

Cahier 5: Beloning in kleine en middelgrote ondernemingen

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

INHOUD

Hoofdstuk 1 / Inleiding 5

Hoofdstuk 2 / Loonverschil naar de grootte van het bedrijf 7

1. Grote bedrijven betalen beter dan kleine bedrijven 7
2. Op zoek naar verklaringen 9

Hoofdstuk 3 / Secundaire en tertiaire arbeidsvoorwaarden 11

1. Aanbieden extra voordelen 12
2. Verschillen in aanbieden voordelen naar bedrijfskenmerken 13

2.1	Verschillen naar grootte	13	
2.2	Verschillen naar familiaal karakter	14	
2.3	Verschillen naar sector	15	
2.4	Verschillen naar statuut van het uitvoerend personeel	17	
3.	Extra voordelen nader bekeken	18	
3.1	Ziekteverzekering of hospitalisatieverzekering	18	
3.2	Pensioenplan of groepsverzekering	20	
3.3	Extra voordelen op een rij	22	
4.	Pakket extra voordelen	24	

Hoofdstuk 4 / Praktijken van beloning 29

1.	Beloningspraktijken	29	
2.	Verschillen in beloningspraktijken naar bedrijfskenmerken	32	
2.1	Verschillen naar grootte	32	
2.2	Verschillen naar familiaal karakter	33	
2.3	Verschillen naar sector	33	
2.4	Verschillen naar statuut van het uitvoerend personeel	34	
3.	Ruimheid van flexibele beloningspraktijken	35	

Hoofdstuk 5 / Samenhang tussen beloningspraktijken 37

Hoofdstuk 6 / Vormelijke aspecten van beloning 39

1.	Formalisatie van het beloningsbeleid	39	
2.	Sectorale loonbarena's	39	
3.	Gebruik sociaal secretariaat voor loonaangelegenheden	42	

Hoofdstuk 7 / Besluit 45

Bibliografie 47

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

Deze groeiende aandacht straalt echter niet in gelijke mate op alle domeinen van het

KMO-bedrijfsbeheer af. Onderzoek naar personeelsbeleid in of 'op maat van' KMO's is ronduit schaars te noemen. Studies over 'small business management' besteden meer aandacht aan falingspreventie, financiering, marketing en strategische planning dan aan personeelsbeleid.

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

1. Onderzoeksvragen

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

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

2. Methodologie

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

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

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

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

- Het eerste cahier *'Wat weten we over KMO's en personeelbeleid in KMO's'* is de basis van het rapport en presenteert het verslag van de literatuurstudie.
- Het tweede cahier *'Waarom en hoe van dit onderzoek'* is gewijd aan de methodologische kenmerken van het onderzoek. De onderzoeksvragen worden aan de hand van het conceptueel model verder belicht waarna de methodologie van de survey aan bod komt. Ook bespreekt men de kenmerken van de onderzoekspopulatie.
- De cahiers 3 tot en met 7 formuleren een antwoord op de vraag hoe personeelsbeleid vorm krijgt binnen KMO's? In het derde cahier *'Van werving tot ontslag: het verhaal van personeelsstromen binnen KMO's'* gaan we dieper in de personeelsstromen binnen KMO's. Na een beschrijving van werving en selectie, gaan we in op het loopbaanbeleid. Ook de uitstroom binnen KMO's komt uitgebreid aan bod.
- Het cahier 4 *'Opleiding en ontwikkeling in KMO's'* wordt volledig gewijd aan de vorming en competentie-ontwikkeling binnen KMO's.
- Dit cahier 5 *'Beloning in KMO's'* behandelt de verloning van werknemers binnen KMO's.
- In het cahier 6 *'Werknemersinvloed en participatie in KMO's'* gaan we dieper in op verschillende vormen van participatie binnen KMO's. Naast indirecte participatie wordt uitgebreid aandacht besteed aan directe en financiële participatie.
- Het cahier 7 *'Gebruik van tewerkstellingsmaatregelen en houding tegenover het overheidsbeleid in KMO's'* formuleert een antwoord op de vraag in welke mate KMO's

gebruik maken van bestaande sturingsinstrumenten op het vlak van personeelsbeleid en hoe KMO's staan tegenover het overheidsbeleid.

- In cahier 8 *'Optimale praktijken en effecten van HRM in KMO's'* proberen we een HRM-index van goede praktijken te ontwikkelen en gaan we dieper in op de relatie tussen bepaalde types van personeelsbeleid en bedrijfsperformantie, de gedragseffecten en arbeidsmarkteffecten.
- *'Alles op een rij'* ten slotte vat de conclusies samen en formuleert beleidsgerichte aanbevelingen.

HOOFDSTUK 1

INLEIDING

Het loon- of arbeidsvoorwaardenbeleid is één van de meest cruciale onderdelen van het human resource management. Enerzijds is remuneratie (oftewel beloning) een doorslaggevende factor bij het aantrekken, motiveren en behouden van waardevolle medewerkers. Anderzijds vormt beloning een belangrijke kost voor de onderneming. Budgettaire heeft het een bijzonder grote impact op het bedrijf. Dit geldt zeker voor KMO's die gezien hun beperkingen op het vlak van financiële capaciteit in het nadeel zijn tegenover grote ondernemingen. Ook voor KMO's is het dus van belang dat het beloningsbeleid op een strategische en professionele manier gevoerd wordt. In tegenstelling tot andere domeinen van personeelsbeleid, die praktisch gezien kunnen worden verwaarloosd, kunnen KMO's niet om beloning heen: elke werknemer moet beloond worden voor zijn of haar arbeid. Uit onderzoek (Hornsby & Kuratko, 1990) blijkt alvast dat volgens bedrijfsleiders van KMO's beloning als het meest prioritaire domein wordt beschouwd binnen de HRM-praktijken.

In dit cahier wordt aandacht besteed aan de beloning van arbeid binnen kleine en middelgrote ondernemingen. Alvorens van start te gaan is het belangrijk om te vermelden dat het surveyonderzoek dat werd uitgevoerd in het kader van dit VIONA-project slechts beperkte informatie bevat over de loonvoorwaarden. Cijfergegevens werden niet bevraagd aangezien uit vroeger onderzoek reeds bleek dat vragen met betrekking tot loongegevens een vrij hoge non-respons kenden. Om deze tekortkoming deels op te vullen, gebruiken we cijfergegevens van andere onderzoeken (Eurostat, Vacature Salarisenquête, DIP Remuneration Survey). Het voordeel is dat deze gegevens een onderscheid maken naar de grootte van het bedrijf. Het nadeel (en dit geldt voornamelijk voor de cijfers van Eurostat) is echter dat gegevens over extra voordelen niet bevraagd worden. De toch wel sterke toename van voordelen die aan werknemers worden toegekend maakt de opname van deze voordelen noodzakelijk om uitspraken te kunnen doen over het totale loonpakket. In het surveyonderzoek polsten we wel naar de toepassing van deze voordelen.

In dit cahier beantwoorden we vier onderzoeksvragen. De eerste onderzoeksvraag is of werknemers in grote bedrijven beter betaald worden dan werknemers in kleine bedrijven. Deze onderzoeksvraag kunnen we zoals reeds aangehaald, niet beantwoorden via de survey. We proberen een antwoord te formuleren door ons te baseren op andere bronnen in verband met loongegevens. De tweede onderzoeksvraag heeft betrekking op verschillen in voordelen. We gaan dieper in op verschillen naar grootte, familiaal karakter, sector en het

soort KMO (arbeiders-bedienden) in het toekennen van voordelen op bedrijfsniveau. De derde onderzoeksvraag gaat na of KMO's flexibele beloningssystemen (zoals groepspremies, bonussen, ...) toepassen. Ook kijken we hier naar verschillen naargelang werknemersgroep (arbeiders, bedienden en kaderleden). Om af te ronden gaan we dieper in op enkele formele aspecten van beloning. Zowel het gebruik van een sociaal secretariaat als het hanteren van loonbarema's komen in deze paragraaf aan bod. We gaan met andere woorden kijken hoe KMO's beloning praktisch aanpakken.

HOOFDSTUK 2

LOONVERSCHIL NAAR DE GROOTTE VAN HET BEDRIJF

1. Grote bedrijven betalen beter dan kleine bedrijven

Het is een wijdverspreid geloof dat grote bedrijven beter betalen dan KMO's. Naast hogere brutolonen zouden werknemers in grote bedrijven ook meer extra voordelen (zoals verzekeringen, sociale voordelen, terugbetaling van kosten, ...) genieten. Van Ginneken (1986) concludeert dat de arbeidsextrinsieke aspecten (arbeidsvoorwaarden) in grote bedrijven vaak beter geregeld zijn. Zo zou de werkzekerheid en het ontvangen loon hoger liggen in een groter bedrijf. Uit de DIP Remuneration Survey (1999) blijkt inderdaad dat de bedrijfsdimensie een belangrijke invloed heeft op de hoogte van het loon. Bij grote ondernemingen met meer dan 500 werknemers worden de hogere functies gemiddeld genomen 20 à 30% beter betaald dan gelijkaardige functies in kleine ondernemingen. Op lagere niveaus betalen ze nog 5 à 10% beter.

Ook uit andere bronnen blijkt dat grote bedrijven hogere brutomaandlonen betalen (OSA, 1998; OSA, 2000; Eurostat, 1995). Tabel 2.1 geeft meer details (Eurostat, 1995).

Tabel 2.1 Brutomaandlonen in België volgens ondernemingsgrootte in Belgische frank, in absolute aantallen, 1995

Sector	10-19 wns.	20-49 wns.	50-99 wns.	100-249 wns.	250-499 wns.	500-999 wns.	≥1 000 wns.	Totaal
Industrie	66 912	69 114	73 460	80 002	85 671	93 816	98 926	82 053
Diensten	75 865	78 863	84 284	88 133	91 093	94 155	99 438	85 209

Bron: Eurostat, 1995

Eerst en vooral is het belangrijk in te zien dat deze gegevens geen rekening houden met bijvoorbeeld het statuut van de werknemers, de functies van de werknemers, de personeelssamenstelling in de sectoren, ... Zo kan men ervan uitgaan dat de personeelssamenstelling een belangrijke stempel drukt op de loonstructuur. Gezien ouderen ceteris paribus meer verdienen dan jongeren, en hoger opgeleiden meer dan lager opgeleiden, beïnvloeden opleidingsniveau en leeftijdsverdeling het gemiddelde loon van een bedrijfstak. Er speelt dus duidelijk een personeelssamenstellingseffect. Wanneer het

aandeel hooggeschoolden in een bepaalde sector hoger ligt dan in een andere sector, zal het gemiddeld brutomaandloon hoger liggen. Toch blijkt uit onderzoek (Sels & Overlaet, 1999) dat wanneer deze determinanten (opleidingsniveau, leeftijd, geslacht, ...) in bedwang worden gehouden, er sterke verschillen bestaan tussen de lonen in diverse sectoren en grootteklassen.

Toch lijken deze gegevens interessant omdat ze één van enige bronnen is die een onderscheid maakt naar de grootte van de onderneming. Laten we nu de tabel eens in detail bekijken.

