

FLANDERSDC

INSPIRING CREATIVITY

Kennispartner



the Autonomous Management School of
Ghent University and Katholieke Universiteit Leuven

HRM-UITDAGINGEN VOOR GROEIENDE ONDERNEMINGEN

Mieke Van De Woestyne
Kristien Van Bruystegem
Prof. Dr. Koen Dewettinck

Maart 2008

FLANDERS DISTRICT OF CREATIVITY

Flanders District of Creativity is de Vlaamse organisatie voor ondernemingscreativiteit, als vzw opgericht in 2004 door de Vlaamse regering. Ondernemingscreativiteit is geen doel op zich, maar een middel om Vlaanderen economisch gezond te houden en nieuwe jobs te creëren. Dankzij ondernemingscreativiteit vinden bedrijven nieuwe, innovatieve en creatievere antwoorden op hun huidige en toekomstige uitdagingen. Ze kunnen anticiperen op evoluties. Dat geeft hen een concurrentieel voordeel.

Flanders DC werkt op drie manieren aan meer ondernemingscreativiteit:

1. Internationale contacten en netwerking

Vlaanderen is niet de enige regio in de wereld die belang hecht aan ondernemingscreativiteit. Daarom vormt Flanders DC de poort naar andere regio's in de wereld die sterk zijn in ondernemingscreativiteit. Het Creativity World Forum is een jaarlijkse conferentie rond ondernemingscreativiteit. Het Forum brengt ondernemers, kenniswerkers en beleidsmensen van over de hele wereld samen. Zij laten zich inspireren door topsprekers en wisselen ideeën en ervaringen uit. Netwerking staat daarbij centraal. Om de 2 jaar wordt het Forum in Vlaanderen georganiseerd.

Concreet werkt Flanders DC samen met volgende regio's:



2. Sensibilisering rond ondernemingscreativiteit

Bedrijven overtuigen van het belang van ondernemingscreativiteit. Flanders DC reikt hen ook tools aan om meer ondernemingscreativiteit te realiseren. Zo lanceerde Flanders DC onlangs “GPS voor ondernemingen”, een ideeëngeneratie-tool voor bedrijven om slim in te spelen op trends en ontwikkelingen, en zo sterker te concurreren.



3. Kennisontwikkeling en -verspreiding over ondernemingscreativiteit



Flanders DC brengt kennis rond ondernemingscreativiteit naar bedrijven en instellingen. Hiervoor heeft Flanders DC een kenniscentrum opgericht, samen met de Vlerick Leuven Gent Management School. De activiteiten van het Flanders DC Kenniscentrum zijn erop gericht de algemene kennis rond omzetting van creativiteit en innovatie in economische output binnen een internationale ondernemingsomgeving verder te verhogen. Het Flanders DC Kenniscentrum doet dit op een wetenschappelijke en professionele manier, in samenwerking met de stakeholders van Flanders DC.

Volgende projecten zijn reeds uitgevoerd binnen het Flanders DC Kenniscentrum:

- De Vlaamse economie in 2015: Uitdagingen voor de toekomst (*auteurs: Leo Sleuwaegen en Koen De Backer*), September 2005
- Ondernemingscreativiteit als motor van groei voor Vlaamse steden en Brussel (*auteurs: Isabelle De Voldere, Eva Janssens en Jonas Onkelinx*), November 2005
- The Creative Economy: Challenges and Opportunities for the DC-regions (*auteurs: Isabelle De Voldere, Eva Janssens, Jonas Onkelinx en Leo Sleuwaegen*), April 2006
- Spelers uit de televisiesector getuigen: Een verkennende studie in de creatieve industrie (*auteurs: Marc Buelens en Mieke Van De Woestyne*), Juni 2006
- Mobiliseren, dynamiseren en enthousiasmeren van onze (toekomstige) zilvervloot (*auteurs: Thomas Dewilde, Annick Vlaminckx, Ans De Vos en Dirk Buyens*), Juni 2006
- Development of a regional competitiveness index (*auteurs: Harry Bowen, Wim Moesen and Leo Sleuwaegen*), September 2006
- De creatieve industrie in Vlaanderen (*auteurs: Tine Maenhout, Isabelle De Voldere en Jonas Onkelinx*), September 2006
- Innovation outside the lab: Strategic innovation as the alternative (*auteurs: Marion Debruyne and Marie Schoovaerts*), November 2006.
- De ondernemer in de praktijk. Een praktijkboek voor de Vlaamse ondernemer. (*auteurs: Herman Van den Broeck, Eva Cools, Hans Crijns, Sabine Vermeulen en Deva Rangarajan*)
- Networking and innovation capacity of multinational companies in Flanders (*auteur: Ann Vereecke*), December 2006
- Flanders DC Fellows: Creatieve en innovatieve ondernemers als rolmodel. *Eerste lichting* December 2006
- Het innovatieproces in grote bedrijven en KMO's (*auteurs: Geert Devos, Mieke Van De Woestyne en Herman Van den Broeck*), Februari 2007
- Creatief ondernemen (*auteurs: Tine Maenhout, Jonas Onkelinx en Hans Crijns*), Maart 2007
- Ondernemen.meerdan.ondernemen. De creativiteit en ondernemings-gezindheid in kaart gebracht via het online leerplatform (*auteurs: Veronique Warmoes en Herman Van den Broeck*), Juni 2007
- Fashionate about Creativity (*auteurs: Isabelle De Voldere, Tine Maenhout en Marion De Bruyne*), December 2007

- Find the innovator. Identifying and understanding adopters of innovative consumer technologies in Flanders (*auteurs: Marion De Bruyne and Bert Weijters*), December 2007
- De case Arteconomy. Een brug slaan tussen kunst en ondernemerschap: Vlaamse ondernemers stimuleren creativiteit en innovatie via kunst. (*auteurs: Eva Cools, Herman Van den Broeck en Tine Maenhout*), December 2007
- Entrepreneurship and globalization (*auteurs: Italo Colantone and Leo sleuwaegen*), December 2007
- HR-Tools als stimulans voor creativiteit bij uw werknemers (*auteurs: Kristien Van Bruystegem, Vickie Decocker, Koen Dewettinck, Xavier Baeten*), December 2007



Alle studies zijn gratis te downloaden via www.flandersdc.be of via de bibliotheek van de Vlerick Leuven Gent Management School (www.vlerick.be)

Naast deze onderzoeksprojecten, zijn volgende tools en opleidingen ontwikkeld:

- Creativity Talks, maandelijkse seminariereeks
- Ondernemen meer dan ondernemen, online leerplatform
- Flanders DC Fellows, sprekende voorbeelden van ondernemingscreativiteit

| 4



LIJST VAN FIGUREN	7
LIJST VAN TABELLEN	8
VOORWOORD	9
1. INLEIDING	12
2. EIGENSCHAPPEN VAN KMO'S	13
3. GROEI EN ONDERNEMERSCHAP	14
3.1 Het groeifasenmodel als kapstok	14
3.1.1 <i>Creativiteit</i>	14
3.1.2 <i>Directie</i>	15
3.1.3 <i>Delegeren</i>	15
3.1.4 <i>Coördinatie</i>	16
3.1.5 <i>Collaboratie</i>	16
3.2 De ondernemer als leider	17
4. HUMAN RESOURCES IN EEN KMO	18
4.1 De rol van het humanresourcesbeleid	18
4.2 Personeelsdomeinen	19
4.2.1 <i>Werving en Selectie</i>	20
4.2.2 <i>Training en ontwikkeling</i>	22
4.2.3 <i>Prestatiemanagement</i>	23
4.2.4 <i>Beloning en verloning</i>	24
4.2.5 <i>Carrièremanagement</i>	24
5. METHODOLOGIE	26
5.1 Onderzoeksvragen	26
5.2 Opzet	26
5.3 Methode	27
6. HR-UITDAGINGEN VOOR MICROBEDRIJVEN	28
6.1 Context	28
6.2 Groei in microbedrijven	28
6.3 Personeelsdomeinen	30
6.3.1 <i>Werving en Selectie</i>	30
6.3.2 <i>Training en ontwikkeling</i>	32
6.3.3 <i>Prestatiemanagement</i>	33
6.3.4 <i>Beloning en verloning</i>	35
6.3.5 <i>Carrièremanagement</i>	36
6.4 Rol van HR bij microbedrijven	37

7. HR-UITDAGINGEN VOOR KLEINE BEDRIJVEN	40
7.1 Context	40
7.2 Groei in kleine bedrijven	40
7.3 Personeelsdomeinen	41
7.3.1 <i>Werving en Selectie</i>	41
7.3.2 <i>Training en ontwikkeling</i>	44
7.3.3 <i>Prestatiemanagement</i>	45
7.3.4 <i>Beloning en verloning</i>	46
7.3.5 <i>Carrièremanagement</i>	47
7.4 Rol van HR bij kleine bedrijven	48
8. HR-UITDAGINGEN VOOR MIDDELGROTE BEDRIJVEN	52
8.1 Context	52
8.2 Groei in middelgrote bedrijven	52
8.3 Personeelsdomeinen	54
8.3.1 <i>Werving en Selectie</i>	54
8.3.2 <i>Training en ontwikkeling</i>	56
8.3.3 <i>Prestatiemanagement</i>	57
8.3.4 <i>Beloning en verloning</i>	58
8.3.5 <i>Carrièremanagement</i>	60
8.4 Rol van HR bij middelgrote bedrijven	61
9. CONCLUSIE	65
9.1 Groei en ondernemerschap	65
9.2 Personeelsdomeinen	66
9.2.1 <i>Werving en Selectie</i>	66
9.2.2 <i>Training en ontwikkeling</i>	68
9.2.3 <i>Prestatiemanagement</i>	68
9.2.4 <i>Beloning en verloning</i>	69
9.2.5 <i>Carrièremanagement</i>	69
9.3 De rol van HR	70
9.4 Afsluitend: de grootste uitdagingen per groeifase	71
9.4.1 <i>Uitdagingen voor microbedrijven</i>	71
9.4.2 <i>Uitdagingen voor kleine bedrijven</i>	71
9.4.3 <i>Uitdagingen voor middelgrote bedrijven</i>	72
10. REFERENTIELIJST	79

LIJST VAN FIGUREN

Figuur 1	Groefasenmodel	14
Figuur 2	Rollen van Ulrich	18
Figuur 3	De vijf HR-praktijken	19
Figuur 4	Het HR-beleid in microbedrijven	38
Figuur 5	Het HR-beleid in kleine bedrijven	50
Figuur 6	Het HR-beleid in middelgrote bedrijven (LUON)	63
Figuur 7	Het HR-beleid in middelgrote bedrijven (MSP SOLUTIONS)	64
Figuur 8	De zes bedrijven binnen het groefasenmodel	65

LIJST VAN TABELLEN

Tabel 1	Categorieën van KMO's	26
Tabel 2	Bevraagde steekproef	27
Tabel 3	Concluderende tabel	73

Deze studie wil bijdragen tot een verbeterd inzicht in het humanresourcesbeleid binnen groeiende ondernemingen in Vlaanderen. Op basis van een wetenschappelijk onderbouwde analyse van 12 ondernemingen geven we een overzicht op de knel- en leerpunten binnen hun humanresourcesbeleid, en reiken we de lezer per groeifase een aantal handige tips aan. In het licht van het economisch belang van onze Vlaamse KMO's, is aandacht voor het personeelsbeleid in deze organisaties een noodzakelijke stap richting kennisopbouw. We geven in deze studie een aantal voorbeelden van ondernemers die hun mensen letterlijk laten 'meegroeien' met hun organisatie.

Onze dank gaat uit naar de 12 ondernemers die bereid waren om mee te werken aan deze studie. Verder willen we ook Flanders DC bedanken, voor het mogelijk maken van dit onderzoek.

Verschillende studies in het ondernemersveld benadrukken het belang van het humanresourcesbeleid van een organisatie als basis voor doeltreffende prestaties. Ondanks het feit dat personeelsbeleid in kleine ondernemingen op het eerste zicht een contradictie in terminis lijkt, is het aantrekken en behouden van medewerkers één van de grootste uitdagingen voor deze ondernemingen.

In het licht van deze uitdagingen ligt de grootste bijdrage van deze studie in het onderzoeken hoe verschillende types van ondernemingen omgaan met de uitdagingen in hun personeelsbeleid. Aan de hand van praktijkcases analyseren we hoe personeelsdomeinen vorm krijgen binnen ondernemingen door de verschillen in de groeifase van de onderneming onder de loep te nemen. Bovendien bespreken we een aantal HR-uitdagingen waarmee deze ondernemingen geconfronteerd worden en welke lessen we hieruit kunnen trekken. Deze studie is gebaseerd op diepte-interviews in 2 micro ondernemingen, 2 kleine ondernemingen en 2 middelgrote ondernemingen.

Een manier om naar de groei en ontwikkeling van organisaties te kijken is het groeifasenmodel van Greiner (1998). Volgens dit model doorloopt een organisatie vijf opeenvolgende fasen, met telkens een overgangperiode tussenin. Het succesvol beantwoorden van deze crisismomenten is essentieel om de organisatie verder te laten groeien. Greiner beschrijft 'vijf fasen van groei', met name creativiteit, directie, delegeren, coördinatie en collaboratie. Het is duidelijk dat de complexiteit toeneemt naarmate een organisatie evolueert. De organisatie verandert gaandeweg van een 'eenmanszaak' naar een professionele organisatie waarin formalisatie, delegeren en decentralisatie sleutelbegrippen zijn.

Verandert de rol van human resources eveneens naarmate de organisatie groeit? Aan de hand van het theoretisch kader van Ulrich bespreken we de verschillende rollen die door HRM kunnen vervuld worden. Wanneer we de praktijkcases bespreken, gaan we in op enkele personeelsdomeinen zoals werving en selectie, training en opleiding, prestatie management, beloning en verloning en carrière management. Aan de hand hiervan bestuderen we per groeifase de rol die HRM speelt. Bovendien gaan we na hoe deze rollen verschillen naarmate de organisatie evolueert.

Wanneer we de resultaten bekijken, zien we dat in microbedrijven eigendom, beheer en dagelijkse leiding samenvallen in de figuur van de ondernemer. Deze eerste groeifase wordt gekenmerkt door creativiteit. Wat personeelsdomeinen betreft, is er sprake van voornamelijk informele praktijken, gestuurd door de ondernemer. Zo bepaalt deze of er al dan niet nieuwe medewerkers worden aangeworven en verzorgt deze het prestatie management. De medewerkers zijn erg betrokken en willen meegroeien met de organisatie. De rol van employee champion overheerst.

De eerste uitdaging die zich stelt in deze fase heeft dan ook rechtstreeks te maken met het behouden van het participatieve klimaat, eigen aan micro-ondernemingen. Bovendien wordt het voor de ondernemer met een groter wordende ploeg bijzonder moeilijk te blijven fungeren als coach. Dit wordt aangeduid als de crisis van leiderschap. Om deze crisis aan te pakken, zullen ondernemers een aantal strategische keuzes moeten maken. Leiders van sterk groeiende organisaties zullen op termijn moeten afstappen van hun centraal leiderschap en een aantal kerntaken naar hun medewerkers moeten delegeren. 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. De personeelsdomeinen dienen verder geformaliseerd te worden.

In kleine bedrijven zijn er pogingen om de rollen van de ondernemer uiteen te trekken. Kleine bedrijven bevinden zich doorgaans in de fase van directie. In deze fase probeert men de personeelspraktijken verder uit te werken en een aantal systemen en procedures in het leven te roepen. Men balanceert tussen vrijheid en discipline. Opnieuw neemt HR de rol van employee champion op zich. Bovendien heeft de rol van change agent aan belang gewonnen. Tenslotte is de aandacht voor een strategisch humanresourcesbeleid vergroot.

De uitdaging ligt erin deze veranderingen door te voeren zonder de ondersteuning voor medewerkers uit het oog te verliezen. Deze fase wordt immers afgesloten door een crisis van autonomie, waarbij medewerkers niet goed meer weten wat ze met de verkregen vrijheid moeten aanvangen. Ondernemers die deze crisis willen aanpakken, zullen hun medewerkers moeten 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.

In middelgrote bedrijven worden de rollen van de ondernemer door verschillende mensen ingevuld. Middelgrote bedrijven worden gekenmerkt door een gedecentraliseerde structuur, waarbij een HR-manager bijvoorbeeld het HRM behartigt. Eigendom, beheer en dagelijkse leiding vallen niet meer samen. Middelgrote bedrijven kunnen zich bevinden in de derde fase, 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. Wanneer we de personeelsdomeinen onder de loep nemen, zien we dat HR gekoppeld wordt aan de visie, de missie en de strategie. Bovendien worden managers en coördinatoren betrokken bij werving en selectie, training en prestatie management. De rollen van strategische partner en change agent treden op de voorgrond.

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 HRM 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 laatste crisis 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. 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 carrières binnen de organisatie. Wil de onderneming competente medewerkers aantrekken en behouden, is het een noodzaak daar even bij stil te staan.

Verschillende studies in het ondernemersveld benadrukken het belang van het humanresourcesbeleid van een organisatie als basis voor doeltreffende prestaties (e.g. Shipton et al., 2006; Smilor & Sexton, 1996). Ondanks het feit dat personeelsbeleid in kleine ondernemingen op het eerste zicht een contradictio in terminis lijkt, is het aantrekken en behouden van medewerkers één van de grootste uitdagingen voor deze ondernemingen. De impact van een medewerker op de organisatieprestaties is groter in kleine ondernemingen dan in grote ondernemingen (De Winne, 2006). Onderzoek wijst uit dat 'people management' aanzien wordt als één van de meest cruciale taken van de ondernemer. Een ondernemer moet een goede coach, leider zijn die zijn/haar medewerkers kan stimuleren, motiveren en empoweren (Cools et al., 2007:74).

Volgens McGrath en MacMillan (2000), is de taak van de ondernemer om een organisatie uit te bouwen met een ondernemend klimaat waar werknemers gestimuleerd worden om ideeën te verkennen en nieuwe mogelijkheden te identificeren. Bedrijfsleiders van kleine ondernemingen hebben de medewerking van hun personeel nodig om te groeien of te innoveren. Een geschikt humanresourcesbeleid ontwikkelen is echter geen gemakkelijke taak aangezien ondernemers geconfronteerd worden met een waaier van paradoxen (bv. stabiliteit versus flexibiliteit, korte termijn versus lange termijn, autonomie versus controle,...). Bovendien beschikken KMO's meestal niet over dezelfde middelen als grote ondernemingen. Vlaamse ondernemers duiden hun humanresourcesmanagement aan als één van de belangrijkste uitdagingen voor verdere groei en innovatie (zie: Panel met ondernemers voor de 'Competentieagenda 2010' 'Ondernemersdag 2006, 18 oktober in Gent).

In het licht van deze uitdagingen, ligt de grootste bijdrage van dit onderzoeksproject in het onderzoeken hoe verschillende types van ondernemingen omgaan met de uitdagingen in hun (al dan niet formeel vastgelegd) personeelsbeleid. We analyseren hoe personeelsdomeinen vorm krijgen binnen deze ondernemingen door de verschillen in de groeifase van de onderneming onder de loep te nemen. Dit is nuttig om tot praktisch relevante conclusies te komen en realistische adviezen te formuleren voor de ontwikkeling en implementatie van een doeltreffend personeelsbeleid voor KMO's. Per groeifase worden een aantal inspirerende en concrete praktijkvoorbeelden geïntegreerd.

Vooreerst gaan we in op een aantal specifieke eigenschappen van KMO's. Daarna focussen we op de verschillende groeifasen die een organisatie kan doormaken om daaraan de rol van de ondernemer te koppelen. Nadien bespreken we enkele humanresourcesdomeinen die in een groeiende KMO van tel kunnen zijn en beschrijven we hoe deze evolueren naarmate een organisatie groeit. Tenslotte gaan we na met welke HR-uitdagingen groeiende ondernemingen geconfronteerd worden aan de hand van de bevroegde ondernemingen.

2. EIGENSCHAPPEN VAN KMO'S

Werknemers zijn in kleine bedrijven erg belangrijk. De literatuur benadrukt het belang van gemotiveerde, vaardige werknemers als een voorwaarde om competitief te blijven (Bhattacharyya, 2006). Hierbij is belangrijk in het achterhoofd te houden dat praktijken die in grote organisaties aangewezen zijn, niet steeds van toepassing zijn in kleine of startende ondernemingen (Carsrud, Gaglio, & Olm 1987, Hill & Stewart, 2000). Ook Delmotte en collega's (2001) wijzen op het feit dat een KMO geen groot bedrijf 'in het klein' is. Een KMO is fundamenteel verschillend van een groot bedrijf en vraagt dus een eigen, unieke aanpak. In wat volgt bespreken we een aantal kenmerken uit de literatuur (Delmotte et al., 2001), die grote uitdagingen stellen voor het humanresourcesbeleid van de groeiende KMO.

In heel kleine ondernemingen, nemen eigenaar-managers de meeste activiteiten voor hun rekening of superviseren ze van dichtbij de activiteiten van hun medewerkers. Ze nemen direct de verantwoordelijkheid voor de training van medewerkers en leren hen hun favoriete manieren om de dingen aan te pakken (Kotey & Slade, 2005). Dit heeft als gevolg dat de organisatie nauw samenhangt met de managementstijl van de ondernemer. De organisatiecultuur van een onderneming kan sterk verschillen naarmate de ondernemer meer een participatieve of directieve aanpak heeft.

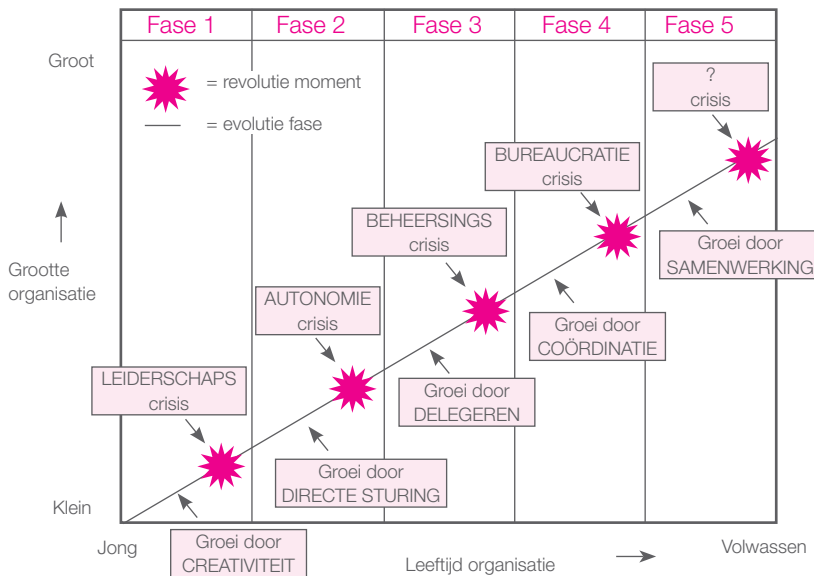
Wat de taakverdeling betreft, kan de rol van de ondernemer evolueren naarmate de organisatie groeit. Taakverdeling is de manier waarop het werk of de taken georganiseerd worden om de doelstellingen van de organisatie te realiseren (Gomez-Meija, Balkin, & Cardy, 2001:51). Zo is de taakverdeling in kleine ondernemingen heel specifiek, in die zin dat eigendom, beheer en dagelijkse leiding samenvallen in één persoon. Korte communicatielijnen en het ontbreken van een middenkader zijn kenmerken van de organisatiestructuur van de meeste kleine bedrijven. Naarmate de organisatie groeit, dringt de nood om te delegeren zich op en evolueert deze taakverdeling. Eigenaar-managers hebben echter vaak problemen in het vertrouwen van medewerkers en houden er vaak niet van werk te delegeren (Kotey & Slade, 2005).

3.1 Het groeifasenmodel als kapstok

Rutherford, Buller en McMullen (2003) onderzochten de manier waarop humanresourcespraktijken variëren doorheen de levenscyclus van kleine en middelgrote ondernemingen. Ze concluderen dat de invulling van HR-praktijken afhankelijk is van de grootte en de groei van een organisatie.

Een manier om naar de groei en ontwikkeling van organisaties te kijken is het groeifasenmodel van Greiner (1998), voorgesteld in figuur 1. Volgens dit model doorloopt een organisatie vijf opeenvolgende fasen, met telkens een overgangperiode tussenin. Het succesvol beantwoorden van deze crisismomenten is essentieel om de organisatie verder te laten groeien. Greiner beschrijft 'vijf fasen van groei', met name creativiteit, directie, delegeren, coördinatie en collaboratie. Het is duidelijk dat de complexiteit toeneemt naarmate een organisatie evolueert. De organisatie verandert gaandeweg van een 'eenmanszaak' naar een professionele organisatie waarin formalisatie, delegeren en decentralisatie sleutelbegrippen zijn.

Figuur 1: Groeifasenmodel



3.1.1 Creativiteit

De eerste fase is die van creativiteit. Bij de opstart van een organisatie ligt de nadruk op het ontwikkelen van een product en een markt. Karakteristiek voor deze fase is dat de oprichters doorgaans ondernemers zijn. Ze concentreren zich het liefst op het creëren en verkopen van hun product. Daarnaast gebeurt de communicatie meestal informeel. Van formele beslissingssystemen is nog lang geen sprake (Delmotte et al., 2001). De eerste medewerkers zien hun lange werkdagen gecompenseerd door het perspectief van 'eigenaarschap'. Tenslotte zijn beslissingen in deze eerste fase erg marktgevoelig. De hoofdbekommernis van de ondernemer is voldoende (tevreden) klanten te vinden.

Bovenstaande karakteristieken zijn essentieel om van de grond te geraken als onderneming. Naarmate het bedrijf groeit, worden diezelfde eigenschappen echter een probleem. Zo kan er bijvoorbeeld bij een stijgend aantal werknemers niet altijd informeel gecommuniceerd worden.

Naarmate de organisatie evolueert wordt het management geconfronteerd met een aantal verantwoordelijkheden, die het liever uit de weg gaat. Er is sprake van een **crisis van leiderschap**. Deze crisis zet een eerste periode van revolutie in gang.

Om dit probleem op te lossen is een sterke leider nodig, iemand met de nodige kennis en vaardigheden om nieuwe zaken te introduceren. De aanpassing van de managementstijl leidt tot meer delegatie en coördinatie binnen de organisatie.

3.1.2 Directie

Bedrijven die de eerste fase overleven door een echte 'manager' te installeren, komen gewoonlijk in een groeiperiode terecht. Ze worden getypeerd door een nieuwe organisatiestructuur, nieuwe boekhoudkundige systemen, en de introductie van incentives, budgetten en werkstandaarden. De intuïtieve aanpak van de vorige groeifase volstaat niet meer. Het aantal hiërarchische posities in het bedrijf neemt toe en de communicatie wordt meer formeel dan bij de opstart van het bedrijf.

De tweede crisis is de **crisis van autonomie**. Om dit op te lossen wordt er in de meeste organisaties meer gedelegeerd. Het is echter niet gemakkelijk voor het management meer verantwoordelijkheden oer te dragen. Bovendien zijn werknemers het vaak niet gewoon zelf beslissingen te nemen.

| 15

3.1.3 Delegeren

De volgende groeifase volgt uit het succesvol toepassen van een gedecentraliseerde structuur. Bij deze organisaties hebben managers meer verantwoordelijkheid. Individuele bonussen rechtstreeks gelinkt aan winst worden gebruikt om werknemers te motiveren. Daarnaast concentreert het management zich niet rechtstreeks op de werkvloer maar onder andere op het overnemen van andere bedrijven. Communicatie gebeurt formeel via mail, via brief of via korte bezoeken op locatie.

Dankzij het delegeren en een toenemende motivatie van het lijnmanagement groeit de organisatie. Toch kan de bedrijfstop het gevoel krijgen dat ze controle verliezen over de sterk gediversifieerde organisatie. Autonome lijnmanagers verkiezen hun eigen koers te varen, met een verminderde voeling met de werkvloer en de eigenheid van de organisatie tot gevolg (Scott & Bruce, 1987). Mede daardoor kunnen organisaties in een **crisis van controle** terecht komen. Om deze crisis te overleven, gaat men over op het gebruik van coördinatie technieken.

