
	20 tot 100 WN	71	3,13
	Totaal	358	2,94
Cultuur en stabiliteit van de organisatie* (1)	Minder dan 5 WN	168	2,51
	5 tot 19 WN	119	2,87
	20 tot 100 WN	71	2,94
	Totaal	358	2,72

* $p<.050$.
(1) KMO's met minder dan 5 WN investeren significant minder tijd dan KMO's met 5 tot 19 WN en KMO's met 20 tot 100 WN.
(2) KMO's met minder dan 5 WN investeren significant minder tijd dan KMO's met 20 tot 100 WN.
(3) KMO's met minder dan 5 WN investeren significant minder tijd dan KMO's met 5 tot 19 WN.

Tabel 16
Gemiddelde score voor de totale investeringen (financiële middelen en tijd) (schaal van 1-4)

	Gemiddelde
Job	3,0
Werktijden en werkomstandigheden	3,0
Organisatie en werking	3,0
Klanten en andere afdelingen	3,0
Financiële vergoeding en extralegale voordelen	2,8
Management en beleid	2,8
Collega's	2,7
Leer- en doorgroeimogelijkheden	2,7
Directe leidinggevende	2,6
Cultuur en stabiliteit van de organisatie	2,6

4. HR-PROCESSEN ONDER DRUK VAN DE CRISIS

Een laatste onderdeel van de bevraging die we gedaan hebben bij de Brugse KMO's was gericht op de HR-processen. In overleg met SD Worx werden 10 HR-processen uitgekozen waarvan we in eerste instantie hebben nagegaan op welke manier ze momenteel verlopen (met antwoordmogelijkheden 'goed', 'kan verbeterd worden' en 'nog niet uitgewerkt'). De processen die voor verbetering vatbaar zijn, werden bijkomend onder de loupe genomen. Hierbij werd gevraagd op welke manier ze zouden kunnen verbeterd worden.

Een laatste aspect dat werd bevraagd, is de invloed van de crisis op de verschillende HR-processen. Aan de respondenten werd gevraagd of en hoe ze de HR-processen hebben aangepast omwille van de crisis.

Vooraleer met de analyse van start te gaan, geven we een overzicht van de verschillende processen die werden bevraagd en van de gebruikte omschrijvingen.

Personeels- en loonadministratie: het geheel van administratieve taken die door de werkgever dienen te gebeuren bij het tewerkstellen en het vergoeden van de werknemers (bijvoorbeeld beheer persoonsgegevens, verwerken in- en uitdiensten, opmaak arbeidsovereenkomsten, administratie bij ziekte, tewerkstellingsadministratie, loonbeslag, vakantie, verwerking promoties en mutaties, controle voor en na de loonsberekening, …).

Functiebeschrijving: in een functiebeschrijving worden functies beschreven en worden taken en verantwoordelijkheden uitgeschreven. Ze hebben tot doel duidelijkheid te scheppen in een wirwar van taken en doelstellingen die een organisatie op zich neemt. Door middel van een functiebeschrijving worden de doelstellingen en de strategie van de organisatie vertaald naar de doelstellingen voor de individuele werknemer.

Functieclassificatie: als alle functiebeschrijvingen binnen eenzelfde organisatie opgesteld worden, kunnen de verschillende functies 'gewogen' worden. Dit betekent dat de toegevoegde waarde van elke functie aan de hand van een objectieve beoordeling wordt bepaald. Wanneer aan de verschillende, geïnventariseerde functies een totaalwaarde is toegekend, kunnen de functies gerangschikt en gegroepeerd worden in functieklassen.

Loonbeleid: het bestuur, de politiek, het beleid met betrekking tot de verloning van de medewerkers.

Vorming, training en opleiding: de kennis, de vaardigheden, de bekwaamheid en de ingesteldheid van de medewerkers op peil brengen en houden, in lijn met de strategie en de doelstellingen van de organisatie.

Loopbaanadvies en -planning: het is een vorm van persoonlijke begeleiding van een medewerker. Het helpt een medewerker inzicht te krijgen in zijn waarden, interesses en mogelijkheden met het oog op de bestaande of de toekomstige functie.

Functioneringsgesprek: het is een gesprek tussen de medewerker en de leidinggevende. Tijdens dit gesprek wordt de stand van zaken besproken: hoe presteert de medewerker, hoever staat de medewerker met het realiseren van de doelstellingen, welke vragen of problemen ervaart de medewerker bij het behalen van deze doelstellingen. De medewerker krijgt zicht op zijn functioneren. Als gevolg van dit gesprek kunnen er acties of afspraken vastgelegd worden ter ondersteuning of bijsturing van de medewerker.

Evaluatie of prestatie: tijdens dit gesprek wordt er geëvalueerd of de medewerker de doelstellingen behaald heeft. Zowel de leidinggevende als de medewerker zelf dienen dit gesprek voor te bereiden.