De tabel wijst op een sterke correlatie tussen de brutomaandlonen en de grootte van de onderneming. Uit tabel 2.1 blijkt dat in de industrie de werknemer van een zeer grote onderneming tot één derde (32,4%) meer loon mag verwachten dan de gemiddelde werknemer in de kleinste onderneming. In de dienstensector is dit verschil weliswaar minder scherp, hoewel het toch nog bijna één vierde bedraagt (23,7%). Eveneens opvallend is dat bij grote ondernemingen de sector (industrie of diensten) geen invloed meer heeft op de gemiddelde brutomaandlonen, wat bij de kleinere bedrijven wel het geval is.

Dit wordt eveneens bevestigd door de Vacature Salarisenquête van Sels en Overlaet (1999). Voornamelijk in de secundaire sector verklaarde de bedrijfsgrootte een behoorlijk deel van de variantie in de brutomaandlonen. In de industriële sector met minstens 500 werknemers lagen de brutomaandlonen maar liefst 22,9% hoger dan de brutomaandsalarissen in kleine industriële ondernemingen. In de dienstensector bedroeg dit verschil slechts 13,4% (Sels & Overlaet, 1999).

Uit recent onderzoek van Sels et al. (2001) op het Vacature Salarisenquêtebestand bleek dat de brutomaandlonen gemiddeld 6,6% hoger liggen in bedrijven met 50 werknemers of meer tegenover bedrijven met minder dan 50 werknemers. Het brutomaandsalaris in bedrijven met 200 werknemers of meer, ligt al 8,7% hoger. Vooral de zeer grote bedrijven keren hoge lonen uit. Zo ligt het gemiddelde brutomaandsalaris in bedrijven met minstens 500 werknemers, ceteris paribus, 10,7% hoger dan in bedrijven met minder dan 50 werknemers.

Meerdere studies vinden dit positief effect van de bedrijfsgrootte op lonen (Brown & Medoff, 1989; Springael et al., 1998; Wagner, 1997; Loveman & Sengenberger, 1991; Parker, 2001).

2. Op zoek naar verklaringen

De interpretaties van het positief effect van de bedrijfsgrootte op het loon lopen nogal uiteen. Soms worden hogere lonen in grote ondernemingen gezien als het resultaat van de complexiteit van organisaties (Conyon, 1997). Deze redenering wordt vooral gevolgd in studies naar management compensation. Doordat deze ondernemingen complexer zijn, hebben ze ook andere (en hogere) capaciteiten nodig. Mensen met specifiekere en hogere capaciteiten zijn duurder (vragen een hoger loon). Het feit dat grote bedrijven beter belonen wordt in deze redenering ook gekoppeld aan het feit dat er in grote bedrijven meer promotiekansen zijn. Mensen kunnen een carrière maken binnen het bedrijf waardoor hun loon hoger zal liggen. Doordat grote bedrijven de mogelijkheid bieden om een carrière op te bouwen binnen de onderneming, doen mensen meer ervaring en bedrijfsspecifieke kennis op. Bedrijven betalen daarom hogere lonen om die ervaring en specifieke kennis te behouden.

In de literatuur wordt ook vaak aangehaald dat werknemers in grotere ondernemingen hogere lonen krijgen ter compensatie van de afwezigheid van enkele voordelen die in kleine bedrijven zouden aanwezig zijn. In het algemeen wordt gesteld dat kleine bedrijven wat betreft de arbeidsintrinsieke aspecten van de kwaliteit van de arbeid (arbeidsinhoud) (Van Ginneken, 1986; Cowling & Storey, 1998) in het voordeel zijn ten opzichte van grotere

bedrijven. Zowel de mate van afwisseling (taakvariatie), de betrokkenheid als de aanwezigheid van autonomie zouden hoger scoren. Ook zou het contact met de bedrijfsleider persoonlijker verlopen en de sfeer gezelliger zijn in kleine bedrijven. Tegenover deze mogelijke voordelen van de kleine onderneming zouden de arbeidsextrinsieke aspecten (arbeidsvoorwaarden) juist in grote bedrijven niet alleen beter geregeld, maar ook beter zijn.

Toch is enige nuancering hier op zijn plaats. Om een echte loonvergelijking te kunnen maken naar de grootte van de ondernemingen moeten ook nog andere factoren in rekening worden gebracht. Achter de bedrijfsgrootte kunnen zoals reeds aangehaald ook verschillen in bedrijfsperformantie, kapitaalkracht, vakbondsmacht, scholingsniveau van de werknemers, enz. schuilgaan.

Naast de primaire arbeidsvoorwaarden (loon of salaris en eenmalige financiële uitkeringen) ontvangen werknemers tegenwoordig alsmaar meer extra voordelen (zoals pensioenplan, extra-ziekteverzekering, mobiele telefoon, bedrijfswagen, ...). Het tekort aan goede arbeidskrachten (de krapte op de arbeidsmarkt) dwingt organisaties ertoe met minder gebruikelijke arbeidsvoorwaarden uit de hoek te komen. Deze extra voordelen kunnen worden ingedeeld in secundaire en tertiaire arbeidsvoorwaarden (Guiver-Freeman, 1998). In wat volgt gaan we dieper in op deze secundaire en tertiaire arbeidsvoorwaarden.

HOOFDSTUK 3

SECUNDAIRE EN TERTIAIRE ARBEIDSVOORWAARDEN

Naast het loon en eventuele andere financiële vergoedingen zoals eenmalige (jaarlijkse) uitkeringen (dertiende maand, eindejaarspremie, ...), zijn er ook andere beloningselementen van belang. Bedrijven beperken zich tegenwoordig niet tot het salaris in de klassieke betekenis van het woord. Bovenop deze vorm van salaris worden werknemers hoe langer hoe meer verleid met allerlei andere extra voordelen. Deze voordelen worden alsmaar relevanter in het beloningsbeleid. Het stijgende succes van deze voordelen vloeit logisch voort uit de zware fiscale druk op de klassieke loonvorming. Extra voordelen zijn vaak voor werknemer én werkgever gunstige middelen omdat ze voor beide partijen minder zwaar belast worden. De lijst van extra voordelen is onuitputtelijk. Veelvoorkomende voorbeelden zijn een bedrijfswagen, een aanvullende pensioenverzekering en maaltijdcheques.

Tabel 3.1 Primaire, secundaire en tertiaire arbeidsvoorwaarden

Primaire arbeidsvoorwaarden	Secundaire arbeidsvoorwaarden	Tertiaire arbeidsvoorwaarden
-----------------------------	-------------------------------	------------------------------

- Loon of salaris
- Eenmalige financiële uitkeringen zoals:
 - dertiende maand
 - eindejaarspremie
 - vakantiegeld
- Pensioenplan of groepsverzekering in het kader van pensioen
- Extra ziekteverzekering of hospitalisatieverzekering
- Bedrijfsauto
- Mobiele telefoon
- Kinderopvang
- Maaltijdcheques
- Vergoeding voor verplaatsing
-
- Geboortepremie/huwelijkspremie
-
- Cultuurcheques/sportcheques
- Computer voor persoonlijk gebruik
- Prijsreducties bij aankoop bedrijfsproducten

De bovenstaande tabel geeft een overzicht van de secundaire en tertiaire arbeidsvoorwaarden die aan de KMO's voorgelegd werden. De opsomming is niet volledig en is voortdurend in beweging: bedrijven voeren nieuwe vormen van voordelen in en andere raken verouderd. Toch heeft het gebruik van deze secundaire en tertiaire arbeidsvoorwaarden als alternatieve vormen van loon de laatste jaren aan populariteit gewonnen. De opsomming moet een beeld geven van de diversiteit aan beloningsvormen.

Dit overzicht is lang niet exhaustief, maar geeft een aantal representatieve en meer bekende voordelen die ook steeds meer een structurele positie verwerven in het arbeidsvoorwaardenbeleid.

1. Aanbieden extra voordelen

Een belangrijke vraag is hierbij in hoeverre deze soorten voordelen gehanteerd worden in KMO's. In de onderstaande tabel gaan we dieper in op de verspreiding van voordelen binnen KMO's.

Tabel 3.2 Aanwezigheid voordelen op bedrijfsniveau, positieve antwoorden (n=416)

Voordelen	AC	%
Vergoeding voor verplaatsingen	317	76,2
Een bedrijfswagen	232	55,8
Mobiele telefoon	221	53,1
Pensioensplan of groepsverzekering in het kader van pensioen	144	34,6
Maaltijdcheques, vergoedingen voor maaltijden in en buiten het bedrijf	134	32,2
Extra ziekteverzekering of hospitalisatieverzekering	125	30,1
Prijsreducties bij aankoop van bedrijfsproducten	125	30,1
Geboortepremie/huwelijkspremie	92	22,1
Computer voor persoonlijk gebruik	54	13,0
Cultuurcheques/sportcheques	6	1,4
Kinderopvang of bijdrage kinderopvang	3	0,7
Andere	34	8,2

Uit bovenstaande tabel blijkt dat bepaalde voordelen een structurele inbedding hebben gevonden in het beloningsbeleid binnen KMO's. We moeten hier wel opmerken dat we

geen onderscheid kunnen maken naar werknemersgroep. We hebben enkel gevraagd naar de aanwezigheid op bedrijfsniveau. Zowel het geven van vergoeding voor verplaatsingen (in meer dan drie op vier bedrijven), het aanbieden van een bedrijfswagen, als het aanbieden van een mobiele telefoon zijn aanwezig in meer dan helft van de bevraagde bedrijven. Minder ingeburgerd zijn de cultuur- en sportcheques en de kinderopvang.

Achter deze cijfers kunnen grote verschillen schuilgaan naargelang de grootte, het familiaal karakter, de sector en het soort KMO (arbeiders of bedienden). In de volgende analyses gaan we dit na.

2. Verschillen in aanbieden voordelen naar bedrijfskenmerken

Via bivariate analyse gaan we na welke verschillen er zijn naar grootte, het familiaal karakter, de sector en het soort KMO (arbeiders-bedienden) voor de verschillende extra voordelen. We doen dit in een eerste stap via paarsgewijze vergelijkingen (bivariate analyse). Telkens gaan we via logistische regressie na of we de gevonden verbanden verder kunnen verklaren. Deze logistische regressies worden gerapporteerd in een aparte paragraaf (paragraaf 3: de extra voordelen nader bekeken). Deze techniek laat immers toe om de invloed van bepaalde bedrijfskenmerken op de kans dat een bepaald voordeel wordt aangeboden, na te gaan, terwijl men controleert voor andere bedrijfskenmerken. In wat volgt kijken we enkel of de effecten naar grootte, het soort KMO, de sector en het familiaal karakter blijven bestaan als we ook andere variabelen mee opnemen. Voor een gedetailleerde bespreking van enkele belangrijke voordelen verwijzen we naar de volgende paragraaf.

2.1 Verschillen naar grootte

In tabel 3.3 gaan we per voordeel na of er verschillen zijn in gebruik naargelang de grootte van de KMO.

