

2011/2012

‘Hoe kan het huidige Human Resource Management van PT Rhoda Jaya verbeterd worden?’



Maarten van der Lippe
Bedrijfskunde
2011/2012



UNIVERSITEIT TWENTE.

‘Hoe kan het huidige Human Resource Management van PT Rhoda Jaya verbeterd worden?’

Bachelor-opdracht

Datum:

16 maart 2012

Auteur:

Maarten van der Lippe

S0205133

Bedrijfskunde

Universiteit Twente

m.vanderlippe@student.utwente.nl

Begeleiders Universiteit Twente:

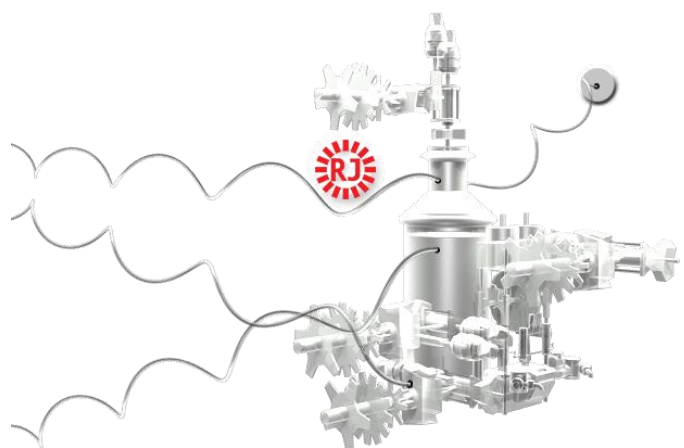
MSc. M.R. Stienstra

Dhr. H.J.M. Ruel

Begeleiders Rhoda Jaya:

Dhr. J.F. Kurnya

Dhr. H. Santosa



Management samenvatting

Dit verslag is het resultaat van een 3 maanden lange stage bij het bedrijf PT Rhoda Jaya te Surabaya, Indonesië voor mijn bachelor-opdracht.

Het doel van deze opdracht was het verbeteren van het Human Resource Management en dan met name de deelterreinen van het beloningsmanagement en ontwikkeling & behoud. De hoofdvraag wordt: *'Hoe kan het huidige HRM van PT Rhoda Jaya verbeterd worden?'.* Data werd verzameld door middel van interviews, documentatie en observatie, terwijl de theorie verkregen werd uit verschillende wetenschappelijke bronnen.

Uiteindelijk leidde dit onderzoek tot de volgende conclusies:

- Om meer een Human Resource Management te hebben i.p.v. personeelsmanagement (Guest,1987) zou men strategische doelen moeten stellen en die laten ondersteunen door operationele en tactische doelen.
- Het descriptief-functionele HRM (Cakar, 2003) moet gekoppeld worden aan het normatieve model.
- Het zachte HRM (Legge,1995) waarin de kwaliteit centraal staat moet iets harder HRM worden waarin zowel kwaliteit en ook meetbaarheid van de prestaties centraal staan.
- Prestaties moeten geëvalueerd worden en de personeelsleden moeten meer training aangeboden krijgen. De nieuw geleerde stof zou door middel van tests getoetst moeten worden.
- Er moet een nieuwe salaristabel gemaakt worden die meer up-to-date is en tevens duidelijker dan de oude (Lusi, 2011).
- Implementeren van individuele bonus en winstuitkering.
- Het middenmanagement moet actief gemaakt worden. Op dit moment heeft de organisatie werknemers die ouder en geschoolder zijn dan de rest, maar die zich in de taakuitvoering niet echt onderscheiden. Door dit middenmanagement actief te maken doen zich verschillende voordelen voor:
 - De directie kan communiceren met het middenmanagement en het middenmanagement met het personeel, waardoor de directie minder vaak gestoord hoeft te worden.
 - Midden managers van functionele afdelingen kunnen onderling overleggen, waardoor het overleg tussen afdelingen overzichtelijker wordt.
 - Het bedrijf kan langzaam decentraliseren en mensen maken meer gebruik van de competenties dan voorheen.

Voorwoord

Dit verslag is het resultaat van een Bachelor-stage met betrekking tot het Human Resource Management beleid van Rhoda Jaya te Surabaya, Indonesië. Het uiteindelijke doel is het behalen van de bachelor aan de Universiteit Twente te Enschede. Daarvoor dient deze bachelor-opdracht met een voldoende beoordeling afgesloten te worden.

Tevens wil ik in dit voorwoord van de gelegenheid gebruik maken om mensen persoonlijk te bedanken. Allereerst wil ik de gehele familie Kurnya bedanken voor de manier waarop zij mij opgevangen hebben en ook gedurende het project altijd de helpende hand geboden hebben. Dit heeft ervoor gezorgd dat ik me snel thuis voelde en ook al snel progressie kon maken met de opdracht. Ook wil ik dhr. Santosa bedanken voor zijn medewerking, onder andere voor de afspraken die ik met hem kon maken voordat ik vertrok en ook voor de vertalingen van de sommige werknemers en documentatie. Hierdoor kon ik op die manier toch communiceren met niet-Engels sprekende medewerkers, informatie uit secundaire data verkrijgen en op die manier toch de benodigde informatie verzamelen. Verder wil ik alle personeelsleden bedanken voor de manier waarop ze mij opgevangen hebben, niet alleen tijdens werktijd, maar ook daar buiten. Bovendien wil ik dhr. Stienstra bedanken voor het leggen van de eerste contacten met het bedrijf en het continu bijsturen van dit verslag in de juiste richting.

Tot slot spreek ik de hoop uit dat de aanbevelingen die ik in dit verslag uitbreng de voor Rhoda Jaya gewenste effecten zullen sorteren en dat zij er lang profijt van zullen hebben.

Indonesië – Surabaya
Nederland – Enschede
Oktober 2011
Maarten van der Lippe

Inhoudsopgave

Management samenvatting	2
Voorwoord	3
Inhoudsopgave	4
Hoofdstuk 1: Introductie	6
1.1 Bedrijfsachtergrond Rhoda Jaya	6
1.2 Context Indonesië	8
1.3 Context Surabaya	8
1.4 Probleemdefinitie:	8
1.5 Doelstelling	8
1.6 Onderzoek informatie	9
1.7 Vooruitblik rest van het verslag	9
Hoofdstuk 2: Theoretisch raamwerk	10
2.1 Human Resource Management	10
2.2 Deelgebieden van HRM	10
2.3 Beloningsmanagement	10
2.4 Ontwikkeling	12
2.4.1 Personeelsontwikkeling	12
2.5 Behoud (retention)	13
2.6 Normatieve en descriptief-functionele HRM	13
2.7 Harde en zachte HRM	13
2.8 Algemene, competitieve en interne omgeving	14
2.9 Structuur en HRM	14
2.10 Raamwerk	15
Hoofdstuk 3: Onderzoeksdesign & Methodologie	16
3.1 Afbakening	16
3.2 Interviews	16
3.2.1 Vragenlijst interviews	16
3.2.2 Geïnterviewden	16
3.2.3 Validiteit interviews	17
3.4 Secundaire data	18
3.4.1 Validiteit documentatie	18

3.5 Observaties	18
3.5.1 Validiteit observaties.....	18
3.6 Analyse.....	19
3.6.1 Hulpmiddel bij analyse	19
Hoofdstuk 4: Bevindingen HRM bij Rhoda Jaya	20
4.1 Human Resource Management bij Rhoda Jaya.....	20
4.2 Beloningsmanagement bij Rhoda Jaya.....	20
4.3 Ontwikkeling bij Rhoda Jaya	21
4.3.1 Personeelsontwikkeling	21
4.4 Behoud bij Rhoda Jaya	22
4.5 Politiek en wetgeving:.....	22
4.6 Interne omgeving:	23
4.7 Structuur en HRM Rhoda Jaya.....	23
Hoofdstuk 5: Conclusies en aanbevelingen	25
5.1 Conclusies en aanbevelingen Human Resource Management	25
5.2 Conclusies en aanbevelingen beloningsmanagement	25
5.3 Conclusies en aanbevelingen voor personeelsontwikkeling	26
5.3.1 Personeelsontwikkeling	26
5.4 Conclusies en aanbevelingen behoud Rhoda Jaya	27
5.5 Conclusies en aanbevelingen politiek en wetgeving & interne omgeving	27
5.6 Conclusies en aanbevelingen voor structuur Rhoda Jaya	28
5.7 Limitations	29
5.7.1 Betrouwbaarheid en validiteit	29
5.7.2 Beperkingen.....	29
Hoofdstuk 6: Reflectie.....	31
Literatuur referenties.....	32
Bijlagen	35
Appendix A: de algemene omgeving	35
Appendix B: de competitieve omgeving	35
Appendix C: overige PESTEL-factoren en de concurrentie omgeving.....	36
Appendix D: analyse hulpmiddel van Chan & Scott (2004)	37
Appendix E: Organogram Rhoda Jaya	38
Appendix F: Validiteit en betrouwbaarheid.....	39
Appendix G: de vragenlijst	40

Hoofdstuk 1: Introductie

In dit verslag wordt het Human Resource Management beleid van Rhoda Jaya onderzocht. Het bedrijf is niet tevreden met delen van het verouderde, huidige beleid en zou daarom toe willen naar een iets meer Westerse aanpak (F. Kurnya, 2011). In het verslag wordt daarom eerst relevante literatuur verzameld, daarna wordt aan de hand van de methodologie deze literatuur vergeleken met de Rhoda Jaya praktijk om vervolgens tot conclusies en aanbevelingen te kunnen komen.

In dit hoofdstuk wordt allereerst in het kort de bedrijfsachtergrond van Rhoda Jaya gegeven. Daarna wordt het land Indonesië en de stad Surabaya besproken. Tevens wordt er vooruitgeblikt op de verdere uitwerking van deze opdracht.

1.1 Bedrijfsachtergrond Rhoda Jaya

Rhoda Jaya is een bedrijf dat zich bezighoudt met het produceren van 'technische producten'. Dit zijn producten met een toepassing in een technisch apparaat, bijvoorbeeld: het moertje in een wasmachine, het slangetje in de automotor, het boutje in de stofzuiger, etc. Deze worden vooral als vervanging van oude, versleten onderdelen gekocht door klanten. Het bedrijf Rhoda Jaya bestaat uit een winkel- en een werkplaats-gedeelte en het heeft een fabriek dat geen eigendom is. De fabriek produceert grootschalig standaard producten, terwijl men in de werkplaats de niet gestandaardiseerde producten maakt. Het bedrijf is in handen van Frans Kurnya, een succesvol ondernemer op Oost-Java die het bedrijf in 1987 opgericht heeft. Het bedrijf heeft 5 Rhoda Jaya vestigingen op Oost-Java, waaronder 2 in Surabaya. Dit onderzoek wordt verricht van het filiaal Penghela dat in Surabaya ligt en het grootste Rhoda Jaya filiaal is.

De producten & klanten

De producten zijn globaal te onderscheiden in 5 categorieën: Packing & Insulating, Bars (rond, vierkant en vijfhoekig), Flat Bars, Pipe & Tube, Wire mesh en Flange & Valve. De producten worden geleverd aan een klantenkring die bestaat uit particuliere mensen, maar ook ondernemers van diverse kleine en grote fabrieken zijn er klant. De klantenkring is erg trouw en blijft daardoor erg stabiel. Nieuwe klanten probeert de organisatie te werven door middel van actieve werving; (Spruyt & Huysmans, 2004) ze benaderen de klanten zelf met de vraag of zij gebruik wil maken van de producten van Rhoda Jaya.

