Afstudeerwerkstuk

'Hoe kan HRM bijdragen aan een succesvolle fusie van kleinere agrarische toeleverende bedrijven in de melkveehouderijsector?'

Maaike Gerard

Aeres Hogeschool | Dronten

Hoe kan HRM bijdragen aan een succesvolle fusie van kleinere agrarische toeleverende bedrijven in de melkveehouderijsector?

Gegevens opdracht gevend bedrijf

Instelling: Aeres Hogeschool Dronten
Opleiding: Dier- en veehouderij
Adres: De Drieslag 4
Plaats: Dronten
Coach: G. Sol
Email: g.sol@aeres.nl

Gegevens auteur

Naam: Maaike Gerard
Adres: Trouwehuislaan 6
Plaats: Almelo
Email: 3023821@aeres.nl

Dronten, augustus 2020

DISCLAIMER

Dit rapport is gemaakt door een student van Aeres Hogeschool als onderdeel van zijn/haar opleiding. Het is géén officiële publicatie van Aeres Hogeschool. Dit rapport geeft niet de visie of mening van Aeres Hogeschool weer. Aeres Hogeschool aanvaardt geen enkele aansprakelijkheid voor enige schade voortvloeiend uit het gebruik van de inhoud van dit rapport.

Voorwoord

Voor u ligt het onderzoek naar 'hoe kan HRM bijdragen aan een succesvolle fusie van kleinere agrarische toeleverende bedrijven in de melkveehouderijsector?' Deze scriptie is geschreven in opdracht van de Aeres Hogeschool te Dronten. Het onderwerp is ontstaan door mijn afstudeerstage bij Farmonie. Farmonie is een dealerbedrijf van GEA. Farmonie heeft recent een fusie gehad dit is de reden naar de vraag van dit onderzoek. Om dit onderzoek te kunnen verwezenlijken is er contact gelegd met BTKzorg die eveneens een fusie heeft gehad. Hierdoor zijn twee bedrijven benaderd om zo het antwoord op de hoofdvraag zo goed mogelijk te formuleren.

Het vooronderzoek en het uiteindelijke afstudeerwerkstuk zijn bedoelt voor ondernemers die in een fusie of overname overwegen. De resultaten laten zien waarom een goed HRM beleid van belang is. Uit het onderzoek zal blijven of een goed HRM beleid zal zorgen voor een gestroomlijnde fusie. Daarna komen de verwachtingen van de werknemers naar voren en wat voor impact een fusie heeft op het personeelsbeleid. Uiteindelijk is er in de conclusie en aanbevelingen beschreven wat beter had gekund bij deze bedrijven. Dit kan een ondernemer en/of organisatie helpen om een fusie zo goed mogelijk te laten verlopen.

Bij dezen wil ik graag Farmonie bedanken voor hun ondersteuning tijdens stage en dit vraagstuk. Ten tweede wil ik graag BTKzorg bedanken die mij geholpen met het vrijgeven van de resultaten van het MTO en CTO. Daarnaast wil ik graag mijn coach Geert Sol bedanken voor de goede begeleiding en samenwerking gedurende dit vooronderzoek.

Ten slotte wil ik de tweede beoordelaar, Bart Bijsterveld, bedanken voor de feedback.

Inhoudsopgave

SAMENVATTING **4**

SUMMARY **5**

1. INLEIDING **6**

1.1 AANLEIDING 6
1.2 THEORETISCH KADER 8
1.2.1 Human Resource Management (HRM) *8*
1.2.2 Arbeidsmarkt in Nederland *9*
1.2.3 Samenwerkingstabellen & cultuurveranderingen binnen een fusie *11*
1.2.4. HRM en fusies *12*
1.3 KNOWLEDGE GAP EN HANDELINGSVRAAGSTUK 13
1.4 AFBAKENING 14
1.5 HOOFD- EN DEELVRAGEN 14
1.6 DOELSTELLING 15

2. MATERIAAL EN METHODE **16**

2.1.1. Deelvraag 1 ..... *16*
2.1.2. Deelvraag 2 ..... *17*
2.1.3. Deelvraag 3 ..... *17*
2.2. VALIDITEIT 18
2.3. BETROUWBAARHEID 18

3. RESULTATEN **19**

3.1. DEELVRAAG 1 21
3.2. DEELVRAAG 2 23
3.3. DEELVRAAG 3 25

4. DISCUSSIE **26**

4.1. DOELSTELLING VAN HET ONDERZOEK 26
Evaluatie resultaten en onderzoeksmethoden *26*
4.2. EVALUATIE RESULTATEN 26
4.3 EVALUATIE PROCES VAN HET ONDERZOEK 27

5. CONCLUSIE EN AANBEVELINGEN **29**

5.1. CONCLUSIES 29
5.1.1. Deelvraag 1 ..... *29*
5.1.2. Deelvraag 2 ..... *29*
5.1.3. Deelvraag 3 ..... *30*
5.1.4. Hoofdvraag *30*
5.2. AANBEVELINGEN 30
5.2.1. Adviezen ten aanzien van de onderzoeksvragen *30*
5.2.2. Suggesties voor eventueel vervolgonderzoek *31*

BIBLIOGRAFIE **32**

BIJLAGE I **37**

BIJLAGE II VRAGENLIJST EN ANTWOORDEN FARMONIE **40**

BIJLAGE III VRAGENLIJST EN ANTWOORDEN BTKZORG **48**

BIJLAGE IIII CHECKLIST SCHRIFTELIJK RAPPORTEREN **51**

Samenvatting

Inleiding: Kleinere agrarische toeleverende bedrijven moeten inspelen op ontwikkelingen om de toekomstbestendigheid te vergroten. Naast automatiseringen, digitaliseren en robotiseren zal het werkaanbod dalen door Covid-19. Wanneer een goed HRM-beleid voldoet aan de sociale normen en verwachtingen zal een organisatie succesvoller zijn. Het investeren in menselijk kapitaal is van groot belang om de concurrentie voor te blijven. Een HRM-team zal de tevredenheid van haar werknemers waarborgen. Door een fusie ontstaan cultuurveranderingen en samenwerkingen. Om een fusie zo goed mogelijk te laten verlopen is er in dit onderzoek gekeken of een HRM-beleid betrekking heeft op een succesvolle fusie binnen kleinere agrarische toeleverende bedrijven.
Methode: De onderzoeksmethode die gehanteerd is voor dit onderzoek is een hybride onderzoeksmethode, waarin kwalitatieve en kwantitatieve elementen op de juiste wijze gecombineerd en geïnterpreteerd. Voor het onderzoek zijn twee bedrijven, Farmonie en BTKzorg, als steekproef meegenomen. De respons van het onderzoek was hoog. Door de literatuur online te raadplegen en de antwoorden van de recent fuserende bedrijven hiermee te combineren zijn uiteindelijk antwoorden gekomen op de deelvragen en de hoofdvraag.
Resultaten: Uit de literatuur is veel betrouwbare informatie verkregen waarmee de deelvragen beantwoord konden worden. De literatuur is gecombineerd met opmerkingen van de werknemers uit de enquêtes. Naar aanleiding van de literatuur en de enquête in deelvraag 1 is duidelijk geworden dan een goed HRM-beleid niet als een geheel beschreven kan worden. Dit veranderd per organisatie. In deelvraag 2 zijn de kwantitatieve en kwalitatieve gegevens over de verwachtingen van de werknemers van de werkgever verwerkt in een tabel. In deelvraag 3 komt naar voren dat het HR-team die de werknemers door de veranderingen in de organisatiecultuur en organisatiestructuur leidt is van cruciaal belang.
Discussie: De resultaten van de twee bedrijven, BTKzorg en Farmonie, waren niet toereikend voor een wetenschappelijk onderzoek. Wanneer een wetenschappelijk onderzoek gedaan moet worden is het van belang om een hypothese op te stellen en hierbij een gepaste datawerker te gebruiken. Daarnaast is het van belang om de resultaten breder te trekken en meer bedrijven mee te nemen in het onderzoek. Met de resultaten van het onderzoek kunnen kleinere agrarische toeleverende bedrijven in de melkveehouderijsector lezen waarom een HRM-beleid bijdraagt aan een succesvollere fusie. Er is aangetoond dat de afwezigheid van een HRM-team een negatieve impact heeft op een fusie.
Conclusie: In deelvraag 1 is duidelijk naar voren gekomen waarom een HRM-beleid van belang is. Een werknemer en organisatie moet goed op elkaar afgestemd worden en dit kan alleen met behulp van een HRM-beleid. In deelvraag 2 zijn de verwachtingen van werknemers geschetst ten opzichte van de werkgever. Werknemers hebben op gebied van algemeen, werk &sfeer, HRM en management verwachtingen om zo goed mogelijk binnen de organisatie te presteren. Deelvraag 3 resulteert dat de impact van een fusie tijdens en na een fusie groot is. Er wordt meer verwacht van het personeel. De structuur en het beleid worden beide aangepast om zo een professionele houding aan te nemen. Uiteindelijk zullen de kleinere agrarische toeleverende bedrijven in de melkveehouderijsector door een HRM-beleid een fusie succesvoller doorstaan.
Aanbevelingen: Het is voor een fuserend bedrijf van belang dat er een HRM-team of HRM-medewerker aanwezig is op het bedrijf. Kleinere agrarische toeleverende bedrijven in de melkveehouderijsector zullen, wanneer ze gaan fuseren, kunnen inspelen op dit advies. Daarnaast is het voor bedrijven in de sector een advies om een HRM-beleid goed neer te zetten. Hierdoor zullen werknemers blijven en de toekomstbestendigheid vergroten.

Summary

Introduction: Smaller agricultural supply companies must respond to developments in order to increase future resilience. In addition to automations, digitization and robotization, the workload will decrease due to Covid-19. When a good HRM policy meets social standards and expectations, an organization will be more successful. Investing in human capital is very important to stay ahead of the competition. An HRM team will ensure the satisfaction of its employees. A merger creates cultural changes and collaborations. In order to ensure that a merger proceeds as smoothly as possible, this study examined whether an HRM policy relates to a successful merger within smaller agricultural supply companies.
Method: The research method used for this research is a hybrid research method, in which qualitative and quantitative elements are correctly combined and interpreted. Two companies, Farmonie and BTKzorg, were included as a random sample for the study. The response to the study was high. By consulting the literature online and combining the answers of the recently merging companies with this, answers were ultimately obtained to the sub-questions and the main question.
Results: A lot of reliable information was obtained from the literature with which the sub-questions could be answered. The literature was combined with employee comments from the surveys. Based on the literature and the survey in sub-question 1, it has become clear that a good HRM policy cannot be described as a whole. This changes per organization. In sub-question 2, the quantitative and qualitative data about the expectations of the employees of the employer have been processed in a table. Sub-question 3 shows that the HR team that leads the employees through the changes in the organizational culture and structure is of crucial importance.
Discussion: The results of the two companies, BTKzorg and Farmonie, were not sufficient for a scientific investigation. When conducting scientific research, it is important to formulate a hypothesis and use an appropriate data worker. In addition, it is important to broaden the results and include more companies in the research. With the results of the research, smaller agricultural suppliers in the dairy farming sector can read why an HRM policy contributes to a more successful merger. The absence of an HRM team has been shown to have a negative impact on a merger.
Conclusion: Sub-question 1 clearly clarified why an HRM policy is important. An employee and organization must be properly coordinated and this can only be done with the help of an HRM policy. Sub-question 2 outlines the expectations of employees in relation to the employer. Employees have expectations in terms of general, work & atmosphere, HRM and management in order to perform as well as possible within the organization. Sub-question 3 results in a significant impact of a merger during and after a merger. More is expected from the staff. The structure and policy are both being adjusted in order to adopt a professional attitude. Ultimately, the smaller agricultural supply companies in the dairy farming sector will withstand a merger more successfully thanks to an HRM policy.
Recommendations: It is important for a merging company that an HRM team or HRM employee is present at the company. Smaller agricultural suppliers in the dairy farming sector will be able to respond to this advice when they merge. In addition, it is advisable for companies in the sector to properly implement an HRM policy. As a result, employees will stay and increase future-proofness.

1. Inleiding

In de inleiding van dit onderzoek wordt er gekeken naar de aanleiding, waar komt de vraag eigenlijk vandaan. Na de aanleiding wordt door middel van het theoretisch kader gekeken wat er al bekend is en waar de knowledge gap nog ligt, die knowledge gap wordt vertaald naar de hoofd- en deelvragen van dit onderzoek. Tot slot volgen er doelstellingen voor het onderzoek.

1.1 Aanleiding

De agrarische sector is continue in beweging. Er zijn verschillende aanpak en onderzoekmethodes die de sector treffen. Wetgevingen zorgen voor druk op de agrarische sector. Bedrijven in deze sector zijn voortdurend in ontwikkeling. Een agrarisch toeleverend bedrijf moet kunnen inspelen op deze ontwikkelen om de toekomst bestendigheid te vergroten. Het belangrijkste doel van het onderzoek is de impact van een HRM-beleid tijdens en na een fusie. Erachter komen wat de veranderingen zijn binnen een bedrijf en hoe het bedrijf hier het beste mee om kan gaan. Daarnaast is het in kaart brengen van werknemers en wat zij verwachten van hun werkgever van belang. Dit draagt bij aan de toekomst bestendigheid van kleinere agrarische toeleverende bedrijven in de melkveehouderijsector.

Begin jaren tachtig van de vorige eeuw is de term Human Resource Management (HRM) ontstaan. Mensen zijn de kwaliteit en kwantiteit van een 'product' in een organisatie. Steeds meer bedrijven kregen het besef dat ze afhankelijk waren van hun medewerkers. Een HR-beleid zorgt ervoor dat een organisatie bewuster zijn medewerkers kan inzetten en te ontwikkelen in de richting die past bij de organisatie. Uiteindelijk gaat het erom dat de organisatie succesvol is en voldoet aan de sociale normen en verwachtingen. (Biemans, 2010)

Het belangrijkste doel van HRM is de medewerkers zo inzetten dat een organisatie haar doelstellingen kan realiseren. Doelstellingen kunnen bijvoorbeeld zijn: winst maken, groeien en de beste worden. Daarnaast is een goede arbeidsrelatie van belang. Een medewerker wil onder andere eerlijk beloond en behandeld worden. De werkgever wil dat de medewerkers loyaal zijn en zich inzetten voor zijn organisatie. Elke medewerker heeft zijn individuele behoeften en verlangens. Een human resource manager probeert in te spelen op deze behoeften en werknemers te verbinden met de doelstellingen van het bedrijf. Dankzij zulke inspanningen kan een bedrijf zijn concurrentiepositie vergroten door gemotiveerd en efficiënt personeel. (Kampermann & Kluijtmans, 2017)

Daarnaast is de Nederlandse arbeidsmarkt continue in beweging. Het arbeidsaanbod zal in de komende jaren veranderen door ontwikkelingen in de technologie, vergrijzing, verdergaande mondiale economische integratie, Europese integratie, institutionele inrichting en sociaal-maatschappelijke ontwikkelingen. (VTV, 2018)

De manier van werken verandert ingrijpend. Automatisering neemt menselijke taken en banen over. Organisaties gaan hierdoor andere vaardigheden verwachten van hun medewerkers. Door de economische integratie zal de bedrijfsvoering veranderen en moeten ondernemers en werknemers hierop in spelen. De sterk groeiende economie zorgt ervoor dat werknemers schaars blijven. Door het arbeidsaanbod te verhogen zullen er in 2030 meer maatregelen genomen worden. Het verhogen van de AOW-leeftijd, versobering van sociale zekerheid, versoepeling van ontslagrecht en een ander immigratiebeleid zullen in Nederland het arbeidsaanbod iets verhogen. In een krappe arbeidsmarkt

is het van belang dat de werkgever zijn werknemers bindt, boeit en productief houdt. Het HRM beleid van een organisatie staat voor een uitdaging. (PWC, 2019)

Met extra investeringen zoals scholing en loonsverhoging zullen bedrijven werknemers aan zich kunnen binden. Daarnaast betekent investeren in werknemers ook dat zij makkelijker in staat zijn om een overstap te maken naar een concurrent. Naast de technologische vooruitgang en globalisering zal er ook steeds meer vraag komen naar specialistische vaardigheden van hoger opgeleide werknemers. Het investeren in menselijk kapitaal is van groot belang om de concurrentie voor te blijven. (Stegeman & Piljic, 2011)

Maar hoe maakt een werkgever een goede indruk? Elke werknemer heeft zijn eigen normen en waarden. Naast het salaris zijn het aantal vakantiedagen ook bepalend voor de aantrekkelijkheid. Hoe bedrijven zich presenteren is eveneens van belang. De interactie van de organisatie op internet en Social Media wordt steeds belangrijker. (van Loenen, 2015) Het voortbestaan en de continuïteit van de organisatie moeten veilig gesteld worden. Moeten de producten aangepast worden of vernieuwd? Moeten de producten in het buitenland aangeboden worden of moet het bedrijf groter worden in Nederland? In onzekere tijden moeten organisaties zichzelf de vraag stellen hoe de omgeving en de organisatie het beste op elkaar afgestemd kunnen worden. (Kampermann & Kluijtmans, 2017)

Door de huidige economische ontwikkelingen in Nederland worden samenwerkingen en het aangaan en onderhouden van goede relaties met externe partijen steeds belangrijker. Moderne communicatiemiddelen resulteren in korte lijnen. Hierdoor is het uitwisselen van kennis en kunde steeds makkelijker. De agriketen moet hier vol op in spelen. (Bodewes, 2019) Hoe kan een agrarische toeleverancier het meeste halen uit de samenwerking tussen boer en zijn werknemers? Waar liggen de kansen voor de agrarische toeleverende bedrijven? Veel toeleverende agrarische bedrijven willen zich voorbereiden op de toekomst. Farmonie is een van die bedrijven. Farmonie is een bedrijf die de melkveehouders ondersteund op het gebied van melken, stalinrichting, koelen en management. De organisatie investeert continu in kennis en mensen. Sinds 2018 heeft er een fusie plaatsgevonden tussen twee voormalige GEA dealers (Alferink Wilp en MCO Lichtenvoorde). Wat is de impact van een fusie op de werknemers? Wat verwachten de werknemers eigenlijk van hun werkgever? (Farmonie, 2020)

Naar aanleiding van mijn stage bij Farmonie is dit onderzoek voortgekomen. Het doel van het werkstuk is het effect van een fusie op de werknemers en hoe het HRM-beleid hierop kan inspelen. De resultaten van een afgenomen medewerkerstevredenheidsonderzoek bij Farmonie zullen in dit onderzoek meegenomen worden. Daarnaast is er op een bedrijf in een andere sector een medewerkerstevredenheidsonderzoek gedaan om zo tot betrouwbare informatie te komen. Het andere bedrijf is een zorginstantie (BTK-zorg) die twee jaar geleden een fusie heeft gehad. Door deze twee verschillende bedrijven mee te nemen in het onderzoek zal de aanbeveling bruikbaar zijn voor de gehele sector.

Belangrijk is om te onderzoeken hoe een bedrijf in een krappe markt het best werknemers houden/krijgen en aantrekkelijk zijn voor klanten. In dit vooronderzoek zal onderzocht worden wat een goed HRM-beleid is, wat werknemers verwachten van de werkgever en wat de impact van een fusie is op een bedrijf. De resultaten kunnen helpen bij het optimaliseren van een HRM-beleid. Het doel is om bedrijven zoals Farmonie op weg te helpen. Er moet gekeken worden naar deze punten om

zo een goed beleid te ontwikkelen. Door de HRM op een bedrijf te optimaliseren worden bedrijven effectiever en efficiënter.

