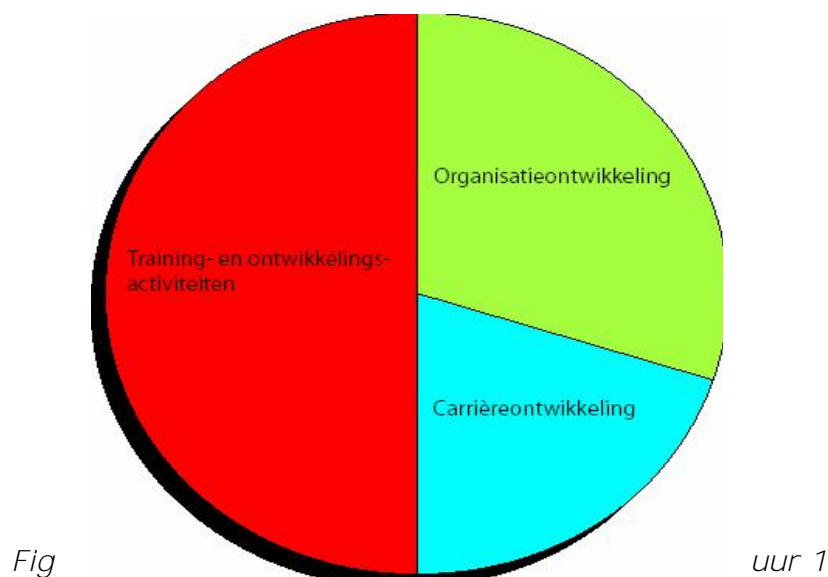


## HRD-model voor startende ondernemingen in de detailhandel

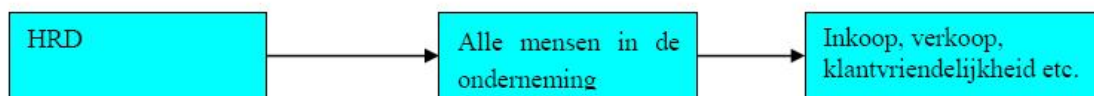
Bent u van plan een onderneming te beginnen of bent u korter dan zes jaar eigenaar van een onderneming in de detailhandel? Dan behoort u tot de doelgroep van dit model. Het model geeft u veel informatie over uw eigen ontwikkeling en de ontwikkeling van uw (toekomstige) medewerkers.

*Human Resource Development* (HRD) is de verzamelnaam voor alle activiteiten die erop gericht zijn om de mensen in de organisatie te blijven ontwikkelen. Onder HRD vallen training- en ontwikkelingsactiviteiten, organisatieontwikkeling en loopbaanontwikkeling van de medewerkers.

Figuur 1 geeft dit weer. Een goede inzet van HRD draagt bij aan de prestaties van de onderneming.



Waar wordt HRD gepositioneerd binnen een onderneming? Figuur 2 laat zien hoe HRD invloed heeft op de bedrijfsprocessen.



*Figuur 2*

HRD-activiteiten zijn gericht op het ontwikkelen van kennis, vaardigheden en houdingen. Het zijn zowel managementtrainingen, seminars, workshops als cursussen gericht op de productverkoop.

Doelen van HRD zijn het verbeteren van werkprocessen door het *vergroten van kennis, inzicht en geschiktheid voor de uitvoering van taken en het verhogen van de productiviteit*; om uiteindelijk de *levensvatbaarheid* en de *concurrentiepositie* van de onderneming op peil te houden of te verbeteren.

HRD is een noodzakelijke, maar nog geen voldoende voorwaarde voor succes. Het is noodzakelijk, als u er niet in investeert, dan verslechtert dit de resultaten. Het is nog niet

voldoende, omdat andere elementen in uw onderneming ook belangrijk zijn, zoals een goede inkoop en financiële boekhouding.

Over het algemeen investeren ondernemers te weinig in HRD wegens gebrek aan tijd, geld of kennis. Ondernemers die wel investeren in HRD zien een positieve invloed op de bedrijfsresultaten. De verkoopcijfers gaan omhoog doordat HRD invloed heeft op een aantal factoren. Er kan snel ingespeeld worden op veranderingen in de omgeving, zoals nieuwe producten en concurrenten.