3.1.4 Coördinatie

De evolutionaire periode van de coördinatiefase wordt gekenmerkt door consolidatie en formalisatie. Aan de hand hiervan wil het topmanagement een beter overzicht op de organisatie krijgen. Gedecentraliseerde units worden bijvoorbeeld samengebracht in productgroepen of planningsprocedures worden herbekeken.

Daarnaast worden mensen aangeworven die de bestaande systemen en uitgaven herevalueren. Sommige technische functies worden gecentraliseerd bij de hoofdzetel, anderen worden gedecentraliseerd. De organisatie gebruikt (winst)aandelen als een manier om de medewerkers te motiveren.

Geleidelijk aan ontstaat er echter een tekort aan vertrouwen tussen het lijnmanagement en de werknemers, tussen de hoofdzetel en de werkvloer. Men komt in de zogenaamde **'red-tape' crisis** terecht. Hierbij verwijten de lijnmanagers de directie dat ze niet voldoende vertrouwd zijn met lokale arbeidsvoorwaarden. Het personeel klaagt op haar beurt over het lijnmanagement, dat niet meewerkt en onvoldoende geïnformeerd is. Beide groepen klagen de bureaucratie aan en stellen dat procedures voorrang krijgen op de creativiteit en het oplossen van problemen. De enige manier om uit dit dal te klimmen is door een samenwerking van de verschillende groepen binnen de organisatie.

3.1.5 Collaboratie

De laatste fase benadrukt participatie en interpersoonlijke samenwerking om zo de 'red-tape' crisis te overwinnen. Terwijl de vierde fase gemanaged werd door formele systemen en procedures, wordt in fase vijf spontaneïteit benadrukt. Dit gebeurt door gemeenschappelijke doelen te stellen en op een goede manier met persoonlijke verschillen om te gaan. Sociale controle en zelfdiscipline vervangen formele controle. Deze groeifase is gebaseerd op een meer flexibele aanpak van het management.

Kenmerkend voor deze organisaties is dat de focus van oplossingen teamgericht is. De financiële beloningen richten zich meer op het team. Bovendien worden teams samengesteld over functies heen. Er kan sprake zijn van een matrixstructuur. Daarnaast worden controlesystemen gesimplificeerd en worden er regelmatig communicatiemomenten georganiseerd voor managers. Deze worden getraind op sociale vaardigheden, teamwerk en conflicthantering. Experimenteren en nieuwe initiatieven worden in deze fase sterk aangemoedigd.

Vele grote bedrijven bevinden zich momenteel in deze laatste fase. Hoewel men dit nog niet in de praktijk heeft ondervonden, denkt men dat ook deze evolutionaire periode zal resulteren in een crisis. Volgens Greiner (1998) is deze crisis gekoppeld aan de **psychologische verzadiging van werknemers** die zowel emotioneel als fysiek uitgeput zijn door de intensiteit van het teamwerk en de constante innovatiedruk. Deze crisis zou opgelost kunnen worden door nieuwe structuren toe te laten die werknemers de kans geven te rusten, te herbronnen en een andere richting uit te gaan.

Het geschetste groeifasenmodel is zeker geen vast scenario, maar een leidraad voor organisaties die willen groeien. Schravendijk (2004) maakt hier een aantal kanttekeningen bij. Zo wordt nadruk gelegd op de invloed van de ontwikkeling van één enkele organisatie. De evolutie van een fase naar een volgende fase duurt gemiddeld tussen de 3 tot 15 jaar. De duur van deze ontwikkeling is bovendien

afhankelijk van de groeisnelheid van de sector. Daarnaast is het mogelijk dat organisaties zich gelijktijdig in meerdere fasen bevinden. Dit is voornamelijk bij grotere organisaties het geval. Weinig organisaties maken alle groeifasen door. Als organisaties niet ten onder gaan in de pioniersfase van creativiteit en ondernemerschap, worden ze vaak overgenomen door andere bedrijven, die zich in een andere fase bevinden. Opeenvolgende fasen kunnen overlappen, wanneer kenmerken uit een eerdere fase blijven 'hangen' in de volgende fase. Dit is voornamelijk het geval in de overgang van de opstartfase naar de tweede fase. Bovendien zijn er naast de structurele groeifasen ook kortere groeifasen te onderkennen. Zo begint de decentralisatie onder leiding van de bestuurder op één of enkele locaties voordat deze zich verspreidt over de gehele organisatie.

3.2 De ondernemer als leider

Wanneer organisaties zich ontwikkelen, zijn hun leiders genoodzaakt mee te evolueren. In dit gedeelte verbinden we de ondernemer met de groeifase waarin de organisatie zich bevindt. Schravendijk (2004) beschrijft vijf leiderschapsprofielen: de pionier, de bouwer, de beheerder, de integrator en de innovator.

Tijdens de eerste fase, die van creativiteit, kan de leider als **'een pionier'** omschreven worden. Pioniers runnen hun bedrijf met veel creativiteit en worden geïnspireerd door innovatie. De onderneming werd opgericht vanuit een sterk vertrouwen in het product. Terwijl het bedrijf groeit, neemt de omzet toe waardoor het aantal werknemers kan stijgen.

In de directieve fase neemt de leider de rol van **'de bouwer'** op (Schravendijk, 2004). Deze legt de nadruk op de samenbindende kracht van de groeiende organisatie. Door de geformuleerde strategie en de nieuwe technieken kan er veel efficiënter gewerkt worden. Hoewel deze nieuwe directieve technieken ervoor zorgen dat werknemers efficiënter gaan werken, voldoen zij niet meer naarmate organisaties complexer en diverser worden. Werknemers voelen zich beperkt door centralisatie en hiërarchie. Bovendien hebben ze vaak meer kennis over de producten en markten dan hun leidinggevenden. Dit zorgt ervoor dat het personeel voor een dilemma staat, namelijk het volgen van bestaande procedures of het nemen van eigen initiatieven.

In de derde fase van delegeren spreekt Schravendijk (2004) over de leider als **'beheerder'**. Deze leider heeft geen behoefte aan het dagelijks doornemen van een grote hoeveelheid papierwerk. Hij werkt volgens het 'management by exception' principe, waarbij hij vertrouwt op de periodieke rapportering van alle entiteiten binnen de organisatie.

Vervolgens neemt de ondernemer de rol van **'integrator'** op. Door nieuwe coördinatiemechanismen te introduceren, geeft hij de bestaande organisatie een nieuwe impuls. Hij zet productgroepen in plaats van parallelle business met als doel de medewerkers aan te sporen om over hun eigen afdeling heen te kijken. Door deze aanpassingen zou er een efficiëntere toewijzing van middelen ontstaan. De bedrijfsleider fungeert als wakend oog over de goede werking van de organisatie.

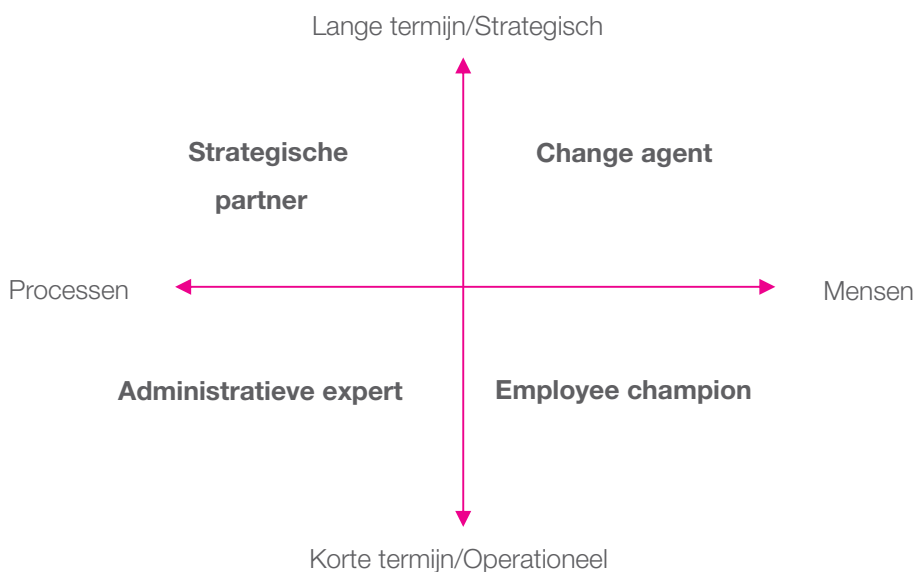
Tenslotte verwijst Schravendijk (2004) naar de leiderschapsrol als **'innovator'**. Deze focust zijn aandacht voornamelijk op het verkrijgen van harmonie en samenwerking binnen de organisatie. Hierbij vraagt hij een groot aanpassingsvermogen van alle medewerkers. Het doel is de aanwezige kennis in teams optimaal te benutten met het oog op innovatie.

4.1 De rol van het humanresourcesbeleid

Verandert de rol van human resources eveneens naarmate de organisatie groeit? In dit onderdeel bespreken we het theoretische kader van Ulrich (Ulrich, 1997) betreffende de verschillende rollen die door HRM vervuld kunnen worden. Nadien gaan we in op enkele personeelsdomeinen zoals werving en selectie, training en opleiding, prestatie management, beloning en verloning en carrière management.

Ulrich (1997) benadrukt het belang om eerst de doelstellingen van het personeelsbeleid te bepalen en in functie daarvan de geschikte HRM-praktijken te kiezen. Hij 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 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 2 geeft een visuele voorstelling van de vier rollen die kunnen gevormd worden op basis van deze twee assen.

Figuur 2: Rollen van Ulrich



De eerste rol, gekenmerkt door een langetermijnfocus op processen, is die van **strategische partner**. Deze omvat het management van strategische human resources en is gericht op het aligneren van HR met de organisatiestrategie. De tweede rol, de **change agent**, heeft een langetermijnfocus op mensen. Deze rol is gericht op het beheren en beheersen van verandering in de structuur of de werkwijze van een organisatie. Hier moet HRM problemen identificeren en kaderen, wederzijds vertrouwen opbouwen en actieplannen ontwikkelen. De derde rol, gevormd door de operationele en procesgerichte as, is die van de **administratieve expert** en verwijst naar het managen van systemen. Het afleveren van efficiënte processen en systemen voor selectie, beoordeling, vorming, waardering en beloning staat hier centraal. Een vierde en laatste rol, gericht op

het menselijk kapitaal op korte termijn, is die van **employee champion**. Hier staat de betrokkenheid en vaardigheden van medewerkers voorop. Wanneer het personeelsbeleid gericht is op luisteren en inspelen op verwachtingen, gaan medewerkers zich identificeren met de waarden en de visie van de organisatie.

Deze vier rollen op zich nemen betekent niet ze allemaal zelf vervullen. Afhankelijk van de doelstelling kunnen zowel lijnmanagers, externe consultants, of medewerkers het werk overnemen van de personeelsmanager. In heel veel gevallen wordt de verantwoordelijkheid voor een rol gedeeld. Zo worden loonsadministratie en IT ter ondersteuning van HR-processen vaak uitbesteed. De verantwoordelijkheid voor de rol van change agent ligt steeds meer bij externe consultants die op objectieve wijze het veranderingsproces kunnen aansturen. Lijnverantwoordelijken moeten op hun beurt in veel gevallen de rol van employee champion op zich nemen.

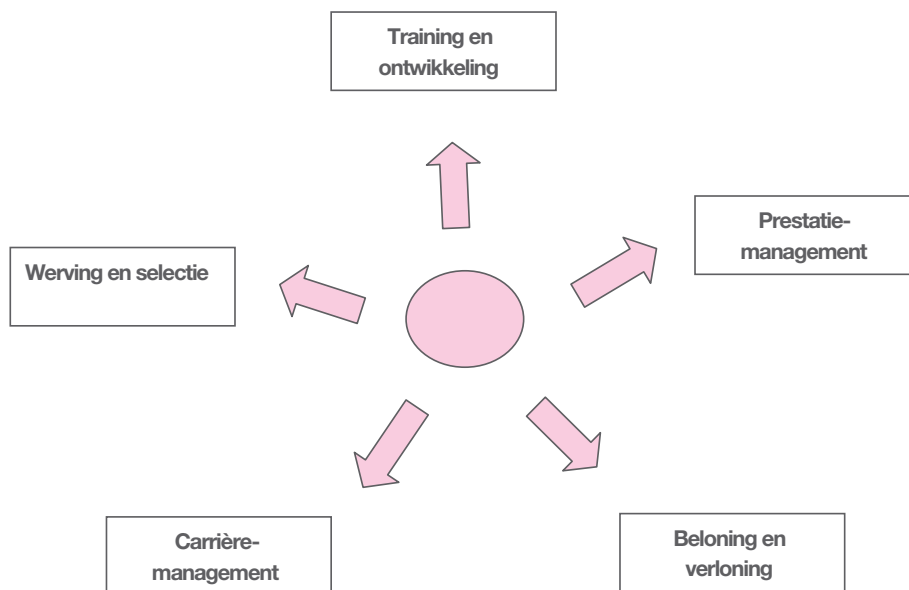
4.2 HR-domeinen

HR-beleid speelt een cruciale rol in organisaties. KMO's met een sterk uitgebouwd HRM-beleid doen het beter in termen van productiviteit (De Winne, 2006). Kleine en grote organisaties verschillen in middelen, geld en tijd. Toch moeten alle organisaties, groot of klein, werknemers aannemen om de dagelijkse zaken te runnen. Kleine organisaties kunnen echter andere HR-praktijken hebben dan grote omdat ze verschillende vereisten hebben van hun medewerkers en/of een andere visie hebben (Deshpande & Golhar, 1994). In deze paragraaf verdiepen we ons in een aantal deelaspecten van het HR-beleid. We bespreken achtereenvolgens werving en selectie; training en ontwikkeling; prestatie-management; beloning en verloning, en carrièremangement.

| 19

Figuur 3 biedt de lezer een visueel overzicht van de vijf HR-praktijken die in dit rapport aan bod zullen komen.

Figuur 3: De vijf HR-praktijken



4.2.1 Werving en Selectie

Het vinden en plaatsen van de juiste persoon op de juiste plaats is zeker voor KMO's geen sinecure. Geschikt en bekwaam personeel in dienst nemen heeft immers een enorm effect op de hele organisatie. Omgekeerd kan onbekwaam en ongemotiveerd personeel de hele organisatie infecteren. Gomez-Meija en collega's (2001) onderscheiden vier stappen binnen de instroom van personeel: de personeelsbehoefteplanning, de aanwerving, de selectie en de introductie en integratie van de nieuwe medewerker. We bespreken achtereenvolgens elke fase binnen dit proces.

4.2.1.1 De personeelsbehoefteplanning

In deze fase ontstaat de vacature en worden de vereiste competenties bepaald. De personeelsbehoefteplanning is het proces van voorspellen en plannen welke de HR-noden in de toekomst zullen zijn. Er wordt bepaald hoeveel en welke posities in een organisatie moeten gevuld worden om het doel van de organisatie te bereiken (Cain & Kleiner, 2002). De vraag naar nieuwe medewerkers en het aanbod van personeel moeten op elkaar worden afgestemd. Zowel kleine als grote organisaties proberen de behoefte aan personeel in de toekomst te voorspellen (Walsh & Carrison, 2002).

4.2.1.2 De aanwerving

Eens de personeelsbehoefte bepaald is, moet een organisatie zijn vacante positie(s) invullen. Bij de aanwerving zoekt men gekwalificeerde kandidaten voor een specifieke job. De organisatie moet de vacature kenbaar maken aan de buitenwereld en de meest geschikte kandidaten aantrekken (Gomez-Meija, Balkin, & Cardy, 2001). De juiste persoon op de juiste functie zetten is erg belangrijk. Kleine en grote organisaties doen beroep op gelijkaardige praktijken om mensen aan te werven. Bij kleine organisaties is dit echter nog belangrijker. Immers, één persoon op een verkeerde positie zetten kan de organisatie veel winst kosten (Walsh & Carrison, 2002).

Een kleine organisatie is vaak meer beperkt wat tijd en geld betreft voor het aanwerven van nieuwe mensen. In zeer kleine en kleine bedrijven, waar rekruteringen weinig frequent zijn, wordt 'word of mouth' gebruikt als de belangrijkste aanwervingsmethode. De verwijzingen van huidige werknemers naar kennissen die eventuele interessante toekomstige werknemers kunnen zijn, blijken handig omdat ze tijd en energie besparen. In kleine ondernemingen wordt vaak beroep gedaan op interne rekruteringen voor het invullen van hogere profielen, waardoor medewerkers de mogelijkheid krijgen om op te klimmen in de organisatie. Dit kan de moraal van de werknemers en hun trouw aan de organisatie ten goede komen. Lagere functies en specifieke profielen worden in kleine organisaties vaak ingevuld op basis van andere rekruteringskanalen zoals spontane sollicitaties, adverteren in lokale kranten, en wervings- en selectiekantoren.

In kleinere organisaties staat de ondernemer vaak zelf in voor de werving en selectie van nieuwe medewerkers. Dit zorgt ervoor dat de opstartfase van een onderneming vaak gekenmerkt wordt door een kernteam met dezelfde waarden en gelijkaardige achtergronden (Leung, 2003). In grotere organisaties daarentegen wordt deze taak vaak opgenomen door het HR-department (Hornsby & Kuratko, 1990). Naarmate een bedrijf groeit, verkiest de ondernemer een zakelijk netwerk om

diversiteit te stimuleren. Bovendien is het informele netwerk van de ondernemer na verloop van tijd uitgeput (Leung, 2003).

Een grotere organisatie heeft meer tijd en geld om mensen aan te werven. In middelgrote bedrijven doet men meer beroep op formele kanalen of externe rekruteerbureau's (Kotey & Slade, 2005). Zij doen doorgaans beroep op een ruimer spectrum van rekruteringsmogelijkheden, zoals interne rekrutering, interimkantoren, wervings- en selectiekantoren, walk-ins, online rekrutering en rekrutering via universiteiten. Ze adverteren daarnaast ook in kranten en gebruiken andere mediakanalen.

4.2.1.3 De selectie

Bij de selectie van personeel maakt de organisatie een 'go' of 'no go' beslissing aangaande elke kandidaat. Dit proces omvat het bepalen van de vereiste competenties en het 'meten' van deze competenties bij elke kandidaat. Managers nemen een beslissing op basis van de resultaten door interviews en/of op verschillende psychologische of analytische testen.

De selectie begint bij het bekijken van de CV. Nadien wordt er een 'match' gezocht tussen de vaardigheden, achtergrond en jobomschrijving van de sollicitant. Als er een 'match' is, kan er een interview plaatsvinden. Als dit goed verloopt, kunnen er bijkomende selectiemethodes volgen zoals mentale, fysieke of persoonlijkheidstesten. Kleine organisaties doen vooral beroep op prestatiegerichte testen zoals typtesten, vaardigheidstesten en fysieke testen (Worhtington & Worhtington, 1987). Ze doen zelden referentiechecks, terwijl grote organisaties dit vaker doen. Grote bedrijven gebruiken doorgaans meer selectietechnieken en meer gesofisticeerde selectieprocedures. Ze doen meer beroep op intelligentietesten, eerlijkheidstesten en persoonlijkheidstesten voor het selecteren van nieuwe medewerkers, al dan niet via assessment centers (Kotey & Slade, 2005).

| 21

4.2.1.4 Introductie en integratie

Aantrekken van talent is één ding, maar een organisatie moet de kandidaat ook kunnen behouden. Deze laatste fase van het selectieproces betreft het inwerken in de organisatie, de job en het team. Gomez-Meija en collega's (2001) onderscheiden twee fases: de oriëntatie, waarbij de medewerker wordt geïnformeerd over zijn nieuwe job, en de socialisatie, waarbij de medewerker wordt ondergedompeld in de nieuwe organisatiecultuur.

De aangewezen balans van HR-praktijken rond werving en selectie verandert met de grootte van het bedrijf (Leung, 2003). Bovendien speelt de snelheid waarmee een organisatie groeit ook een belangrijke rol. Zo wijst onderzoek van Rutherford et al. (2003) uit dat traag-groeiende bedrijven minder problemen ondervinden met rekrutering dan hun snelgroeiende zusterbedrijven. Stabiele werkomgevingen vragen immers geen geformaliseerde aanpak van aanwerving. Bovendien is er een formeler rekruteringsproces nodig en worden er verschillende selectiemethoden toegepast naarmate het bedrijf groeit (Kotey & Slade, 2005).

4.2.2 Training en ontwikkeling

Training en ontwikkeling verzekeren blijvende inzetbaarheid van medewerkers. Ze zorgen ervoor dat mensen de vaardigheden en mogelijkheden hebben die vereist zijn op de werkvloer. Training en ontwikkeling worden vaak in één adem genoemd, hoewel het twee verschillende begrippen zijn. Bij training ligt de focus op de huidige job, ontwikkeling omvat eveneens een langetermijnperspectief. Training is gericht op het individu, terwijl ontwikkeling gericht is op het volledige team of de ganse organisatie. Bovendien is training bedoeld om specifieke kennis of vaardigheden over te dragen of gedrag te corrigeren; ontwikkeling bereidt medewerkers tevens voor op toekomstige werkvereisten (Gomez-Meija, Balkin, & Cardy, 2001). Ontwikkeling is continue training en voortdurend leren opdat mensen hun talenten en kennis verbeteren. Zowel de werknemer als de werkgever heeft hier baat bij.

Training en ontwikkeling is essentieel om competitief te blijven. Onderzoek wijst uit dat ondernemers die hun medewerkers trainen en ontwikkelen, de technische expertise en innovatie kunnen versterken (Gundry, 1991).

Kleine organisaties hebben vaak kleine budgetten. Kleine organisaties evalueren de trainingsnoden door uit te zoeken wat het belangrijkste is voor de werknemer en de organisatie. De grootste uitdaging is om te gaan met de beperkingen in termen van tijd, geld, ruimte en personeel (Cohen, 1998).

Wanneer kleine of grote organisaties evolueren of groeien, hebben de werknemers training nodig opdat de organisatie haar doelen kan bereiken. KMO's passen meestal on-the-job training toe. Er worden andere trainingsmethodes ingevoerd wanneer de organisatie omvangrijker wordt (Kotey & Slade, 2005). Zo vonden Rutherford en collega's (2003) dat training en ontwikkeling de grootste uitdaging is in bedrijven met de grootste groei en het minst een probleem vormen in organisaties die traag uitbreiden. Sterk groeiende bedrijven kunnen geconfronteerd worden met communicatieproblemen omdat de eigenaar-manager de medewerkers zelf niet meer traint.

In kleine organisaties gebeurt training vaak informeel en op vrijwillige basis. Specifieke trainingsprogramma's gericht op ondernemerschap kunnen kleine organisaties helpen om de nodige vaardigheden en expertise te ontwikkelen (Romero & Gray, 2002). Een kleine organisatie kan beroep doen op studenten van universiteiten om training te geven. Ze kunnen ook goedkoop of gratis trainingadvies krijgen van externe organisaties. Kleine organisaties doen ook beroep op lezingen, seminars, videos en on-the-job training. Bovendien blijken kleine organisaties meer flexibel te zijn en trainen ze meer op een 'one-to-one' basis.

Grotere organisaties hebben meer tijd en geld, en personeel om te trainen. Ze hebben dan ook mensen die verantwoordelijk zijn om trainingsobjectieven te stellen, trainingsmateriaal voor te stellen en die mee op te volgen. Grote organisaties hebben meer variëteit in hun aanbod wanneer je kijkt naar trainingsmethoden. Ze gebruiken on-the-job training, step-by-step training, boeken, video's, lezingen, klassikale trainingen, computer based trainings. Bovendien wijst onderzoek uit dat in bedrijven met meer dan 500 werknemers nieuwe medewerkers veel meer uren formele en informele training krijgen dan hun kleinere zusterorganisaties (Brown et al., 1990).

4.2.3 Prestatiemanagement

De literatuur geeft verschillende definities van prestatiemanagement weer. Zo stellen Armstrong en Baron (2000) 'performance management is a strategic and integrated approach to delivering sustained success to organisations by improving the performance of the people who work in them and by developing the capabilities of teams and individual contributors'. DeNisi (2000) stelt het volgende: 'performance management is the range of activities engaged in by an organization to enhance the performance of a target person or group'.

Prestatiemanagement zorgt voor de link tussen 'het wat' (doelen, objectieven) en 'het hoe' (gedragingen, competenties, proces) van de performantie van het personeel. Prestatiemanagement kan beschreven worden als een strategische manier om HR-activiteiten en zakelijk beleid met elkaar te integreren. Hierbij spelen drie facetten een rol: prestaties van de organisatie, van het individu en de integratie van beiden (Williams, 1998). Volgens Casciao (1995) is prestatiemanagement een continu verbeterproces dat dagelijkse aandacht vraagt (Connell & Nolan, 2004). Volgens Molleman en Timmerman (2003) wordt prestatiemanagement gekenmerkt door een cyclisch proces, opgebouwd uit een aantal fases zoals het stellen van doelen, plannen, beoordelen en belonen.

Om de prestatie van een werknemer te evalueren wordt vaak teruggegrepen naar beoordelingssystemen. Dit is een gelegenheid voor de eigenaar-manager en de werknemer om eventuele problemen te evalueren, met oplossingen te komen en voor feedback te zorgen. Men kan prestaties verbeteren en goede werknemers loven. De werknemer wordt beloond voor een goed gedane job en de organisatie bereikt haar doelstellingen.

Kleine en middelgrote bedrijven blijken beroep te doen op een vorm van prestatiebeoordeling. In microbedrijven is dit doorgaans minder van toepassing. Waar prestatiebeoordeling in zeer kleine bedrijven frequent en informeel verloopt, gebeurt dit in middelgrote ondernemingen eerder jaarlijks en via meer formele procedures en systemen (Kotey & Slade, 2005). Door de nauwe samenwerking van de eigenaar-manager met zijn medewerkers kan afwijkend gedrag meteen worden opgemerkt en bijgestuurd. Dit wordt vaak onder de noemer coaching gezet (Montague, 2007). Peel (2004) stelt dat *'the goal of coaching is to improve job performance by increasing employees' capability to managing their own performance'*. Een coach maakt overleg mogelijk en is minder directief als leider. Typisch binnen coachen is de medewerkers 'empoweren' of autonomie geven om zelf ideeën uit te werken. Onderzoek wijst uit dat hoe meer je je medewerkers empowert, hoe groter hun tevredenheid, hoe beter ze presteren en hoe meer ze zich engageren in de organisatie (Vanderheyden & Warmoes, 2007). Een formalisatie van coaching en mentoring bij groei werkt vaak contraproductief. Coaching mag immers niet te veel uitgeschreven zijn in procedures en dus niet te bureaucratisch zijn. Managers hebben vooral coaching en mentoring nodig in hun intuïtieve directe relatie met medewerkers (Peel, 2004).

In kleine tot middelgrote bedrijven worden prestatiemanagement en carrièremanagement vaak in één adem genoemd, in microbedrijven is prestatiebeoordeling vaak losgekoppeld van opleidingsbehoeften en promotiemogelijkheden. Bovendien blijken leidinggevendenden van microbedrijven en middelgrote ondernemingen minder vaak te investeren in medewerkers die minder goed presteren (Kotey & Slade, 2005).

4.2.4 Beloning en verloning

De verloning of beloning van medewerkers is gekoppeld aan het waarderen van de bereikte resultaten en inzet. Dit hoeft niet altijd in de vorm van een geldelijke beloning of promotie. Daar waar financiële verloningselementen in monetaire termen kunnen uitgedrukt worden (bvb. vast salaris, bonus, aandelengerelateerde beloning, pensioenplannen en andere werknemersvoordelen), is dit niet het geval voor de niet-financiële verloning zoals cultuur, werkomgeving of tijd (Baeten, 2007).

Alle organisaties, klein en groot, hebben baat bij een efficiënte loonsadministratie (Arther, 1987; Rotundo, 2003). Deze is gebaseerd op de jobomschrijving, de evaluatie van de functie, en salarisenquêtes. Dit programma zou jaarlijks moeten herzien worden naargelang veranderende economische omstandigheden.

