

Kwalificatiestrategieën in de agrarische sector

Dit artikel gaat in op een onderzoek naar kwalificatiestrategieën en knelpunten in de kwalificatievoorziening in de agrarische sector. Ongeveer 350 bedrijven in de voedingsmiddelenindustrie, de groenvoorziening en de glastuinbouw zijn met behulp van een schriftelijke vragenlijst onderzocht. Uit het onderzoek blijkt dat er nog weinig wordt nagedacht over de positie van arbeid in de onderneming. Het personeel wordt niet gezien als een strategische factor waarin geïnvesteerd moet worden. Opleiding en personeelsbeleid hebben vaak een incidenteel karakter en zijn niet gekoppeld aan het bedrijfsbeleid. Verder komt naar voren dat bedrijven in de agrarische sector op grote schaal te maken hebben met problemen bij zowel vast als tijdelijk personeel in termen van een onvoldoende motivatie, een slecht aansluitende werkervaring en (daardoor) een onvoldoende werktempo. Het artikel behandelt tevens de toetsing van een conceptueel model waarin de relaties tussen bedrijfskenmerken, omgevingskenmerken, knelpunten in de kwalificatievoorziening en kwalificatiestrategie zijn gespecificeerd.

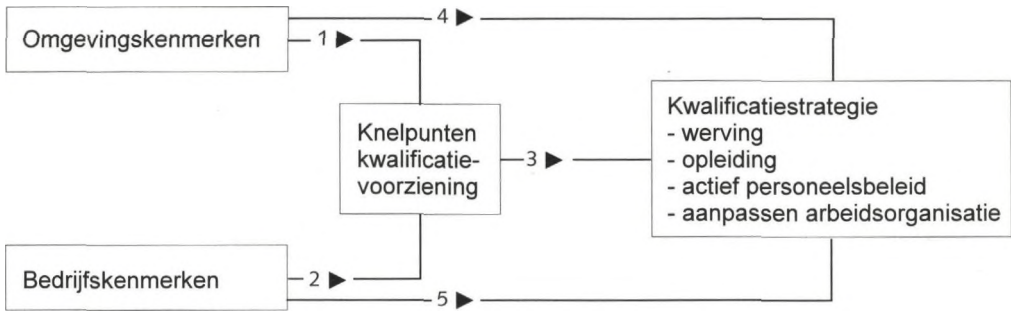
Inleiding

Op het terrein van de afstemming tussen onderwijs en arbeid wordt vanuit de aanbiedingsoptiek veel onderzoek verricht naar de aansluiting van onderwijs en scholing op de vraag naar arbeid. In navolging van Otto en anderen (1992) kan worden gesteld dat tot op heden nog weinig aandacht wordt gegeven aan onderzoek dat inzicht geeft in de vraag naar arbeid en kwalificatievoorziening binnen bedrijven. Het onderzoek dat wel verricht is op dit terrein, heeft bovendien vaak een case-study karakter. Dit geeft een vertekend beeld, met name omdat de cases vaak voorbeelden van goed-practische zijn.

Om die reden is in 1995 door Bureau Arbeidsmarktonderzoek Stoas een onderzoek verricht naar de wijze waarop bedrijven in de agrarische sector nu feitelijk (geschoolde) arbeidskrachten opnemen uit de arbeidsmarkt en welke strategieën met betrekking tot scholings-

en personeelsbeleid zij hanteren om te voorzien in hun behoefte aan kwalificaties. Bovendien zijn verkenningen voor de sectoren agrarische handel en agrarische industrie verricht (Van der Velden & Willems, 1995a en 1995b) met als doel om een objectief beeld te krijgen van de behoeften aan (gekwalificeerd) personeel in deze bedrijfstakken en zodoende de beleidsvorming ten aanzien van het onderwijs en scholing te kunnen ondersteunen. Hoewel de glastuinbouw, de groenvoorziening en de voedingsmiddelenindustrie wat betreft primair proces sterk van elkaar verschillen, is er ook een aantal overeenkomsten. Alle drie de bedrijfstakken bestaan relatief gezien voor een groot gedeelte uit kleine bedrijven met veel laag- en ongeschoolde functies. Vanwege de seizoensgebonden productie of dienstverlening is er veel vraag naar Gelegenheidsarbeid. Verder hebben de bedrijfstakken alle drie te kampen met ongunstige arbeidsomstandigheden. Vooral de glastuinbouw heeft regelmatig te maken

* Marianne van Woerkom en Rob le Rütte zijn werkzaam als onderzoeker bij Bureau Arbeidsmarktonderzoek Stoas. Loek Nieuwenhuis is hoofd van Bureau Arbeidsmarktonderzoek Stoas.



Figuur 1 Conceptueel model

met tijdelijke tekorten aan arbeidskrachten. De glastuinbouw bestaat voor een groot gedeelte uit gezinsbedrijven. De laatste jaren vindt er echter een schaalvergroting plaats en neemt het aantal niet gezinskrachten een steeds grotere plaats in (Hillebrand e.a., 1993). De voedingsmiddelenindustrie kenmerkt zich door een grote diversiteit die te maken heeft met het soort product waar het bedrijf zich op richt en het type productieproces dat wordt toegepast. In vergelijking met de overige industrie is het opleidingsniveau in de voedingsmiddelenindustrie laag. Dit heeft vooral te maken met het grote aantal werkzame distributiemedewerkers. Wel wordt het steeds belangrijker dat het productie- en distributiepersoneel geschoold wordt op het gebied van kwaliteitszorg en procescontrole. Problemen met de werving van personeel doen zich vooral voor bij de vervulling van erg monotone functies of functies met ongunstige arbeidsomstandigheden. Binnen de particuliere groenvoorziening vindt de laatste jaren een uitbreiding van de werkzaamheden plaats richting bosbouw en 'grijsvoorziening' (bijvoorbeeld het aanleggen van speelplaatsen).

De probleemstelling van het onderzoek dat centraal staat in dit artikel luidt: *'Hoe voorzien bedrijven in de agrarische sector in hun kwalificatiebehoefte en welke knelpunten ervaren zij hierbij?'* Om de probleemstelling van dit onderzoek te beantwoorden is een conceptueel model opgesteld waarvoor de kwalificatiestrategieën van Boonstra en Vink (1993) als basis hebben gediend (zie Figuur 1).

Conceptueel model

In het conceptueel model wordt er vanuit gegaan dat bedrijven een reactief beleid voeren en pas over zullen gaan tot het inzetten van een bepaalde kwalificatiestrategie als zij een knelpunt ervaren in de kwalificatievoorziening in de vorm van moeilijk vervulbare vacatures of een discrepantie tussen de beschikbare en de vereiste kwalificaties. Dit alles speelt zich af in de omgeving waarbinnen het bedrijf opereert. Deze wordt voor een groot gedeelte bepaald door de sector waar het bedrijf toe behoort. Verder zal de gekozen kwalificatiestrategie worden bepaald door kenmerken van het bedrijf zelf zoals bijvoorbeeld grootte en de manier waarop het bedrijf omgaat met technologische innovaties. Omgevingskenmerken en bedrijfskenmerken worden in dit onderzoek als onafhankelijke variabelen gehanteerd voor het meten van de afhankelijke variabele knelpunten in de kwalificatievoorziening. Deze relatie wordt in beeld gebracht door de pijlen 1 en 2 in Figuur 1. Op grond van de knelpunten die een bedrijf ervaart in de kwalificatievoorziening, de bedrijfskenmerken en de omgevingskenmerken wordt er besloten tot een bepaalde kwalificatiestrategie. Deze relaties worden uitgebeeld door de pijlen 3, 4 en 5.