Kennismanagement en -deling: de organisatie is afhankelijk van kennis in hoofde van de medewerkers, van de opgedane ervaring en van de kennis beschikbaar in documenten en informatiesystemen. Via kennismanagement brengen organisaties in kaart welke kennis ze in huis hebben en hoe ze die optimaal kunnen ontsluiten, borgen en hergebruiken. Kennismanagement is ook het creëren, het verspreiden en het gebruiken van kennis om organisatiedoelstellingen te realiseren.

4.1. Personeels- en loonadministratie en loonbeleid verlopen bij de meerderheid goed

In figuur 10 beginnen we met een globaal overzicht waarin wordt aangegeven op welke manier de processen momenteel verlopen. In de figuur kunnen we zien dat de de processen 'personeels- en loonadministratie' en 'loonbeleid' goed verlopen bij 3 op de 4 respondenten. Dat deze processen het vaakst goed verlopen, is niet verwonderlijk. Het zijn vrij cruciale processen voor een bedrijfsvoering. Andere processen vallen op omdat ze in belangrijke mate nog niet ontwikkeld zijn, namelijk 'loopbaanadvies en -planning' en 'kennismanagement en -deling' zijn bij respectievelijk 40% en 35% van de respondenten nog niet ontwikkeld.

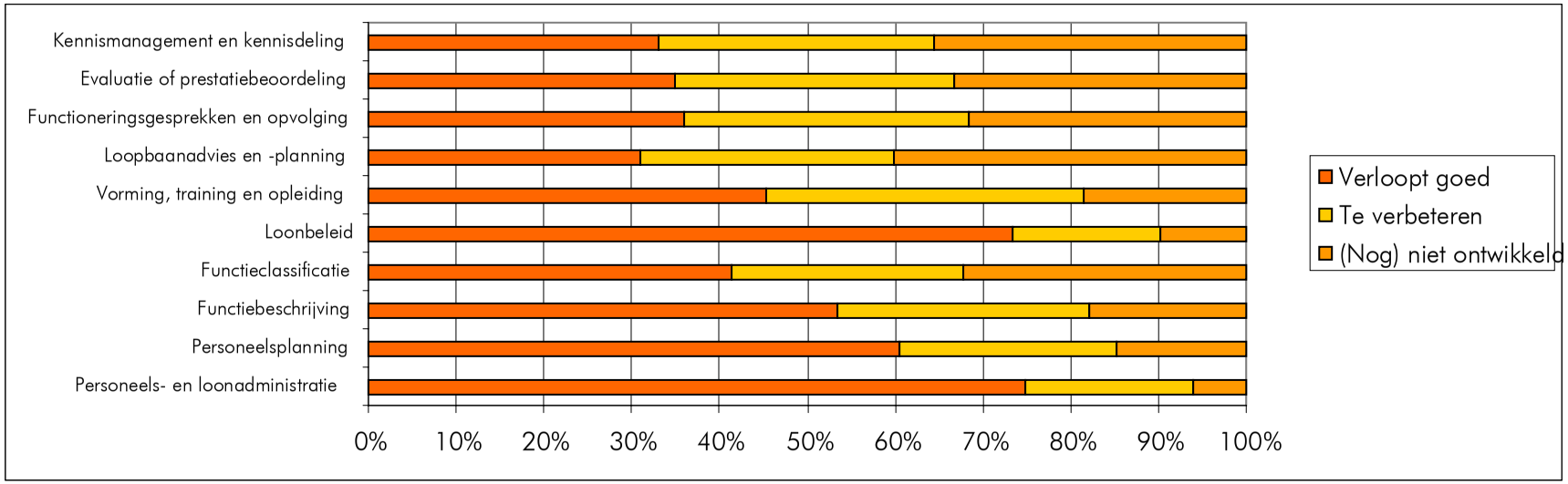
4.2. De processen zijn vaker niet ontwikkeld bij kleine KMO's en vaker goed uitgewerkt bij grote KMO's

Als we kijken naar hoe de processen verlopen bij de drie groepen die we hebben onderscheiden dan stellen we vast dat er voor slechts één proces geen verschil is terug te vinden tussen de groepen, namelijk voor kennisdeling en kennismanagement (zie tabel 17). De grootte van de onderneming is niet belangrijk voor het verloop van het proces. Bij alle andere processen stellen we vast dat deze vaker goed verlopen bij de KMO's van 20 tot 100 werknemers en dat deze vaker nog niet ontwikkeld zijn.