Zo zien we dat de meeste voordelen meer gehanteerd worden door grotere dan door kleinere KMO's. Een aantal voordelen worden significant meer gehanteerd door grotere ondernemingen. Dit geldt in sterke mate voor een bedrijfswagen, pensioenplan of groepsverzekering en een extra ziekteverzekering of hospitalisatieverzekering. Ook voor een mobiele telefoon en het geven van vergoedingen voor verplaatsingen zien we dat het effect significant is. Via logistische regressie (cf. infra) gingen we na of de invloed van bedrijfsgrootte op ieder van bovenvermelde voordelen blijft bestaan wanneer we controleren voor de andere bedrijfskenmerken. Uit onze analyses bleek dat de invloed van bedrijfsgrootte op de kans dat men een pensioenplan of groepsverzekering, een extra ziekteverzekering of hospitalisatieverzekering en een bedrijfswagen aanbiedt, blijft bestaan indien gecontroleerd wordt voor de mogelijke invloed van andere bedrijfskenmerken. De invloed van bedrijfsgrootte op het aanbieden van een mobiele telefoon en het geven van vergoedingen voor verplaatsingen verdwijnt.

Tabel 3.3 Aanwezigheid voordelen op bedrijfsniveau naar bedrijfsgrootte, percentage positieve antwoorden

Aanwezigheid voordelen op bedrijfsniveau	10-19 wns. (n=123)	20-49 wns. (n=164)	50-99 wns. (n=129)	Sign.
Vergoeding voor verplaatsingen	68,3	78,1	81,4	*
Een bedrijfswagen	40,7	58,5	66,7	****

Mobiele telefoon	43,9	57,9	55,8	*
Pensioenplan of groepsverzekering in het kader van pensioen	21,1	32,3	50,4	****
Maaltijdcheques, vergoedingen voor maaltijden in en buiten het bedrijf	28,5	32,9	34,9	n.s.
Extra ziekteverzekering of hospitalisatieverzekering	19,5	26,8	44,2	****
Prijsreducties bij aankoop van bedrijfsproducten	32,5	31,1	26,4	n.s.
Geboortepremie/huwelijkspremie	18,7	23,0	25,6	n.s.
Computer voor persoonlijk gebruik	9,8	12,2	17,1	n.s.
Cultuurcheques/sportcheques	0,0	1,8	2,3	n.s.
Kinderopvang of bijdrage kinderopvang	0,0	1,8	0,0	n.s.
Andere extra voordelen	5,7	9,2	9,4	n.s.

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

2.2 Verschillen naar familiaal karakter

Voor ieder voordeel gingen we eveneens na of er verschillen waren in aanbieden tussen familiale en niet-familiale bedrijven. Zo zien we dat de meeste voordelen meer gehanteerd worden door niet-familiale dan door familiale KMO's. Dit geldt in sterke mate voor een extra ziekteverzekering of hospitalisatieverzekering, een pensioenplan of groepsverzekering, een bedrijfswagen, maaltijdcheques en een computer voor persoonlijk gebruik. Ook voor een mobiele telefoon en het geven van vergoedingen voor verplaatsingen zien we dat de verschillen groot zijn. Trouwens al deze verschillen zijn significant. Meer details staan in tabel 3.4.

Via logistische regressie gingen we na of de invloed van het familiaal karakter van de onderneming op ieder van bovenvermelde voordelen blijft bestaan wanneer we controleren voor de andere bedrijfskenmerken. Uit onze analyses bleek dat de invloed van het familiaal karakter op de kans dat men een pensioenplan of groepsverzekering, een extra ziekteverzekering of hospitalisatieverzekering, een bedrijfswagen, vergoedingen voor verplaatsingen en een computer voor persoonlijk gebruik aanbiedt, blijft bestaan indien gecontroleerd wordt voor de mogelijke invloed van andere bedrijfskenmerken. De invloed van het familiaal karakter op het aanbieden van een mobiele telefoon en het geven van maaltijdcheques verdwijnt. Het familiaal karakter van de onderneming blijkt (na controle) dus een belangrijke invloed te hebben op de kans dat men bepaalde voordelen aanbiedt.

Tabel 3.4 Aanwezigheid voordelen op bedrijfsniveau naar familiaal karakter van de onderneming, percentage positieve antwoorden

Aanwezigheid voordelen op bedrijfsniveau	Familiale bedrijven (n=262)	Niet-familiale bedrijven (n=145)	Sign.
Vergoeding voor verplaatsingen	72,9	85,5	**
Een bedrijfswagen	47,7	71,0	****
Mobiele telefoon	47,7	62,8	**
Pensioenplan of groepsverzekering in het kader van pensioen	23,7	53,8	****
Maaltijdcheques, vergoedingen voor maaltijden in en buiten het bedrijf	23,7	47,6	****
Extra ziekteverzekering of hospitalisatieverzekering	16,0	56,6	****
Prijsreducties bij aankoop van bedrijfsproducten	32,4	24,8	n.s.
Geboortepremie/huwelijkspremie	19,9	26,2	n.s.
Computer voor persoonlijk gebruik	7,6	23,5	****

Cultuurcheques/sportcheques	1,2	2,1	n.s.
Kinderopvang of bijdrage kinderopvang	1,2	0,0	n.s.
Andere extra voordelen	35,3	39,4	n.s.

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

2.3 Verschillen naar sector

Omdat we vermoeden dat het aanbieden van voordelen kan verschillen naargelang de sector van het bedrijf, gaan we ook na of er verschillen zijn in het aanbieden van bepaalde voordelen naargelang de sector. Tabel 3.5 geeft de resultaten van de analyse.

Uit deze tabel blijkt dat er inderdaad verschillen zijn naar sector. Wat vooral opvalt als we de bouwsector vergelijken met de andere sectoren is dat de bouwsector bijzonder laag scoort voor wat betreft het aanbieden van een pensioenplan of groepsverzekering (32,1% verschil met de dienstensector), maaltijdcheques (48,1% verschil met de dienstensector) en een extra ziekteverzekering of hospitalisatieverzekering (41,9% verschil met de dienstensector). Verder biedt de diensten- en vervoerssector in significant meerdere mate hun werknemers een mobiele telefoon aan. Dit geldt eveneens voor maaltijdcheques. Voornamelijk de dienstensector scoort hoog voor een extra ziekteverzekering of hospitalisatieverzekering en een computer voor persoonlijk gebruik. In de dienstensector en de industrie biedt men zijn werknemers in meerdere mate een extra ziekteverzekering of hospitalisatieverzekering aan. In de handel/horeca is het aanbieden van prijsreducties op bedrijfsproducten dan weer meer een gangbaar voordeel.

Tabel 3.5 Aanwezigheid voordelen op bedrijfsniveau naar sector, percentage positieve antwoorden

Aanwezigheid voordelen op bedrijfsniveau	Bouw (n=74)	Diensten (n=66)	Handel/horeca (n=107)	Industrie (n=126)	Vervoer (n=43)	Sign.
Vergoeding voor verplaatsingen	85,1	80,3	69,2	76,2	72,1	n.s.
Een bedrijfswagen	47,3	71,2	57,0	52,4	53,5	n.s.
Mobiele telefoon	58,1	63,6	49,5	44,4	62,8	*
Pensioenplan of groepsverzekering in het kader van pensioen	14,9	47,0	33,6	40,5	34,9	***
Maaltijdcheques, vergoedingen voor maaltijden in en buiten het bedrijf	9,5	57,6	34,6	23,8	51,2	****
Extra ziekteverzekering of hospitalisatieverzekering	8,1	50,0	32,7	28,6	34,9	****
Prijsreducties bij aankoop van bedrijfsproducten	31,1	22,7	45,8	24,6	16,3	***
Geboortepremie/huwelijkspremie	25,7	16,7	22,4	22,2	23,3	n.s.
Computer voor persoonlijk gebruik	4,1	28,8	13,1	11,9	7,0	***
Cultuurcheques/sportcheques	1,4	1,5	0,0	1,6	4,7	n.s.
Kinderopvang of bijdrage kinderopvang	0,0	0,0	2,8	0,0	0,0	n.s.
Andere extra voordelen	5,4	6,1	11,2	5,6	16,3	n.s.

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

Via logistische regressie gingen we na of de invloed van sector op ieder van bovenvermelde voordelen blijft bestaan wanneer we controleren voor de andere bedrijfskenmerken. Uit onze analyses bleek dat de invloed van sector op de kans dat men maaltijdcheques (significant meer in de vervoer tegenover de diensten

(= referentiecategorie)), een pensioenplan of groepsverzekering (significant meer in de industrie tegenover de diensten) aanbiedt, blijft bestaan indien gecontroleerd wordt voor de mogelijke invloed van andere bedrijfskenmerken. Daarnaast vinden we dat de kans dat men vergoedingen voor verplaatsingen geeft significant hoger is in de bouw tegenover de diensten. De invloed van sector op het aanbieden van een mobiele telefoon, een extra ziekteverzekering of hospitalisatieverzekering, het geven van prijsreducties bij aankoop van bedrijfsproducten en het gebruik van een computer voor persoonlijk gebruik verdwijnt.

2.4 Verschillen naar statuut van het uitvoerend personeel

We vermoeden dat het aanbieden van voordelen kan verschillen naargelang het profiel van het uitvoerend personeel. Per bedrijf kunnen we niet nagaan of er verschillen zijn naar functie of plaats op de hiërarchische ladder. Dit is een beperking. Het kan zijn dat deze voordelen enkel en alleen ter beschikking worden gesteld voor leidinggevend personeel en dat uitvoerend personeel in veel mindere mate toegang heeft tot deze voordelen. Toch kunnen we KMO's onderscheiden naargelang het statuut van het uitvoerend personeel in het bedrijf, namelijk arbeiders of bedienden. We gaan na of er verschillen zijn tussen bedrijven waar het uitvoerend personeel voornamelijk uit bedienden bestaat en bedrijven waar het uitvoerend personeel voornamelijk uit arbeiders bestaat.

Tabel 3.6 Aanwezigheid voordelen op bedrijfsniveau naar statuut van het uitvoerend personeel, percentage positieve antwoorden

Aanwezigheid voordelen op bedrijfsniveau	Arbeiders-KM Bedienden-KM		Sign.
	O (n=295)	O (n=108)	
Vergoeding voor verplaatsingen	76,3	76,9	n.s.
Een bedrijfswagen	49,5	74,1	****
Mobiele telefoon	51,2	57,4	n.s.
Pensioenplan of groepsverzekering in het kader van pensioen	27,8	54,6	****
Maaltijdcheques, vergoedingen voor maaltijden in en buiten het bedrijf	22,4	61,1	****
Extra ziekteverzekering of hospitalisatieverzekering	19,0	60,2	****
Prijsreducties bij aankoop van bedrijfsproducten	28,8	34,3	n.s.
Geboortepremie/huwelijkspremie	21,4	25,0	n.s.
Computer voor persoonlijk gebruik	6,8	30,6	****
Cultuurcheques/sportcheques	1,7	0,9	n.s.
Kinderopvang of bijdrage kinderopvang	0,7	0,9	n.s.
Andere extra voordelen	7,5	10,2	n.s.

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

Zo zien we dat de meeste extra voordelen meer gehanteerd worden door bedienden-KMO's dan door arbeiders-KMO's. Dit geldt voor een bedrijfswagen, pensioenplan of groepsverzekering, maaltijdcheques, een extra ziekteverzekering of hospitalisatieverzekering en een computer voor persoonlijk gebruik. Daarenboven zijn deze verschillen statistisch betekenisvol.