De knelpunten die een bedrijf ervaart in de kwalificatievoorziening gaan uiteindelijk weer behoren tot een bedrijfskenmerk en ook hebben deze knelpunten invloed op andere bedrijfskenmerken zoals bijvoorbeeld de continuering van het productieproces en uiteinde-

lijk de winst van het bedrijf. De gehanteerde kwalificatiestrategie gaat eveneens tot een bedrijfskenmerk behoren en heeft ook een invloed op één van de bedrijfskenmerken, namelijk de kwalificaties van het personeelsbestand. Uiteindelijk kan de gehanteerde kwalificatiestrategie ook weer de oorzaak zijn voor het ontstaan van nieuwe knelpunten in de kwalificatievoorziening. Wij hebben hier dus te maken met een cyclisch proces. In dit artikel wordt niet ingegaan op dergelijke relaties aangezien dit een tweede meting vereist.

Theoretisch kader

Kwalificatiestrategieën

Boonstra en Vink (1993) onderscheiden vier kwalificatiestrategieën die bedrijven kunnen volgen om in te spelen op veranderingen in de omgeving en om de organisatie flexibel te maken, namelijk externe flexibilisering, opleiding, een actief personeelsbeleid en interne flexibilisering. In dit onderzoek zullen deze strategieën worden aangeduid met werving, opleiding, personeelsbeleid en aanpassing van de arbeidsorganisatie. Overigens is het niet zo dat bedrijven zich tot één strategie zullen beperken, in werkelijkheid zullen bedrijven een mix van verschillende strategieën inzetten.

Werving

Bij de wervingsstrategie worden werknemers met de vereiste kwalificaties in de eerste plaats rechtstreeks op de arbeidsmarkt geworven. Deze strategie behelst het uitbreiden of inkrimpen van de personeelscapaciteit. Fluctuaties in de benodigde personeelscapaciteit worden opgevangen met het inzetten van voornamelijk tijdelijk personeel. Aangezien tijdelijke medewerkers na verloop van tijd weer zullen vertrekken, heeft het geen zin om veel in hun te investeren. Er worden mensen geworven die direct inzetbaar zijn en die niet begeleid of opgeleid hoeven worden. Het voordeel van de wervingsstrategie is de besparing op de directe personeelskosten op de korte termijn. Er kleven echter vele nadelen aan deze strategie. Door een sterk wisselende personeelsbezetting nemen communicatieproblemen en problemen wat betreft de planning en coördinatie van het werk toe en neemt de betrokkenheid van het personeel bij

de organisatie af. Ook verdwijnt de deskundigheid die de flexibele arbeidskrachten hebben opgedaan op een gegeven moment weer uit de organisatie.

Opleiding

Organisaties die een opleidingsstrategie hantieren gaan uit van een discrepantie tussen vereiste en aanwezige kwalificaties en beschikken over oplossingsstructuren om deze discrepancies op te heffen. Personeel wordt niet alleen geworven, maar wordt ook ingewerkt op de werkplek of neemt deel aan een bedrijfsopleiding of een vakopleiding. Opleidingsbeleid is zodoende een belangrijk middel om problemen op te vangen die zich voordoen op de arbeidsmarkt omdat bij een discrepantie tussen de vereiste en de beschikbare kwalificaties bedrijven de mogelijkheid hebben om werknemers met andere kwalificaties aan te nemen en die intern verder op te leiden (Van der Krogt, 1991). Men kan dus spreken van een samenhang tussen het opleidingsbeleid en het wervingsbeleid. Kenmerk van de opleidingsstrategie is dat opleiding op een structurele manier wordt ingezet om knelpunten in de kwalificatievoorziening te voorkomen of op te lossen. Dit veronderstelt dat er (jaarlijks) een opleidingsplanning wordt gemaakt en dat men beschikt over een bepaald opleidingsbudget. Uit het OSA-rapport Arbeidsmarktperspectieven (1990) blijkt dat op moeilijke vervulbare vacatures vooral nog wordt gereageerd met het intensiveren van de wervingsinspanning. De laatste jaren is de betekenis van opleiden in bedrijven echter sterk toegenomen.

Actief personeelsbeleid

Bij het voeren van een actief personeelsbeleid gaat het om een gericht beleid dat nog een stapje verder gaat dan de opleidingsstrategie: doel is om de menselijke kennis en inzet in de organisatie optimaal te benutten. Een actief personeelsbeleid poogt te anticiperen op veranderingen in de omgeving en wijzigingen op de arbeidsmarkt door systematisch toekomstige personeelsbehoeften in kaart te brengen. Vervolgens wordt aan werving en selectie gedaan en wordt aandacht besteed aan het personeelsverloop in de organisatie door middel van functionerings- en beoordelingssystemen, loopbaanontwikkeling en opleiding. Met een actief personeelsbeleid wordt ook getracht om de ar-

beidsomstandigheden te verbeteren en het ziekteverzuim terug te dringen.

Aanpassen van de arbeidsorganisatie

Bij de drie hiervoor beschreven strategieën wordt de bestaande arbeidsorganisatie in het algemeen als een gegeven beschouwd en gaat het om het aanpassen van de beschikbare kwalificaties. Het kwalificeringsproces hangt echter ook samen met het ontwerp van de arbeidsplaatsenstructuur die wordt bepaald door de productietechniek, de productieorganisatie en de arbeidsorganisatie (OSA, 1990). De arbeidsorganisatie kan worden aangepast met als doel om de vereiste kwalificaties aan te laten sluiten bij de beschikbare kwalificaties van het personeel. Overigens betekent het aanpassen van de arbeidsorganisatie niet altijd dat dit als kwalificatiestrategie wordt ingevoerd. De arbeidsorganisatie kan namelijk ook om heel andere redenen worden aangepast, bijvoorbeeld omdat een nieuwe technologie of een nieuw productieproces wordt gehanteerd. Het aanpassen van de arbeidsorganisatie wordt alleen een kwalificatiestrategie genoemd als het motief voor de aanpassing is om medewerkers te motiveren, de organisatie flexibeler te maken of om beter aan te sluiten bij de beschikbare kwalificaties op de arbeidsmarkt.

Bedrijfskenmerken en kwalificatiestrategie

Er bestaat een samenhang tussen scholingsinspanningen van bedrijven en bedrijfskenmerken. Deze samenhang wordt grotendeels verklaard door het kenmerk bedrijfsgrootte; grote bedrijven investeren meer in scholing dan kleine bedrijven. Andere bedrijfskenmerken die samenhangen met bedrijfsgrootte, zoals innovatiegerichtheid, positie op de arbeidsmarkt, de productietechniek en de organisatie van productie en arbeid spelen ook een rol (CBS, 1988 en Boot, 1990). Voor kleinschalige traditioneel ambachtelijke bedrijven die opereren op een stabiele markt is de scholingsnoodzaak kleiner. Deze bedrijven zullen daarom vaker aan informele scholing en training on the job doen of uitwijken naar de wervingsstrategie. Het is waarschijnlijk dat niet alleen de mate, waarin bedrijven in scholing investeren, maar ook de mate, waarin bedrijven actief zijn op het gebied van personeelsbeleid samen zal hangen met de grootte van een bedrijf. In kleine bedrijven zijn immers per definitie minder

doorstroommogelijkheden en is in de meeste gevallen geen personeelsfunctionaris of afdeling personeelszaken die zich op een structurele manier met het personeelsbeleid bezighoudt. Ook wat betreft het aanpassen van de arbeidsorganisatie heeft een klein bedrijf minder mogelijkheden, aangezien er slechts sprake is van een beperkt aantal taken en functies.