4.3. Een goed uitgewerkt HR-beleid hangt samen met het al dan niet winstgevend zijn van een onderneming

We hebben vervolgens ook gekeken naar de samenhang tussen de manier waarop de HR-processen verlopen en het gegeven of de onderneming al dan niet winstgevend is. Bij deze analyse stellen we vast dat voor bijna alle HR-processen verschillen terug te vinden zijn tussen ondernemingen die winst maken en ondernemingen die geen winst maken (zie tabel 18). Bij de ondernemingen die winst maken, zien we dat de HR-processen goed uitgewerkt zijn of nog te verbeteren zijn. Bij de ondernemingen die geen winst maken, zien we dat de HR-processen minder vaak goed uitgewerkt zijn en ook vaker nog niet uitgewerkt zijn. Uit deze vaststelling kunnen we concluderen dat een goed uitgewerkt HR-beleid wel degelijk samenhangt met het financiële succes van een organisatie.

Figuur 10


Kennismanagement en kennisdeling
Evaluatie of prestatiebeoordeling
Functioneringsgesprekken en opvolging
Loopbaanadvies en -planning
Vorming, training en opleiding
Loonbeleid
Functieclassificatie
Functiebeschrijving
Personeelsplanning
Personeels- en loonadministratie
0%
10%
20%
30%
40%
50%
60%
70%
80%
90%
100%
Verloopt goed
Te verbeteren
(Nog) niet ontwikkeld

Tabel 17
Evaluatie van de verschillende HR-processen naar grootte van de onderneming (in %)

		Minder dan 5 WN	5 tot 19 WN	20 tot 100 WN
Evaluatie met betrekking tot de personeels- en loonadministratie*	Verloopt goed	67,3	81,5	80,3
	Te verbeteren	20,8	16,0	19,7
	(Nog) niet ontwikkeld	11,9	2,5	0,0
Evaluatie met betrekking tot de personeelsplanning*	Verloopt goed	53,0	67,2	67,6
	Te verbeteren	21,4	25,2	31,0
	(Nog) niet ontwikkeld	25,6	7,6	1,4
Evaluatie met betrekking tot de functiebeschrijving*	Verloopt goed	56,5	54,6	43,7
	Te verbeteren	16,1	32,8	52,1
	(Nog) niet ontwikkeld	27,4	12,6	4,2
Evaluatie met betrekking tot de functieclassificatie*	Verloopt goed	42,3	42,9	36,6
	Te verbeteren	16,7	27,7	47,9
	(Nog) niet ontwikkeld	41,1	29,4	15,5
Evaluatie met betrekking tot het loonbeleid*	Verloopt goed	70,2	78,2	73,2
	Te verbeteren	14,9	16,0	22,5
	(Nog) niet ontwikkeld	14,9	5,9	4,2
Evaluatie met betrekking tot vorming, training en opleiding*	Verloopt goed	40,5	49,6	49,3
	Te verbeteren	31,5	38,7	43,7
	(Nog) niet ontwikkeld	28,0	11,8	7,0
Evaluatie met betrekking tot loopbaanadvies en -planning*	Verloopt goed	31,5	32,8	26,8
	Te verbeteren	18,5	35,3	42,3
	(Nog) niet ontwikkeld	50,0	31,9	31,0
Evaluatie met betrekking tot functioneringsgesprekken en opvolging*	Verloopt goed	36,3	32,8	40,8
	Te verbeteren	23,2	38,7	43,7
	(Nog) niet ontwikkeld	40,5	28,6	15,5
Evaluatie met betrekking tot de evaluatie of prestatiebeoordeling*	Verloopt goed	35,1	31,1	40,8
	Te verbeteren	25,0	37,8	38,0
	(Nog) niet ontwikkeld	39,9	31,1	21,1
Evaluatie met betrekking tot kennismanagement en kennisdeling	Verloopt goed	35,7	29,4	32,4
	Te verbeteren	24,4	36,1	40,8
	(Nog) niet ontwikkeld	39,9	34,5	26,8

* $p<.05$.

Tabel 18
Evaluatie met betrekking tot de HR-processen naar winstgevendheid van de organisatie (in %)