Via logistische regressie gingen we na of de invloed van het soort KMO (arbeiders-bedienden) op ieder van bovenvermelde voordelen blijft bestaan wanneer we controleren voor de andere bedrijfskenmerken. Uit onze analyses bleek dat de invloed van het soort KMO op de kans dat men een pensioenplan of groepsverzekering, een extra ziekteverzekering of hospitalisatieverzekering, een bedrijfswagen en maaltijdcheques

aanbiedt, blijft bestaan indien gecontroleerd wordt voor de mogelijke invloed van andere bedrijfskenmerken. Bedienden-KMO's bieden in meerdere mate deze voordelen, ook al controleert men voor andere bedrijfskenmerken. De invloed van het soort KMO op het aanbieden van een computer voor persoonlijk gebruik, verdwijnt. Het statuut van het uitvoerend personeel (arbeider of bediende) blijkt (na controle) dus een belangrijke invloed te spelen op de kans dat men bepaalde voordelen aanbiedt.

3. Extra voordelen nader bekeken

Uit de eenvoudige chikwadraattest bleek al dat er verschillen waren voor de verschillende voordelen naar grootte, sector, het soort KMO en het familiaal karakter. Ook bleek dat bepaalde samenhangen bleven bestaan wanneer er gecontroleerd werd voor andere bedrijfskenmerken. De opvallendste verschillen werden vastgesteld naargelang het soort KMO (arbeiders-bedienden-KMO) en het familiaal karakter.

In deze paragraaf gaan we dieper in op deze verschillen. Waar we ons in de vorige paragraaf enkel beperkten tot de vraag of de effecten bleven bestaan wanneer we controleerden voor andere variabelen, gaan we in deze paragraaf ook kijken naar de kansverhoudingen. Door middel van logistische regressie probeerden we te achterhalen welke kenmerken 'discrimineren' ten aanzien van het wel of niet aanbieden in specifieke voordelen.

In volgende analyses maken we gebruik van de techniek van logistische regressie. We werken twee voorbeelden uit, met name de logistische regressie met de kans dat men een extra ziekteverzekering of hospitalisatieverzekering aanbiedt als afhankelijke variabele en de logistische regressie met de kans dat men een pensioenplan of groepsverzekering aanbiedt als afhankelijke variabele. Vervolgens zullen we de resultaten op een aantal andere voordelen beknopt weergeven in één overzichtstabel.

3.1 Ziekteverzekering of hospitalisatieverzekering

Onderstaande tabel geeft de analyse weer van de kans een extra ziekteverzekering of hospitalisatieverzekering aan te bieden op bedrijfsniveau.

Uit deze analyse kunnen we afleiden dat werknemers uit familiale ondernemingen een veel lagere kans hebben om te participeren in een extra ziekteverzekering of hospitalisatieverzekering dan werknemers uit niet-familiale ondernemingen. Ook werknemers uit bedrijven waar het aandeel arbeiders hoog ligt, hebben minder kans om te participeren aan dit voordeel. Dit bleek ook al uit tabel 3.4 en 3.6.

Tabel 3.7 De kans dat men een extra ziekteverzekering of hospitalisatieverzekering aanbiedt (logistische regressie; n=335)

R ² =0,303	Coëfficiënt (B) ¹	Odds ratio ²	t-waarde
Constant	-0,864		0,806
Grootte (aantal werknemers)	0,009*	1,009	4,229
Sector (ref. diensten) ³			
Bouw	-0,326	0,722	0,242
Handel/horeca	-0,189	0,828	0,149
Industrie	0,754	2,124	2,173
Vervoer	0,712	2,039	1,367
Leeftijd van het bedrijf	0,014	1,014	2,776

Familiaal karakter (niet-familiebedrijf=0; familiebedrijf=1)	-1,455****	0,234	21,968
Aandeel arbeiders	-0,022***	0,978	12,198
Aandeel hooggeschoolden	0,012	1,012	22,861
Aandeel contracten van onbepaalde duur	0,010	1,010	1,569

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

- 1 Een coëfficiënt met een positief teken duidt er op dat het hebben van dit kenmerk de kans verhoogt dat de werknemer in pensioenplan of groepsverzekering participeert.
- 2 Een odds ratio groter dan 1 duidt op een positief verband, kleiner dan 1 op een negatief verband.
- 3 Bij de sector is de dienstensector de referentiegroep.

De odds ratio (0,234) geeft aan dat de odds dalen met 76,6% voor familiale bedrijven in vergelijking met niet-familiale bedrijven. De odds duiden de kans aan dat men een extra ziekteverzekering of hospitalisatieverzekering aanbiedt versus de kans dat men geen extra ziekteverzekering of hospitalisatieverzekering aanbiedt. Dit geeft aan dat het erg grote verschil dat we in tabel 3.4 rapporteerden, standhoudt wanneer we verschillen in soort werknemers (arbeiders, hooggeschoolden), soort contractvorm, sector, leeftijd en grootte van het bedrijf neutraliseren.

Overigens hebben ook andere in het model opgenomen variabelen een sterk effect op de kans een extra ziekteverzekering of hospitalisatieverzekering aan te bieden. Zo zien we dat werknemers in kleine bedrijven een lagere kans hebben dan werknemers in grotere bedrijven. Verder heeft ook het aandeel arbeiders een statistisch zeer betekenisvolle bijdrage, ook wanneer andere kenmerken onder controle gehouden worden. Hoe hoger het aandeel arbeiders in het bedrijf, hoe kleiner de kans dat men dit voordeel aanbiedt. Dit geeft aan dat het erg grote verschil dat we in tabel 3.6 rapporteerden, standhoudt wanneer we verschillen in soort werknemers (hooggeschoolden), soort contractvorm, het familiaal karakter, de sector, de leeftijd en grootte van het bedrijf neutraliseren.

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

Tabel 3.8 Classificatietabel (voorspelling is 'ja' als voorspelde kans $\geq 0,50$)

	Voorspeld		Totaal
	Niet	Wel	
Geobserveerd: niet	201	27	228 (88,16%)
Geobserveerd: wel	43	64	107 (59,71%)
Totaal	244	91	335 (79,10%)

Uit de tabel kan worden opgemaakt dat van de 107 bedrijven waar wel een extra ziekteverzekering of hospitalisatieverzekering aangeboden wordt, er op basis van het model 64 juist worden geklasseerd. Dit wijst er op dat het model in staat is duidelijk te discrimineren tussen de twee toestanden (niet aanbieden versus wel aanbieden). In totaal wordt 79,10% $(=(201+64)/335)$ van de bedrijven juist geklasseerd.

3.2 Pensioenplan of groepsverzekering

Onderstaande tabel geeft de analyse weer van de kans een pensioenplan of groepsverzekering aan te bieden. Uit deze analyse kunnen we afleiden dat werknemers uit familiale ondernemingen een veel lagere kans hebben om te participeren in een pensioenplan of groepsverzekering dan werknemers uit niet-familiale ondernemingen.

De odds ratio geeft (0,344) aan dat de odds dalen met 65,6% voor familiale bedrijven in vergelijking met niet-familiale bedrijven. Dit geeft aan dat het erg grote verschil dat we in tabel 3.4 rapporteerden, stand houdt wanneer we verschillen in soort werknemers (arbeiders, hooggeschoolden), soort contractvorm, sector, leeftijd en grootte van het bedrijf neutraliseren.

Overigens hebben ook andere in het model opgenomen variabelen een sterk effect op de kans in een pensioenplan of groepsverzekering aan te bieden. Zo zien we dat werknemers in kleine bedrijven een lagere kans hebben dan werknemers in grotere bedrijven. Verder blijkt dat men in de industrie meer kans heeft te participeren in een pensioenplan of groepsverzekering dan in de dienstensector (de referentiecategorie). Dit geldt eveneens voor ondernemingen waar het aandeel arbeiders lager ligt en het aandeel hooggeschoolden hoger ligt. Te poneren dat werknemers die hooggeschoold zijn, een grotere kans hebben om te participeren aan een pensioenplan of groepsverzekering, is niet helemaal juist. Het gaat hier over een bedrijfsbevraging. We hebben geen informatie op werknemersniveau. We kunnen dus enkel zeggen dat wanneer het aandeel hooggeschoolden in een bedrijf hoger ligt, de kans dat men een pensioenplan of groepsverzekering op bedrijfsniveau aanbiedt, groter is. Verder heeft ook de leeftijd een statistisch zeer betekenisvolle bijdrage, ook wanneer andere kenmerken onder controle gehouden worden. Hoe jonger het bedrijf, hoe kleiner de kans dat men een pensioenplan of groepsverzekering aanbiedt.

Tabel 3.9 De kans dat men een pensioenplan of groepsverzekering aanbiedt (logistische regressie; n=335)

R ² =0,227	Coëfficiënt (B) ¹	Odds ratio ²	t-waarde
Constant	-1,829		4,011
Grootte (aantal werknemers)	0,008*	1,008	3,948
Sector (ref. diensten) ³			
Bouw	-0,019	0,981	0,001
Handel/horeca	0,105	1,110	0,052
Industrie	0,964*	2,621	4,119
Vervoer	0,843	2,322	2,228
Leeftijd van het bedrijf	0,024**	1,024	9,032
Familiaal karakter (niet-familiebedrijf=0; familiebedrijf=1)	-1,068***	0,344	13,300
Aandeel arbeiders	-0,012*	0,988	4,349
Aandeel hooggeschoolden	0,015*	1,015	5,328
Aandeel contracten van onbepaalde duur	0,010	1,010	1,810

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

- 1 Een coëfficiënt met een positief teken duidt er op dat het hebben van dit kenmerk de kans verhoogt dat de werknemer in pensioenplan of groepsverzekering participeert.
- 2 Een odds ratio groter dan 1 duidt op een positief verband, kleiner dan 1 op een negatief verband.
- 3 Bij de sector is de dienstensector de referentiegroep.

Volgende tabel geeft informatie over de voorspellende waarde van het getoetste model.

Meer bepaald wordt weergegeven hoe de voorspelde waarden zich verhouden tot de geobserveerde waarden.

Tabel 3.10 Classificatietabel (voorspelling is 'ja' als voorspelde kans $\geq 0,50$)

	Voorspeld		Totaal
	Niet	Wel	
Geobserveerd: niet	190	29	219 (86,76%)
Geobserveerd: wel	56	60	116 (51,72%)
Totaal	246	89	335 (74,63%)

Uit de tabel kan worden opgemaakt dat van de 116 bedrijven waar wel een pensioenplan of groepsverzekering aangeboden wordt, er op basis van het model 60 juist worden geklasseerd. Dit wijst er op dat het model in staat is duidelijk te discrimineren tussen de twee toestanden (niet aanbieden versus wel aanbieden). In totaal wordt 74,63% $(=(190+60)/335)$ van de bedrijven juist geklasseerd.

3.3 Extra voordelen op een rij

In volgende tabel geven we de resultaten van de logistische regressies weer, voor de modellen met als afhankelijke variabele respectievelijk:

- het krijgen van een extra ziekteverzekering of hospitalisatieverzekering;
- het krijgen van pensioenplan of groepsverzekering;
- het krijgen van maaltijdcheques;
- het krijgen van een verplaatsingsvergoeding;
- het krijgen van een mobiele telefoon;
- het krijgen van een computer voor persoonlijk gebruik;
- het krijgen van prijsreducties bij aankoop van bedrijfsproducten;
- het krijgen van een bedrijfswagen.