1.2 Theoretisch kader

Het theoretisch kader is gebaseerd op bestaande kennis van het onderwerp. Het is opgesplitst in vier variabelen voor dit onderzoek. Allereerst zal er uitgelegd worden hoe HRM werkt. Hierbij zullen er overzichten van de ontwikkeling van HRM naar voren komen. Daarna wordt er gekeken naar de arbeidsmarkt in Nederland. Voor het theoretisch kader is er de keuze gemaakt om te focussen op het human resource management met betrekking in de landbouwsector. Op deze manier worden ook meerdere factoren belicht. Uiteindelijk wordt de landbouwsector in zijn geheel nog tegen het licht gehouden.

1.2.1 Human Resource Management (HRM)

In dit hoofdstuk komt een overzicht naar voren hoe human resource management werkt en is ontwikkeld in de afgelopen jaren.

Door de geschiedenis van HRM te beschrijven geeft het inzicht in hoe het is ontstaan tot op de dag van vandaag.

Het managen van mensen begon tijdens de Industriële revolutie. Fabrikanten begonnen zich te interesseren in het maatschappelijk welzijn van hun werknemers. De slavernij werd afgeschaft. Er werd steeds meer aandacht besteed aan de sociale factoren die te maken hadden met de werkomgeving en de manier waarop het personeel zich gedroeg. Uit onderzoek bleek dat wanneer werknemers positief waren ze meer motivatie hadden om harder te werken. (Masih, 2018)

In de tweede wereldoorlog groeide de vraag op de arbeidsmarkt. Veel mannen moesten in dienst van hun land optreden. Het was moeilijk om goede werknemers te vinden en het was nog uitdagender om ze te behouden. Een goed HRM-beleid was van belang.

Herstel en wederopbouw waren de belangrijkste processen na de Tweede Wereldoorlog. Er waren veel werknemers dus bedrijven begonnen geleidelijk aan de naoorlogse programma's voor werving en opleiding te schrappen. Centrale werkgeversorganisaties en werknemersorganisaties werden verenigd in de Stichting van de Arbeid, terwijl de overheid een belangrijke rol speelde bij de beperking van lonen. Hierdoor was er een concurrentiepositie. In de jaren 80 kwam de VS in een diepe recessie. Werknemers hielden zich vast aan hun huidige baan. Door deze recessie werden nieuwe medewerkers en personeelsontwikkeling overgenomen door lijnmanagers in de bedrijven.

Eind jaren 90 was duidelijk dat het management van werknemers zijn eigen bedrijfsfunctie moest krijgen. Er kwam een korte stijging op de HR-afdeling met de focus op werving en behoud van werknemers. (Lievens, 2016)

HRM gaat over de onderdelen die te maken hebben met de arbeidsrelatie. Onder arbeidsrelatie wil zeggen dat de werknemer werk uitvoert voor de werkgever, en in ruil daarvoor geeft de werkgever de werknemer een beloning. Human Resource Management gaat over alles wat een organisatie

doet om de medewerkers productief te laten zijn. Tegelijkertijd moet HRM ervoor zorgen dat de arbeidsrelatie in evenwicht is en voldoet aan de maatschappelijke normen en verwachtingen. (Kampermann & Kluijtmans, 2017) Dit betekent dat organisaties investeren in het menselijk kapitaal om de concurrentiepositie te verstevigen. De werknemer heeft naast loon en vakantiedagen nog meer behoeften. Belangrijk zijn zekerheid, zelfmanagement, zingeving, keuzevrijheid en leren. Wanneer de werkgever een werknemer meer kan bieden zal een werknemer minder snel vertrekken. Een organisatie die deze basisbehoeften erkennen, betrekken hun werknemers nauwer bij de missie van de organisatie. Door te erkennen dat elke werknemer zijn of haar bijdrage levert aan het succes van de onderneming, voelen werknemers zich zinvol. (Peoplebusiness, 2017)

Per organisatie verschillen de eisen waaraan een HRM-beleid aan moet voldoen. Daarnaast kunnen de eisen veranderen in de loop van de tijd. Een HRM-beleid heeft vier invalshoeken die variëren per bedrijf. Deze vier invalshoeken zijn: bedrijfseconomisch perspectief, sociaalpsychologisch perspectief, politiek perspectief, maatschappelijk perspectief.

Kortom, de stem van werknemers speelt een rol in de literatuur over HRM. Deze wordt beschouwd als een positief effect op de presentaties van de organisatie en het moreel van de werknemers. (Kaufman, 2014) Onderzoekers hebben gekeken naar de factoren die achter het zwijgen of spreken van werknemers zitten. Een stem kan het risico lopen verkeerd begrepen te worden. Hierdoor kan de interpersoonlijke relatie verstoord worden. Medewerkers denken daarom eerst na voordat ze iets willen zeggen. (Morrison, 2014) Wanneer er vanuit een organisatie aandacht besteed wordt dat er geen angst nodig is om een idee in te brengen zal een medewerker zich meer gewaardeerd voelen. Normen en waarden vast stellen brengt duidelijkheid in een organisatie en hierdoor worden prestaties verbeterd. Dooreen goed HRM-beleid op te zetten kan in de toekomst een organisatie de werkplek verbeteren. (Botero & Dyne, 2010)

1.2.2 Arbeidsmarkt in Nederland

De Nederlandse economie groeide gestaagd. Voor het begin van 2020 was de Nederlandse economische groei een half procent gestegen. Ten opzichte van 2018 was in 2019 de economie met 2 procent gestegen. (Zoelen, 2019)

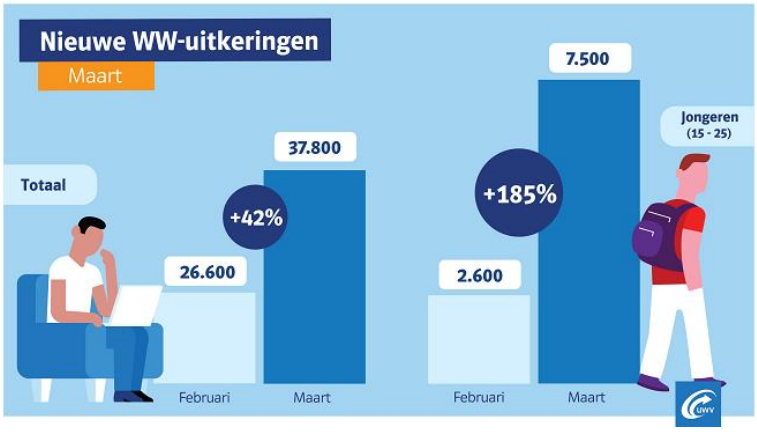
Aan zes jaar economische groei in Nederland is een einde gekomen. De Nederlandse economie is in het eerste kwartaal van 2020 met 1,7% gekrompen ten opzichte van het voorgaande kwartaal. De gevolgen van de COVID-19-uitbraak en de maatregelen hiervan zijn duidelijk te zien in cijfers. De economie groeide in januari en februari 2020 nog. In maart kwam daar een einde aan. Mensen gingen thuis werken, horecabedrijven moesten de deuren sluiten en kapperszaken moesten dicht. De consumentenuitgaven daalden hierdoor en is er een verschil van 6,7% vergeleken met vorig jaar. (NU, 2020)

Sinds 2017 tot begin 2020 is het aantal banen in Nederland flink gegroeid. Er was minder werkloosheid en bedrijven kampen steeds meer met een personeelstekort. Geschikt talent was moeilijker te vinden voor werkgevers. Vanaf 2019 waren er belangrijke trends in de arbeidsmarkt gekomen. Bedrijven investeren meer in werknemers doordat de Nederlandse economie bleef groeien. Bedrijven gingen zich uniek maken door te investeren in het zelf opleiden van werknemers. Daarnaast was het verhogen van het loon een goed lokaas voor werknemers. Maar vanaf maart

2020 moeten werkgevers rekening houden met de nodige veranderingen in de arbeidsmarkt. (Nationale vacaturebank, 2019)

Door de opkomst van Covind-19, zag de arbeidsmarkt er plots heel anders uit. Rondom de maatregelen om de verspreiding van het corona-virus tegen te gaan lagen een aantal sectoren stil. Ondernemers vonden het lastig om

open te blijven omdat het kabinet iedereen adviseerde thuis te blijven. Daartegenover kwamen er tekorten in beroepen die van curiaal belang waren. Het coronavirus zorgde voor veel spanning en onzekerheid op de arbeidsmarkt. Het aantal nieuwe WW-uitkeringen was fors gestegen ten opzichte van februari (afbeelding 1).



Afbeelding 1 Nieuwe WW-uitkeringen vanaf maart 2020 (Werk, 2020)

Vanuit deze gedachte hebben werkgeversorganisaties, gemeenten, vakbonden en de landelijke overheid een platform gelanceerd om werkend Nederland zo goed mogelijk door de coronacrisis heen te helpen. Hierdoor voelt de werknemer maar ook de werkgever zich gesteund in deze periode. Om de ontwikkelingen goed te kunnen duiden, zijn de vier werken na het uitbreken van de coronacrisis vergeleken met de eerste elf weken van 2020. Na half maart is het gemiddeld aantal vacatures met 20% gedaald. In de dienstverlenende beroep is het aantal vacatures met 41% gedaald. In de zorg- en welzijnsberoepen is een lichte vacaturestijging na het uitbreken van de coronacrisis in ontstaan. Na 3 weken is deze direct omgeslagen naar een daling doordat beroepen zoals sociale werkers en praktijkassistenten afnamen. (Werk, 2020)

In de toekomst zullen automatisering, digitalisering en robotisering zorgen voor nieuwe banen. Menselijke arbeid zal in de toekomst vervangen worden door robots door de krappe arbeidsmarkt. Bedrijven gaan hierdoor investeren in robots en kunstmatige intelligentie. Door deze investeringen zullen er nieuwe banen ontstaan voor mensen. Robots kunnen repeterend werk overnemen maar de kennis van een mens niet. (Kluijtmans & Kampermann, 2017)

Werkgevers verwachten dat medewerkers de digitale wereld begrijpen. Technologische ontwikkelingen zorgen voor een steeds verbeterde digitale maatschappij. Technische innovatie en sociale innovatie gaan samen. Goede interactie met werkgevers en werknemers stimuleert. (CBS, 2019)

De coronacrisis dwingt tot een nieuwe manier van werken. Het vooruitzicht voor 2020 is dat HR-medewerkers verschillende ontwikkelingen gaan toepassen op de bedrijfsvoering. Door de coronacrisis hebben organisaties veel geleerd waar ze na de coronacrisis ook iets aan hebben. De kans dat de kantoorcapaciteit verminderd is groter. Gesprekken en vergaderingen online via Skype of Zoom zullen smaken naar meer. Het belangrijkste voor een HR-medewerker is dat werknemers zich goed moeten voelen. Het belangrijkste voor het komende jaren is dat HR-medewerkers moeten gaan kijken hoe de werknemers zich blijven ontwikkelen en ze aan het werk blijven. (Both, 2018) (Luijkx, 2020)

1.2.3 Samenwerkingstabellen & cultuurveranderingen binnen een fusie

Wereldwijde investeringen in fusies en overnames heeft de afgelopen jaren ongekende niveaus bereikt. Een fusie draagt vaak bij aan een versnelde groei van een organisatie en toename van de waarde van de onderneming. (Vlodorp, 2020)

Een bedrijf kan op meerdere manieren verkocht worden. De beste keuze hiervan hangt niet alleen af van juridische beslissingen, maar ook van fiscale en bedrijfseconomische aspecten. Het verschil tussen een overname en een fusie is niet groot. De term 'overname' wordt meestal gebruikt wanneer een groot bedrijf een klein bedrijf overneemt. Een fusie wordt meestal gebruikt wanneer twee bedrijven samenkomen die van gelijke grootte zijn. De voordelen van fuseren binnen organisaties zijn verhoogde waarde genereren, toename van marktaandeel en zorgen voor meer kosten-efficiëntie. (Marktlink bedrijf, 2019)

Juridische beslissen kunnen zijn bij een overname of fusie dat bepaalde werknemers overbodig worden. De werkgever kan deze werknemers niet in het bedrijf houden. Besparingen in loonkosten is hierbij belangrijk voor de werkgever. Werknemers zijn in het algemeen goed beschermd. Wanneer er sprake is van economische eenheid die wordt overgenomen en er is sprake van het behoud van identiteit is er sprake van overgang van onderneming. Dit is een juridische kwalificatie die tot gevolg heeft dat werknemers hun rechten blijven behouden. Zo blijven werknemers in dienst en ze behouden hun recht op een bepaald salaris en alles wat ze verder in hun arbeidscontract hebben afgesproken. (Gubbels, 2019)

Maar wat doet een fusie met de cultuur binnen een bedrijf? Veel werkgevers beseffen dat de ingezette koerswijziging en kostenbesparingen een andere cultuur in de organisatie brengt. Maar is deze cultuurverandering te managen?

Verkeerd voorbeeldgedrag is één va de vele oorzaken, waarop ambitieus opzette programma's voor cultuurverandering kunnen stranden. Andere oorzaken kunnen zijn: de uitwerking zoals beoordelingscriteria, het oude gedrag te lang toelaten of het onderschatten van onzekerheden en belangen van mensen. Voor het managen van een cultuurverandering zijn niet alleen goede bedoelingen bepalend, maar ook consequenties van het gewenste gedrag voor betrokkenen. Een verandering in een organisatiecultuur gaat vaak gepaard met de bedoeling het bestaande te verbeteren. Naast intenties en consequenties onderscheiden we bij cultuurveranderingen het collectieve en het individuele niveau. Individueel kunnen de werknemers trainingen, cursussen of bijeenkomsten aangeboden krijgen. Bewustwording, plezier, teamgeest en het leren van elkaar zijn hierbij belangrijk. Het doel hiervan is dat de werknemers vervolgens vol goede voornemens terug keren naar hun werkplek. Het collectief veranderen van een organisatie gaat van buitenaf. Variabelen op collectief niveau zijn: de visie, organisatie, managementsystemen en klantenfeedback. (Kloosterboer, 2015)

Naast cultuurveranderingen heeft een bedrijf ook te maken met samenwerkingen binnen een fusie. Het doel van een samenwerking bepaalt de vorm waarin deze het beste kan worden gegoten. Een samenwerking tussen stichtingen of verenigen hoeft niet perse tot een fusie te leiden. Wanneer een organisatie op een beperkt aantal terreinen gaat samenwerken, en de partners sterk aan hun eigen zelfstandigheid en identiteit hechten, ligt een samenwerking meer voor de hand. Er zijn verschillende soorten samenwerkingsvormen. Bij een contractuele samenwerkingen worden de afspraken in een overeenkomst vastgelegd. Hierin wordt beschreven op welk gebied er wordt

samengewerkt, wat de kosten zijn, wat de inzet van personeel is en wat de voorzieningen zijn. Een andere samenwerkingsvorm is fuseren. Bij een fusie verliezen de samenwerkende rechtspersonen geheel of gedeeltelijk hun zelfstandigheid. Voor een fusie heeft een organisatie keuze uit drie fusievormen: fusie door concentratie van zeggenschap, vermogensrechtelijke fusie en juridische fusie. Fusie door concentratie van zeggenschap wil zeggen dat de fuserende organisaties blijven bestaan, maar worden ondergeschikt gemaakt aan een van de fusiepartners. Vermogensrechtelijke fusie is het vermogen van de ene organisatie overdragen naar de andere. Een organisatie kan een nieuwe organisatie oprichten, waaraan de partijen hun vermogen overdragen. Een juridische fusie is de meest vergaande fusie vorm. Beide organisaties gaan volledig samen in een nieuw rechtspersoon. Meestal onder een nieuwe naam. (Verenigingen, 2017)

1.2.4. HRM en fusies

Een bedrijfsovername is een zeer complexe aangelegenheid. De impact van een fusie of overname op de werknemers krijgt steeds meer aandacht van HR-managers. Personeelsproblemen zijn naast economische en financiële aspecten een belangrijke oorzaak van het mislukken van een fusie. (Stubbe, OXALIS, 2017)

De menselijke factor speelt een belangrijke rol in het succes van een integratie na een fusie. Uit onderzoek blijkt dat de onzekerheid die wordt gegenereerd door een fusie of overname een grote invloed heeft op de werknemers. (Cartwright & Cooper, 2017) Om de fusie echt te laten werken is de medewerking van werknemers cruciaal. Hun bereidheid om extra inspanningen te leveren en tijd te investeren in processen is van belang. (Buono & Bowditch, 2013) Wanneer werknemers het gevoel hebben eerlijk behandeld te worden zijn ze eerder geneigd om beslissingen van het management te accepteren. (Blader & Tyler, 2015)

Uit onderzoek blijkt dat na een fusie of overname slechts 20% van de ondernemingen op de oude voet blijft doorgaan. 91% van de ondernemingen gaat veranderen na de eigendomswissel. De veranderingen die gedaan worden zijn voornamelijk op de organisatiestructuur. (Stubbe, OXALIS, 2017) Tijdens een fusie of overname worden werknemers geconfronteerd met grote onzekerheden, bijvoorbeeld in verband met het verlies van banen als gevolg van herstructurering. (Ellis, Reus, & Lamont, 2014)

De perceptie van werknemers voor een eerlijke behandeling bevordert coöperatief gedrag en acceptatie van een verandering. Bedrijven willen in toenemende mate HR een belangrijkere plaats geven. (HR-bureau Mercer, 2016) Voor het HRM-team is het van belang dat ze rekening houden met meerdere factoren tijdens een fusie. Belangrijk is dat je als HRM-team de werknemers meeneemt in de ontwikkelingen van de organisatie in tijden van onrust en verandering. Daarnaast is het in beeld brengen van talent voor het HRM-team tijdens een fusie van belang. De organisatie wil dat goede werknemers blijven. De kunst is om medewerkers doorgroeimogelijkheden te bieden waardoor ze het beste uit zichzelf kunnen blijven halen. (Mandy Schreuder, 2014)

Uit onderzoek blijk dat een fusie of overname een negatieve waarde oplevert. De redenen van het mislukken van fusies en overnames liggen voor een groot deel op het gebied van HRM. (Schuler & Jackson, 2012) Veranderingen binnen de organisatiecultuur en meningsverschillen tussen managers zijn voorbeelden hiervan. (Looise & Paauwe, 2011)

1.3 Knowledge gap en handelingsvraagstuk

Er is bekend dat in de toekomst de bedrijfssystemen veranderen. Hoe kunnen toeleverende agrarische bedrijven zich voorbereiden op de toekomst? Heeft het introduceren of verbeteren van een HRM-beleid invloed op de toekomstbestendigheid?

Nederland is constant op zoek naar de beste bedrijfsvoering voor organisaties. Door innovaties in de het bedrijfsleven verandert het bedrijfsmanagement. Hierdoor veranderen de werkzaamheden voor de agrarische toeleverende bedrijven. Door de krimp in de veehouderij is de kans dat de kleinere bedrijven in de toeleverende agrarische sector (kleiner dan 50 personen) niet kunnen overleven groter. Vanuit het mkb (midden- en kleinbedrijf) is de definitie, vastgesteld door de Europese Commissie, klein bedrijf: minder dan 50 werknemers. 99% van de Nederlandse bedrijven valt onder het mkb. (MKB, 2020)

Hoe kunnen bedrijven zoals Farmonie zorgen dat ze zich klaar maken voor de toekomst? Kan het HRM-beleid hierop aangepast worden? Maak een HRM-beleid is het bedrijf toekomst bestendig?