Er zijn verschillen in beloning tussen kleine en grote organisaties. KMO's ontbreken meestal systematiek en een rationele aanpak bij hun verloning en beloning (Deshpande & Golhar, 1994). Ze hebben geen fondsen om werknemers aan te nemen met uitzonderlijke vaardigheden, training, ervaring en opleiding. Het is dus een uitdaging om te concurreren met grote bedrijven die eventueel hogere lonen kunnen en willen betalen. Dit resulteert in het feit dat werknemers in grote organisaties vaak beter geschoold zijn en meer ervaring hebben dan deze in kleine organisatie (Brown et al., 1990).

Over het algemeen zijn grote organisaties meer bereid om te betalen aan hun werknemers omwille van de werkomstandigheden. Een grote organisatie portretteert het imago van lange uren, regels, veel controle, minder beslissingen te nemen, meer onpersoonlijk en een meer formele atmosfeer (Brown et al., 1990). Bovendien geven grotere bedrijven vaak een grotere variëteit in voordelen. Anderzijds bieden kleine bedrijven misschien lagere lonen, maar ze komen over als meer relaxed, een meer informele omgeving, een betere verstandhouding tussen werkgever en werknemer en een persoonlijke sfeer waar de werknemers de kans hebben om beslissingen te nemen en verantwoordelijkheid op te nemen (Dundon et al., 1999).

4.2.5 Carrièremanagement

Een laatste HR-praktijk die hier aan bod zal komen betreft de loopbaan- en doorgroeimogelijkheden van medewerkers. Het invoeren van carrièremanagement stimuleert de tevredenheid van medewerkers en is voor een organisatie op de lange termijn een noodzaak om competitief te blijven. Dit vooral voor de competenties waarvoor er een krapte in de arbeidsmarkt bestaat. Een succesvol loopbaanbeleid betekent veel meer dan het uitwerken van carrièrepaden en promotiecriteria om de hiërarchische ladder te beklimmen. Hedendaags carrièremanagement komt tegemoet aan de loopbaanaspiraties van medewerkers door ook jobinhoudelijke aspecten, work-life balance, de sociale context van het werk en financiële incentives op te nemen. De voornaamste uitdaging voor HR-professionals bestaat erin om de carrières van medewerkers zodanig te managen dat het potentieel optimaal wordt benut. Leidinggevenden binnen organisaties moeten begrijpen welke factoren aan de basis liggen van de gewenste carrière van hun medewerkers om op die manier een consistente, op samenwerking gerichte, proactieve benadering van carrièremanagement te formuleren (De Vos et al., 2004).

Interne promoties blijken een HR-praktijk te zijn die succesvolle kleine organisaties erkennen als een motiverende incentive voor werknemers. Training is echter een noodzakelijke voorwaarde om medewerkers maximaal voor te bereiden op promotie (Schuler, 1987). Uit het onderzoek van Rutherford en collega's (2003) blijkt dat vooral bedrijven met een matige groei geconfronteerd worden met problemen omtrent het behoud van medewerkers. Dit probleem stelt zich minder in snel groeiende ondernemingen, waar medewerkers waarschijnlijk eerder gemotiveerd worden door de uitdagende werkomgeving dan door het loonpakket (Rutherford et al., 2003).

5.1 Onderzoeksvragen

Dit onderzoek omvat een diepgaande analyse van de humanresourcespraktijken die Vlaamse KMO's hanteren. De centrale onderzoeksvragen waarop we een antwoord op willen vinden zijn:

- Hoe gebruiken ondernemers hun humanresourcesbeleid om groei te stimuleren?
- Wat zijn de kenmerken van succesvolle humanresourcespraktijken in KMO's die in verschillende groeifases zitten?
- Wat zijn belangrijke leerpraktijken die we kunnen afleiden uit de case studies van zogenaamde 'mensvriendelijke' KMO's?
- Wat zijn de grenzen van het HR-beleid van ondernemers? Waar boksen zij tegenop?
- Wat zijn de belangrijkste uitdagingen voor het HR-beleid van kleine groeiorganisaties?

5.2 Opzet

We selecteerden ondernemingen in verschillende groeifases en baseerden ons op de onderverdeling micro, klein en middelgroot. Deze onderverdeling is gebaseerd op de definitie van de Europese Commissie, zoals samengevat in tabel 1. De geselecteerde cases vallen allen binnen deze drie definities, en omvatten bijgevolg tussen 0 en 249 medewerkers. Door zowel micro, kleine als middelgrote ondernemingen in onze analyse op te nemen willen we bewust de schaalgrootte als mogelijke factor voor een variatie van het HR-beleid van ondernemingen inbouwen.

Tabel 1: *Categorieën van KMO's*

Aantal werknemers	Gedefineerd als
0-9	Zeer kleine bedrijven (micro)
10-49	Kleine bedrijven
50-249	Middelgrote bedrijven
250+	Grote bedrijven

(Commissie van de Europese Communities recommendation of 3 april 1996; Hill & Stewart, 2000)

Deze studie is gebaseerd op interviews in 2 micro ondernemingen, 2 kleine ondernemingen en 2 middelgrote ondernemingen. We zochten specifiek naar die groei-bedrijven die 'best practices' hadden in hun HR-beleid met een speciale focus op de drie onderzochte personeelsdomeinen. Voor de selectie van cases werd beroep gedaan op experts van Vlerick Leuven Gent Management School in entrepreneurship en experts van VOKA (Vlaams Netwerk van Ondernemingen). Om onze resultaten te toetsen, bevroegen we aanvullend een kleine steekproef van ondernemers rond deze topics. De testgroep bestond aanvullend uit 1 microbedrijf, 3 kleine bedrijven en 2 middelgrote bedrijven. We baseerden onze analyse dus in totaal op 12 KMO's: 3 micro ondernemingen, 5 kleine ondernemingen en 4 middelgrote ondernemingen. Tabel 2 geeft een overzicht van de 6 bevroegde kernorganisaties.

Tabel 2: Bevraagde steekproef

CASE	Aard organisatie	Aantal medewerkers (op tijdstip van selectie case)
MOBILE SCHOOL	Social profit	6
ARCABASE	IT	6
EXECUTIVE RESEARCH	Online rekruteerbureau	22
MAGELAAN	Communicatiebureau	24
LUON	Marketingbureau	60
MSP SOLUTIONS SOLUTIONS	IT Integrator	200

5.3 Methode

We opteerden voor case studies. Dit is een onderzoeksmethode waarbij één of meerdere organisaties of groepen binnen deze organisaties in kaart worden gebracht (Stake 1995). Een case studie wordt gedaan wanneer er sprake is van ‘hoe’ of ‘waarom’ vragen, wanneer de onderzoeker weinig invloed kan uitoefenen op de omstandigheden en wanneer het gaat om een voorval binnen een ‘real life’ context (Yin, 2003). Het doel van een case is om de context en de processen van het onderzochte fenomeen te analyseren. De sterkte van een dergelijke methode is dat het fenomeen niet wordt geïsoleerd, maar net wordt bekeken in relatie tot de context (Stake, 1995). Case studies kunnen één of meerdere cases omvatten, op verschillende analyseniveaus. Ze combineren vaak verschillende methodes voor dataverzameling zoals archieven, interviews, vragenlijsten en observaties (Eisenhardt, 1989).

Onze cases kwamen overeen met de zes bevraagde organisaties. Wetenschappelijk onderzoek wijst uit dat een goede case 3 tot 5 respondenten vereist (Collins, Onwuegbuzie, & Jiao, 2006). We baseerden onze conclusies op meerdere bronnen. We startten in alle gevallen met een interview met de ondernemer zelf en, indien van toepassing, een interview met de HR-verantwoordelijke. In tweede instantie organiseerden we focusgroepen met een 6-tal medewerkers per organisatie. Deze focusgroepen lieten ons toe na te gaan of de percepties van medewerkers in het verlengde liggen van de visie van de ondernemer. In een derde fase presenteerden we de ‘best practices’ aan een brede groep ondernemers die geen expliciete focus hebben op HR. Deze aanpak maakt het mogelijk om de haalbaarheid, de veralgemeenbaarheid en de grenzen van de gekozen best practices te testen. De ondernemers van organisaties Multi-Fish, La Bretagne Logistics, Gerbera Power, Frucon, Verhaert en Egemin waren bereid ons te woord te staan voor deze validering van onze resultaten.

Zoals we eerder stelden ligt de belangrijkste bijdrage van die onderzoeksproject in het nagaan hoe verschillende ondernemingen omgaan met hun menselijk kapitaal. We maken hierbij een onderscheid tussen zeer kleine (micro), kleine en middelgrote bedrijven. We bespreken de context, de elementen van groei en de specifieke HR-praktijken binnen elke groeifase. We analyseren telkens hoe deze ondernemingen met een aantal uitdagingen omgaan binnen hun HR-beleid en welke lessen we hieruit kunnen trekken. Per groeifase worden een aantal inspirerende citaten opgenomen, cursief weergegeven in de tekst. In de beschrijving van de HR-praktijken hebben we enkel die elementen opgenomen die ook terugkwamen in onze 6 valideringscases. Tenslotte reiken we de lezer per groeifase een aantal *tips & tricks* aan.

6.1 Context

De zeer kleine of microcases zijn organisaties met een aantal werknemers tussen 1 en 9. Hier bevroegen we twee organisaties, namelijk ARCABASE en MOBILE SCHOOL.

De eerste microcase, ARCABASE, is een software bedrijf. Deze onderneming zorgt voor de ontwikkeling van een aantal IT-applicaties. Sinds 1998 groeide deze éénmanszaak uit tot een BVBA met 6 medewerkers. Het doel naar de toekomst toe is groeien in omvang van projecten en aantal medewerkers. De werknemers van ARCABASE hebben het gevoel inbreng te hebben bij genomen beslissingen. Zo staat de onderneming op punt te verhuizen naar een nieuwe locatie. Bij de inrichting van de nieuwe gebouwen werden alle medewerkers betrokken. De werknemer met de meeste anciënniteit heeft bovendien medezeggenschap in de aanwerving van nieuwe medewerkers. Het hele team zit bovendien af en toe samen over de middag om te discussiëren over het platform dat ze aan het uitwerken zijn.

De tweede onderneming, MOBILE SCHOOL, is een non-profit organisatie. Deze VZW staat in voor het produceren en ontwikkelen van educatieve materialen, het geven van opleidingen en de sensibilisering hieromtrent. Bij de opstart in 2002 stonden twee personen op de loonlijst. Nadien werd een administratief medewerker aangeworven. Tijdens de drie jaren die volgden kwamen de overige 3 medewerkers in dienst. De onderneming is dus in 5 jaar uitgegroeid tot een onderneming bestaande uit 6 medewerkers, bijgestaan door een pool van 150 vrijwilligers. Aangezien mensen worden aangenomen wanneer de nood hoog is en er dus een overschot aan werk is, betekent groei eveneens een toename in opdrachten. Er heerst een erg open sfeer of cultuur in deze onderneming. Iedereen kan zijn mening spuien. Dit kan op informele momenten, maar eveneens op de wekelijkse vergaderingen.

6.2 Groei in microbedrijven

De twee microcases bevinden zich in de eerste groeifase, de fase van creativiteit. In beide bedrijven verloopt de communicatie erg informeel. De werknemers voelen zich erg betrokken en willen samen met hun organisatie 'meegroeien'. In microbedrijven vallen eigenaar, oprichter en manager vaak samen in één persoon. Schravendijk (2004) stelt dat de ondernemers in deze fase best beschreven worden als 'pioniers'. Ze hebben oorspronkelijk met veel passie hun bedrijfje uit de grond gestampt, maar worden nu geconfronteerd met een aantal groeipijnen. Beide ondernemers worstelen met de verdeling van hun tijd tussen de inhoud van hun job en hun sterk gegroeide managementtaak. Tijdens deze eerste groeifase is het zoeken naar een goede taakverdeling en een balans tussen deze functies. Om naar de volgende groeifase over te gaan, zullen ze een 'leiderschapscrisis' moeten overwinnen.

De ondernemer neemt vaak zelf strategische beleidsbeslissingen. De oprichter van de MOBILE SCHOOL citeert: *'soms moet je de horizontale structuur verticaal trekken'*. Daarbij wordt heel veel aandacht besteed aan communicatie en het team overtuigen om dezelfde richting uit te gaan.

'Ik ben diegene die de visie moet bepalen en zeggen daar gaan we de volgende vijf jaar voor werken en daar gaan we naartoe en concreet betekent dat dat jij dat moet doen en jij dat, daar gaan we samen eens over brainstormen en zien wie wat het best kan doen, hoe we dat technisch gaan aanpakken, wie dat gaat tekenen, maar ik ga dat wel sturen.' (ondernemer ARCABASE)

In microcases neemt het managen van de organisatie voor de ondernemer steeds meer tijd in beslag. Dit gaat soms ten koste van andere, meer inhoudelijke jobaspecten die zijn voorkeur genieten. Veel ondernemers blijken het moeilijk te hebben hun 'kind' uit handen te geven en een aantal taken te delegeren naar hun directe medewerkers. Dit blijkt zeker ook het geval voor onze twee microcases. Onderstaande twee citaten van medewerkers bevestigen dit.

'Mij lijkt dat niet evident om zijn mobiele school volledig in handen van een ander te laten.' (medewerker MOBILE SCHOOL)

'Ik denk dat hij de contacten met de klanten misschien meer zou mogen loslaten.' (medewerker ARCABASE)

Vooraf bij MOBILE SCHOOL richt de ondernemer zich het liefst op het product. Hij wordt echter geconfronteerd met een aantal managementverantwoordelijkheden die hij liever vermijdt. De zaakvoerder van ARCABASE heeft hier minder problemen mee. Tot nog toe worden geen van zijn verantwoordelijkheden gedelegeerd.

Medewerkers van MOBILE SCHOOL ondervinden ook in deze eerste groeifase al een verandering in aanpak. De organisatie is professioneler en gestructureerder geworden dan voordien. Bovendien ligt ook de taakverdeling binnen de organisatie duidelijker vast dan voorheen.

'Iedereen heeft zijn verantwoordelijkheden toegeschoven gekregen. En het is nu ook 'dit is uw verantwoordelijkheid' en dan is het aan u. Nu word je meer losgelaten. Vroeger zat het bij iedereen een beetje verspreid, dus dat is wel veranderd.'

Anderzijds zijn aan groei 'groeikrampen' verbonden. Beide micro-ondernemingen geven aan dat meer structuur, een duidelijk kader en concretere procedures aangewezen zouden zijn. Groei gaat in deze eerste fase dus samen met het zoeken naar professionalisering en formalisering van procedures. Ook de organisatiestructuur krijgt gaandeweg vorm.

'Ons oorspronkelijk idee was 'we zetten iemand aan het hoofd van de tak zuid en iemand aan het hoofd van noord' en die twee mensen moesten heel veel communiceren en daarboven staat sowieso de Raad van Bestuur die overkoepelend is en die zorgt dat die twee sporen parallel blijven lopen. Maar we zijn nu meer geëvolueerd naar een idee van 'er moet iemand dagdagelijks die twee kunnen overkoepelen. De Raad van Bestuur gaat niet volstaan om die twee samen te houden. Daar komt Arnoud dan in de meest waarschijnlijk positie maar dat maakt het net zo moeilijk. Als je zegt, hij staat op Noord, dan hebben de mensen van Noord het recht om hem op te eisen, maar als hij dat overkoepelende op zich neemt, dan moet er nog iemand onder Arnoud zijn, die Noord op zich neemt en coördineert.'

Het blijkt voor de ondernemer van ARCABASE belangrijk om nog meer aandacht te schenken aan communicatie rond de richting waar de organisatie naartoe wil. Hier is immers onduidelijkheid over de visie, missie en strategie van het bedrijf.

‘Het [concentreren op één business] zou het wel duidelijker maken voor mij persoonlijk dan. Gewoon weten wat je jobinhoud is en dat je een beetje weet wat je volgend jaar aan het doen bent en dat je een keer komaf kan maken met waarmee je bezig geweest bent. Nu is altijd van de nieuwe zaken komen er maar bij en bij en dat eerste blijft ook nog altijd doordraaien. De workload wordt altijd groter en groter.’

6.3 Personeelsdomeinen

6.3.1 Werving en selectie

Investeren in personeel is nodig om te groeien. Het is dus belangrijk om de juiste mensen aan te trekken en aan te werven. Dit blijkt een moeilijk aspect van HR. Het is immers niet gemakkelijk om de juiste mensen te vinden die passen in het jobprofiel en in de organisatie.

Wat de *planning* betreft, gaat het initiatief om een nieuwe kracht aan te werven in de twee bevroegde ondernemingen uit van de ondernemer. Bij ARCABASE beslist de zaakvoerder wanneer een nieuwe aanwerving nodig blijkt. Dit gebeurt ad hoc. Ondervindt men te veel werk en is de nood hoog, dan zal er een extra man aangeworven worden. De werknemer met de meeste anciënniteit wordt hierbij betrokken. Hij beschrijft:

‘Wanneer hij zegt van we gaan iemand aannemen, gaan we het profiel bepalen voor de nieuwe werknemers. Dus daar hebben we uiteraard wel de nodige gesprekken over gevoerd. Maar het initiatief is altijd wel van Herman gekomen. Herman is ook de zaakvoerder. En ik moet zeggen dat ik mij bewust niet bezig houd met het feit of dat financieel houdbaar is of te dragen is.’

Ook bij MOBILE SCHOOL maakt de ondernemer een dergelijke beslissing. Hij moet echter verantwoording afleggen bij de Raad van Bestuur.

In beide organisaties heeft een stage al geleid tot een vaste *aanwerving*. Dit zorgt ervoor dat beide partijen elkaar leren kennen. De ondernemer ondervindt welke capaciteiten de stagair bezit en kan evalueren of deze al dan niet in de organisatie past. Ook de stagiair ervaart of hij of zij goed functioneert binnen de onderneming. Bij MOBILE SCHOOL komen alle vaste medewerkers uit het netwerk van vrijwilligers.

‘Het is een visvijver met zeer veel potentieel. Op het moment dat we hier een vacature hebben, gaan we eerst kijken wat er in die vijver zwemt.’

Bij ARCABASE gebeurt de selectie niet aan de hand van functieomschrijvingen of formele criteria. Men selecteert aan de hand van technische kennis van de sollicitant. De ‘fit’ met de organisatie en de

motivatie worden ook aangehaald als belangrijke onderscheidende factoren. Creativiteit of innovatie zijn in tweede instantie van belang.

MOBILE SCHOOL probeert beroep te doen op zo nauwkeurig mogelijke functieomschrijvingen. Om deze op te stellen, wordt eenmaal per jaar een teamweek georganiseerd. Op dergelijke momenten wordt besproken wie welke taakinhoud heeft en of men al dan niet van verantwoordelijkheden wil wijzigen. Ook voor het aanwerven van nieuw personeel heeft men een duidelijke visie over de kenmerken van een nieuw personeelslid. Bovendien wordt creatief potentieel als essentieel beschouwd.

Geen van beide microcases hebben een diversiteitsbeleid. Bij ARCABASE heerst er een zekere diversiteit in het personeelsbestand naar leeftijd en naar persoonlijkheid. Voor het overige zijn de werknemers echter allemaal mannen van Belgische nationaliteit. Bij MOBILE SCHOOL werken 3 mannen en 3 vrouwen. Deze evenwichtige verdeling wordt echter aan het toeval geweten. De diversiteit naar achtergrond wordt hier aangehaald. De verschillende werknemers komen van verschillende opleidingen en ervaringen.

De *introdactie* van nieuwe werknemers gebeurt eerder informeel. Hierbij is de grootte van de organisatie een voor de hand liggende verklaring. Zo zitten bij ARCABASE alle werknemers in hetzelfde lokaal. Een nieuwe medewerker integreert zich op die manier snel in de groep. Bovendien heeft iedereen een gelijkaardige functie. Hierdoor kan de nieuweling te rade gaan bij collega's mocht hij of zij een vraag hebben. De introductie van nieuwelingen ervaart men als een vanzelfsprekendheid in een kleine organisatie. Eén kanttekening, de medewerker die er al het langste werkt, wordt het meest belast met het opvangen van nieuwe werknemers. Dit verzwaart zijn takenpakket. Het belang van structurering steekt de kop op. Zouden er in de toekomst toch duidelijkere afspraken moeten komen hieromtrent? Een werknemer beschrijft het als volgt:

'Dat is natuurlijk een beetje erin gedropt worden, maar omdat we niet met zoveel zijn loopt het eigenlijk wel vlot. Ik denk dat het van persoon tot persoon afhangt. Er wordt niet echt heel veel aandacht gegeven aan integratie in die zin dat men zegt, die persoon is verantwoordelijk voor u. Maar ik weet niet of dat meer zou moeten. Zolang je met minder dan 10 mensen bent, vind ik dat niet zo'n probleem. Ik denk als je echt gaat groeien, dat er dan meer aandacht aan mag gegeven worden.'

Ook bij MOBILE SCHOOL gebeurt de integratie van nieuwe werknemers spontaan. Anders dan bij ARCABASE hebben hier de verschillende medewerkers een uiteenlopend takenpakket. Wat duidelijkheid naar functie en verantwoordelijkheden betreft, heeft men reeds een evolutie doorgemaakt. De eersten die startten bij MOBILE SCHOOL, hadden geen duidelijkheid over hun functie en het bijhorende takenpakket. De voorlaatste nieuwe werknemer wist wél wat er van hem verwacht werd, maar kreeg dan weer erg weinig begeleiding. Daarom probeert men er meer aandacht aan te besteden. Voor de laatste nieuweling was er een zekere begeleiding. Dit hield in dat iedereen zijn verantwoordelijkheden toelichtte. Meer nog, er werd een schema opgesteld met de verantwoordelijkheden van de nieuweling en één van de medewerkers werd aangesteld om dit mee op te volgen. Dit gebeurde slechts voor een korte periode. De werknemers geven aan dat in de toekomst een meer geformaliseerde aanpak nodig zal zijn.

6.3.2 Training en ontwikkeling

Wanneer we naar de twee cases kijken, wordt de literatuur bevestigd. Beide organisaties maken veel gebruik van on-the-job training. Toch zijn er ook mogelijkheden om externe opleidingen te volgen. Bij ARCABASE ligt de nadruk op technische opleidingen. Eenmaal per jaar volgen medewerkers een technische cursus van 2 à 3 dagen. De ondernemer is in eerste instantie de persoon die opleidingen aanreikt. De werknemers zijn echter van mening dat ook zij cursussen, trainingen of opleidingen kunnen aanbrenge. Als ze een opleidingsbehoefte zouden kunnen kaderen en onderbouwen aan de hand van een kosten-baten analyse, zou de ondernemer hiervoor openstaan. Bij deze kosten-baten analyse moet de mogelijke opbrengst van de onderneming in rekening gebracht worden, tegenover de tijd die de werknemer in de opleiding zou steken en de kost van de opleiding.

Een werknemer verwijst naar zelfstudie. Aangezien er binnen de IT-sector zoveel informatie om handen is, doet hij aan zelfscholing.

Naast het volgen van cursussen en opleidingen, vinden er bij ARCABASE regelmatig brainstormsessies plaats. Deze worden niet formeel gestructureerd, maar vinden plaats wanneer de nood zich voor doet.

Voor het overige wordt kennis op een informele manier gedeeld. Zo haalt de ondernemer aan dat de medewerkers dagelijks samen lunchen. Op zo'n momenten kan men eveneens van elkaar leren. Deze kruisbestuiving voedt bovendien innovatie.

Wanneer we MOBILE SCHOOL onder de loep nemen, zien we dat de initiatieven rond vorming, training en opleiding meer uitgewerkt zijn. De ondernemer heeft niet alleen aandacht voor technische trainingen maar benadrukt eveneens het belang van ontwikkeling op lange termijn.

'Ik pols bijna bij iedereen in het functioneringsgesprek of ze het gevoel hebben dat ze een opleiding nodig hebben. Ik weet ook waar we naartoe willen met de mensen. Het leuke is ook dat als je voldoende tijd besteedt aan het kennen van uw mensen en het aanvoelen van uw mensen dat je een stuk visionair naar de toekomst kunt gaan werken en hen kunt begeleiden. Opleiding is daarin zeer belangrijk.'

Het initiatief om een opleiding te volgen ligt voornamelijk bij de werknemers. Als zij hun opleidingsbehoeften signaleren, zal de ondernemer dit in rekening brengen. Bovendien wordt er tijdens de functioneringsgesprekken gepolst of een training of opleiding eventueel aangewezen is.

Net zoals bij ARCABASE, vinden er regelmatig brainstormsessies plaats. Tijdens deze sessies worden de werknemers aangemoedigd om erg creatief te zijn. 'Idea killers' worden afgestraft.

Er wordt aandacht gegeven aan de communicatie rond de ontwikkeling van medewerkers. Zo kunnen diegenen die een cursus gevolgd hebben, hun ervaringen en lessen op de website zetten. Daarnaast bestaat er een interne bibliotheek waar alle informatie verzameld wordt. Tenslotte is er ook de mogelijkheid om onder collega's verslag uit te brengen. Op informele momenten wordt er waardevolle informatie uitgewisseld.

Bij MOBILE SCHOOL heeft men enige tijd geleden de gelegenheid gekregen beroep te doen op externe coaching. Deze kwam de organisatie ten goede. Niet alleen de werknemers werden begeleid en vonden hier een klankbord, ook de ondernemer werd gecoacht in zijn takenpakket. Dit leereffect bevordert naar eigen zeggen innovatie en groei.

Een werknemer van MOBILE SCHOOL haalt aan dat hij vormingen, trainingen en opleidingen zo belangrijk vindt, dat er meer aandacht aan gegeven moet worden. Hij zou willen dat er meer structuur in komt en dat ze niet altijd zelf het initiatief moeten nemen om opleidingen te volgen. Het uitpluizen van de beste opleiding neemt immers heel wat tijd in beslag.

6.3.3 Prestatiemanagement

De richting die iemand uit wil, wordt besproken tijdens het functioneringsgesprek. Naarmate iemand evolueert is het mogelijk er nieuwe taken bij te nemen, van jobinhoud te veranderen of zelfs een nieuwe jobinhoud te creëren.

De evaluaties hebben bij beide ondernemingen een vrij informeel karakter. Zo wordt er niet gewerkt met concrete doelstellingen of actiepunten die moeten gehaald worden. Bovendien is er geen directe link met verloning.

Wanneer we naar MOBILE SCHOOL kijken, zien we dat hier sinds kort sprake is van een kader waarbinnen de evaluatiegesprekken plaatsvinden. Zo zijn er ongeveer tweemaal per jaar functioneringsgesprekken. Binnen dit kader gaat men op een informele manier met elkaar en met de te behandelen criteria om. De werknemer bepaalt hoofdzakelijk waarover tijdens het functioneringsgesprek gesproken wordt. Heeft de persoon een probleem of wil hij verandering, dan kan hij dit aanhalen en met argumenten zijn punt duidelijk maken. Bovendien wordt altijd vanuit een positieve visie gewerkt, wat door de medewerkers zeer sterk wordt geapprecieerd. De evaluatiegesprekken gebeuren bovendien altijd met 3: de werknemer, de ondernemer, en de persoon die verantwoordelijk is voor het operationele luik binnen HRM.

'Vroeger waren die teamgesprekken wel goed, maar nu wordt het wat anders benaderd. Vroeger was er eigenlijk gewoon een los gesprek, nu heeft hij precies ook meer ervaring met 'hoe motiveer ik mensen'. Die begeleiding is eigenlijk beter. Ik weet het eigenlijk niet hoe ik dat juist moet uitleggen. Er zit meer structuur in, ook in de aanpak zoals de prioriteiten.'