De winkel

Er werken 10 werkneemsters in de winkel. Ze zorgen ervoor dat producten worden verkocht aan de klanten die langskomen. Wanneer het product in voorraad is wordt het direct geleverd en wanneer het niet voorradig is, besteld men het product. Die bestelling kan zowel bij de fabriek, de werkplaats, als bij de concurrent zijn. De klanten die bij de winkel langskomen zijn vooral particulieren en werknemers van kleine bedrijven, want de grote bedrijven doen vaak telefonisch hun bestelling. Deze bestellingen worden verwerkt door 2 werkneemsters en vervolgens probeert men zo snel en goedkoop mogelijk deze producten op de juiste plaats te krijgen. Een andere werkneemster zorgt ervoor dat deze bestelling in de computer wordt opgenomen. Dan is er een andere werkneemster die ervoor zorgt dat de niet-gestandaardiseerde producten voorzien worden van een prijs (door middel van het wegen van de gebruikte materialen en het aantal gewerkte tijd in oogschouw te nemen). Ook is er een medewerker die ervoor zorgt dat de producten vanuit de werkplaats continu in de voorraad gelegd worden.

De werkplaats (en fabriek)

In de werkplaats werken 15 werknemers. Deze maken, zoals reeds vermeld, de niet standaard producten. De meeste niet standaard producten worden op aanvraag gemaakt, een zogenaamd push-systeem (Spearman, 1992). De klant komt met specificaties waaraan het moet voldoen en vervolgens is het de taak van de werkplaats-medewerkers om deze specificaties in acht te nemen en zo snel mogelijk het product bij de klant af te leveren. De fabriek in Pasuruan die de standaard productie verzorgt is geen eigendom van Rhoda Jaya, maar is van de Indonesische regering. Echter door de investeringen van Rhoda Jaya hierin krijgen ze een korting op de producten die ze afnemen. De producten worden volgens een gemengd push-en pull-systeem afgeleverd. Dat wil zeggen dat het bedrijf wel op wijzigingen van de vraag inspeelt, maar niet drastisch zodat de batchgrootte wel ongeveer gelijk blijft. Rhoda Jaya maakt een veel hoger winstpercentage op de niet standaard producten dan op de standaard producten, omdat de markt van niet standaard producten een stuk minder doorzichtig is.

Overig personeel

De directie bestaande uit een directeur en een directrice hebben boven de winkel en werkplaats een kantoor. De taakverdeling is zo dat de directrice het aanspreekpunt is voor het personeel. De directeur kan daar waar nodig te hulp schieten, maar het liefst doet hij dat niet al te vaak. De directeur bezit ook andere bedrijven en die moeten ook bestuurd worden. De werkplaats en de winkel beschikken beide over een midden manager (ook wel lijnmanager genoemd). Verder is er een ICT-man, die onder andere verantwoordelijk is voor de nieuwe website (www.rhodajaya.com) en bij computerproblemen biedt hij de helpende hand. Tevens is er een werknemster in dienst voor het betalen en een werknemster in dienst voor het incasseren van uitstaande rekeningen. Ook is er een werknemster in dienst voor het maken van de facturen en wordt de balans opgemaakt door een medewerker. Deze worden weer bijgestuurd door een financieel midden manager. Tevens beschikt Rhoda Jaya over een man die de kwaliteitscontroles doet. Er is ook een kok die ervoor zorgt dat het personeel te eten krijgt en een marketing-medewerkster. Bovendien werkt een Human Resource Manager bij het bedrijf.

Missie en doelen

Missie: het worden van een wereldspeler op een ecologisch verantwoorde manier.

Op dit moment zit het bedrijf alleen op Oost-Java, maar er zijn wel plannen om naar de andere grote eilanden van Indonesië te gaan en vervolgens de stap naar het buitenland te maken. Op dit moment is de missie nog verre van voldaan.

- Doelen:*
- 1. het verminderen van armoede*
 - 2. voedsel en hernieuwbare energie voor de hele wereld*
 - 3. het verbeteren van het menselijk kapitaal.*

Het verminderen van armoede probeert Rhoda Jaya te bewerkstelligen door extra personeel aan te nemen, maar dit wordt ook deels verplicht door de Indonesische regering (F. Kurnya*¹, 2011). Het voedsel voor de mensen is natuurlijk verbonden met de afname van armoede. Aan het ontwikkelen van hernieuwbare energie kan het bedrijf niet veel doen, maar de organisatie probeert wel op een verantwoorde manier met alle grondstoffen om te gaan. Aan het verbeteren van het menselijk kapitaal wordt al iets gedaan doordat dhr. Kurnya elke morgen om 8.00 een deel van de medewerkers een college van circa 30 minuten geeft over management.

*1 de voorletter is hier gebruikt, omdat er zowel een F. Kurnya als een C. Kurnya is.

1.2 Context Indonesië

De Republiek van Indonesië is gelegen in Zuidoost Azië en is met een totale oppervlakte van 1.904.569 km² het 15^{de} land ter wereld qua grootte. Het land is sinds 1949 soeverein, nadat het onafhankelijk werd van Japan en Nederland. Inmiddels zijn er meer dan 245 miljoen Indonesiërs en herbergt het land de grootste moslimpopulatie binnen de landsgrenzen. Het land bestaat uit 17508 eilanden en mede door het feit dat er verschillende volken in Indonesië leven, worden er meerdere talen in het land gesproken. Het Bahasa Indonesia is ingesteld als officiële landstaal. Jakarta is de hoofdstad van de Republiek en is gelegen in het westen van Java. De president van Indonesië is Susilo Bambang Yudhoyono. Verder is het land opgedeeld in 30 provincies die elk een deel van het bestuur in handen hebben.

1.3 Context Surabaya

Surabaya is de hoofdstad van de provincie Jawa Timur (Oost-Java) en na Jakarta de grootste stad van Indonesië. Er wonen meer dan 4.2 miljoen mensen in de 459,5 km² die de stad beslaat. In Indonesië staat de stad bekend om de haven, want Surabaya is dé havenstad van de Republiek. Ook in Surabaya zijn de inwoners voor het overgrote deel Moslim.

1.4 Probleemdefinitie:

Voordat CV Rhoda Jaya een ecologische wereldspeler kan worden en het echt goed kan werken aan het verminderen van armoede en het bevorderen van het voedsel, menselijk kapitaal en hernieuwbare energie voor de hele wereld moet het bedrijf eerst nog wat verbeteringen doorvoeren op het gebied van het Human Resource Management. Met name het beloningsmanagement (reward management) en het ontwikkeling en behoud (development & retention) kan daarbij aan de nodige verbeteringen onderworpen worden (Lusi*², 2011). Na een aantal interviews, het bekijken van secundaire data en een tijd lang observeren is de conclusie dat probleempunten op deze gebieden de volgende zijn:

- De huidige betaalstructuur motiveert de werknemers niet om extra goed te presteren;
- Het salarissysteem is onoverzichtelijk en gedateerd;
- Het personeel weet niet altijd goed wat er van ze verwacht wordt;
- Rhoda Jaya wil in de toekomst het personeel zich beter laten ontwikkelen;
- De lage opleiding van de medewerkers zorgt ervoor dat de directie vaak gestoord wordt met 'onnodige' vragen;

*² Lusi is de Human Resource Manager van Rhoda Jaya.

Uit deze probleemdefinitie kan aansluitend een hoofdvraag gemaakt worden:
'Hoe kan het huidige HRM van PT Rhoda Jaya verbeterd worden?'

De hoofdvraag wordt ondersteund door de volgende 2 deelvragen:

1. *Hoe is het beloningsmanagement momenteel?*
2. *Wat doet Rhoda Jaya momenteel aan ontwikkeling en behoud?*

In de deelvragen wordt onderzoek gedaan naar de sterke en zwakke punten van het beloningsmanagement en ontwikkeling & behoud van Rhoda Jaya. Hierbij worden aanbevelingen gedaan om de eventuele zwakke punten te verbeteren. Verbetering van de zwakke punten op deze gebieden zal leiden tot verbetering van het huidige HRM (van de hoofdvraag).

1.5 Doelstelling

De doelstelling van deze bachelor-opdracht is om de probleempunten van Rhoda Jaya te vinden en daar waar mogelijk een passende oplossing te vinden. Het filiaal in Penghela is het grootst en vanuit daar is het grootste gedeelte van deze opdracht gewerkt en het verbetervoorstel gedaan. Vervolgens

zal het vanuit Penghela ook worden geïmplementeerd in de andere filialen en de nieuwe vestigingen die Rhoda Jaya zal openen. Dit zal overigens alleen gebeuren als het bedrijf het met de aanbevelingen eens is (Kurnya, 2011).

1.6 Onderzoek informatie

Bij dit onderzoek is gebruik gemaakt van wetenschappelijke bronnen; het is een wetenschappelijk onderzoek (Lakatos, 1970). Het onderzoek is deductief. Dat wil zeggen dat algemene literatuur voor een specifiek geval gebruikt wordt. Hierdoor is de generaliseerbaarheid van de methodologie, de bevindingen binnen het bedrijf en de conclusies & aanbevelingen voor andere bedrijven laag. Dit komt omdat de uitspraken die je doet slechts betrekking hebben op een specifieke case (in dit geval Rhoda Jaya) en niet op ieder ander willekeurig bedrijf (Siegel, 2007).

1.7 Vooruitblik rest van het verslag

In *hoofdstuk 2 Theoretisch raamwerk* komt alle relevante literatuur aan bod. Daarna wordt in *hoofdstuk 3 Onderzoeksdesign en methodologie* nader ingegaan op het gebruikte design en de methodologie van het onderzoek. In het 4^{de} *hoofdstuk HRM bevindingen bij Rhoda Jaya* wordt gekeken hoe de in hoofdstuk 2 beschreven literatuur bij Rhoda Jaya momenteel toegepast wordt. In het laatste hoofdstuk, *hoofdstuk 5 Conclusies en aanbevelingen*, wordt vervolgens ingegaan op de gevonden verschillen en wordt op basis hiervan een conclusie en aanbevelingen uitgebracht aan de directie van Rhoda Jaya.

Hoofdstuk 2: Theoretisch raamwerk

2.1 Human Resource Management

In de literatuur is over een groot aantal zaken op het gebied van Human Resource Management overeenstemming bereikt. Het Human Resource Management is de opvolger van het personeelsmanagement (Guest, 1987). Er is consensus bereikt over het feit dat het een op de lange termijn gerichte, proactieve en geïntegreerde benadering is. Het human resource management is ten opzichte van het personeelsmanagement meer gericht op het individu en dat uit zich in meer zelfcontrole en meer vertrouwen. Dit beleid werkt het beste met een structuur die decentraal en organisch is met flexibele rollen. De rol wordt grotendeels geïmplementeerd in het lijnmanagement en bij de evaluatie wordt gekeken naar de mate van het benutten van de competenties van de medewerkers (Guest, 1987).

Fombrun, Tichy & Devanna (1984) concluderen dat als de strategie niet goed is dat problemen zou opleveren voor het bedrijf en deze problemen zullen zich dan ook voordoen met betrekking tot HRM. Beer en Spector (1985) deden aannames met betrekking tot met name de interactie tussen mensen. Vervolgens werd hierop verder gebouwd door te stellen dat doelstellingen, respect, invloed, beloning en verantwoordelijkheid elkaar onderling beïnvloeden (Walton, 1985). In 1986 voegde Foulkes hieraan toe dat effectief HRM niet in een vacuüm plaatsvindt, maar gerelateerd moet worden aan de overall strategie van een organisatie. Terrington & Hall (1987) kwamen met een omschrijving die in de buurt van descriptief-functionele HRM kwam. Zij legden de nadruk meer op plannen, toezicht houden en controle in plaats van problemen oplossen en bemiddeling.