Om de vergelijking te kunnen doorvoeren, hebben we ook de resultaten van de analyses met het aanbieden van een extra ziekteverzekering of hospitalisatieverzekering en een pensioenplan of groepsverzekering opgenomen in de tabel. We beperken ons tot de rapportering van het effect van het familiaal karakter en het aandeel arbeiders, gezien uit het voorgaande al bleek dat die effecten het grootst waren.

In deze tabel wordt in de eerste kolom de odds ratio weergegeven voor de familiale en niet-familiale bedrijven. Een odds ratio groter dan 1 duidt op een positief verband, kleiner dan 1 op een negatief verband. Het feit dat de odds ratio in zeven van deze acht analyses kleiner is dan 1, geeft aan dat werknemers in familiale ondernemingen een kleinere kans hebben dan werknemers in niet-familiale ondernemingen om de hier opgesomde extra voordelen te krijgen. Hoe verder de ratio neerwaarts afwijkt van 1, hoe sterker de kans voor werknemers uit familiale bedrijven neerwaarts afwijkt van de kans van werknemers uit niet-familiale ondernemingen op dit voordeel. Er is één uitzondering (prijsreducties bij aankoop van bedrijfsproducten), maar die is niet significant.

Deze redenering kan men ook volgen voor het aandeel arbeiders. De odds ratio in elk van deze acht analyses is kleiner dan 1. Dit geeft aan dat werknemers in bedrijven met een groot aandeel arbeiders een kleinere kans hebben dan werknemers in bedrijven waar het aandeel arbeiders kleiner is om de hier opgesomde extra voordelen te krijgen. Hoe verder

de ratio neerwaarts afwijkt van 1, hoe sterker de kans voor werknemers uit arbeiders-KMO's neerwaarts afwijkt van de kans van werknemers uit bedienden-KMO's op dit voordeel.

Tabel 3.11 De kans dat men een extra voordelen aanbiedt (logistische regressie; n=335)¹

Kans op het krijgen van ...	Odds ratio en t-waarde effect familiaal karakter	Odds ratio en t-waarde effect aandeel arbeiders	R2 totale model	Voorspellende waarde (aandeel juist geklasseerde eenheden)
een extra ziekteverzekering of hospitalisatieverzekering	0,234**** 21,968	0,978*** 12,198	0,303	79,10
pensioenplan of groepsverzekering	0,344*** 13,300	0,988* 4,349	0,227	74,63
maaltijdcheques	0,801 0,500	0,985* 6,162	0,281	78,21
een verplaatsingsvergoeding	0,410** 6,704	0,990 2,417	0,062	77,91
een mobiele telefoon	0,599* 3,676	0,996 0,474	0,086	65,37
een computer voor persoonlijk gebruik	0,395* 5 383	0,992 1 116	0,146	87,76
prijzreducties bij aankoop van bedrijfsproducten	1,579 2,128	0,990* 3,550	0,083	73,73
een bedrijfswagen	0,559* 4,141	0,980*** 11,396	0,160	67,76

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

¹ Naast het familiaal karakter en het aandeel arbeiders werden in elk van deze analyses dezelfde controlevariabelen opgenomen in het model: de grootte, de leeftijd, de sector, het aandeel hooggeschoolden en het aandeel contracten van onbepaalde duur.

Verder zien we dat het familiaal karakter van het bedrijf geen significant effect heeft op de kans dat men maaltijdcheques of prijsreducties bij aankoop van bedrijfsproducten krijgt van de werkgever. Dit betekent, ceteris paribus, dat werknemers uit familiale bedrijven een even grote kans hebben van hun werkgever maaltijdcheques of prijsreducties bij aankoop van bedrijfsproducten te krijgen als werknemers uit niet-familiale bedrijven. De grootste effecten worden opgetekend voor de voordelen 'extra ziekteverzekering of hospitalisatieverzekering' en een 'pensioenplan of groepsverzekering'. Hier laten de werknemers uit familiale KMO's een veel kleinere kans op participatie optekenen dan de werknemers uit niet-familiale KMO's. Ook voor het krijgen van verplaatsingsvergoedingen zijn de verschillen zeer groot.

Naar het aandeel arbeiders kunnen we een analoge redenering opbouwen. Zo zien we dat het aandeel arbeiders in het bedrijf geen significant effect heeft op de kans dat men verplaatsingsvergoedingen, een mobiele telefoon of een computer voor persoonlijk gebruik krijgt van de werkgever. Dit betekent, ceteris paribus, dat werknemers uit arbeiders-KMO's een even grote kans hebben van hun werkgever verplaatsingsvergoedingen, een mobiele telefoon of een computer voor persoonlijk gebruik te krijgen als werknemers uit niet-arbeiders-KMO's. Het grootste effect wordt opgetekend voor de voordelen 'extra ziekteverzekering of hospitalisatieverzekering' en een 'bedrijfswagen'. Hier laten de werknemers uit arbeiders-KMO's een veel kleinere kans optekenen.

Tot zover de bespreking van de voordelen apart. In wat volgt gaan we kijken naar het totale pakket van voordelen.

4. Pakket extra voordelen

Tabel 3.12 Aantal voordelen op bedrijfsniveau (n=416)

Aantal voordelen op bedrijfsniveau	AC	%	Cumulatieve %
Geen voordelen	20	4,8	4,8
Eén voordeel	49	11,8	16,6
Twee voordelen	67	16,1	32,7
Drie voordelen	84	20,2	52,9
Vier voordelen	69	16,6	69,5
Vijf voordelen	44	10,6	80,1
Zes voordelen	41	9,9	89,9
Zeven voordelen	27	6,5	96,4
Acht voordelen	14	3,4	99,8
Negen voordelen	1	0,2	100,0

Ter operationalisering van het toepassen van voordelen op bedrijfsniveau, hebben we een nieuwe variabele aangemaakt (*het aantal voordelen*). In de vorige tabel staat de verdeling van deze variabele.

Uit bovenstaande tabel blijkt dat ongeveer twee op drie bedrijven meer dan twee voordelen aanbiedt op bedrijfsniveau. De mediaan ligt op drie voordelen. Gemiddeld genomen geven bedrijven 3,57 voordelen op bedrijfsniveau. Om een beter zicht te krijgen op het aantal voordelen naargelang de verschillende bedrijfskenmerken, hebben we de gemiddelde score weergegeven voor elk bedrijfskenmerk.

Uit onderstaande tabel blijkt dat zowel de sector, de leeftijd (klein effect), de grootte, soort KMO als het familiaal karakter in verband staan met het aantal voordelen op bedrijfsniveau.

Tabel 3.13 Aantal voordelen naar grootte, sector, leeftijd, soort bedrijf en familiaal karakter, variantieanalyse

Bedrijfskenmerken	Gemiddelde	F-waarde; p-waarde
Sector (n=416)		F=6,04; p<0,0001
Bouw	2,91	
Diensten	4,45	
Handel/horeca	3,72	
Industrie	3,32	
Vervoer	3,77	
Sector (2 categorieën) (n=416)		F=15,98; p<0,0001
Secundaire sector	3,17	
Tertiaire sector	3,95	
Grootte (n=416)		F=12,65; p<0,0001
10-19 wns.	2,89	
20-49 wns.	3,64	
50-99 wns.	4,14	
Leeftijd (n=416)		F=4,39; p<0,0130
1-5 jaar	4,10	

6-10 jaar	3,26	
≥11 jaar	3,50	
Soort bedrijf (n=403)		F=66,25; p<0,0001
Arbeiders-KMO	3,13	
Bedienden-KMO	4,86	
Familiaal karakter (n=407)		F=66,50; p<0,0001
Familiebedrijf	3,02	
Niet-familiebedrijf	4,63	
<hr/>		
Algemeen gemiddelde (n=416)	3,57	

Hoe groter het bedrijf, hoe ruimer het pakket voordelen op bedrijfsniveau. Dat er in de dienstensector een sterkere inbedding is van voordelen, is een bekend fenomeen. Ook blijken jonge bedrijven een ruimer pakket aan te bieden. Ook blijken KMO's waar het uitvoerend personeel voornamelijk een bediendestatuut heeft, een groter pakket voordelen op bedrijfsniveau aan te bieden. Wat vooral opvalt is dat familiale bedrijven significant minder voordelen aanbieden dan niet-familiale bedrijven.

Uit voorgaande paarsgewijze vergelijkingen komen tal van samenhangen naar voor. De voorgaande analyses laten vermoeden dat tal van variabelen een invloed hebben op 'de ruimheid' van het pakket voordelen. Het is echter te riskant om verregaande conclusies te verbinden aan eenvoudige samenhangen. Om na te gaan of deze samenhangen standhouden als ze samen in eenzelfde analyse opgenomen worden, hebben we een regressieanalyse uitgevoerd, met als afhankelijke variabele het aantal voordelen op bedrijfsniveau.

In de regressieanalyse hebben we volgende variabelen als onafhankelijke variabele mee opgenomen: bedrijfsgrootte, sector (als dummyvariabelen), de leeftijd van het bedrijf, het aandeel contracten van onbepaalde duur (de vastheid van betrekking), het aandeel hooggeschoolden en het aandeel arbeiders. In de volgende tabel staat het resultaat van de regressieanalyse.

Tabel 3.14 Regressieanalyse met als afhankelijke variabele het aantal voordelen op bedrijfsniveau en als onafhankelijke variabelen de bedrijfskenmerken

	Niet gestandaardiseerd	Gestandaardiseerd
Intercept	3,261	0
Grootte (aantal werknemers)	0,009**	0,150
Sector (ref. diensten)		
Bouw	0,335	0,062
Handel/horeca	0,094	0,019
Industrie	0,387	0,086
Vervoer	0,828*	0,129
Leeftijd bedrijf	0,004	0,029
Familiaal karakter	-0,942****	-0,220
Aandeel hooggeschoolden	0,011*	0,156
Aandeel arbeiders	-0,019****	-0,323
Aandeel werknemers met een contract van onbepaalde duur	0,012**	0,122

R-square	0,34
Adjusted R-square	0,32
F-value	16,38****

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

Uit de regressieanalyse komt een significant positief effect naar voor van bedrijfsgrootte. Zo is het pakket voordelen in grote ondernemingen significant groter dan in kleine ondernemingen. De leeftijd van de onderneming heeft geen invloed. Ook scoort de vervoerssector significant hoger dan de dienstensector (de referentiecategorie). De andere sectoren scoren niet significant lager of hoger dan bedrijven uit de dienstensector. Uit de analyse blijkt dat het aandeel arbeiders geen invloed heeft op het aanbieden van een groter pakket voordelen. Er bestaat wel een positief verband tussen het aandeel hooggeschoolden met het aanbieden van een ruimer pakket voordelen. Dit geldt eveneens voor het aandeel contracten van onbepaalde duur. Als er meer werknemers zijn in het bedrijf met een contract van onbepaalde duur, bestaat er een ruimer pakket voordelen op bedrijfsniveau. Uit de analyse blijkt dat het familiaal karakter van het bedrijf een sterk significant negatief effect heeft op de 'ruimheid' van het pakket voordelen. Het negatieve verband tussen het familiaal karakter van het bedrijf en het aantal voordelen houdt stand als gecontroleerd wordt voor de bedrijfsgrootte, sector, leeftijd, aandeel arbeiders, aandeel contracten van onbepaalde duur en het aandeel hooggeschoolden.