Bij ARCABASE verlopen de functioneringsgesprekken minder gestructureerd. *'Van tijd tot tijd is er eens een one-to-one gesprek maar niet geformaliseerd'* stelt de ondernemer. De klant wordt als barometer gebruikt. Wanneer de klant tevreden is, duidt dit op een goede prestatie. Deze evaluatie is volgens een medewerker niet altijd correct. Sommige klanten zijn immers nooit tevreden, terwijl dit niet te wijten is aan de prestaties van de medewerker. Opnieuw getuigt dit van het informele karakter en de nood aan structuur voor de toekomst. De ondernemer bevestigt dit:

'Naar de toekomst gaan we dat beter structureren, software implementeren, zodanig dat we per project kunnen zien van wie presteert wat en hoeveel uren steken we erin zodanig dat we een betere nacalculatie kunnen maken. En dat ik ook een overzicht heb van wie waarmee

bezig is en wat de capaciteit is en wat we nog extra kunnen doen of wanneer we nog volk moeten aannemen. Dat dat ook beter gemeten wordt. De klant is eigenlijk de barometer of het nu goed is.'

Naast die geplande functioneringsgesprekken zijn er vele informele momenten waarop de ondernemers peilen naar het welzijn van hun werknemers. De medewerkers kunnen zelf aangeven als er iets is waarover ze willen praten. Bovendien gaat men regelmatig in groep iets drinken of iets eten. De ondernemer beschouwt deze momenten als gelegenheden waarop problemen of moeilijkheden kunnen besproken worden. Beide ondernemers houden voeling met hun medewerkers door mee te gaan op klantenbezoeken. Dit blijken uitgelezen momenten om te evalueren hoe de werknemers zich voelen in hun job en eventueel wat sturing te geven. Zo gaat de zaakvoerder van ARCABASE in het begin steeds mee wanneer er naar de klant moet worden gegaan. Maar ook nadien, wanneer men aangeeft dat men ondersteuning nodig heeft om naar de klant te gaan, kan men rekenen op de steun van de ondernemer. Bovendien wordt verwezen naar de erg open houding van de ondernemer als baas. Hij laat mensen groeien in hun verantwoordelijkheden.

'Ik weet wel bij nieuwe mensen, als die naar klanten moeten, gaat Herman altijd wel mee. En dan ziet hij hoe het gaat. Als het contact gelegd is en de krijtlijnen zijn gezet, dan laat hij mensen ook alleen. Maar desalniettemin, ik doe er dikwijls beroep op. Als ik weet dat het moeilijk gaat worden, vraag ik of hij meegaat. Dat kan dus wel.'

De ondernemer van ARCABASE beschrijft zichzelf als volgt:

'Ik ben geen manager maar ik ben wel een goede leider, denk ik. Dat wil zeggen, ik heb de visie en praktisch lukt het ook wel. Ik ben niet de man om alles in puntjes en regeltjes te gieten, maar wel om vooruit te denken enzo. Ik zou me eerder een coach noemen.'

De ondernemer van MOBILE SCHOOL wordt als volgt omschreven:

'Waar hij heel sterk in is, is in communicatie en in coaching. Wat van hem een goede baas maakt is dat hij mensen kan motiveren. Ook van het participatieve maakt hij echt een punt, van mensen zelf verantwoordelijkheid te geven of hun rol mee te laten invullen.'

Deze twee citaten verwijzen naar de ondernemer als coach. De link tussen prestatie management en coaching komt eveneens terug in de literatuur. Volgens een medewerker bij MOBILE SCHOOL betekent coaching het volgende:

'Hoe ik dat zelf invul, is dat je begeleid wordt. 'Loopt dat project?' of 'Stel ons het project waar je mee bezig bent eens voor', 'Hoe pak je dat aan?', 'Wanneer denk je daar resultaten over te kunnen voorleggen?' Op die manier heb je niet je eigen projectje waarvan je op het einde zegt 'Voilà, dat heb ik gedaan'. Maar dat er aandacht wordt gegeven aan 'Heb je daarover nagedacht?' of 'Als je klaar wil zijn, moet je daar rekening mee houden'. Voor mij is het dus in vraag gesteld worden en een klankbord hebben.'

Zoals eerder vermeld, spelen collega's in micro-ondernemingen een grote rol. Wanneer gevraagd wordt naar coaching verwijzen de werknemers niet alleen naar de ondernemer maar ook naar collega's waarbij men te rade kan.

Toch geeft men in beide organisaties aan dat extra coaching geen kwaad kan. De werknemers hebben soms nood aan een klankbord. De uitdagingen voor deze ondernemers liggen op het vlak van begeleiding. Naarmate de groep groeit, wordt het voor de zaakvoerder steeds moeilijker met iedereen deze persoonlijke band te behouden. Door het gebrek aan tijd bestaat het gevaar dat ook de coachende rol vervalft.

6.3.4 Beloning en verloning

Naar beloningsbeleid toe compenseren ondernemers van microbedrijven de weinig concurrentiële lonen met een bundel extralegale voordelen. Bij ARCABASE bestaan er geen speciale acties, bonussen of premies. De werknemers hebben echter wel een bedrijfswagen. De oprichter van MOBILE SCHOOL komt de werknemers tegemoet met een stevige eindejaarspremie, recuperatie van overuren en flexibele werktijden.

Toen ARCABASE nog een bedrijfje met slechts één medewerker was, deelde deze persoon mee in de opbrengst. 'Als we inkomsten genereren, voel jij het ook'. Sinds de groei naar meerdere medewerkers ervaren de werknemers echter geen duidelijke strategie meer.

Bij ARCABASE bestaat er weinig transparantie wat betreft het loon. De medewerkers weten niet van elkaar wat ze verdienen. Bij MOBILE SCHOOL probeert de ondernemer loontransparantie in te bouwen. Zo weten de medewerkers dat het loon voor een non-profitorganisatie 'aanvaardbaar' is, maar niet vergelijkbaar is met profitondernemingen. Gezien de organisatie zich wil positioneren als social profit, blijkt het gemiddelde loon toch iets hoger te liggen dan andere non-profitondernemingen. Bovendien bestaat er een erg kleine hiërarchie in de verschillende lonen.

'Voor het loon moet je hier absoluut niet zijn. Aan de andere kant word je hier ook niet uitgemolken.'

De motivatie voor de job wordt dus niet uit een financiële beloning gehaald. De diversiteit naar jobinhoud toe wordt door de beide organisaties als belangrijk aanzien. Het is dé reden waarom werknemers er graag werken. Bij MOBILE SCHOOL geven medewerkers aan dat het sociaal engagement van de job op zich, de mogelijkheid tot inspraak, en de erkenning en waardering die je krijgt voor hen meer motiverend werkt dan het loon op zich.

'Iedereen die hier werkt weet ook waarvoor hij werkt. Je hebt een gemeenschappelijk doel. Er worden veel overuren gemaakt maar we kunnen ze ook terugnemen. En je krijgt misschien geen geldelijke bonus, maar je zit in een heel flexibel kader. Als ik morgen zeg dat ik vrijdag een dag verlof wil, dan gaat dat. Dat heb je, denk ik, niet in een ander bedrijf. In mijn vorig bedrijf moest ik naar de manager en moest dat afgetekend worden. Dus dat is ook iets dat zijn waarde heeft.'

Naast de financiële kant, wordt de tevredenheid van de klant bij ARCABASE als belangrijk beschouwd. Dit behoort een deel tot de erkenning en waardering, die ook aangehaald wordt door de andere microcase.

'Je krijgt dikwijls een heleboel terug van de klanten. Herman weet dat je goed je best doet en die zal het ook wel zeggen als je iets goed hebt afgeleverd. Maar voor mij is het belangrijk dat die klanten effectief tevreden waren. De motivatie komt dus vooral vanuit mezelf.'

Van de interviews met de medewerkers in micro-ondernemingen leren we dat verloning toch niet onbelangrijk is. Medewerkers zijn gemotiveerd door de aard van de job, maar hopen toch op een stijgende verloning bij verdere groei. Dit is een blijvend aandachtspunt voor ondernemers van microcases.

'Vroeger zou ik het minder belangrijk hebben gevonden. Maar ik denk dat dat voor een stuk uit naïviteit was dat ik dat toen lager zou zetten. Arnoud heeft daar zeker argumenten als hij zegt 'verloning gaat niet helpen aan uw motivatie'. Hij zegt dat dat maar een klein effect zou geven, je wordt er niet content van (lacht). Maar dan zeg ik: 'Ik geloof van wel'.'

6.3.5 Carrièremanagement

Medewerkers geven de mogelijkheid om door te groeien in de organisatie aan als een reden om te kiezen voor een kleine onderneming. Men kan immers met de organisatie 'meegroeien'. Het gevoel om mee te kunnen groeien met een jonge organisatie werkt stimulerend en motiverend. Medewerkers hebben het gevoel veel kansen te krijgen en zelf mee richting te kunnen geven aan de organisatie. Ook de ondernemers zijn zich hiervan bewust. De onderneming biedt mogelijkheden. Dit is nog niet gestructureerd maar er zijn wel heel wat loopbaanperspectieven.

'Wat hier interessant is, is dat omdat het zo'n jonge organisatie is, je die groei zelf mee richting kunt geven. En dat je in zekere mate mee je eigen functie kan bepalen. Ik ben begonnen als educatieve met het idee 'ik ga zuidwerking Afrika doen' en in de loop van de jaren is dat geëvolueerd naar 'ik wil toch meer hier in Vlaanderen'. Ik heb voor een stuk mijn eigen functie kunnen bepalen. Het is belangrijk dat we profits organiseren en fondsenwerving. Omdat het in mijn aard lag en in mijn profiel, heb ik dat voor een stuk mee zelf kunnen vormgeven. En dat vind ik een ongelooflijk groot voordeel hier: dat je zelf je functie een beetje kan invullen.'
(medewerker MOBILE SCHOOL)

Doorgroeien in microbedrijven gebeurt in eerste instantie in de breedte. Zo kreeg bij MOBILE SCHOOL de laatste keer dat de ondernemer in het buitenland was, de administratief bediende meer verantwoordelijkheid zodat deze zich goed in zijn vel bleef voelen.

6.4 Rol van HR bij microbedrijven

In beide organisaties neemt de ondernemer de HR-taak op zich. Hoewel bij MOBILE SCHOOL één medewerker in theorie verantwoordelijk is voor de operationele personeelszaken, blijft men zich in de praktijk naar de ondernemer richten.

De nadruk ligt op het creëren van een aangename werkomgeving voor het personeel. Zo worden beide microbedrijven gekenmerkt door informele contacten en een goede teamgeest, aandacht voor coaching en veel mogelijkheden voor inspraak en overleg. Voor nieuwe aanwervingen wordt beroep gedaan op het eigen, informele netwerk van de ondernemer en het team. Er wordt sterk geluisterd naar de medewerkers en er is, waar mogelijk, ondersteuning voor nieuwe initiatieven. Sleutelbegrippen van deze ondernemingen zijn betrokkenheid, autonomie en verantwoordelijkheidszin. Beide ondernemers geven aan dat het belangrijk is soepel met werknemers om te gaan en om werknemers verantwoordelijkheid te geven. Bovendien geven ze aan dat autonomie noodzakelijk is om innovatie te laten floreren. Er is veelal geen nine-to-five mentaliteit, maar een grote flexibiliteit en een gevoel van ownership. Er is veel autonomie en veel ademruimte. Het contact met de ondernemer is laagdrempelig, en medewerkers kunnen gemakkelijk hun ideeën kwijt. Voor nieuwe medewerkers wordt een meter/peter aangesteld en er wordt gerekruteerd op gedragscompetenties zoals de 'fit' met de organisatiecultuur. Dit zijn kenmerken van het **employee champion** kwadrant van Ulrich, dat de focus op mensen met het operationele verbindt.

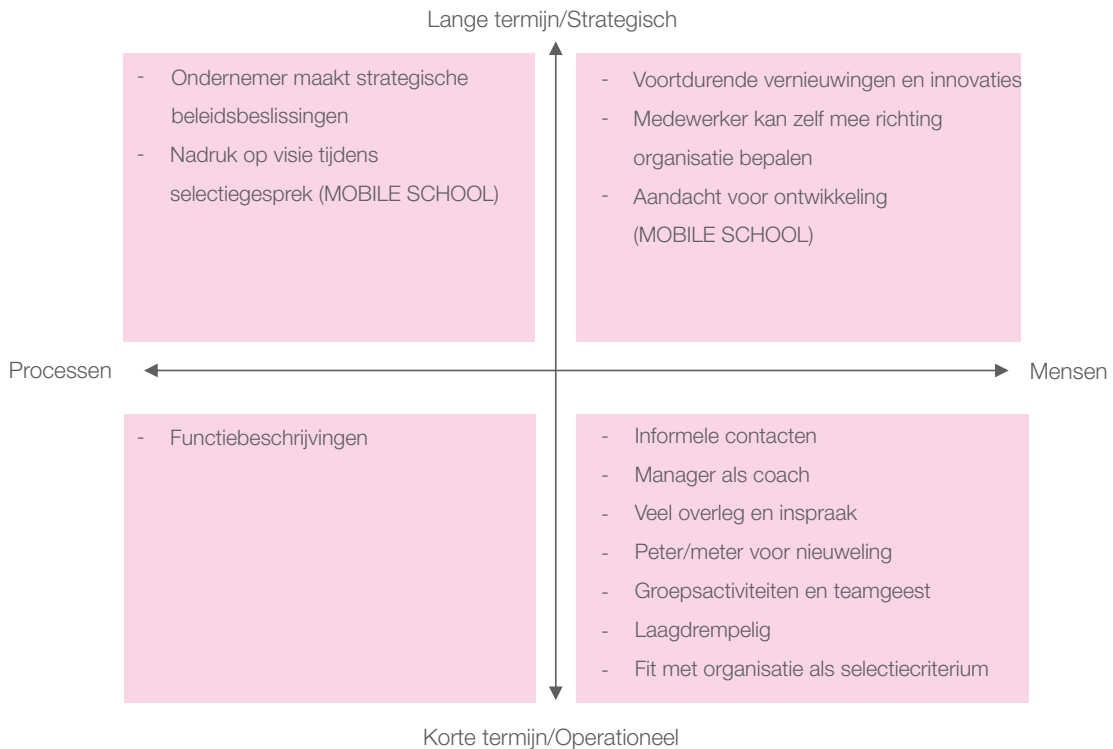
Wat het kwadrant van de **change agent** betreft, zien we voortdurende vernieuwingen en aandacht voor innovatie. Bovendien geven medewerkers aan dat ze het motiverend vinden zelf mee de richting van een kleine organisatie te kunnen bepalen. In MOBILE SCHOOL is er niet alleen aandacht voor training, maar staat ook de algemene ontwikkeling van medewerkers in lijn met de strategie voorop.

De **strategische partnerrol** zien we vertegenwoordigd in de ondernemer zelf, die instaat voor de strategische beleidsbeslissingen. Ook al zijn inspraak en overleg belangrijk, het is de ondernemer die de knopen doorhakt en vastlegt waar de organisatie binnen de volgende vijf jaar naartoe gaat. Een tweede component hier is de nadruk op de visie tijdens het selectiegesprek (vooral bij MOBILE SCHOOL).

Het kwadrant van de **administratieve expert** zien we enkel terug in de opgestelde functiebeschrijvingen, die gebruikt worden voor selectie en rekrutering.

In figuur 4 zien we visueel dat het personeelsbeleid in microbedrijven het meest gekenmerkt wordt door de focus op mensen, en meer bepaald door het kwadrant van de employee champion. In tweede instantie vinden we de change agent terug. Er is al een beperkte aandacht voor procedures op lange termijn. Minst vertegenwoordigd is de rol van administratieve expert.

Figuur 4: Het HR-beleid in microbedrijven



Ondanks de vele leerpunten die uit deze microcases blijken, kunnen we een aantal uitdagingen formuleren voor onze ondernemingen van 0 tot 9 medewerkers. Typisch voor microbedrijven is de overwegend horizontale structuur, die men liever niet wil verliezen. De ondernemer van MOBILE SCHOOL geeft aan dat hij zich bewust is van de moeilijke spanning tussen groei en het behouden van het participatieve klimaat, de aandacht voor coaching en de vele informele contacten. Wanneer de organisatie verder groeit wordt het een hele uitdaging iedereen te blijven betrekken bij alle operationele beslissingen.

‘Eigenlijk beslissen we nu nog héél veel in team. En ik weet niet of dat dat veranderingen met zich mee gaat brengen qua werksfeer of hoe verbonden je je voelt met alles wat hier gebeurt.’

Een volgende uitdaging heeft te maken met de ondernemer zelf. De creatieve, intuïtieve aanpak van de pionier, 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.

‘Aan informele momenten ontbreekt het ons absoluut niet, we moeten eerder meer iets aan de formele communicatie doen.’ (medewerker MOBILE SCHOOL)

We kunnen ons de vraag stellen of in die zin het operationele, procesgerichte kwadrant van de administratieve expert niet onderbenut wordt in microbedrijven. Beide ondernemers zijn zich daarvan bewust en trachten bij te sturen. Bovendien steekt de nood aan een eenvormige strategie en organisatiestructuur de kop op.

'Een gedetailleerd business plan heb ik nog niet, ik heb er wel aan gewerkt maar uiteindelijk niet voorgesteld omdat we toen met die andere bouw zaten en die bouwvergunning was geschorst en mijn plannen vielen in het water en nu heb ik dat ander gebouw en dus wil ik die visie en strategie verder uitwerken en duidelijk gaan communiceren en dat is uiteraard een heel belangrijk punt.' (ondernemer ARCABASE)

De oprichter van MOBILE SCHOOL omschrijft zichzelf als een chaoot: 'ik ben een chaoot, heb chaos nodig om te kunnen functioneren maar je ziet dat andere mensen die veiligheid en dat kader nodig hebben.' Hij tracht dit op te vangen door zich te laten omringen door een medewerker die complementair is, die dus meer plannerstalent heeft.

'An is mijn rechterhand, zij is de 'lijstjesmadam' die de analyse maakt, terwijl ik vanuit de buik het punt bekijk en van daaruit vooral intuïtief beslissingen neem. Daar zitten wij in een goede balans omdat An mij soms zegt van dat en dat gaat terwijl ik soms tegen haar kan zeggen, gooi je lijstje weg en we zien wel.'

7.1 Context

De kleine bedrijven zijn organisaties met tussen 10 en 49 medewerkers. Hier bevroegen we twee organisaties, namelijk EXECUTIVE RESEARCH en MAGELAAN.

De eerste case binnen deze categorie is EXECUTIVE RESEARCH, een online werving- en selectiebureau. Deze onderneming startte in 2003 met 3 medewerkers en is intussen uitgegroeid tot 22 medewerkers. Er is sprake van een organische groei van 20 à 25 % per jaar. Uiteraard ging deze groei soms gepaard met een aantal moeilijkheden. Naarmate men groter wordt, is het immers nodig om meer systemen en procedures tot leven te roepen. Door deze evolutie verlieten de eerste 5 medewerkers de organisatie. Ook al betreurde de ondernemer hun vertrek omwille van de waardevolle ervaring die hiermee verloren ging, toch beschouwt zij het als een noodzakelijk kwaad om de nodige procedures te kunnen implementeren. De waarden die centraal staan zijn winstgevendheid, respect, transparantie, confidentialiteit en snelheid. De bedrijfscultuur kan omschreven worden als participatief en resultaatgericht.

De tweede case, MAGELAAN, is een communicatiebureau. Opgestart in 1985 groeide het uit tot een bedrijf van 24 medewerkers. Oorspronkelijk heette de organisatie Aanzet. Na een fusie in 2001 met het bedrijf Making Magazines veranderde men de naam in MAGELAAN. MAGELAAN bevond zich na de fusie in een moeilijke periode. Het samenbrengen van twee bedrijfsculturen zorgde ervoor dat men voortdurend de dingen op elkaar moest afstemmen en een aantal zaken moest gaan vastleggen. Momenteel worden de werknemers bij zoveel mogelijk beslissingen betrokken en gevraagd om inspraak te bieden op verschillende werkdomeinen. Er is sprake van een open cultuur met zo weinig mogelijk hiërarchie.

7.2 Groei in kleine bedrijven

Wanneer we de twee cases beschouwen, kunnen we stellen dat deze zich in de tweede groeifase bevinden, namelijk die van directie. Beide ondernemers waren na de eerste fase van creativiteit genoodzaakt om meer structuur en formalisatie in hun organisaties te brengen, al was het maar om iedereen een gelijke behandeling te kunnen garanderen. Medewerkers worden in deze fase gestimuleerd om zelf meer initiatieven en beslissingen te nemen, maar zijn het niet gewoon. De ondernemer, die bij de opstart de functies van manager, zaakvoerder, eigenaar en medewerker verenigde, tracht in deze fase keuzes te maken en een aantal van de verantwoordelijkheden door te geven.

Volgens Schravendijk (2004) neemt de ondernemer in deze groeifase de functie van 'de bouwer' op zich. Dit is een ondernemer die de nadruk legt op de samenbindende kracht van een groeiende organisatie. Aan de hand van geformuleerde strategieën en nieuwe technieken probeert de ondernemer efficiënter te werk te gaan.

We zien reeds een eerste evolutie richting delegeren. Bij EXECUTIVE RESEARCH werd een general manager aangesteld, die mee het beleid van de organisatie uitstippelt. MAGELAAN heeft drie

zaakvoerders, die elk een deelaspect van het dagelijkse beheer voor hun rekening nemen. Doordat ze het zaakvoerderschap delen, kunnen ze zelf mee op 'de vloer' staan. Ze willen immers geen binding verliezen met hun onderneming. Recent werd eveneens aan een aantal medewerkers voorgesteld om mee vennoot te worden.

In beide gevallen proberen de ondernemers de werknemers bij zoveel mogelijk beslissingen te betrekken om zo de organisatie samen te houden. Bovendien gaat men op zoek naar nieuwe technieken en structuren. Bij EXECUTIVE RESEARCH zijn de verplichte voorstellen om de organisatie een betere werkplek te maken hier een voorbeeld van. Zo zijn de medewerkers verplicht om elke 6 maanden een voorstel te doen om de organisatie een 'better place to work' te maken. Elk team heeft ook de verplichting om één keer per jaar een teambuilding te organiseren. Er zijn ook wekelijkse vergadering waarbij iedereen de koppen bij elkaar steekt. Bij MAGELAAN is er eveneens sprake van wekelijkse vergaderingen, niet alleen met het hele team maar ook met kleine subteams. Ook de functiekaarten, die recentelijk in het leven werden geroepen, zijn een voorbeeld van het streven naar professionaliteit en structurering. Deze functiekaarten zijn een leidraad om medewerkers aan te werven en te evalueren. Ze beschrijven de functies en zijn opgesplitst in verschillende algemene en functiegebonden competenties. Ze werden opgesteld in samenspraak met de medewerkers, die deze vorm van 'duidelijkheid' appreciëren.

7.3 Personeelsdomeinen

| 41

7.3.1 Werving en Selectie

Beide ondernemingen besteden erg veel aandacht aan het aantrekken en aanwerven van nieuwe werknemers. Ook in deze groeifase blijkt dit immers een moeilijk aspect van HR.

In de twee bevroegde ondernemingen komt het initiatief om een nieuwe kracht aan te nemen uit van de ondernemer. Bij EXECUTIVE RESEARCH, zelf actief in werving, wordt de arbeidsmarkt voortdurend afgeschuimd: 'wij interviewen continu'. In januari wordt de planning opgesteld, waarbij ondernemer en general manager nagaan hoeveel nieuwe medewerkers per maand nodig zijn. Dit aantal wordt bepaald in functie van het werk dat er is én het verloop dat men anticipeert. Nadien gaat men over op de zoektocht naar goede kandidaten.

Wat de aanwerving betreft, is het opmerkelijk dat bij EXECUTIVE RESEARCH 2 personen aangenomen worden per vacature.

'Op dit moment is er een heel groot roulement, dus elke keer proberen we twee mensen aan te werven want er blijft toch maar één iemand over na drie maanden. Of zij geven op of wij zeggen dat ze moeten stoppen en als ze alle twee heel goed zijn, vinden we wel een job, zoeken we er wel iets voor want we zijn toch snel groeiend.' (ondernemer EXECUTIVE RESEARCH)

Bij MAGELAAN wordt meer beroep gedaan op het informele netwerk. Wanneer er nood is aan nieuwe mensen wordt er vaak gekeken naar mensen die er al gewerkt hebben als freelancer, als

stagiair, als interim of als jobstudent en wordt er gekeken welke functie er vrij komt en of die er in past. Dit zorgt ervoor dat de verschillende partijen, namelijk de ondernemer, de collega's en de potentiële nieuwe medewerker, elkaar al kennen. Bovendien wordt een nieuwe vacature altijd op de planningsvergadering besproken. Medewerkers kunnen dan in hun eigen omgeving de vacature bekend maken.

Het *selectie*proces bij EXECUTIVE RESEARCH gebeurt als volgt. De persoon die dezelfde job doet als de functie waarvoor de kandidaat solliciteert, doet het eerste interview. Als het niet klikt met deze persoon, stopt het proces. De ondernemer vindt het immers uiterst belangrijk dat collega's het goed met elkaar kunnen vinden. De ene moet immers vaak kennis overdragen aan de andere. Indien het eerste interview goed verloopt, komt er een tweede interview met de teamleider. Tenslotte vindt er een gesprek plaats tussen de ondernemer en de kandidaat. Als ook deze twee gesprekken goed verlopen, krijgt de kandidaat een voorstel. Er zijn twee voorwaarden voor een aanwerving. Ten eerste moet er een 'fit' zijn met de organisatiecultuur. Dit blijkt onontbeerlijk voor kleine bedrijven. Cultuur is zo belangrijk dat bij EXECUTIVE RESEARCH mensen die er niet in passen worden ontslagen in de proefperiode. Ten tweede moeten de werknemers beseffen dat ze vanaf hun aanwerving medeverantwoordelijk zijn voor de toekomst van het bedrijf.

Aanwervingen gebeuren op basis van functiebeschrijvingen, waarin de gedragscomponent overwegend blijkt te zijn. Er wordt bij EXECUTIVE RESEARCH eerder naar gedrag gekeken in het proces van selectie dan naar de vaardigheden. Het motto is *'we hire for attitude'*. Geeft een persoon bijvoorbeeld niet tijdig feedback na het eerste gesprek, valt die uit de boot.

'De helft van de sollicitanten vliegen eruit omdat ze niet doen wat ze zeggen, dat is dus een eerste selectie.' (ondernemer EXECUTIVE RESEARCH)

Er wordt geen rekening gehouden met het creatieve potentieel van de sollicitant. Creativiteit is volgens de ondernemer geen doel op zich, maar het komt voort uit een innovatiestimulerende omgeving: *'als mensen zien wat collega's doen en hoe ze ermee omgaan, wordt iedereen creatief'*.

Bij MAGELAAN gebeurt het selectiegesprek eerder ad hoc. Tijdens dit gesprek zijn altijd twee of drie van de zaakvoerders aanwezig, om een zo objectief mogelijk beeld te hebben van de kandidaat. Bij MAGELAAN gebeurt de selectie op basis van functiekaarten. Zoals eerder gesteld, zijn er bedrijfsgebonden en technische competenties. De zaakvoerders overlopen de functiekaart en gaan na of de kandidaat past in de organisatie. Opnieuw blijkt de 'fit' met de bedrijfscultuur hierbij belangrijk.

'Je moet klantgericht zijn, je moet collegiaal zijn, je moet je kennis overdragen, je moet aan kwaliteitsbewaking doen, je moet kunnen lezen en schrijven, je moet vriendelijk zijn, proper zijn, op tijd zijn, opmerkzaam zijn, anticiperend zijn, eerlijk zijn. Je zit hier tenslotte elke dag 8u met elkaar samen. Als er dan een ambetante tussen zit, dan is het: venster open, buiten en venster dicht. Het is daarom dat die dingen er ook in staan, dit heeft te maken met wat je als bedrijf van elkaar verwacht. Je hebt natuurlijk ook technische competenties. Dat is meer specifiek on-the-job, bvb een garagist moet weten wat je met een sleutel moet doen.' (ondernemer MAGELAAN)

Zoals blijkt uit dit citaat moeten sollicitanten een aantal competenties bezitten om te kunnen starten bij MAGELAAN. Ook creativiteit staat beschreven op de functiekaarten als één van de criteria die belangrijk zijn. Bovendien is de ondernemer van mening dat nieuwe werknemers een frisse wind in het bedrijf kunnen brengen, hetgeen een positieve invloed heeft op creativiteit en innovatie.