		Ja	Neen
Evaluatie met betrekking tot de personeels- en loonadministratie*	Verloopt goed	76,3	61,2
	Te verbeteren	19,5	20,4
	(Nog) niet ontwikkeld	4,2	18,4
Evaluatie met betrekking tot de personeelsplanning*	Verloopt goed	62,4	51,0
	Te verbeteren	25,4	20,4
	(Nog) niet ontwikkeld	12,2	28,6
Evaluatie met betrekking tot de functiebeschrijving*	Verloopt goed	54,7	40,8
	Te verbeteren	30,0	26,5
	(Nog) niet ontwikkeld	15,3	32,7
Evaluatie met betrekking tot de functieclassificatie	Verloopt goed	41,1	42,9
	Te verbeteren	27,5	20,4
	(Nog) niet ontwikkeld	31,4	36,7
Evaluatie met betrekking tot het loonbeleid*	Verloopt goed	76,0	59,2
	Te verbeteren	18,1	12,2
	(Nog) niet ontwikkeld	5,9	28,6
Evaluatie met betrekking tot vorming, training en opleiding*	Verloopt goed	46,0	32,7
	Te verbeteren	38,3	34,7
	(Nog) niet ontwikkeld	15,7	32,7
Evaluatie met betrekking tot loopbaanadvies en -planning*	Verloopt goed	31,4	24,5
	Te verbeteren	31,0	18,4
	(Nog) niet ontwikkeld	37,6	57,1
Evaluatie met betrekking tot functioneringsgesprek-ken en opvolging*	Verloopt goed	35,9	34,7
	Te verbeteren	35,2	16,3
	(Nog) niet ontwikkeld	28,9	49,0
Evaluatie met betrekking tot de evaluatie of prestatiebeoordeling*	Verloopt goed	33,1	38,8
	Te verbeteren	36,2	14,3
	(Nog) niet ontwikkeld	30,7	46,9
Evaluatie met betrekking tot kennismanagement en kennisdeling	Verloopt goed	32,1	30,6
	Te verbeteren	33,8	24,5
	(Nog) niet ontwikkeld	34,1	44,9

$p<.05$.

4.4. Inhoudelijke versterking, efficiëntere processen en verbetering qua output

Tabel 19 geeft een globaal overzicht van de verbeteringsstrategieën die het vaakst worden aangehaald. Drie verbeteringsstrategieën, namelijk 'proces moet inhoudelijk versterkt worden, 'efficiënter procesverloop wenselijk' en 'te verbeteren qua output/resultaten' zijn elk goed voor een kwart van de antwoorden. De twee andere verbeteringsstrategieën komen in mindere mate voor.

Tabellen 20 tot 29 geven per HR-proces aan welke verbeteringsstrategieën dienen te worden ingezet. De 'n'-waarde verwijst telkens naar het aantal respondenten dat heeft aangegeven dat er verbeteringen dienen aangebracht te worden aan de betreffende procedure.

Tabel 19
Welke verbeteringsstrategieën zijn het meeste nodig?

	N	%	% van de respondenten
Proces moet inhoudelijk versterkt worden	403	26,9	157,5
Efficiënter procesverloop wenselijk	395	26,3	154,3
Te verbeteren qua output/resultaten	386	25,6	150,7
Automatisering van het proces nodig	161	10,7	63,0
Te verbeteren qua kost	149	10,2	58,2
	1.494	100,0	583,6

Tabel 20
Gewenste verbeteringsstrategieën voor personeels- en loonadministratie (n=68)

	N	%	% van de respondenten
Efficiënter procesverloop wenselijk	33	28,4	48,5
Automatisering van het proces nodig	25	21,6	36,8
Te verbeteren qua output/resultaten	20	17,2	29,4
Proces moet inhoudelijk versterkt worden	20	17,2	29,4
Te verbeteren qua kost	18	15,5	26,5
	116	100,0	170,6

Tabel 21
Gewenste verbeteringsstrategieën voor personeelsplanning (n=88)

	N	%	% van de respondenten
Te verbeteren qua kost	19	14,1	21,6
Te verbeteren qua output/resultaten	35	25,9	39,8
Efficiënter procesverloop wenselijk	43	31,9	48,9
Automatisering van het proces nodig	22	16,3	25,0
Proces moet inhoudelijk versterkt worden	16	11,9	18,2
	135	100,0	153,4

Tabel 22
Gewenste verbeteringsstrategieën voor functiebeschrijving (n=103)

	N	%	% van de respondenten
Te verbeteren qua kost	7	4,9	6,8
Te verbeteren qua output/resultaten	38	26,8	36,9
Efficiënter procesverloop wenselijk	35	24,6	34,0
Automatisering van het proces nodig	14	9,9	13,6
Proces moet inhoudelijk versterkt worden	48	33,8	46,6
	142	100,0	137,9

Tabel 23
Gewenste verbeteringsstrategieën voor functieclassificatie (n=95)

	N	%	% van de respondenten
Te verbeteren qua kost	10	7,1	10,5
Te verbeteren qua output/resultaten	33	23,6	34,7
Efficiënter procesverloop wenselijk	34	24,3	35,8
Automatisering van het proces nodig	17	12,1	17,9
Proces moet inhoudelijk versterkt worden	46	32,9	48,4
	140	100,0	147,4

Tabel 24
Gewenste verbeteringsstrategieën voor loonbeleid (n=60)

	N	%	% van de respondenten
Automatisering van het proces nodig	5	5,7	8,3
Te verbeteren qua kost	19	21,6	31,7
Te verbeteren qua output/resultaten	20	22,7	33,3
Efficiënter procesverloop wenselijk	18	20,5	30,0
Proces moet inhoudelijk versterkt worden	26	29,5	43,3
	88	100,0	146,7

Tabel 25
Gewenste verbeteringsstrategieën voor vorming en opleiding (n=130)