Naast primaire, secundaire en tertiaire arbeidsvoorwaarden bieden bedrijven hun werknemers ook flexibele beloningsvormen aan. We denken hier aan winstdeling, een groepspremie, een productiviteitspremie, ... In het volgende hoofdstuk gaan we dieper in op deze vormen van flexibele beloning. We maken een onderscheid naargelang de werknemersgroep (arbeiders, bedienden en kaderleden).

HOOFDSTUK 4

PRAKTIJKEN VAN BELONING

Flexibiliteit wordt een steeds belangrijker thema op de arbeidsmarkt. Ook de beloningspraktijken worden steeds flexibeler. De term flexibele arbeidsvoorwaarden is zo langzamerhand een containerbegrip aan het worden. Soms brengt dit verwarring met zich mee. Weten we wel wat precies wordt bedoeld als er wordt gesproken over flexibel belonen, arbeidsvoorwaarden à la carte, employee benefits, individueel premiesysteem, groepspremies, winstdeling, aandelenaanbod, occasionele bonus of premie, cafetariaplannen, enz. In dit hoofdstuk bespreken we beloningsflexibiliteit. Zo biedt bijvoorbeeld de prestatiebeloning de werkgevers de mogelijkheid de beloning van individuele werknemers beter af te stemmen op hun arbeidsprestatie. Daarnaast bestaan er ook bijvoorbeeld collectieve vormen van prestatiebeloning zoals winstdeling. Het *resultaatgericht belonen* is een veelgehoorde term wanneer wordt gesproken over nieuwe grondslagen van beloning. Hiermee wordt bedoeld dat medewerkers niet alleen moeten worden beloond op basis van input oftewel datgene wat men meebrengt zoals opleiding, leeftijd en ervaring. Veel meer gaat het nu om de output oftewel datgene wat men

aantoonbaar bijdraagt aan de doelstellingen van de organisatie. Verschillende praktijken van beloning werden bevestigd en komen in wat volgt uitgebreid aan bod.

Telkens maken we een onderscheid naar werknemersgroep (arbeiders, bedienden en kaderleden). Een organisatie heeft een hoeveelheid geld ter beschikking om uit te geven voor beloning; een bedrag dat kan worden verdeeld onder de medewerkers. Er zijn echter weinig organisaties waarbij dit bedrag gelijk wordt verdeeld. Veelal zijn er duidelijke keuzen gemaakt, vandaar dat we ook een onderscheid maken naargelang de werknemersgroep.

1. Beloningspraktijken

Alvorens de resultaten te bekijken is het nuttig aan te geven welke definitie we aan deze praktijken geven:

- *individueel premiesysteem*: een deel van het loon van de werknemers is afhankelijk van de individuele prestaties of verdiensten (bv. commissie op verkoop, stukloon);
- *groepspremies*: een deel van het loon van de werknemers is afhankelijk van de prestaties van het team of de afdeling waartoe de werknemers behoren;
- *winstdeling*: de werknemers krijgen een vorm van winstdeling, dit is een systeem waarbij een deel van de bedrijfswinst wordt uitgekeerd aan de werknemers;
- *aandelenaanbod*: aan de werknemers wordt de mogelijkheid geboden om financieel te participeren in het bedrijf;
- *occasionele bonus of premie*: de werknemers krijgen occasioneel een bonus of premie, bijvoorbeeld naar aanleiding van de verbetering van de resultaten van het bedrijf;
- *verhoging loon op basis van anciënniteit*: het loon van de werknemers wordt op regelmatige tijdstippen verhoogd op basis van anciënniteit;
- *vrij pakket*: de werknemers hebben een zekere vrijheid om te bepalen welke voordelen ze precies in hun pakket extra voordelen willen opnemen.

Tabel 4.1 geeft een overzicht van beloningspraktijken op bedrijfsniveau.

Tabel 4.1 Flexibele beloningspraktijken (aanwezigheid op bedrijfsniveau; arbeiders en/of bedienden en/of kaderleden), positieve antwoorden

Beloningspraktijken	AC	%
Loonsverhoging op basis van anciënniteit (n=411)	253	61,6
Bonus of premie (n=411)	170	41,4
Individueel premiesysteem (n=411)	137	33,3
Vrij pakket (n=413)	60	14,5
Groepspremies (n=411)	59	14,4
Aandelenaanbod (n=413)	50	12,1
Winstdeling (n=412)	48	11,6

Uit bovenstaande tabel blijkt dat meer dan 60% van de bedrijven het loon van de werknemers op regelmatige tijdstippen verhoogt op basis van anciënniteit. Deze eerder traditionele beloningswijze blijkt ook bij KMO's het meest te worden toegepast. Men kan zich de vraag stellen in hoeverre KMO's ook de meer progressieve beloningsvormen toepassen. Uit de tabel blijkt dat het geven van een 'productiviteitspremie' bij 40% van de bedrijven een beloningspraktijk is. Een individueel premiesysteem komt ook voor in ongeveer één derde van de bevestigde ondernemingen.

Via de resultaten uit de tabel kunnen we geen uitspraak doen over de verspreidheid van deze beloningspraktijken over alle werknemersgroepen (arbeiders, bedienden en kaderleden) in de organisatie. Daarom maken we in wat volgt een onderscheid naar werknemersgroep. Worden deze beloningspraktijken enkel voorbehouden voor kaderleden of participeren bedienden en arbeiders eveneens in deze beloningspraktijken? De onderstaande tabel geeft meer details.

Tabel 4.2 Flexibele beloningspraktijken naargelang statuut van werknemers, positieve antwoorden

Flexibele beloningspraktijken	AC	%
Individueel premiesysteem		
Arbeiders (n=339)*	27	8,0
Bedienden (n=380)	85	22,4
Arbeiders en/of bedienden (n=410)	102	24,9
Kaderleden (n=269)	75	27,9
Groepspremies		
Arbeiders (n=337)	14	4,2
Bedienden (n=378)	26	6,9
Arbeiders en/of bedienden (n=409)	37	9,1
Kaderleden (n=269)	36	13,4
Winstdeling		
Arbeiders (n=338)	11	3,2
Bedienden (n=380)	25	6,6
Arbeiders en/of bedienden (n=410)	25	6,1
Kaderleden (n=270)	40	14,8
Aandelenaanbod		
Arbeiders (n=340)	11	3,2
Bedienden (n=379)	23	6,1
Arbeiders en/of bedienden (n=411)	23	5,6
Kaderleden (n=271)	45	16,6
Bonus of premie		
Arbeiders (n=336)	82	24,4
Bedienden (n=379)	136	35,9
Arbeiders en/of bedienden (n=410)	146	35,6
Kaderleden (n=269)	110	40,9
Loonsverhoging op basis van anciënniteit		
Arbeiders (n=334)	179	53,6
Bedienden (n=380)	230	60,7
Arbeiders en/of bedienden (n=410)	252	61,5
Kaderleden (n=270)	141	52,6
Vrij pakket		
Arbeiders (n=340)	18	5,3
Bedienden (n=379)	39	10,2
Arbeiders en/of bedienden (n=412)	41	10,0
Kaderleden (n=271)	49	18,2

* n=339 betekent dat er 339 van de 416 KMO's waren met arbeiders en dat daarvan 27 bedrijven aan hun arbeiders een individueel premiesysteem geven.

In het algemeen kan men stellen dat voor elk van de beloningspraktijken (met uitzondering van de verhoging van het loon op basis van anciënniteit, wat niet echt een 'flexibele'

beloningspraktijk is, men kan deze eerder catalogeren onder de traditionele beloningspraktijken) kaderleden in meerdere mate genieten van deze praktijken. De bedienden vormen vaak de tussenpositie, terwijl de arbeiders het minste kans hebben om van de beloningspraktijken te genieten. Deze cijfers nuanceren sterk het beeld dat in tabel 4.1 naar voor komt. Zo zien we dat bijvoorbeeld een groepspremie in 14,4% van de bedrijven voorkomt, terwijl dit slechts in 4,2% van de bedrijven aangeboden wordt aan arbeiders en in 6,9% van de bedrijven aan bedienden. Men kan zich nu de vraag stellen of er ook hier verschillen zijn naargelang bedrijfskenmerken. In wat volgt gaan we dit na.

2. Verschillen in beloningspraktijken naar bedrijfskenmerken

Via bivariate analyse gaan we na welke verschillen er zijn naar grootte, het soort KMO (arbeiders-bedienden), familiaal karakter en sector voor de verschillende beloningspraktijken. Een bedrijf past een beloningspraktijk toe als het aan één of meerdere werknemersgroepen (voor arbeiders, bedienden en/ of kaderleden) deze praktijk aanbiedt.

2.1 Verschillen naar grootte

In tabel 4.3 gaan we per beloningspraktijk na of er verschillen zijn in gebruik naargelang de grootte van de KMO.

Tabel 4.3 Aanwezigheid beloningspraktijken op bedrijfsniveau naar bedrijfsgrootte, percentage positieve antwoorden

Aanwezigheid beloningspraktijken op bedrijfsniveau	10-19 wns.	20-49 wns.	50-99 wns.	Sign.
Individueel premiesysteem (n=411)	30,8	31,9	37,5	n.s.
Groepspremies (n=411)	10,7	13,5	18,9	n.s.
Winstdeling (n=412)	9,8	9,9	15,6	n.s.
Aandelenaanbod (n=413)	7,4	13,5	14,8	n.s.
Bonus of premie (n=411)	33,3	44,2	45,3	n.s.
Loonsverhoging op basis van anciënniteit (n=411)	62,3	63,0	59,1	n.s.
Vrij pakket (n=413)	13,9	17,8	10,9	n.s.

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

Uit deze tabel blijkt dat geen enkele beloningspraktijk in significant meerdere mate wordt toegepast door grotere dan door kleinere KMO's. De meeste beloningspraktijken komen wel meer voor in grote ondernemingen, maar het verschil met kleinere ondernemingen is niet significant. Andere kenmerken zijn waarschijnlijk belangrijker dan de grootte van de onderneming ter verklaring van het verschil in het toepassen van flexibele beloningspraktijken.

2.2 Verschillen naar familiaal karakter

Uit voorgaande analyses in verband met het aanbieden van extra voordelen bleek dat het familiaal karakter een belangrijke rol speelde. Voor iedere beloningspraktijk gingen we eveneens na of er verschillen waren in toepassen tussen familiale en niet-familiale bedrijven.

Tabel 4.4 Aanwezigheid beloningspraktijken op bedrijfsniveau naar familiaal karakter, percentage positieve antwoorden

Aanwezigheid beloningspraktijken op bedrijfsniveau	Familiale bedrijven	Niet-familiale bedrijven	Sign.
Individueel premiesysteem (n=402)	28,0	42,8	**
Groepspremies (n=402)	10,1	21,5	**
Winstdeling (n=403)	7,4	17,9	**
Aandelenaanbod (n=404)	6,2	22,8	****
Bonus of premie (n=402)	34,2	53,8	****
Loonsverhoging op basis van anciënniteit (n=402)	62,2	58,7	n.s.
Vrij pakket (n=404)	13,5	15,9	n.s.