Met HRD kunnen vaardigheden gecreëerd worden die waardevol zijn voor de onderneming, maar waardeloos voor de concurrent. Er vertrekken minder medewerkers naar de concurrent, want hun kwaliteiten zijn voor hem waardeloos. Is er een groeiwens, dan kan HRD bijdragen aan de werkelijke groei. Voor het personeel betekent ontwikkeling een vorm van beloning, wat resulteert in meer motivatie en het langer behouden van goede medewerkers. Door ontwikkeling kunnen medewerkers intern doorgroeien naar hogere functies, wat een kostenbesparing oplevert doordat men geen nieuwe medewerker hoeft te werven. Beter gekwalificeerde medewerkers kunnen taken van de ondernemer overnemen, waardoor deze tijd krijgt voor andere werkzaamheden.

De meerwaarde van HRD ziet u in figuur 3 weergegeven.

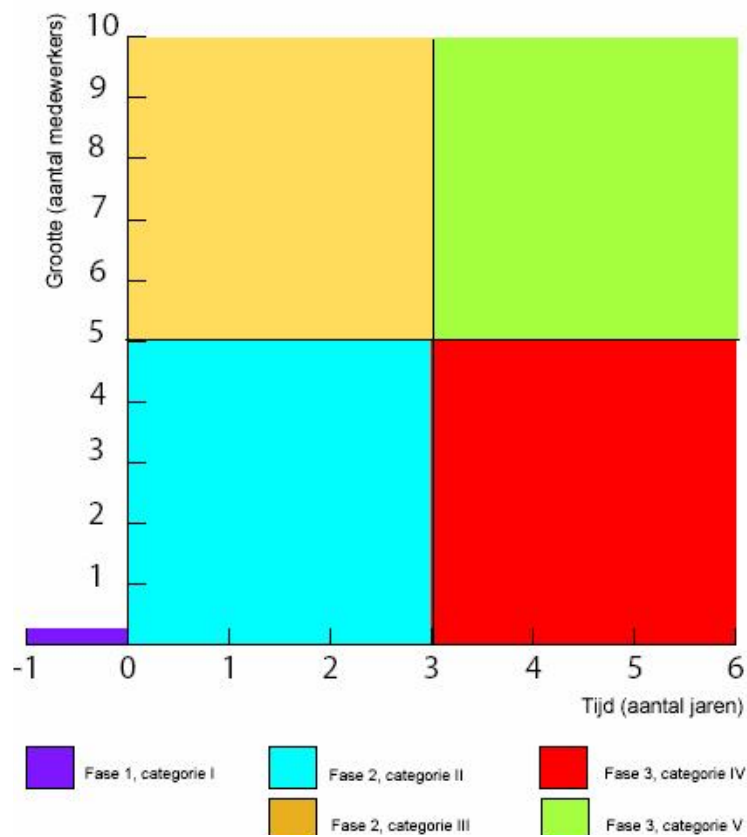


*Figuur 3*

Wat houdt het HRD-model in? Op de volgende pagina's vindt u informatie over HRD in kleine startende ondernemingen. Iedere onderneming tussen -1 en 6 jaar zal informatie vinden die op hun specifieke situatie van toepassing is. De eerste pagina is het algemene

deel. Hier komen algemene zaken over HRD in de detailhandel aan bod. Deze informatie is bestemd voor de gehele doelgroep.

Hierna volgen drie fasen waarin uw onderneming zich kan bevinden. Deze fasen zijn vervolgens weer onderverdeeld in categorieën. Figuur 4 op toont de onderverdeling in fasen en categorieën.



*Fi*

*guur 4*

*Fase I*, de opstartfase van de onderneming, geeft advies voor de periode voordat de onderneming daadwerkelijk van start gaat. Er is dan geen personeel in dienst. Categorie I valt onder de eerste fase.

*Fase II* geeft specifieke informatie aan ondernemingen van 0 tot 3 jaar. In deze fase wordt een onderscheid gemaakt in een onderneming tot 5 medewerkers en een onderneming vanaf 5 tot 10 medewerkers. Categorie II richt zich op ondernemingen tot 5 medewerkers, categorie III op ondernemingen van 5 tot 10 medewerkers.

*Fase III* is voor ondernemingen van 3 tot 6 jaar. Ook hier is weer een onderscheid gemaakt in grootte. Categorie IV richt zich op ondernemingen tot 5 medewerkers, terwijl categorie V van toepassing is op ondernemingen van 5 tot 10 medewerkers.

Als u erachter bent in welke fase uw onderneming zich bevindt en tot welke categorie hij behoort, dan kunt u aan de slag gaan met dit model. Begin bij deel algemeen, kijk daarna naar uw fase.