Hoe hoger het tempo waarmee een bedrijf veranderingen doorvoert, hoe eerder de kwalificaties van medewerkers verouderen. Omdat innovatiegerichte bedrijven voor deze problemen een oplossing moeten zoeken, zullen zij wellicht relatief vaak de opleidingsstrategie hanteren of een actief personeelsbeleid voeren. Van innovatiegerichte bedrijven mag bovendien verwacht worden dat zij ook innovatief zijn als het om hun arbeidsorganisatie gaat. Innovatieve bedrijven zullen relatief weinig de wervingsstrategie hanteren aangezien tijdelijke arbeidskrachten onvoldoende op de hoogte zijn met de vaak bedrijfsspecifieke innovaties in het bedrijf.

Omgevingskenmerken en kwalificatiestrategie

Organisaties ontleen hun bestaansrecht aan de omgeving, ze hebben te maken met een markt waarop ze opereren en waar ze afhankelijk van zijn. Het ondernemingsbeleid dient daarom afgestemd te zijn op eisen die worden gesteld vanuit de omgeving. Technologie, economie en concurrentiepositie zorgen voor een bron van permanente verandering in bedrijven. Ook de kwantiteit en de kwaliteit van het aanbod op de arbeidsmarkt zal steeds veranderen.

In de omgeving kunnen drie belangrijke factoren onderscheiden worden, namelijk economische factoren (waaronder de afzet en de arbeidsmarkt), technologische factoren en politiek-maatschappelijk factoren (waaronder bijvoorbeeld de invoering van de ARBO-wet). Bij een krappe arbeidsmarkt moeten organisaties hun mensen zien binnen te houden en knelpunten binnen de organisatie oplossen door mensen op te leiden die niet over voldoende kwalificaties beschikken, personeel te herschikken over functies of functies aan te passen aan het personeel. Als bedrijven toch extra personeel aan moeten trekken, kunnen zij noodzaak zijn om personeel aan te nemen dat onvoldoende gekwalificeerd is, hetgeen later tot problemen kan leiden. Bij een ruime ar-

bedrijfsmarkt kan personeel met de juiste kwalificaties rechtstreeks geworven worden. De aard van de toegepaste technologie bepaalt of de arbeid uit routinematig dan wel uit vakmatig werk bestaat.

Omgevingskenmerken en bedrijfskenmerken zijn niet altijd scherp van elkaar te onderscheiden. Op het moment dat ontwikkelingen in de omgeving (bijvoorbeeld met betrekking tot technologische innovaties of nieuwe ARBO-wetgeving) worden 'opgenomen' in het bedrijf worden omgevingskenmerken immers bedrijfskenmerken.

Bedrijven in eenzelfde bedrijfstak zullen voor een groot gedeelte met een zelfde omgeving te maken hebben. Zij maken immers gebruik van hetzelfde aanbod op de arbeidsmarkt (hoewel mogelijk in een andere regio), hebben met een zelfde technologie en afzetmarkt te maken. 'Bedrijfstak' is daarom in het onderzoek als samenvattende variabele voor de omgeving opgenomen.

De mate, waarin ontwikkelingen in de omgeving bedreigend zijn, zal invloed hebben op de kwalificatiestrategie die een bedrijf hanteert. Bedrijven met een negatieve toekomstverwachting, gezien de ontwikkelingen in hun omgeving, zullen wellicht gaan bezuinigen op investeringen in hun organisatie. Deze bedrijven zullen daarom relatief vaak hun toevlucht nemen tot de ogenschijnlijke goedkope wervingsstrategie en relatief weinig gebruik maken van de overige strategieën.

Knelpunten bij de kwalificatievoorziening

Er kunnen zich zowel aan de rand van de organisatie als in de organisatie zelf knelpunten voordoen in de kwalificatievoorziening. Aan de rand van de organisatie kunnen bedrijven te maken hebben met vacatures die moeilijk te vervullen zijn omdat te weinig mensen zich aanbieden of omdat de mensen die zich aanbieden onvoldoende gekwalificeerd zijn.

Bedrijven kunnen ook te maken hebben met knelpunten in het functioneren van het huidige personeel omdat de kwalificaties van het huidige personeelsbestand niet meer aansluiten bij de vereiste kwalificaties. Er kunnen bijvoorbeeld problemen spelen met kennis en vaardigheden van medewerkers die niet meer aansluiten bij de technologische ontwikkelingen binnen het bedrijf, maar ook de motivatie van het personeel kan te wensen overlaten.

Oorzaken voor het niet (meer) aansluiten van kennis en vaardigheden zijn gelegen in de veranderingen die zich in de omgeving van bedrijven en binnen bedrijven zelf afspelen. De aansluiting kan op peil worden gehouden door middel van opleiding. Oorzaken voor problemen met de motivatie van medewerkers worden vaak gezocht in de kenmerken van de functiestructuur en het ontbreken van doorgroei-mogelijkheden. Het aanpassen van de arbeidsorganisatie kan hier uitkomst bieden.

Hypothesen

Uit het bovenstaande is een aantal hypothesen af te leiden die een nadere specificatie geven van het conceptueel model. Door deze hypothesen expliciet te maken kan het conceptueel model getoetst worden.

- 1 De grootte van het bedrijf (die in dit geval sterk samenhangt met de sector) heeft een positief effect op de opleidingsstrategie, het voeren van een personeelsbeleid en het veranderen van de arbeidsorganisatie. De grootte van een bedrijf heeft een negatief effect op de wervingsstrategie.
- 2 De innovatiegerichtheid van een bedrijf heeft een positief effect op het bestaan van problemen met medewerkers (werktempo, aansluiting van de opleiding, aansluiting van de werkervaring), heeft een positief effect op het hanteren van de opleidingsstrategie, het voeren van een actief personeelsbeleid en het veranderen van de arbeidsorganisatie en heeft een negatief effect op de wervingsstrategie.
- 3 De ruimte op de arbeidsmarkt heeft een negatief effect op het bestaan van moeilijk vervulbare vacatures en problemen met medewerkers. Ruimte op de arbeidsmarkt heeft een positief effect op het hanteren van de wervingsstrategie en een negatief effect op het hanteren van de andere strategieën.
- 4 Het bestaan van moeilijk vervulbare vacatures en problemen met medewerkers heeft een positief effect op het inzetten van de opleidingsstrategie, het voeren van een actief personeelsbeleid en het aanpassen van de arbeidsorganisatie.
- 5 De mate, waarin de omgeving van bedrijven bedreigend is, zal een positief effect hebben op het hanteren van de wervingsstrategie en een negatief effect hebben op de overige strategieën.

- 6 Bedrijven die te maken hebben met problemen ten aanzien van motivatie van het personeel zullen relatief vaak hun arbeidsorganisatie aanpassen om interessantere functies te creëren.
- 7 Bedrijven die problemen ervaren met vaste medewerkers zullen een oplossing voor deze problemen zoeken door de opleidingsstrategie in te zetten.

Methode

Dataverzameling, populatie en steekproef

Voor de data-verzameling is gebruik gemaakt van een vragenlijst die is afgenomen in de vorm van een schriftelijke enquête. De vragenlijst is een uitwerking van de indicatoren die zijn onderscheiden voor de verschillende kernconcepten uit het onderzoek. Deze komen aan de orde bij de bespreking van de resultaten.