	N	%	% van de respondenten
Te verbeteren qua kost	25	12,6	19,2
Te verbeteren qua output/resultaten	63	31,8	48,5
Efficiënter procesverloop wenselijk	47	23,7	36,2
Automatisering van het proces nodig	14	7,1	10,8
Proces moet inhoudelijk versterkt worden	49	24,7	37,7
	198	100,0	152,3

Tabel 26
Gewenste verbeteringsstrategieën voor loopbaanplanning (n=103)

	N	%	% van de respondenten
Te verbeteren qua kost	16	11,3	15,5
Te verbeteren qua output/resultaten	41	28,9	39,8
Efficiënter procesverloop wenselijk	30	21,1	29,1
Automatisering van het proces nodig	9	6,3	8,7
Proces moet inhoudelijk versterkt worden	46	32,4	44,7
	142	100,0	137,9

Tabel 27
Gewenste verbeteringsstrategieën voor functioneringsgesprekken en opvolging (n=116)

	N	%	% van de respondenten
Te verbeteren qua kost	13	7,3	11,2
Te verbeteren qua output/resultaten	40	22,6	34,5
Efficiënter procesverloop wenselijk	53	29,9	45,7
Automatisering van het proces nodig	18	10,2	15,5
Proces moet inhoudelijk versterkt worden	53	29,9	45,7
	177	100,0	152,6

Tabel 28
Gewenste verbeteringsstrategieën voor evaluatie of prestatiebeoordeling (n=114)

	N	%	% van de respondenten
Te verbeteren qua kost	13	7,2	11,4
Te verbeteren qua output/resultaten	47	26,0	41,2
Efficiënter procesverloop wenselijk	50	27,6	43,9
Automatisering van het proces nodig	21	11,6	18,4
Proces moet inhoudelijk versterkt worden	50	27,6	43,9
	181	100,0	158,8

Tabel 29
Gewenste verbeteringsstrategieën voor kennismanagement (n=113)

	N	%	% van de respondenten
Te verbeteren qua kost	9	5,1	8,0
Te verbeteren qua output/resultaten	49	28,0	43,4
Efficiënter procesverloop wenselijk	52	29,7	46,0
Automatisering van het proces nodig	16	9,1	14,2
Proces moet inhoudelijk versterkt worden	49	28,0	43,4
	175	100,0	154,9

4.5. 17% van de bedrijven herwerkt processen omwille van de crisis

Als we specifiek vragen naar de impact van de crisis op de HR-processen, dan blijkt dat 83% van de respondenten geen hervormingen heeft doorgevoerd op de HR-processen. Diegenen die wel aanpassingen hebben gedaan, doen dit vooral op het proces personeelsplanning zoals in tabel 30 wordt weergegeven.

Tabel 30
Welke processen zijn herwerkt omwille van de crisis (n=60)?

	N	%	% van het aantal respondenten
Personeelsplanning	36	24,3	60,0
Loonbeleid	17	11,5	28,3
Vorming, training en opleiding	17	11,5	28,3
Personeels- en loonadministratie	16	10,8	26,7
Evaluatie of prestatiebeoordeling	16	10,8	26,7
Functiebeschrijving	15	10,1	25,0
Functioneringsgesprekken en opvolging	12	8,1	20,0
Kennismanagement/-deling	7	4,7	11,7
Functieclassificatie	6	4,1	10,0
Loopbaanadvies en -planning	6	4,1	10,0
	148	100,0	246,7

4.6. Welke bedrijven hebben processen herwerkt omwille van de crisis?

De groep van ondernemingen die - omwille van de crisis - wijzigingen heeft doorgevoerd op het vlak van de HR-processen onderscheidt zich op twee kenmerken van de groep die deze wijzigingen niet heeft doorgevoerd en beide kenmerken hebben te maken met de winstgevendheid van de onderneming (zie tabel 31).

Bedrijven die wijzigingen hebben doorgevoerd, zijn vaker niet winstgevend. Bovendien zijn het voornamelijk de bedrijven die momenteel geen winst maken maar in 2007 nog wel, die nu de HR-processen aanpassen. Op de andere bedrijfskenmerken onderscheiden de twee groepen zich niet van elkaar.