### Algemeen

Wat duidelijk moet zijn, is dat iedere onderneming, medewerker en markt anders is en een andere aanpak vraagt. Er zijn hierdoor geen HRD-activiteiten die standaard bij iedere onderneming ingezet kunnen worden. Bekijk per geval of het voor uw onderneming werkt. Wordt uw onderneming afgerekend op de prestatie, het product, de prijs of de performance? Houdt dat in uw gedachten wanneer u over gaat tot een HRD-activiteit. Gebruik dit model dus als leidraad, neem onderdelen over die voor u relevant zijn.

### Personeel

Richt de HRD-activiteiten niet alleen op de ontwikkeling van de onderneming, maar ook op ontwikkeling van de medewerkers. Als een HRD-activiteit ingezet wordt, bekijk dan eerst of deze aansluit bij het personeel. Bij ieder individu dient kennis of vaardigheden anders bijgebracht te worden. Over het algemeen volgen medewerkers in hogere functies meer HRD-activiteiten dan medewerkers in lagere functies. Kijk als een medewerker aangenomen wordt al wat hem motiveert. Dan kunnen de juiste HRD-activiteiten ingezet worden om hem zo lang mogelijk te behouden. Ben u bewust van de leermogelijkheden van het personeel. Kijk of ze met behulp van HRD geschikt gemaakt kunnen worden voor de baan of dat ze de capaciteiten in beginsel al niet bezitten. Als dit alles afgewogen is, kan overgegaan worden tot de HRD-activiteit. Vaak is het rendement van een activiteit groter als de ondernemer hierbij niet aanwezig is. Als ondernemer behoort u soms te eisen dat een medewerker zich op een bepaald vlak ontwikkelt, omdat dit noodzakelijk is voor de voortgang van de onderneming. De mening van het personeel is belangrijk, maar het behalen van de organisatiedoelstelling staat voorop. Bent u bang dat opgeleide medewerkers de onderneming meteen verlaten? Laat ze een contract tekenen zodat ze niet direct overstappen naar de concurrent.

Binnen de onderneming behoort sprake te zijn van kennisdeling tussen medewerkers. Meer aandacht voor samenwerking verbetert het onderlinge leerproces. Een medewerker als mentor voor een jongere medewerker laten fungeren zorgt voor een goede en goedkope manier van kennisdeling. Ook medewerkers met een oudere medewerker laten meelopen werkt goed en is niet duur. Medewerkers die de onderneming verlaten moeten de opgedane kennis ook overdragen, zodat deze niet verloren gaat. Vaak ziet u al aankomen dat een medewerker gaat vertrekken. Dan kan al begonnen worden met kennisoverdracht. Vertrekkende medewerkers kunnen voor kennisoverdracht een kleine vergoeding krijgen. De kennisoverdracht kan ook vorm krijgen door een schriftelijke evaluatie.

### Ondernemer

De kwaliteiten van een ondernemer zijn belangrijk. Kennis, vaardigheden en kenmerken van de ondernemer zijn van invloed op het succes. Kijk als ondernemer ook goed naar uw eigen functioneren. Door een SWOT-analyse, een analyse van de sterke en zwakke punten, kan een ondernemer meer inzicht krijgen in zijn sterke punten en mogelijke verbeteringen. Kijk ook of uzelf genoeg kwaliteiten bezit om personeel op te leiden. Kijk daarnaast of u voldoende kennis bezit over de inkoop. Kennis. Hoe meer kennis ondernemer en personeel bezitten, hoe groter het effect van HRD-activiteiten en hoe sneller de onderneming groeit. Specifieke kennis gerelateerd aan de sector levert een onderneming meer op dan algemene kennis zoals jaren scholing of werkervaring.

Kennis is doorgaans slechts drie jaar functioneel, daarna is er behoefte aan nieuwe kennis. Vernieuw en breid de kennis van de medewerkers en uzelf constant uit. Let erop

dat dit niet alleen gericht is op vakkennis maar ook op vaardigheden. Herhaling van kennis is ook nodig, omdat kennis snel weer wegzakt. Het geleerde moet wel direct toepasbaar zijn, anders vergeet met het.