'Er is hier zo iemand bijgekomen, dat is een opmaker die nu blijkt op vormgevingsgebied allerlei nieuwe ideeën aan te brengen juist omdat die vanuit een andere filosofie, een andere manier van denken redeneert. Terwijl degene die die watertjes hebben doorzwommen zeggen 'dat gaan we niet meer doen hoor'.'

Op de vraag of diversiteit een rol speelt bij de aanwervingen blijkt dat men dit in kleine ondernemingen als iets vanzelfsprekend beschouwt. Ondanks het feit dat er geen diversiteitsbeleid bestaat, blijkt dat beide kleine organisaties zeer divers zijn. Die diversiteit heeft als voordeel dat er totaal verschillende visies of standpunten mogelijk zijn.

De *introductie* van nieuwe werknemers gebeurt als volgt. Bij EXECUTIVE RESEARCH wordt, afhankelijk van de geschiktheid en beschikbaarheid, steeds iemand aangeduid als een soort van 'ontfermer'.

'Eigenlijk werk je de hele tijd samen en word je in een one-on-one situatie ingewijd in wat je moet weten en hoe je met onverwachte zaken moet omgaan.' (medewerker EXECUTIVE RESEARCH)

Zoals hieruit blijkt, werken de twee partijen de eerste maanden nauw samen. Bovendien leest de verantwoordelijke in het begin alle mails van de nieuweling. Op die manier wordt deze getraind in het formuleren van mails. Dit blijkt in het begin confronterend te zijn voor nieuwe medewerkers. Op lange termijn geeft dit echter positieve effecten. Naarmate de persoon langer in dienst is en er voldoende vertrouwen heerst, heeft deze geen 'ontfermer' meer nodig.

Bovendien worden de eerste twee weken na iemands aanwerving gewijd aan opleidingen en 'tips en tricks'. Tijdens deze periode wordt nauwgezet de vooruitgang van de werknemer opgevolgd. Men heeft ook de ruimte om fouten te maken en langzaam te groeien in de job.

Ook bij MAGELAAN wordt een nieuwe medewerker begeleid door een peter of meter. Deze begeleidt de starter wat betreft praktische en inhoudelijke zaken. Nieuwelings krijgen eveneens een algemene inleiding tot het 'Magelaans'. Tenslotte wordt er ook altijd doorgegeven welke opleidingen mogelijk zijn.

Naar de toekomst wil men een onthaalbrochure schrijven waarin de mensen niet enkel het arbeidsreglement terugvinden, maar ook een antwoord krijgen op zaken als 'Als je een probleem hebt met een collega. Wat doe je dan?', 'Als je ziek bent. Wat doe je dan?'. Het boekje zou dus voornamelijk praktische zaken omvatten.

Ten slotte zitten in beide organisaties nieuwe medewerkers in dezelfde ruimte. Hierdoor kan de nieuweling te rade bij collega's mocht hij of zij een vraag hebben. De introductie en socialisatie van nieuwelingen ervaart men als een vanzelfsprekendheid in een kleine organisatie. EXECUTIVE

RESEARCH is bijvoorbeeld één groot landschapsbureau met veel glas en zonder deuren, waardoor contacten zeer laagdrempelig zijn.

7.3.2 Training en ontwikkeling

Zowel bij EXECUTIVE RESEARCH als bij MAGELAAN wordt gestreefd naar breed inzetbare medewerkers. In kleine organisaties is het immers nodig om op drukke momenten voor elkaar in te kunnen springen. De ondernemer probeert dan ook het opleidingsbeleid hierop af te stellen. Door middel van trainingen ter beschikking te stellen in zoveel mogelijk domeinen wil men de werknemers tot generalisten maken. Dit kan echter op weerstand stuiten. Zo houden de werknemers van MAGELAAN dit tegen, aangezien ze het contraproductief vinden.

Bij EXECUTIVE RESEARCH tracht men voor elke job in tandem te werken: de één doet het, de andere kent het. Dit zorgt ervoor dat wanneer één werknemer afwezig is, zijn of haar job in de mate van het mogelijke kan overgenomen worden door iemand anders. Bovendien krijgt elke medewerker een jaarlijks trainingsbudget. Als ze een interessante opleiding zien, kunnen ze een aanvraag doen. Op die manier mogen medewerkers hun eigen behoeften bepalen en zelf voorstellen doen. Ze krijgen de verantwoordelijkheid om aan de hand van het budget dat ze gekregen hebben, trainingen te volgen. Vinden ze geen geschikte training of opleiding, mogen ze proactief zijn. Dit wil zeggen dat ze vóór hun evaluatie aan de ondernemer kunnen melden dat ze hun budget zouden willen overdragen naar het volgende jaar. Ook dit beleid wordt door de medewerkers kritisch onthaald.

'Persoonlijk vind ik dat niet de juiste aanpak, ik vind dat een bedrijf op dat vlak net iets meer service mag verlenen aan de medewerker in plaats van te zeggen zoek het maar uit, want iemand die de tijd er niet voor neemt omdat het te druk is, die denkt er dan niet aan. Maar dat is eigen aan het kleinere bedrijf denk ik, de budgetten zijn zeer beperkt in vergelijking met een ander bedrijf waar je standaard zes tot acht dagen per jaar hebt.'

Net zoals bij micro-ondernemingen is ook hier on-the-job training belangrijker dan externe training. Zo zal een werknemer, wanneer deze doorgroeit naar een andere functie, zijn opvolger opleiden. Hoewel de werknemers het belang van on-the-job training erkennen is er nood aan een verder uitgewerkt opleidingsbeleid.

In MAGELAAN worden de opleidingsbehoeften via de functiekaarten blootgelegd. Aan de hand daarvan wordt gekeken waar de medewerker nog bijscholing nodig heeft. Er zijn drie niveaus van opleidingen, namelijk een opleiding die je krijgt als nieuweling, een opleiding met betrekking tot de inhoud van de job en technische opleidingen. Zoals we eerder aanhaalden wordt er een algemene inleiding tot het 'Magelaans' gegeven, waarin een antwoord wordt gegeven op praktische vragen. Het tweede luik heeft te maken met de functie zelf. Samen met de meter of de peter wordt aandacht besteed aan de invulling van de job. Tenslotte wordt ook doorgegeven welke technische opleidingen mogelijk zijn. Zo kunnen vormgevers een opleiding volgen ter vervolmaking van hun vaardigheden met betrekking tot Indesign. Bovendien worden soms externe sprekers uitgenodigd om een bepaald onderwerp toe te lichten. Nadien worden de werknemers gevraagd de opleiding te evalueren.

Het delen van kennis blijkt erg belangrijk voor de ontwikkeling van werknemers. Bij EXECUTIVE RESEARCH wordt kennis op het intranet gezet. Dat is een forum voor nieuwe documenten, interne formulieren, promomateriaal of informatie rond nieuwe cursussen. Daarnaast zijn er met het hele team Monday Morning Meetings waar veel informatie doorgegeven wordt. Als een project minder succesvol was, kan dit wel eens op deze meeting besproken worden. Alle projecten worden overlopen. Heeft iemand een vraag of zit iemand ergens vast, dan probeert men dit samen op te lossen.

Bij MAGELAAN wordt kennis gedeeld op verschillende niveaus. Zo heb je in eerste instantie het persoonlijk contact waar kennis gedeeld wordt. Meestal betreft dit erg concrete dingen zoals een computerprogrammawaarmeproblemenmeeheeft. Daarnaast vindt er een 'schoonheidsvergadering' plaats. Hier worden er afspraken gemaakt met de volledige groep. Denk maar aan de manier waarop het e-mail verkeer gebeurt of hoe men klanten aanspreekt. Tenslotte bestaan er procedures waarin beschreven staat hoe alles dient te gebeuren en waar men bepaalde documenten kan terugvinden.

7.3.3 Prestatiemanagement

Zoals we in de literatuurstudie bespraken, zorgt prestatie management voor de link tussen 'het wat' en 'het hoe' van de prestaties van het personeel. Wanneer we hiernaar kijken bij kleine ondernemingen zien we dat men dit bij kleine ondernemingen beter structureert dan bij microbedrijven. Zo heeft men sinds kort zowel bij EXECUTIVE RESEARCH als bij MAGELAAN jaarlijkse functioneringsgesprekken ingevoerd.

| 45

Wat de verwachtingen naar de werknemers betreft, werkt de ondernemer van EXECUTIVE RESEARCH met vijf sleutelwoorden, namelijk winstgevendheid, respect, transparantie, confidentialiteit en snelheid. Deze waarden moeten naar voren komen bij het uitoefenen van de job. Een medewerker van EXECUTIVE RESEARCH omschrijft het als volgt:

'Ik denk wel dat ik na die tijd exact weet wat onze grondhouding is in bepaalde zaken en daar denk ik dat bijna iedereen elke dag onbewust zijn werk aan toetst.'

Aan de hand van wekelijkse projectevaluaties bouwen medewerkers bij EXECUTIVE RESEARCH kennis op. Daarbij heeft iedereen een soort van biechtplicht om fouten te communiceren aan elkaar, 'want van de goede dingen leer je niet'. Alles wordt sterk geanalyseerd, bijvoorbeeld wanneer een klant ontevreden is of waarom een organisatie geen klant is geworden.

'Wij proberen dat tot op het bot te analyseren, soms wel eens té, om te kijken of er iets is dat we kunnen bijsturen. Dat is echt constant voelen en vooral durven zeggen ik heb een fout gemaakt, de klant heeft niet getekend. Als je dat durft zeggen, durf je ook onder de loep nemen wat er fout is gelopen.'

De informele lunch met de ondernemer heeft sinds kort plaats gemaakt voor een jaarlijks formeel evaluatiegesprek. Hier blijken opnieuw de vijf kernwoorden van belang. Deze humanresourcespraktijk heeft men gedelegeerd. Een medewerker die is doorgeroeid tot senior projectleider, is mede verantwoordelijk voor de evaluatiegesprekken. Alvorens te starten met de evaluaties worden de seniors

zelf geëvalueerd door de ondernemer en de general manager om consistent het goede voorbeeld te kunnen 'doorleven' en geven. Ze worden gezien als rolmodellen binnen de organisatie.

Bij MAGELAAN wordt het evaluatiegesprek, gebaseerd op de functiekaarten, gedaan door de drie zaakvoerders samen. Deze taak wordt niet gedelegeerd. De criteria die tijdens dit gesprek gehanteerd worden, zijn sterk gedragsgerelateerd. Een medewerker geeft echter aan dat evaluatie en beoordeling een aandachtspunt is voor de zaakvoerders. Prestatiemanagement is immers een belangrijke HR-praktijk, die op drukke momenten vaak vergeten of uitgesteld wordt. Bovendien wordt het verslag van dergelijke evaluaties doorgaans pas 6 maanden nadien doorgestuurd naar de betrokkene.

Wat betreft ondersteuning en begeleiding, hebben beide organisaties reeds een evolutie doorgemaakt. Medewerkers die het informele nog hebben meegemaakt, missen nu het ondersteunende contact met de ondernemer/zaakvoerders. De onderneming is sterk gegroeid, en de ondernemer wordt niet meer gezien als coach. Door de druk op de organisatie is dat vaak het eerste wat het onderspit delft. Collega's kunnen wel ten rade bij elkaar. Zo zijn er bij EXECUTIVE RESEARCH en MAGELAAN een aantal medewerkers die dezelfde functie uitoefenen. Op die manier leren ze van elkaar en vinden ze hun eigen weg.

'Op die manier is het zeker interessant dat je van verschillende mensen die dan nog eens allemaal een verschillende background hebben input krijgt en op die manier word je eigenlijk wel gevormd door verschillende mensen.' (medewerker EXECUTIVE RESEARCH)

De verschillende werknemers ondersteunen en coachen elkaar. Door het open landschapsbureau kan iedereen naar elkaar toestappen. Men moet echter wel zelf het initiatief nemen.

Toch is er zowel bij EXECUTIVE RESEARCH als bij MAGELAAN meer nood aan coaching en ondersteuning. Zo geven de werknemers van MAGELAAN aan dat ze met een aantal zaken bij niemand terecht kunnen. Ook bij EXECUTIVE RESEARCH zou er meer aandacht moeten gegeven worden aan ondersteuning en begeleiding. Zoals net aangegeven moet men hiervoor nog te vaak bij collega's te rade gaan.

'Er is nood aan coaching in de zin van mensen die er meer van weten en die echt kunnen zeggen: kijk, let daarop, mensen die u een andere invalshoek geven op uw manier van werken en uw manier van zijn binnen een bedrijf. Ik denk dat die mentaliteit wel aanwezig is, maar ik denk dat je daar vooral zelf een beetje naar op zoek moet gaan. We gaan eigenlijk allemaal een beetje te rade bij onze collega's.'

7.3.4 Beloning en verloning

Kleine ondernemingen kunnen niet concurreren met grote bedrijven op het vlak van verloning. Bij EXECUTIVE RESEARCH zijn loonsopslag en evaluatie losgekoppeld. Een verhoging in functie gaat niet gepaard met loonsopslag. De lonen verhogen een aantal keer per jaar een klein beetje.

'Wij houden niet van mensen die mikken op een hogere functie omdat dat loonsverhoging met zich meebrengt of een auto. Je moet jezelf niet verkopen aan een hoger loon.' (general manager EXECUTIVE RESEARCH)

Net zoals bij de microcases ligt de motivatie om voor een klein bedrijf te werken op een ander terrein. Ook kleine ondernemingen bieden extralegale voordelen aan, zoals maaltijdcheques of een groepsverzekering. Zowel EXECUTIVE RESEARCH als MAGELAAN zijn prettige omgevingen om te werken. Beide gebouwen zijn volledig nieuw of gerenoveerd, met veellicht en open landschapsbureaus. Dit weerspiegelt voor een stuk het warme, huiselijke karakter van deze organisaties. Medewerkers blijken dit enorm te appreciëren.

Medewerkers beleven plezier aan hun job en kiezen voor kleine bedrijven omwille van de veelzijdige, gevarieerde jobinhoud. Er wordt voor gezorgd dat medewerkers van heel veel verschillende facetten van bedrijfsvoering kunnen meeproeven. In de mate van het mogelijke zoeken de ondernemers een job 'op maat van' de medewerker. Er wordt getracht een stukje hobby in het werk te steken.

'Je wordt er gelukkig van als zowel klant als kandidaat gelukkig zijn na een succesvol project.' (medewerker EXECUTIVE RESEARCH)

'Je haalt er echt wel energie uit.' (medewerker MAGELAAN)

De betrokkenheid is doorgaans groter dan in grotere bedrijven. In de mate van het mogelijke wordt rekening gehouden met persoonlijke situaties. Als mensen tijdelijk minder functioneren door eender welke persoonlijke reden, zal het team bijspringen waar het kan. Het creëren van een 'samen'gevoel blijkt enorm belangrijk: het samen eten, de feestjes, het vieren van verjaardagen.

| 47

7.3.5 Carrièremanagement

Wat carrièremanagement betreft, wordt door de medewerkers aangegeven dat je in een klein groeibedrijf vaak sneller kunt evolueren omdat er zoveel opportuniteiten zijn. Medewerkers kunnen nieuwe diensten ontwikkelen zolang die stroken met het business model. Een klein bedrijf biedt tevens de mogelijkheid 'aan de kar te trekken', terwijl de functieomschrijvingen in grote bedrijven vaak sterker bepaald zijn. In grotere bedrijven gaat het overstappen van functie bovendien gepaard met een vacature waarvoor gesolliciteerd moet worden. Daartegenover staat dat de doorgroeimogelijkheden na verloop van tijd beperkter zijn dan in een groot bedrijf.

EXECUTIVE RESEARCH en MAGELAAN zijn organisaties met een platte structuur, zonder veel hiërarchie. Het verticale carrièrepad is beperkt. Bovendien gaat doorgroeien soms gepaard met weerstand van andere medewerkers. Wanneer er een evolutie is van een vlakke structuur naar een meer hiërarchisch model, wordt er immers uit de pool van mensen iemand omhooggetrokken. Dit kan een groei pijn zijn waarmee kleine bedrijven geconfronteerd worden, eigen aan deze groeifase.

Bij EXECUTIVE RESEARCH kunnen juniors doorgroeien naar senior projectleiders. Bij MAGELAAN werd aan een aantal mensen voorgesteld om mee vennoot te worden. Desondanks gebeurt doorgroeien doorgaans horizontaal, het takenpakket van de medewerker wordt dan uitgebreid.

Wanneer we naar EXECUTIVE RESEARCH kijken, zien we dat dit een snel groeiende organisatie is. Hierdoor blijft niemand langer dan een jaar in dezelfde functie. Verantwoordelijkheidszin staat centraal. Als iemand bij EXECUTIVE RESEARCH de ambitie heeft om door te groeien moet die zichzelf vervangen en zelf een opvolger zoeken die de fakkel kan overnemen.

7.4 Rol van HR bij kleine bedrijven

Zoals is gebleken, blijft de ondernemer bij kleine ondernemingen betrokken bij het humanresourcesbeleid. Toch is er sprake van pogingen om deze taak te delegeren naar de 'lijn'. Dit is vooral zo bij EXECUTIVE RESEARCH, waar de general manager heel wat HR-taken op zich neemt. De ondernemer nam deze taken tot voor kort integraal op zich. Recentelijk besloot ze deze te delen. Er is dus reeds sprake van een evolutie naar de fase van delegeren. De redenering hierachter? *'Met twee weet je altijd meer.'* De ondernemer stelt dat ze steeds op zoek is naar een beleid.

'Voor 3 mensen heb je niets nodig, maar voor 30 in een KMO die aan multinationals levert, moet je zwaar bijbenen qua beleid. Dat is een heel grote uitdaging.'

Het personeelsbeleid van EXECUTIVE RESEARCH balanceert tussen vrijheid en discipline. De ondernemer omschrijft het als een zeer streng en disciplinair personeelsbeleid met daar binnen alle vrijheid. De nood aan een geformaliseerd beleid is ontstaan vanuit een zeker gelijkheidsprincipe.

'Het beleid van HR moet inpassen in uw salesbeleid en uw marketingbeleid, anders lukt het niet. Je kan je klanten niet anders behandelen dan je medewerkers. Je kunt niet je medewerkers laten springen voor uw klanten en ze zelf op de wachtlijst zetten als ze u willen spreken. Dat gaat niet, dat werkt niet. Als je medewerker iets dringends heeft, moet je alles ook laten vallen, en eigenlijk hetzelfde beleid intern doorvoeren.'

Op termijn wil EXECUTIVE RESEARCH een HR-director in dienst nemen met technische kennis van HR die het sociaaljuridische luik voor zijn rekening neemt. Wat het HR-beleid betreft is de ondernemer van mening dat het belangrijk is dat CEO's zich hierover blijven ontfemen. Ze is van mening dat als HR als een afzonderlijk gegeven wordt gezien, dit ervoor zorgt dat de onderneming uit elkaar groeit. Het blijkt belangrijk dat HR zich niet op een eiland bevindt.

Hoewel er bij MAGELAAN één medewerker verantwoordelijk is voor de administratieve personeelszaken, zijn de zaakvoerders nog steeds actief bij HR betrokken. Alles wat met aanwervingen of beleidsbeslissingen te maken heeft wordt bovendien ook besproken met de Raad van Bestuur. Eén van de zaakvoerders beschouwt deze structuur als een voordeel van een KMO.

'Dat is ook het voordeel van een KMO, je kunt nog altijd procedures uitvinden die heel eenvoudig zijn en toch efficiënt in vergelijking met een grote boite, 25 is al op het randje, je kan niet iedereen meer opvolgen. Als je met iedereen 10 minuten praat, dan ben je 250 minuten dus 4 uur kwijt op een dag en dat gaat niet.'

Uit dit citaat blijkt dat MAGELAAN bij aanhoudende groei haar structuur zal moeten aanpassen en dat de nood aan een HR-manager zich opdringt. De ondernemer van MAGELAAN spreekt van een personeelsbeleid dat evolueert van chaotisch naar minder chaotisch. Wanneer men evolueert van een zeer kleine naar een kleine onderneming ondervindt men immers de vraag naar een beter geregeld personeelsbeleid en een aanspreekpunt waar men terecht kan. Dit wordt aangehaald door de werknemers van MAGELAAN.

'We missen een wat neutrale persoon die niet de baas is maar toch beslissingen kan nemen zonder constant alles aan de bazen te moeten vragen: loopbaanontwikkeling, verloning, evaluatie, het hangt allemaal samen. En dat is wat wij hier missen. Iemand waar je met je problemen kan gaan. Dat je niet altijd het gevoel hebt nu moet ik mijn baas te pakken krijgen en hij moet dan ook nog goed gezind zijn.'

Wanneer we naar de rol van HR kijken, zien we dat de nadruk net zoals bij microbedrijven ligt op de dimensie 'mensen', dit zowel op korte als op lange termijn. Het kwadrant van **employee champion** is ook in deze fase goed ingevuld. Informele contacten en het informele netwerk worden regelmatig aangesproken. Hiervan maakt men dankbaar gebruik voor aanwervingen. Medewerkers krijgen enorme mogelijkheden voor inspraak en overleg. Collega's spelen een belangrijke rol in het coachen van andere medewerkers. Dit uit zich vooral wanneer een nieuwe werknemer start. Eén van de medewerkers neemt dan immers de rol van peter of meter op zich. Net zoals bij microbedrijven staat de 'fit' met de organisatiecultuur centraal. Er wordt meer belang gehecht aan iemands attitude dan aan zijn of haar technische vaardigheden. Bovendien is de jobinhoud de voornaamste motivator. Er is bovendien sprake van een platte structuur waar de medewerker bij belangrijke beslissingen betrokken worden zoals voor het opstellen van de functiekaarten bij MAGELAAN.

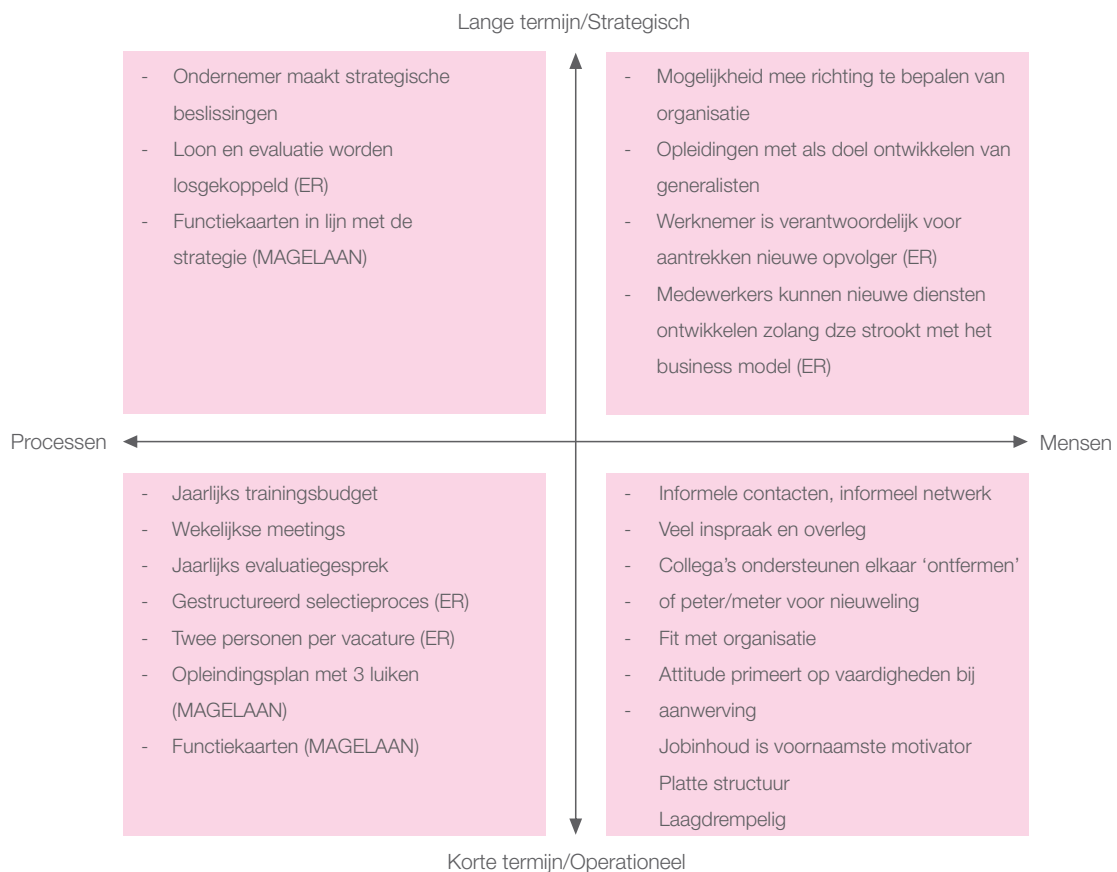
De rol van **change agent** heeft duidelijk aan belang gewonnen. Het vormingsbeleid is gericht op langetermijnontwikkeling van generalisten. Bovendien zijn werknemers mede verantwoordelijk voor de toekomst van hun onderneming. Vooral bij EXECUTIVE RESEARCH benadrukt de ondernemer het belang van verantwoordelijkheidszin. Dit uit zich in verschillende praktijken. Zo is de werknemer verantwoordelijk om zijn opvolger op te leiden. Bovendien wordt van de medewerkers verwacht dat ze voorstellen doen om van de organisatie een betere werkplek te maken. Hieruit blijkt dat niet alleen mensen centraal staan, maar ook dat men hierbij een langetermijnvisie hanteert. Daarnaast is er sprake van een business model waarbinnen werknemers voorstellen kunnen doen of opleidingen die gericht zijn op een langetermijnrendement. Ook wanneer er nieuwe mensen aangeworven worden houdt men rekening met de toekomst. Er is sprake van een continue zoektocht naar geschikte werknemers. Men neemt hierbij het toekomstige verloop in beschouwing.

De rol van **administratieve expert** komt meer op de voorgrond. HR-praktijken die hiervoor zorgen zijn onder andere het beter structureren van het werving- en selectieproces, het beroep doen op functiekaarten, prestatie management en het stroomlijnen van het opleidingsbeleid. Men probeert dus rekening te houden met de noden die zich opdringen en is een aantal functionele domeinen binnen HR formeel aan het uitwerken.

Wat de HR-rol van **strategische partner** betreft, maakt de ondernemer de strategische beslissingen, net zoals dit het geval was bij de microcases. Toch is er sprake van een toenemend belang van deze rol. Dit komt naar voor in de functiekaarten die men bij MAGELAAN gebruikt of de visie die men bij EXECUTIVE RESEARCH hanteert met betrekking tot de loskoppeling van evaluatie en loon.

Wanneer we naar figuur 5 kijken, zien we toch een evolutie in vergelijking met de vorige groeifase. Er is duidelijk een grotere spreiding over de vier kwadranten. De aandacht voor een strategisch humanresourcesbeleid is vergroot. Bij EXECUTIVE RESEARCH overweegt de rol van change agent, terwijl bij MAGELAAN de rol van employee champion de bovenhand haalt. Ook al is er bij MAGELAAN eveneens sprake van een toenemende aandacht voor het strategische aspect, toch primeert de rol van employee champion. Dit werd door de werknemers bevestigd.

Figuur 5: Het HR-beleid in kleine bedrijven



Wanneer we dit beschouwen in het kader van het groeifasenmodel, zien we dat de evolutie van de eerste fase naar de tweede gepaard gaat met een verhoogde formalisering en structurering en een grotere focus op lange termijn. Dit gebeurde om de crisis van leiderschap, waar men op het einde van de creativiteitsfase onherroepelijk mee geconfronteerd wordt, te overbruggen. Bij EXECUTIVE RESEARCH nam men hiervoor zelfs een general manager aan.