Echter kan HRM nog wel opgesplitst worden in verschillende soorten HRM. Daar wordt hieronder nader op ingegaan.

2.2 Deelgebieden van HRM

Het Human Resource Management wordt in de literatuur vaak opgesplitst in verschillende onderdelen. Boselie, Paauwe & Jansen (2001) splitsten de HRM op in de volgende onderdelen:

- *Werving & Selectie (Recruitment & Selection)*
- *Beloningsmanagement (Reward Management)*
- *Ontwikkeling & Behoud (Development & Retention)*
- *Werknemers Betrokkenheid (Employee Involvement)*
- *Motivatie (Motivation)*

Om in 3 maanden het gehele HRM te bekijken en eventueel te verbeteren valt niet binnen het kader van deze opdracht en daarom is er op basis van observaties en interviews gekeken naar wat de hoogste urgentie heeft voor het bedrijf. Voor Rhoda Jaya is met name punt 2 en 3, respectievelijk reward management (beloningsmanagement) en development & retention (ontwikkeling en behoud), voor verbetering vatbaar. Daarom zullen hieronder deze onderdelen nader besproken worden om vervolgens de vergelijking te maken tussen de theorie en Rhoda Jaya om zo uiteindelijk tot eventuele implementatie van de verbeteringen te komen.

2.3 Beloningsmanagement

Doordat medewerkers de laatste jaren een steeds belangrijkere waarde worden in het behalen van concurrentievoordeel, is het 'kopen' van betrokkenheid van de medewerker enorm in opkomst (Gratton, 2004). Daardoor wordt er ook in de literatuur steeds meer op dit gebied geschreven. Beloningsmanagement heeft betrekking op de strategie, het beleid en de processen die ervoor moeten zorgen dat de bijdrage van medewerkers zowel op financiële als niet-financiële behaald worden. Het gaat over het design, implementatie en instandhouding van beloningssystemen (beloningsprocessen, -gedragingen en -procedures) met als doel zowel de organisatie en de

belanghebbenden tevreden te stellen (Armstrong, 2007). Bratton (1999) definieerde beloning als alle financiële returns, tastbare diensten en voordelen die een werknemer ontvangt ten gevolge van zijn werknemersrelatie. Beloningsmanagement wordt ingevoerd om verbeteringen te bewerkstelligen op de volgende punten:

- Mensen belonen naar de waarde die zij toevoegen;
- Het belonen van zaken die belangrijk zijn voor het bedrijf om dat te stimuleren;
- Helpt bij het werven en behouden van hoge kwaliteitsmedewerkers;
- Meer tevreden medewerkers en een hogere mate van betrokkenheid;
- Ontwikkelen van een hoge prestatie cultuur;
- De beloning op een lijn krijgen met het bedrijfsdoel en de waarden en behoeften van de medewerkers.

Baldamus (1991) stelde een aantal minimale eisen waaraan goed beloningsmanagement moet voldoen. Ten eerste moeten de medewerker en de manager met elkaar samenwerken. Tevens is het belangrijk dat conflicten worden opgelost door middel van 'logica'. Wat Baldamus (1991) hiermee wil zeggen is dat meningsverschillen zullen worden opgelost door middel van discussies en debatten. Ten slotte moet een bedrijf op zoek zijn naar de maximale winstgevendheid en daarom gaan balanceren tussen het geven van extra bonussen en het snijden in basissalaris.

Uit de definitie van Bratton (1999) blijkt dat beloningsmanagement zich niet alleen op financiële returns, maar ook niet-financiële zaken en andere voordelen richt. We zullen deze 3 onderdelen hieronder bespreken.

Financiële returns bestaan uit 5 verschillende onderdelen. Het basissalaris (in de literatuur ook wel: base pay) is het standaardloon dat een medewerker meestal per maand uitbetaald wordt. Dit salaris wordt over het algemeen bepaald door allereerst een baananalyse uit te voeren (Bratton, 1999). Vervolgens wordt deze analyse meegenomen in de baanevaluatie en het marktonderzoek. Deze baanevaluatie en dit marktonderzoek leiden vervolgens samen tot de betaalstructuur (Heneman, 2002). Dit basissalaris kan vervolgens door verschillende factoren nog verhoogd worden. Hierbij valt te denken aan variabele betalingen als beloning voor de resultaten die medewerkers behalen binnen de organisatie (Miceli, 2000). Dit wordt ook wel de 'betaal-voor-prestatie' genoemd en wordt gemeten en gegeven aan het hele team, de bedrijfseenheid of op organisatorisch niveau. De individuele impulsen sluiten aan op het systeem van variabele betalingen en is ook op prestatie gericht. Verschil is echter dat het niet net zoals variabele betalingen gericht is op een hele groep, maar juist op het individu. Deze beloningsmethode is vaak meer gericht op de korte termijn dan de groepsbeloning (Heneman et al, 1998). Bij het eigenaarschap (ownership) maakt het bedrijf de medewerkers eigenaar van een deel van de aandelen (Bratton, 1999). Het idee hierachter is dat wanneer de medewerker harder werkt, de waarde van het aandeel zal stijgen en hij zijn/haar aandeel meer geld waard wordt en voor een hoger bedrag eventueel zou kunnen verkopen (Capell, 1996). De winstuitkeringen (benefits) lijkt enigszins op de voorgaande vorm, want de medewerkers krijgen een deel van de winst en zullen harder werken om de winst te maximaliseren en zo een hogere uitkering te krijgen (Bratton, 1999).

De hierboven genoemde beloningen zijn stuk voor stuk van financiële aard. In de literatuur worden echter ook een flink aantal niet-financiële beloningen genoemd. Prestatie evaluatie is hier een voorbeeld van. Hierbij krijgen de medewerkers feedback op de prestaties die ze geleverd hebben en de werkwijze die ze daarbij gehanteerd hebben. Hier zullen ze van leren en daardoor verder groeien, maar er staat geen directe geldstroom tegenover (Bratton, 1999). Baanzekerheid is een ander voorbeeld, want medewerkers willen graag zekerheid over de toekomst die ze hebben met betrekking tot de baan die ze hebben (Bratton, 1999). Een ander voorbeeld is de baanverrijking, want hierbij krijgt de medewerker extra taken. Hierdoor zal deze werknemer zijn werk meer gaan

waarderen en beter gemotiveerd zijn, zonder hiervoor noodzakelijk extra betaald te worden. Weer een ander voorbeeld is de promotie aangezien de werknemer hierdoor hoger in rang komt te staan binnen het bedrijf. Hierbij moet echter wel aangetekend worden dat promotie een grensgeval is. Vaak gaat promotie gepaard met extra financiële inkomsten, maar dat is niet per definitie zo. De laatste en misschien wel bekendste niet-financiële beloning is training en educatieve programma's (Bratton, 1999). De werknemer kan zichzelf hierbij verrijken met kennis en wetenschap en zal hier geen geld voor ontvangen. Er is vaak wel een geldstroom van het bedrijf naar de organisatie die de training uitvoert, maar toch wordt dit gezien als een vorm van niet-financiële beloning voor werknemers (Madu, Kuei & Lin, 2007).

Bratton (1999) onderscheidt ook een derde soort beloning; voordelen (benefits). In het artikel beschreven voorbeelden van deze voordelen zijn: het gevoel om nuttig te zijn, vriendschappen op te doen met collega's.

2.4 Ontwikkeling

Renninger toonde in zijn onderzoek in 1992 al dat het voor bedrijven belangrijk is om zich op allerlei vlakken te ontwikkelen om zodoende een voordeel ten opzichte van de concurrentie te kunnen bewerkstelligen. Dit heeft ten gevolg dat bedrijven zich steeds verder verbeteren en dit brengt veel winstmogelijkheden met zich mee, zoals Jones (2008) duidelijk aantoont. Concurrentievoordeel is voor bijna alle commerciële bedrijven van groot belang om te kunnen voortbestaan (Barney, 1991). Tevens is het belangrijk dat wanneer zich een positieve ontwikkeling heeft voorgedaan deze ontwikkeling behouden blijft voor het bedrijf, zodat het behaalde voordeel niet eenmalig is. Hieronder wordt daar nader op ingegaan.

Hierboven is al kort aangegeven waarom de deelgebieden reward management en development & retention belangrijk zijn voor een bedrijf. Daarom zullen de beide begrippen nader uitgelegd worden in de volgende paragrafen (2.4.1 *Personeelsontwikkeling* & 2.5 *behoud (retention)*) worden ingegaan op voor Rhoda Jaya interessante onderwerpen om zichzelf te verbeteren.

2.4.1 Personeelsontwikkeling

Vaak wordt de ontwikkeling van menselijk kapitaal binnen een bedrijf als de belangrijkste ontwikkeling gezien. Een belangrijke graadmeter van de mate van succes van kennismanagement kan voorspeld worden door de mate van bereidheid van medewerkers om de kennis te delen. Hierin ligt ook een belangrijke taak van HRM, want HRM moet situaties creëren waarin de bereidheid om deze kennis te delen hoog en gemakkelijk is. Dit kan het bedrijf doen door bijvoorbeeld speciale momenten hiervoor in te lassen, bijvoorbeeld workshops, discussie-momenten, etc. (Hislop, 2003). Marchington (1996) omschrijft de cruciale rol die de lijnmanager vervult in de ontwikkeling van de medewerkers. Door middel van dagelijks contact moet de lijnmanager er voor zorgen dat ideeën van werknemers omgebogen worden in meer effectieve manier van werken. Belangrijk is dat de Human Resource specialist hierbij de lijnmanager ondersteunt, want de lijnmanager is vaak drukbezet. Bovenstaande zal er voor zorgen dat een bedrijf zich verbeterd door zich intern goed te ontwikkelen.

Toch is het niet per definitie nodig om intern te ontwikkelen, want soms kan men er ook voor kiezen om een deel van het proces en de daarmee verbonden kennis uit te besteden, de zogenaamde 'make-or-buy' decision (Miles & Snow, 1984). Echter de literatuur wijst uit dat de potentiële opbrengsten van interne ontwikkeling erg gunstig zijn. Het zal leiden tot een grotere stabiliteit en voorspelbaarheid van de capabiliteit en kennis (Pfeffer & Baron, 1988), betere coördinatie en controle (Jones & Hill, 1988; Williamson, 1981), verbeterde socialisatie (Edwards, 1979) en lagere transactie kosten (Mahoney, 1992; Williamson, 1975). Interne ontwikkeling van menselijk kapitaal heeft verder als voordeel dat er minder kennisverlies plaatsvindt, omdat bedrijfsspecifieke vaardigheden moeilijk te transformeren zijn (Becker, 1976). Ook verhoogt interne ontwikkeling van menselijk kapitaal de toegevoegde waarde die bij het product hoort en dat levert een verbeterde

concurrentie positie op (Atchison & Barney, 1991; Stewart, 1997). Daartegenover staat dat externalisatie de overhead en administratieve kosten vermindert (Davis-Blake & Uzzi, 1993) en meer organisatorische flexibiliteit verschaft (Miles & Snow, 1992). Al met al lijkt de interne ontwikkeling de voorkeur te hebben, maar het kiezen hoeft niet zo zwart-wit te zijn, want er kan ook gekozen worden voor een hybride vorm (Davis-Blake & Uzzi, 1993).