De hoofdvraag van dit onderzoek is: 'Hoe kan HRM bijdragen aan een succesvolle fusie van kleinere agrarische toeleverende bedrijven in de melkveehouderijsector?' Doormiddel van het stellen en beantwoorden van drie deelvragen is het beantwoorden van de hoofdvraag mogelijk geworden. In dit hoofdstuk zullen eerst de deelvragen beantwoord worden, waarna het antwoord op de hoofdvraag gegeven zal worden. Om antwoord te geven op deze hoofdvraag zullen ten eerste de deelvragen ''Wat is een goed HRM-beleid?' en ''Wat verwacht de huidige werknemer van zijn werkgever?' beantwoord worden. Voor deelvraag 1 is het van belang om een goed HRM-beleid te schetsen. Onderzoek wijst uit welk beleid het beste toegepast kan worden op een bedrijf. Hoe kan de werkgever zijn werknemers tevreden houden en zorgen dat ze blijven? Deelvraag 2 speelt hier een belangrijke rol bij. Door 2 fuserende bedrijven te vergelijken en te kijken naar de meningen van werknemers kan er uiteindelijk een goede conclusie komen. De laatste deelvraag die behandeld gaat worden is 'Wat is de impact een fusie binnen de bedrijfsstructuur op het personeelsbeleid?' Deelvraag 3 zal uiteindelijk duidelijk schetsen over de inrichting van het personeelsbeleid. Doormiddel van dit onderzoek kan een bedrijf duidelijkheid krijgen over de inrichting van een goed HRM-beleid. Daarnaast zijn de belangen van werknemers hierbij verwerkt. Een kleiner agrarisch toeleverend bedrijf, zoals Farmonie, wil zekerheid in de toekomst. Een fusie vergroot de toekomst bestendigheid maar vergt wel werk binnen de organisatie. Door deze vragen te beantwoorden komt er een beeld over hoe een organisatie zich het beste kan presenteren in de agrarische sector. In dit onderzoek wordt de theorie uitgewerkt en de praktijk onderzocht. Het samenvoegen van theorie en praktijk maakt dit onderzoek belangrijk voor kleinere bedrijven die nog onzekerheid hebben over hun voortbestaan. Door een goed HRM-beleid te schetsen en de impact van een fusie te verwoorden kunnen bedrijven in dit onderzoek lezen of dit invloed heeft op de toekomst bestendigheid.

1.4 Afbakening

In het onderzoek zal human resource management met betrekking tot agrarische toeleverende bedrijven samen komen. Onderzoek doen naar een goed HRM-beleid op een bedrijf en wat voor invloed heeft op de bedrijfsvoering kan duidelijkheid scheppen voor een bedrijf. Heeft een bedrijf met een goed HRM-beleid meer succes? Door hier een goed antwoord op te krijgen worden twee fuserende bedrijven beschreven. Daarnaast worden er twee medewerkerstevredenheidsonderzoek afgenomen bij twee fuserende bedrijven. Wat zijn nieuwe ontwikkelingen binnen een fusie van een bedrijf en zijn die van invloed zijn op de toekomst? Hoe gaan werknemers hiermee om? Wanneer deze punten onderzocht zijn kan dit het antwoord worden van de hoofdvraag van dit onderzoek 'Hoe kan HRM bijdragen aan een succesvolle fusie van kleinere agrarische toeleverende bedrijven in de melkveehouderijsector?' Doormiddel van het stellen en beantwoorden van drie deelvragen is het beantwoorden van de hoofdvraag mogelijk geworden. In dit hoofdstuk zullen eerst de deelvragen beantwoord worden, waarna het antwoord op de hoofdvraag gegeven zal worden.

1.5 Hoofd- en deelvragen

In deze paragraaf komen de hoofdvraag en deelvragen aan bod. Deze worden uiteindelijk uitgewerkt in het onderzoek.

Hoofdvraag

'Hoe kan HRM bijdragen aan een succesvolle fusie van kleinere agrarische toeleverende bedrijven in de melkveehouderijsector?' Doormiddel van het stellen en beantwoorden van drie deelvragen is het beantwoorden van de hoofdvraag mogelijk geworden. In dit hoofdstuk zullen eerst de deelvragen beantwoord worden, waarna het antwoord op de hoofdvraag gegeven zal worden.

De volgende definities worden gehanteerd voor de kernbegrippen in dit vooronderzoek. De kernbegrippen uit de hoofdvraag zijn: fusie, HRM-beleid, agrarische toeleverende bedrijven, arbeidsmarkt.

Fusie: Een fusie is het samengaan (versmelten) van twee of meer ondernemingen tot één nieuwe onderneming. Dit is iets anders dan een overname. Bij een overname is geen sprake van samensmelting, maar dan neemt een bedrijf een ander bedrijf over. (Finler, 2015)
Geoperationaliseerd: hierbij worden bedrijven zoals Farmonie en BTK-zorg bedoelt. Het samensmelten van bedrijven tot één bedrijf.

HRM-beleid: De term HR beleid staat voor "Human Resources beleid" en staat vaak bekend onder "personeelsbeleid". HR beleid of personeelsbeleid is een onderdeel van het organisatiebeleid en wel voor het deel dat direct betrekking heeft op het personeel. HR beleid kan gezien worden als het geheel aan maatregelen en instrumenten gericht op de werkzame personen binnen een organisatie met als doel het verwezenlijken van de organisatiedoelstellingen. (ubsbusiness, 2018)
Geoperationaliseerd: de structuur op bedrijven.

Klein bedrijf: Door de krimp in de veehouderij is de kans dat de kleinere bedrijven in de toeleverende agrarische sector (kleiner dan 50 personen) niet kunnen overleven groter. Vanuit het mkb (midden- en kleinbedrijf) is de definitie, vastgesteld door de Europese Commissie, klein bedrijf: minder dan 50 werknemers. 99% van de Nederlandse bedrijven valt onder het mkb. (MKB, 2020)

Geoperationaliseerd: hiermee worden de kleinere bedrijven bedoeld zoals Farmonie. Bedrijven die kleiner .

Agrarische toeleverende bedrijven: Het zijn bedrijven die, vaak samen met ondernemers uit de desbetreffende sectoren, zoeken naar betere producten die voordelen bieden op de werkvloer. (Encyclopedie, 2018)
Geoperationaliseerd: hiermee worden de bedrijven zoals Farmonie bedoelt. Bedrijven die de melkveehouderij toegankelijk maken. Deze bedrijven zorgen voor stalinrichtingen, robots, melkstallen, materialen, supplementen etc. Definiëren aantal mensen.

Arbeidsmarkt: De arbeidsmarkt is een benaming voor de interactie tussen vraag naar aanbod van arbeid. Arbeid staat in dit geval voor arbeidskrachten (mensen). De arbeidsmarkt kan krap (weinig aanbod van mensen, veel vraag naar mensen) of ruim (veel aanbod van mensen, weinig vraag naar mensen) zijn.
Geoperationaliseerd: gericht op de Nederlandse arbeidsmarkt.

Om tot een goed antwoord te komen zijn de volgende deelvragen onderzocht:

Deelvraag 1
'Waarom is een goed HRM-beleid van belang?'

Deelvraag 2
'Wat verwacht de huidige werknemer van zijn werkgever?'

Deelvraag 3
'Wat is de impact een fusie binnen de bedrijfsstructuur op het personeelsbeleid?'

1.6 Doelstelling

Met het beantwoorden van de hoofdvraag kan er meer duidelijkheid komen over het toepassen van een goed HRM-beleid binnen een organisatie. Wanneer een bedrijf gaat fuseren heeft dit impact op het bedrijf maar ook op de werknemers. Farmonie is een dealer van GEA die in de melkvee/geitensector actief is. Farmonie is recent gefuseerd. Tijdens de fusie was geen HR-medewerker of beleid. Door de fusie van Farmonie te vergelijken met een fusie vanuit een andere organisatie (BTK-zorg) komt er een algemeen beeld van de kijk van werknemers op fuseren. BTKzorg is een organisatie die huishoudelijke ondersteuning bied in heel Twente. Er is voor BTKzorg gekozen omdat het bedrijf recent gefuseerd is. Het medewerkerstevredenheidsonderzoek is na de fusie afgenomen. De resultaten zijn bruikbaar voor dit onderzoek. Door de mening van medewerker mee te nemen in het beantwoorden van de deel- en hoofdvraag is de validiteit groter.

BTKzorg is een geheel andere sector maar de medewerkers kunnen hetzelfde ervaren tijdens een fusie als de medewerkers van kleinere agrarische toeleverende bedrijven. Door een uiteindelijk de deel- en hoofdvraag te beantwoorden met de informatie van de medewerkers en de literatuur kan er een aanbeveling komen voor de gehele sector. In de aanbeveling zullen punten beschreven worden hoe een fusie succesvoller kan verlopen. Uiteindelijk kan er geconcludeerd worden of een HRM-beleid van toepassing is tijdens en na een fusie. Daarnaast komt naar voren hoe de organisatie het bedrijfsbeleid kan optimaliseren om zo goed mogelijk te presenteren.

2. Materiaal en methode

In het hoofdstuk materiaal en methode wordt uitgelegd hoe het onderzoek is opgesteld. Onderzoeksvragen leiden tot keuzes wat betreft de uitvoering van dit onderzoek. Onderzoeksopzet, data-analyse en het zoekplan wordt in dit onderzoek verantwoord. In hoofdstuk 2 wordt per deelvraag de methode beschreven. In deze methode staat beschreven hoe het onderzoek wordt uitgevoerd, welke bronnen worden gebruikt en hoe de resultaten uiteindelijk in het onderzoek worden verwerkt.

In dit hoofdstuk wordt per deelvraag beschreven hoe deze deelvraag wordt onderzocht. In paragraaf 1.5 is de hoofdvraag samen met de uiteindelijke deelvragen bepaald. De hoofdvraag luidt als volgt: ''Hoe kan HRM bijdragen aan een succesvolle fusie van kleinere agrarische toeleverende bedrijven in de melkveehouderijsector?' Doormiddel van het stellen en beantwoorden van drie deelvragen is het beantwoorden van de hoofdvraag mogelijk geworden. In dit hoofdstuk zullen eerst de deelvragen beantwoord worden, waarna het antwoord op de hoofdvraag gegeven zal worden.

Voor de beantwoording van deze hoofdvraag is er gekozen voor een hybride onderzoeksmethode, waarin kwalitatieve en kwantitatieve elementen op de juiste wijze gecombineerd en geïnterpreteerd. Het onderzoek is in het Nederlands geschreven met een Engelse samenvatting. Er zijn twee bedrijven gekozen als steekproef. Deze bedrijven zijn Farmonie en BTKzorg. Er is gekozen voor twee verschillende bedrijven in verschillende branches. Hierdoor is er meer informatie beschikbaar voor de aanbeveling hoe een fusie het meest succesvol kan verlopen. Door beide bedrijven te analyseren kan er uiteindelijk een aanbeveling komen waar bedrijven in de gehele sector iets aan hebben. De vragenlijsten van BTKzorg en Farmonie zijn vermeld in bijlage 2 en 3. In deze vragenlijsten zijn de antwoorden ook weergeven. In de bijlagen is een selectie gemaakt uit de vragen die zijn voorgelegd voor dit onderzoek. De medewerkers van beide bedrijven zijn benaderd via de mail. In de mail stond een link en een verzoek voor het invullen van de enquête. In totaal zijn er 555 enquêtes ingevuld. Voor de aanleiding en het onderzoek zijn verschillende bronnen geraadpleegd uit de beschikbare databases via de Aeres Hogeschool: Springer, Wiley, Science Direct en Research Gate. Daarnaast zijn de Green-I catalogus, Google Scholar en de library van de WUR gebruikt. Dit als voorbeeld.

2.1.1. Deelvraag 1

'Wat is een goed HRM-beleid?'

Om deze vraag te beantwoorden is vooral recente vakliteratuur nodig. Vakbladen, onderzoeksrapporten en recente artikelen zijn veel beschikbaar. De artikelen en onderzoeken staan in de bronnenmap opgeslagen. Het onderzoek zal leiden naar een goed HRM-beleid.

Deelvraag 1 gaat in het algemeen over een HRM-beleid in een bedrijf. Naar voren zal komen welke strategieën het beste werken bij welke bedrijfsvoering. Het belangrijkste van deze deelvraag is welk HRM-beleid past bij een fusie. Dit is per bedrijf verschillend maar een fusie heeft invloed op een HRM-beleid. In deze deelvraag zal er gekeken worden naar een goed HRM-beleid. Door literatuur te combineren met kwantitatieve gegevens is er een antwoord uit voort gekomen. Uit de enquête van BTKzorg en Farmonie is een selectie gemaakt welke antwoorden bruikbaar zijn voor deelvraag 1. Daarnaast zullen er onderzoeksrapporten op gebaseerd zijn.

Voor deze deelvraag zijn de volgende kern-/zoekwoorden gebruikt: *HRM-beleid, belang van HRM, waarom HRM, effect HRM op gedrag medewerkers, personeelsbeleid binnen organisatie.*

2.1.2. Deelvraag 2

'Wat verwacht de huidige werknemer van zijn werkgever?'

Deelvraag 2 is gericht op een literatuuronderzoek maar ook op resultaten vanuit twee medewerkerstevredenheidsonderzoeken.

In het literatuuronderzoek komen de standaard normen en waarden van een werknemer naar voren. Wat verwacht een werknemer van zijn werkgever en welke punten zijn hierbij het belangrijkste. Vanuit de resultaten van de onderzoeken bij Farmonie en BTK-zorg zullen de verwachtingen van werknemers naar voren komen. Doordat beide bedrijven net gefuseerd zijn is de mening van medewerkers belangrijk om mee te nemen voor het beantwoorden van deze deelvraag. Er zal een selectie gemaakt worden over de informatie vanuit de onderzoeken en uiteindelijk en daarna een link met de literatuur gelegd worden.

De kern-/zoekwoorden die hiervoor gebruik worden zijn: *Ontwikkelingen werkgever, trends wernemer, verwachtingen toekomst werknemers, veranderingen beleid bedrijf.* Er zijn verschillende databases gebruikt die door Aeres Hogeschool beschikbaar zijn gesteld voor het zoeken naar informatie.

2.1.3. Deelvraag 3

'Wat is de impact een fusie binnen de bedrijfsstructuur op het personeelsbeleid?'

De laatste deelvraag geeft antwoord op de vraag of veranderingen binnen een bedrijf impact hebben op het personeel en de klanten. Voor deze deelvraag is literatuur geraadpleegd en een deel van het onderzoek bij Farmonie en BTK-zorg. Naar aanleiding van deze resultaten zullen er antwoorden komen over de impact binnen de bedrijfsstructuur op het personeelsbeleid en hoe klanten en medewerkers dit ervaren. Belangrijk is van deze deelvraag of het personeelsbeleid hierop aangepast kan worden. Door literatuur onderzoek bij deze deelvraag te betrekken zijn de belangrijkste punten vanuit de enquête hiermee gecombineerd.

Ook is er informatie verstreken vanuit de database. Kern-/zoekwoorden die hiervoor gebruikt zijn: *impact van fusies op een bedrijf, bedrijfsstructuur fusie, impact van veranderingen op een bedrijf, impact fusie personeelsbeleid.*

2.2. Validiteit

Bij validiteit gaat het om de vraag of resultaten die je uit je onderzoek haalt wel kloppen met de werkelijkheid. Je zorgt daardoor voor een meetinstrument zoals een enquête of interview. Interne validiteit zegt wat over methodologische validiteit. Hieronder valt de onderzoeksopzet, data-verzameling en data-analyse. Wanneer een onderzoek zodanig goed is opgezet en de conclusie duidelijk is geschetst is het onderzoek intern valide. De zoekwoorden zijn beschreven in de methode van de deelvragen (paragrafen 2.1 t/m 2.4).

Door interviews/enquêtes onder de zelfde omstandigheden af te nemen is de betrouwbaarheid hoger. Externe validiteit zijn alle resultaten van je onderzoek die zijn gegeneraliseerd. Dit betekend dat de conclusies voor een grotere groep of situatie kunnen gelden. De uitkomsten van dit onderzoek kunnen informatief zijn voor agrarische bedrijven in de veehouderij. (Scribbr, Validiteit van scriptieonderzoek, 2020)

Om de externe validiteit van de interviews te waarborgen zijn er verschillende leeftijdsgroepen benaderd voor het onderzoek. Bij de interviews is gekozen voor drie uiteenlopende bedrijven in de melkveehouderijsector. Zo is er een breed beeld verstreken.

2.3. Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid van je scriptie is de mate waarin een meting vrij is van willekeurige meetfouten. Hoe groter de kans is dat de resultaten uit je onderzoek op toeval berusten hoe lager de betrouwbaarheid. (Scribbr, Betrouwbaarheid je scriptie, 2020)

De betrouwbaarheid van de gebruikte literatuur is gecheckt en zijn uit meerdere wetenschappelijke zoekmachines gehaald. Organisaties die deze literatuurstukken gepubliceerd hebben, hebben altijd een auteur. Daarbij is gelet op de tekstverzorging en het taalgebruik. Wanneer het onderzoek is gepubliceerd is belangrijk voor de betrouwbaarheid. Tot slot is er gekeken of de bron een website, interview, rapport of artikel betreft.

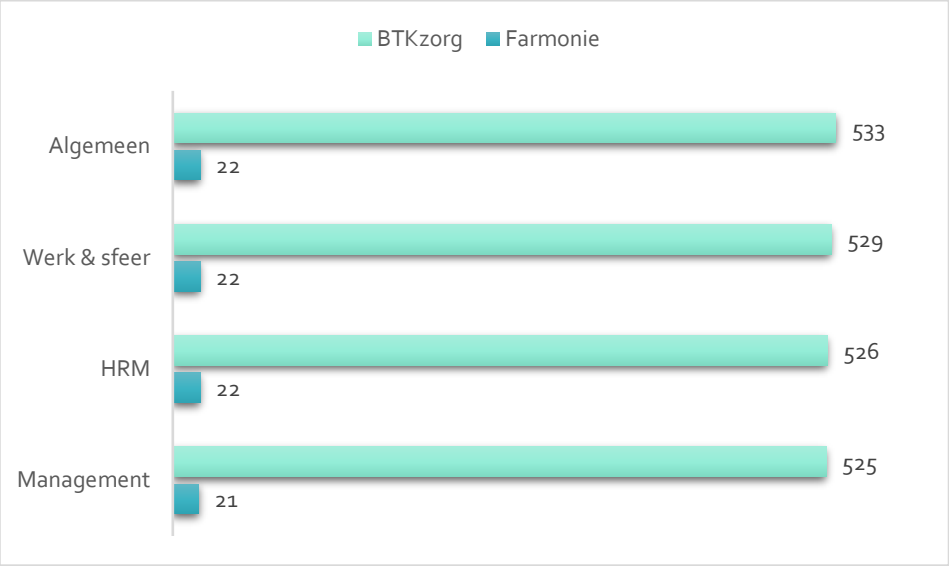
Om de betrouwbaarheid van het interview zo hoog mogelijk te maken is het belangrijk om een vaste procedure te volgen. Om deze reden zullen alle interviews onder de zelfde omstandigheden gehouden worden. Belangrijk is dat alle onderwerpen aan bod komen.

3. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek weergeven. De resultaten van dit onderzoek zijn kwalitatief en kwantitatief uitgewerkt en toegelicht. Een kwalitatief onderzoek is geschikt om de aard en de context van verschijnselen te bestuderen (Philipsen & Vernooy-Dassen, 2004). Dit is veelal toegepast door het bestuderen van literatuur. Een kwantitatief onderzoek (enquête) is een goede methode om informatie te verzamelen voor het beschrijven van de invloed van HRM op de bedrijfsstructuur binnen een fusie. Per deelvraag worden de resultaten van de enquêtes en deskresearch uiteengezet.

Er zijn bij twee verschillende bedrijven enquêtes afgenomen. Op beide bedrijven heeft een fusie plaats gevonden in het verleden. Het doel van de enquête is de mening van de werknemers meenemen in een HRM beleid om een fusie zo goed mogelijk te laten verlopen. Middels het aanschrijven van Farmonie en BTKzorg is getracht dit doel te bereiken.