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

We zien dat de meeste beloningspraktijken meer gehanteerd worden door niet-familiale dan door familiale KMO's. Dit geldt in sterke mate voor een aandelenaanbod en een bonus. Ook voor een individueel premiesysteem, een groepspremie en winstdeling zien we dat het effect significant is. Voor de traditionele beloningspraktijk (loonsverhoging op basis van anciënniteit) en het vrij pakket scoren familiale bedrijven niet significant lager dan niet-familiale bedrijven. Uit deze eenvoudige beschrijvende analyse blijkt weerom dat het familiaal karakter een sterke impact heeft op het aanbieden van bepaalde flexibele beloningspraktijken.

2.3 Verschillen naar sector

Omdat we vermoeden dat het aanbieden van flexibele beloningspraktijken kan verschillen naargelang de sector van het bedrijf, gaan we ook na of er verschillen zijn in het aanbieden van bepaalde beloningspraktijken naargelang sector. De onderstaande tabel geeft meer details.

Tabel 4.5 Aanwezigheid beloningspraktijken op bedrijfsniveau naar sector, percentage positieve antwoorden

Aanwezigheid beloningspraktijken op bedrijfsniveau	Bouw	Diensten	Handel/hor eca	Industrie	Vervoer	Sign.
Individueel premiesysteem (n=411)	19,8	35,9	41,5	31,2	39,5	*
Groepspremies (n=411)	15,1	16,9	18,1	11,2	9,3	n.s.
Winstdeling (n=412)	6,9	23,1	10,3	11,3	7,0	*
Aandelenaanbod (n=413)	9,6	20,0	12,2	9,6	11,6	n.s.
Bonus of premie (n=411)	34,7	55,4	42,5	36,0	44,2	n.s.
Loonsverhoging op basis van anciënniteit (n=411)	75,3	58,5	60,0	53,6	69,8	*
Vrij pakket (n=413)	12,3	29,2	10,3	12,0	14,0	**

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

Uit tabel 4.5 blijkt dat er inderdaad verschillen zijn naar sector. Zo biedt de dienstensector in significant meerdere mate hun werknemers een vrij pakket aan. Dit geldt eveneens voor het aanbieden van een winstdelingssysteem. Voornamelijk de bouw scoort hoog op het

traditionele beloningssysteem, namelijk loonsverhoging op basis van anciënniteit. In de handel/horeca en de vervoerssector scoort het individueel premiesysteem dan weer hoger, wat een bekend fenomeen is.

2.4 Verschillen naar statuut van het uitvoerend personeel

We vermoeden dat het hanteren van flexibele beloningssystemen kan verschillen naargelang het profiel van het uitvoerend personeel. We gaan na of er verschillen zijn tussen bedrijven waar het uitvoerend personeel voornamelijk uit bedienden bestaat en bedrijven waar het uitvoerend personeel voornamelijk uit arbeiders bestaat.

Tabel 4.6 Aanwezigheid beloningspraktijken op bedrijfsniveau naar statuut van het uitvoerend personeel, percentage positieve antwoorden

Aanwezigheid beloningspraktijken op bedrijfsniveau	Arbeiders-KM Bedienden-KM		Sign.
	O	O	
Individueel premiesysteem (n=398)	27,2	47,7	****
Groepspremies (n=398)	11,7	19,4	*
Winstdeling (n=399)	8,9	20,4	**
Aandelenaanbod (n=400)	9,9	18,5	*
Bonus of premie (n=398)	35,4	57,0	****
Loonsverhoging op basis van anciënniteit (n=398)	63,8	53,7	*
Vrij pakket (n=400)	12,3	20,4	*

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

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

Zo zien we dat alle flexibele beloningsvormen meer gehanteerd worden door bedienden-KMO's dan door arbeiders-KMO's. Dit konden we ook al afleiden uit tabel 4.2. Het traditioneel beloningssysteem wordt echter significant meer gehanteerd door arbeiders-KMO's dan door bedienden-KMO's.

We kunnen dus besluiten met te stellen dat globaal genomen zeer weinig verschillen zijn naar grootte. Ook zagen we dat familiale bedrijven, bedrijven uit de secundaire sector en bedrijven met een hoog aandeel arbeiders in mindere mate flexibele beloningsvormen hanteren. Het meest opvallende effect dat we waargenomen hebben, is weerom het verschil tussen familiale en niet-familiale ondernemingen. Het familiaal karakter is een sterk bepalende factor in het al dan niet aanbieden van bepaalde beloningspraktijken. Verder zijn het voornamelijk bedrijven uit de dienstensector en de niet-familiale bedrijven die deze flexibele beloningspraktijken toepassen. Daarenboven is het zo dat bedienden-KMO's in significant meerdere mate flexibele beloningsvormen hanteren. Dit blijkt ook uit de analyse in de volgende paragraaf waar we een variabele 'flexibele beloningsvormen' hebben aangemaakt.

3. Ruimheid van flexibele beloningspraktijken

Ter operationalisering van het toepassen van flexibele beloningspraktijken op bedrijfsniveau hebben we een nieuwe variabele aangemaakt (*het aantal flexibele beloningspraktijken*). Al de voorgaande praktijken werden mee opgenomen met uitzondering van het verhogen van

het loon op basis van anciënniteit. Telkens een praktijk voorkwam (bij één of meerdere werknemersgroepen; arbeiders, bedienden en kaderleden), werd het bedrijf beschouwd als zijnde die flexibele beloningspraktijk toe te passen. Om een beter zicht te krijgen op het aantal flexibele beloningspraktijken naargelang de verschillende bedrijfskenmerken, hebben we de gemiddelde score weergegeven voor elk bedrijfskenmerk (tabel 4.7).

Uit onderstaande tabel blijkt dat zowel de sector, de het soort KMO als het familiaal karakter in verband staan met het aantal flexibele beloningspraktijken op bedrijfsniveau. De grootte van het bedrijf heeft net geen significant effect. Dat er in de dienstensector een sterkere inbedding is van flexibele beloningspraktijken is een bekend fenomeen. Ook blijken bedienden-KMO's een ruimer pakket aan flexibele beloningsvormen toe te passen. Wat vooral opvalt is dat familiale bedrijven significant minder flexibele beloningspraktijken toepassen dan niet-familiale bedrijven.

Tabel 4.7 Aantal flexibele beloningspraktijken naar grootte, sector, soort KMO en familiaal karakter, variantieanalyse

Bedrijfskenmerken	Gemiddelde	F-waarde; p-waarde
Sector (n=407)		F=4,49; p=0,0015
Bouw	0,97	
Diensten	1,81	
Handel/horeca	1,36	
Industrie	1,11	
Vervoer	1,26	
Sector (2 categorieën) (n=407)		F=10,59; p=0,0012
Secundaire sector	1,06	
Tertiaire sector	1,47	
Grootte (n=407)		F=2,67; p=0,0708
10-19 wns.	1,06	
20-49 wns.	1,31	
50-99 wns.	1,43	
Soort KMO (n=394)		F=31,53; p<0,0001
Arbeiders-KMO	1,05	
Bedienden-KMO	1,85	
Familiaal karakter (n=398)		F=35,49; p<0,0001
Familiebedrijf	0,99	
Niet-familiebedrijf	1,75	
Algemeen gemiddelde (n=407)	1,28	

HOOFDSTUK 5

SAMENHANG TUSSEN BELONINGSPRAKTIJKEN

Men kan zich nu de vraag stellen in hoeverre bedrijven die een ruimer pakket aan extra voordelen geven, ook een ruimer pakket flexibele beloningspraktijken aan hun werknemers aanbieden. In de volgende correlatiematrix wordt de samenhang nagegaan tussen het aanbieden van een ruim pakket extra voordelen en het aanwezig zijn van een ruim pakket flexibele beloningsvormen.

Tabel 5.1 Pakket extra voordelen en flexibele beloningsvormen, correlatiematrix op basis van Pearson Correlation (n=407)

	1	2
Beloningsvormen	1,000	
Extra voordelen	0,4195****	1,000

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

Wat opvalt is dat de samenhang tussen het aanbieden van een pakket extra voordelen en het aanbieden van een pakket flexibele beloningsvormen zeer sterk is. Blijkbaar hebben bedrijven die een pakket flexibele beloningsvormen aanbieden, een bepaalde cultuur opgebouwd, waardoor ze ook geneigd zijn om andere vormen van beloning (zoals een pakket extra voordelen) toe te passen. We kunnen dus besluiten met de stelling dat bedrijven die meer extra voordelen aanbieden aan hun werknemers, ook meer flexibele beloningsvormen toepassen in hun onderneming.

HOOFDSTUK 6

VORMELIJKE ASPECTEN VAN BELONING

Naast de inhoudelijke aspecten van beloning zijn we ook dieper ingegaan op enkele vormelijke aspecten van beloning. In wat volgt gaan we daar dieper op in. De analyses zullen voornamelijk beschrijvend zijn.

1. Formalisatie van het beloningsbeleid

In het onderzoek werden geen vragen opgenomen in verband met het formaliseren van het beloningsbeleid. Om toch een beeld te krijgen van hoe het er aan toe kan gaan in KMO's doen we een beroep op ander materiaal. Kleine en middelgrote ondernemingen zouden als ze al een formeel beleid hebben, dit voornamelijk voor verloning hebben. Uit onderzoek bij kleine en middelgrote ondernemingen van Astrachan en Kolenko (1994) bleek dat 57% van de ondernemingen een geschreven beloningsbeleid had. Ook uit onderzoek bij middelgrote bedrijven in Vlaanderen (Crijs, Waterloos & Aercus, 2000) bleek dat de helft van de ondernemingen (49,1%) een geschreven beloningsbeleid had. Nog eens 40,6% had ongeschreven regels wat verloning betreft. Een beleid op het vlak van verloning was dus

duidelijk aanwezig. Opmerkelijk was het verschil tussen familiale en niet-familiale bedrijven: 17,7% van de familiale bedrijven beschikte niet over een geschreven of ongeschreven beloningsbeleid. Bij de niet-familiale bedrijven lag dit percentage significant lager: 3,9%. Uit dit onderzoek bleek ook dat ongeacht de grootte van de onderneming familiebedrijven significant minder een beleid voor verloning van personeel hadden dan niet-familiebedrijven: bij de kleine bedrijven had 35,5% van de familiebedrijven zo'n geschreven beleid versus 61,9% voor de kleinere niet-familiebedrijven. Bij de grotere familiebedrijven had 28,6% een geschreven beleid tegenover 66,3% van de grotere niet-familiebedrijven.

2. Sectorale loonbarema's

De basis van het loonvormingsstelsel in de paritaire comités wordt gevormd door de functieclassificatie, waarin wordt vastgesteld tot welke klasse een werknemer behoort op basis van zijn kwalificatie (opleiding, ervaring, ...) of op basis van de uitgeoefende functie binnen de onderneming. Aan de functieclassificatie wordt vervolgens een loonbarema gekoppeld, waarbij voor elk van de vastgelegde categorieën een minimumloon wordt vastgelegd. De vraag of er sectorale loonbarema's zijn die voor alle bedrijven gelden in de sector geeft volgende verdeling.