2.5 Behoud (retention)

In deze paragraaf staat het behoud (retention) van de positieve ontwikkeling die een bedrijf maakt en de manier waarop deze het beste behouden kan worden centraal. Een studie van Hornsby & Kuratko (1990) toont aan dat behoud van medewerkers van kwaliteitsmedewerkers het belangrijkste Human Resource Management issue is voor kleine en middelkleine bedrijven. Deze resultaten zijn overigens generaliseerbaar naar diverse verschillende branches. Tevens wanneer er positieve productontwikkelingen zich voordoen is het van belang dat deze voor het bedrijf behouden worden.

Björkman en Lu (1998) onderscheiden 2 verschillende soorten retentie: het Chinese en Westerse model. Dit Westerse en Chinese retentie model zijn elkaars tegenpolen en zijn de meeste extreme vormen. Het Chinese model staat er met name om bekend dat er weinig mobiliteit van werknemers is. Echter is er wel een trend dat vooral de jongeren steeds sneller carrière willen maken en voor die carrière ook bereid zijn om van werkgever te veranderen. Het andere model dat door de auteurs wordt onderscheiden, het Westerse model, staat hier eigenlijk loodrecht tegenover. Hierin staat het behalen van een hoger salaris, carrièreplanning en –ontwikkeling voornamelijk centraal en deze vorm treft men met name in Europa en de Verenigde Staten aan. Aangezien dit de 2 meest extreme vormen zijn en het niet altijd het een of het ander is en ook een hybride vorm aan kan nemen is het voor dit verslag interessant om te zien wat de positie van Indonesië hierin is. Op basis daarvan kan dan gekeken worden of het huidige retentie model van Rhoda Jaya passend is of veranderd moet worden.

2.6 Normatieve en descriptief-functionele HRM

In de literatuur wordt een onderscheid gemaakt tussen het normatieve model en descriptief-functionele model van HRM. Kort samengevat is het verschil dat het normatieve model omschrijft wat de functie is van HRM in een organisatie en wat goed is voor de zaak. Het descriptieve model daarentegen omschrijft ‘wat er aan de hand is’ en niet ‘wat er aan de hand zal moeten zijn’ (Cakar, 2003). Door deze verschillende modellen zijn de verschillende wetenschappelijke auteurs het nog niet eens over sommige details en daardoor verschillen de definities die zij hanteren ook van elkaar. Ook is in de loop der tijd de opvattingen over HRM gewijzigd. Hieronder een aantal definities die auteurs gebruikt hebben om HRM te omschrijven op de manier hoe zij het zagen om dit aan te tonen. Er wordt begonnen met de normatieve omschrijvingen en daarna de descriptief-functionele beschrijving.

2.7 Harde en zachte HRM

HRM is op te splitsen in een harde en een zachte benadering (Legge, 1995). De splitsing tussen de twee komt meer voor in de normatieve HRM dan in de descriptief-functionele HRM (Guest, 1987). Guest (1987) en Storey (1992) doelen met de zachte HRM op het Human Resource Management dat gericht is op de kwaliteit van het geleverde werk. Tevens worden aspecten als houding, uitstraling en kleding in ogenschouw genomen bij dit aspect. Tevens staat in het zachte HRM flexibiliteit en aanpassingsvermogen centraal (Storey & Sisson, 1993). De term ‘zacht’ (ofwel ‘soft’) valt te verklaren uit het feit dat deze vorm lastig meetbaar is. Harde HRM is meer gericht op het beoordelen op basis van meetbare prestaties (Legge, 1995). In het geval van Rhoda Jaya valt hierbij te denken aan het aantal geholpen klanten per uur (winkel), het aantal gemaakt onderdelen per dag (werkplaats). Een bedrijf zal echter nooit puur hard HRM of puur zacht HRM gebruiken. Hierdoor ontstaat een hybride vorm van hard en zacht HRM. De mate waarin gebruik gemaakt wordt van hard en zachte HRM

verschilt per bedrijf. Naar verwachting kan deze theorie gebruikt worden met betrekking tot de uitwerking van hoofdstuk 2.6.2 *Personeelsontwikkeling en de bijbehorende HRM*.

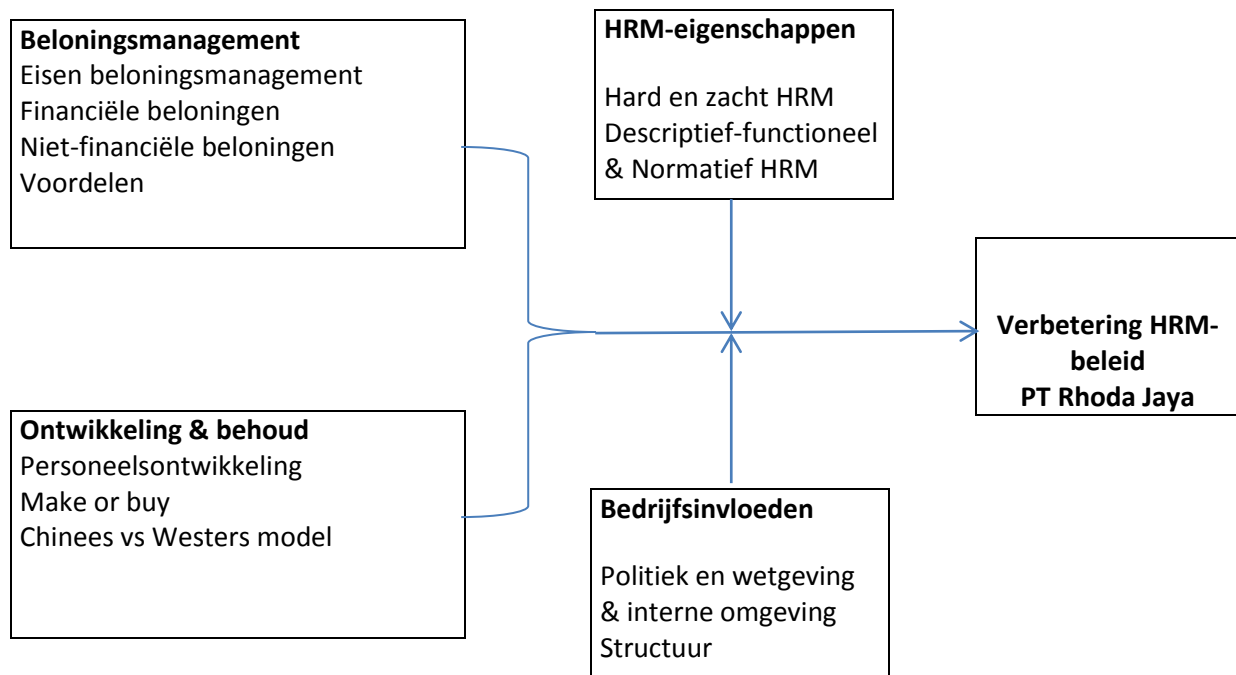
2.8 Algemene, competitieve en interne omgeving

Om een goed beeld te krijgen van de verschillende omgevingen waarin een bedrijf gevestigd is, wordt in de literatuur gebruik gemaakt van 3 verschillende omgevingen. De eerste die omschreven wordt is de PESTEL-analyse (Johnson, Scholes & Whittington, 2006) en deze beschrijft de algemene omgeving. In de PESTEL-analyse worden de politieke-, economische-, sociaal-culturele-, technologische-, omgevings- en rechtsfactoren besproken, die invloed op het bedrijf kunnen uitoefenen zonder dat het bedrijf daar noemenswaardige invloed op kan hebben (zie *Appendix A: de Algemene omgeving*). Ook het zogenoemde 5-forces model is door Porter (1987) ontworpen en dit beschrijft de concurrentie omgeving. Deze omgeving bestaat uit 4 factoren: leveranciers, potentiële toetreders, kopers en substituten. De concurrentie op de markt vervult hierin een centrale rol in de zin dat deze door alle 4 de factoren beïnvloedt wordt (zie *Appendix B: de Competitieve omgeving*). De interne omgeving is de omgeving waarop het bedrijf zelf erg veel invloed kan uitoefenen en wordt omschreven door Mueller (2007). De omgeving is opgebouwd uit: mensen, financiën, technologie, macht, cultuur, doelstellingen, structuur en bedrijfsprocessen.

2.9 Structuur en HRM

Storey (2009) beschrijft 4 sleutelprincipes waaraan Human Resource in combinatie met structuur aan moet voldoen. Ten eerste moet de structuur ervoor zorgen dat de mensen die de meeste interactie hebben met elkaar samenwerken om zo de grootste welvaart te creëren. Dit houdt in dat medewerkers dicht bij de klant moeten zitten in het geval van een marktstructuur. Een productstructuur is beter hanteerbaar in het geval dat creëren en produceren van een product het belangrijkste is. Efficiëntie staat centraal in een functionele structuur en bij een matrix structuur staat het behalen van synergie centraal. Om in te kunnen spelen op vraag in regionale markten kan het beste gebruik gemaakt worden van een op geografie gebaseerde structuur. Het tweede punt geeft aan dat, door het bijeenbrengen van personeelsleden om zo welvaart te creëren, ook deels deze personeelsleden scheidt van andere personeelsleden. Vaak is het contact onderhouden met één bron niet voldoende, omdat ook met andere bronnen contact gehouden dient te worden. Storey beschrijft dat hierin een grote verantwoordelijkheid ligt voor de Human Resource manager. Deze moet dat zien te voorkomen door middel van het organiseren van meetings, commissies, eenduidige doelstellingen, metingen, beloningen en werkproces integratie. Snelheid, flexibiliteit, efficiency, toenemende bevoegdheden, productiviteit en innovatie worden steeds belangrijker en daarom wordt dit nader besproken in het derde punt. Om hieraan te kunnen voldoen is het nodig dat het Human Resource zich richt op training programma's die zich richten op technische, team en persoonlijke competenties, kennis over proces en financiën en vaardigheden om conflicten op te lossen. Bovendien moeten er teamdoelstellingen gemaakt worden, die vervolgens gemeten kunnen worden en waarop feedback gegeven worden. Tevens moet er door middel van intensieve communicatie een richting, strategie en structuur gemaakt worden en moet er overeenstemming over de technische, financiële en operationele zaken komen. Vervolgens moeten de verantwoordelijkheden gedelegeerd worden. Ten slotte moeten Human Resource managers niet alleen expert zijn op het gebied van structureren van HRM, maar ook op het gebied van herstructureren van HRM dienen zij die kennis te hebben.

2.10 Raamwerk



Toelichting: de 'horizontale lijn' van beloningsmanagement en ontwikkeling & behoud naar de aanbeveling voor de verbetering HRM-beleid PT Rhoda Jaya vormt de essentie van dit onderzoek. Rhoda Jaya wil namelijk het beloningsmanagement en de ontwikkeling & behoud daar waar mogelijk verbeteren om zo een verbetering in het HRM-beleid te kunnen bewerkstelling. De 'verticale lijnen' houden rekening met factoren die de relatie tussen beloningsmanagement en ontwikkeling & behoud het HRM-beleid 'onderweg' zouden kunnen beïnvloeden: het gebruik van hard of zacht HRM en descriptief-functioneel of normatief HRM. Ook de invloed van de structuur en de PESTEL & interne omgeving komen ter sprake.

Hoofdstuk 3: Onderzoeksdesign & Methodologie

Om een goed beeld te krijgen over de stand van zaken binnen Rhoda Jaya op de in *Hoofdstuk 2: Theoretisch raamwerk* genoemde zaken is het erg belangrijk om goede informatie in handen te krijgen. Deze informatie kan verkregen worden door middel van observaties, documentatie en door de juiste mensen te interviewen. Als dit op de juiste manier gedaan wordt dan zal dit ten goede komen van zowel de validiteit en de betrouwbaarheid. Hieronder zullen we allereerst deze beide begrippen nader toelichten en dit zijn ook begrippen waarmee in het onderzoek rekening gehouden wordt. Er wordt begonnen met een stuk afbakening.