Er kan binnen de onderneming ontwikkeld worden door overlegmomenten in te lassen, als ondernemer tijd in te ruimen om mensen op te leiden, een student die stage loopt of een medewerker die veel kennis kan overbrengen. Als die medewerker niet goed weet hoe, dan brengt een cursus didactiek dit bij. Ook het personeel op meerdere plekken laten meewerken zorgt ook voor veel nieuwe kennis. Kennisintensieve ondernemingen maken meer gebruik van HRD dan kennisextensieve. Bij kennisintensief ligt de nadruk bij HRD meer op het verkrijgen van kennis en bij extensief meer op vaardigheden en houdingen.

### Rendabel en laaggeprijsd

Aangezien dit type ondernemingen vaak weinig budget heeft voor ontwikkeling, worden hier

suggesties gedaan die weinig geld kosten. Gebruik maken van regulier onderwijs (MBO) kost door een fiscaliseringmaatregel weinig. Medewerkers kunnen dit ook duaal of in de avonduren volgen, dan zijn ze tegelijkertijd inzetbaar in de onderneming. Fabrikanten geven presentaties of gratis cursussen als het product afgenomen wordt. Als medewerkers kennis maken met het product worden ze enthousiaster en gemotiveerder. Dit stimuleert de verkoop. Ook instanties zoals de Kamer van Koophandel, MKB-Nederland, MKB-regionaal, brancheverenigingen en franchiseverenigingen geven trainingen. Semi-overheidsinstellingen geven trainingen die lager geprijsd zijn dan in de markt. Ook kan iemand in het netwerk van de ondernemer een training verzorgen. Laat u niet teveel verleiden door gebruik te maken van willekeurige gratis of goedkope ontwikkelingsmogelijkheden. Deze kosten weinig of geen geld, maar vragen wel een tijdsinvestering. Als de activiteit geen nieuwe kennis oplevert, is de meerwaarde beperkt.

### Verhoging rendement

Een strategie voor de invoering van HRD-activiteiten zorgt voor een verhoogd rendement. HRD dient gecombineerd te worden met de organisatiestrategie, cultuur en het personeelsbeleid voor een verhoging van de bedrijfsresultaten. Zorg ervoor dat de hiërarchische verhoudingen niet belemmerend zijn en dat de onderneming niet bureaucratisch is. Geef ook als ondernemer aan dat je niet alle kennis bezit. Idealiter zou er sprake zijn van goede communicatie en een open cultuur. Dit zorgt ervoor dat HRD sneller wordt toegepast in de praktijk.

HRD-activiteiten dienen goed ondersteund te worden en zo efficiënt mogelijk te verlopen. Kijk ook kritisch naar het rendement. Evaluatie van HRD-activiteiten laat zien of de investering zinvol was of niet. Een evaluatie kan ook plaatsvinden in de vorm van een beoordelingsgesprek. Als HRD gestructureerder wordt, dan wordt evalueren belangrijker. HRD-activiteiten hebben meer nut als de ondernemer de medewerkers betreft bij de keuze of ontwikkeling van HRD. Dit moet niet alleen collectief gebeuren, maar ook individueel. Dit vergroot het draagvlak en daardoor zal het rendement verhoogd worden. Medewerkers die zich niet kunnen ontwikkelen raken minder gemotiveerd en dit werkt door in de bedrijfsresultaten.

Bij een betere koppeling tussen theorie en praktijk zijn de investeringen in HRD waardevoller. Afzonderlijke HRD-activiteiten hebben een minder groot effect dan wanneer deze met elkaar gecombineerd worden. Bij training en coaching achteraf kan de medewerkers de koppeling tussen theorie en praktijk beter duidelijk gemaakt worden.

### Erkend Leerbedrijf

Het is voor een onderneming een voordeel om een Erkend Leerbedrijf te zijn. BBL- en BOLdeelnemers, deeltijd en voltijd deelnemers aan het MBO-onderwijs, brengen nieuwe kennis de onderneming binnen. Stagiairs van niveau 3 en 4 kunnen een bijdrage leveren in de vorm van een marktonderzoek en het opzetten van een beoordelingssysteem. Het begeleiden van leerlingen zorgt voor een leermoment voor de ondernemer, omdat achter vanzelfsprekende processen door een leerling weer een vraagteken wordt gezet. De ondernemer denkt ook weer na over bestaande structuren.