De populatie van het bedrijvenonderzoek bestaat uit alle bedrijven in de gehele agrarische sector. Voor het bedrijvenonderzoek is, gezien de beperkte tijd en middelen, een selectie uit deze populatie gemaakt van drie bedrijfstakken, namelijk de glastuinbouw, de voedingsmiddelenindustrie en de particuliere groenvoorziening. De keuze voor deze drie bedrijfstakken is gemaakt op grond van de volgende argumenten:

- de aanwezigheid van personeel binnen de bedrijven (overige bedrijfstakken in de agrarische sector bestaan vaak voor een groot gedeelte uit familiebedrijven);
- het verschil in primair proces (primaire productie, verwerking en dienstverlening);
- het verschil in positie van de ondernemer wat betreft kennisconcentratie;
- het verschil in omgevingsfactoren en effecten ervan op bedrijfsniveau en met name op de kwalificatievoorziening.

Per bedrijfstak zijn 400 bedrijven aangeschreven. Na twee weken is een attenderingsbrief gestuurd en na drie weken zijn de niet-reagerende bedrijven telefonisch benaderd ter attendering. Dit heeft geresulteerd in een respons van 29% voor de tuinbouwsector, 25% voor de voedingsmiddelenindustrie en 34% voor de groenvoorziening. Deze hoge non-respons heeft voor de vertegenwoordiging van de verschillende deelpopulaties weinig gevolgen ge-

had. De verschillende typen voedingsmiddelenindustrie en de verschillende teelten in de glastuinbouw (groenten, snijbloemen en potplanten) zijn allen in de steekproef redelijk conform de verdeling in de populatie vertegenwoordigd. Wel zijn in alle drie de bedrijfstakken de grote bedrijven oververtegenwoordigd in de steekproef. Dit lag echter ook in de bedoeling van het onderzoek, aangezien kleine bedrijven vaak vrijwel geheel uit gezinsarbeidskrachten bestaan. Wel dient met dit verschil ten opzichte van de populatie bij de interpretatie van de resultaten rekening gehouden te worden. De respondenten van het onderzoek waren in de kleinere bedrijven de ondernemer/bedrijfsleider en in de grotere bedrijven de personeelsmanager.

Analyse

Voor het beantwoorden van vragen naar de knelpunten bij de kwalificatievoorziening en de gebruikte kwalificatiestrategie is gebruik gemaakt van de frequentie-verdelingen van de variabelen die worden beschreven in de volgende paragraaf bij de bespreking van de resultaten.

Om te toetsen of het conceptuele model dat is afgebeeld in Figuur 1 inderdaad een goede manier is om het proces van kwalificatievoorziening bij bedrijven te beschrijven, is een LISREL-analyse (Jöreskog & Sörbom, 1993) uitgevoerd¹. Bovendien biedt LISREL de mogelijkheid om gebruikte constructen (kwalificatiestrategieën) te valideren. Constructen als bijvoorbeeld 'opleidingsstrategie' kunnen niet rechtstreeks worden waargenomen, maar kunnen wel indirect worden gemeten aan de hand van een aantal variabelen. LISREL geeft aan hoe goed de betreffende indicatoren het onderliggende latente construct meten. De LISREL-analyse is gebaseerd op de gegevens van 230 bedrijven.

Resultaten²

De wervingsstrategie

De wervingsstrategie is gemeten met de variabele 'directe inzetbaarheid van nieuw uitvoerend personeel'³. In 63% van de bedrijven zijn nieuwe medewerkers die voor uitvoerende functies worden geworven direct inzetbaar.

Eenderde van de respondenten geeft daarentegen aan dat nieuwe medewerkers eerst een intensieve begeleiding op de werkplek krijgen en 7% van de respondenten geeft aan dat nieuwe medewerkers eerst een interne opleiding krijgen. Als reden voor het werven van niet-direct inzetbaar personeel wordt met name genoemd dat het voordeliger is om jonge mensen aan te trekken en deze de gewenste vakbekwaamheid bij te brengen (12%) en dat er niet voldoende aanbod op de arbeidsmarkt is met de gewenste vakbekwaamheid (13%).

De opleidingsstrategie

De opleidingsstrategie is een construct dat is gemeten met de variabelen 'opleidingsbudget' en 'opleidingsplanning'. Slechts 17% van de bedrijven heeft een speciaal budget voor opleidingen. De glastuinbouw wijkt met slechts 3% sterk af van dit gemiddelde percentage. In een kwart van alle bedrijven wordt elk jaar een planning gemaakt voor de opleidingen die in het komende jaar door het personeel gevolgd gaan worden. In driekwart van de bedrijven lijkt dus weinig sprake te zijn van een systematisch opleidingsbeleid.

Het voeren van een actief personeelsbeleid

Actief personeelsbeleid is een construct dat bestaat uit de variabelen 'doorstroombeleid', 'maatregelen ter verbetering van de arbeidsomstandigheden' en 'maatregelen ter verlaging van het ziekteverzuim'. In de helft van alle bedrijven wordt een beleid gevoerd dat is gericht op het laten doorstromen van medewerkers naar andere functies. De belangrijkste redenen die genoemd worden voor het voeren van een doorstroombeleid zijn het motiveren van medewerkers en het bevorderen van de ontwikkeling van een deskundig personeelsbestand. Ruim 80% van de bedrijven heeft in de afgelopen twee jaar wel iets aan de arbeidsomstandigheden verbeterd en met name in de inrichting van werkruimten. Andere verbeteringen zijn veiligheidsmaatregelen (vooral genoemd door groenvoorzieningsbedrijven), het verminderen van de lichamelijke belasting van medewerkers (vooral genoemd door tuinbouwbedrijven) en het inschakelen van een bedrijfsgezondheidsdienst voor een knelpunteninventarisatie (vooral genoemd door voedingsmiddelenbedrijven). Ruim de helft van alle bedrijven gaf namelijk aan de afgelopen twee jaar

één of meer maatregelen ter bestrijding van ziekteverzuim te hebben genomen. Meer controle en begeleiding vanuit het eigen bedrijf is de meest gebruikte maatregel ter bestrijding van het ziekteverzuim. Andere maatregelen die veel genoemd worden zijn begeleiding van de BGD bij ziekteverzuim en het aanpassen van de arbeidsomstandigheden.

Aanpassen van de arbeidsorganisatie

De strategie 'aanpassen van de organisatie van de arbeid' is gemeten met de variabele 'veranderingen in de organisatie van de arbeid'. Bijna 60% van de bedrijven heeft de afgelopen twee jaar ingegrepen in de organisatie van de arbeid en geeft aan één of meerdere veranderingen te hebben doorgevoerd. De meest genoemde veranderingen zijn het lager in de organisatie brengen van verantwoordelijkheden (33%) en het verbeteren van de communicatie in de organisatie (36%). Functiegerichte veranderingen zoals het uitbreiden van functies met voorbereidende en controlerende taken, het samenvoegen van meerdere taken van het zelfde niveau in één functie en het creëren van zelfstandige groepen medewerkers die een afgeronde taak hebben komen veel minder vaak voor. De glastuinbouw scoort aanzienlijk lager op het aanpassen van de arbeidsorganisatie dan de overige twee bedrijfstakken. Gezien de geringe bedrijfsgrootte van de meeste tuinbouwbedrijven is dit echter niet zo verwonderlijk.

Knelpunten in de kwalificatievoorziening

Knelpunten in de kwalificatievoorziening zijn met verschillende variabelen gemeten, namelijk moeilijk vervulbare vacatures, problemen met aansluiting van de opleiding van (vaste en tijdelijke) medewerkers (construct), problemen met aansluiting van de werkervaring van (vaste en tijdelijke) medewerkers (construct), problemen met de motivatie van (vaste en tijdelijke) medewerkers en problemen met het werktempo van vaste en tijdelijke medewerkers.