3.1 Afbakening

Ondanks dat de algemene, competitieve en interne omgeving een breed beeld weergeven van het bedrijf, zal het niet allemaal relevant zijn voor Rhoda Jaya's HRM. Uit de informatieverzameling bleek met name de politieke en wetgevingsfactoren en de interne omgeving een rol te spelen. Deze factoren zullen verderop in het verslag ter sprake komen, terwijl de overige factoren in de Appendix besproken zullen worden.

In het raamwerk in hoofdstuk 2 worden nog 3 andere factoren genoemd: Descriptief-functioneel & Normatief HRM, Hard en zacht HRM, & Structuur. Deze factoren in combinatie met de hierboven genoemde Politiek en wetgeving & interne omgeving beïnvloeden de relatie tussen enerzijds het beloningsmanagement en ontwikkeling & behoud en anderzijds de verbetering van HRM beleid bij Rhoda Jaya. Er zijn ook andere factoren die deze relatie beïnvloeden, maar op basis van de informatieverzameling en literatuuronderzoek is besloten om alleen deze 4 in beschouwing te nemen. Daarmee worden overige factoren voor dit onderzoek afgebakend.

3.2 Interviews

3.2.1 Vragenlijst interviews

De uitwerking van de gebruikte vragenlijst bij de interviews met de verschillende personeelsleden staat in *Appendix G: de vragenlijst*. Er is gekozen voor een mate van overlap in vragen om te controleren of de verhalen van de verschillende medewerkers consistent met elkaar waren. Verder is er gekozen voor het stellen van open vragen. Op deze manier is getracht eventuele extra informatie te verkrijgen, doordat een gesprek een bepaalde wending kan nemen. Tevens wordt op deze manier voorkomen dat de medewerkers alleen maar vragen op een beamende manier beantwoorden. Veel medewerkers binnen het bedrijf durven/willen iemand anders niet tegenspreken en daardoor veelal 'ja' zeggen op gesloten vragen of zich aansluiten bij wat anderen gezegd hebben. Mede daarom werden de interviews ook op individueel niveau afgenomen. Deze manier, met open vragen en individueel, kost meer tijd dan een questionnaire met een Likertschaal. Echter levert het naar verwachting ook 'betere' resultaten op.

3.2.2 Geïnterviewde

Bij het verzamelen van informatie moet rekening gehouden worden met validiteits- en betrouwbaarheidsfactoren. Dit verslag maakt gebruik van de factoren genoemd in *Appendix F: Validiteit en betrouwbaarheid*. Hieronder wordt een overzicht gegeven van geïnterviewde mensen. Net als met de literatuur gedaan is, beginnen we hier met een brede scope van informatie en trechteren we het vanaf daar naar een steeds meer gedetailleerde scope. De vragenlijst is te vinden in *Appendix G: de vragenlijst*. Ten slotte worden ook de documentatie en de observaties nog genoemd.

Directeur

De directeur heeft het bedrijf in 1987 opgericht en vanaf daaruit opgebouwd. Hij weet daardoor allerlei ins- en outs over het bedrijf. Ook weet hij van alles over de verschillende structuren, wetgevingen, en dergelijke waar het bedrijf mee te maken heeft. Tegenwoordig houdt hij zich niet echt dagelijks met Rhoda Jaya bezig, omdat hij ook andere bedrijven moet besturen. Met de directeur is de organisatie van het bedrijf besproken en ook heeft hij verteld over de huidige HRM.

Directrice

De directrice is verantwoordelijk voor de dagelijkse gang van zaken. Zij zorgt er voor dat kleine problemen opgelost worden en stuurt de personeelsleden aan. Beslissingen die meer op de lange termijn gericht zijn worden gemaakt in overleg met de directeur en de adviseur. Met de directrice is besproken tegen welke dagelijkse problemen het bedrijf oploopt en met name op het gebied van HRM.

Adviseur

De adviseur observeert dingen en op basis van die observaties probeert hij een verbeteradvies uit te brengen. Hierdoor is hij zowel betrokken bij de dagelijkse gang van zaken, als bij de plannen voor de langere termijn. Aangezien de adviseur advies uitbrengt aan het bedrijf is hem onder andere gevraagd wat zijn advies zou zijn voor het HRM en waarom dat zijn advies is.

De directie en adviseur spelen een belangrijke rol in het onderzoek. Dit is te verklaren door het feit dat het bedrijf centraal aangestuurd wordt. Door deze centrale aansturing komen veel beslissingen in de handen van dit drietal te liggen. Om deze beslissingen te kunnen nemen is het van belang dat zij goed op de hoogte zijn van verschillende zaken op de werkvloer; structuren, verhoudingen, competenties. Ook moeten zij goed op de hoogte zijn van zaken omtrent het beloningsmanagement en de ontwikkeling & het behoud.

Managers

Rhoda Jaya heeft oudere, meer geschoolde werknemers in dienst die over het algemeen zaken binnen de afdeling beter kunnen benoemen. Hierdoor wordt duidelijk wat er speelt bij alle afdelingen. Er is met alle 7 managers individueel gesproken en vooral over de relatie met het personeel en de verhouding tot deze mensen, de trainingsmogelijkheden en de taken van zowel hen als van het personeel.

Human Resource Manager

Met de HRM manager is uitgebreider gesproken. Met de Human Resource Manager is onder andere gesproken over het huidige HRM en de mogelijke verbeterpunten, trainingsmogelijkheden, haar dagelijkse bezigheden, haar kijk op de managers en de personeelsleden en de dagelijkse problemen.

Personeelsleden

Het merendeel van de werknemers van Rhoda Jaya zijn normale personeelsleden. Dat wil zeggen, personeelsleden die niet in de directie zitten, adviseur of manager zijn. Wanneer je verbetering in de HRM door wilt voeren, is deze groep vanzelfsprekend van enorm belang. Daarom is met deze personeelsleden ook veelvuldig gesproken. Van elke afdeling is met minstens de helft van de werknemers gepraat. Als deze verhalen elkaar deels tegenspraken dan werd met nog meer personeelsleden gesproken. In het geval dat er vele overeenkomsten waren werd er van uitgegaan dat er het beeld representatief was ontstaan. Met de werknemers is onder anderen gepraat over de werkzaamheden, tevredenheid en motivatie, trainingsmogelijk en het salaris.

3.2.3 Validiteit interviews

De Statistische conclusion validity van deze interviews is hoog aangezien er overlap was tussen de verschillende interviews om de verkregen data te controleren (Cronbach, 1955). Hieruit bleek dat de

verhalen van de Rhoda Jaya medewerkers consistent met elkaar waren. Ook werd er rekening gehouden met de Internal validity voordat allerlei conclusies over mogelijke verbanden getrokken werden. Er zijn interviews gehouden met de kleinst mogelijke orde eenheden, individuen. Dit zorgt voor hogere validiteit dan interviews met grotere orde eenheden (bv. groepen). Aangezien het deductieve interviews zijn, is het niet generaliseerbaar voor andere onderzoeken. Deze conclusie kan ook getrokken worden met betrekking tot de observaties en documentatie en tevens voor het gehele onderzoek.

3.4 Secundaire data

Rhoda Jaya heeft vanaf het begin van het bestaan goed de secundaire data (documentatie) bijgehouden en hieruit kan ook informatie gehaald worden. De documentatie lag per functioneel gebied opgeslagen. De Human Resource documentatie lag gescheiden van de documentatie van de andere deelgebieden. De documentatie was chronologisch opgebouwd, de beginsituatie en de veranderingen worden er in tijdsvolgorde beschreven. Ook de problemen die zich voordeden worden erin beschreven. In deze documentatie staan erg veel bevindingen. Probleem hiervan is echter wel dat deze documentatie in het Bahasa Indonesia is en daarmee onmogelijk te begrijpen voor iemand die de taal niet spreekt. De adviseur was zo vriendelijke de relevante stukken voor mij te vertalen.

3.4.1 Validiteit documentatie

De documentatie is bijgehouden door een en dezelfde persoon en dit zorgt ervoor dat de correlatie tussen de stukken hoog is voor de Statistical conclusion validity, maar dat wil nog niet zeggen dat het ook betrouwbaar is. Daarom is het noodzakelijk om ook de resultaten van de interviews en de observaties in ogenschouw te nemen. De verbanden die in het stuk gemaakt worden voldoen aan de eisen die gesteld worden aan Internal validity. In de documentatie worden uitspraken gedaan over groepen en niet over individuen. Hierdoor wordt er geen gebruik gemaakt van de kleinst mogelijke orde eenheid en dit gaat ten koste van de Construct validity.

3.5 Observaties

Door middel van gerichte observaties kan ook informatie verkregen worden, onder andere van onderliggende verhoudingen, werkprocessen en taakverdelingen kunnen op deze manier bestudeerd worden (Babbie, 2007).

Gedurende dit onderzoek zijn er op verschillende momenten in tijd observaties gedaan. Een aan het begin van het onderzoek, een in het midden en een aan het eind. De reden om verschillende momenten in tijd te bekijken is om te zien of de taken verschillen over tijd. Er is meerdere keren gekeken, omdat wanneer er slechts 1x keer gekeken wordt er een verkeerde indruk kan ontstaan. Het personeel kan dan bijvoorbeeld anders gaan werken dan normaal. De observaties zijn verricht door van afstandje naar een groep medewerkers (in dit geval de verschillende afdelingen) te bekijken. Hierbij is met name gelet op de onderliggende verhoudingen, de werkprocessen en de taakverdelingen binnen de afdeling. Deze zaken geven goed weer hoe de structuur is binnen een afdeling en kunnen door middel van observaties goed achterhaald worden (Hoekstra & Van Sluijs, 2003).

3.5.1 Validiteit observaties

Uit deze observaties komen geen correlatie cijfers, maar er kan wel bepaald worden in welke mate deze bevindingen overeen komen met de bevindingen die gedaan werden in de documentatie en de interviews. Op die manier beïnvloeden de observaties Statistical conclusion validity wel degelijk. Tevens worden er bij observaties niet echt verbanden gelegd, maar wordt er eigenlijk meer waargenomen. Aan de hand van deze waarnemingen wordt vervolgens een vergelijking gemaakt tussen de praktijk en de theorie zoals die in de documentatie staat. Ook wordt er gekeken of het geobserveerde overeen komt met de punten die in het interview naar voren kwamen. Bij de observaties wordt niet gekeken naar de kleinst mogelijke orde eenheid, maar meer naar de interactie

zoals die is in de groep. Dit gaat niet ten koste van het construct validity, omdat in dit geval het niet de bedoeling is om iets te zeggen over het individu, maar er uitspraken gedaan moeten worden over de hele groep.

3.6 Analyse

In deze paragraaf wordt nader toegelicht hoe bovenstaande bronnen van informatie en data ervoor kunnen zorgen dat er uiteindelijk een resultaat uitkomt dat zowel aan de eisen van validiteit als betrouwbaarheid voldoet.