Beide organisaties worden met een aantal nieuwe uitdagingen geconfronteerd. Zo blijft het delegeren een belangrijk aandachtspunt. Voornamelijk bij MAGELAAN missen de werknemers een centraal aanspreekpunt. Zoals eerder besproken stijgt het belang van een zogenaamd 'aanspreekpersoon'. Bovendien blijkt er een spanning te bestaan tussen de nood van de werkgever en deze van de werknemer op het gebied van opleidingen. Eerder haalden we aan dat de twee organisaties zich focussen op het ontwikkelen van generalisten. Op deze manier is de toekomst van hun onderneming verzekerd en zijn de medewerkers op verschillende functionele domeinen inzetbaar. Dit stuit echter

op weerstand bij de werknemers. Zij willen zich liever specialiseren en vinden de huidige situatie niet houdbaar. Bovendien verlangt men meer begeleiding omtrent het aanbod aan opleidingen waartussen men kan kiezen. De nood aan extra begeleiding uit zich bovendien in een toenemende vraag naar coaching.

Tenslotte worden kleine ondernemingen geconfronteerd met de vraag naar een beter uitgewerkt evaluatie- en loonbeleid. De rol van de administratieve expert is nog steeds niet voldoende uitgewerkt om aan de noden van de werknemers te voldoen.

8.1 Context

De middelgrote cases zijn organisaties met een aantal werknemers tussen 50 en 249. Hier bevroegen we twee organisaties namelijk LUON en MSP SOLUTIONS.

LUON is een marketing en sales bureau. Deze onderneming richt zich op interactieve marketing, zowel online als offline. Ook deze maakte reeds een evolutie door. LUON startte in 1993 als een grafische studio met een sterke focus op direct marketing en sales ondersteuning. Nadien besloot men alles wat met internet te maken had te omhelzen. Men richtte zich op interactieve marketing. Tijdens deze ontwikkeling nam de onderneming in omvang toe, van drie oprichters tot 56 medewerkers. Bovendien wil LUON het komende jaar 15 extra mensen werven. De organisatiecultuur van LUON kan omschreven worden als prestatiegericht en open. Bovendien blijkt inspraak en participatie erg belangrijk. Dit zorgt ervoor dat de werknemers zich verbonden voelen met de organisatie. Ze hebben het gevoel er actief deel van uit te maken. De werknemers hebben het gevoel dat er een grote openheid is en dat er samen gezocht wordt naar nieuwe of andere dingen.

MSP SOLUTIONS startte als een onderneming die werknemers detacheerde bij klanten om op die manier aan de informaticabehoefte van de klant te voldoen. Nadien schakelde men over op een andere manier van werken. Vandaag biedt men IT-oplossingen aan als een product dat bestaat uit services en producten die men bij de klant installeert, zowel op het vlak van infrastructuur als van applicaties. MSP SOLUTIONS bestaat uit 150 vaste medewerkers en 30 freelancers. Wanneer we naar de groei van MSP SOLUTIONS kijken, zien we dat de onderneming de laatste 16 jaar een hele evolutie doormaakte. De ondernemer startte in 1991 met twee medewerkers. Naarmate de opdrachten groeiden, werden er – via het netwerk dat de oprichters hadden opgebouwd – meer mensen aangenomen. Dit leidde ertoe dat het bedrijf na vijf jaar uit een tiental medewerkers bestond. Na de aanwerving van een ‘sales account’ kwamen er meer opdrachten binnen. Hierdoor groeide organisatie tot 20 à 40 werknemers. Nadien was er sprake van een ongestructureerde groei tot 60 à 80 medewerkers. De voorbije twee jaar heeft men 52 en 50 medewerkers aangeworven. Bij MSP SOLUTIONS spreekt men van een cultuur van respect en delen van informatie, waar passie voor technologie voorop staat. Er heerst geen stropdassencultuur maar er is sprake van een grote groepscohesie en weinig interne competitie. Het is een open bedrijf met weinig hiërarchie waar men werkt met veel fierheid en gedrevenheid.

8.2 Groei in middelgrote bedrijven

Wat de groeifase betreft, kunnen we stellen dat LUON zich in een crisis van autonomie bevindt. De organisatie evolueert naar de derde groeifase, namelijk die van delegeren. Men is immers bezig met het inplannen van een gedecentraliseerde structuur. Hoewel het management zich in vele opzichten nog focust op het dagdagelijkse management is men zich ervan bewust dat dit snel moet veranderen.

Bij MSP SOLUTIONS bevindt men zich reeds in de derde fase van delegeren. Hier is sprake van een gedecentraliseerde structuur. Bovendien houdt de ondernemer zich niet meer bezig met het

operationele. MSP SOLUTIONS wordt geconfronteerd met een crisis van controle. Tijdens het gesprek met de werknemers bleek dat er een verminderde voeling met de werkvloer is. Het risico bestaat dat MSP SOLUTIONS uit de bocht groeit.

Wanneer we naar de rol van de ondernemer kijken, beschrijft Schravendijk (2004) in de derde fase de ondernemer als 'beheerder'. Deze zou werken volgens het 'management by exception' principe. Managers krijgen relatief veel vrijheid over operationele zaken. De rol die deze fase vooraf gaat is deze van 'bouwer', een ondernemer die de samenbindende kracht van het bedrijf benadrukt en die nieuwe technieken introduceert.

De ondernemers van LUON bevinden zich tussen deze twee rollen. Net zoals bij de kleine ondernemingen hebben de zaakvoerders van LUON verschillende functies. Men is er zich echter van bewust dat er meer gedelegeerd moet worden. Daarom begon men een aantal jaren geleden met het creëren van een lijnmanagement, een proces dat men momenteel aan het vervolledigen is.

'Tot voor een paar jaar konden we dat perfect managen met drie, ik met mijn twee partners. Dat kan je bijna in een directe lijn gemanaged krijgen. Tot een veertig mensen of zo, kan dat nog wel net, maar nu kan dat niet meer. We zijn een aantal jaar geleden met een middle management begonnen. We zijn nu meer op zoek naar senior profielen terwijl we vroeger iets sneller kozen voor het aanwerven en opleiden van junior profielen. Mensen met een trackrecord en ervaring komen binnen en kunnen een stuk management voor zich nemen. En ook waar we volledige delen, of volledige pakketten met verantwoordelijkheden kunnen doorgeven 'dat is jouw domein'.'

| 53

De drie partners van LUON hebben als ambitie om één van de leidende customer marketing bureau's op Europees niveau te worden. Men heeft dus een sterke groei voor ogen. Om dit bereiken moeten naast een versterking van het creatieve team, een aantal sleutelposities ingevuld worden.

Wanneer we MSP SOLUTIONS onder de loep nemen, zien we dat naarmate de organisatie groeit, men meer en meer de nood aan coördinatie ondervindt. Wat hierbij voor MSP SOLUTIONS een belangrijke rol speelde was het feit dat ongeveer drie jaar geleden bleek dat er geen familiale opvolging zou zijn.

'De zaakvoerder zei dat er geen familiale opvolging zou zijn en dat er op termijn iets anders zou moeten staan om het bedrijf te laten voortbestaan en dan hebben wij een heel andere structuur opgesteld. Het probleem was ook dat wij groter en groter werden en wij ons vergeleken met de 'Titanic'. Als de kapitein zei naar rechts, draaiden wij onze stoel naar rechts, maar de boot ging rechtdoor.'

Die verandering van structuur ging gepaard met het opstellen van een document waarin een visie, een missie en een strategie voor de komende jaren werd uiteengezet. Bovendien stelde de ondernemer zijn eigen functie binnen de organisatie in vraag. Wanneer MSP SOLUTIONS tot 100 à 150 uitgroeide werd deze vraag steeds prangender.

'Daar begint vooral het spel te spelen van wie ben je als persoon, als manager, als aandeelhouder, hoe kijk je naar het bedrijf als aandeelhouder, hoe splits je die? Dat is een moeilijke fase, en dan tot de conclusie komen, eigenlijk doe ik dat niet goed, en doe ik dat niet graag. Ik heb wel een idee als aandeelhouder, eigenlijk moet ik een managementteam gaan aanduiden, in het begin heb je het er heel moeilijk mee, terecht betrekken die mensen je niet meer bij het management, je hebt ze ook empowered om dat te doen, dan sta je aan de buitenkant en zeg je hé mannen, en ik? Mag ik meedoen? (lacht)'

Intussen heeft de ondernemer zijn plaats weer gevonden binnen zijn onderneming. De managementkant van de organisatie laat hij intussen over aan anderen. Net zoals Schravendijk (2004) beschreef is er sprake van 'management by exception', de ondernemer als 'beheerder'.

'Ik heb 'mijn ding' terug gevonden, ik ben terug met klanten bezig. Ik vind ondernemen niet zo moeilijk, als je maar luistert naar wat je klanten vragen, wat je klanten zeggen, wat hun noden zijn. Ik heb een sterk managementteam om te behoeden dat dat niet overstag gaat, dat dat niet uit de bocht gaat.'

8.3 Personeelsdomeinen

8.3.1 Werving en Selectie

Een uitdagende HR-praktijk die in alle ondernemingen terugkomt is deze van werving en selectie. Wat de *personeelsbehoefteplanning* betreft, is er sprake van een evolutie. Waar in de voorbije groeifasen de ondernemer het initiatief nam om een nieuwe kracht aan te werven, wordt deze taak bij middelgrote ondernemingen gedelegeerd en geven de verschillende lijnmanagers aan waar er meer mensen nodig zijn.

Wanneer we *aanwerving* bij LUON onder de loep nemen, valt op dat het niet gemakkelijk is om de juiste mensen te vinden:

'Wat we nu wel merken, maar dat is eerder ingegeven door een trend op de markt, is dat we niet zo makkelijk de juiste profielen vinden. Dat is ook een heel proces, dat gaat niet van vandaag op morgen. We willen dit jaar 15 mensen werven. Tot vorige maand stonden er 10 vacatures open. Voor bepaalde functies lukt dat, zeker voor die startersjobs maar voor meer senior profielen is het moeilijker. Het vraagt ook altijd veel tijd. We zijn er ons van bewust dat we daar actiever moeten werken om daar sneller de juiste profielen te vinden.'

Ook bij MSP SOLUTIONS wordt meermaals naar rekrutering verwezen. Voor een organisatie die de voorbije twee jaar ongeveer 50 nieuwe mensen heeft aangeworven is dit niet verwonderlijk. Het aanwerven en behouden van nieuwe mensen blijkt er niet gemakkelijker op te worden. Een reden hiervoor zou het verschil in generaties kunnen zijn.

'Langs de andere kant is het de realiteit dat de mensen die we werven een heel andere generatie zijn. De dotnetmedewerkers, heel specifiek, die vind je tussen de zappgeneratie,

de jonge twintigers. Dat is dus echt een probleem, als je die een week iets laat doen wat ze niet graag doen, hebben die al met drie gesolliciteerd. Daar hebben wij ook nog geen goede formule op gevonden.'

Bij LUON zijn de partners van de organisatie mede verantwoordelijk voor de selectie van nieuwe medewerkers. Ze nemen die profielen voor hun rekening waar ze het meeste voeling mee hebben. Daarnaast wordt ook iemand van het lijnmanagement bij de werving van een nieuwe werknemer betrokken.

Creativiteit en innovatie kunnen belangrijk zijn bij een selectie, afhankelijk van de functie. Zo geeft men aan dat het als grafisch vormgever essentieel is om creatief te zijn. Ook bij commerciële functies ervaart men het als belangrijk om de klanten creatieve oplossingen te kunnen bieden voor hun probleem. Beide functies veronderstellen dus een andere soort van creativiteit. Het creatieve potentieel van een commerciële kandidaat onderkennen kan aan de hand van een oefening waarbij een kandidaat een creatieve oplossing moet zoeken voor een probleem of een actie moet ondernemen voor een klant. Bij een grafische vormgever vraagt men om een portfolio mee te nemen en soms om een proefdag te draaien.

Momenteel gebeuren de aanwervingen bij MSP SOLUTIONS door de HR-manager. Daar waar men vroeger voornamelijk naar technische vaardigheden keek, is er vandaag ook aandacht voor een fit binnen de organisatie en voor 'soft skills'.

De aanwervingsprocedure bestaat uit minstens drie gesprekken: één met de HR-manager, één met een coördinator en één met een technische persoon. Men acht openheid tijdens de sollicitatie belangrijk. Niet alleen van de kandidaat maar ook vanuit het management van MSP SOLUTIONS. Zo zijn de verwachtingen van beide partijen duidelijk. Immers wanneer mensen een foutief verwachtingspatroon hebben, blijven ze niet. De competenties waaraan de kandidaat moet voldoen, zijn nog niet in kaart gebracht. Men wil dit wel in de toekomst doen, zowel voor technische competenties als voor 'soft skills'. Het creatief potentieel van de sollicitant speelt een rol, doch in mindere mate. Men is eerder van mening dat het aanwerven van nieuwe mensen die uit andere organisaties komen en andere ervaringen hebben, creativiteit opwekt binnen het bedrijf.

Met diversiteit worden beide organisaties weinig geconfronteerd. MSP SOLUTIONS biedt echter wel de kans aan oudere werknemers om bij hen van start te gaan. Daarnaast werken er meer mannen dan vrouwen. Dit wijdt men aan de informaticasector waar standaard weinig vrouwen aan de slag zijn. Men wil zich hier in de toekomst echter wel voor inzetten.

Bij LUON worden de werknemers na de aanwerving *geïntroduceerd* in de onderneming. Er wordt hen van bij de start een opleidingstraject aangeboden.

'Voor mensen die hier starten hebben we ook een opleidingskalender voor de eerste 6 maanden, zowel interne als externe trainingen. Die externe zijn dan gekoppeld aan iemands functie en intern zijn dat trainingen over de verschillende services, departement, hoe gaat het in zijn werk, als er drukwerk aan te pas komt, hoe zit dat in elkaar en dergelijke, wat zijn onze marketingbeliefs en wat is onze filosofie daarachter, om zo snel mogelijk on track te komen.'

Dit blijkt echter niet voor elke functie te gelden. Denk maar aan een commerciële functie waarin men kan starten zonder technische bagage.

Wanneer er nieuwe medewerkers starten bij MSP SOLUTIONS is er geen vaste procedure.

'Een nieuwe medewerker heeft al bepaalde kennis, want anders zou hij niet kunnen beginnen. Als het een schoolverlater is, wordt hij meestal wel door coaching opgeleid. Dan loopt die nieuwe medewerker mee met iemand. Soms wordt er echt een opleiding gegeven. Maar er ligt geen vaste lijn in. Uiteindelijk moeten ze er wel voor zorgen dat ze de kennis hebben kunnen opdoen. Als organisatie zijn wij daar te klein voor om dat echt structureel te organiseren.'

8.3.2 Training en ontwikkeling

Wanneer we training en ontwikkeling onder de loep nemen, blijkt dat men naast technische vaardigheden ook belang hecht aan 'soft skills'. Zo tracht men bij LUON de nodige aandacht te besteden aan de vorming van mensen. De trainingen die aangeboden worden zijn afhankelijk van de job die iemand uitvoert.

Bij het bestuderen van vorming, training en opleiding bij MSP SOLUTIONS zien we dat er momenteel voornamelijk sprake is van technische opleidingen. Deze kunnen intern gegeven worden, extern gevolgd worden of in de vorm van zelfstudie plaats vinden. In de toekomst wil men echter ook aan 'soft skills' werken.

'Vandaag enkel technische opleidingen. De bedoeling is om te gaan kijken of we op die soft skills kunnen gaan werken, maar daar kan nog veel meer aandacht aan worden geschonken. Ik heb daarstraks ook gezegd dat ik vind dat het management daar nog niet helemaal klaar voor is. We zijn er nog niet helemaal klaar voor om daar nu al geld in te pompen, maar het is wel de bedoeling op termijn.'

Bij LUON worden de opleidingen voornamelijk van bovenaf voorgesteld. Werknemers hebben echter wel de mogelijkheid om hun opleidingsbehoeften te melden.

'Als iemand iets tegenkomt waarvan die zegt 'dat is iets voor mij', dan zullen we kijken wat daar de mogelijkheden zijn. Er zijn nogal wat mensen die taalcursussen volgen, bijvoorbeeld. Soms adviseren we hen om dat te doen, anderen kiezen daar spontaan voor. En dan kijken we ook daar 'wat zijn de mogelijkheden?' 'kunnen we dat combineren met of kunnen we dat opnemen in iemands opleidingstraject en functie.'

Bovendien vloeien opleidingsbehoeften ook voort uit evaluaties. Als mensen met hun manager een aantal aandachtspunten in kaart brengen, kan het zijn dat hieraan een opleiding gekoppeld wordt.

Het detecteren van opleidingsbehoeften gebeurt bij MSP SOLUTIONS op verschillende manieren. Zo is er bij evaluatiegesprekken de ruimte om over opleidingen te praten. Daarnaast geven klanten aan wat ze willen. Op basis daarvan wordt beslist welke opleidingen opportuun zijn. Tenslotte kunnen de werknemers bij hun coördinator aangeven welke opleiding of cursus ze zouden willen

volgen. Vervolgens wordt gekeken en gebudgetteerd of dit mogelijk is. Soms hebben werknemers als doelstelling een bepaald certificaat via een opleiding te behalen. Naar de toekomst toe zouden de opleidingsbehoeften en –mogelijkheden echter verder uitgewerkt moeten worden. Dit wordt niet alleen door de HR-manager gesteld maar ook door de werknemers.

Naast het volgen van training, wordt bij LUON coaching belangrijk geacht bij de ontwikkeling van de werknemers. Men probeert de competenties van de werknemers te verhogen door middel van coaching. Zo wordt een account manager ondersteund door een coach. Wanneer deze met een klant werkt definieert de coach mee de marketing strategie. Nadien bewaakt deze dat dit op een goede manier wordt ingevuld. De zaakvoerder verwijst hierbij naar twee voordelen. Volgens hem is coaching een constant proces om de kwaliteit te bewaken van de services en producten die LUON aanbiedt. Daarnaast kan door middel van coaching kennis overgedragen worden. Omwille van het belang dat eraan gehecht wordt, werd door de zaakvoerder de opleiding ‘Van collega naar coach’ aangeboden. Een kritische bemerking is dat het vaak belastend is voor werknemers om naast hun jobinhoud ook nog de verantwoordelijkheid van coach op zich te nemen.

Het is steeds belangrijk dat kennis kan gedeeld worden. Dit kan bij MSP SOLUTIONS via het intranet en een portal. Daarnaast bestaan er werkgroepen op technologisch en functioneel niveau. Zo is er een werkgroep over de verschillende afdelingen heen, die zich buigt over human resources.

8.3.3 Prestatiemanagement

| 57

Het definiëren van doelstellingen en het evalueren ervan blijkt een uitdaging voor middelgrote bedrijven. Immers, hoe meer medewerkers er zijn, hoe meer functiebeschrijvingen, objectieven en evaluatiegesprekken ingepland moeten worden. Dit blijkt niet gemakkelijk te organiseren.

Bij LUON ondervinden de werknemers nu meer openheid van boven naar beneden. Deze openheid ervaart men als een positieve evolutie en als een teken van vertrouwen vanuit het management. Er is echter nog ruimte voor verbetering. Hoewel het huidige lijnmanagement erg goed op de hoogte is van de doelstellingen van de organisatie, is dit voor de werknemers minder duidelijk. Bovendien wordt de doelstelling te cijfermatig verwoord, waardoor de manier om die doelstelling te bereiken niet altijd duidelijk is. Naast formele communicatie via presentaties is er ook sprake van een informele communicatie.

De zaakvoerder stelt ook dat het ook de verantwoordelijkheid van de teams is om samen naar één doel te werken. Dit is een uitdaging waarmee men geconfronteerd wordt. Hierbij spelen teammanagers een steeds belangrijkere rol. Zij fungeren als brugfunctie en moeten er mee voor zorgen dat de verwachtingen van één team mee ingevuld wordt door een ander team. Zo moeten de commerciële teams bijvoorbeeld ondersteund worden door de grafische studio.

Bij LUON vinden regelmatig evaluaties plaats. Wanneer een nieuwe medewerker start, krijgt deze na 6 maanden een eerste evaluatie. Nadien vindt er minstens één maal per jaar een formele evaluatie plaats.

Men probeert de evaluaties te formaliseren door voor een aantal criteria doelstellingen te formuleren. Deze zijn afhankelijk van de jobinhoud. De evaluatie gebeurt aan de hand van een vragenlijst. Deze vragenlijst wordt eerst door de werknemer zelf ingevuld en doorgestuurd naar de leidinggevende. Deze formuleert hierbij zijn of haar aanvullingen. Nadien vindt er een vervolgesprek plaats. Tenslotte moet de leidinggevende de evaluatie op papier zetten, zodat deze opgevolgd kan worden.

Momenteel tracht men dit proces beter te structureren. Een balanced score card is vandaag de dag te hoog gegrepen. Ook tijdens de focusgroep kwam naar voren dat de evaluaties nog kunnen verbeterd worden. Zo zijn er voor bepaalde mensen wel duidelijke objectieven en voor andere niet. Iedereen is er echter wel over eens dat er werkpunten gespecificeerd worden tijdens de evaluaties.

'Misschien met hoe meer mensen, hoe meer je het begint te voelen dat je dat een stuk moet structureren. Als je met vijf mensen bent, kan je zo'n evaluatie wel vrij informeel voeren en dan kan je wel onthouden wat de outcome is van die evaluaties. Maar als dat zestig mensen zijn ben je bijna verplicht om dat te formaliseren om het op een gestructureerde manier te kunnen opvolgen. Ik denk dat je op zo'n moment echt een HR-manager of HR-officer in dienst moet hebben die zich er fulltime mee bezig kan houden of toch een belangrijk deel van zijn tijd, om dat uit te tekenen en te optimaliseren.'

Hier verwijst de ondernemer opnieuw naar de fase waarin de organisatie zich bevindt. De nood aan structuur en formalisatie blijkt zich meer en meer op te dringen.

Een gestructureerde manier om werknemers te ondersteunen in het behalen van hun objectieven, is door beroep te doen op assessment centers. Dit gebeurt niet alleen bij nieuwe medewerkers, wanneer men niet zeker is over hun kunnen, maar ook bij huidige werknemers. In dat geval kijkt men naar het potentieel van de kandidaat. Aan de hand daarvan worden sterke en zwakke punten opgelijst. Op basis daarvan beslist men wat de volgende stap voor de persoon in kwestie kan zijn. Hieraan kan ook een actieplan gekoppeld worden om mensen een aantal vaardigheden bij te brengen.

Wat de doelstellingen en verwachtingen bij MSP SOLUTIONS betreft, merken we dat deze onderneming zich in de crisis van controle bevindt. Er heerst onduidelijkheid bij de werknemers. Er bestaan geen functiekaarten of uitgeschreven objectieven. De evaluaties vinden plaats in de vorm van objectievensprekken en functioneringsgesprekken. Volgens de HR-manager moet dit echter beter opgevolgd worden. Het kan immers gebeuren dat iemand twee jaar voor MSP SOLUTIONS werkzaam is, zonder een evaluatiegesprek te hebben. Wat de communicatie rond de doelstellingen van het bedrijf en de richting waar het heen gaat betreft, wordt er regelmatig een formele presentatie gegeven vanuit HR.

8.3.4 Beloning en verloning

Middelgrote ondernemingen kenden reeds een evolutie in het loonbeleid. Er gaat wat minder aandacht naar extralegale voordelen dan in voorgaande groeifasen. Toch is er meer nood aan transparantie en een verder uitgewerkte beloning en verloning.

Wanneer we naar het loonbeleid kijken bij LUON, zien we dat dit functiegebonden is. Sommige functies krijgen een vaste verloning. Werknemers in een salesfunctie daarentegen krijgen een variabele verloning afgestemd op de verkoopsresultaten en het rendement van de organisatie. Dit is dus verbonden aan het resultaat van de organisatie en niet direct aan de persoonlijke criteria tijdens de evaluaties.

Wat de evolutie in het loon betreft, is er geen vaste structuur. *'Mensen die meer durven vragen, krijgen meer'* stelt één medewerker. Toch is men van mening dat de verloning meer gestroomlijnd verloopt dan vroeger.

Ook bij MSP SOLUTIONS is er een evolutie in hoe men omgaat met het loon:

'In die eerste fase is dat altijd een individuele negotiatie. Je probeert dat altijd wel eerlijk te doen maar je gaat er van uit dat mensen wel eens iets tegen elkaar zeggen. Als je bvb zei ik wil met de helft van mijn pré rondlopen maar ik wil wel een porsche, dan kon dat bij wijze van spreken. Wat je toch wel kan volhouden tot een man of 15-20, en dan moet je dat gaan formaliseren, transparant gaan maken, dat is een moeilijke fase omdat je dan ook een aantal verworvenheden moet gaan terudraaien. Maar op een gegeven moment kan je dat niet meer waarmaken, je gaat dan meer formeel en wettelijk gaan werken, dat is een fase waar je tussen 40 en 50 hebt. In de professionalisering van je bedrijf moet je daar op een bepaald moment een halt aan toeroepen.'

Men tracht bij MSP SOLUTIONS een transparante loonpolitiek te hanteren. Bovendien is er weinig sprake van loonhiërarchie:

'Wij hebben altijd het credo gehanteerd dat je geen carrière moet maken in de hiërarchische zin van het woord om carrière te maken als IT'er. Ook in ons verloningsbeleid is dat vrij sterk doorgedreven geweest. Een topconsultant kon evenveel of meer verdienen dan een manager. Op een gegeven moment moeten er 25 mensen gemanaged worden en je moet dat een klein beetje gaan organiseren. Maar het is niet zo dat die d'office een hogere verloning hadden. En dat was ook geweten, het is een vrij transparant beleid, je kon als technische consultant in jouw vakgebied de top zijn en meer verdienen dan een manager.'

Uit het groepsinterview met de werknemers blijkt echter dat het loonsbeleid doorzichtiger zou moeten zijn. Net als bij LUON haalt men de zin in de mond *'Wie het hardste roept, krijgt het meeste'*.

Loon zou echter niet het belangrijkste zijn dat de mensen motiveert. De HR-manager spreekt over een intrinsieke motivatie van de medewerkers:

'Door de manier waarop ze behandeld worden, door het soort job die ze kunnen en mogen doen. Dus vooral intrinsiek: jobinhoud, soort klanten, kunnen veranderen van klanten. Ik ben iemand die vaak voor een uitdaging gaat dus ik wil wel kunnen veranderen van klanten. Wat ik ook zie is dat wij toekomstmogelijkheden bieden. Wij zorgen ook dat er meer intrinsieke motivatie naar boven komt. Wij laten mensen certifiëren, dat is een meerwaarde voor henzelf, maar ook voor ons is dat belangrijk.'

8.3.5 Carrièremanagement

Naarmate een organisatie groeit, daalt de impact van de werknemer op de onderneming. Het gevoel als werknemer mee de richting van de organisatie te bepalen, neemt hierdoor af. Wanneer we de doorgroeimogelijkheden in beide cases onder de loep nemen, blijkt de nood naar meer structuur en formalisatie hieromtrent.

Bij LUON heerst hier onduidelijkheid over. Zo worden er tijdens de evaluaties wel werkpunten vastgelegd, maar blijkt het voor de medewerkers onduidelijk welke gevolgen die heeft voor hun persoonlijke doorstroom. Men is er niet steeds van op de hoogte aan welke criteria men moet voldoen om van een junior naar een senior profiel te evolueren of om manager te worden. Bovendien is het niet erg duidelijk wat de concrete verhouding is tussen de werknemers onderling. Zo zijn er sommigen meteen gestart in een management functie en zijn anderen doorgegroeid.

Ook de functieomschrijvingen blijken niet te veranderen doorheen de jaren. Je start bij LUON vanuit een bepaalde functie. Het is echter mogelijk dat je na een paar jaar iets anders doet, terwijl de functieomschrijving dezelfde gebleven is.

Wanneer we naar doorgroeimogelijkheden bij MSP SOLUTIONS kijken, zien we dat medewerkers binnen de organisatie twee ladders kunnen beklimmen: de technologische of de commerciële ladder.