De enquête is verstuurd naar alle werknemers van BTKzorg en Farmonie. De tijdsduur hiervan was ongeveer 15-20 minuten. De enquête was bij beide bedrijven op dezelfde wijze opgebouwd. De enquêtes zijn eerst intern besproken en daarna online uitgezet. In totaal zijn er 555 enquêtes ingevuld. 22 door medewerkers van Farmonie en 533 door medewerkers van BTKzorg, dit is weergeven in tabel 1. Hierin staan de vier hoofdthema's van de enquête weergegeven met daarachter het aantal respondenten.



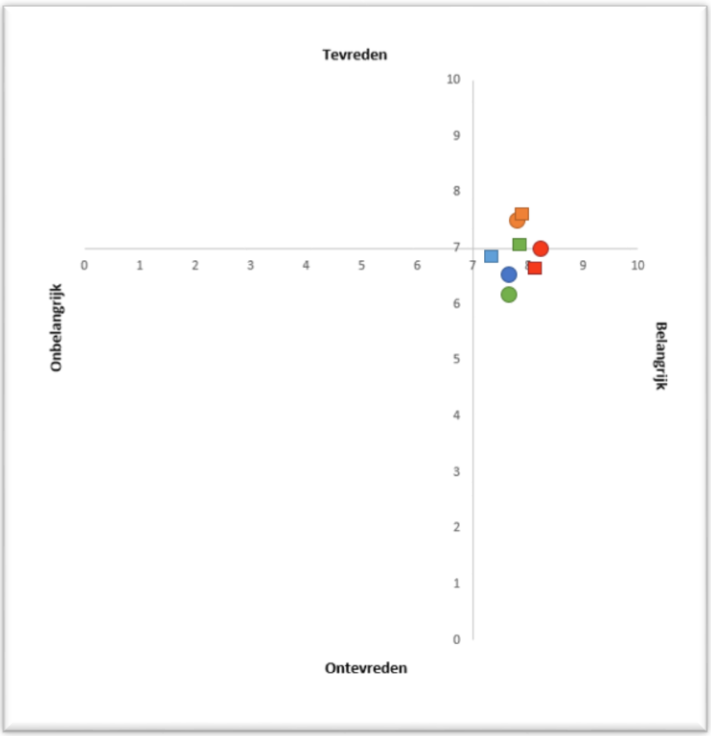
Tabel 1 aantal respondenten per onderdeel

De resultaten zullen in dit hoofdstuk per deelvraag worden weergeven. De enquête is gecombineerd met de literatuur. Nadat de enquête is geanalyseerd en onderbouwd met de literatuur, wordt er antwoord gegeven op de deelvragen. Naar aanleiding van de resultaten kan er met de opdrachtgever gediscussieerd worden of de resultaten de benodigde informatie geven om de rol van HRM tijdens een fusie te onderbouwen.

Het responspercentage van BTKzorg is 45,87%. Het responspercentage van Farmonie is 96%. Het verschil is hierbij dat de enquête bij Farmonie is uitgezet naar 23 medewerkers en bij BTKzorg naar 1162 medewerkers. De medewerkers hebben op kort termijn een fusie meegemaakt en hebben daarom een enquête moeten invullen. Naar aanleiding van de antwoorden zullen de deelvragen

beantwoord worden. Voor deelvraag 1 zijn 670 cliënten van BTKzorg en 122 klanten van Farmonie gevraagd om drie vragen te beantwoorden. Dit is van toepassing op het maatschappelijk perspectief. De uitkomsten zijn verwerkt in tabel 6.

In tabel 2 is het verbeterkwadrant van het onderzoek weergeven. De vierkanten staan voor Farmonie en de cirkels voor BTKzorg. Om te bepalen waar alle punten in de tabel komen is het belang gecombineerd met de tevredenheid. In tabel 3 staan de werkelijke cijfers gegeven door de respondenten. De gemiddelde uitkomsten zijn verwerkt in tabel 2.



Tabel 2 verbeterkwadrant BTKzorg en Farmonie

	Belang BTK	Tevredenheid BTK	Belang Farmonie	Tevredenheid Farmonie
Algemeen	7,91	7,45	7,97	7,56
Werk & sfeer	7,76	6,73	7,32	6,97
HRM	7,74	6,25	7,89	7,06
Management	8,18	7	8,09	6,82

Tabel 3 gemiddeld rapportcijfer belangen en tevredenheid

Het verbeterkwadrant geeft een duidelijk overzicht van de uitkomsten van de enquête. Door de enquête mee te nemen in het beantwoorden van de deelvragen wordt de theorie en de praktijk gecombineerd. In tabel 3 is duidelijk te zien dat bij BTKzorg werk&sfeer, HRM en management hoger scoren op het belang dan op de werkelijke tevredenheid. Voor Farmonie geldt dit voor werk&sfeer en management. Dit betekent dat de werknemers deze punten belangrijk vinden maar de tevredenheid minder is. Voor BTKzorg en Farmonie zijn dit verbeterpunten. Dit onderzoek gaat alleen over BTKzorg en Farmonie. Maar de uitslagen kunnen eveneens verhaalt worden op de gehele sector. Wanneer het belang van werknemers groter is dan de werkelijke tevredenheid kan het HRM-beleid hierop aangepast worden.

3.1. Deelvraag 1

Waarom is een goed HRM-beleid van belang?

Om deze deelvraag te beantwoorden is het van belang om te weten aan welke eisen een goed HRM-beleid moet voldoen.

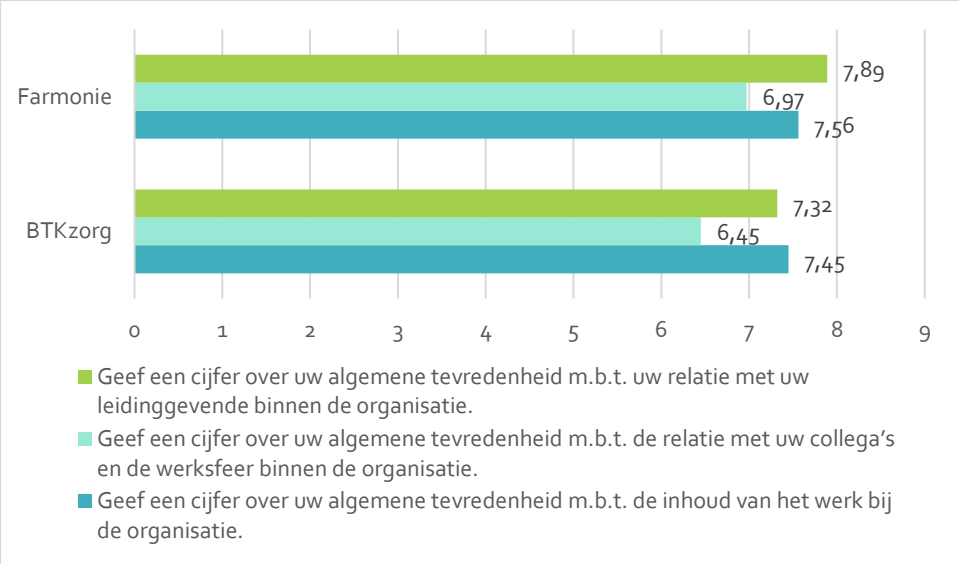
Human Resource Management gaat over alles wat een organisatie doet om de medewerkers productief te laten zijn. Per organisatie verschillen de eisen waaraan een HRM-beleid aan moet voldoen. Daarnaast kunnen de eisen veranderen in de loop van de tijd. Een HRM-beleid heeft vier invalshoeken die variëren per bedrijf. Deze vier invalshoeken zijn:

- Bedrijfseconomisch perspectief
- Sociaalpsychologisch perspectief
- Politiek perspectief
- Maatschappelijk perspectief

Wanneer er vanuit een bedrijfseconomisch perspectief gekeken wordt gaat het vooral om medewerkers die als kostenpost gezien worden, waarbij de medewerkers zo productief mogelijk zijn.

Een sociaalpsychologische blik op een HRM beleid gaat over mensen en samenwerkingsverbanden. Mensen zijn niet alleen arbeidskrachten maar ook mensen met persoonlijke eigenschappen en kenmerken. Medewerkers hebben eigen behoeften en verwachtingen. Een goed HRM-beleid gaat vooral om een goede afstemming tussen mens en organisatie.

Uit de enquête van BTKzorg en Farmonie zijn antwoorden naar voren gekomen die met een sociaalpsychologische blik bekeken worden. In tabel 4 staan gefilterde uitwerkingen hiervan.

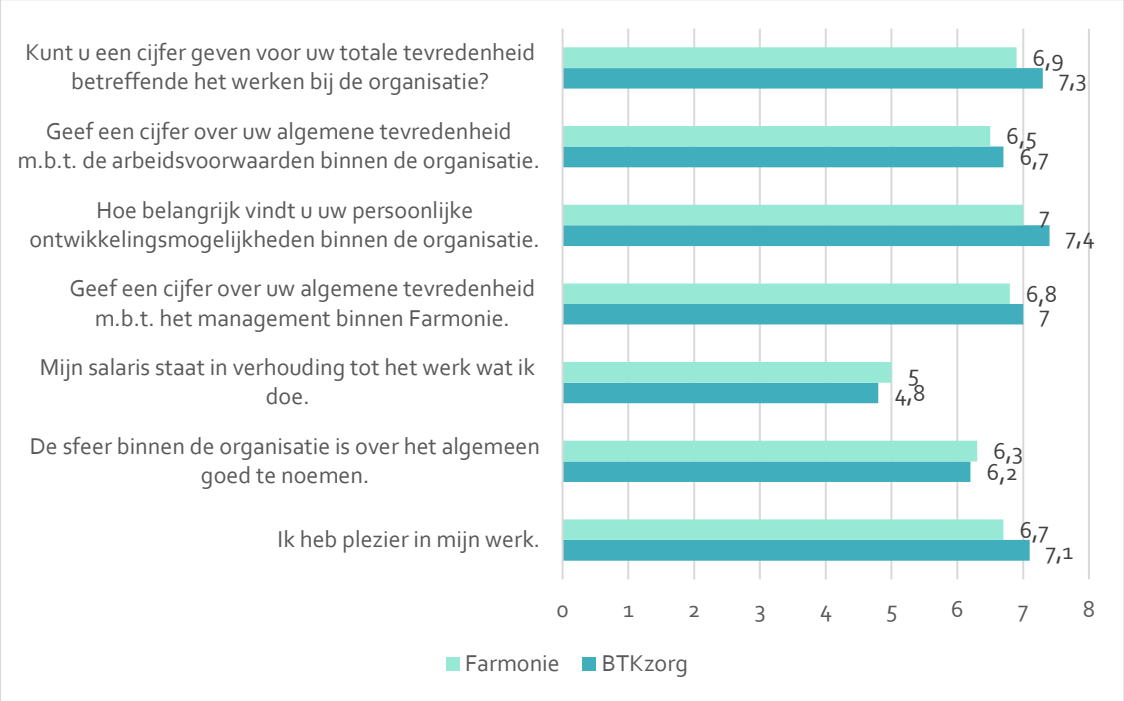


Tabel 4 sociaalpsychologische aspecten BTKzorg en Farmonie

Uit tabel 4 is af te lezen dat zowel Farmonie als BTKzorg het laagste scoren op de relatie met collega's en de werksfeer binnen de organisatie. Kwalitatief onderzoek wijst erop dat basisbehoeften in een organisatie van belang zijn voor de werknemer. Wanneer de interpersoonlijke relatie tussen collega's goed is, is uit onderzoek gebleken dat dit een positief effect heeft op de prestaties van de werknemer. (Kluijtmans & Kampermann, 2017)

Een politiek perspectief is weer een andere visie op de kwaliteit van HRM. Mensen zijn in een organisatie niet alleen individu, maar ook belanghebbende. Medewerkers hebben belang bij een goed resultaat van organisatie, goed salaris en een leuke baan.

Uit de enquête zijn de punten die in aanmerking komen met een politiek perspectief beschreven in tabel 5.

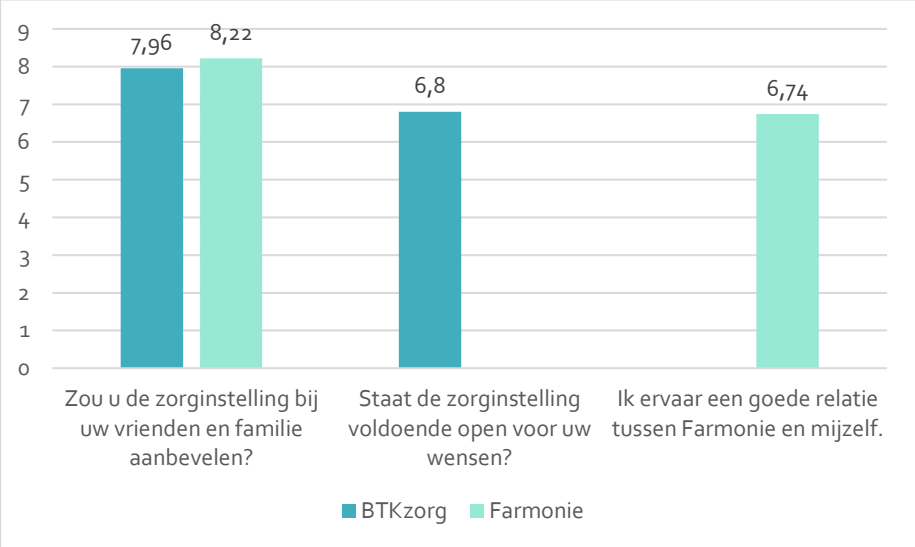


Tabel 5 Politiek perspectieve aspecten Farmonie en BTKzorg

Duidelijk komt naar voren dat de medewerkers het salaris niet in verhouding met het werk staat. Een medewerker wil eerlijk beloond en behandeld worden. Een human resource manager probeert in te spelen op deze behoeften en werknemers te verbinden met de doelstellingen van het bedrijf.

Als laatste is er een manier waarop de kwaliteit van HRM beoordeeld kan worden, het maatschappelijke perspectief. Dit gaat voornamelijk over de relatie van de organisatie met de samenleving. Een organisatie is onderdeel van een groter geheel. Ze hebben invloed op de gezondheid van mensen, het leefmilieu etc. In dit deel zijn klanten van BTKzorg en Farmonie gevraagd.

In tabel 6 zijn de vragen vanuit een maatschappelijk perspectief gevraagd. De aanbeveling van beide organisaties is goed. Klanten zijn tevreden en zullen hier mensen over inlichten. Een organisatie moet tevreden klanten houden om te kunnen bestaan. Tevreden medewerkers brengt tevreden klanten.



Tabel 6 Maatschappelijke perspectieve aspecten Farmonie en BTKzorg

Naar aanleiding van de literatuur en de enquête is duidelijk geworden dan een goed HRM-beleid niet als een geheel beschreven kan worden. Dit verandert per organisatie. Wat zijn de waarden en normen in de organisatie en hoe wordt het HRM-beleid hierop aangepast. Er zijn verschillende doelen die nagestreefd worden omdat er verschillende belanghebbenden zijn. (Kluijtmans & Kampermann, 2017)

3.2. Deelvraag 2

Wat verwacht de huidige werknemer van zijn werkgever?

Voor het beantwoorden van deze deelvraag is er gebruikt gemaakt van informatie uit de literatuurstudie en de enquête. Om de deelvraag op een overzichtelijke wijze uit te werken is er gebruikt gemaakt van een tabel. In bijlage I staan de belangrijkste opmerkingen van werknemers die betrekking hebben op deze deelvraag. De antwoorden komen samengevat en onderbouwd, door de literatuur, in deze deelvraag.

Werknemers bij BTKzorg hebben verwachtingen met betrekking tot de leidinggevenden. Ze vinden samenwerking, waardering en respect belangrijk.

Qua communicatie verwachten de werknemers dat er vaker een bijeenkomst of werkoverleg komt. Ze willen onderling een betere band met elkaar. Doordat elke werknemer naar zijn of haar cliënten gaat, is er weinig contact met collega's. De communicatie vanuit de planners is volgens een aantal medewerkers middelmatig. Er moet meer gecommuniceerd worden binnen de organisatie.

Persoonlijke ontwikkeling is volgens de werknemers van BTKzorg een verbeterpunt. Ze vinden het belangrijk om zichzelf te blijven ontwikkelen. Er zijn te weinig mogelijkheden om dit te kunnen binnen de organisatie.

Veel werknemers geven aan dat het salaris niet in verhouding staat met het werk wat ze doen. De arbeidsomstandigheden zijn gemiddeld. Werknemers vinden dat ze te weinig tijd hebben voor de werkzaamheden die ze moeten uitvoeren.

Werknemers van Farmonie vinden dat er een kloof zit tussen het personeel vanuit verschillende locaties. Doordat het voorheen 1 locatie was waren de sociale contacten onderling beter.

De werknemers van Farmonie lopen eveneens tegen het loon aan. Bij Farmonie moeten de werknemers allemaal storingsdiensten kunnen draaien, hiervoor moet iedere werknemer over een minimale kennis beschikken. Echter, deze kennis is niet bij elke werknemer hetzelfde. Hierdoor ontstaan er voorkeuren voor werknemers vanuit de klanten van Farmonie, wat weer kan leiden tot onvrede bij de werknemers.

Het management van Farmonie heeft nog een aantal verbeterpunten. Het managementteam bestaat uit een grote groep. Hierdoor hebben de monteurs het idee dat ze in de minderheid zijn en niet gehoord worden. Doordat het management team groot is en iedereen een eigen inbreng heeft hebben de werknemers het idee dat er te veel vergaderingen zijn.

Vanuit de literatuur zijn meerdere punten belangrijk om voor te zorgen als werkgever. Als eerste is dit plezier. Hoe serieus een bedrijf ook is, werkplezier is een belangrijke factor voor succes. Het verhogen van werkplezier heeft direct invloed op de effectiviteit en efficiëntie van het personeel.

Een inspirerende en vertrouwde werkomgeving is iets wat een werknemer eveneens belangrijk vindt. Het creëren van een werkplek waar personeel zich open mag opstellen. Dit bevordert de betrokkenheid en sfeer tussen collega's. Collega's leren hierdoor elkaar te vertrouwen waardoor de loyaliteit en de verbondenheid groeit. (Janssen, 2019)

Goede arbeidsvoorwaarden zijn ook belangrijk. Een goede werkgever zorgt voor gunstige arbeidsvoorwaarden. Een goed salaris, de juiste werkmiddelen en voldoende vakantiedagen zijn voorbeelden hiervan. Daarnaast is de uitstraling van de werkplek belangrijk voor de werknemer. Voldoende licht, inrichting met planten en een goed klimaat zijn van belang. (Both, 2018)

Naar aanleiding van het kwantitatieve en kwalitatieve onderzoek zijn de verwachtingen van een werknemer richting de werkgever samengevat in tabel 7.

	Verwachting werknemer
Algemeen	Goede arbeidsvoorwaarden zoals goed salaris
	Doorgroei mogelijkheden
Werk & sfeer	Inspirerende en vertrouwde werkomgeving
	Uitstraling van werkplek
HRM	Goede communicatie
	Samenwerking
Management	Waardering
	Duidelijkheid

Tabel 7 verwachtingen werknemer van werkgever

3.3. Deelvraag 3

Wat is de impact van een fusie binnen de bedrijfsstructuur op het personeelsbeleid?

In deze deelvraag zijn de resultaten vanuit de enquête verwerkt en gecombineerd met de literatuur. Als eerst zullen de veranderingen vanuit BTKzorg en Farmonie beschreven worden tijdens de fusie. Naar aanleiding daarvan zal de literatuur onderbouwen welke impact een fusie heeft binnen de bedrijfsstructuur op het personeelsbeleid.