3.6.1 Hulpmiddel bij analyse

Om er zeker van te zijn dat de juiste informatie verkregen wordt en om een goed inzicht te krijgen van de onderlinge verhoudingen binnen het bedrijf is gebruik gemaakt van *Appendix D: analyse hulpmiddel* (Chan & Scott (2004)). Met de directie en de adviseur werd nader ingegaan op de ondersteuning die zij bieden en de controle die zij moeten uitvoeren met betrekking tot de HRM. Met de managers werd met name gepraat over de macht, visie en management vaardigheden op het gebied van Human Resource Management. Door middel van observatie werd het team groepsproces bekeken en met name de interne en externe communicatie. Door ook de team compositie hierbij te betrekken zal je in hoofdlijnen de proces prestatie in beeld krijgen.

Hoofdstuk 4: Bevindingen HRM bij Rhoda Jaya

4.1 Human Resource Management bij Rhoda Jaya

Rhoda Jaya heeft op dit moment veel kenmerken van het personeelsmanagement in vergelijking tot de Human Resource Management kenmerken, maar wil wel graag stappen vooruit maken en een wat meer Westerse benadering hanteren (Kurnya, 2011). Op dit moment is er een dag-tot-dag benadering. Alleen de grote opdrachten worden ruim van tevoren ingepland, maar de exacte tijd hiervan hangt af van de productieduur van het project. Het bedrijf maakt gebruik van management op zowel operationeel als tactisch niveau. Er is nog niet echt sprake van een lange termijnvisie (Stevens, 1990) en heeft de directie slechts vage ideeën over welke kant het bedrijf zich op kan ontwikkelen. Tevens is Rhoda Jaya nog redelijk gecentraliseerd en de directie wil eigenlijk naar een meer decentrale organisatie (Kurnya, 2011). Op dit moment zijn ze erg veel tijd kwijt met het beantwoorden van vragen die ook door andere mensen beantwoord hadden kunnen worden. Er zijn wel een soort van midden managers, maar deze voeren nog niet de middenmanagement taken uit. Het enige wat het middenmanagement onderscheidt van het 'gewone' personeel is de ietwat andere kleding die zij dragen en aantal andere voordelen die ze hebben (hierbij valt te denken aan een gratis maaltijd die ze krijgen van de kok van Rhoda Jaya). Qua taken verschillen zij niet wezenlijk met het gewone personeel.

Rhoda Jaya hanteert op dit moment het descriptief-functionele model; er wordt gekeken naar wat er op dit moment aan de hand is zonder daarbij echt ideeën of plannen te maken over wat er aan de hand zou moeten zijn of hoe dit verbeterd zou kunnen worden. Dit gebeurt wel in de normatieve vorm van HRM, maar deze wordt door Rhoda Jaya niet toegepast. Op dit moment worden de prestaties van medewerkers binnen het bedrijf niet echt gemeten, dus er is geen sprake van echt hard HRM. Wel zijn er veel zachte HRM aspecten te vinden. Zo staat kwaliteit erg hoog in het vaandel. Dit blijkt onder andere uit de slogan die het bedrijf hanteert: Rhoda Jaya – Serve with quality. Tevens blijkt dit ook uit de kleding die men draagt, want men draagt dezelfde uniformen. Ook viel tijdens de observaties op dat de medewerkers een positieve houding hebben ten opzichte van het werk.

4.2 Beloningsmanagement bij Rhoda Jaya

Op dit moment krijgen alle personeelsleden van Rhoda Jaya een basissalaris. Ondanks dat het basissalaris een vrij gemakkelijke methode is, zijn er bij Rhoda Jaya toch een aantal problemen mee. De salaristabel is inmiddels al wat gedateerd en door de snelle economische groei in Indonesië (zie *Appendix C: overige PESTEL-factoren en de concurrentie omgeving*) niet meer up-to-date. Tevens zijn er salaris veranderingen aangebracht, maar zijn deze niet doorgevoerd in de salaristabel. Volgens de literatuur van *hoofdstuk 2.5: Beloningsmanagement* kan dit salaris vervolgens op verschillende manieren verhoogd worden. Dit is echter niet het geval bij Rhoda Jaya. Variabele betalingen op basis van teamprestaties zoals omschreven door Miceli (2000) worden niet gedaan, evenals individuele beloningen zoals omschreven door Heneman (1998) niet gedaan worden. Ook winstuitkeringen om medewerkers te motiveren om de winst te optimaliseren worden niet uitbetaald. Tevens wordt aan 'ownership' niets gedaan.

De hierboven genoemde beloningen zijn stuk voor stuk van financiële aard. Hiertegenover staan de non-financiële beloningen waarvan we hierna de situatie van Rhoda Jaya gaan bekijken. Prestatie evaluatie vindt op dit moment niet overal even goed plaats. In de winkel en de werkplaats wordt bijvoorbeeld geen feedback gegeven, terwijl de accountingafdeling een goed voorbeeld is van hoe het wel zou moeten. De medewerkers hier krijgen continu feedback op het geleverde werk en kunnen voor vragen altijd terecht bij Sugi), de manager van de afdeling en tevens de meest geschoolde binnen deze afdeling. De baan zekerheid is wel heel erg hoog bij Rhoda Jaya, want de

afgelopen jaren is er niemand gedwongen ontslagen. Dat heeft deels ook te maken met de sterk groeiende economie van Indonesië (CIA, 2011). Ook heeft dit sterk te maken met de familiecultuur binnen het bedrijf en het feit dat arbeid in Indonesië vrij goedkoop is (Santosa, 2011). Het is overigens in Indonesië nog belangrijker om je baan te behouden dan in bijvoorbeeld Nederland. De reden hiervan is dat er in Indonesië geen sociale voorzieningen voor werklozen zijn. Taakverrijking vindt amper plaats, maar is ook lastig binnen het bedrijf. De werknemers van de winkel kunnen moeilijk de zware arbeid verrichten die de werknemers in de werkplaats doen. Tevens is het niet passend in Rhoda Jaya, omdat door de geringe opleiding van medewerkers het erg lastig om ze om te scholen. Training is een belangrijke non-financiële beloning, zeker omdat het opleidingsniveau van de medewerkers laag is, maar hier wordt momenteel nog weinig mee gedaan. Voor een deel van de medewerkers van Rhoda Jaya is er elke ochtend een soort ochtendcollege waarin de directeur kort (30 tot 45 minuten) ingaat op onderdelen van het zaken doen aan de hand van een boekje. Het merendeel krijgt echter helemaal geen scholing en moet het leren door ervaring op te doen in de praktijk.

De medewerkers hebben redelijk veel benefits van het werk dat zij verrichten bij Rhoda Jaya. Ze doen veel contacten met collega's in een informele sfeer. Bovendien zijn er regelmatig verjaardagsfeestjes, bruiloften en dergelijke waarvoor vaak alle personeelsleden uitgenodigd worden. Uit een aantal interviews bleek ook de betrokkenheid en het advies van de directeur als een groot voordeel gezien te worden. Kurnya ziet de medewerkers als een familie en heeft veel kennis van zaken en kan daarom de medewerkers van goed advies voorzien. Tevens kan hij zijn grote netwerk gebruiken om de medewerkers verder te helpen. Dit wordt zeer gewaardeerd door de medewerkers en daarom gezien als een groot voordeel van het werk dat zij verrichten bij Rhoda Jaya.

Rhoda Jaya voldoet aan de eerste 2 eisen die Baldamus (1961) stelt aan het implementeren van een goed beloningsmanagement. De manager en de medewerkers werken samen en bovendien wordt getracht de conflicten die er ontstaan op de meest 'logische' manier op te lossen. Echter zoals hierboven te lezen is, balanceert het bedrijf niet tussen het geven van extra bonussen en het snijden in het basissalaris. Er wordt momenteel alleen maar basissalaris uitbetaald, maar het bedrijf overweegt wel om meer de bonuskant op te gaan (Kurnya, 2011). Daarentegen streeft het bedrijf wel naar het behalen van de maximale winstgevendheid. Hiermee wordt aan dat deel van de derde criteria voldaan. Rhoda Jaya voldoet op dit moment aan bijna alle punten waaraan ze zouden moeten voldoen om een goed beloningsmanagement te hebben.

4.3 Ontwikkeling bij Rhoda Jaya

Ook voor Rhoda Jaya is het natuurlijk van wezenlijk belang dat het zich goed ontwikkelt om zodoende het eerder omschreven voordeel van Renninger te behalen en volgens directeur Kurnya (2011) is het de enige manier om ook in de toekomst te kunnen bestaan. Daarom wordt hieronder nader ingegaan op de ontwikkeling bij Rhoda Jaya zoals dat binnen het bedrijf geïmplementeerd is.

4.3.1 Personeelsontwikkeling

Kennisonwikkeling vindt al gedeeltelijk plaats binnen Rhoda Jaya. Een deel van de medewerkers krijgt elke ochtend een soort college waarin een aantal managementprincipes besproken worden. Echter het blijft alleen bij dit hoorcollege. De medewerkers worden niet gestimuleerd om de stof nader te bestuderen en ook is er niet iets van een toets waarin de mate van kennis op het gebied getest wordt. Het speciale moment zoals dat door Hislop (2003) omschreven is wel aanwezig voor deze medewerkers. Niet alle medewerkers krijgen deze training, maar slechts de shopmedewerkers. De training is niet overal in het bedrijf geïmplementeerd. Indonesië scoort overigens zeer hoog als het gaat op 'return on investment' met betrekking tot training, zo is uit onderzoek gebleken. Bartel (2002) toont aan dat met een score van 0.711 Indonesië het best scoorde van de Aziatische landen en dat trainen in Indonesië het meest positieve effect genereert. Deze 0.711 houdt dat in 71.1

procent van de gevallen de investeringen die gedaan worden in de training ook minimaal terug worden verdiend.

De cruciale rol die Marchington (1996) omschrijft omtrent de lijnmanager en Human Resource manager wordt ook niet gehanteerd binnen Rhoda Jaya. Volgens Marchington moet de lijnmanager er voor zorgen dat goede ideeën van medewerkers opgevangen worden en er voor zorgen dat de medewerkers op een effectievere manier kan werken. De Human Resource manager dient hierbij een ondersteunende rol te vervullen aangezien de lijnmanager vaak drukbezet is. Hierdoor zal het bedrijf zich intern ontwikkelen, maar dat gebeurt niet bij Rhoda Jaya. De lijnmanager onderscheidt zich op dit moment alleen maar door de afwijkende kleding en door de hogere leeftijd en de hogere opleiding. De taken en de taakuitvoer zijn verder hetzelfde als voor het overige personeel in de werkplaats en de winkel. Hierdoor wordt de interne ontwikkeling met betrekking tot het personeel binnen het bedrijf belemmerd. Alleen bij de financiële afdeling verschilt de taak van de lijnmanager en de medewerkers. De lijnmanager (Sugi, 2011) stuurt de medewerkers aan en assisteert daar waar nodig is en voorziet de medewerkers van advies.

Miles & Snow (1984) beschrijven echter dat deze interne ontwikkeling van personeel ook niet nodig is en dat bedrijven een 'make-or-buy' decision kunnen maken. Deze keuze houdt in dat het bedrijf een bepaald product zelf maakt of dat de productie uitbesteedt wordt. Rhoda Jaya heeft gekozen voor de hybride vorm. Zo worden de standaardproducten uitbesteedt aan een fabriek, terwijl de niet-gestandaardiseerde producten zelf gemaakt worden in de werkplaats. Interne groei voor de medewerkers van standaardproducten is niet nodig, want dit wordt verzorgd door een extern bedrijf. Echter deze interne groei is wel nodig voor de werkplaats, want door de interne groei die hier gemaakt wordt zal vervolgens ook het product zich ontwikkelen en kan het bedrijf blijven concurreren en voortbestaan zoals eerder genoemd in dit hoofdstuk. Zowel intern produceren als extern produceren heeft een aantal voordelen, maar ook een aantal nadelen zoals in *hoofdstuk 2 Theoretisch raamwerk* uiteengezet. Rhoda Jaya heeft volgens dhr. Kurnya (2011) door het intern leren en produceren van niet-standaardproducten en uitbesteden van de standaardproducten de juiste balans gevonden.