Erkende Leerbedrijven krijgen didactische kennis of adviezen vanuit Kenniscentrum Handel of het ROC. Ontwikkel stagiairs of medewerkers naar de behoefte van de onderneming. Maak gebruik van de gratis Trainingen voor Praktijkopleiders (TvP's) en de fiscaliseringmaatregel die BBL-leerlingen opleveren. Erkenning in fase 2 kan alleen als de leerling iets kan leren in de onderneming en het de onderneming ook wat oplevert. Als er nog geen personeel in dienst is, kunnen ondernemers met behulp van leerlingen leren en nadenken over hoe ze met personeel om moeten gaan. Als Leerbedrijf kunt u de onderneming laten zien aan de doelgroep die u als personeel wilt hebben. Een goede begeleiding zorgt voor goede PR. Tot slot kan men bij TvP's ervaringen uitwisselen met andere ondernemers.

### Samenwerking met andere ondernemers

Door samen te werken, HRD-activiteiten te combineren en ervaringen uit te wisselen met andere ondernemers doet u veel kennis op. Een aantal mogelijkheden van samenwerking is:

- Vorm een *professionaliseringsnetwerk* met andere ondernemers. Een netwerk kan zowel homogeen (ondernemers bevinden zich in dezelfde levensfase, omgeving of branche) als heterogeen (verschillende situaties) zijn. Een homogeen netwerk heeft als voordeel dat problemen van ondernemers vaak overeenstemmen en dat zorgt voor herkenning. Het voordeel van een heterogeen netwerk is dat niet het product of de dienst centraal staat, maar de ervaringen van het ondernemen. Ook kunnen *ondernemers* die langer bezig zijn laten zien wat je te wachten staat. Als er tijd voor is zou het ideaal zijn beide netwerken te bezitten.
- Ondernemingen kunnen gezamenlijk formele HRD-activiteiten volgen. Dit gebeurt nu al bij dezelfde branche. Een voordeel zijn de kosten en het onderling uitwisselen van kennis. Een nadeel is dat het minder specialistisch is. Kijk goed naar de motivatie om het samen te doen. Blijf kritisch en wees niet sociaal wenselijk, dan ontwikkel je elkaar.
- Als medewerkers of de ondernemer stage lopen of met een checklist kijken bij het bedrijf van een andere ondernemer of een fabrikant, dan wordt veel nieuwe kennis opgedaan. Het is moeilijk dit te doen bij directe concurrenten, bij een andere branche speelt de concurrentie minder.
- Let er bij samenwerking wel op dat uw concurrentiepositie niet verslechtert. Geef uw corebusiness niet bloot, maar bedenk wel dat u alleen kennis krijgt als u zelf ook kennis geeft. Uiteindelijk levert samenwerking met ondernemers meer kennis op dan dat er weggeven wordt. Bent u erg bang voor de concurrentie, richt u dan op samenwerking met ondernemingen die geen directe concurrent zijn.

### Fase 1: Van idee tot onderneming; -1 tot 0 jaar

#### Kenmerken onderneming

In deze fase zijn ontwikkelingsactiviteiten alleen van invloed op de ondernemer, aangezien er nog geen personeel in dienst is. Iemand begint een eigen onderneming omdat hij denkt dat hij iets beter of anders kan dan de concurrent of de baas waar hij voor gewerkt heeft. De ondernemer ziet een gat in de markt, heeft kennis van de branche of het product of wil gewoon graag voor zichzelf beginnen en zoekt daar een verkoopproduct bij.

#### Ondernemersplan

In deze fase staat het opstellen van een kwalitatief goed ondernemersplan centraal. Het ondernemersplan is de basis van de onderneming, investeer hier veel tijd in. Schrijf het ondernemersplan niet omdat er een lening bij de bank moet komen, maar om te kijken hoe de onderneming het beste vormgegeven kan worden. Ook een locatieonderzoek, marketingplan en het in kaart brengen van de klanten die u wilt bereiken met hun wensen vallen hieronder. Mocht het ondernemersplan of het maken van een begroting lastig gaan, huur dan iemand in die u ondersteunt.