Tabel 31
Kenmerken van de bedrijven die de HR-processen al dan niet hebben aangepast

		Heeft u in het afgelopen jaar bepaalde HR-processen herwerkt omwille van de crisis?	
		Ja	Neen
Wat is van toepassing op uw organisatie?	Het is een autonome Belgische organisatie	52	270
	Het maakt deel uit van een Belgische groep	2	15
	Het maakt deel uit van een internationale Europese groep	5	13
	Het maakt deel uit van een internationale niet-Europese groep	1	0
	Niet van toepassing	0	0
	Weet niet	0	0
Hoeveel medewerkers zijn er tewerkgesteld in uw organisatie?	Minder dan 5	24	144
	5 tot 19	22	97
	20 tot 49	10	39
	50 tot 99	4	18
Onder welke sector valt de hoofdactiviteit van uw organisatie?	Industrie	32	142
	Diensten	20	113
	Horeca	7	20

Tabel 31
Kenmerken van de bedrijven die de HR-processen al dan niet hebben aangepast (vervolg)

		Heeft u in het afgelopen jaar bepaalde HR-processen herwerkt omwille van de crisis?	
		Ja	Neen
Is uw organisatie op dit moment winstgevend?*	Ja	41	246
	Neen	15	34
	Ik weet het niet	4	18
Hoe is de huidige situatie in vergelijking met 2007?	We maken meer winst dan in 2007	16	86
	We maken minder winst dan in 2007	12	57
	We maken dezelfde winst	11	80
	Ik weet het niet	2	23
Hoe is de huidige situatie in vergelijking met 2007?*	Nu verlieslatend, in 2007 nog winstgevend	11	12
	Minder verlieslatend dan in 2007	2	10
	Meer verlieslatend dan in 2007	1	5
	Hetzelfde verlies als in 2007	1	2
	Ik weet het niet	0	5
Is het marktaandeel van uw organisatie groeiend?	Ja	23	116
	Neen	17	71
	Ik weet het niet	11	56
	Niet relevant	9	55
Hoe is de groei van het huidige marktaandeel ten opzichte van de groei van het marktaandeel in 2007?	Grotere groei	10	55
	Kleinere groei	7	25
	Zelfde groei	4	29
	Ik weet het niet	2	7
Hoe is de krimp van het markt-aandeel ten opzichte van 2007?	Nu een krimp, in 2007 een groei	9	30
	Grotere krimp dan in 2007	2	11
	Kleinere krimp dan in 2007	0	3
	Gelijke krimp als in 2007	3	11
	Ik weet het niet	3	16

*p<.05.

4.7. Vorming en opleiding worden vaker geschrapt wanneer men geen winst maakt

Als we kijken naar de processen die worden herwerkt omwille van de crisis vanuit het perspectief van al dan niet winstgevendheid van een organisatie (tabel 32) dan stellen we vast dat één proces vaker wordt herwerkt bij de bedrijven die geen winst maken, namelijk vorming en opleiding. Als we even vooruitlopen op de zaken en verwijzen naar tabel 39, dan stellen we vast dat de wijzigingen die doorgevoerd worden in dit proces hoofdzakelijk beperkend van aard zijn: minder middelen, minder tijd, volledig schrappen van opleidingen. Gezien het belang dat globaal gezien wordt toegekend aan opleiding en vorming om in de toekomst te blijven meedraaien in een kennisgedreven economie is dit wel een opvallend resultaat.

Tabel 32
Overzicht van de processen die onder druk van de crisis worden aangepast volgens de winstgevendheid van de organisatie

Proces aangepast?		Winst	
		Nee	Ja
Personeels- en loonadministratie	Nee	44	277
	Ja	5	10
Personeelsplanning	Nee	41	261
	Ja	8	26
Functiebeschrijving	Nee	48	273
	Ja	1	14
Functieclassificatie	Nee	48	282
	Ja	1	5
Loonbeleid	Nee	44	276
	Ja	5	11
Vorming, training en opleiding*	Nee	43	277
	Ja	6	10
Loopbaanadvies en -planning	Nee	47	284
	Ja	2	3
Functioneringsgesprekken en opvolging	Nee	47	277
	Ja	2	10
Evaluatie of prestatiebeoordeling	Nee	45	277
	Ja	4	10
Kennismanagement/-deling	Nee	47	282
	Ja	2	5

*p<.05.

4.8. Er wordt meer tijd gestoken in de uitwerking van de HR-processen

Vervolgens kijken we in eerste instantie naar de manier waarop de processen globaal gezien werden hervormd (tabel 33). Hierbij valt op dat een paar strategieën vaker worden gehanteerd. De belangrijkste hervorming, in 28% van de gevallen, die wordt toegepast, is meer tijd steken in de uitwerking van de processen. Bij 16% van de hervormingen worden er minder financiële middelen in het HR-proces gestoken en in 14% wordt de procedure uitgebreid. Opvallend is ook dat er in 10% van de hervormingen van de HR-processen net iets meer financiële middelen gestoken worden.