BTKzorg was een organisatie die verlies draaide. De beslissing om te fuseren met Thuisgenoten was snel besloten. De medewerkers van BTKzorg hebben de fusie als rommelig ervaren. Voor sommige medewerkers was het onduidelijk wie het aanspreekpunt was. Zo wisten ze niet bij wie ze terecht konden. Door de fusie is de bedrijfsstructuur veranderd. Het bedrijf zelf is verhuist waardoor de afstand woon-werk groter werd. Daarnaast zijn veel programma's veranderd identiek aan Thuisgenoten. Uit de enquête blijkt dat de medewerkers hier veel moeite mee hadden. De medewerkers vonden de communicatie minimaal, ze hadden graag meer duidelijkheid ontvangen vanuit het management. Hierdoor was meer duidelijkheid ontstaan over de fusie.

MCO Lichtenvoorde is benaderd door Alferink Wilp (samen Farmonie) voor een eventuele fusie. Het bedrijf was te klein om te overleven in de toekomst. Doordat de melkveesector constant in ontwikkeling is, is het belangrijk om te kijken naar de toekomstbestendigheid van een bedrijf. Door alle GEA-dealers te vergelijken kwam MCO Lichtenvoorde tot de conclusie dat het gebied wat ze hadden te klein was. De concurrentiepositie zouden ze vergroten door een groei. Medewerkers van Alferink Wilp keken tegen de fusie op. De gemoedelijkheid van de organisatie is deels weggevallen door een professionele houding. Daarnaast is voor beide bedrijven het storingsgebied vergroot. Doordat er nog twee bedrijfspanden zijn blijven de medewerkers gescheiden werken. Een centraal kantoorpand zou een positief resultaat opleveren voor de collegialiteit.

Vanuit de literatuur komt duidelijk naar voren dat de menselijke factor een belangrijke rol speelt voor het succes van een fusie. Medewerkers vinden het belangrijk dat ze gehoord worden. Wanneer ze dit gevoel hebben zullen ze bereid zijn om extra inspanningen te leveren en meer tijd te investeren in processen. Uit onderzoek blijkt dat 91% van de ondernemingen verandert nadat er een fusie heeft plaats gevonden. Dit kwam bij BTKzorg en Farmonie ook duidelijk naar voren. De ondernemingen hebben de bedrijfsvoering veranderd zodat de twee fuserende bedrijven één geheel werden. Daarnaast waren veel werknemers die klaagden over de onduidelijkheden binnen de organisatie. Veel werknemers weten niet waar ze terecht kunnen tijdens deze onzekere tijden. De impact van de fusie op de werknemers kan zijn dat ze ander werk gaan zoeken. Het bedrijf kan hierdoor talent mislopen. (Cartwright & Cooper, 2017)

De impact van een fusie binnen de bedrijfsstructuur is voornamelijk het groter worden van het bedrijf. Hierdoor is de professionaliteit leidend en zal de gemoedelijkheid in de organisatie waarschijnlijk verminderen. Werknemers moeten hun oude werkzaamheden aanpassen, dit vergt tijd en inzet van de werknemers. Een HR-beleid ontbreekt vaak bij de kleinere agrarische toeleverende bedrijven in de melkveehouderijsector. Dit komt doordat de fuserende bedrijven vaak klein zijn, waardoor de stap naar een strak HR-beleid erg groot is. (Mandy Schreuder, 2014)

4. Discussie

In het hoofdstuk discussie volgt de reflectie van het onderzoek en de bijbehorende resultaten. De discussie is een belangrijke stap om een objectief beeld te verschaffen of het uitgevoerde onderzoek van voldoende kwaliteit was. Daarnaast worden de resultaten zullen de resultaten belicht worden en de relevantie ervan toegelicht worden.

4.1. Doelstelling van het onderzoek

Het doel van dit onderzoek was om een overzicht te krijgen van wat een fusie met de organisatiestructuur doet en hoe een HRM beleid hierop ingericht kan worden. In dit hoofdstuk zullen de resultaten worden besproken. In dit hoofdstuk is een discussie gegeven en staan eventuele fouten die tijdens het proces naar voren zijn gekomen en wordt er besproken wat er anders moet in het vervolgonderzoek.

Evaluatie resultaten en onderzoeksmethoden

4.2. Evaluatie resultaten

Voor de beantwoording van de hoofdvraag is er gekozen voor een hybride onderzoeksmethode, waarin kwalitatieve en kwantitatieve elementen op de juiste wijze gecombineerd en geïnterpreteerd. De resultaten van het onderzoek zijn tegen elkaar afgewogen om na te gaan of de resultaten betrouwbaar genoeg zijn om de hoofdvraag te beantwoorden. De hoofdvraag van het onderzoek is: 'Hoe kan HRM bijdragen aan een succesvolle fusie van kleinere agrarische toeleverende bedrijven in de melkveehouderijsector?' Met het beantwoorden van deze hoofdvraag is er gekeken wat er met de kleinere agrarische toeleverende bedrijven in de melkveehouderijsector gebeurt tijdens een fusie en wat voor invloed het HRM-beleid hierbij kan hebben. Met het antwoord van de hoofdvraag kan er gezegd worden dat een HRM-beleid bijdraagt aan een succesvollere fusie. Dit resultaat is van belang voor de kleinere agrarische toeleverende bedrijven in de melkveesector maar ook voor de gehele sector. De grootte van het bedrijf maakt niet uit. Er is aangetoond dat de afwezigheid van een HRM-team een negatieve impact heeft op een fusie.

Uit de eerste deelvraag is gebleken dat een goed HRM-beleid leidt tot een goede afstemming tussen mens en organisaties. Deze deelvraag is van belang om te kijken of een goed HRM-beleid invloed heeft op de werknemers. Farmonie en BTKzorg scoren het laagste op de relatie met collega's en de werksfeer binnen de organisatie. Kwalitatief onderzoek wijst erop dat basisbehoeften in een organisatie van belang zijn voor de werknemer. De conclusie van deze deelvraag is dat een werknemer en organisatie goed op elkaar afgestemd moeten worden en dit kan met behulp van een HRM-beleid.

Voor de tweede deelvraag is gekeken naar de verwachtingen van de werknemer van de werkgever. Uit de enquête is gebleken dat veel medewerkers het salaris niet in verhouding vinden met het werk wat ze doen. Een medewerker wil eerlijk beloond en behandeld worden. Een human resource manager probeert in te spelen op deze behoeften en werknemers te verbinden met de doelstellingen van het bedrijf. Wanneer een werknemer tevreden is zal deze ook tevredenheid uitstralen naar de klanten. De conclusie geeft aan dat verwachtingen door een HRM-beleid in acht genomen kunnen worden. Uit de enquête blijkt dat er veel onduidelijkheden waren tijdens de fusie.

Daarnaast waren er veel verwachtingen vanuit de werkgever naar zijn werknemers. De resultaten voor deze deelvraag waren minimaal. Voor een vervolgonderzoek wordt aangeraden om de steekproef te verbreden.

De derde deelvraag gaat over de impact van een fusie op het personeelsbeleid. Veel werknemers gaven aan bij de enquête dat de firma's professioneler werden. Het storingsgebied van Farmonie is door de fusie vergroot. Doordat er nog twee bedrijfspanden zijn blijven de medewerkers gescheiden werken. Daarnaast brengt het veranderen van de bedrijfsstructuur verwarring met zich mee. De medewerkers van BTKzorg en Farmonie vonden de communicatie minimaal, ze hadden graag meer duidelijkheid ontvangen vanuit het management. Hierdoor was meer duidelijkheid ontstaan over de fusie. Het is belangrijk dat de werknemers een goed personeelsbeleid hebben zodat ze weten wat ze te wachten staat.

Door het beantwoorden van de drie deelvragen is er gekeken naar de probleemstelling van het onderzoek in combinatie van de resultaten. Met de resultaten is er een antwoord gekomen op de hoofdvraag. De probleemstelling was of een HRM-beleid kan bijdragen aan het succesvol maken van een fusie bij kleinere agrarische toeleverende bedrijven. Vooraf aan het onderzoek was onduidelijk of dit een bijdrage zou kunnen leveren aan een bedrijf zoals Farmonie. De verwachting was dat een strak beleid en een goede uitwerking positief effect heeft op een fusie. Uit de resultaten blijkt dat de eerder geschetste verwachting overeenkomt.

Uit het onderzoek is veel informatie verkregen maar niet alle informatie is valide. De resultaten van de twee bedrijven, BTKzorg en Farmonie, waren niet toereikend voor een wetenschappelijk onderzoek. Wanneer een wetenschappelijk onderzoek gedaan moet worden is het van belang om een hypothese op te stellen en hierbij een gepaste datawerker te gebruiken. Daarnaast is het van belang om de resultaten breder te trekken en meer bedrijven mee te nemen in het onderzoek. Met de resultaten van het onderzoek kunnen kleinere agrarische toeleverende bedrijven in de melkveehouderijsector lezen waarom een HRM-beleid bijdraagt aan een succesvollere fusie.

4.3 Evaluatie proces van het onderzoek

De start van het onderzoek was moeizaam. De vraag voor het onderzoek was er, maar de vraag was moeilijk uit te drukken als hoofdvraag. Het vooronderzoek was tijdens mijn stage bijna af toen er is besloten om de hoofdvraag aan te passen. De aanpassing was nodig omdat er te weinig literatuur beschikbaar was om de laatste deelvragen te beantwoorden. Uiteindelijk is de hoofdvraag van dit onderzoek naar voren gekomen, waarbij de literatuur voldoende beschikbaar was. Door kwantitatieve informatie vanuit de afstudeerstage te combineren met de literatuur was het vooronderzoek uiteindelijk een degelijk stuk. Het afnemen van het medewerkerstevredenheidsonderzoek is erg goed gegaan. Tijdens het afnemen van de enquête was het contact met de ondernemers goed. De ondernemers hebben erg positief gereageerd op het onderzoek en waren hier erg open over. De wijze waarop de benadering is verlopen mag met tevredenheid op teruggekeken worden.

De beperking van het onderzoek was dat het een vraagstuk was van Farmonie en BTKzorg. De resultaten zijn alleen verwerkt van deze bedrijven. Wanneer het onderzoek breder getrokken zou worden zouden de resultaten meer betrouwbaar zijn. In de resultaten zijn de meningen van

werknemers van Farmonie en BTKzorg meegenomen. Door meer bedrijven in het onderzoek mee te nemen zullen meer bevindingen leiden tot een conclusie die betrouwbaarder is. Tussen de bedrijven van dit onderzoek zit een groot verschil. De omvang, de branche en de medewerkers. Voor het onderzoek was het van belang dat er meerdere bedrijven meegenomen werden. Voor vervolg onderzoek is het aan te raden dat het om bedrijven gaat in dezelfde sector. Hierdoor kan er een gerichter advies gegeven worden. De conclusie is door de resultaten van verschillende branches breder getrokken maar was voor dit onderzoek een verkeerde keus. Bedrijven uit dezelfde sector zullen een nog duidelijker antwoord op de hoofdvraag geven.

De enquête was voorafgaand van de goedkeuring van het vooronderzoek afgenomen. Voor een vervolgonderzoek is het goed om de juiste formulering van de vragen te hanteren in de enquête zodat er daadwerkelijk antwoorden komen wat er precies gemeten moet worden. Hierdoor is de validiteit minder. Voor vervolg onderzoek wordt geadviseerd om het onderzoek op te stellen nadat de vraagstukken correct zijn geformuleerd. Doordat het onderzoek een vraagstuk was voor Farmonie en BTKzorg, is er geen hypothese opgesteld. Een hypothese is nodig als dataverwerking zoals SPSS om de betrouwbaarheid van het onderzoek te vergroten. Doordat er in de vragenlijsten meerdere openvragen zijn, kunnen de antwoorden op meerdere manieren geïnterpreteerd worden. Dit heeft invloed op de betrouwbaarheid. Voor het wetenschappelijk publiceren zullen de resultaten verwerkt moeten worden vanuit een factoranalyse, correlatieanalyse en regressieanalyse verwerkt worden.

De resultaten van de twee bedrijven, BTKzorg en Farmonie, waren niet toereikend voor een wetenschappelijk onderzoek. Om de resultaten nog meer betrouwbaar te krijgen zou het van belang zijn om meer agrarische bedrijven te ondervragen en de steekproef te vergroten. Wanneer het onderzoek breder getrokken zou worden zouden de resultaten kunnen verschillen van de resultaten van dit onderzoek. Met de resultaten van het onderzoek kunnen kleinere agrarische toeleverende bedrijven in de melkveehouderijsector lezen waarom een HRM-beleid bijdraagt aan een succesvollere fusie. Daarnaast kunnen bedrijven die overwegen een fusie of overname te doen, informatie halen uit dit onderzoek. De resultaten van het onderzoek, de conclusie en de aanbevelingen kunnen als ondersteuning dienen tijdens een fusie. Met dit onderzoek kan een fuserend bedrijf in de agrarische sector overwegen om HRM-beleid toe te passen op het bedrijf.

5. Conclusie en aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden de conclusies getrokken door het beantwoorden van de hoofd- en deelvragen. De relevantie van de conclusies zal besproken worden en er zullen aanbevelingen naar voren komen. Hierbij wordt duidelijk waarvoor de antwoorden van belang zijn.

5.1. Conclusies

De agrarische sector is een moeilijke sector. Door steeds meer aanpassingen in de melkveehouderij is de toekomstbestendigheid voor bedrijven onzeker. Bedrijven gaan samenwerkingen aan en gaan fuseren. De grote vraag is wat doet dit met de werknemers? Hoe kan een bedrijf een fusie zo goed mogelijk laten verlopen zodat de werknemers blijven en tevreden zijn? Om deze vragen te beantwoorden zijn er onderzoeken gedaan bij Farmonie en BTKzorg. Beide bedrijven hebben een fusie op korte termijn gehad. Daarnaast is er literatuur toegepast om de deelvragen te beantwoorden.

De hoofdvraag gedurende het onderzoek was als volgt geformuleerd: 'Hoe kan HRM bijdragen aan een succesvolle fusie van kleinere agrarische toeleverende bedrijven in de melkveehouderijsector?' Doormiddel van het stellen en beantwoorden van drie deelvragen is het beantwoorden van de hoofdvraag mogelijk geworden. In dit hoofdstuk zullen eerst de deelvragen beantwoord worden, waarna het antwoord op de hoofdvraag gegeven zal worden.

5.1.1. Deelvraag 1

Waarom is een goed HRM-beleid van belang?

Per organisatie verschillen de eisen waaraan een HRM-beleid moet voldoen. Werknemers zijn mensen met eigen behoeften en verwachtingen. Een goed HRM-beleid moet een afstemming hebben tussen mens en organisatie. Prestaties van werknemers worden positief beïnvloed door goede relaties tussen collega's. Daarnaast hebben werknemers belang bij een goed resultaat van de organisatie. Deze punten zullen tevreden werknemers creëren op de werkvloer. Tijdens het onderzoek van deelvraag 1 is gekeken naar vier invalshoeken. Er is gebleken dat zowel Farmonie als BTKzorg het laagste scoren op de relatie met collega's en de werksfeer binnen de organisatie. Daarnaast vinden werknemers van Farmonie en BTKzorg het salaris niet in verhouding met het werk wat ze doen. Wanneer een HRM-beleid deze punten voor op stelt zal de organisatie beter presteren. Een werknemer en organisatie moet goed op elkaar afgestemd worden en dit kan alleen met behulp van een HRM-beleid.

5.1.2. Deelvraag 2

Wat verwacht de huidige werknemer van zijn werkgever?

De huidige werknemer verwacht in het algemeen goede arbeidsvoorwaarden en doorgroei mogelijkheden. De werkplek moet een goede uitstraling hebben. Daarnaast is werkplezier een belangrijke factor voor succes. Vanuit de organisatie verwacht de werknemer goede communicatie en samenwerkingen. Ook vindt de werknemer het belangrijk dat het management waardering heeft voor zijn personeel en duidelijkheid schept. Uit de enquête bleek dat werknemers van BTKzorg samenwerking, waardering en respect belangrijk aspecten vinden. De werknemers van Farmonie vinden 1 locatie, de kennis en erkenning belangrijk.

5.1.3. Deelvraag 3

Wat is de impact van een fusie binnen de bedrijfsstructuur op het personeelsbeleid?
De impact van een fusie binnen de bedrijfsstructuur op het personeelsbeleid zijn voornamelijk veranderingen. Het personeel moet zich gaan aanpassen naar een ander beleid en de huidige werkwijze verdwijnt. Farmonie en BTKzorg liepen beiden tegen dit punt aan. Doordat er vaak een HR-team ontbreekt bij de kleinere agrarische toeleverende bedrijven in de melkveehouderijsector weten werknemers niet bij wie ze terecht kunnen voor vragen. Hierdoor ontstaat er negativiteit onder de werknemers en kunnen de werknemers opzoek gaan naar andere werkgever. Een centraal kantoorpand zou een positief resultaat opleveren voor de collegialiteit.

5.1.4. Hoofdvraag

Hoe kan HRM bijdragen aan een succesvolle fusie van kleinere agrarische toeleverende bedrijven in de melkveehouderijsector?
Een HRM-beleid kan bijdragen aan het succesvol laten verlopen van een fusie. De belangrijkste redenen zijn dat een HRM-beleid kan bijdragen aan de tevredenheid van werknemers. Uiteindelijk leiden tevreden werknemers tot goede prestaties binnen een organisatie.

5.2. Aanbevelingen

5.2.1. Adviezen ten aanzien van de onderzoeksvragen

Op basis van de conclusie kunnen er een aantal aanbevelingen worden gegeven. Er zullen enkele aanbevelingen toegedragen worden om in het vervolg het onderzoek beter te kunnen uitvoeren. Voor de kleinere agrarische toeleverende bedrijven in de melkveehouderijsector is het van belang om een HRM-beleid te introduceren. Om een fusie succesvoller te laten verlopen is het van belang dat werknemers tevreden zijn. Het HRM-team zorgt voor een goede samensmelting van de werknemers en de organisatie doormiddel van een personeelsbeleid.

Een HRM-beleid moet afgestemd zijn op de verwachtingen van zijn werknemers. Afstemming tussen mens en organisatie is een punt waar het HRM-beleid op ingericht moet zijn. Daarnaast zijn goede relaties belangrijk. Bij Farmonie en BTKzorg kan de relatie met collega's en de werksfeer binnen de organisatie verbeterd worden. Het aanstellen van een aanspreekpunt voor de werknemers is hierbij van belang. Hierdoor weten werknemers waar ze terecht kunnen hierdoor worden frustraties opgelost. Dit advies is niet alleen van belang voor Farmonie en BTK zorg maar ook kan toegepast worden in andere kleinere agrarische toeleverende bedrijven in de melkveehouderijsector.

Werknemers van Farmonie en BTKzorg gaven aan dat er veel onduidelijkheden waren tijdens de fusie. Om de medewerkers binnen Farmonie een positieve gedachten te laten ervaren is het van belang dat er een goede communicatie binnen het bedrijf is. Het advies is dat een bedrijf tijdens een fusie duidelijk is naar zijn werknemers. Verwachtingen moeten vooraf bekend zijn. Het overbrengen van het proces tijdens de fusie zullen de werknemers respecteren. Het blijkt dat ze hierdoor beter presenteren en een fusie succesvoller kan verlopen. Met de informatie van dit onderzoek kunnen bedrijven lezen welke factoren van belang zijn tijdens een fusie en waarom. Daarnaast is een advies

om een HRM-beleid op te stellen passend bij het bedrijf en zijn werknemers. Een bedrijf zal hierdoor tevreden werknemers hebben die zich extra inzetten voor de organisatie. Bedrijven kunnen dit meenemen wanneer er een fusie of overname in de toekomst zal plaats vinden.