#### Kwaliteit van de ondernemer

Kijk in deze fase naar uzelf; bezit u zelf genoeg kennis, ambitie en vaardigheden om een onderneming te beginnen? Neemt u graag risico's, werkt u resultaatgericht, werkt u het liefst voor uzelf, kunt u een goede inschatting geven van uw eigen mogelijkheden en kunt u moeilijke situaties overwinnen? Kijk kritisch of u aan deze eigenschappen voldoet of vraag anderen dit te doen. Bezit u deze eigenschappen, dan heeft u meer kans van slagen als ondernemer. Bezit u deze niet, dan kunnen opleidingen, trainingen of cursussen ervoor zorgen dat u op zwakke punten bijgespijkerd wordt. Ook instellingen zoals MKB-Nederland, de Kamer van Koophandel, Kenniscentrum Handel en ondernemersplein.nl kunnen startende ondernemers veel informatie verschaffen. Bent u aangesloten bij een inkoop- of brancheorganisatie of een franchiseformule, dan kunnen deze ook informatie en trainingen geven. U kunt ook veel ideeën en kennis opdoen door beurzen, leveranciers en bestaande winkels te bezoeken. Bekenden zoals collega's en andere ondernemers, vaktijdschriften en internetsites kunnen ook veel informatie verschaffen. Een ervaren ondernemer als coach werkt heel goed in deze fase.

#### Vooruit kijken

Hoewel u nog niet eens gestart bent met de onderneming, is het aan te raden in kaart te brengen wat u wilt bereiken op lange termijn. Maak een planning voor drie tot vijf jaar vooruit. Maak ook meteen een organisatiemodel met hiërarchie, denk alsof de onderneming al groot is. Denk na wat er nodig is om uw doelstellingen te bereiken. Hoeveel medewerkers zijn er nodig? Hoe zullen deze opgeleid worden? Wilt u later wel aan de basis van een grote onderneming staan of houdt u het liever kleinschalig? Als u hier in een later stadium over na gaat denken, dan bent u vaak te druk en is er geen tijd meer voor. Ondernemers zijn dan te druk met financieringen en marktposities. Daarnaast groeien veel starters sneller dan ze verwacht hadden en hier is hun planning net op berekend. Houd er wel rekening mee dat uw planning steeds aangepast moet worden, want de markt in de detailhandel verandert voortdurend. Ondanks de veranderende markt is het wel goed om de basis te plannen, er is een richtlijn. Zorg ervoor dat u als ondernemer creatief blijft en niet alleen handelt volgens de planning. Het is ook aan te raden meteen te kijken of de markt waar de onderneming zich in bevindt een groeiemarkt



is qua omzet of kwaliteit. Bij kwaliteit is er steeds meer kennis nodig om te overleven en bij omzet is er meer personeel nodig. Dit vraagt een andere benadering van het personeelsbeleid.

Fase 2: Van start tot kritieke punt; 0 tot 3 jaar

### Kenmerken onderneming

Het merendeel van de ondernemingen start zonder medewerkers. Als er medewerkers komen, dan treedt de ondernemer op als medewerknemer. De medewerkers krijgen vaak tijdelijke contracten en er is geen functiedeling. Ook is er geen planning, zaken gebeuren onbewust en op basis van trail & error. De organisatiestructuur is eenvoudig en het management vindt plaats op een persoonlijke manier. Er is sprake van een ongestructureerd proces dat na +/- drie jaar overgaat in een gestructureerd proces. Dan is het aanbrengen van structuur noodzakelijk om door te groeien. Bekijk of u werkelijk wilt groeien. Dan verlaat u de werkvloer en laat het managen van de primaire processen aan iemand anders over.

### Informeel

In deze fase wil de ondernemer veel in de onderneming investeren en kunnen medewerkers door praktijkleren veel kennis opdoen. Dit gebeurt via het informele traject. Van financiële HRD-activiteiten is nauwelijks sprake. Leermomenten worden natuurlijk georganiseerd. Een kleine onderneming is door weinig formaliteit flexibel en innovatief, wat succesfactoren zijn. Soms is het beter een extern specialist in te huren dan alles zelf te regelen. Dit kost ook erg veel tijd en tijd is geld.

### Ondernemer

Heb ook oog voor uw eigen ontwikkeling en geef deze een impuls met behulp van HRD-activiteiten. Investeer eerst in uzelf voordat u personeel gaat ontwikkelen. Dit gaat het beste met behulp van een persoonlijke coach. Dit is een kennisuitwisseling tussen startende ondernemers en ervaren ondernemers. Een coach geeft een ondernemer inzicht in sterktes en zwaktes. Een training over HRD voor de ondernemer is ook een goede investering. Er wordt geleerd hoe HRD ingezet moet worden. Startende ondernemers missen kennis over personeel. TvP's en andere cursussen kunnen dit bijspijkeren. Blijf u ontwikkelen om de ontwikkelingen van de onderneming bij te houden. Als de onderneming groter wordt, behoort u andere deskundigheden te ontwikkelen. Kennis over promotie, pr, managen, ondernemen en marketing dient ook bijgebracht te worden. Als ondernemer moet u zich ook breder oriënteren, anders wordt de onderneming kwetsbaar. Zorg er eerst voor dat de core business goed uitgevoerd wordt, daarna is bredere oriëntatie noodzakelijk.

