

Het personeelsbeleid als leidraad voor groei

Hoe Vlaamse ondernemers hun mensen aantrekken, ontwikkelen en behouden

Van De Woestyne, M., Van Bruystegem, K., & Dewettinck, K. 2007. *HRM-uitdagingen voor groeiende ondernemingen*. Flanders District of Creativity & Vlerick Leuven Gent Management School.

Personeelsbeleid in kleine ondernemingen lijkt op het eerste zicht een contradictio in terminis, maar Vlaamse ondernemers duiden hun personeelsbeleid aan als een van de belangrijkste uitdagingen voor verdere groei (zie Panel met ondernemers voor de 'Competentieagenda 2010'). Ondernemers hebben de medewerking van hun werknemers immers broodnodig om te groeien of te innoveren. In het licht van deze paradox maakten Flanders District of Creativity en Vlerick Leuven Gent Management School een diepgaande studie van het personeelsbeleid in Vlaamse groeiende ondernemingen. Deze kwalitatieve studie bracht een aantal leerpraktijken aan het licht die werden afgeleid uit casestudies van zogenaamde 'menschvriendelijke' KMO's. Enkele bevindingen.

een cruciale rol spelen, is gekend. Verschillende studies in het ondernemersveld wijzen uit dat personeelsbeleid aanzien wordt als een van de meest cruciale taken van de ondernemer (Shipton et al., 2006; Smilor & Sexton, 1996). Het aantrekken, ontwikkelen en behouden van medewerkers is een van de grootste uitdagingen voor deze ondernemingen. Een ondernemer moet een goede coach/leider zijn die zijn/haar medewerkers kan stimuleren, motiveren en 'empoweren' (Cools et al., 2007). De impact van een medewerker op de organisatieprestaties is immers groter in kleine organisaties dan in grote. In het licht van deze uitdagingen

voerde Vlerick Leuven Gent Management School in opdracht van Flanders District of Creativity¹ een onderzoek naar hoe het personeelsbeleid binnen verschillende types van sterk groeiende ondernemingen vorm krijgt.

De resultaten van het onderzoek geven aan de hand van zes casestudies een diepgaande analyse van de

Inleiding

De Competentieagenda 2010 moet onderwijs, bedrijven en de arbeidsmarkt helpen om die competenties te onderkennen en te ontwikkelen die cruciaal zijn voor een hoge werkzaamheid en brede inzetbaarheid, en zo te komen tot meer welzijn en een duurzame innovatieve economische groei in Vlaanderen. Dat onze Vlaamse ondernemers daarin

humanresourcespraktijken die Vlaamse KMO's hanteren. Per case werd het aantrekken, het ontwikkelen en het behouden van personeel onder de loep genomen. Meer specifiek werd gepeild naar werving en selectie, training en ontwikkeling, prestatie-management, beloning en verloning, en loopbaanmanagement. Vorig onderzoek wees uit dat KMO's met een sterk uitgebouwd personeelsbeleid het beter doen in termen van productiviteit (De Winne, 2006). We zochten daarom specifiek naar die groei-bedrijven die beste praktijken hadden in hun HR-beleid. De geselecteerde ondernemingen vielen onder verschillende groeifases gebaseerd op de onderverdeling micro (0 tot 9 werknemers), klein (10 tot 49 werknemers) en middelgroot (50 tot 249 werknemers) van de Europese Commissie. Door zowel micro-, kleine als middelgrote ondernemingen in onze analyse op te nemen werd de schaalgrootte als mogelijke factor voor een variatie van het personeelsbeleid van ondernemingen ingebouwd.

Voor de selectie van cases werd beroep gedaan op experts van Vlerick Leuven Gent Management School en VOKA. We startten in alle gevallen met een interview met de ondernemer zelf en, indien van toepassing, een interview met de HR-verantwoordelijke. In een tweede fase werden focusgroepen georganiseerd met medewerkers van deze ondernemingen. Om de haalbaarheid en de grenzen van de gekozen beste praktijken te testen, presenteerden we in een laatste fase onze resultaten aan een brede groep van ondernemers zonder expliciete focus op HR.

De ontwikkeling van klein en groot

Groeiende organisaties doorlopen een aantal ontwikkelingsfases van klein naar groot, met telkens een overgangperiode tussenin. Het succesvol beantwoorden van deze crisismomenten is essentieel om de organisatie verder te laten groeien. De complexiteit neemt toe naarmate een organisatie evolueert. De organisatie verandert gaandeweg van een 'eenmanszaak' naar een professionele organisatie waarin formalisatie, delegeren en decentralisatie sleutelbegrippen zijn (Greiner, 1998).