Ongeveer 40% van de bedrijven heeft regelmatig te maken met problemen ten aanzien van het functioneren van het vaste personeel. Bijna 60% van de bedrijven heeft regelmatig te maken met problemen bij het tijdelijke personeel. Vaak genoemde problemen met het vaste personeel zijn de onvoldoende motivatie van de medewerkers (vooral bij voedingsmiddelenbedrijven), een slechte aansluiting van de

werkervaring en een onvoldoende werktempo (beide vooral bij groenvoorzieningsbedrijven). De belangrijkste problemen met het tijdelijke personeel liggen met name in een onvoldoende werktempo van de medewerkers en daarnaast ook in een onvoldoende motivatie. Een slechte aansluiting van de werkervaring op de functie wordt wederom het vaakst genoemd in de groenvoorziening. In een kwart van de bedrijven is weleens sprake van moeilijk vervulbare vacatures. De belangrijkste oorzaken die hiervoor worden genoemd zijn een onvoldoende ervaring van sollicitanten, te weinig sollicitanten of een onvoldoende motivatie van de sollicitanten.

Resultaten van de modeltoetsing

Bij de analyse is als startpunt uitgegaan van het model zoals dat gespecificeerd wordt in de hypothesen. Helaas geeft LISREL aan dat dit model geen acceptabele beschrijving van de data geeft. Dit kan worden afgelezen aan de Chi-kwadraatwaarde, het aantal vrijheidsgraden en de p-waarde (zie Tabel 1).

De Chi-kwadraatwaarde (χ^2) in de tabel geeft, samen met het aantal vrijheidsgraden informatie over de modelfit. De Chi-kwadraatwaarde is afhankelijk van de samenhang tussen variabelen die niet door het gespecificeerde model wordt verklaard en geeft dus een indicatie van de afwijking tussen de relaties in de data en het gespecificeerde model. De Chi-kwadraatwaarde is op zichzelf niet informatief aangezien deze afhankelijk is van het aantal opgenomen variabelen. De Chi-kwadraatwaarde is wel informatief samen met het aantal vrijheidsgraden die het aantal niet-gespecificeerde relaties aangeven. Met elke extra relatie die gelegd wordt, daalt het aantal vrijheidsgraden met 1. In de tabel zien wij aan de Chi-kwadraatwaarde dat de niet door het theoretisch model gemodelleerde samenhang in de data aanzienlijk is.

De p-waarde geeft de kans aan dat met de relaties die in het model gespecificeerd zijn, een adequate beschrijving van de data wordt gegeven. In tegenstelling tot wat bij veel andere statistische toetsen gebruikelijk is, wordt met LISREL getoetst of de afwijking van de data ten opzichte van het gespecificeerde model significant is. Omdat echter gestreefd dient te worden

naar een zo spaarzaam mogelijk model (name-lijk een model waarin zo min mogelijk relaties zijn gespecificeerd), dat toch goed passend is, wordt echter niet een zo hoog mogelijke p-waarde, maar een p-waarde van net groter dan .05 nagestreefd. De p-waarde in de tabel laat zien dat de kans dat met het 'theoretische model' de data correct beschreven worden kleiner is dan .05.

Ook de Agfi (Adjusted Goodness of Fit) geeft informatie over de modelfit bij de data. De Agfi kan een waarde tussen 0 en 1 aannemen, waarbij de 1 voorkomt bij een perfecte overeenkomst tussen het model en de data.

De Eta^2 in het onderste gedeelte van de tabel geeft aan welk gedeelte van de variantie in een variabele gemodelleerd kan worden met behulp van alle relaties in het model.

Na het falen van het theoretische model is de analyse-procedure toch voortgezet om aanwijzingen te vinden omtrent een beter passend model. Om het zoekproces systematisch op te zetten, is verder gegaan met een model waarin geen relaties meer worden gespecificeerd tussen onafhankelijke en afhankelijke variabelen, maar waarin wel alle variabelen zijn opgenomen (in de tabel aangeduid met 'leeg model 1'). Ook is het model versimpeld door de variabelen met betrekking tot knelpunten in de kwalificatievoorziening ditmaal als onafhankelijke variabelen te beschouwen. Vervolgens zijn stap voor stap de aanwijzingen opgevolgd die LISREL heeft aangegeven om tot modelverbetering te komen. Nadat acht keer het model op deze manier is verbeterd, is nog steeds geen bevredigende oplossing gevonden (zie model 1 in de tabel). De niet gemodelleerde samenhang in model 1 is iets, maar niet genoeg gedaald, gezien de p-waarde kleiner dan .05. Ook aan de Agfi is te zien dat model 1 nauwelijks beter bij de data past dan het theoretisch model.

Wel is naar voren gekomen dat de volgende onafhankelijke variabelen significante effecten hebben op de kwalificatiestrategieën:

- moeilijk vervulbare vacatures;
- tuinbouwsector;
- aantal medewerkers;
- perceptie innovatiegeneigdheid (*gemeten met item: 'wat vindt u van de snelheid waarmee dit bedrijf veranderingen introduceert, in vergelijking tot andere bedrijven uit de bedrijfstak?'*);

– problemen met de werkervaring van medewerkers.

Besloten is om het model nog verder te versimpelen door alleen deze ‘veelbelovende’ variabelen op te nemen in een model waarin geen relaties worden gespecificeerd tussen onafhankelijke en afhankelijke variabelen, maar waarin wel alle variabelen zijn opgenomen (in de tabel aangeduid met ‘leeg model 2’). Nadat de aanwijzingen van LISREL om tot modelverbetering te komen zijn opgevolgd, is ditmaal een acceptabel model gevonden (in de tabel aangeduid met ‘gekozen model’) met een p-waarde van .11.

De relaties in dit eindmodel zijn allen redelijk conform de verwachting. Met het eindmodel is een redelijk zuinig model ontwikkeld, dat goed bij de data past.

Het gekozen model verklaart 7% van de wervingsstrategie, 22% van de opleidingsstrategie, 27% van de strategie ‘actief personeelsbeleid’ en 24% van de strategie ‘aanpassen van de arbeidsorganisatie’.

van een actief personeelsbeleid en het veranderen van de arbeidsorganisatie. Grote bedrijven voeren dus relatief vaak een structureel opleidingsbeleid, een actief personeelsbeleid en passen relatief vaak hun arbeidsorganisatie aan.

- De perceptie van de innovatiegerichtheid heeft een positief effect op het inzetten van de opleidingsstrategie, het voeren van een actief personeelsbeleid en het veranderen van de arbeidsorganisatie. Bedrijven die zich zelf innovatiever inschatten dan andere bedrijven uit hun bedrijfstak, voeren dus relatief vaak een structureel opleidingsbeleid, een actief personeelsbeleid en passen relatief vaak hun arbeidsorganisatie aan.
- Het bestaan van problemen ten aanzien van de aansluiting van de werkervaring van medewerkers bij de functie heeft een positief effect op het voeren van een actief personeelsbeleid en het aanpassen van de arbeidsorganisatie. Bedrijven die te maken hebben met dergelijke problemen voeren

