

## **1. Probleem- en doelstelling**

De analyse van het personeelsmanagement op de Vlaamse glastuinbouwbedrijven werd gemaakt naar aanleiding van een onderzoek naar de optimale schaalgrootte van glastuinbouwbedrijven, in opdracht van de Afdeling Land- en Tuinbouwondersteuningsbeleid van de Administratie Land- en Tuinbouw (Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap).

De Vlaamse glastuinbouwbedrijven zijn overwegend familiale K.M.O.'s, waar naast de bedrijfsleider en zijn familie een beperkt aantal betaalde arbeidskrachten werkzaam zijn. Specifiek voor dergelijke bedrijven is dat de bedrijfsleider naast het nemen van beslissingen ook meestal bij de uitvoering betrokken is. De schaalvergroting van de glastuinbouwbedrijven heeft echter tot gevolg dat het aandeel van het betaald personeel in de totale tewerkstelling van het bedrijf toeneemt. Volgens een belangrijke theorie in het domein van het management, namelijk de 'contingentietheorie', nemen coördinatieproblemen toe naarmate de omvang van de organisatie toeneemt. Uit het schaarse onderzoek dat werd verricht bij K.M.O.'s (Donckels et al., 1990) blijkt dat problemen met het personeelsbeleid een belangrijke rem kunnen betekenen op de groei van een bedrijf. Aangezien een gebrekkig personeelsbeleid één van de voornaamste valkuilen blijkt te zijn bij schaalvergroting leek het dan ook noodzakelijk om hieraan de nodige aandacht te besteden.

## **2. Resultaten**

Om meer inzicht te verkrijgen in de manier waarop de glastuinbouwers hun bedrijf beheren werd een enquête uitgevoerd op 148 glastuinbouwbedrijven die deel uitmaken van het tuinbouwinformaticanetwerk van het C.L.E.. Deze enquête werd uitgevoerd op 59 glasgroentebedrijven, 26 potplantenbedrijven, 21 azaleabedrijven, 23 snijbloemenbedrijven en 19 perkplantenbedrijven.

De resultaten wijzen erop dat de hypothese dat grotere bedrijven meer aandacht besteden aan personeelsmanagement maar matig opgaat. Onafhankelijk van het bedrijfstype en de grootte van de bedrijven wordt het personeel voornamelijk ingezet voor de uitvoerende productie-activiteiten. De overige activiteiten, zoals de commerciële activiteiten, het personeelsbeheer en de financieel-administratieve activiteiten blijven in handen van de bedrijfsleider en zijn (haar) echtgeno(o)t(e). De meeste glastuinbouwers vertonen een sterke vereenzelving met hun bedrijf en zijn in hoge mate gesteld op onafhankelijkheid en zelfstandig beslissingsrecht. Het personeel heeft dan ook geen inspraak bij het nemen van belangrijke beslissingen. Toch is het van belang om het personeel op de hoogte te houden van de gang van zaken binnen het bedrijf.

Uit de enquête blijkt dat ook op de grotere glastuinbouwbedrijven weinig personeelsleden aanwezig zijn met een belangrijke verantwoordelijkheid. Het overlaten van de bedrijfsleiding aan personeel wanneer de bedrijfsleider met verlof gaat gebeurt zelden. Dit kan een probleem opleveren bij verdere bedrijfsgroei. Groei veronderstelt immers niet alleen meer mensen, doch er moeten ook mensen met andere competenties worden angeworven. Het zal van belang zijn dat de bedrijfsleider meer 'manager' wordt dan 'doener'. Delegeren van taken met de bijhorende verantwoordelijkheden zal dan ook steeds meer van belang worden.

Het probleem van het moeilijk vinden van het benodigde personeel blijkt niet onoverkomelijk op de ondervraagde glastuinbouwbedrijven. Het probleem wordt wel gemeld op enkele bedrijven, doch er kan hier toch vastgesteld worden dat weinig specifieke acties ondernomen worden om dit probleem op te lossen. Het is daarbij ook niet enkel van belang om te bepalen wie men zoekt doch ook wat het bedrijf te bieden heeft. Een belangrijk aspect daarbij is het beloningsbeleid. Uit een onderzoek naar de werkverwachting bij schoolverlaters in de glastuinbouw (Verspecht et al., 2002) blijkt immers dat het loon één van de belangrijkste elementen is bij de jobkeuze. Het imago van de glastuinbouwsector is op dat vlak niet zo optimaal.

Bij verdere schaalvergroting in de glastuinbouwsector zal het van belang zijn dat de bedrijfsleider zich nog meer bewust wordt van het belang van een goed personeelsbeleid. Uit de enquête blijkt dat ook de echtgeno(o)t(e) belangrijke rol speelt bij het personeelsbeheer. Het volgen van een cursus personeelsbeleid is dan ook een 'must' voor de bedrijfsleider en zijn (haar) echtgeno(o)t(e). Ondanks alle reeds geleverde inspanningen is het noodzakelijk dat individuele ondernemers aan hun imago als werkgever blijven werken. Er is een actieve inzet van de glastuinbouwers vereist met betrekking tot de motivatie en de betrokkenheid van het personeel. Ten behoeve van motivatie en inzet verdient het overweging om het personeel een grotere verantwoordelijkheid te geven. Daartoe is meer overleg en grotere medezeggenschap gewenst. Als conclusie kan gesteld worden dat er zeker nog toekomst is voor de glastuinbouw, op voorwaarde dat de bedrijfsleiders zich aanpassen aan de vereisten die nodig zijn voor het leiden van een modern en toekomstgericht bedrijf.