Tabel 33
Globaal overzicht van de manier waarop de HR-processen herwerkt werden

	N	%	% van de respondenten
Meer tijd ingestoken	80	28,6	133,4
Minder financiële middelen ingestoken	46	16,6	76,6
Procedures uitgebreid	39	14,1	65,1
Procedures beperkt	29	10,5	48,5
Meer financiële middelen ingestoken	28	10,0	46,6
Minder tijd ingestoken	20	7,3	33,3
Geautomatiseerd	19	7,0	31,7
Uitbesteed aan derden	12	4,4	20,0
Andere	4	1,6	6,8
	277	100,0	462,0

Tabel 34 tot en met tabel 43 geven vervolgens per HR-strategie aan op welke manier ze onder invloed van de crisis worden hervormd. Vermits het hier per HR-procedure om eerder beperkte aantallen gaat, zijn deze tabellen niet representatief maar geven ze enkel een indicatie van hoe de bedrijven in onze steekproef ermee omgaan.

Tabel 34
Wijze waarop het proces 'personeels- en loonadministratie' werd herwerkt (n=16)

	N	%	% van de respondenten
Meer tijd ingestoken	7	21,9	43,8
Geautomatiseerd	6	18,8	37,5
Meer financiële middelen ingestoken	5	15,6	31,3
Minder financiële middelen ingestoken	4	12,5	25,0
Procedures beperkt	4	12,5	25,0
Procedures uitgebreid	3	9,4	18,8
Uitbesteed aan derden	2	6,3	12,5
Minder tijd ingestoken	1	3,1	6,3
	32	100,0	200,0

Tabel 35
Wijze waarop het proces 'personeelsplanning' werd herwerkt (n=36)

	N	%	% van de respondenten
Meer tijd ingestoken	15	28,3	41,7
Minder financiële middelen ingestoken	14	26,4	38,9
Meer financiële middelen ingestoken	5	9,4	13,9
Procedures uitgebreid	5	9,4	13,9
Uitbesteed aan derden	5	9,4	13,9
Procedures beperkt	4	7,5	11,1
Minder tijd ingestoken	2	3,8	5,6
Geautomatiseerd	2	3,8	5,6
Onvoldoende in het algemeen	1	1,9	2,8
	53	100,0	147,2

Tabel 36
Wijze waarop het proces 'functiebeschrijving' werd herwerkt (n=15)

	N	%	% van de respondenten
Meer tijd ingestoken	12	38,7	80,0
Procedures uitgebreid	7	22,6	46,7
Meer financiële middelen ingestoken	4	12,9	26,7
Geautomatiseerd	2	6,5	13,3
Uitbesteed aan derden	2	6,5	13,3
Minder financiële middelen ingestoken	1	3,2	6,7
Minder tijd ingestoken	1	3,2	6,7
Procedures beperkt	1	3,2	6,7
Herverdeling taken	1	3,2	6,7
	31	100,0	206,7

Tabel 37
Wijze waarop het proces 'functieclassificatie' werd herwerkt (n=6)

	N	%	% van de respondenten
Meer tijd ingestoken	5	29,4	83,3
Procedures uitgebreid	4	23,5	66,7
Meer financiële middelen ingestoken	2	11,8	33,3
Minder financiële middelen ingestoken	2	11,8	33,3
Minder tijd ingestoken	1	5,9	16,7
Procedures beperkt	1	5,9	16,7
Geautomatiseerd	1	5,9	16,7
Uitbesteed aan derden	1	5,9	16,7
	17	100,0	283,3

Tabel 38
Wijze waarop het proces 'loonbeleid' werd herwerkt (n=17)

	N	%	% van de respondenten
Meer tijd ingestoken	9	27,3	52,9
Minder financiële middelen ingestoken	8	24,2	47,1
Procedures uitgebreid	5	15,2	29,4
Procedures beperkt	4	12,1	23,5
Minder tijd ingestoken	3	9,1	17,6
Geautomatiseerd	2	6,1	11,8
Meer financiële middelen ingestoken	2	6,1	11,8
	33	100,0	194,1

Tabel 39
Wijze waarop het proces 'vorming, training en opleiding' werd herwerkt (n=17)

	N	%	% van de respondenten
Meer tijd ingestoken	7	20,0	41,2
Minder financiële middelen ingestoken	6	17,1	35,3
Minder tijd ingestoken	5	14,3	29,4
Procedures beperkt	5	14,3	29,4
Meer financiële middelen ingestoken	4	11,4	23,5
Procedures uitgebreid	4	11,4	23,5
Geautomatiseerd	2	5,7	11,8
Uitbesteed aan derden	1	2,9	5,9
Nihil	1	2,9	5,9
	35	100,0	205,9

Tabel 40
Wijze waarop het proces 'loopbaanadvies en- planning' werd herwerkt (n=6)

	N	%	% van de respondenten
Meer tijd ingestoken	4	30,8	66,7
Minder financiële middelen ingestoken	3	23,1	50,0
Minder tijd ingestoken	2	15,4	33,3
Meer financiële middelen ingestoken	1	7,7	16,7
Procedures uitgebreid	1	7,7	16,7
Procedures beperkt	1	7,7	16,7
Geautomatiseerd	1	7,7	16,7
	13	100,0	216,7