Tabel 1 Modeltoetsing en gebonden variantie

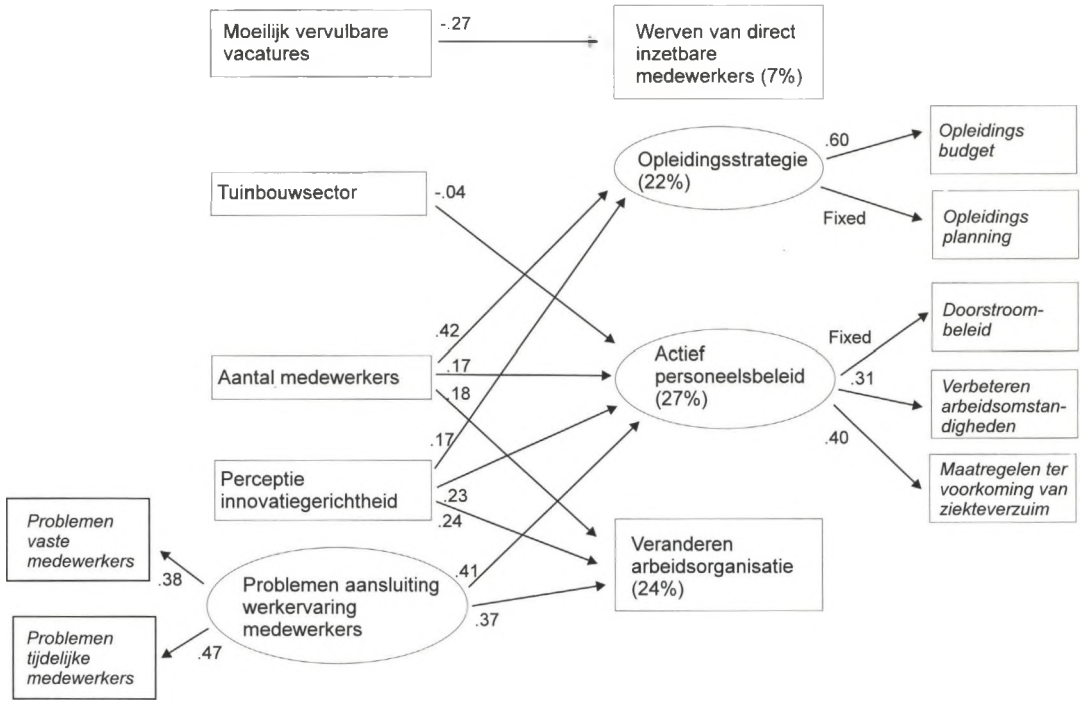
<i>Modeltoetsing</i>	χ^2	<i>df</i>	<i>P</i>	<i>Agfi</i>
Theoretisch model	668	283	< .05	.71
leeg model 1	775	288	< .05	.66
model 1	619	279	< .05	.74
leeg model 2	293	63	< .05	.72
gekozen model	132	53	.11	.86
<i>Gebonden variantie (Eta²)</i>	<i>werv.</i>	<i>opl.</i>	<i>pers.</i>	<i>arb.org</i>
Theoretisch model	.10	.24	.35	.15
leeg model 1	-	-	-	-
model 1	.07	.22	.31	.13
leeg model 2	-	-	-	-
gekozen model	.07	.22	.27	.24

In het gekozen model zijn de volgende paden (zie figuur 2) getrokken:

- Het bestaan van moeilijk vervulbare vacatures heeft een negatief effect op het gebruik van de wervingsstrategie. Dit betekent dat bedrijven die te maken hebben met moeilijk vervulbare vacatures relatief vaak nieuwe medewerkers begeleiden of opleiden.
- De grootte van een bedrijf heeft een positief effect op de opleidingsstrategie, het voeren

dus relatief vaak een actief personeelsbeleid en passen relatief vaak hun arbeidsorganisatie aan.

- Het behoren tot de tuinbouwsector heeft verder nog een heel klein negatief effect op het voeren van een actief personeelsbeleid. Dit betekent dat voedingsmiddelen- en groenvoorzieningsbedrijven iets vaker een actief personeelsbeleid zullen voeren dan tuinbouwbedrijven.



Figuur 2 Gekozen eindmodel

Conclusies

De eerste hypothese blijkt voor een groot gedeelte te kloppen. De grootte van een bedrijf blijkt inderdaad een positief effect te hebben op de opleidingsstrategie, het voeren van een actief personeelsbeleid en het aanpassen van de arbeidsorganisatie. Het gedeelte van de hypothese waarin een negatieve relatie met de wervingsstrategie werd verondersteld, blijkt echter niet te kloppen. Grote bedrijven blijken niet significant minder vaak de wervingsstrategie in te zetten, terwijl ze wel significant vaker de andere strategieën inzetten. Dit kan verklaard worden door het feit dat grote bedrijven waarschijnlijk verschillende soorten kwalificatiestrategieën zullen hanteren voor verschillende categorieën personeel. Naast een kern van vast personeel waar wel in wordt geïnvesteerd, zullen grote bedrijven vaak ook beschikken over een 'schil' van tijdelijk personeel dat voor een bepaalde periode wordt geworven, direct wordt ingezet en daarna weer afvloeit.

Omtrent de relatie tussen sector en de strate-

gieën waren vooraf geen verwachtingen gespecificeerd in de hypothesen. De verwachting omtrent relaties tussen sector en strategie blijken meer gebaseerd te zijn op grootte dan op andere kenmerken van bedrijven in de verschillende sectoren. De verschillen in opleidingsgeneigdheid worden veel meer verklaard door de grootte van bedrijven. De tuinbouwsector blijkt alleen een klein negatief effect te hebben op het voeren van een actief personeelsbeleid.

De tweede hypothese blijkt niet te kloppen voor wat betreft de veronderstelde relatie tussen innovatiegerichtheid en problemen met medewerkers. Opvallend was ook dat innovatiegerichtheid geen effect blijkt te hebben op de kwalificatiestrategieën, maar de perceptie van de innovatiegerichtheid wel een effect blijkt te hebben op de opleidingsstrategie, het voeren van een actief personeelsbeleid en het veranderen van de arbeidsorganisatie. Een conclusie die men hieruit (met Boonstra & Haitsma, 1993) kan trekken is dat de relaties tussen technologische en organisatorische vernieu-

wing per bedrijf sterk zullen verschillen. Weliswaar kan (technologische) vernieuwing nieuwe mogelijkheden creëren voor de inrichting van de arbeidsorganisatie, maar of deze mogelijkheden ook worden aangegrepen om innovatief te zijn ten aanzien van de arbeidsorganisatie, wordt voor een groot gedeelte bepaald door de houding van het management.

De ruimte op de arbeidsmarkt is in het geconstrueerde model niet meer opgenomen aangezien deze variabele te weinig effect had op de kwalificatiestrategieën. Nadeel hiervan is dat ook het indirecte effect van arbeidsmarkt op strategie (namelijk via moeilijk vervulbare vacatures) niet meer in het model is opgenomen. Wel blijkt er een negatief effect uit te gaan van moeilijk vervulbare vacatures op het hanteren van de wervingsstrategie. Er blijkt echter geen positief effect uit te gaan van moeilijk vervulbare vacatures op het inzetten van de andere drie strategieën. Dit betekent dus dat bedrijven die te maken hebben met moeilijk vervulbare vacatures weliswaar vaker nieuwe personeelsleden begeleiden of opleiden, maar niet significant vaker een structureel opleidings- of personeelsbeleid voeren of de arbeidsorganisatie aanpassen. Het knelpunt lijkt dus niet zo zeer binnen de eigen organisatie te worden opgelost.

De mate, waarin de toekomst van een bedrijf bedreigend is, gezien de ontwikkelingen in de omgeving, blijkt geen significant effect te hebben op de strategieën. Hoewel deze hypothese theoretisch ook zwak onderbouwd was, leek deze toch de dagelijkse praktijk in bedrijven goed te beschrijven. Wellicht is het effect van een bedreigende toekomst toch niet zo eenduidig. Bepaalde bedrijven zullen hierop reageren met een meer lange termijn beleid en zullen blijven investeren in hun personeel. Andere bedrijven zullen meer korte termijn denken en scholingskosten e.d. wel terugdraaien.