In microbedrijven vallen eigendom, beheer en dagelijkse leiding samen in de figuur van de ondernemer. De onderneming hangt nauw samen met de

managementstijl van de ondernemer in kwestie. Ondernemers in deze fase worden gekenmerkt door hun creatieve, intuïtieve aanpak.

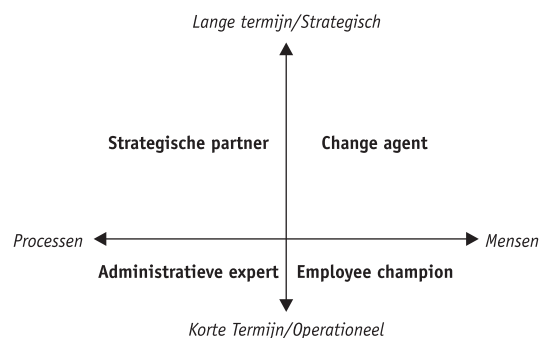
In kleine bedrijven zien we pogingen om de rollen van de ondernemer uiteen te trekken. De ondernemer heeft minder mogelijkheden zich te focussen op de kernactiviteit van de organisatie en moet keuzes maken. Bijvoorbeeld door het in het leven roepen van een 'general manager', die de dagelijkse werking van het bedrijf overneemt. Of door een gedeeld zaakvoerschapschap, waarbij elke leider een deelaspect van de onderneming voor zich neemt.

In middelgrote bedrijven worden de rollen van de ondernemer door verschillende mensen ingevuld. Middelgrote bedrijven worden gekenmerkt door een gedecentraliseerde structuur, waarbij HR kunnen overgedragen worden naar een HR-manager. Eigendom, beheer en dagelijkse leiding vallen hier niet meer samen.

De rol van het personeelsbeleid in groeiende organisaties

Verandert de rol van human resources naarmate de organisatie groeit? Aan de hand van het theoretisch kader van Ulrich (1997) bestudeerden we per groeifase de rol van het personeelsbeleid. Bovendien gaan we na hoe deze rollen verschillen naarmate de organisatie evolueert. Ulrich ziet vier rollen die door HRM vervuld moeten worden om tot een performante organisatie te komen. Deze vier rollen worden gevormd door twee assen. De eerste as betreft de focus van de personeelsmanager (de

Figuur 1.
Rollen van Ulrich (1997)



korte versus de lange termijn), de tweede as omvat de activiteiten (*mensen versus processen*). Personeelsmanagers moeten operationeel en strategisch denken, gericht zijn op zowel HR-tools en -systemen, als op hun menselijk kapitaal. Figuur 1 geeft een visuele voorstelling van de vier rollen die kunnen gevormd worden op basis van deze twee assen.

Microbedrijven zijn vooral vertegenwoordigd in de twee kwadranten die de dimensie mensen omvatten. In eerste instantie wordt operationeel HRM benadrukt, maar in tweede instantie zien we een versterkte aandacht voor strategisch HRM. Uit onze analyse blijkt in deze fase nood aan formalisatie, operationeel procesgericht HRM en het uitwerken van een duidelijke HR-strategie.

Het personeelsbeleid van kleine ondernemingen balanceert tussen chaotisch en minder chaotisch, tussen vrijheid en discipline. Ondernemers geven in deze fase meer aandacht aan het strategische en procesgerichte in vergelijking met de voorgaande fase. Ze trachten af te stappen van het intuïtieve. In deze groeifase hebben medewerkers nood aan een goed uitgebouwd strategisch HR-beleid, dat niet alleen gericht is op procedures maar ook op de menselijke dimensie.

In middelgrote ondernemingen, waar het personeelsbeleid sterk gedecentraliseerd is, zien we een verschuiving van operationeel HRM naar strategisch, proceduregericht personeelsbeleid. Uit onze analyse blijkt dat medewerkers, ondanks de groeiende professionalisering en formalisering die middelgrote bedrijven kennen, blijvend nood hebben aan het operationele, menselijke HR-beleid kenmerkend voor de startfase.

Bovendien wordt HR wordt door verschillende mensen in een organisatie ingevuld. In microbedrijven is het in hoofdzaak de ondernemer die instaat voor het personeelsbeleid. In middelgrote bedrijven worden human resources gedelegeerd naar de personeelsverantwoordelijke en de lijn, uiteraard in samenspraak met de ondernemer. Kleine bedrijven zitten er tussenin: de ondernemer is doorgaans hoofdverantwoordelijke voor het personeelsbeleid, maar betreft er andere medewerkers bij. Een aantal HR-praktijken, zoals werving en selectie en prestatie management, worden in grote mate overgedragen naar seniorprofielen.