4.4 Behoud bij Rhoda Jaya

Zoals in *Hoofdstuk 2 Theoretisch raamwerk* al aangehaald werd is behoud van personeel het kernpunt van retentie (Hornsby & Kuratko, 1990). Het behoud van kwaliteitsmedewerkers wordt door hen zelfs gezien als het belangrijkste Human Resource Management issue. Daarom is het interessant om Rhoda Jaya op dit punt is onder de loep te nemen.

Rhoda Jaya voldoet niet 100% aan een van de 2 beschrijvingen van retentie, zoals die omschreven wordt door Björkman en Lu (1998). Toch kan wel degelijk gesteld worden dat de retentie van Rhoda Jaya het meest op het Chinese model lijkt. Op basis van de geografie en de populatiekenmerken is dat op zich ook wel logisch, maar alleen dit zegt op zichzelf niets. Wanneer echter de werkelijke situatie geobserveerd wordt, dan blijkt ook hieruit dat het vooral op het Chinese model lijkt. Er is bijna geen verloop qua personeel en het bedrijf heeft wel iets weg van een familie. Zo nu en dan verlaat een werknemer het bedrijf, omdat deze toe is aan de volgende stap. Deze volgende stap is vaak het beginnen van een eigen bedrijf en wordt ook gemotiveerd door directeur Kurnya. De bedrijven die door deze werknemers opgericht worden, zijn vaak nog gerelateerd en verbonden aan Rhoda Jaya. Op basis hiervan kan gesteld worden dat Rhoda Jaya het meest lijkt op het Chinese retentiemodel.

4.5 Politiek en wetgeving:

Politiek: de politiek heeft invloed op het bedrijf. Denk hierbij aan wetgeving rondom minimumloon en arbeidsomstandigheden. Afgaande op wat de heer Santosa en de heer Kurnya (2011) mij

vertelden is de invloed van de Nederlandse overheid op het Nederlandse bedrijfsleven groter dan de invloed die de Indonesische regering heeft op het bedrijfsleven in Indonesië. De validiteit en betrouwbaarheid hiervan wordt hoog geacht aangezien beide onafhankelijk van elkaar met een zelfde verhaal kwamen. Bovendien is dit betrouwbare informatie aangezien beiden hebben gestudeerd in Nederland en de adviseur er zelfs ook een tijd gewerkt. Hierdoor is de vergelijking tussen Nederland en Indonesië op dit gebied goed te maken voor beide heren.

Recht: de Arbowet zijn in Indonesië een stuk soepeler geregeld dan in Nederland. Ook de wetgeving en naleving zijn in Indonesië een stuk soepeler dan in Nederland (Kurnya & Santosa, 2011). Echter zoals eerder aangegeven is er wel meer wetgeving in Indonesië met betrekking tot het aannemen van extra personeel.

4.6 Interne omgeving:

Bedrijfsproces: er is een informele gang van zaken bij Rhoda Jaya (niet gebonden aan voorschriften of etiquette). Dat blijkt onder andere uit dat de personeelsleden elkaar bij de voornaam noemen, maar ook uit de losse, vriendschappelijke omgang onderling die uit de observaties en interviews tot uiting kwam.

Structuur: het bedrijf maakt gebruik van een organogram die niet in een van de verschillende bestaande structuren (bv. functioneel, divisioneel, matrix, e.d.) valt te categoriseren. In *Appendix E: Organogram* Rhoda Jaya staat het organogram zoals het bedrijf het op dit moment gebruikt weergegeven.

Doelstellingen: op een verantwoorde manier goed zijn voor het eigen belang, het belang van medewerkers en het milieu. Ook doorgroeien behoort tot de gestelde doelstellingen (zie ook *hoofdstuk 1.1 Bedrijfsachtergrond Rhoda Jaya*).

Cultuur: uit de interviews en observaties is gebleken dat er een familie-cultuur heerst, letterlijk en figuurlijk. Het personeel is erg vriendelijk tegen elkaar en bovendien zijn er soms meerdere familieleden binnen het bedrijf. Tevens spreekt de directie niet over het bedrijf Rhoda Jaya, maar over de Rhoda Jaya familie. De eigenaren zijn als een soort ouders voor de medewerkers en sommige medewerkers wonen ook bij de directie thuis. De medewerkers kunnen altijd bij hen terecht voor advies en steun.

Macht: de medewerkers worden centraal aangestuurd door de directie. Dat is gebruikelijk in Indonesië, zoals ook blijkt uit Hofstede's (2001) onderzoek bij IBM. Hij onderzocht de machtsafstand, waarbij een score van 0 geen machtsafstand impliceerde, terwijl bij 100 de maximale machtsafstand tussen werkgever en werknemer maximaal was. In Indonesië vonden de onderzoekers een veel grotere machtsafstand met een score van 78 tegenover slechts 38 in Nederland.

Technologie: zoals in *Appendix C: overige PESTEL-factoren en de concurrentie omgeving* al aangegeven is, is de technologie die de organisatie gebruikt voldoende. Dat wil zeggen dat het goed genoeg is om te kunnen maken wat het bedrijf wil maken, maar beter is het ook niet. Zo gebruiken de medewerkers redelijk eenvoudige werkbanken, omdat ze door de overheid beperkt worden in het gebruik van geavanceerde machines. Deze machines zullen er anders voor zorgen dat veel medewerkers onnodig worden en daardoor zonder baan komen te zitten.

Financiën: het bedrijf is financieel gezond en heeft plannen om uit te breiden is gebleken uit zowel documentatie en interviews. Eerst wil Rhoda Jaya zich uitbreiden in Indonesië en vervolgens ook in andere delen van Azië (F. Kurnya, 2011).

Medewerkers: zijn niet al te hoog opgeleid en werken ook niet al te effectief is gebleken uit interviews, observaties en documentatie. Aan de opleiding van sommige medewerkers probeert de directeur al iets te verbeteren door elke ochtend een college te geven.

4.7 Structuur en HRM Rhoda Jaya

Deze verschillende ontwikkelingen moeten worden ondersteund door een bijpassende structuur. Daarop wordt hieronder nader op ingegaan, door middel van de 4 sleutelprincipes van Storey (2009) met betrekking tot waar de structuur van het Human Resource Management aan moet voldoen om de ontwikkelingen te optimaliseren.

Binnen Rhoda Jaya is er sprake van verschillende structuren. De winkelmedewerkers zitten vanzelfsprekend dicht bij de klant (marktstructuur), terwijl in de werkplaats en de fabriek de productstructuur centraal aangezien het creëren en produceren de belangrijkste taak is. De kantoormedewerkers werken in afdelingen ingedeeld op basis functie (functionele structuur) om de efficiëntie te bevorderen, terwijl de directie meer werkt volgens een matrix structuur om zodoende synergiën te bereiken tussen de verschillende vestigingen. Echter wanneer teveel gefocust wordt op het primaire doel om welvaart te creëren, kunnen andere doelen uit het oog verloren worden. Een voorbeeld is als de winkelmedewerkers niet goed doorgeven wat er uit de voorraad is aan de fabriek en werkplaats. Hierdoor kan men uit voorraad raken op sommige producten. Ook wanneer de communicatie andersom niet goed verloopt, dan zullen er problemen optreden. De winkelmedewerkers zullen dan verkeerde producten verkopen aan klanten of de klanten niet goed voor kunnen lichten. Zulke voorbeelden kunnen natuurlijk ook gemaakt worden met betrekking tot de directie en de kantoormedewerkers. De Human Resource manager moet dit zien te voorkomen, maar speelt daar nog geen actieve rol in. Meetings worden op dit moment alleen gehouden voor de winkelmedewerkers, commissies zijn er niet. Duidelijke meetbare doelstellingen zijn er evenmin en bovendien worden er alleen vaste salarissen betaald. Daarmee is er niet echt sprake van beloning en werkproces integratie. In het derde punt komen de toenemende verwachtingen die aan een werknemer gesteld worden ter sprake. Hierdoor is het belangrijk dat werknemers zich ontwikkelen door middel van training. Zoals hierboven al weergegeven is er slechts voor een deel van het personeel training mogelijk en bovendien worden de vaardigheden die ze op behoren te doen niet getest. Bovendien, zo blijkt uit de literatuur, moeten de trainers niet alleen persoonlijke competenties trainen, maar ook de technische en team competenties. Tevens moet er aandacht besteedt worden aan kennis over proces en financiën en conflictoplossing, maar ook daar wordt weinig aandacht aan besteed. De richting die het bedrijf op wil is bekend binnen het bedrijf, maar over de strategische manier waarop deze behaald moet worden is nog niet nagedacht en bovendien sluit de huidige structuur (organogram) niet perfect aan op het bedrijf. Het laatste punt dat Storey (2009) onderscheidt is dat HRM managers niet alleen moet kunnen structureren, maar ook kunnen herstructureren. Gezien bovenstaande constatering is dat ook wel nodig en de HRM manager heeft een universitaire opleiding en zal daarmee veel competenties bezitten.

Hoofdstuk 5: Conclusies en aanbevelingen

5.1 Conclusies en aanbevelingen Human Resource Management

Als eerder aangegeven heeft Rhoda Jaya op dit moment nog redelijk wat kenmerken van het 'oude Westerse' personeelsmanagement en wil men eigenlijk over naar het nieuwere Human Resource Management. Bovendien worden er in de literatuur ook vele redenen aangegeven waarom het HRM boven het personeelsmanagement geprefereerd moet worden.

Op dit moment is Rhoda Jaya nog redelijk gericht op de korte termijn (F. Kurnya & Santosa, 2011). Daarom zal het bedrijf een strategische lange termijnvisie moeten ontwikkelen en vervolgens operationele en tactische doelen moeten opstellen die dit strategische doel ondersteunen (Thiadens, 2004). Ook zal het bedrijf voor een betere HRM benadering meer moeten decentraliseren. Op dit moment is het nog redelijk centraal geregeld bij Rhoda Jaya. Echter decentralisatie is niet een proces dat eenvoudig is, want voor decentralisatie is een hoog kennisniveau vereist (Jensen, 1995). Dit zal bereikt kunnen worden door doelgerichte trainingen te geven aan de medewerkers, maar het kan een tijdje duren voordat dit het gewenste effect resulteert. Wanneer dit bereikt is, heeft dit wel als voordeel dat de directie veel minder tijd kwijt is aan het beantwoorden van vragen. Ook het implementeren van een 'actief' middenmanagement is belangrijk bij het bereiken van een meer decentraal aangestuurd bedrijf. De midden managers die Rhoda Jaya op dit moment heeft zijn beter geschoold dan de gewone medewerkers, maar de midden managers vervullen de rol nog niet naar behoren. Om hier verandering in te brengen zal de job description (beschrijving van de baan) gewijzigd moeten worden en bovendien zal goede training hier goed bij kunnen helpen. Pas als zij deze nieuwe rol uitvoeren kunnen ze gezien worden als een 'actief' midden management.