Er blijkt geen effect uit te gaan van het bestaan van problemen met de motivatie van medewerkers op het aanpassen van de arbeidsorganisatie. Wel blijken problemen met de aansluiting van werkervaring van medewerkers een effect te hebben op het aanpassen van de arbeidsorganisatie. Het motief om de arbeidsorganisatie aan te passen ligt dus eerder in het beter laten aansluiten van de functie bij capaciteiten van de medewerkers dan in het motiveren van het personeel.

Problemen met (de werkervaring van) medewerkers blijken in het model geen significant effect op de inzet van de opleidingsstrategie uit te oefenen, maar wel op het voeren van een actief personeelsbeleid en op veranderingen in de arbeidsorganisatie. Dit is opvallend, blijkbaar worden problemen met de aansluiting van de kwalificaties van medewerkers op de functie eerder opgelost door medewerkers een andere functie te laten vervullen of door de functie van de medewerker in kwestie aan te passen, dan dat gezorgd wordt dat de kwalificaties van de medewerker (weer) aansluiten bij de functie door middel van opleiding.

Slotbeschouwing

In grote lijnen komt in de drie onderzochte bedrijfstakken hetzelfde beeld naar voren wat betreft de knelpunten in de kwalificatievoorziening die worden ervaren en de manier waarop de kwalificatiestrategieën worden ingezet.

Opvallend is dat de grootste knelpunten in de kwalificatievoorziening vooral kwalitatief van aard zijn. De motivatie van medewerkers, de aansluiting van de werkervaring en het werktempo zijn problemen van structurele aard. In de glastuinbouw is dit verrassend, gezien de vele publicaties over tekorten aan arbeidskrachten (zie o.a. Spierings, 1992 en 1993, Helder, 1993, Van der Hoek, 1993, Marktplan Adviesgroep, 1993 en Zandvliet e.a., 1994). Het blijkt hier vooral moeilijk te zijn om *geschikt* tijdelijk personeel te vinden met voldoende werkervaring en om dit personeel voor een korte tijd te motiveren om de handen uit de mouwen te steken. De knelpunten spelen met name bij het tijdelijke personeel en zijn dan ook grotendeels verbonden met het seizoengebonden karakter van de productie in de agrarische sector. Bij het vaste personeel spelen met name in de voedingsmiddelenindustrie nogal eens motivatieproblemen. Dit heeft waarschijnlijk te maken met het vele kortcyclische en laaggeschoolde werk met geringe ontplooiingsmogelijkheden in deze bedrijfstak (zie ook Mevissen & De Wolf, 1995).

In het algemeen lijken bedrijven vooral (numerieke) flexibiliteit te zoeken in het aantrekken en afstoten van tijdelijk personeel. Hoewel deze strategie aan de ene kant knelpunten oplost met betrekking tot het opvangen van werk-

druk in piekperioden, creëert deze strategie weer knelpunten in de arbeidsproductiviteit. Het organiseren van arbeidspools zou een mogelijke oplossing kunnen zijn, doordat hierbij geput kan worden uit een vast bestand van telkens tijdelijke krachten, die daardoor na verloop van tijd over meer werkervaring zullen beschikken en daardoor waarschijnlijk ook een hoger werktempo zullen hebben. In de voedingsmiddelenindustrie wordt momenteel geëxperimenteerd met het creëren van een arbeidspool van uitzendkrachten die een urencontract op jaarbasis krijgen en die tevens worden geschoold, onder andere op het gebied van kwaliteitszorg (zie Weijters & Kuiper, 1996).

Slechts zeer weinig bedrijven besteden aandacht aan een systematisch opleidingsbeleid, dat is gekoppeld aan het ondernemingsbeleid. Dit heeft te maken met het feit dat de agrarische sector uit relatief veel kleine (gezins)bedrijven bestaat. Scholing wordt vaak alleen gevolgd door de bedrijfshoofden zelf. Werknemers hebben vaak weinig gecompliceerde en verantwoordelijke functies waar weinig scholing voor nodig is. In het algemeen lijkt het bedrijven te ontbreken aan een structureel nadenken over de positie van arbeid en personeel in de onderneming. Personeel wordt nog weinig als een strategische factor beschouwd. Opleiding wordt weleens ingezet, maar niet op een systematische manier om knelpunten te voorkomen of om de organisatie flexibeler te maken. Toch geven veel bedrijven aan behoefte te hebben aan cursusonderwijs voor medewerkers. In de praktijk blijkt het er echter maar weinig van te komen. Redenen die hiervoor worden gegeven, zijn dat opleiden te duur is, de werkdruk te hoog is en dat medewerkers niet bereid of in staat worden geacht tot het volgen van een opleiding.

Hoewel veel bedrijven wel een personeelsplanning maken, wordt hierbij meestal uitgegaan van een korte-termijn visie. Ook loopbaanbeleid wordt niet zozeer gevoerd vanuit een strategische lange termijn gedachte, maar meer om tegemoet te komen aan de wensen van het personeel. Positief is dat bedrijven zich bewust lijken te zijn van het negatieve imago van de sector wat betreft de arbeidsomstandigheden, gezien het feit dat een ruime meerderheid van de bedrijven hier de afgelopen twee jaar verbeteringen in heeft aangebracht.

Bedrijven zijn voorzichtig bezig met het aan-

passen van de arbeidsorganisatie om flexibiliteit in de organisatie te vergroten en de motivatie van medewerkers te verhogen. Ingrijpende veranderingen in de functiestructuur lijken bedrijven echter nog niet aan te durven. Dit duidt erop dat men op zich wel overtuigd is van het belang van de inrichting van de arbeidsorganisatie, maar nog niet goed raad lijkt te weten met de wijze waarop deze veranderd zou moeten worden.

Wat betreft het theoretisch model is het meest opmerkelijk dat knelpunten in de kwalificatievoorziening geen intermedirende rol blijken te spelen en ook weinig directe effecten blijken te hebben op de strategieën. Probleem hierbij is het tijdstip van meten. Het theoretische start-model veronderstelt dat een probleem dat optreedt op tijdstip 1 als gevolg van bedrijfs- en omgevingskenmerken, zou moeten leiden tot een strategie op tijdstip 2. Aangezien voor dit onderzoek slechts 1 meting is verricht, lopen deze effecten door elkaar heen en zouden zelfs ook 'omgekeerde' relaties verwacht kunnen worden. Bedrijven die op een eerder tijdstip een strategie hebben ingezet en deze ook op het moment van meten nog inzetten, ervaren dien ten gevolge geen problemen meer. Er zou dan echter nog steeds een relatie bestaan tussen knelpunten en strategie, alleen het teken van de relatie (positief of negatief) zou omdraaien. Uit de analyse kunnen dus twee soorten conclusies worden getrokken: of het bestaan van knelpunten heeft geen eenduidige relatie met kwalificatiestrategieën of kwalificatiestrategieën blijken knelpunten in de kwalificatievoorziening niet effectief op te lossen. De mogelijkheid dat bedrijven de strategieën zo effectief inzetten dat problemen hiermee voorkomen worden lijkt uitgesloten gezien het hoge percentage bedrijven dat problemen ervaart (zie Van Woerkom, le Rütte en Van der Velden, 1996). Een nadere, exploratieve LISREL-analyse, waarbij niet van te voren wordt vastgelegd welke variabelen afhankelijk en onafhankelijk zijn, zou wellicht meer licht kunnen laten schijnen op de richting van het verband tussen knelpunten en strategieën.