Door iedere deelvraag te analyseren komen verbeterpunten naar voren voor Farmonie. Het is van belang om deze punten mee te nemen in de toekomst. De aanbeveling is voor Farmonie om de conclusies te implementeren. Het opzetten van een HRM-beleid is een begin. Een aanbeveling voor de gehele sector is het aanstellen van een HRM-beleid. Wanneer dit aanwezig is, is het optimaliseren van het beleid noodzakelijk. Daarnaast moet een bedrijf in beeld hebben wat de verwachtingen zijn van de werknemers. Op deze manier zal de tevredenheid stijgen. Met de resultaten kunnen er grote veranderingen optreden binnen de organisatie om de medewerker gelukkiger te maken op de werkvloer en meer werkplezier te laten ervaren. Een HRM-beleid heeft een grote meerwaarde voor zowel de werknemers als voor de werkgever.

5.2.2. Suggesties voor eventueel vervolgonderzoek

Voor een vervolgonderzoek wordt aanbevolen om de steekproef breder te trekken. Door meer bedrijven te benaderen zullen er meer resultaten komen. Voor vervolg onderzoek wordt aanbevolen dat het om bedrijven gaat in dezelfde sector. Hierdoor kan er een gerichter advies gegeven worden. Daarnaast is een juiste formulering van de vragen van belang. Een enquête/interview gericht op het volledige onderzoek is wenselijk. Om het onderzoek betrouwbaar te maken is het van belang dat er een representatieve steekproef gedaan wordt. Hieruit komen een aantal personen waarbij het interview afgelegd kan worden. Geadviseerd wordt om een interview te doen om zo verkeerde interpretaties uit te sluiten.

Wanneer het onderzoek wetenschappelijk gepubliceerd moet worden is het van belang om een hypothese op te stellen. De resultaten zullen dan vanuit een factoranalyse, correlatieanalyse en regressieanalyse verwerkt moeten worden.

Bibliografie

ABN AMRO. (2018, 4 4). *Blijft de sector onder druk staan?* Opgehaald van Akkerbouw actueel: https://www.akkerbouwactueel.nl/nieuwsartikel/2018/blijft-de-sector-onder-druk-staan-/b24g18c3302253/

Bellmann, C., Lee, B., & Hepburn, J. (2019, 09). *Hoffmann Centre for sustainable Resource Economy.* Opgehaald van Delivering Sustainable Food and Land Use Systems: The Role of International Trade: https://www.chathamhouse.org/sites/default/files/2019-10-14-HoffmanCentreTradeandFoodSystems.pdf

Biemans, D. P. (2010). *Veranderingen in het beroepsprofiel van HRM in de praktijk.* Opgehaald van In Holland: https://www.inholland.nl/media/10467/thrm-0108-biemans.pdf

Blader, S. L., & Tyler, T. R. (2015). *How can theories of organizational justice explain the effects of fairness?* Mahwah, NJ: Handbook of organizational justice.

Bodewes, H. (2019). *Wat verwachten boeren van hun toeleveranciers?* Opgehaald van Boerenbusiness: https://www.boerenbusiness.nl/column/10844673/wat-verwachten-boeren-van-hun-leveranciers

Botero, I. C., & Dyne, L. V. (2010, 06 03). *Journals sagepub*. Opgehaald van Employee Voice Behavior: Interactive Effects of LMX and Power Distance in the United States and Colombia: https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0893318909335415

Both, D. v. (2018, 04 27). *Zo blijf je aantrekkelijk voor je personeel* . Opgehaald van Onderneemhet: https://onderneemhet.nl/zo-blijf-je-aantrekkelijk-voor-je-personeel/

Buono, A. F., & Bowditch, J. L. (2013). *Human side of mergers and acquisitions: Managing collisions between people and organizations. .* Washington, DC: Beard Books.

Cartwright, S., & Cooper, C. L. (2017). *Managing mergers, acquisitions and strategic alliances: Integrating people and culture.* Oxford: Butterworth - Heinemann.

CBS. (2019). *Bedrijfshoofden/bedrijfsleiders per leeftijdsklasse.* Nederland: CBS. Opgehaald van https://www.cbs.nl/nl-nl/maatwerk/2019/11/bedrijfshoofden-bedrijfsleiders-per-leeftijdsklasse

CBS. (2019, 12 31). *visualisaties*. Opgehaald van dashboard arbeidsmarkt werkenden: https://www.cbs.nl/nl-nl/visualisaties/dashboard-arbeidsmarkt/werkenden

CBS. (2019, 12 31). *visualisaties*. Opgehaald van ashboard arbeidsmarkt vacatures: https://www.cbs.nl/nl-nl/visualisaties/dashboard-arbeidsmarkt/vacatures

Ellis, K. M., Reus, T. H., & Lamont, B. (2014). The effects of procedural and informational justice in the integration of related acquisitions. *Strategic Management Journal*, 161.

Encyclopedie. (2018). *Encyclo*. Opgehaald van Begrip Periferie: https://www.encyclo.nl/begrip/periferie

Faasdreef, H. (2017). *De Nederlandse landbouwexport.* Den Haag: Centraal Bureau voor de Statistiek.

Farmonie. (2020). *Over Farmonie*. Opgehaald van Farmonie: https://farmonie.nl/farmonie/over-farmonie/

Finler. (2015). *Fusie*. Opgehaald van Ondernemen & Financiën: https://www.finler.nl/fusie/

Garibaldi, L., Gemmill-Herren, B., D'Annolfo, R., Graeub, B., Cunningham, S., & Breeze, T. (2017). Farming Approaches for Greater Biodiversity, Livelihoods, and Food Security. *Trends in Ecology & Evolution*, 68-80.

GroenKennisnet. (2019). *Melkveebedrijf*. Opgehaald van Feiten en cijfers Nederlandse veehouderij: https://www.melkveebedrijf.nl/nieuwsartikel/2019/feiten-en-cijfers-nederlandse-veehouderij/b24g4c5004514/

Gubbels, B. (2019). *Werkenemers bij overgang van onderneming*. Opgehaald van Wetrecht: http://www.wetrecht.nl/werknemers-bij-overgang-van-onderneming/

HR-bureau Mercer. (2016). Global M&A Ready Survey . *Mercer*.

Janssen, D. (2019, 04 27). *Zo blijf je aantrekkelijk voor je personeel*. Opgehaald van Onderneemhet: https://onderneemhet.nl/zo-blijf-je-aantrekkelijk-voor-je-personeel/

(sd). *Justice is traditionally defined as a tridimensional con- cept including distributive, procedural, and interactional justice.*

Kampermann, F., & Kluijtmans, A. (2017). Leerboek HRM. In F. K. Kampermann, *Leerboek HRM* (p. 42). Groningen: Noordhoff Uitgevers Groningen / Houten.

Kaufman, B. E. (2014, 11 04). *Wiley online library.* Opgehaald van Theorising determinants of employee voice: an integrative model across disciplines and levels of analysis: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/1748-8583.12056

Kloosterboer, P. (2015). *Krachten voor cultuurverandering.* Opgehaald van Cultuurverandering: https://paulkloosterboer.com/wp-content/uploads/2012/09/Kloosterboer_Krachtencultuurverandering.pdf

Kluijtmans, F., & Kampermann, A. (2017). Leerboek Human Resource Management . In Kampermann, *Leerboek Human Resource Management* (p. 42). Groningen: Noordhoff Uitgevers.

Lievens, F. (2016). Human Resource Management. In F. Lievens, *Human Resource Management* (p. 488). Nederland: Lannoo Campus.

Looise, J., & Paauwe, J. (2011). HR Research in the Netherlands; Imitation and innovation. *International Journal of Human Resource Management*, 1217.

Luijkx, S. (2020, 05). *Xperthractueel*. Opgehaald van Praktijkvoorbeelden van HR in de coronacrisis: https://www.xperthractueel.nl/corona/praktijkvoorbeelden-van-hr-in-de-coronacrisis/

Mandy Schreuder, P. H. (2014). 10 Human Resource tips tijdens fusie en overname . *Mercer*.

Marktlink bedrijf. (2019). *Voordelen fuseren*. Opgehaald van Marktlink: https://www.marktlink.nl/voordelen-fuseren/?qooqie_creative_id=375016769674&keywords=&gclid=CjwKCAjw8df2BRA3EiwAvfZWaPFdyz_FFosU31EUzkXguFERA4ufBVbePjqHclrW2cfEk4HC8DkNmBoCyOEQAvD_BwE

Masih, A. (2018). *Linking Ethical Leadership and Ethical Climate to Employees Performance: Mediating role of Organizational Citizenship Behavior and Counterproductive work Behavior.* Opgehaald van Department of Business Administration Iqra University, Islamabad Campus: http://prr.hec.gov.pk/jspui/bitstream/123456789/11502/1/Arif_PhD_Thesis_Final_Final%20-%205.pdf

MKB. (2020, 03 25). *Informatie over midden kleinbedrijf Nederland*. Opgehaald van MKB servicedesk: https://www.mkbservicedesk.nl/569/informatie-over-midden-kleinbedrijf-nederland.htm

Morrison, E. (2014, 03). *Employee voice and silence.* Opgehaald van Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior: http://www.annualreviews.org/doi/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091328

Nationale vacaturebank. (2019, 08 10). *De 7 belangrijkste trends op de arbeidsmarkt in 2019* . Opgehaald van Wergever: https://www.nationalevacaturebank.nl/werkgever/Informatie/Arbeidsmarkt-ontwikkelingen/De-7-belangrijkste-trends-op-de-arbeidsmarkt-in-2019

NOS. (2017). *Zeldzame koeien dreigen uit te sterven door fosfaatmaatregelen*. Opgehaald van NOS: https://nos.nl/artikel/2164879-zeldzame-koeien-dreigen-uit-te-sterven-door-fosfaatmaatregelen.html

NU. (2020, 05 15). *Einde aan zes jaar economische groei in Nederland krimp van 1,7 procent*. Opgehaald van NU: https://www.nu.nl/economie/6051445/einde-aan-zes-jaar-economische-groei-in-nederland-krimp-van-17-procent.html

Peoplebusiness. (2017, 10 24). *5 wereldwijde basisbehoeften van personeel*. Opgehaald van Peoplebusiness: https://peoplebusiness.nl/home/5-(wereldwijde)-basisbehoeften-van-personeel

Peters, M. (2020, 01 23). *Nederland is bijna wereldkampioen landbouw! Hoe zit dat?* . Opgehaald van De Heus: https://www.de-heus.nl/actueel/nieuws/nederland-is-bijna-wereldkampioen-landbouw-hoe-zit-dat-1356

PWC. (2019). *De toekomst van werk 2030.* PWC.

Rijksoverheid. (2020). *Rijksoverheid*. Opgehaald van Landbouwbeleid: https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/landbouw-en-tuinbouw/landbouwbeleid

Rooijen, L. v. (2018, 12 03). *Boerderij*. Opgehaald van 15.000 hectare landbouw wordt natuur of bebouwing: https://www.boerderij.nl/Home/Nieuws/2018/12/15000-hectare-landbouw-wordt-natuur-of-bebouwing-366552E/

Ruyter, J. d. (2020, 02 14). *Europa heeft de Nederlandse landbouw hard nodig*. Opgehaald van Boerderij: https://www.boerderij.nl/Home/Blogs/2020/2/Europa-heeft-de-Nederlandse-landbouw-hard-nodig-541936E/

Schouten, M. (2018, September 08). Kringlooplandbouw is de toekomst, volgens minister Schouten. *NOS*, p. 2.

Schuler, R., & Jackson, S. (2012). HR Issues and Activities in Mergers and Acquisitions . *European Management Journal*, 253.

Scribbr. (2020). *Betrouwbaarheid je scriptie*. Opgehaald van Onderzoeksmethoden: https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/betrouwbaarheid-je-scriptie/

Scribbr. (2020). *Validiteit van scriptieonderzoek*. Opgehaald van Onderzoeksmethoden: https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/validiteit-van-scriptieonderzoek/

Stegeman, H., & Piljic, D. (2011). De arbeidsmarkt in 2030: flexibilisering of starre arbeidsrelaties? . *Tijdschrift voor HRM*, p. 18.

Stubbe, I. (2017, 11 2). *Overname en fusie (1): Onderzoek over het mislukken van fusies* . Opgehaald van OXALIS: https://oxalisconsult.be/artikel/overname-en-fusie-1-onderzoek-over-het-mislukken-van-fusies

Stubbe, I. (2017, 11 02). *OXALIS*. Opgehaald van Overname en fusie (1): Onderzoek over het mislukken van fusies: https://oxalisconsult.be/artikel/overname-en-fusie-1-onderzoek-over-het-mislukken-van-fusies

ubsbusiness. (2018). *Kennisbank*. Opgehaald van HR-Beleid: https://www.ubsbusiness.nl/kennisbank/hr-beleid/

UWV. (2019, 09). *Arbeidsmarkt in 2020*. Opgehaald van werkt online edities: https://www.uwv.nl/overuwv/magazines/nlwerkt-online/edities/2019-09/arbeidsmarkt-in-2020/index.aspx

van Loenen, R. (2015, 01 02). *Mooie taak HR: bedrijf als aantrekkelijke werkgever profileren*. Opgehaald van Taak HR aatrekkelijke werkgever: https://nl.visma.com/blog/taak-hr-aantrekkelijke-werkgever/

Verenigingen. (2017, 09 22). *Fuseren of samenwerken: De mogelijkheden*. Opgehaald van V&S: https://www.verenigingen.nl/449/fuseren-of-samenwerken-de-mogelijkheden.htm

Vlodorp, A. v. (2020, 04 22). Kan internal audit bijdragen aan het succes van een fusie of overname? *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 180.

VTV. (2018). *VTV*. Opgehaald van Verandering arbeidsmarkt: https://www.vtv2018.nl/Verandering-arbeidsmarkt

Werk. (2020, 05). *Arbeidsmarkt ontwikkelingen coronacrisis*. Opgehaald van Arbeidsmarktinformatie: https://www.werk.nl/arbeidsmarktinformatie/arbeidsmarkt/ontwikkelingen/coronacrisis

Werk. (2020, 04). *Arbeidsmarktinformatie*. Opgehaald van Arbeidsmarkt ontwikkelingen coronacrisis: https://www.werk.nl/arbeidsmarktinformatie/arbeidsmarkt/ontwikkelingen/coronacrisis/Meer-nieuwe-WW-uitkeringen-in-maart/

Zachariasse, V., & Bunte, F. (2013). *How are farmers faring in the changing balance of power along the food chain.* . Opgehaald van European food safety: www.european-food-safety.com

Zoelen, v. B. (2019, 08 14). *Het Parool*. Opgehaald van Onze economie groeit wél: krappe arbeidsmarkt en meer vaste banen: https://www.parool.nl/nederland/onze-economie-groeit-wel-krappe-arbeidsmarkt-en-meer-vaste-banen~b9a7a4cb/

Bijlage I

Opmerkingen (m.b.t. leidinggevenden) BTKzorg
Ik zet me graag in voor mijn werk in deze organisatie. Er wordt eenzijdig gedacht over werktijden en de verdeling van werkuren. Ik ben ervan overtuigd door flexibel te zijn in deze arbeidsvoorwaarden, je ook flexibiliteit van het personeel kunt verwachten.
Er wordt steeds meer van ons verwacht maar komt geen enkele compensatie qua salaris.
Ik verwacht van hen dat zij mij mede scherp houden.
Waardering krijg je weinig alleen als er iets niet goed is word je op het matje geroepen. Af en toe een schouderklopje doet een mens goed en blijf je ook gemotiveerd.
Samenwerking, waardering, respect en elkaar kennen is belangrijk.
Heb vaak het idee dat we onder gewaardeerd worden en niet begrepen.
Het is balen als je leiding gevende weg gaat en je wordt niet op de hoogte gebracht dat je daar, door toeval achter komt. en mij dan nog niet kunnen vertellen wie dan de volgende leiding gevende word zodat ik niet met mijn problemen weg kan.
Weet niet wie mijn leidinggevende is.
Opmerkingen (m.b.t. communicatie) BTKzorg
Ik heb nog nooit een bijeenkomst of werkoverleg gehad.
Er mag meer gecommuniceerd worden over het gebeuren en dan niet via mail maar gewoon onderling zodat wij rechtstreeks vragen kunnen stellen over onduidelijkheden.
Slechte communicatie
Communicatie met planning naar clienten blijkt niet altijd goed te zijn, kom ik achter als ik bij clienten ben.
Zou beter en persoonlijker mogen.
Ik doe mijn werk en heb niet met collega’ s te maken.
Er is nooit vergadering of werkoverleg.
Er wordt niet/nauwelijks (goed) gecommuniceerd. Er worden dingen beloofd die niet waargemaakt worden.
Al een jaar lang geen werkoverleg gehad. Communicatie kan veel beter. Planner houd nu veel info voor zich. Vind dat men niet alles hoeft te weten. Dus wordt bepaald door gelijke, te zot voor woorden. Van de directie uit komt wel info maar dat kan beter, duidelijker.
Afgelopen jaar was er geen overleg, bijzonderheden via email. Het is erg onpersoonlijk.
Ik vind het jammer dat we alles altijd via de telefoon of mail moeten vragen.
Ik vind het belangrijk om te weten waar je aan toe bent binnen een organisatie. dat werkt het prettigst.
Met communicatie valt en staat alles. Ik mis heel erg de communicatie in deze organisatie. Hoe worden zaken uitgelijnd? Wie is waar mee bezig? Welke afdelingen zijn er betrokken? Er wordt niets gecommuniceerd, maar er worden eenzijdige opdrachten in de organisatie verdeeld. Soms worden dezelfde opdrachten bij meerdere collega's of afdelingen neergelegd. Op deze manier werken we langs elkaar en werken we zeer inefficiënt en ben je er met elkaar veel langer mee bezig. Mede door de organisatieverandering liggen er plannen klaar die niet uitgelijnd worden en niet gecommuniceerd worden met de betrokken disciplines. Deze informatie moet opgevraagd worden. Ik vind dit een behoorlijke kwalijke zaak en dit heeft soms z'n weerslag op mijn werk!
Opmerkingen (m.b.t. persoonlijke ontwikkeling)
Zou best wat cursussen of opleiding willen doen maar weet niet hoe en waar ik dan moet zijn. Functioneringsgesprekken heb ik nooit gehad???
Het is altijd belangrijk om jezelf te blijven ontwikkelen in de organisatie. Een training of cursus is nooit weg. Sta hier zeker voor open.
Wil graag nog wel wat bijleren in een andere functie.