Tabel 6.1 Sectorale loonbarema's (n=411)

Sectorale loonbarema's	Aantal bedrijven	%
Ja	336	81,8
Neen	75	18,3

Uit tabel 6.1 blijkt dat in meer dan acht op tien bedrijven er sectorale loonbarema's in de sector aanwezig zijn die voor alle bedrijven gelden. Dit percentage verschilt naargelang de sector waar het bedrijf zich bevindt.

Tabel 6.2 Sectorale loonbarema's naargelang de sector, in percentage (n=411)

Sector	Ja	Neen
Bouw	97,3	2,7
Diensten	56,1	43,9
Handel/horeca	83,5	16,5
Industrie	79,2	20,8
Vervoer	97,7	2,3

* $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$
 $\chi^2=49,2514$; $p \leq 0,0001$; Cramers $V=0,3462$

Het is duidelijk dat het voornamelijk in de dienstensector is dat men veel minder gebonden is aan sectorale loonbarema's. De andere sectoren scoren hoog.

De vraag is nu of bedrijven waar er in de sector sectorale loonbarema's gelden men ook deze sectorale loonbarema's volgt. Het kan evengoed zijn dat de bedrijven meer betalen dan de opgelegde sectorale loonbarema's.

Tabel 6.3 Volgen van sectorale loonbarema's (n=328)

Volgen van sectorale loonbarema's	Aantal bedrijven	%
Ja, exact	151	46,0
Neen, ons bedrijf betaalt meer	177	54,0

Uit tabel 6.3 blijkt dat waar er sectorale loonbarema's gelden meer dan helft van de bedrijven deze barema's niet volgt maar meer betaalt. Dit geeft ook verschillen naar sector.

Tabel 6.4 Volgen van sectorale loonbarema's naargelang de sector, in percentage (n=328)

Sector	Ja	Neen
Bouw	70,4	29,6
Diensten	42,9	57,1
Handel/horeca	42,2	57,8
Industrie	32,7	67,4
Vervoer	46,3	53,7

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

$\chi^2=24,7052$; $p \leq 0,0001$; Cramers $V=0,2744$

Uit tabel 6.4 blijkt dat vooral de bouwsector de sectorale loonbarema's volgt. Het is vooral de industrie die in veel mindere mate de sectorale barema's volgt. De andere sectoren liggen er tussenin. Uit bovenstaande tabel kunnen we niet achterhalen of binnen de sectoren het voornamelijk de kleine bedrijven zijn die de sectorale loonbarema's volgen. In de volgende tabel controleren we voor de sector en kijken we binnen elke sector naar verschillen in grootte in het al dan niet volgen van sectorale loonbarema's.

Tabel 6.5 Volgen van sectorale loonbarema's naargelang de grootte en de sector, in percentage (n=328)

Volgens sectorale loonbarema's	Bouw (n=71)	Diensten (n=35)	Handel/hor eca (n=83)	Industrie (n=98)	Vervoer (n=41)	Totaal (n=328)
10-19 wns.						
Ja	79,3	50,0	51,9	30,4	30,0	52,5
Neen	20,7	50,0	48,1	69,6	70,0	47,8
20-49 wns.						
Ja	55,2	33,3	40,5	29,4	55,6	42,3
Neen	44,8	66,7	59,5	70,6	44,4	57,7
50-99 wns.						
Ja	84,6	46,2	31,6	36,6	46,2	44,4
Neen	15,4	53,8	68,4	63,4	53,8	55,6
Sign.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.

Uit tabel 6.5 blijkt dat binnen de verschillende sectoren het niet zo is dat de kleinere bedrijven significant meer de loonbarema's volgen dan de grotere ondernemingen. De

veronderstelling dat het vooral de kleinere ondernemingen zijn die de sectorale loonbarema's volgen (als die in de sector aanwezig zijn), klopt dus niet.

Naast de vragen in verband met de sectorale loonbarema's vroegen we aan de bedrijfsleiders in hoeverre hun bedrijf goed betaalt tegenover soortgelijke bedrijven.

Tabel 6.6 Goed betalen in vergelijking met soortgelijke bedrijven (n=411)

Goed betalen in vergelijking met soortgelijke bedrijven	Aantal bedrijven	%
Ja	252	61,3
Neen	18	4,4
Weet niet	141	34,3

Meer dan 60% is van oordeel dat hun bedrijf goed betaalt. Slechts een kleine minderheid (nog geen 5%) is van mening dat hun bedrijf slechter betaalt dan soortgelijke bedrijven. Ongeveer één op drie weet niet of ze in vergelijking met soortgelijke bedrijven al dan niet goed betalen.

3. Gebruik sociaal secretariaat voor loonaangelegenheden

Wat betreft loonaangelegenheden doen KMO's meestal een beroep op externe instanties zoals een sociaal secretariaat. Voornamelijk worden sociale secretariaten ingezet om het personeelsbeheerwerk (lees de personeelsadministratie) uit te werken. Op vlak van beloning spelen deze secretariaten inderdaad een belangrijke rol in de loonaangelegenheden zoals blijkt uit tabel 6.6.

Tabel 6.7 Gebruik sociaal secretariaat (n=416)

Gebruik sociaal secretariaat	Aantal bedrijven	%
Ja	397	95,4
Neen	19	4,6

Bedrijven kunnen een beroep doen op een sociaal secretariaat omwille van verschillende redenen. Zo kan men enkel de loonadministratie laten doen door een sociaal secretariaat. Daarnaast kan men ook vragen naar loonadvies en zelfs het laten bepalen van de loonhoogte voor verschillende functies in het bedrijf. Om een zicht te krijgen voor welke domeinen KMO's een beroep doen op een sociaal secretariaat, hebben we gevraagd voor welke taken men een beroep doet op een sociaal secretariaat. De volgende tabel geeft meer details.

Tabel 6.8 Taken loonaangelegenheden sociaal secretariaat (n=397)

Taken sociaal secretariaat	Aantal bedrijven (ja)	%
Loonadministratie	395	99,5

Loonadvies	114	28,7
Bepalen loonhoogte voor verschillende functies	72	18,9
Andere	16	4,0

Uit tabel 6.8 blijkt dat het overgrote deel van de KMO's die een beroep doen op een sociaal secretariaat dit voornamelijk doen omwille van administratieve redenen. Ook loonadvies komt bij meer dan één op vier bedrijven terug.

HOOFDSTUK 7

BESLUIT

In dit cahier hebben we gepoogd een antwoord te vinden op vier onderzoeksvragen.

De eerste onderzoeksvraag was of werknemers in grote bedrijven beter betaald worden dan werknemers in kleine bedrijven. Op basis van loonvergelijkingen kwamen we tot de vaststelling dat grote bedrijven hogere brutolonen betalen dan kleinere bedrijven. Voor deze verschillen werden verschillende verklaringen naar voor geschoven.

De tweede onderzoeksvraag had betrekking op verschillen in het aanbieden van extra voordelen. Zowel het geven van een vergoeding voor verplaatsingen, het aanbieden van een bedrijfswagen als het aanbieden van een mobiele telefoon zijn aanwezig in meer dan de helft van de bevroegde bedrijven. Uit de analyses blijkt dat voornamelijk het familiaal karakter en het aandeel arbeiders een belangrijke invloed heeft in het al dan niet aanbieden van extra voordelen op bedrijfsniveau.

De derde onderzoeksvraag ging na of KMO's flexibele beloningssystemen (zoals een groepspremie, bonussen, ...) toepassen. KMO's passen voornamelijk het traditionele loonsysteem (loonsverhoging op basis van anciënniteit) toe. Voor de meer progressieve loonsystemen gaat de voorkeur voornamelijk uit naar bonus of premie en een individueel premiesysteem. Wat een trend is bij alle systemen is dat er grote verschillen zijn waar te nemen tussen werknemersgroepen. Zo hebben kaderleden een veel grotere toegang tot deze beloningssystemen dan bedienden en arbeiders. Verder blijkt ook dat ook het familiaal karakter en het aandeel arbeiders op bedrijfsniveau hier eveneens een belangrijke invloed hebben.

Naast de meer inhoudelijke thema's van beloning zijn we tot slot dieper ingegaan op enkele meer formele aspecten van beloning. Uit de analyses bleek dat de dienstensector de enige sector was die veel minder gebonden is aan sectorale loonbarema's. Van de andere kant is het vooral de bouwsector waar de sectorale loonbarema's gevolgd worden. Belangrijk om te vermelden is ook dat bijna elke KMO een beroep doet op een sociaal secretariaat wat betreft loonaangelegenheden.

BIBLIOGRAFIE

- Astrachan J.H. & Kolenko T.A. (1994), 'A neglected factor explaining family business success: human resource practices', *Family business review*, vol. 7, n° 3, p. 215-262.
- Brown C. & Medoff J. (1989), *The employer size wage effect*, Working paper series 2 870, National Bureau of Economic Research, Cambridge.
- Conyon M.J. (1997), 'Corporate governance and executive compensation', *International journal of industrial organization*, vol. 15, p. 493-509.
- Cowling M. & Storey D. (1998), *Job quality in SME's*, SME Centre, Universit   of Warwick, Warwick.
- Crijns H., Waterloos A. & Aercus L. (2000), *Praktijken van human resources bij middelgrote bedrijven in Vlaanderen: de betekenis van het familiaal karakter*, Vlerick Management School, Gent.
- Eurotat (1995), *Lonen en arbeidsduur*, Federaal Ministerie van Tewerkstelling en Arbeid, Brussel.
- Guiver-Freeman M. (1998), *Personeelsmanagement*, Lemma, Utrecht.
- Hornsby J. & Kuratko D. (1990), 'Human resource management in small business: critical issues for the 1990's', *Journal of small business management*, vol. 28, n° 3, p. 9-18.
- Loveman G. & Sengenberger W. (1991), 'Re-emergence of small-scale production. An international comparison', *Small business economics*, vol. 3, n° 1, p. 1-37.
- OSA (1998), *Tendrapport. Vraag naar arbeid 1998*, OSA, Den Haag.
- OSA (2000), *Tendrapport. Vraag naar arbeid 2000*, OSA, Den Haag.
- Parker R. (2001), 'Notes and issues. The myth of the entrepreneurial economy: employment and innovation in small firms', *Work, employment & society*, vol. 15, n° 2, p. 373-384.
- SD WORX (1999), *DIP Remuneration Survey*, <http://www.sd.be>.
- Sels L., De Witte H., Forrier A., Vander Steene T. & Van Hootehem G. (2001), *Gelijk loon voor gelijk werk? Arbeidsvoorwaarden van vaste en tijdelijke werknemer*, Steunpunt WAV-K.U.Leuven, Leuven.
- Sels L. & Overlaet B. (1999), *Lonen in Vlaanderen: wat verdient u en wie verdient meer?*, Vacature Salarisenquête, Acco, Leuven.
- Springael L., De Graeve D., Nonneman W., De Wit W., Meeusen A., Merckx I., Pareit S. & Van Woensel T. (1998), 'Bezoldigingen van alumni Toegepaste Economische Wetenschappen en Handelsingenieur', *Economisch en sociaal tijdschrift*, jrg. 52, nr. 4, p. 585-608.
- Van Ginneken C.C.P.M (1986), *Kwaliteit van de arbeid in groot en klein*, EIM, Zoetermeer.
- Wagner J. (1997), 'Firm size and job audity: a survey of evidence from Germany', *Small business economics*, vol. 9, n° 5, p. 411-425.