Verder blijkt dat ook de omgevingskenmerken (zoals bijvoorbeeld de dreiging die van de omgeving uitgaat) die in het theoretisch model waren opgenomen geen of slechts een zeer marginale rol spelen. De strategieën die bedrijven hanteren worden waarschijnlijk meer be-

paald door factoren binnen het bedrijf zelf dan door factoren in de omgeving van een bedrijf. Een bedrijfskenmerk als 'grootte' blijkt (conform verwachting) meer te zeggen over de gehanteerde strategie dan de variabele 'sector' die tevens een typering geeft van de omgeving waarin een bedrijf opereert. Waarschijnlijk is echter ook, dat omgevingskenmerken minder betrouwbaar zijn gemeten dan bedrijfskenmerken gezien de abstractiegraad van de variabelen en gezien het feit dat de omgeving moeilijk eenduidig te typeren is. Zo kan het feit dat 'moeilijk vervulbare vacatures' wel in het model is opgenomen en 'ruimte op de arbeidsmarkt' niet, vermoedelijk verklaard worden door het feit dat de eerstgenoemde variabele beter is gemeten; deze variabele is concreter en ligt dicht bij de beleving van de respondent dan ruimte op de arbeidsmarkt wat een vrij abstract begrip is waarover men veel moeilijker een oordeel kan geven. In vervolgonderzoek zou het aanbeveling verdienen om omgevingskenmerken af te meten aan meer objectieve informatie in plaats van aan het subjectieve oordeel van een respondent.

Een andere opvallende wijziging in het theoretisch model is dat het construct 'innovatiegerichtheid' geen rol van betekenis lijkt te spelen en dat de variabele 'perceptie innovatiegerichtheid' van veel meer betekenis is. Uit de manier waarop managers de eigen innovatiegerichtheid beoordelen in vergelijking tot andere bedrijven uit de bedrijfstak, blijkt tevens hun houding ten opzichte van innovatie. Bedrijven die door hun managers worden geassocieerd als innovatiegericht maar feitelijk (in termen van het aantal veranderingen dat de afgelopen twee jaar heeft plaatsgevonden in producten, processen, materialen, technieken, enz.) veel minder innovatiegericht zijn, is innovatie blijkbaar geen feitelijkheid maar wel wenselijkheid. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de houding van managers (veelal de respondenten uit dit onderzoek) ten aanzien van innovaties van veel meer belang is voor de verklaring van het voeren van een opleidings- en personeelsbeleid en het aanpassen van de arbeidsorganisatie (en dus manieren waarop innovaties bereikt kunnen worden) dan de feitelijke innovatiegerichtheid van een bedrijf.

Noten

- 1 Met dank aan Ineke Lokman en Lud van der Velden voor hun hulp bij het onder de knie krijgen van LISREL.
- 2 Voor een uitgebreide beschrijving per bedrijfstak met meer achtergrondinformatie wordt verwezen naar het rapport 'Personeel: knelpunt of speerpunt?' (Van Woerkom e.a., 1996).
- 3 Nadat voorafgaande aan de LISREL-analyse eerst enkele factor- en betrouwbaarheidsanalyses zijn uitgevoerd waarmee de constructen op validiteit zijn getest, zijn enkele variabelen verwijderd. Dit betekent dat sommige concepten nog maar door een variabele vertegenwoordigd worden.

Literatuur

- Boonstra, J.J. & S. Haitsma (1993) Organisatievernieuwing en veranderende beroepskwalificaties, in: van Asch A. en J. Boonstra (red) *Personeelsvoorziening in een turbulente arbeidsmarkt*. Utrecht, LEMMA.
- Boonstra, J.J. & M.J. Vink (1993) Strategieën voor personeelsvoorziening, in: van Asch A. en J. Boonstra (red) *Personeelsvoorziening in een turbulente arbeidsmarkt*. Utrecht, LEMMA.
- Boot, P.A. (1990) Her- en bijscholing van werkkenden, in: *Tijdschrift voor politieke economie*, 12 (3).
- CBS (1988) *Bedrijfsopleidingen in Nederland in 1986*. Voorburg/'s-Gravenhage, CBS
- Jöreskog, K.G. & D. Sörbom (1993) LISREL 8, user's reference guide.
- Helder, J.G.M. (1993) *Arbeidsbehoefte en arbeidsvoorziening in de land- en tuinbouw in Noord-Holland Noord*. 's-Gravenhage, LEI/DLO.
- Hillebrand, J.H.A., Lokhorst, C. & H.W.J. Donkers (1997) *De veranderende rol van arbeid in de primaire agrarische sector*. Wageningen, LEI/DLO, IMAG/DLO.
- Hoek, J.M. van den (1993) *Arbeidsbehoefte en arbeidsvoorziening in de land- en tuinbouw in Gelderland*. 's-Gravenhage, LEI/DLO.
- Krogt, F. van der (1991) Aansluitingsstrategieën voor opleidingsactiviteiten in verschillende organisatievormen. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 4, 3-15.
- Marktplan Adviesgroep (1993) *De arbeidsbehoefte in de land- en tuinbouw*. Roermond, Landbouwschap Gewestelijke Raad voor Limburg.
- Mevissen, J.W.M. & Ch. J. de Wolff (1995) *Kansarm in de voedings- en genotmiddelenindustrie*. Den Haag, OSA.
- OSA (1990) *OSA-Rapport 1990 Arbeidsmarkt perspectieven*. rapport nr. 8, 's-Gravenhage, OSA.
- OSA (1990) *Trendrapport Vraag naar Arbeid 1990*. 's-Gravenhage, SDU.
- Otto, S., R. Bilderbeek & W. Buitelaar (1992) *Op weg naar een meer op de vraag gericht arbeidsmarktonderzoek*. 's-Gravenhage, OSA.

- Spierings, C.J.M. (1993) *Arbeidsbehoefte en arbeidsvoorziening in de land- en tuinbouw in Noord-Brabant*. 's-Gravenhage, LEI-DLO.
- Spierings, C.J.M., (1992) *Arbeidsbehoefte en arbeidsvoorziening in de land- en tuinbouw in Zeeland*. 's-Gravenhage, LEI-DLO.
- Spierings, C.J.M. (1992) *Conclusies en aanbevelingen van de begeleidingscommissie 'agrarische arbeidsbehoefte en arbeidsvoorziening' in Zeeland*. 's-Gravenhage, LEI/DLO.
- Velden, L. van der & G. Willems (1995a) *Bedrijvigheid in de agrarische industrie. Sectoren, werk en scholing in kaart gebracht*. Wageningen, Bureau Arbeidsmarktonderzoek Stoas.
- Velden, L. van der & G. Willems (1995b) *Bedrijvigheid in de agrarische handel. Sectoren, werk en scholing in kaart gebracht*. Wageningen, Bureau Arbeidsmarktonderzoek Stoas.
- Weijters, A. & A.H. Kuiper (1996) *Flex-advisie voor- komt dat personeel een hazard wordt in: VMT nr. 6, 1996*.
- Woerkom, M. van, R.J.M. le Rütte & L.F.J. van der Velden (1996) *Personeel, Knelpunt of speerpunt?* Wageningen, Bureau Arbeidsmarktonderzoek Stoas.
- Zandvliet C.Th., P.F.H. Nijhuis & N.B.J.G. 't Hoen, (1994) *De agrarische arbeidsmarkt in Overijssel*. Ned. Economisch Instituut NEI, Landbouwschap, Gew. Raad voor Overijssel.