De HRM-uitdagingen voor groeiende ondernemingen

Uitdagingen voor microbedrijven

De eerste groeifase van een onderneming wordt gekenmerkt door creativiteit. Ondernemers spitsen zich in deze fase toe op het aan de man brengen van hun product. Typisch aan microbedrijven is de overwegend horizontale structuur, die men liever niet wil verliezen. De medewerkers die de ondernemer omringen, zijn doorgaans een hechte klik, die op een informele manier met elkaar omgaat. De eerste uitdaging die zich stelt in deze fase heeft dan ook rechtstreeks te maken met het behouden van het participatief klimaat eigen aan micro-ondernemingen. Wanneer de organisatie groeit, wordt het steeds moeilijker om iedereen te blijven betrekken bij alle operationele beslissingen. Het wordt voor de ondernemer met een groter wordende ploeg bijzonder moeilijk te blijven fungeren als coach. Een volgende uitdaging heeft te maken met de ondernemer zelf. De creatieve, intuïtieve aanpak van de ondernemer, die bij de opstart zijn vruchten afwierp, blijkt nu voor een aantal medewerkers een hinderpaal te zijn. Zij missen vooral meer formalisatie, structuur en duidelijkheid, bijvoorbeeld in de functioneringsgesprekken, het trainingsbeleid of de verloning. Bovendien steekt de nood aan een eenvormige strategie en organisatiestructuur de kop op.

Om de transitie naar een volgende groeifase mogelijk te maken, zullen ondernemers een aantal strategische keuzes moeten maken. Leaders van sterk groeiende organisaties zullen op termijn moeten afstappen van hun centraal leiderschap en een aantal kerntaken naar hun medewerkers moeten delegeren. Het is voor de ondernemer van belang een rol te kiezen. Sommige ondernemers zullen zich best voelen als ze nog actief betrokken kunnen zijn bij de kernactiviteit van de organisatie, anderen kiezen ervoor om het dagelijkse management op zich te nemen. De intuïtieve managementstijl die succesvol was tijdens de eerste groeifase, zal plaats moeten maken voor een onderneming met een elementaire organisatiestructuur en een duidelijke strategie. Medewerkers hebben er weinig moeite mee dat bijvoorbeeld prestatie management informeel verloopt. Maar de ondernemer zal vorm moeten geven aan een aantal andere HR-praktijken die tot nog toe spontaan werden ingevuld. Denk maar

aan het weinig gestroomlijnd trainingsbeleid van micro-ondernemingen, de vage loonpolitiek of de seniomedewerker die keer op keer wordt belast met de opvang van nieuwe medewerkers.

Uitdagingen voor kleine bedrijven

De tweede groeifase wordt gekenmerkt door directie, door een verhoogde formalisering en structurering en een grotere focus op lange termijn. Ondernemers willen de interne efficiëntie verbeteren, door het in het leven roepen van een aantal systemen en procedures. Doordat het informele wat minder is, wordt het echter steeds moeilijker om de neuzen in dezelfde richting te zetten. Bovendien is een eerste stap richting delegeren noodzakelijk om de dingen voor elkaar te krijgen. De uitdaging ligt erin dit door te voeren zonder de ondersteuning voor medewerkers uit het oog te verliezen. Kleine ondernemingen worden bovendien geconfronteerd met de vraag naar een beter uitgewerkt opleidingsbeleid en een duidelijker evaluatie- en loonbeleid.

Ook deze transitie zal overwonnen moeten worden, wil de organisatie evolueren. De elementaire strategie en de basisprocessen die werden geïnstalleerd, zullen verder moeten worden opgebouwd en uitgewerkt. Ondernemers die deze crisis willen aanpakken, moeten hun medewerkers responsabiliseren, hen warm maken om zelf het heft in eigen handen te nemen. Ze zullen een aantal 'high-potentials' binnen hun ondernemingen mee aan de kar laten trekken en zo de eerste lijnmanagers in het leven roepen. Manieren om 'empowerment' te vergroten, zijn het creëren van discussiefora of het vormen van crossfunctionele werkgroepen. Het spreekt voor zich dat blijvende ondersteuning van de ondernemer daarbij cruciaal is. Werving en prestatie management zijn HR-praktijken die nu kunnen worden gedelegeerd naar de lijn, die dicht staat bij de medewerker in kwestie.