Tabel 41
Wijze waarop het proces 'functioneringsgesprekken en opvolging' werd herwerkt (n=12)

	N	%	% van de respondenten
Meer tijd ingestoken	8	36,4	66,7
Procedures uitgebreid	6	27,3	50,0
Minder financiële middelen ingestoken	2	9,1	16,7
Minder tijd ingestoken	2	9,1	16,7
Procedures beperkt	2	9,1	16,7
Meer financiële middelen ingestoken	1	4,5	8,3
Geautomatiseerd	1	4,5	8,3
	22	100,0	183,3

Tabel 42
Wijze waarop het proces 'evaluatie of prestatiebeoordeling' werd herwerkt (n=16)

	N	%	% van de respondenten
Meer tijd ingestoken	9	34,6	56,3
Procedures beperkt	6	23,1	37,5
Minder financiële middelen ingestoken	4	15,4	25,0
Meer financiële middelen ingestoken	2	7,7	12,5
Minder tijd ingestoken	2	7,7	12,5
Procedures uitgebreid	1	3,8	6,3
Geautomatiseerd	1	3,8	6,3
Strenger uitgewerkt	1	3,8	6,3
	26	100,0	162,5

Tabel 43
Wijze waarop het proces 'kennismanagement/-deling' werd herwerkt (n=7)

	N	%	% van de respondenten
Meer tijd ingestoken	4	26,7	57,1
Procedures uitgebreid	3	20,0	42,9
Meer financiële middelen ingestoken	2	13,3	28,6
Minder financiële middelen ingestoken	2	13,3	28,6
Minder tijd ingestoken	1	6,7	14,3
Procedures beperkt	1	6,7	14,3
Geautomatiseerd	1	6,7	14,3
Uitbesteed aan derden	1	6,7	14,3
	15	100,0	214,3

5. ALGEMEEN BESLUIT

We hebben in het gevoerde onderzoek twee vragen naar voren geschoven. In eerste instantie wilden we weten hoe de werkgevers staan tegenover verschillende aspecten van werknemerstevredenheid. De tweede onderzoeksvraag focuste zich op de manier waarop de ondernemers met hun 'menselijk kapitaal' omgaan en wat de invloed van de crisis is.

Op het vlak van werknemerstevredenheid hebben we gespiegelde vragen en stellingen voorgelegd van eerdere vragen die aan de werknemers werden gesteld. Op deze manier konden we een vergelijking maken tussen het perspectief van de werknemer en het perspectief van de werkgever.

De rangschikking die door de werkgevers wordt toegekend aan de verschillende aspecten die de werknemerstevredenheid mee bepalen, is anders dan de rangschikking die de werknemers zelf toekennen. Het belang van de job wordt door de werkgevers hoger ingeschat dan het in werkelijkheid is voor de werknemers en de cultuur en stabiliteit van een onderneming is veel belangrijker voor de werknemers dan de werkgevers inschatten.

Opvallend is bovendien dat de tevredenheid door de werkgevers systematisch hoger wordt ingeschat dan door de werknemers zelf. De werkgevers geven globaal gezien hogere scores op de deelaspecten dan de werknemers.

Het tweede deel van het onderzoek focust op de HR-processen. Hiervan worden zowel de investeringen als de evaluatie ervan onder de loupe genomen. Daarnaast werd ook de invloed van de crisis in het bijzonder bevraagd.

De tijdsinvestering in de HR-processen is globaal gezien hoger dan de investering van de financiële middelen. Globaal gezien investeren de werkgevers de meeste tijd en geld in thema's waarvan zij denken dat ze belangrijk zijn voor de tevredenheid van de werknemers.

De personeels- en loonadministratie en het loonbeleid zijn de twee processen die het best zijn uitgewerkt bij de bedrijven. Andere processen zoals loopbaanadvies en -planning en kennismanagement en -deling zijn bij een groot deel van de bedrijven nog niet ontwikkeld. Het is logisch dat de HR-processen minder ontwikkeld zijn bij de kleinere KMO's. Daarentegen is het wel opvallend dat de HR-processen goed zijn uitgewerkt of tenminste al zijn uitgewerkt bij de KMO's die winst maken en niet zijn uitgewerkt bij de KMO's die geen winst maken.

Het aandeel van de bedrijven die de HR-processen hebben aangepast omwille van de economische crisis is eerder gering. Het gaat om slechts 17% van de bedrijven. Hierbij is het opnieuw opvallend dat het vaker gaat om bedrijven die geen winst maken. Deze bedrijven herwerken de processen hoofdzakelijk door meer tijd in de uitwerking ervan te investeren.

WES vzw • Baron Ruzettelaan 33 BE-8310 Assebroek-Brugge • Tel. +32 50 36 71 36 • Fax +32 50 36 31 86
info@wes.be • **www.wes.be**