### HRD-activiteiten

- Laat HRD-activiteiten in deze fase gericht zijn op de korte termijn en de huidige taken. Dit geeft snel een zichtbaar resultaat. Het onderwijs houdt rekening met de korte termijn. MBO-opleidingen zijn geflexibiliseerd, deelnemers kiezen wanneer ze welke modules willen volgen. Kijk ook wel naar de toekomst. Dan is de waan van de dag minder belangrijk en komt er meer continuïteit.
- Intern leren werkt hier goed en heeft als voordeel dat medewerkers niet te lang van de werkvloer weg zijn en snel weer inzetbaar zijn. Als een bedrijf groter wordt, wordt extern leren belangrijker.



- Het inwerken van nieuw personeel gebeurt vaak redelijk goed, vooral op het niveau van het vakgebied en het product. Op andere gebieden blijft het soms achter, zoals vaardigheden.
- In deze fase zijn on the job-opleidingen in relatie tot een coach effectief.
- Trainingen zijn gericht op vakkennis en het primaire proces. Wees meer bezig met de technieken en psychologie achter de vaardigheden. Deze zijn erg belangrijk voor het functioneren.
- Ontwikkel personeel met potentie zodat zij dezelfde kennis bezitten als de eigenaar. Is er behoefte aan een mede-investeerder, dan is deze medewerker geschikt. Biedt u geen ontwikkelingstraject aan, dan raakt u een mogelijke investeerder en een goed gekwalificeerde medewerker kwijt.

### Categorie II: 0 tot 5 medewerkers

- De ondernemer houdt alles in de hand en delegeert weinig, omdat hij bang is de regie kwijt te raken. Er zal meer gedelegeerd dienen te worden, anders kan de onderneming niet groeien.
- Bij deze eenvoudige organisatiestructuur is het medewerkers duidelijk uit te leggen wat de samenhang tussen scholing en werkzaamheden is. Maak hier gebruik van.
- Maak een opleidingsplan voor het ontwikkelen van individuele medewerkers.
- Ontwikkeling vindt binnenshuis plaats, omdat extern lastig te organiseren is.
- De ontwikkeling is informeel en individueel. Ondernemers denken dat ze de medewerker zelf kunnen begeleiden. Kijk wel kritisch of uzelf de kwaliteiten bezit om dit te doen.

### Categorie III: 5 tot 10 medewerkers

- Het managen van meer dan 5 medewerkers wordt vaak een probleem. U kunt uzelf ontwikkelen door trainingen of cursussen, maar ook door uw medewerkers goed te observeren.
- Denk meer na over wat u en uw medewerkers nodig hebben om goed te presteren en bij te dragen aan het bedrijfsresultaat. Zorg ervoor dat er taakdifferentiatie is en verschil in kennis, dan vullen medewerkers elkaar aan. Hierdoor komt er ook meer aandacht voor toekomstige taken.
- Geef als ondernemer taken meer uit handen. Dit begint bij de werving & selectie; nieuw aangetrokken medewerkers moeten taken kunnen overnemen. Kunnen ze dit niet, dan moet er gewerkt worden aan extra ontwikkeling van medewerkers.
- Maak opleidingsbeleid voor meerdere personen op een abstracter niveau.
- Omdat de onderneming groter wordt, moeten leermomenten georganiseerd worden. Dit kan door formele HRD-activiteiten, een werkoverleg, een goede teamsamenstelling.
- Er is meer aandacht voor collectieve ontwikkeling. Men stuurt bijvoorbeeld drie medewerkers naar een training en deze onderwijzen de anderen dan over datgene wat geleerd is.

### Fase 3: Van kritiek punt tot expansiefase; 3 tot 6 jaar

#### Kenmerken onderneming

De onderneming verandert van karakter. Er is sprake van het breekpunt. Na een kennisinventarisatie is duidelijk waar een onderneming naartoe wil en welke kennis mist. Taken veranderen en er komen inhoudelijke taken bij, de ondernemer verwacht andere zaken van medewerkers. Persoonlijke vaardigheden van medewerkers worden belangrijker. Door verdeling van taken onder medewerkers en het verkrijgen van eigen specialismen, verliest de ondernemer een gedeelte van het overzicht en de controle. De ondernemer wordt zich bewuster van de competenties waar medewerkers aan moeten voldoen. Het nut van HRD wordt meer erkend doordat ondernemers het resultaat ervan zien, hierdoor wordt meer geld in ontwikkeling gestoken. Kijk ook in deze fase of u door wil groeien. Het openen van een tweede filiaal betekent een verandering van werkzaamheden en de rol die u als ondernemer heeft.

