

ZAL PERSONEELSBELEID ALS HEFBOOM VOOR BETERE RESULTATEN ÉCHT IN BELANG WINNEN?

## ZORG DAT U DE JUISTE MENSEN OP UW BUS HEBT

### Hoe realiseren bedrijven uitmuntende resultaten?

Onderzoek 1435 bedrijven, bekijk hun resultaten over 40 jaar, en haal er de 11 best presterende uit en analyseer waarom die uitmuntende resultaten neerzetten.

Een van de kernlessen uit dit onderzoek was dat het cruciaal was om de juiste mensen in het bedrijf te hebben. Als u uw bedrijf vergelijkt met een bus, en u als bedrijfsleider de busbestuurder bent, is het dan best om eerst de richting te bepalen (de strategische koers)? Of is het beter om eerst de juiste mensen op de bus te hebben? Jim Collins kwam in een van de meest gelezen managementboeken ooit, 'From Good to Great', tot een opvallende conclusie: bedrijfsleiders die uitmuntend goede resultaten neerzetten, zorgen vooral dat de juiste mensen in het bedrijf werken. De rest volgt daaruit.

Het boek van Jim Collins dateert van 2001. Kloppen die conclusies nog wel? Zien we dit in onze praktijk terugkomen?

### Eerst bepalen wie aan boord is, en dan bepalen waar we naar toe gaan?

Ik denk even terug aan een bouwbedrijf met bijna 100 werknemers. Ze haalden redelijk goede resultaten, maar wilden ernstig verbeteren. Er werd een ganse strategie uitgewerkt. Bleek dat het pas mogelijk was om de strategie uit te voeren indien een persoon op een specifieke plaats vervangen werd. De huidige persoon kon helemaal niet meegaan in de nieuwe strategie. Met dezelfde persoon zou het bedrijf geen doorbraak geleverd hebben.

In een voedingsbedrijf waar ook een 100-

tal mensen werkzaam waren, merken we hetzelfde, maar in een gans andere functie. Het waren goede professionele krachten, maar ze pasten niet echt in de strategie. Een bedrijf met meer dan 500 werknemers opteerde er voor om omwille van een grondige strategieoefening weloverwogen één functie bij te creëren. Deze bijkomende persoon was nodig op 'de bus' om alles goed te kunnen uitvoeren.

De bedrijfsleiders die uitmuntende resultaten neerzetten in het onderzoek van Jim Collins, bleken niet eerst te bepalen waar ze naar toe gingen, maar met wie. Onze ervaring is soms anders. Sommige goede krachten passen niet meer als de strategie verandert. Of u eerst zorgt voor de juiste

mensen, of eerst voor de juiste strategie, hangt volgens ons af van bedrijf tot bedrijf. Onze ervaring is dat bedrijven meer dan ooit moeten kiezen waar ze naar toe gaan, en dat hoe dan ook - zelfs indien we starten met strategie - "het hebben van de juiste mensen op de bus" crucialer wordt dan ooit voordien.

### De economie versterkt dit effect

We analyseerden een bouwbedrijf met een 20-tal werknemers en kwamen tot de opvallende conclusie dat één persoon het bedrijf veel geld kost. Vroeger kon het bedrijf dit dragen, als het ware zelfs onopgemerkt. Maar nu kwam er wat druk op de



marges, en was de kost niet meer draagbaar.

Een ander bedrijf actief in de dienstensector heeft drie productmanagers. Alles wat in de handen komt van één bepaalde productmanager verandert in een gouden ei. En alles wat in de handen van één bepaalde andere productmanager komt, groeit niet. Vroeger was dit draagbaar. Maar nu?

Een ander dienstenbedrijf heeft als allerbelangrijkste verbeterhefboom "het verder ontwikkelen van de professionaliteit van zijn personeelsleden" gekozen. Interne opleiding wordt hiervoor de hefboom.

Of een installatiebedrijf, waar personeelsbeleid de grootste groeihefboom wordt voor de toekomst.

De economie versterkt zeer reëel het belang van een goed personeelsbeleid.

### Personeelsschaarste of niet? Is dit belangrijk?

Velen stellen dat de personeelsschaarste bijzonder sterk zal toenemen, en dat we daarom een veel beter personeelsbeleid moeten hebben. Wat de toekomst in deze tijd zal brengen is volgens ons vrij moeilijk voorspelbaar.

Wat echter wel opvalt in onze praktijk, is dat er bijzonder veel bedrijven zijn die we begeleiden, die nu in deze tijden hun personeelsbeleid willen optimaliseren. De juiste personen in het bedrijf, op de juiste plaats, en dan die personen helpen om steeds beter te worden. Dat is de uitdaging. Een kunst die niet eenvoudig is. *Een kunst die heel veel bedrijven nu nog niet echt beheersen, maar gaan moeten ontwikkelen.* Want de economische situatie eist gewoon dat onze bedrijven beter worden. En personeelsbeleid zal daarin een bijzonder grote rol spelen. Personeelsschaarste of niet...

### Dank zei de economische crisis?

De laatste tijd is het opvallend hoe de economische situatie bedrijven verplicht

om te professionaliseren. Deze professionaliseren bestrijkt vrij veel gebieden: de juiste managementbeslissingen nemen, de goede managementvaardigheden hebben, sectorkennis vergroten, op het juiste moment specialiseren of juist diversifiëren, financiële basiskennis hebben op verschillende niveaus in de organisatie,... en zo kunnen we nog een tijdje doorgaan. Vroeger hadden bedrijven veel meer de kans om 'suboptimaal' te werken. De huidige (en toekomstige?) economie vergeeft minder fouten en eist dat het bedrijf sterker en beter wordt. En het is net daardoor dat het zo cruciaal is om in uw bedrijf de juiste mensen op uw bus te hebben.

### Conclusie

Personeelsbeleid wordt nog belangrijker als essentiële hefboom voor een gezond bedrijf. Of u eerst start met de strategie of met het selecteren van de juiste mensen. Of er personeelsschaarste is of niet. De hoge competitieve economie eist een sterk personeelsbeleid en zal het wellicht in de toekomst nog veel meer eisen.