'Als je het dan hebt over de technologische track, dat was voor ons altijd vrij evident want we waren nogal technologie gedreven en nog steeds. Je komt binnen als een junior en dan trek je je lijnen uit en zeg je ik wil op dat niveau geraken. Dat is altijd vrij goed geweest, als ik dan vandaag kijk vind ik dat één van onze zwaktes geworden, ik vind dat we daar veel minder formeel mee omgaan. Omdat als je met 200 man bent en dat dan zijn gangetje laat gaan, uiteraard gebeurt dat niet meer goed op alle terreinen. Ik ga niet zeggen dat dat altijd slecht verloopt, maar het is toch niet meer gestructureerd op dit moment.' (HR-manager, MSP SOLUTIONS)

Uit bovenstaand citaat blijkt de crisis van controle, waarmee middelgrote bedrijven worden geconfronteerd. Volgens de HR-manager moeten de doorgroeimogelijkheden beter gestructureerd worden. Hij wijst er bovendien op dat het niet altijd gemakkelijk is nadat men van een operationele naar een managementfunctie is doorgegroeid:

'We hebben wel altijd de mensen de kans gegeven om als het tegenvalt terug te kunnen komen. Ik ben ook weggelopen van een functie die ik gekregen had en had geluk dat ik iemand kende die die functie wel wilde doen. Ik wilde terug technisch bezig zijn. Het is maar door een ervaring later dat ik pas met andere dingen wou bezig zijn en dat ik die stap heb genomen. Ook als organisatie moet je dat kunnen toelaten. Als iemand doorgroeit naar een functie waar hij niet klaar voor is, moet je een stap terug kunnen zetten.'

8.4 Rol van HR bij middelgrote bedrijven

Tijdens de bespreking van de HR-praktijken van de twee cases, kwam een verschillende rol van de ondernemer op de voorgrond. Terwijl de ondernemers van LUON zich ontfermen over het operationele HR, zoals werving en selectie of evaluaties, is er bij MSP SOLUTIONS sprake van een gedecentraliseerd HR-beleid.

Bij LUON is er momenteel een persoon in dienst voor de HR-administratie. Voor de overige activiteiten met betrekking tot het personeel is één van de zaakvoerders verantwoordelijk. Deze probeert echter verantwoordelijkheden naar het lijnmanagement te delegeren.

'De teammanagers zijn rechtstreeks verantwoordelijk voor hun team. Maar we zijn maar een organisatie van zestig mensen. Ik doe het ook samen met hen en met zijn allen lukt dat vrij goed. Zo doen we dat vandaag. Maar hoe meer mensen erbij komen, hoe meer het moet gestructureerd worden.'

Uit dit citaat blijkt dat LUON zich in een overgangssituatie bevindt. Ook al is de zaakvoerder vandaag mede verantwoordelijk voor het HR-beleid, men voelt dat de situatie niet lang houdbaar zal blijven. De nood om meer te delegeren steekt de kop op. Op de vraag of er in de toekomst een HR-manager moet aangeworven worden, antwoordde men hetvolgende:

'Op een bepaald moment gaan we daarvoor moeten kiezen. Je voelt dat natuurlijk. HR-administratie is één ding, maar we voelen dat soms zelfs nu al, in werving: dat het toch wel erg belastend is, zeker als er nogal wat vacatures parallel lopen. Dus op termijn zullen we daar weer een oplossing voor moeten bedenken.'

Ook werknemers zijn van mening dat in de toekomst aangewezen is om iemand aan te nemen die daar specifiek mee bezig is: *'tot nu toe trekt elke manager dat een beetje ad hoc, en ik denk dat naarmate het bedrijf groeit, het belangrijk is dat dat een beetje gestructureerd wordt, dat er niet bepaalde mensen uit de boot vallen'.*

Wanneer we kijken naar wie verantwoordelijk is voor HR bij MSP SOLUTIONS zien we eveneens een evolutie. Toen men startte was de echtgenote van de ondernemer verantwoordelijk voor personeelszaken. Daarnaast nam zij ook de financiële zaken voor haar rekening. Toen de organisatie bleef groeien, zag men in dat HR geen job meer was die men tussendoor kon doen. Daarom werd een HR-manager in dienst gesteld. Samen met een administratieve kracht is hij verantwoordelijk voor het HR-beleid bij MSP SOLUTIONS. De oprichter van MSP SOLUTIONS houdt zich niet bezig met het humanresourcesbeleid. Hij is echter wel van mening dat een goed personeelsbeleid een positieve invloed kan hebben op de groei van de organisatie. Sinds de onderneming uit 60 à 80 medewerkers bestaat, probeert men dan ook een gestructureerder personeelsbeleid te voeren.

'Al die zaken in het HR-beleid kunnen ervoor zorgen dat die medewerker zich goed in zijn vel voelt en dan gaat die ook inderdaad hier graag werken en beter presteren. Die zal ook minder openstaan om te veranderen van job.'

De HR-manager startte binnen MSP SOLUTIONS als technicus. Omdat hij erbij was van het eerste uur en veel kennis had van de organisatie werd hij verantwoordelijk voor het personeelsbeleid. Hij had als doel te zorgen voor rekrutering en retentie binnen de organisatie. Op basis van een aantal evaluaties uit het verleden werden er daarnaast 3 coördinatoren aangesteld. Zij hebben een sleutelfunctie. Ze moeten er immers mee voor zorgen dat het HR-beleid uitgevoerd wordt. Een probleem waarmee men geconfronteerd wordt is dat de coördinatoren ook voor het operationele verantwoordelijk zijn. Wanneer het druk wordt, laten ze bijgevolg het HR-aspect van hun job vallen. Daarom wil men naar de toekomst deze verantwoordelijkheden verder opsplitsen.

Zoals eerder aangehaald, is bij de evolutie van een organisatie het delegeren erg belangrijk. Net zoals de ondernemer voelde dat hij aspecten van zijn job moest delegeren, bevindt de HR-manager zich nu in die positie.

'Ik wil dat een beetje gaan delegeren. Maar als mensen daar niet klaar voor zijn, wil ik het ook niet kapot laten gaan. Je moet ook niet te vroeg willen delegeren en loslaten. Daar zijn we nu stap voor stap aan aan het werken. In realiteit duurt dat veel langer dan je gepland hebt, door omstandigheden die zich voordoen.'

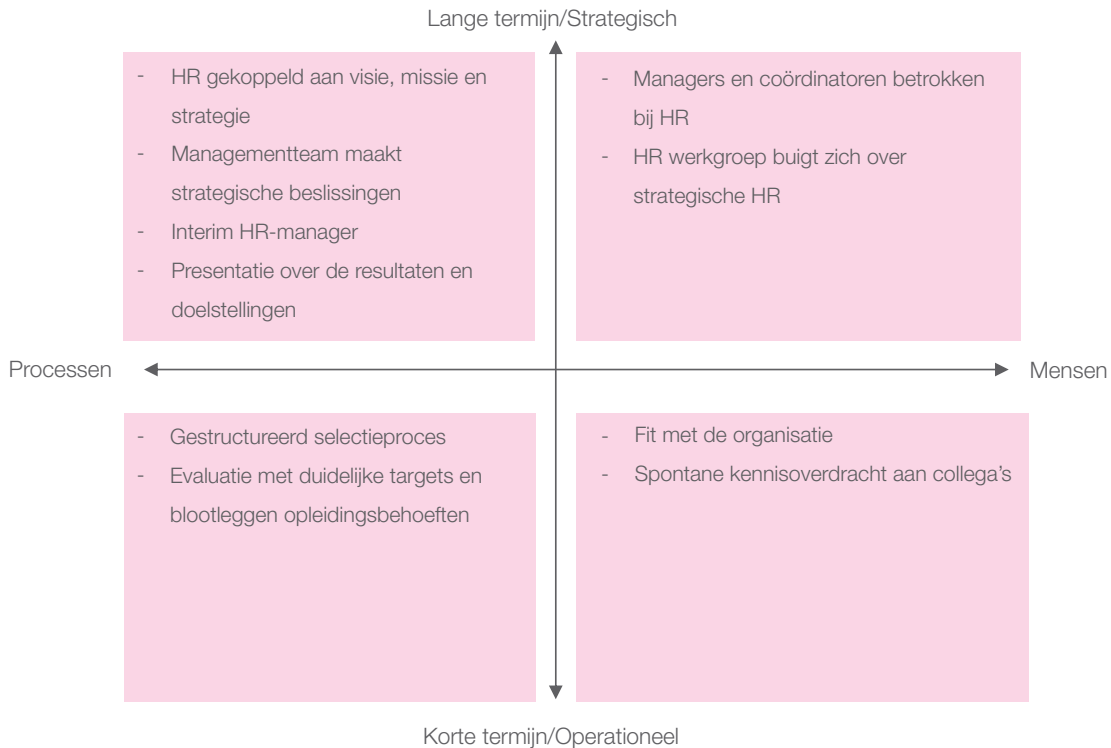
Daarnaast wordt sinds kort beroep gedaan op een externe ad interim manager, die de organisatie doorheen de overgangperiode kan loodsen en een aantal HR-praktijken verder kan uitwerken.

De uitdagingen van het HR-beleid worden verbonden met de groeifase waarin de onderneming zich bevindt. Zo wordt men vandaag de dag geconfronteerd met moeilijkheden met betrekking tot werving en selectie. Dit was vroeger niet het geval.

Tijdens deze ontwikkeling van klein naar groot blijkt ook de verbondenheid tussen de werknemers een aandachtspunt voor HR. Naarmate er meerdere mensen in een organisatie werken, groeien ze uit elkaar. Door op te splitsen in kleinere units probeert men de dynamiek van een kleine groep te behouden. Daarnaast zet men activiteiten op waardoor mensen elkaar kunnen leren kennen. Ook het intranet zou de communicatie tussen de verschillende werknemers moeten bevorderen. Men merkt echter op dat de communicatie verbeterd moet worden.

Aangezien LUON en MSP SOLUTIONS nog niet in dezelfde groeifase zitten, hebben we ervoor gekozen om de rol van HR apart uit te werken. Wanneer we de HR-praktijken van LUON binnen het model van Ulrich plaatsten (zie figuur 6), zien we dat de rol van **employee champion** opnieuw de bovenhand haalt. De werknemers die hierover bevestigd werden, bevestigden dit. Ze hebben het gevoel in een organisatie te werken waar de mensen centraal staan. Informeel contact blijft belangrijk, net zoals het belang van collega's onderling. Deze staan immers in om elkaar te coachen en bij te staan wanneer iets niet duidelijk is. Ook de ondernemers staan nog steeds dicht bij het operationele gebeuren en voelen zich betrokken. Hierdoor worden zij opnieuw meer als 'coach' beschouwd dan als 'baas'. Deze ondernemers streven een open communicatie na waardoor medewerker zich betrokken voelen in hun organisatie. Bovendien wordt er veel aandacht gegeven aan een goede vorming van de werknemers. Men gaat de opleidingsbehoeften na en probeert nadien in deze behoeften te voorzien. Ten slotte benadrukt de ondernemer het belang van het team. Samen streeft men de doelstellingen van de organisatie na.

Figuur 6: Het HR-beleid in middelgrote bedrijven (LUON)



Toch zien we dat in vergelijking met vorige groeifases meer aandacht gaat naar de **strategische partner rol**. Er wordt een visie uitgestippeld en bijpassende HR-procedures aan gekoppeld. Er vind bijvoorbeeld regelmatig een presentatie plaats over de resultaten en de doelstellingen van de organisatie. Bovendien probeert men duidelijkheid te scheppen in wat van de mensen verwacht wordt, en hoe men er kan geraken. Via gestructureerde evaluatiegesprekken en assessmentscenters leidt men de opleidingsbehoeften op lange termijn af.

De rol van **change agent** komt bij LUON minder naar voren. Men legt wel de nadruk op de rol van teammanager. Deze is verantwoordelijk voor het vertalen van de doelstellingen van de organisatie naar de medewerkers. De rol van **administratieve expert**, ten slotte, vinden we bijvoorbeeld terug in de gestructureerde evaluaties. Over het evaluatiegesprek wordt nadien een verslag geschreven. Bovendien detecteert men tijdens deze gesprekken welke opleidingsbehoeften er bestaan.

Wat de HR-uitdagingen betreft, kunnen we veel toeschrijven aan de nood aan een HR-manager. Deze zou als taak hebben het HR-beleid te stroomlijnen. Men wordt momenteel geconfronteerd met een aantal groeikrampen. Zo zet de ondernemer een aantal opleidingsmogelijkheden uit. Doch wanneer we dit bij de werknemers toetsten, bleek niet iedereen hier evenveel kans toe te krijgen. Een HR-manager zou dit verder kunnen structureren. Zo ook de link tussen evaluaties en doorgroeimogelijkheden. Hoewel er momenteel erg veel moeite wordt gedaan om regelmatig evaluaties te doen en hier zelfs een verslag van te maken, toch ervaren de medewerkers onduidelijkheid omtrent wat ze moeten doen om hogerop te klimmen in de organisatie.

Wanneer we de HR-praktijken van MSP SOLUTIONS onder de loep nemen, zien we zoals voorgesteld in figuur 7 een volledige verschuiving naar boven. De strategische kwadranten winnen aan belang. Hierdoor komen de rollen van **strategische partner** en **change agent** op de voorgrond. Naarmate de onderneming groeide, nam de ondernemer meer afstand van het managementgebeuren. De rol van HR-manager werd in het leven geroepen. Deze stelde een missie, visie en strategie voorop. Bovendien maakte hij, samen met het lijnmanagement, de beslissingen met betrekking tot onder andere werving en selectie. Hij erkent ook de nood aan een goed HR-beleid. Vandaar dat de volgende maanden een externe ad interim manager mee een aantal HR-praktijken zal begeleiden. Bovendien worden ook de werknemers betrokken bij de HR-visie op lange termijn, denk maar aan de HR-werkgroep. Tenslotte presenteert de HR-manager regelmatig de resultaten en doelstellingen aan de werknemers.

De focus op het **employee champion** kwadrant is sterk verminderd. Het aantal medewerkers is exponentieel toegenomen, waardoor er minder informele contacten mogelijk zijn. Ook al probeert men op lange termijn de mensen bij het reilen en zeilen van de onderneming te betrekken, toch blijkt hier op korte termijn een tekort aan. Werknemers die er werkten van het eerste uur merken een duidelijke evolutie. Terwijl er bij het ontstaan van MSP SOLUTIONS een nauw contact bestond tussen alle werknemers en de ondernemer, is deze afstand vandaag veel groter.

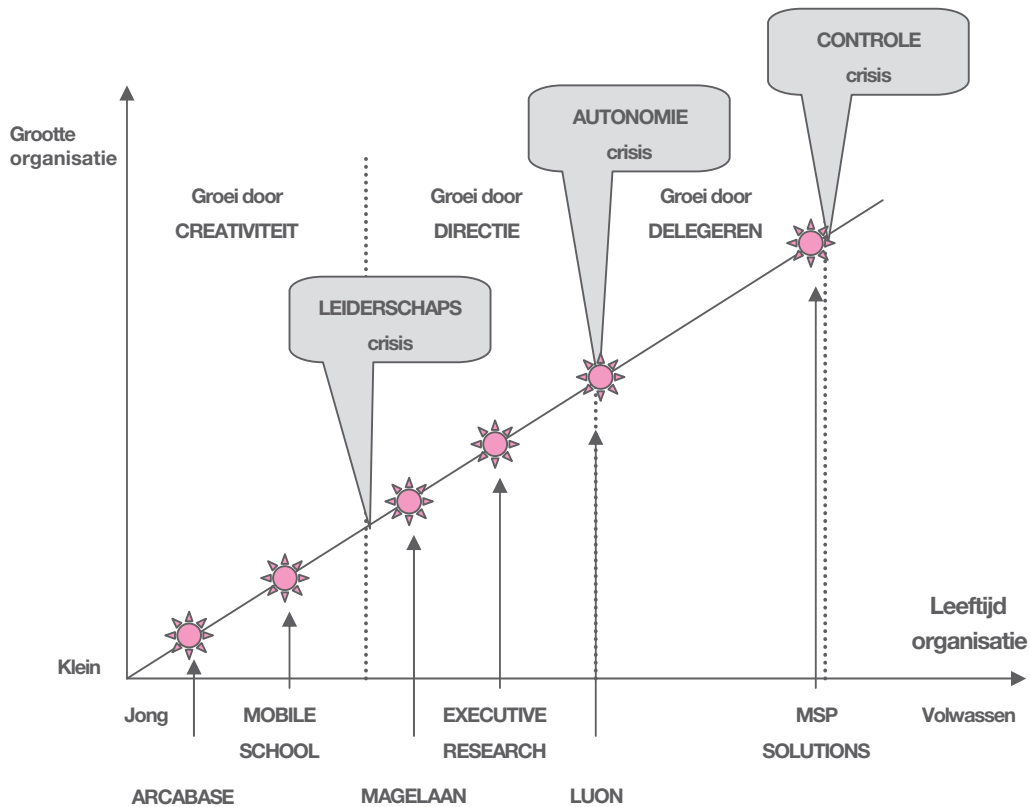
Wanneer we naar de rol van HR als **administratieve expert** kijken, zien we dat dit bij MSP SOLUTIONS vrij beperkt is. Dit kan te wijten zijn aan de crisis van controle waarin de organisatie zich bevindt, het gebrek aan eenduidigheid. De HR-afdeling kan de snelle groei van de organisatie niet volgen. Terwijl de werknemers sterk de nood aan een duidelijk gestroomlijnd en gestructureerd HR-beleid voelen, staat dit in realiteit nog in zijn kinderschoenen. Immers, zoals eerder bleek is er vraag naar heel wat meer ondersteuning wat betreft opleidingen, evaluaties en loonbeleid. De rol van administratieve expert zal dan ook in de toekomst uitgebreid moeten worden.

Figuur 7: Het HR-beleid in middelgrote bedrijven (MSP SOLUTIONS)



Deze studie buigt zich over het menselijk potentieel binnen groeiende ondernemingen. Het groeifasenmodel werd gebruikt als denkkader voor deze studie. Zoals beschreven is dit model geen vast scenario, maar een nuttig instrument als benchmark voor groeiende ondernemingen. We maakten een onderscheid tussen zeer kleine (0-9 medewerkers), kleine (10-49 medewerkers) en middelgrote bedrijven (50-249 medewerkers). Onze resultaten brengen grote verschillen aan het licht inzake de invulling van hun humanresourcesbeleid. In tegenstelling tot wat vaak beweerd wordt, kennen KMO's op diverse terreinen een zeker niveau van professionalisering. In dit gedeelte vatten we de voornaamste conclusies samen in termen van groei en ondernemerschap, personeelsdomeinen, de rol van human resources en de voornaamste uitdagingen per groeifase. Tabel 3 geeft een concluderend overzicht. Figuur 8 kadert onze steekproef van zes bedrijven binnen het beschreven groeifasenmodel.

Figuur 8: De zes bedrijven binnen het groeifasenmodel



9.1 Groei en ondernemerschap

Ondernemers hebben hun medewerkers hard nodig om hun doelstellingen te realiseren. In een KMO is het verschil tussen diegene die beslist en diegene die uitvoert vaak heel klein. Veel tussenpersonen zijn er niet, zeker niet in microbedrijven. Maar om competitief te blijven, moeten beslissingen snel en accuraat worden doorgevoerd. In tegenstelling tot grote bedrijven werkt een ondernemer immers met zijn eigen kapitaal, en niet met dat van aandeelhouders.

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. Bij MAGELAAN is dit ingevuld door een gedeeld zaakvoederschap, waarbij elke leider een deelaspect van de onderneming voor zich neemt. Bovendien trachten de ondernemers hun medewerkers verder te betrekken door ze de mogelijkheid te bieden om mee vennoot te worden van de organisatie. De oprichter-ondernemer van EXECUTIVE RESEARCH noemt zichzelf sinds kort de 'schaduw CEO'. Zij heeft de dagelijkse werking van Executive Research overgedragen naar een general manager, om zich zelf meer te kunnen richten op het uitbouwen van een meer recent project, CV Warehouse.

In **middelgrote bedrijven** worden de rollen van de ondernemer door verschillende mensen ingevuld. Middelgrote bedrijven worden gekenmerkt door een gedecentraliseerde structuur, waarbij een HR-manager bijvoorbeeld het HRM behartigt. Eigendom, beheer en dagelijkse leiding vallen niet meer samen. Zo heeft de ondernemer van MSP SOLUTIONS de keuze gemaakt om zelf aandeelhouder te blijven, maar de dagelijkse leiding van het bedrijf over te dragen naar een managementteam.

9.2 Personeelsdomeinen

9.2.1 Werving en selectie

KMO's worden geconfronteerd met frequente veranderingen in hun personeelsbestand. Ook kleine spelers in de arbeidsmarkt werken duidelijk aan de instroom van nieuw personeel. We keken per groeifase vier aspecten van werving en selectie na: de personeelsbehoefteplanning, de aanwerving, de selectie en de introductie van de nieuwe medewerker.

In **microbedrijven** is het de bedrijfsleider die de personeelsbehoefteplanning opstelt. Gezien de kleinschaligheid zijn aanwervingen weinig frequent, en gebeuren ze enkel wanneer de nood zich voordoet. Microbedrijven vallen voor aanwervingen terug op hun informeel netwerk. Alvorens een vacature wordt uitgeschreven, wordt gekeken naar stagiairs, vrijwilligers of kennissen van huidige medewerkers. Dit geeft niet alleen het voordeel dat het goedkoper is, daarnaast is men ook meer zeker dat de persoon in kwestie in de cultuur past. Er worden voornamelijk mensen met weinig ervaring aangetrokken.

Een tweede mogelijkheid om nieuwe functies in te vullen is interne jobrotatie. Een selectiegesprek wordt gevoerd met de ondernemer, en eventueel met de meest ervaren medewerker. Daarbij worden gedragscompetenties zoals de fit met de bedrijfscultuur voorop gesteld. Diploma lijkt minder belangrijk te zijn. Microbedrijven maken weinig gebruik van vooraf bepaalde functieomschrijvingen, te meer omdat functies voortdurend aan verandering onderhevig zijn. De ondernemer blijkt in deze fase overigens belang te hechten aan creativiteit, een competentie die minder belangrijk wordt geacht naarmate de organisatie groeit. Ondernemers van micro-ondernemingen houden

er geen diversiteitsbeleid op na, de diversiteit aan achtergronden is te wijten aan toeval. Door de kleinschaligheid van microbedrijven verloopt de integratie van de nieuweling spontaan en informeel. In **kleine bedrijven** zijn het de ondernemers die nieuw personeel inplannen, doorgaans in samenspraak met het management. De mate van structuur in de planning hangt af van de organisatie in kwestie. Bij EXECUTIVE RESEARCH wordt bij het begin van het jaar voorspeld hoeveel nieuwe medewerkers er nodig zullen zijn het komende jaar. Bij MAGELAAN gebeurt dit meer ad hoc. Net zoals microbedrijven, vissen kleine bedrijven in hun informeel netwerk. Vooral bij MAGELAAN grijpt men terug naar stagiairs, interims of freelancers om nieuwe posities in te vullen. EXECUTIVE RESEARCH, zelf actief in de wervingsmarkt, laat elke medewerker meedoen aan de jobdagen van zijn of haar eigen school. Daarnaast wordt eerder beroep gedaan op formele rekruteringskanalen. Kandidaten voor nieuwe functies hebben meerdere selectiegesprekken alvorens in dienst te worden genomen. Bij EXECUTIVE RESEARCH starten ze met een interview met de medewerker die de functie verlaat, zodat ze worden gebriefd door de persoon die best kan inschatten wat de job inhoudt. Bovendien is dit een interessante leerervaring voor de bestaande medewerker in kwestie. In tweede instantie heeft de potentiële kandidaat een gesprek met de ondernemer zelf. Bij MAGELAAN worden de selectiegesprekken in de mate van het mogelijke gedaan met de drie zaakvoerders samen, om subjectiviteit uit te sluiten. Het selectiegesprek in kleine ondernemingen gebeurt op basis van functieomschrijvingen of functiekaarten met competenties, die gekoppeld zijn aan belangrijke strategische bedrijfswaarden. Men gaat voornamelijk op zoek naar juniorprofielen. Zoals in micro-ondernemingen primeert de fit met de organisatiecultuur. Met het diploma wordt wel rekening gehouden, maar het is zeker geen must. Creativiteit is voornamelijk belangrijk voor functies die deze competentie vereisen, zoals voor grafische ontwerpers. Beide kleine ondernemingen in deze studie zijn zeer diverse werkomgevingen, hoewel ze er geen expliciet diversiteitsbeleid op nahouden. Kleine bedrijven stellen vaak een meter of peter aan, werkzaam in hetzelfde domein. Deze loodst de nieuwe medewerker door de introductiefase. Er wordt doorgaans meer aandacht aan besteed dan in microbedrijven. Zo krijgen nieuwelingen bij MAGELAAN een korte introductie-opleiding en een onthaalbrochure.

In **middelgrote bedrijven** wordt duidelijk vooropgesteld hoeveel nieuwe posities er in de toekomst nodig zullen zijn om de doelstellingen van de onderneming te halen. Zowel de ondernemer, de lijn als de HR-manager zijn betrokken bij het bepalen van de planning. Meer dan bij micro- of kleine ondernemingen wordt gezocht naar specifieke profielen. Waar in vroegere groeifasen ervaring minder van tel is, worden hier ook seniorprofielen gezocht. Het informele netwerk is uitgeput, en de HR-manager hangt af van formele rekruteringskanalen om nieuwe medewerkers aan te trekken. Het selectieproces verloopt een stuk formeler dan in micro- of kleine bedrijven. Bij MSP SOLUTIONS worden drie gesprekken ingepland, waar wordt gepeild naar de nodige competenties: één met de HR-manager, één met de coördinator en één met een technische medewerker. De fit met de organisatiecultuur is belangrijk, maar niet prioritair. Een nieuwe medewerker heeft minder impact op de organisatie dan in zeer kleine bedrijven waar men slechts met zes mensen werkt. Zoals in kleine bedrijven is creativiteit voornamelijk vereist voor bepaalde functies. Middelgrote ondernemingen houden er geen diversiteitsbeleid op na. De introductie van een nieuwe medewerker verloopt formeler dan in andere groeifasen. Bovendien wordt aangegeven dat dit aspect door andere prioriteiten vaak vergeten wordt.

9.2.2 Training en ontwikkeling

Training en ontwikkeling zijn essentieel voor KMO's, niet alleen om de blijvende inzetbaarheid van medewerkers te kunnen garanderen, maar ook om competitief te blijven.

Onze studie bevestigde dat **microbedrijven** voornamelijk terugvallen op on-the-job learning en zelfstudie. De ondernemer, maar ook de medewerkers spelen een belangrijke rol in het delen van kennis. Er worden vooral impliciete en informele leermomenten ingelast, zo is de gezamenlijke lunch een belangrijk forum voor kennisdeling. Microbedrijven zijn afhankelijk van externe opleidingen. Ook de ondernemer maakt tijd voor externe opleidingen. Medewerkers worden gevraagd om zelf opleidingen aan te brengen.

Ook bij **kleine bedrijven** is on-the-job training en zelfstudie belangrijker dan formele training. Daarnaast is er vooral sprake van informele kennisdeling, op het intranet, tijdens de lunch. Er worden wekelijkse meetings ingelast om kennis over projecten over te dragen. In kleine bedrijven wordt vaak in team naar een externe opleiding gegaan. Een alternatief bij MAGELAAN is dat een externe consultant wordt uitgenodigd om het hele team te trainen. Medewerkers worden gestimuleerd om zelf naar geschikte opleidingen te zoeken, daarnaast kunnen opleidingsbehoeften ook worden besproken tijdens de jaarlijkse evaluatiemomenten.