#### HRD-activiteiten

- Er ontstaat meer behoefte aan HRD. De onderneming overstijgt de informele leermogelijkheden, de kennis in de onderneming is gedateerd, er is kennis die de ondernemer overstijgt of andere kennisgebieden zijn belangrijker door een veranderende markt. Zet HRD-activiteiten in om de kennis weer aan te vullen. Relateer deze investering direct aan de omzet van de onderneming, was de nieuwe kennis er immers niet, dan was er ook geen omzet.
- Kijk naar de lange termijn van uw branche. Dit is van invloed op de investering. Als er goede vooruitzichten zijn, kunt u meer investeren. Investeer bij groei in de onderlaag die het primaire proces doet en de bovenlaag die aanstuurt.
- Investeer meer in medewerkers die lang in de onderneming zijn. Er is minder risico dat ze vertrekken naar de concurrent.
- Investeer in deze fase in HRD gericht op de baan, binnenshuis en zo goedkoop en snel mogelijk.
- Zorg ervoor dat het resultaat van HRD gericht is op zowel de korte als de lange termijn. Lange termijn creëert continuïteit. Dit verlangt meer kennismatige aspecten, investeer meer in kennis.
- Als uw onderneming verder in fase 3 komt, investeer dan steeds meer in de lange termijn.
- HRD dient zowel gericht te zijn op huidige en toekomstige taken.
- Leerprocessen dienen in deze fase zowel formeel als informeel van aard te zijn.
- Er komt een vaste kern medewerkers en nieuwe aanwas. Bekijk welke groep u gaat ontwikkelen.

#### Ondernemer

- U krijgt meer ervaring en kunt uw medewerkers meer gaan coachen.
- Kijk of u manager wil worden of ondernemer wil blijven. Ligt de prioriteit bij het nemen van zakelijke beslissingen of het managen van het primaire proces.
- Ook in deze fase is het belangrijk om begeleid te worden door een coach of adviseur.
- Maak in deze fase een nieuw ondernemersplan. Bekijk alle factoren opnieuw, van locatie- tot marketingplan. Een Erkend Leerbedrijf kan dit door een stagiair laten doen.

Categorie IV: 0 tot 5 medewerkers

- Maak een opleidingsplan.
- Betrek medewerkers meer bij informele HRD-activiteiten.
- Zorg ervoor dat ontwikkeling vooral binnenshuis plaatsvindt, omdat extern lastig te organiseren is.

Categorie V: 5 tot 10 medewerkers

- In deze categorie is het lastiger intern en informeel mensen op te leiden. Maak meer gebruik van formele HRD-activiteiten.
- Het managen van meer dan 5 medewerkers wordt vaak een probleem. U kunt uzelf ontwikkelen door trainingen of cursussen, maar ook door uw medewerkers goed te observeren.
- Denk meer na over wat u en uw medewerkers nodig hebben om goed te presteren en bij te dragen aan het bedrijfsresultaat. Zorg ervoor dat er taakdifferentiatie is en verschil in kennis, dan vullen medewerkers elkaar aan. Hierdoor komt er ook meer aandacht voor toekomstige taken.
- Geef als ondernemer taken meer uit handen. Dit begint bij de werving & selectie; nieuw aangetrokken medewerkers moeten taken kunnen overnemen. Kunnen ze dit niet, dan moet er gewerkt worden aan extra ontwikkeling van medewerkers.
- Maak opleidingsbeleid voor meerdere personen op een abstracter niveau.
- Omdat de onderneming groter wordt, moeten leermomenten georganiseerd worden. Dit kan door formele HRD-activiteiten, een werkoverleg, een goede teamsamenstelling.
- Er is meer aandacht voor collectieve ontwikkeling. Men stuurt bijvoorbeeld drie medewerkers naar een training en deze onderwijzen de anderen dan over datgene wat geleerd is.
- Er zijn meer medewerkers in de onderneming en sommigen zijn al lang werkzaam. In deze categorie kunnen nieuwe medewerkers goed meelopen met of gecoacht worden door oudere ervaren medewerkers.