Om de motivatie goed te houden is het belangrijk dat je jezelf kan ontwikkelen binnen een bedrijf. Helaas is dat niet van toepassing bij de functie huishoudelijke ondersteuning. Ik zou zelf graag willen doorgroeien maar na 7 jaar heb ik nog dezelfde functie ondanks dat ze mijn diploma's weten en ik dit heb aangegeven in gesprekken.
Persoonlijke ontwikkeling zorgt voor werkgeluk. Dit levert veel motivatie op bij medewerkers om zich in te zetten voor de organisatie.
Er mogen best nog wel iets meer cursussen en trainingen gehouden worden voor het personeel, mijn moeder zei altijd je bent nooit te oud om te leren en wat je hebt geleerd pakken ze je niet meer af.
Veel aangegeven wat ik zou willen. veel beloofd nooit wat waargemaakt. Vaak gevraagd om specifieke scholing alles werd aangenomen met mooi om vervolgens er nooit meer op terug te komen. Verzoek tot vergoeding bijwonen scholing werd niet op gereageerd. Ontwikkeling staat op werk al lange tijd stil.
Dat mis ik soms nog wel is in het bedrijf, dingen/informatie of omscholing in de organisatie.
Het is jammer dat wij geen groeimogelijk heden hebben. Destijds werd ons gezegd, de mogelijkheid te hebben een cursus, opleiding te kunnen volgen.
Daar wordt eigenlijk niets mee gedaan. Er werd niet gevraagd naar ervaring van vroeger uit en alleen naar het huidige werk gekeken.
Er is te weinig tot geen aandacht voor bijscholing of persoonlijke ontwikkeling.
Ik ben nog onvoldoende op de hoogte van de doorgroeimogelijkheden.
Ik zou graag meer willen op gebied van ontwikkelingsmogelijkheden. Dit heb ik eerder al aangegeven maar heb hier tot op heden geen reacties mogen ontvangen. Te denken valt aan: EHBO, reanimatie
Vraag: Opmerkingen (m.b.t. arbeidsvoorwaarden) BTKzorg
Salaris is in verhouding van het zware werk wat we doen te weinig. Maar iedereen wil natuurlijk meer??
Veel te lang op wacht. En te grote salaris verschillen met betrekking tot collega's.
Door bezuinigingen erg weinig tijd om het huishouden echt goed op orde te houden zoals de cliënten gewend waren voor de tijd.
Er is veel te weinig tijd om je werk goed te doen. Bovendien wordt het werk steeds eentoniger en zwaarder.
Uurloon is te laag.
Tijd kom je meestal tekort. Vaak wil je wat meer doen en is het gewoon echt nodig. Dan doe je toch maar wat langer door. Maar dat ligt niet aan BTK, maar de nieuwe regels, vastgesteld door de gemeente.
Zou best iets meer uren willen.
Er wordt steeds meer van ons verwacht maar komt geen enkele compensatie qua salaris.
Vraag: Opmerkingen (m.b.t. arbeidsomstandigheden) BTKzorg
De arbeidsomstandigheden zijn prima voor mij. Ik ervaar geen problemen op dit moment. Ik weet bij wie ik moet zijn en wat ik doen als de druk te hoog wordt.
Zwaar werk moet ook evenrediger verdeeld worden.
Het is flink aanpoten wil je het werk klaar krijgen in de voorgeschreven tijd. Er blijft regelmatig werk liggen.
Ik weet niet bij wie ik terecht kan met vragen. Er zijn geen duidelijke processen en aanspreekpunten voor bepaalde zaken.
Het is best zwaar werk.
Gedurende de laatste jaren wordt de werkdruk steeds hoger en qua tijd wordt het steeds moeilijker.
Toelichtingen met betrekking tot werk en sfeer Farmonie

Krijg het gevoel, dat als ik aan de zaak ben dat ik aan gekeken wordt door sommige collega's van kantoor van wat doe je hier
Bedrijf in ontwikkeling
1 locatie zou hierop een positieve invloed kunnen hebben
Sfeer onder de collega's is goed werk is leuk alleen jammer dat je soms beoordeeld word terwijl men niet weet wat en hoe je bij een klant bent.
de sfeer tussen de collega s vind ik goed. wel merk ik dat het werk wat ik doe steeds zwaarder word.
Contact met collega's is wat minder als voorheen, en als je ze spreekt gaat het vaak over dingen die niet goed gaan.
Doordat er twee vestigingen zijn spreek ik enkele collega's erg weinig of bijna niet. Ook krijg ik dan niet mee wat er speelt onderweg bij de klanten en op de werkvloer bij Farmonie
De gemoedelijkheid van voorheen is weg. We moeten ons aanpassen aan een beleid omdat we groter worden. Ik had graag de gemoedelijkheid gehouden.
Het storingsgebied is groter geworden. Hierdoor zijn wij meer tijd kwijt. Omdat er meer ruimte is en er nog steeds 2 kantoren zijn, zijn we wel 1 naam maar alsnog gescheiden. Ik vind dat wanneer het 1 organisatie is we ook samen 1 centraal kantoor moeten hebben.
Toelichtingen met betrekking tot HRM Farmonie
Iets meer gericht trainingen geven. Geen algemene trainingen waar vervolgens niet mee gedaan wordt.
Monteur zijn en storingsdiensten verrichten heeft ook een bepaalde kennis nodig die ik na mijn idee te kort kom. Ik zou graag wat vaker bij cursussen zitten over bijvoorbeeld carrousel storingen en dergelijke. Ook al snap ik dat dat minder vaak kan nu ik nog maar 3 dagen per week werk.
Het laatste functioneringsgesprek was een nieuwe leuke opzet. Het verhaal klopte precies. Wat betreft het loon de werkzaamheden en verantwoordelijkheden groeien maar het loon groeit niet mee.
Er wordt voldoende geïnvesteerd in trainingen/cursussen. Wellicht qua salarissen is het een idee om een salaristabel in te voeren
Toelichtingen met betrekking tot het management Farmonie
De organisatie "staat" na de fusie, er zijn nog wel verbeterpunten en uitdagingen.
Er zit na mijn idee veel te veel volk met het goede pak aan wat niet in verhouding staat met het aantal monteurs die het geld moeten verdienen. Ook met overleggen is de invloed van de monteurs te laag na mijn idee.
Denk dat het belangrijk is dat het duidelijk word wat bij mijn takenpakket hoort en heb behoefte aan duidelijkheid wie is waar verantwoordelijk voor.
ik heb de indruk dat er over het algemeen veel overlegd (vergaderd) word
Er wordt erg veel vergaderd. Zal wel nodig zijn en deze opwerking zal vast wel niet goed vallen, maar je mag toch zeggen wat in je opkomt.

Bijlage II Vragenlijst en antwoorden Farmonie

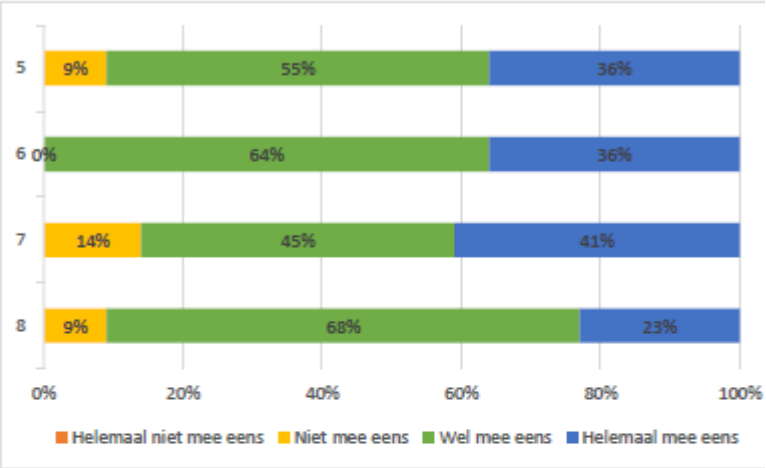
Werk en sfeer: Inhoud

05. Mijn taakomschrijving is duidelijk. (n=22)

06. Ik heb plezier in mijn werk. (n=22)

07. Mijn werk is voldoende afwisselend. (n=22)

08. Mijn capaciteiten komen in mijn functie goed tot zijn recht. (n=22)



	Helemaal niet mee eens	%	Niet mee eens	%	Wel mee eens	%	Helemaal mee eens	%
V05	0	0%	2	9%	12	55%	8	36%
V06	0	0%	0	0%	14	64%	8	36%
V07	0	0%	3	14%	10	45%	9	41%
V08	0	0%	2	9%	15	68%	5	23%

Werk en sfeer: Collega's

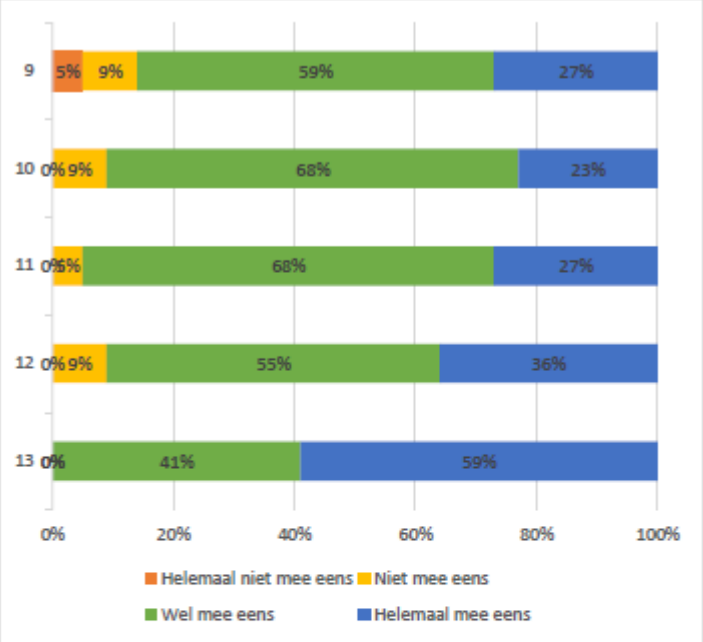
09. Ik ben tevreden over het contact en de samenwerking met mijn collega's. (n=22)

10. De sfeer binnen de organisatie is over het algemeen goed te noemen. (n=22)

11. Mijn collega's spreken mij er p aan als ik iets niet goed doe. (n=22)

12. Ik vind dat ik voldoende gewaardeerd word door mijn collega's. (n=22)

13. Ik voel mij veilig in mijn werkomgeving. (n=22)



	Helemaal niet mee eens	%	Niet mee eens	%	Wel mee eens	%	Helemaal mee eens	%
V09	1	5%	2	9%	13	59%	6	27%
V10	0	0%	2	9%	15	68%	5	23%
V11	0	0%	1	5%	15	68%	6	27%
V12	0	0%	2	9%	12	55%	8	36%
V13	0	0%	0	0%	9	41%	13	59%

Werk en sfeer: faciliteiten

14. Ik beschik over voldoende faciliteiten en hulpmiddelen om mijn werk goed uit te kunnen voeren. (n=22)

15. Er zijn duidelijke instructies voor het gebruik van apparatuur, hulpmiddelen, e.d. (n=22)

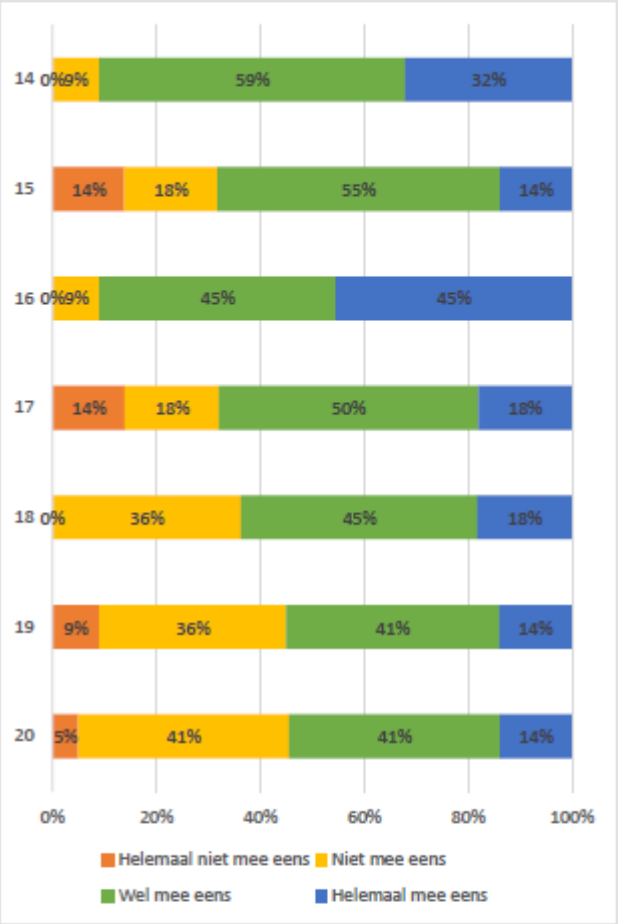
16. Het is mij duidelijk bij wie ik moet zijn als ik een vraag heb over mijn arbeidsomstandigheden. (n=22)

17. Ik ben voorgelicht over de risico's die het werk met zich mee kan brengen. (n=22)

18. Ik weet wat ik zelf kan doen om werkdrukbeleving te beperken en/of te voorkomen. (n=22)

19. De werkzaamheden die ik verricht ervaar ik regelmatig als zwaar. (n=22)

20. Ik krijg voldoende tijd om mijn werkzaamheden goed uit te kunnen voeren. (n=22)



	Helemaal niet mee eens	%	Niet mee eens	%	Wel mee eens	%	Helemaal mee eens	%
V14	0	0%	2	9%	13	59%	7	32%
V15	3	14%	4	18%	12	55%	3	14%
V16	0	0%	2	9%	10	45%	10	45%
V17	3	14%	4	18%	11	50%	4	18%
V18	0	0%	8	36%	10	45%	4	18%
V19	2	9%	8	36%	9	41%	3	14%
V20	1	5%	9	41%	9	41%	3	14%

Werk en sfeer: klant contact

21. Ik kan voldoende aandacht en tijd besteden aan de werkzaamheden bij de klant. (n=21)

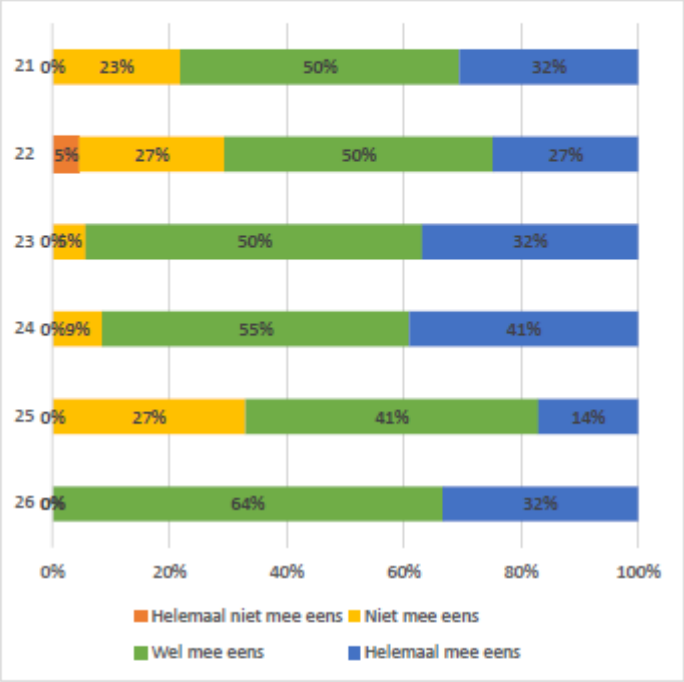
22. Ik voel mij voldoende getraind om vakkundig te kunnen werken. (n=21)

23. Ik overleg met de klant over wat er gedaan moet worden. (n=21)

24. Ik overleg met de klant hoe hij/zij geholpen wil worden. (n=21)

25. Ik heb genoeg tijd voor mijn klanten. (n=21)

26. Ik voel mij veilig in de klantomgeving. (n=21)



	Helemaal niet mee eens	%	Niet mee eens	%	Wel mee eens	%	Helemaal mee eens	%
V21	0	0%	5	23%	11	50%	5	23%
V22	1	5%	6	27%	11	50%	3	14%
V23	0	0%	1	5%	11	50%	9	41%
V24	0	0%	2	9%	12	55%	7	32%
V25	0	0%	6	27%	9	41%	6	27%
V26	0	0%	0	0%	14	64%	7	32%

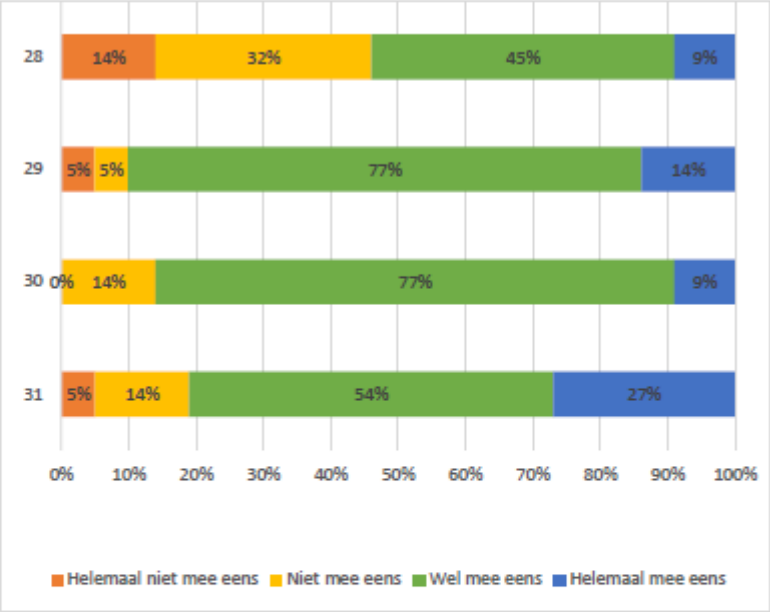
HRM: arbeidsvoorwaarden

28. Mijn salaris staat in verhouding tot het werk wat ik doe. (n=22)

29. Ik ben tevreden over mijn werktijden. (n=22)

30. Ik ben tevreden over de secundaire arbeidsvoorwaarden. (n=22)

31. Er is voldoende flexibiliteit om het aantal uren te werken dat ik graag zou werken. (n=22)



	Helemaal niet mee eens	%	Niet mee eens	%	Wel mee eens	%	Helemaal mee eens	%
V28	3	14%	7	32%	10	45%	2	9%
V29	1	5%	1	5%	17	77%	3	14%
V30	0	0%	3	14%	17	77%	2	9%
V31	1	5%	3	14%	12	54%	6	27%

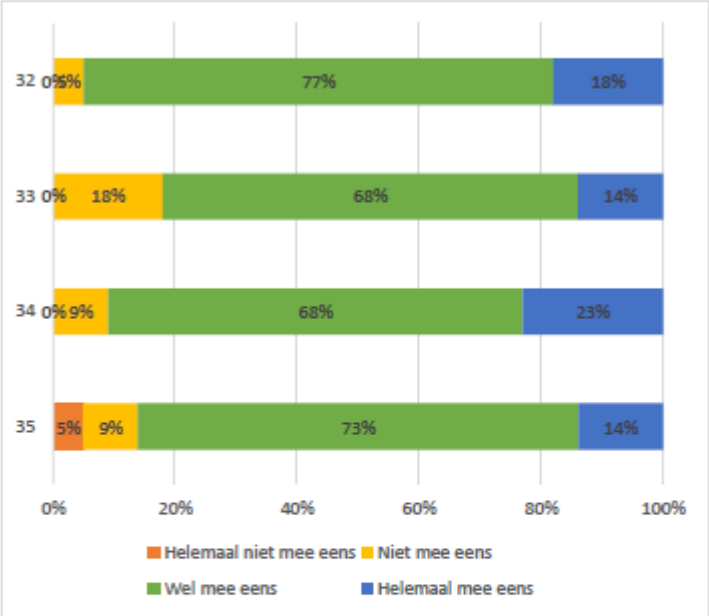
HRM: persoonlijke ontwikkeling

32. Ik ben tevreden over wijze waarop functioneringsgesprekken gevoerd worden. (n=22)

33. Ik heb voldoende carrière-mogelijkheden in mijn werk. (n=22)

34. Ik krijg voldoende mogelijkheden tot het volgen van trainingen om mijn vaardigheden te verbeteren. (n=22)

35. De opleidingen en trainingen die ik volg sluiten goed aan op mijn loopbaan perspectief. (n=22)



	Helemaal niet mee eens	%	Niet mee eens	%	Wel mee eens	%	Helemaal mee eens	%
V32	0	0%	1	5%	17	77%	4	18%
V33	0	0%	4	18%	15	68%	3	14%
V34	0	0%	2	9%	15	68%	5	23%
V35	1	5%	2	9%	16	73%	3	14%