Interne opleiding is onbestaande in micro- en kleine bedrijven, maar vindt ingang in **middelgrote bedrijven**. Bij MSP SOLUTIONS is er een pool ervaren consultants die een aantal keer per jaar 's avonds training geeft aan andere medewerkers. Meer en meer worden ervaren collega's ingeschakeld om te fungeren als trainer of coach. Daarnaast is er eveneens aandacht voor on-the-job training of zelfstudie, maar ook voor externe opleidingen. Middelgrote bedrijven hebben dus meer variëteit in hun trainingsaanbod. De opleidingsbehoeften kunnen zelf naar voor worden gebracht, daarnaast kan ook de directe verantwoordelijke vormingsvoorstellen doen.

9.2.3 Prestatiemanagement

Een goed systeem van prestatiemanagement zorgt ervoor dat de motivatie en prestaties van medewerkers worden verhoogd. Het spreekt voor zich dat ook kleine bedrijven hier baat bij hebben.

In **microbedrijven** is de ondernemer verantwoordelijk voor het managen van de prestaties in zijn onderneming. Er zijn voornamelijk informele evaluatiemomenten, waarbij er geen link is met de doelstellingen van de onderneming of de verloning. Bij ARCABASE wordt bijvoorbeeld de klant als referentiepunt voor de tevredenheid gebruikt. Anderzijds blijkt uit onze interviews dat medewerkers van zeer kleine bedrijven voldoende ondersteuning en begeleiding krijgen. Het contact met de ondernemer, die eerder een coachende rol op zich neemt, is frequent, informeel en laagdrempelig. Medewerkers kunnen bovendien met hun vragen terecht bij elkaar.

Bij MAGELAAN zijn het de ondernemers die verantwoordelijk zijn voor prestatiemanagement; bij EXECUTIVE RESEARCH werd deze HR-praktijk voor een stuk gedelegeerd naar de seniors. **Kleine bedrijven** doen al meer beroep op formele beoordelingsgesprekken. Deze evaluatiemomenten gebeuren aan de hand van de functieomschrijving. Ook de wekelijkse projectevaluaties worden bij

EXECUTIVE RESEARCH gebruikt als evaluatie-instrument. In kleine bedrijven lijkt de aandacht voor coaching te verminderen, hoewel we zien dat collega's met meer ervaring soms de rol van coach op zich nemen.

In **middelgrote ondernemingen** wordt de verantwoordelijkheid voor het prestatie management gedelegeerd. Het zijn vooral de lijnmanagers die instaan voor het verhogen van de motivatie en prestaties van medewerkers. Er worden jaarlijkse evaluatiegesprekken voorop gesteld, gekoppeld aan de strategie. Door de groei zien we echter dat deze gesprekken niet altijd plaatsvinden. We konden wel vaststellen dat in vergelijking met kleine bedrijven, en zeker in vergelijking met microbedrijven, meer formele procedures worden toegepast. Zo maakt LUON regelmatig gebruik van assessment centers. Ook hier is de aandacht voor coaching verminderd, hoewel dit vooral bij LUON sterk gestimuleerd wordt door het management (zie programma 'Van collega tot coach').

9.2.4 Beloning en verloning

Het is voor kleine en middelgrote organisaties moeilijk om te concurreren met grotere bedrijven die hogere lonen kunnen en willen betalen. De motivatie om voor een KMO te werken ligt dus meestal op een ander terrein.

Micro-ondernemingen stellen een aantal extralegale voordelen voorop, zoals een wagen, een groepsverzekering, een eindejaarspremie. Door de goede verstandhouding tussen werkgever en werknemer kan meer flexibiliteit worden gegeven dan in grotere bedrijven. Er is weinig hiërarchie tussen de lonen, maar tegelijk weinig transparantie in het loonbeleid. Medewerkers halen hun motivatie voornamelijk uit de gevarieerde jobinhoud, het sociaal engagement dat ze op zich nemen of de mogelijkheden tot inspraak in het beleid.

| 69

Ondernemers van **kleine bedrijven** vernoemen net zoals die van microbedrijven het belang van extralegale voordelen en de flexibiliteit die ze hun medewerkers kunnen geven. Ook hier blijkt er weinig sprake van loontransparantie en loonhiërarchie. De motivatie om voor een klein bedrijf te werken ligt zowel intrinsiek als extrinsiek. Niet alleen de jobinhoud en de inspraakmogelijkheden worden aangehaald, maar ook de leuke werkomgeving en de mogelijkheid om snel door te groeien.

In **middelgrote bedrijven** vermindert het belang van extralegale voordelen. Er is meer verschil in ervaring, wat zich ook laat voelen in de lonen van medewerkers. Ondernemers van middelgrote bedrijven doen pogingen om het loonbeleid transparanter maken. De motivatie om voor een middelgroot bedrijf te werken is vergelijkbaar met de andere twee groeifasen. Medewerkers verwijzen naar de jobinhoud, de klanten, en de certificering die ze kunnen behalen (bij MSP SOLUTIONS).

9.2.5 Carrièremanagement

Ook voor KMO's is carrièremanagement cruciaal om de tevredenheid van medewerkers op lange termijn te kunnen garanderen. De kleinschaligheid en vlakke organisatiestructuur kunnen echter de verticale doorgroei van medewerkers beperken. Maar een hedendaags carrièrebeleid legt ook de nadruk op jobinhoudelijke aspecten, work-life balance, en andere incentives.

Medewerkers van **microbedrijven** geven aan te kunnen 'meegroeien' met hun organisatie. Ze kunnen horizontaal doorgroeien door meer verantwoordelijkheden op zich nemen. Ondanks het beperkte verticale carrièrepad is eigen jobinvulling motiverend, en de mogelijkheid om intern van job te veranderen.

Kleine ondernemingen volgen een gelijkwaardig patroon. Werknemers kunnen snel doorgroeien, zonder dat daarvoor een vacature vereist is. Ze kunnen hun job vorm geven en meer verantwoordelijkheden op zich nemen. Bij EXECUTIVE RESEARCH is een beperkt verticaal carrièrepad uitgestippeld, waarbij juniors op relatief korte tijd kunnen doorgroeien tot seniors.

In **middelgrote ondernemingen** staat het behouden van ervaren medewerkers voorop, waardoor carrièremanagement een prominente plaats krijgt. Er zijn meer mogelijkheden dan in zeer kleine of kleine bedrijven om verticaal door te groeien. Momenteel krijgen werknemers bij MSP SOLUTIONS de keuze tussen twee loopbaanpaden: het technische pad of het commerciële pad. Interne jobrotatie, ook tussen deze twee ladders, wordt daarbij benadrukt.

9.3 De rol van HR

Human resources wordt door verschillende mensen in een organisatie ingevuld. In microbedrijven is het in hoofdzaak de ondernemer die instaat voor het HRM. In middelgrote bedrijven wordt 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 HRM, maar betreft er andere medewerkers bij. Een aantal HR-praktijken, zoals werving en selectie en prestatie management, worden in grote mate overgedragen naar senior profielen.

In deze studie gebruikten we het model van Ulrich (1997) om bovenstaande human resources praktijken te kunnen positioneren.

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

Het human resources beleid 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. De aandacht binnen het HR-beleid gaat bij EXECUTIVE RESEARCH voornamelijk uit van LT/strategisch HRM, in MAGELAAN ligt de focus op KT/operationeel HRM. In deze groeifase hebben medewerkers nood aan een goed uitgebouwd strategisch HR-beleid, dat niet alleen gericht is op procedures maar ook gericht op de menselijke dimensie.

In middelgrote ondernemingen, waar het HR-beleid sterk gedecentraliseerd is, zien we een verschuiving van KT/operationeel HR (LUON) naar strategisch, proceduregericht HRM (MSP SOLUTIONS). 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 beginfase.

9.4 Afsluitend: de grootste uitdagingen per groeifase

9.4.1 Uitdagingen voor microbedrijven

Zoals toegelicht in de literatuurstudie wordt de eerste groeifase van een onderneming gekenmerkt door creativiteit. Ondernemers spitsen zich in deze fase toe op het aan de man brengen van hun product. De medewerkers die de ondernemer omringen, zijn doorgaans een hechte kliek, 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 beslissingen. Bovendien wordt het voor de ondernemer met een groter wordende ploeg bijzonder moeilijk te blijven fungeren als coach. Dit wordt aangeduid als de *crisis van leiderschap*.

Hoe kunnen 'pioniers' deze crisis overwinnen?

Om de crisis van leiderschap aan te pakken, 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 van belang de rol te kiezen die best bij je persoon past. 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 wel 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 senior medewerker die keer op keer wordt belast met de opvang van nieuwe medewerkers.

| 71

9.4.2 Uitdagingen voor kleine bedrijven

De tweede groeifase is deze van directie. 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. Deze fase wordt immers afgesloten door een crisis van autonomie, waarbij medewerkers niet goed meer weten wat ze met de verkregen vrijheid moeten aanvangen.

Hoe kunnen 'bouwers' deze crisis overwinnen?

Ook de crisis van autonomie 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, zullen hun medewerkers

moeten 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 cross-functionele 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 dichterbij staat bij de medewerker in kwestie.

9.4.3 Uitdagingen voor middelgrote bedrijven

Zoals beschreven, wordt de derde fase 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 HRM 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.

Hoe kunnen 'beheerders' deze crisis overwinnen?

Een laatste crisis die aan bod kwam in dit rapport is de crisis van controle. Wanneer die 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? Als ondernemer ben je 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 carrières binnen de organisatie. Hoe zit het bijvoorbeeld met de fit tussen de bedrijfsdoelstellingen en de persoonlijke doelstellingen van medewerkers, het zogenaamde psychologische contract tussen werkgever en werknemer? Wil de onderneming competente medewerkers aantrekken en behouden, is het een noodzaak daar even bij stil te staan.

Tabel 3: Concluderende tabel

	Microbedrijven	Kleine bedrijven	Middelgrote bedrijven
Context van groei en ondernemerschap	<p>Fase van creativiteit</p> <p>Belang van informaliteit, familiale</p> <p>Ondernemer als 'pionier'</p> <p>Centraal leiderschap, functie van de 'ondernemer-eigenaar-stichter-beheerder-manager-medewerker'</p>	<p>Fase van directie</p> <p>Vraag naar meer input / zelfmanagement</p> <p>Meer formalisatie en structuur</p> <p>Ondernemer als 'bouwer'</p> <p>Poging van de ondernemer om een aantal rollen over te dragen, zij het via gedeeld leiderschap (MAGELAAN) of aanduiden van managementteam voor het operationele (EXECUTIVE RESEARCH)</p>	<p>Fase van delegeren</p> <p>Gedecentraliseerde structuur</p> <p>Focus op visie, missie en strategie</p> <p>Ondernemer als 'beheerder'</p> <p>Sterk gedecentraliseerd beleid, rollen van de ondernemer worden door verschillende mensen ingevuld; ondernemer heeft een aantal functies gedelegeerd naar de lijn</p>
Personeelsdomeinen			
Personeelsbehoeften	<p>Ondernemer bepaalt de planning, eventueel in samenspraak met meest ervaren medewerker</p> <p>Ad hoc</p>	<p>Ondernemer(s)/managers bepalen de planning</p> <p>Balanceert tussen eerder ad hoc (MAGELAAN) en meer geregeld (EXECUTIVE RESEARCH)</p>	<p>Ondernemer/lijnmanagement/HR-manager bepalen de planning</p> <p>Eerder geregeld en vooraf bepaald</p>
Aanwerving	<p>Informeel netwerk primeert (stage, vrijwilligers,...)</p> <p>Voornamelijk junior profielen</p>	<p>Balans tussen informeel (MAGELAAN) en zakelijk netwerk (EXECUTIVE RESEARCH)</p> <p>Voornamelijk junior profielen</p>	<p>Zakelijk netwerk primeert</p> <p>Focus op senior profielen</p>

	Microbedrijven	Kleine bedrijven	Middelgrote bedrijven
Selectie	<p>Gesprek met ondernemer, eventueel samen met meest ervaren medewerker</p> <p>Bepaalde functienschrijvingen (MOBILE SCHOOL)</p> <p>Fit met organisatiecultuur primeert</p> <p>Creativiteit is belangrijk</p> <p>Geen diversiteitsbeleid</p>	<p>Gesprek met ondernemer(s), bij EXECUTIVE RESEARCH is eerste gesprek met medewerker</p> <p>Op basis van functienschrijvingen (EXECUTIVE RESEARCH)/functiekaarten met competenties (MAGELAAN), in lijn met strategie</p> <p>Fit met organisatiecultuur primeert</p> <p>Creativiteit is belangrijk voor bepaalde functies</p> <p>Geen diversiteitsbeleid</p>	<p>Vaste procedure: gesprek met eerst HR-manager, dan coördinator, dan technische functie (MSP SOLUTIONS)</p> <p>Op basis van functienschrijvingen</p> <p>Fit met organisatiecultuur is belangrijk maar niet prioritair, meer focus op technische 'skills'</p> <p>Creativiteit is belangrijk voor bepaalde functies</p> <p>Geen diversiteitsbeleid</p>
Introductie	<p>Informeel; door kleinschaligheid verloopt de introductie spontaan</p>	<p>Informeel; door kleinschaligheid verloopt de introductie spontaan</p> <p>Gestructureerder: aanstelling meter/peter/onfomer binnen zelfde vakdomein; opleiding en onthaalbrochure (MAGELAAN)</p>	<p>Formeel, gekoppeld aan opleidingstraject</p> <p>Wordt soms vergeten</p>

	Microbedrijven	Kleine bedrijven	Middelgrote bedrijven
Training en ontwikkeling	<p>On-the-job/zelfstudie Extern (ook voor ondernemer)</p> <p>Vooraf informele kennisdeling (lunch)</p> <p>Opleidingsbehoefte zelf aan te brengen</p>	<p>On-the-job/zelfstudie Extern (soms uitgenodigd naar bedrijf voor het hele team)</p> <p>Informele (lunch) en formele kennisdeling (intranet, wekelijkse meetings,...)</p> <p>Opleidingsbehoefte via functiebeschrijvingen en zelf aan te brengen</p>	<p>On-the-job/zelfstudie Extern Intern</p> <p>Informele en formele kennisdeling (intranet, portal, werkgroepen,...)</p> <p>Rol van collega's in het geven van training</p> <p>Opleidingsbehoefte via functiebeschrijvingen en zelf aan te brengen</p>
Prestatiemanagement	<p>Ondernemer verantwoordelijk voor prestatie management</p> <p>Informele evaluaties, zonder link naar targets, verloning; klant als barometer (ARCABASE)</p> <p>Belang van coaching: ondernemer als coach</p> <p>Directe begeleiding door kleinschaligheid</p>	<p>Ondernemer/senior profielen verantwoordelijk voor prestatie management</p> <p>Formelere, jaarlijkse evaluaties op basis van functieomschrijving en strategie; wekelijkse projectevaluaties (EXECUTIVE RESEARCH)</p> <p>Aandacht voor coaching vermindert, collega's met meer ervaring nemen soms de directe begeleiding voor zich</p>	<p>Lijn verantwoordelijk voor prestatie management</p> <p>Jaarlijkse evaluatiegesprekken, gekoppeld aan strategie (formele presentaties)</p> <p>Formelere procedures, bvb gebruik assessment centers (LUON)</p> <p>Aandacht voor coaching vermindert, collega's met meer ervaring nemen de directe begeleiding voor zich (bij LUON speciaal programma)</p>

	Microbedrijven	Kleine bedrijven	Middelgrote bedrijven
Beloning en verloning	Belang van extralegale voordelen (wagen, eindejaarspremie, flexibiliteit,...) Weinig loontransparantie Kleine loonhiërarchie Intrinsieke motivatie: jobinhoud, sociaal engagement, inspraak	Belang van extralegale voordelen (maaltijdcheques, flexibiliteit,...) Weinig loontransparantie Kleine loonhiërarchie Intrinsieke en extrinsieke motivatie: job 'op maat', inspraak, snel doorgroeien, leuke werkomgeving	Belang van extralegale voordelen vermindert Loontransparantie en loonhiërarchie Intrinsieke en extrinsieke motivatie: jobinhoud, klanten, certificaat
Carrièremanagement	'Meegroeien'	'Snel doorgroeien', zonder vacature	Intern doorgroeien maar seniors worden ook van buitenaf aangetrokken → weerstand
	Doorgroeien in de breedte: meer verantwoordelijkheden Beperkt verticaal carrièrepad Interne jobrotatie en eigen jobinvulling	Doorgroeien in de breedte: meer verantwoordelijkheden Beperkt verticaal carrièrepad (meer bij EXECUTIVE RESEARCH) Interne jobrotatie en eigen jobinvulling	Keuze tussen twee carrièrepaden/ ladders: technisch of commercieel Interne jobrotatie

	Microbedrijven	Kleine bedrijven	Middelgrote bedrijven
Rol van HRM	<p>Ondernemer is verantwoordelijk voor HR</p> <p>Belang van mensen, vooral KT/ operationeel HR</p> <p>In tweede instantie aandacht voor LT/ strategische</p> <p>Nood aan meer formalisatie, operationeel procesgericht HRM en uitwerken van een duidelijke HR-strategie</p>	<p>Ondernemer(s) + eventueel management zijn verantwoordelijk voor HR</p> <p>Belang van mensen, KT/operationeel HR (MAGELAAN) en LT/ strategisch HR (EXECUTIVE RESEARCH)</p> <p>Meer aandacht voor strategische en procesgerichte in vergelijking met microbedrijven, afstappen van het intuïtieve</p> <p>Nood aan verder uitwerken van strategisch HRM, niet alleen op procedures maar ook gericht op de menselijke dimensie</p>	<p>Gedecentraliseerd HR-beleid: ondernemer, lijn en HR-manager zijn verantwoordelijk voor HR</p> <p>Verschuiving van KT/operationeel HR (LUON) naar LT/strategische en toenemende aandacht voor processen (MSP SOLUTIONS)</p> <p>Nood aan eenvormig operationeel HRM, gericht op mensen</p>

	Microbedrijven	Kleine bedrijven	Middelgrote bedrijven
Grootste uitdagingen	<p>Behouden van het participatief klimaat, de ondernemer als coach</p> <p>De crisis van leiderschap aanpakken: - keuze van de juiste rol voor de ondernemer</p> <p>- delegeren van een aantal kerntaken</p> <p>- intuïtieve managementstijl overwinnen</p> <p>- structureren van de organisatie (organisatiestructuur, strategie)</p> <p>- formalisatie van een aantal HR-praktijken (introductie, training, verloning)</p>	<p>De neuzen in dezelfde richting zetten, een eerste stap richting delegeren maar met voldoende ondersteuning voor medewerkers</p> <p>De crisis van autonomie aanpakken: - strategie en processen verder uitbouwen</p> <p>- medewerkers sensibiliseren om zelf het heft in eigen handen te nemen (werkgroepen), verantwoordelijkheden delegeren</p> <p>- delegeren van een aantal HR-praktijken naar de lijn (werving, prestatie management)</p>	<p>Behouden van eerste medewerkers, verder uitwerken en consolideren van HRM met voldoende aandacht voor de informele, menselijke dimensie</p> <p>De crisis van controle aanpakken: - strategie en richting voldoende communiceren</p> <p>- maken dat de lijn het oppikt en de medewerkers coacht</p> <p>- eenvormig HRM, samenbrengen initiatieven</p> <p>- aandacht voor training en carrière management</p> <p>- consolidatie van werving en selectie, prestatie management, verloning</p>

ANDERSEN, T. (2003). HRM in SME's First findings on structure and practices. Paper for LOK conference at Kongebrogarden, Middelfart, December 1-2, 2003

ARMSTRONG, M. & BARON, A. (1998). Performance Management: The new realities. Londen: Intsitute of Personel & Development.

ARTHER, D. (1987). Managing Human Resources in small and mid-sized companies. New York, NY: American Management Association.

BAETEN, X. (2007). Strategic Reward Management Workshop: Strategic Rewards & Reward Strategies, Brussel, 21 maart 2007.

BARRATT, E. (2003). Representing Enterprise: The texts of Recruitment and Change in the UK Banking sector. Culture and organisation, 2003, (9)3, pp145-160

BHATTACHARYYA, S. (2006). Entrepreneurship and Innovation: How leadership style makes the difference? Entrepreneurship & Innovation, 31(1), pp. 107-115

BECHERER, C.R. & MAURER, J.G. (1999). The proactive personality disposition and enterpreneurial behavior among small company presidents. Journal of Small Business Management, 37(1), pp. 28-36

BROWN, C., HAMILTON, J. & MEDOFF J. (1990). Employers Large and Small. Camgridge, MA: Harvard University Press.

CAIN, N.H. & KLEINER, B.H. (2002). How to hire employees effectively. Management Research News, 25(5), pp. 30-38.

CARSRUD, A.L., GAGLIO, C.M. & OLM, K.W. (1987). Entrepreneurs-Mentors, Network, and successful new venture development: and exploratory study. American Journal of Small Businesses, 12(2), pp. 13-18

CASCIO, W.F. (1995). Whither industrial and organizational psychology in a changing world of work? American Psychologist, 50(11), 928-939

COHEN, S. (1998). Big ideas for trainers in small companies. Training & Development, 52(4), pp. 26-31

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. Flanders DC.

DE KOK, J. & DEN HARTOG, D. (2006) High Performance Work Systems, Performance and Innovativeness in Small Firms. EIM Business & Policy Research and Scientific Analysis of Entrepreneurship and SME's

DE KOK, J., UHLANER, L.M. & THURIK, A.F. (2003). Human resource management with small firms: facts and explanations. Erim Report Series Research in Management

DELMOTTE, J., SELS, L., LAMBERTS, M. & VAN HOOTEGEM, G. (2001). Personeelsbeleid in KMO's: een onderzoek naar de kenmerken van een effectief KMO-personeelsbeleid. Over.Werk. Tijdschrift van het Steunpunt WAV, 11(4), pp. 98-105.

DENISI, A.S. & PRITCHARD, R.D. (2006). Performance appraisal, performance management and improving individual performance: a motivational framework. *Management and Organization Review*, 2(2), 253-277

DESHPANDE, S.P. & GOLHAR, D.Y. (1994). HRM practices in large and small manufacturing firms: A comparative study. *Journal of Small Business Management*, 32(2), pp. 49-56.

DE VOS, A., MEGANCK, A. & BUYENS, D. (2004). 'The new career contract' bekeken vanuit het perspectief van het psychologisch contract. HRM Centre, Vlerick Leuven Gent Management School.

DE WINNE, S. (2006). Exploring Terra Incognita: HRM & Firm performance in SME's. Dissertation. K.U.Leuven

DUNDON, T., GRUGULIS, I. & WILKINSON, A. (1999). Looking out of the black hole: non-union relations in an SME. *Employee Relations*, 21(3), pp. 251

ENTRIALGO, M., FERNÁNDEZ, E. & VÁZQUEZ, C.J. (2000). Characteristics of Managers as determinants of entrepreneurial orientation: Some Spanish Evidence. *Enterprise & Innovation Management Studies*, 1(2), pp. 187-205

GOMEZ-MEIJA, L.R., BALKIN, D.B. & CARDY, R.L. (2001). *Managing human resources*. Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.

GREINER, L.E. (1998). Evolution and revolutions as organizations grow. *Harvard Business Review*. 76(4), pp. 178-179

GUNDRY, L.K. (1991). Training practices and performance in small service firms. *Journal of Business & Entrepreneurship*, 3(2), pp. 9-18.

HILL, R. & STEWART, J. (2000). Human resource development in small organizations. *Journal of European Industrial Training*, 24(2-3-4), pp. 105-117.

HORNSBY, J.S. & KURATKO, D.F. (2003). HRM in U.S. small businesses: A Replication and Extension. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 8(1), pp. 73-92.

KLAAS, B.S., MCCLEDON, J. & GAINEY, T.W. (2000). Managing HR in the Small and Medium Enterprise: The Impact of Professional Employer Organizations. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(1), pp. 107-125

KOTEY, B. & SLADE, P. (2005). Formal human resource management practices in small growing firms. *Journal of Small Business Management*, 43(1), pp. 16-40

LEUNG, A. (2003). Different ties for different needs: Recruitment practices of entrepreneurial firms at different developmental phases. *Human Resource Management*, 42(4), pp. 303-320

MACMAHON, J. & MURPHY, E. (1999). Managerial effectiveness in small enterprises: Implications for HRD. *Journal of European Industrial Training*, 23(1), pp. 25-35

MARCHINGTON, M. & GRUGULIS, I. (2000). Best Practice' human resource mgt: perfect opportunity or dangerous illusion. *International Journal of Human Resource Management*, 11(6), pp.1104-1124

MCGRATH, R.G., & MACMILLAN, I. (2000). *The Entrepreneurial Mindset: Strategies for Continuously Creating Opportunity in an Age of Uncertainty*. Boston: Harvard Business School Press.

MCLARTY, R. (1999). The Skill Development needs of SMEs Focus on Graduate skill application. *Journal of Applied Management Studies*, 8(1), pp. 103-112

MOHANNA, E. (2006). Organisational Dynamics and its Influence on Firms' Entrepreneurship Ability: South Africa Perspective. *Problems and perspectives in management*, 4(4), pp 63-76

MOLLEMAN, E. & TIMMERMAN, H. (2003). Performance Management in een innovatieve omgeving. *Bedrijfskunde*, jaargang 75(2), pp. 78-87

PEEL, D. (2006). An analysis of the Impact of SME organisational Culture on Coaching and mentoring. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*,4(1), pp. 9-19

PEEL, D. (2004). Coaching and mentoring in Small to Medium Sized Enterprises in the UK - Factors that affect succes and a possible solution. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 2(1), pp. 46-56

ROBERT, D.R. (1989). How Organisational Culture can help to institutionalise the spirit of innovation in Entrepreneurial Ventures. *Organizational Change Management*, 2(3), pp. 7, 9p

ROMERO, E.J. & GRAY, S.R. (2002). Management skills and training needs of small business managers. *Journal of Business & Entrepreneurship*, 14(1), pp. 91-100

ROTUNDO, M. (2003). The performance appraisal question and answer book: a survival guide for managers. *Personnel Psychology*, 56(2), pp. 500

RUTHERFORD, M.W., BULLER, P.F. & MCMULLEN, P.R. (2003). Human resource management problems over the life cycle of small to medium-sized firms. *Human resource management*, 42(4), pp 321-335

RUTHERFORD, M.W., MC.MULLEN, P. & OSWALD, S. (2001). Examining the issue of size and the small business: a self organizing map approach. *Journal of Business & Economic studies*, 7(2), pp. 64-80

SCHRAVENDIJK, R. (2004). *De leiders van onze toekomst of de toekomst van onze leiders*. Quint Wellington Redwood

SCHULER, R.S. & JACKSONS, S.E. (1987). Linking competitive strategies with human resource practices. *Academy of Management Executive*, 1, pp. 2207-220

SHIPTON, H., WEST, M.A., DAWSON, J., BIRDI, K. & PATTERSON, M. (2006). HRM as a predictor of innovation. *Human Resource Management Journal*, 16(1), pp. 3-27.

SMILOR, R.W. & SEXTON, D.L. (Eds.) (1996). *Leadership and Entrepreneurship: Personal and Organizational Development in Entrepreneurial Ventures*. Westport: Quorum Books.

VANDERHEYDEN, K. & WARMOES, V. (2007). *Grootmeester in communicatie*. Lannoo, Tielt.

WALSH, R. & CARRISON, D. (2002). Hiring your first employee. *Entrepreneur's Start-ups Magazine*.

WORTHINGTON, E.R. & WORTHINGRON, A.E. (1987). *Staffing a small business: Hiring, Compensation and Evaluation*. Denver, CO: Oasis Books.

WILLIAMS, R.S. (1998). *Performance management: Perspectives on employee performance*. London: International Thomson Business Press

WILLIAMSON, O.I. (2000). Employer Legitimacy and Recruitment Success in Small Businesses. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(1), pp. 27-43

ULRICH, D. (1997). *Human resource champions*. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.

FLANDERSDC
INSPIRING CREATIVITY

Kennispartner

**Vlerick Leuven Gent
Management School**

the Autonomus Management School of
Ghent University and Katholieke Universiteit Leuven

ISBN-NUMMER : 9789078858140
EAN: 9789078858140