Uitdagingen voor middelgrote bedrijven

De derde groeifase wordt gekenmerkt door het delegeren van rollen en procedures. Er is een gedecentraliseerde organisatiestructuur ingericht, met veel verantwoordelijkheden voor lijnmanagers. De formalisering zet zich verder door. De uitdaging

verbonden aan deze fase is het behouden van de eerste medewerkers, die zich steeds minder thuis voelen in deze veranderde omgeving. Bovendien moet het personeelsbeleid verder worden uitgewerkt en geconsolideerd met voldoende aandacht voor de informele, menselijke dimensie. Ondernemers komen doorgaans in een crisis van controle terecht, waarbij autonome lijnmanagers elk hun eigen beleid hebben uitgestippeld, ten koste van het eenduidig beleid.

Wanneer deze overgang op de juiste manier wordt aangepakt, gaat de organisatie een stabiele periode van consolidatie tegemoet. Daarvoor is het belangrijk om de strategie voldoende visibel te maken en te communiceren. Uiteraard is de richting gekend voor de ondernemer en het management, maar zijn alle medewerkers op de hoogte? Functioneert de lijn voldoende als doorgeefluik? Ondernemers zijn in deze fase meestal te gefocust op de strategie, waardoor het operationele wat naar de achtergrond verdwijnt. Er zal moeten worden nagegaan of de HR-initiatieven binnen de organisatie eenvormig zijn, of het decentraal HR-beleid niet te veel afhangt van de betrokken lijnmanager. Een aantal HR-praktijken, zoals werving en selectie, prestatie management en verloning zijn in deze fase gestroomlijnd. Het is echter belangrijk ook te denken aan langetermijninvesteringen binnen human resources, zoals de ontwikkeling van medewerkers en het managen van de loopbanen binnen de organisatie.

Besluit

Binnen de huidige arbeidsmarktcontext is het een uitdaging voor kleine en middelgrote ondernemingen om competente medewerkers aan te trekken, te ontwikkelen en te behouden. De sterk dynamische en ondernemende cultuur, vaak eigen aan een KMO, vormt een belangrijke troef om medewerkers aan te trekken. Investeren in de blijvende inzetbaarheid van medewerkers en het bieden van voldoende loopbaanmogelijkheden is echter niet altijd evident. Naarmate organisaties groter worden blijken medewerkers meer nood te hebben aan duidelijkheid omtrent hun rol binnen de organisatie, de ondersteuning die ze krijgen en de (langere termijn)perspectieven die de organisatie te bieden heeft. Die nood aan transparantie leidt er vaak toe

dat meer formele personeelsbeleidssystemen in het leven worden geroepen. Die formalisatie botst vaak met de kleinschaligheid en het informele karakter die een kleine organisatie net zo aantrekkelijk maken. Dit spanningsveld vormt een van de cruciale uitdagingen bij het uitbouwen van een personeelsbeleid in kleine en middelgrote organisaties. In het licht van het economisch belang van onze Vlaamse KMO's, is aandacht voor bovenstaande problematiek een noodzakelijke stap richting kennisopbouw. Willen ondernemingen competente medewerkers aantrekken en behouden, is het een noodzaak daar even bij stil te staan.

*Kristien Van Bruystegem
Mieke Van De Woestyne
Koen Dewettinck
Vlerick Leuven Gent Management School*

Noot

1. Flanders District of Creativity werd in 2004 als vzw opgericht door de Vlaamse regering en wordt voor het grootste deel gefinancierd met Vlaamse overheidsmiddelen. De focus van Flanders DC is het verhogen van ondernemingscreativiteit door middel van onderzoek, workshops en sensibiliserende projecten over de grenzen heen. Meer informatie over de studies is te vinden op <http://www.flandersdc.be/view/nl/1397337-Studies.html>.

Bibliografie

- Cools, E., Van Den Broeck, H., Vermeulen, S., Crijns, H. & Rangarajan, D. 2007. *Hoe ondernemers in Vlaanderen opportuniteiten identificeren. Een rapport met tips en tools voor de ondernemer in de praktijk*. Leuven: Flanders DC.
- De Winne, S. 2006. *Exploring terra incognita: Human resource management and firm performance in small and medium-sized businesses*. Doctoral dissertation. K.U. Leuven.
- Greiner, L.E. 1998. Evolution and revolutions as organizations grow. *Harvard Business Review*, 76(4): 178-179.
- Sels, L., Forrier, A., Buyens, D., De Vos, A., Dewettinck, K. & Dewinter, C. 2006. *Competentieagenda 2010; Eindtekst*.
- Shipton, H., West, M. A., Dawson, J., Birdi, K., & Patterson, M. 2006. HRM as a Predictor of Innovation. *Human Resource Management Journal*, 16, 1: 3-27.
- Smilor, R. W., & Sexton, D. L. (Eds.). 1996. *Leadership and Entrepreneurship: Personal and Organizational Development in Entrepreneurial Ventures*. Westport: Quorum Books.
- Ulrich, D. 1997. *Human resource champions*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.