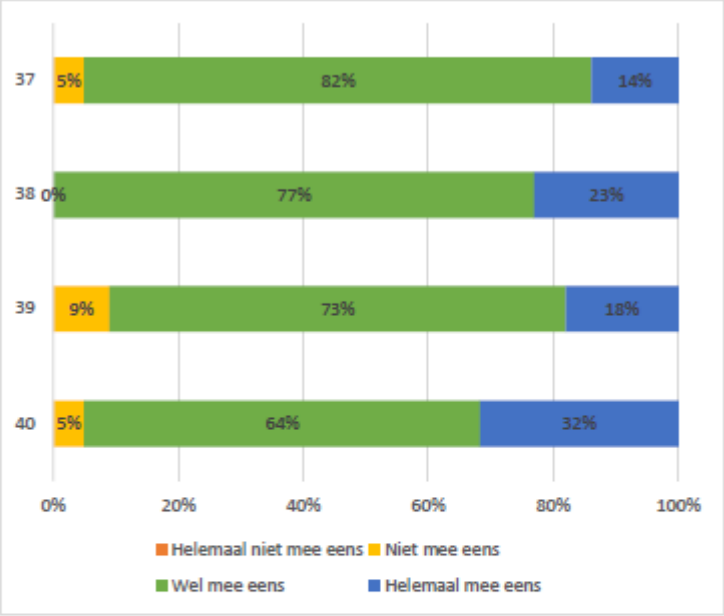
Management: leidinggevende

37. Mijn leidinggevende is duidelijk in wat hij van mij verwacht. (n=22)

38. Als ik problemen heb bij de uitvoering van mijn werk kan ik bij mijn leidinggevende terecht. (n=22)

39. Mijn leidinggevende weet voldoende wat er binnen organisatie speelt. (n=22)

40. Ik heb het gevoel voldoende gewaardeerd te worden door mijn leidinggevende. (n=22)



	Helemaal niet mee eens	%	Niet mee eens	%	Wel mee eens	%	Helemaal mee eens	%
V37	0	0%	1	5%	18	82%	3	14%
V38	0	0%	0	0%	17	77%	5	23%
V39	0	0%	2	9%	16	73%	4	18%
V40	0	0%	1	5%	14	64%	7	32%

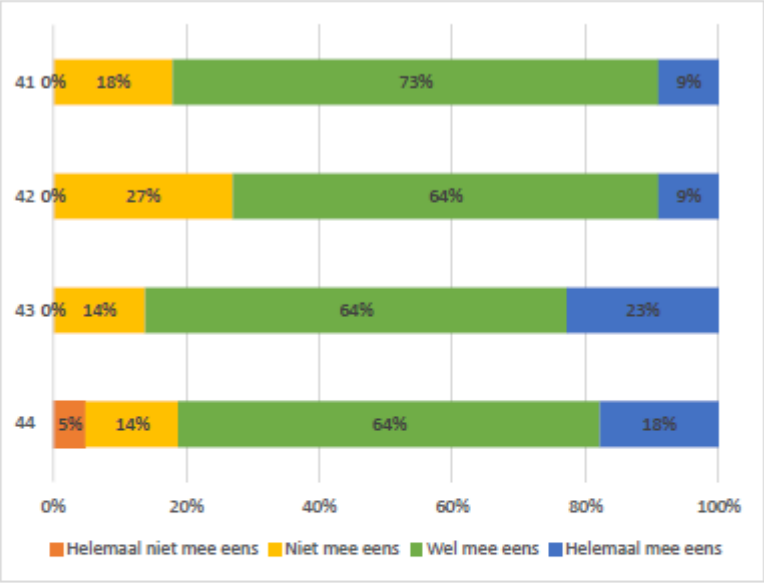
Management: communicatie

41. De communicatie van het management naar de medewerkers verloopt goed. (n=22)

42. Ik krijg voldoende informatie over het beleid en veranderingen in de organisatie. (n=22)

43. Er vindt voldoende werkoverleg plaats.

44. Ik ervaar de veranderingen en werkoverleggen waarbij ik betrokken ben als efficiënt en zinvol. (n=22)



	Helemaal niet mee eens	%	Niet mee eens	%	Wel mee eens	%	Helemaal mee eens	%
V41	0	0%	4	18%	16	73%	2	9%
V42	0	0%	6	27%	14	64%	2	9%
V43	0	0%	3	14%	14	64%	5	23%
V44	1	5%	3	14%	14	64%	4	18%

Bijlage III Vragenlijst en antwoorden BTKzorg

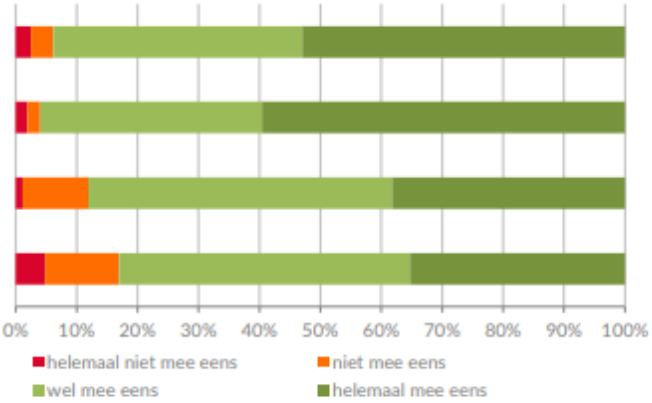
Inhoud van het werk

05 Mijn taakomschrijving is duidelijk. (n=521)

06 Ik heb plezier in mijn werk. (n=524)

07 Mijn werk is voldoende afwisselend. (n=518)

08 Mijn capaciteiten komen in mijn functie goed tot zijn recht. (n=501)



	helemaal niet mee eens	%	niet mee eens	%	wel mee eens	%	helemaal mee eens	%	niet van toepassing
v05	13	2,50%	19	3,65%	213	40,88%	276	52,98%	8
v06	10	1,91%	11	2,10%	191	36,45%	312	59,54%	7
v07	6	1,16%	56	10,81%	258	49,81%	198	38,22%	12
v08	24	4,79%	61	12,18%	239	47,70%	177	35,33%	25

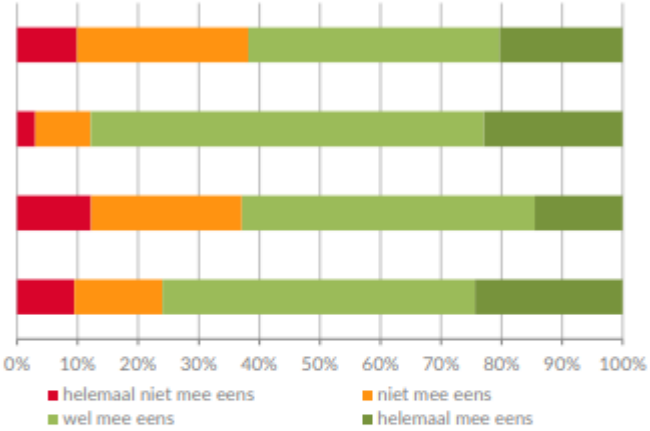
Collega's/sfeer

12 Ik ben tevreden over het contact en de samenwerking met mijn collega's. (n=364)

13 De sfeer binnen de organisatie is over het algemeen goed te noemen. (n=436)

14 Mijn collega's spreken mij er op aan als ik iets niet goed doe. (n=221)

15 Ik vind dat ik voldoende gewaardeerd word door mijn collega's. (n=254)



	helemaal niet mee eens	%	niet mee eens	%	wel mee eens	%	helemaal mee eens	%	niet van toepassing
v12	36	9,89%	103	28,30%	151	41,48%	74	20,33%	166
v13	13	2,98%	40	9,17%	283	64,91%	100	22,94%	94
v14	27	12,22%	55	24,89%	107	48,42%	32	14,48%	306
v15	24	9,45%	37	14,57%	131	51,57%	62	24,41%	272

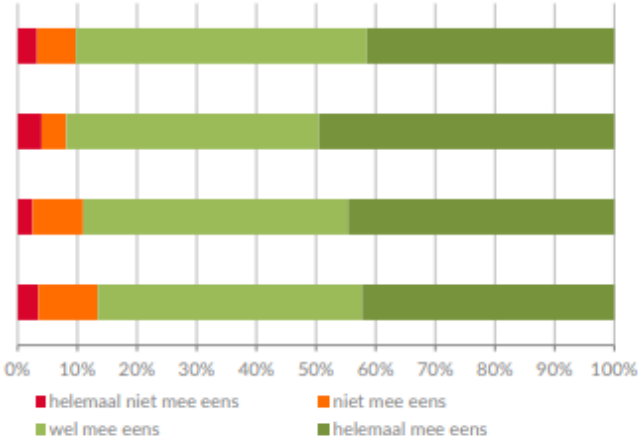
Leidinggevenden

19 Mijn leidinggevende is duidelijk in wat hij/ zij van mij verwacht. (n=494)

20 Als ik problemen heb bij de uitvoering van mijn werk, kan ik bij mijn leidinggevende terecht. (n=505)

21 Mijn leidinggevende weet voldoende wat er binnen de organisatie speelt. (n=484)

22 Ik heb het gevoel voldoende gewaardeerd te worden door mijn leidinggevende. (n=492)



	helemaal niet mee eens	%	niet mee eens	%	wel mee eens	%	helemaal mee eens	%	niet van toepassing
v19	16	3,24%	32	6,48%	241	48,79%	205	41,50%	36
v20	20	3,96%	21	4,16%	214	42,38%	250	49,50%	25
v21	12	2,48%	41	8,47%	215	44,42%	216	44,63%	44
v22	17	3,46%	49	9,96%	218	44,31%	208	42,28%	34

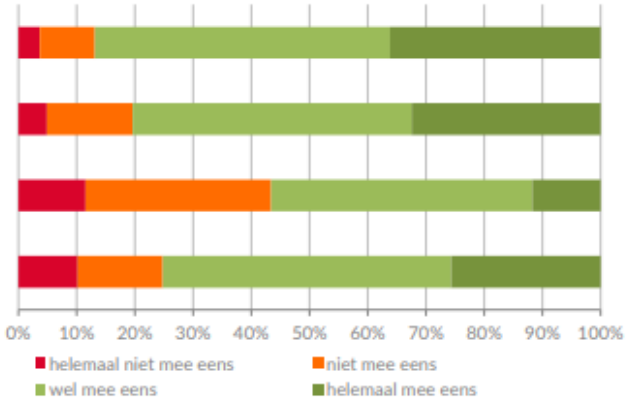
Communicatie

26 De communicatie van mijn leidinggevende naar de medewerkers verloopt goed. (n=495)

27 Ik krijg voldoende informatie over het beleid en veranderingen in de organisatie. (n=515)

28 Er vindt voldoende werkoverleg plaats. (n=417)

29 Ik ervaar de vergaderingen en werkoverleggen waarbij ik betrokken ben als efficiënt en zinvol. (n=335)



	helemaal niet mee eens	%	niet mee eens	%	wel mee eens	%	helemaal mee eens	%	niet van toepassing
v26	18	3,64%	47	9,49%	251	50,71%	179	36,16%	33
v27	25	4,85%	76	14,76%	247	47,96%	167	32,43%	14
v28	48	11,51%	133	31,89%	187	44,84%	49	11,75%	111
v29	34	10,15%	49	14,63%	166	49,55%	86	25,67%	187

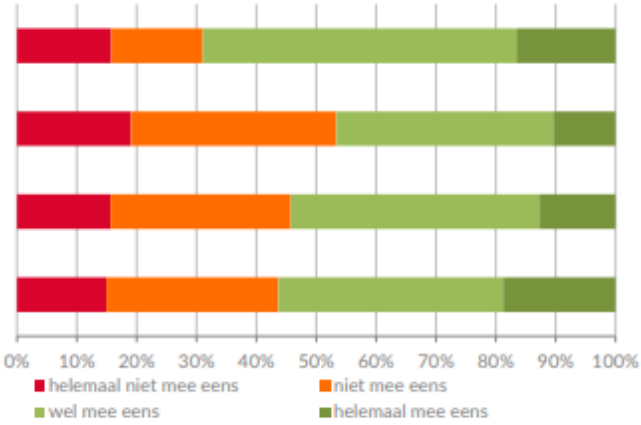
Persoonlijke ontwikkeling

39 Ik ben tevreden over de wijze waarop functioneringsgesprekken gevoerd worden. (n=261)

40 Ik heb voldoende carrièremogelijkheden in mijn werk. (n=268)

41 Ik krijg voldoende mogelijkheden tot het volgen van trainingen om mijn vaardigheden te verbeteren. (n=282)

42 De opleidingen en trainingen die ik volg sluiten goed aan op mijn loopbaanperspectief. (n=181)



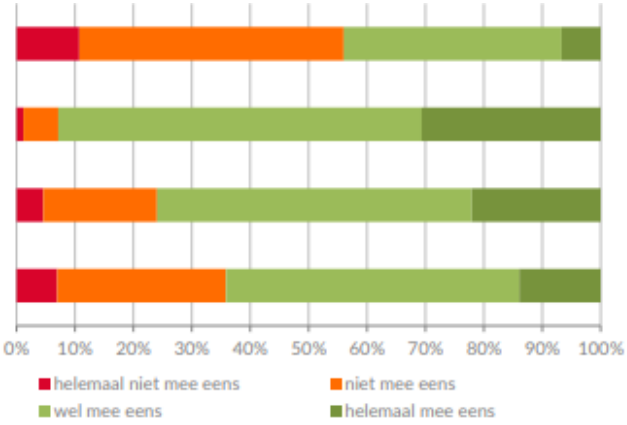
	helemaal niet mee eens	%	niet mee eens	%	wel mee eens	%	helemaal mee eens	%	niet van toepassing
v39	41	15,71%	40	15,33%	137	52,49%	43	16,48%	265
v40	51	19,03%	92	34,33%	97	36,19%	28	10,45%	258
v41	44	15,60%	85	30,14%	117	41,49%	36	12,77%	248
v42	27	14,92%	52	28,73%	68	37,57%	34	18,78%	344

46 Mijn salaris staat in verhouding tot het werk wat ik doe. (n=523)

47 Ik ben tevreden over mijn werktijden. (n=519)

48 Er zijn voldoende mogelijkheden om het aantal uren te werken dat ik graag zou willen. (n=503)

49 Ik heb voldoende tijd om mijn werkzaamheden goed uit te kunnen voeren. (n=516)



	helemaal niet mee eens	%	niet mee eens	%	wel mee eens	%	helemaal mee eens	%	niet van toepassing
v46	56	10,71%	237	45,32%	195	37,28%	35	6,69%	7
v47	6	1,16%	31	5,97%	323	62,24%	159	30,64%	9
v48	23	4,57%	98	19,48%	271	53,88%	111	22,07%	26
v49	36	6,98%	149	28,88%	259	50,19%	72	13,95%	11

Bijlage IIII Checklist Schriftelijk Rapporteren

AERES HOGESCHOOL

Checklist Schriftelijk Rapporteren 2018

Naam:
Klas:

*De beoordelingscriteria die met een * zijn aangegeven, zijn 'killing points'. Wanneer de beoordelaar daarvan meer dan vijf heeft aangekruist, dien je het rapport/verslag op alle onvoldoende onderdelen te verbeteren. In het afstudeerwerkstuk zijn geen 'killing points' toegestaan.*

1. Het taalgebruik
- ☐ Bevat niet meer dan drie grammaticale, spel- en typefouten per duizend woorden; het rapport/verslag is dan afgekeurd*
- ☐ Heeft een actieve schrijfstijl*
- ☐ Is zakelijk, formeel en objectief *
- ☐ Is coherent (verwijs- en verbindingswoorden)*
- ☐ Heeft een adequate interpunctie*
- ☐ Bevat niet de persoonlijke voornaamwoorden 'ik/mij/me, jij/je/jou, jullie, u, wij/we/ons' *
- ☐ Is doelgroepgericht*
- ☐ Heeft een uniforme stijl*

2. De ordening
- ☐ Het verslag/rapport heeft een logisch opbouw
- ☐ Elk hoofdstuk heeft een logische alineastructuur
- ☐ Elk hoofdstuk kent een introductie (m.u.v. H.1)

3. Het rapport/verslag
- ☐ Is vrij van plagiaat*
- ☐ De pagina's zijn genummerd*
- ☐ Heeft een uniforme opmaak

4. De omslag
- ☐ Bevat de titel
- ☐ Vermeldt de auteur(s)

5. De titelpagina/het titelblad
- ☐ Heeft een specifieke titel*
- ☐ Vermeldt de auteur(s)*
- ☐ Vermeldt de plaats en de datum*
- ☐ Vermeldt de opdrachtgever(s)*

6. Het voorwoord:
- ☐ Bevat de persoonlijke aanleiding tot het schrijven van het rapport/verslag
- ☐ Bevat persoonlijke bedankjes (persoonlijke voornaamwoorden toegestaan)

7. De inhoudsopgave:
- ☐ Vermeldt alle genummerde onderdelen van het rapport/verslag*
- ☐ Vermeldt de samenvatting en de bijlage(n)
- ☐ Is overzichtelijk/gestructureerd
- ☐ Heeft een correcte paginaverwijzing

8. De samenvatting:
- ☐ Is een verkorte versie van het gehele rapport/verslag
- ☐ Bevat de conclusies
- ☐ Bevat suggesties voor verder onderzoek
- ☐ Bevat geen persoonlijke mening
- ☐ Staat direct na de inhoudsopgave

9. De inleiding
- ☐ Is hoofdstuk 1*
- ☐ Beschrijft het kader/de context en de aanleiding*
- ☐ Geeft inhoudelijke relevante achtergrondinformatie*
- ☐ Bevat de probleemstelling/de onderzoeksvraag*
- ☐ Vermeldt het doel*
- ☐ Bevat een leeswijzer voor het rapport/verslag*

10. Materiaal en methode
- ☐ Beschrijft de gevolgde onderzoeksmethode
- ☐ Motiveert de keuze voor de gevolgde onderzoeksmethode
- ☐ Past bij de probleemstelling/de onderzoeksvraag*
- ☐ Beschrijft de variabelen/eenheden
- ☐ Beschrijft de methode van data-analyse

11. De (opmaak van de) kern
- ☐ De hoofdstukken en de (sub)paragrafen met maximaal drie niveaus zijn genummerd*
- ☐ De hoofdstukken en (sub)paragrafen hebben een passende titel
- ☐ Een hoofdstuk beslaat ten minste één pagina
- ☐ Een nieuw hoofdstuk begint op een nieuwe pagina
- ☐ De zinnen lopen door (geen 'enter' binnen een alinea gebruiken)
- ☐ De figuren zijn (door)genummerd en hebben een passende titel (onder de figuur)*
- ☐ De tabellen zijn (door)genummerd en hebben een passende titel (boven de tabel)*
- ☐ Tabellen en figuren zijn zelfstandig te begrijpen
- ☐ In de tekst zijn er verwijzingen naar figuren en/of tabellen*
- ☐ De tekst bevat verwijzingen naar de desbetreffende bijlage(n)
- ☐ De tekst is ook zonder verwijzingen te begrijpen

12. De discussie
- ☐ Vermeldt de interpretatie(s) van de resultaten
- ☐ Bevat een vergelijking met relevante literatuur
- ☐ Geeft de valide argumentatie weer
- ☐ Evalueert de gevolgde onderzoeksmethode
- ☐ Bevat een kritische reflectie op de eigen bevindingen

13. De conclusies en aanbevelingen
- ☐ Bevatten antwoord(en) op de onderzoeksvraag
- ☐ Zijn gebaseerd op relevante feiten
- ☐ Bevatten geen nieuwe informatie*

14. De bronvermelding
- ☐ Verwijzingen in de tekst zijn conform de APA-normen*
- ☐ De bronnenlijst is conform de APA-normen*

15. De bijlagen
- ☐ Zijn genummerd
- ☐ Zijn voorzien van een passende titel
- ☐ Bevatten geen eigen analyse
- ☐ Zijn overzichtelijk weergegeven