Het gebruik maken van het descriptief-functionele model om op die manier erachter te komen hoe het bedrijf er voor staat is op zich goed, maar hier vanuit moet men vervolgens ook oordelen hoe men er voor wilt staan. Daardoor zou je een brug kunnen slaan van de huidige situatie naar de gewenste situatie. Ook zal men van het zachte HRM dat zich met name focust op kwaliteit langzaam richting een iets hardere HRM. Hierdoor worden prestaties meetbaarder gemaakt en dat zal vermoedelijk leiden tot verbeterde resultaten. Gedurende de observaties viel het op dat er een stuk efficiënter gewerkt zou kunnen worden. Efficiënter werken wordt op deze manier in de hand gewerkt. Echter moet hierbij wel de aantekening gemaakt worden dat dit niet overal toepasbaar is aangezien men onder andere ook afhankelijk is van klanten. Zo zou winkelpersoneel nooit de 'targets' kunnen halen als er niet voldoende klanten naar de winkel komen.

5.2 Conclusies en aanbevelingen beloningsmanagement

Momenteel wordt alleen het vaste basissalaris uitbetaald, terwijl in de literatuur aangetoond is dat variabele beloningen een gunstig effect hebben op een uitgebreid arsenaal factoren. Daarom hieronder een aantal aanbevelingen op het gebied van het beloningsmanagement.

De eerste aanbeveling is om additionele bonussen te implementeren. Hierbij gaat de voorkeur uit naar de individuele beloning en de winstuitkering. De voorkeur van de individuele beloning gaat boven de groepsbeloning, omdat de groepsbeloning sterk afhankelijk is van de klanten die naar het bedrijf komen en het personeel hier geen invloed op heeft. Door de individuele beloning te koppelen aan de trainingen en die te toetsen hebben de medewerkers invloed op de eigen variabele beloning. Ze zullen erg gemotiveerd zijn om in zichzelf te investeren, aangezien hier iets tastbaars tegenover staat in de vorm van een bonus. Bovendien is dit een relatief goedkope manier voor Rhoda Jaya om aan beter geschoolde medewerkers te komen en voldoet het hiermee aan een van de doelstellingen die het bedrijf zich stelt; *3. het verbeteren van het menselijk kapitaal*. Door de medewerkers mee te laten profiteren van een hogere winst, zullen zij zich meer inzetten om deze winstmaximalisatie te behalen. Tevens worden ze zo alsnog gemotiveerd om als team goed samen te werken en wordt

hierdoor een deel van het gemis van een teambeloning gecompenseerd. Dit is een relatief veilige bonus, omdat deze bonus alleen gegeven wordt als het financieel goed gaat met het bedrijf. Een andere aanbeveling voor het bedrijf is om een nieuwe salaristabel te maken. De oude salaristabel is niet meer up-to-date qua bedragen, want de betaalde salarissen van de huidige situatie komen niet overeen met de genoemde bedragen in de salaristabel. Tevens worden er in de huidige salaristabel percentages gebruikt waarvan niemand nu meer weet waar ze vandaan komen.

Prestatie evaluatie wordt momenteel amper gedaan en moet verbeterd worden. Dit kan gedaan worden door middel van een jaarlijks functioneringsgesprek die individueel met de werknemers gevoerd wordt. Dit functioneringsgesprek zal geleid worden door de midden manager. Tevens zal tijdens het proces kunnen worden geëvalueerd en waar nodig bijgestuurd worden door de midden manager. Op dit moment wordt slechts aan een deel van het personeel training gegeven. Aangezien van het meeste personeel het opleidingsniveau laag is, kan de organisatie deze medewerkers makkelijker dingen bijleren. De training moet uitgebreid worden met een test van bekwaamheid. Daarin kan het personeel indien gewenst laten zien of hij/zij al over het gewenste niveau van de geleerde stof beschikt. Mocht dit niveau behaald zijn, dan kan daar een bonus voor uitgelooft worden. Dit omdat dit motiveert voor de werknemer en de werkgever weet of het gewenste niveau bereikt is. Een echte studie is duur voor de organisatie en bovendien is hier weinig tijd voor, want de werknemers maken nu al werkdagen (8.00 – 16.30) en werken 6 dagen in de week. Bovendien kan het bedrijf de medewerkers leren wat specifiek belangrijk is voor het bedrijf en kunnen de werknemers zelf de studietijd indelen.

Door de implementatie van variabele beloningen zou Rhoda Jaya ook voldoen aan de derde criteria die Baldamus (1991) stelt aan het Human Resource Management. Dit laatste criteria stelt dat het voor effectief Human Resource Management nodig is dat een bedrijf 'balanceert' tussen enerzijds het geven van een basissalaris en anderzijds het uitkeren van variabele beloningen aan de medewerkers.

Op dit moment zijn de Rhoda Jaya-medewerkers tevreden over de voordelen die zij hebben door het werk dat ze verrichten binnen het bedrijf. Voor een groot deel van de medewerkers is een vervoersmiddel (auto of scooter) geregeld en huurt een deel van het personeel voor een lage huurprijs een huis van de directie. Verder wordt het door de werknemers op prijs gesteld dat men de directie om advies kan vragen. Ook geeft het merendeel van de werknemers in het interview aan dat ze vriendschappen hebben met andere medewerkers van het bedrijf. Op het gebied van de voordelen hoeft Rhoda Jaya niets wezenlijk te veranderen.

5.3 Conclusies en aanbevelingen voor personeelsontwikkeling

5.3.1 Personeelsontwikkeling

Op dit moment wordt kennistoepassing slechts deels toegepast. Een deel van het personeel krijgt een ochtendcollege managementtraining van de directeur. Echter uit dit college zou meer rendement behaald kunnen worden door niet alleen het college te geven, maar ook er een toets aan te verbinden. Door aan het behalen van deze toets een bonus te verbinden, kan het personeel gemotiveerd en gestimuleerd worden ook het bijbehorende boek te bestuderen. Bovendien kan de directie zelf bepalen hoe groot de variabele beloning die hieraan gekoppeld wordt uitvalt. Tevens is dit een relatief goedkope manier voor het bedrijf om beter geschoold personeel te krijgen en kan het personeel zich ontwikkelen en daarmee extra inkomsten verkrijgen. Ook wordt hierdoor de doelstellingen, zoals die op de site staan (Reduce Poverty & Up Grade Human Resources Quality) hierdoor, verbeterd. Hetzelfde zou gedaan kunnen worden in bijvoorbeeld de werkplaats. Een ervaren lijnmanager die veel verschillende materialen kan behandelen, zou hierover een ochtendcollege kunnen geven. Als de medewerker op een gegeven moment denkt over het gewenste niveau te beschikken, kan hij een toets van bekwaamheid doen. Als hij daarin slaagt, krijgt

hij een bonus. Gunstig voor het bedrijf is dat op deze manier de medewerkers meer materialen kunnen behandelen en flexibeler worden en meer producten kunnen maken en zo beter op de vraag van de consument in kan spelen. In de training van het personeel is dan een belangrijke taak weggelegd voor de lijnmanager. Deze managers zijn vaak meer ervaren en beschikken over meer kennis ten opzichte van de jongere en lager geschoolde, gewone medewerkers en kunnen dit dan met de werknemers delen.

Ook wordt op dit moment niets gedaan met ideeën die personeelsleden hebben. De aanbeveling is dat de lijnmanager een actievare rol gaat vervullen in het opvangen van ideeën van medewerkers om zodoende tot een effectievere manier van werken te komen. De lijnmanager dient hierin ondersteunt te worden door de Human Resource Manager en op die manier kunnen zij samen tot een verbeterde interne ontwikkeling komen (Marchington, 1996). Overigens zou een dergelijke implementatie ook gemaakt kunnen worden tussen de lijnmanagers en de directie. Op die manier kunnen de lijnmanagers goede ideeën van personeelsleden voorleggen aan de directie, terwijl de directie kan bijsturen, advies geven en de lijnmanagers op de hoogte kunnen houden van ontwikkelingen in het bedrijf. De medewerkers kunnen dan weer geïnformeerd worden door de lijnmanager en onderlinge interactie daarin onderhouden. Op die manier vormt het lijnmanagement de verbinding tussen de directie en de medewerkers.

De balans tussen 'make-or-buy', die men op dit moment heeft bij Rhoda Jaya, is goed. De winst per verkocht product is voor de niet-gestandaardiseerde producten aanmerkelijk hoger dan de winst die gemaakt wordt op de gestandaardiseerde producten. Daarom is het belangrijk om deze niet-standaard producten niet uit te besteden en intern te ontwikkelen. Echter moet het bedrijf wel in de gaten houden of de markt niet toewerkt naar een complete standaardisatie van producten, omdat dit er in de toekomst voor zal gaan zorgen dat niet standaard producten overbodig worden. In dat geval zal de markt in standaardproductie belangrijker worden voor Rhoda Jaya. Men zou er in dat geval vermoedelijk het beste voor kunnen kiezen om de uitbesteding van de standaardproducten om te zetten van een 'buy' naar een 'make'. Door dit dan intern te produceren komt het belang van interne ontwikkeling ook weer naar voren. Aangezien standaard producten dan de meest voornamelijke inkomsten gaan vormen, is het van belang dat de organisatie dit gaat ontwikkelen.

5.4 Conclusies en aanbevelingen behoud Rhoda Jaya

De manier waarop de retentie op dit moment geregeld is bij Rhoda Jaya behoeft eigenlijk geen verandering. De werknemers zien het bedrijf als familie en niet alleen als bron van inkomsten. Bovendien zorgt het bedrijf voor een groot deel van het personeel huisvesting (het bedrijf koopt het huis en de medewerker kan er voor een laag huurbedrag wonen) en voor al het personeel wordt transport geregeld in de vorm van auto's en scooters. Tevens wordt aan het personeel op velerlei gebieden advies gegeven. Door deze randzaken op deze manier in te vullen, voelt eigenlijk niemand de behoefte het bedrijf te verlaten. Slechts een klein aantal mensen heeft sinds de oprichting in 1987 het bedrijf verlaten en dat was vaak om een eigen bedrijf op te zetten. Echter dit eigen bedrijf was vaak gerelateerd aan Rhoda Jaya, waardoor er vaak nog altijd interactie is tussen het bedrijf en de ex-medewerker.

Bovendien heeft de directie er geen moeite mee als werknemers voor hen zelf beginnen. Sterker nog het wordt zelfs gemotiveerd, maar het is echter wel zo dat de directie dit graag een tijdje van tevoren weet, zodat zij het verlies van de werknemer intern op kan vangen. Dit vergt wat tijd en zal niet meteen vlekkeloos verlopen.

5.5 Conclusies en aanbevelingen politiek en wetgeving & interne omgeving

Zoals in hoofdstuk 3.1 *Afbakening* al aangegeven is, zijn met name de politieke en legale factoren van invloed op Rhoda Jaya. Er moet bij de implementatie rekening gehouden worden met de

arbeidsomstandigheden. Het bedrijf moet nagaan bij implementatie van onder andere de iets hardere vorm van HRM of dit niet in strijd is met de Arbowet van Indonesië. Tevens moet er gekeken worden als men ervoor kiest om iets lagere lonen te geven en met bonussen te gaan werken of het loon niet onder het minimumloon terecht komt. Kortom: mocht Rhoda Jaya gaan besluiten om de aanbevelingen te implementeren moet men wel controleren of dit binnen de politiek en de wetgeving in Indonesië wel mogelijk is. Overigens worden hier niet al te grote problemen verwacht. Dat heeft enerzijds te maken met de lage vorm van radicaliteit van de aanbevelingen en anderzijds heeft dat te maken met de soepele wetgeving en naleving van deze wetgeving in Indonesië.

Tevens moet Rhoda Jaya, als het besluit de aanbevelingen toe te passen, rekening houden met de interne omgeving. Deze omgeving zal aan de ene kant beïnvloedt worden door de aanbevelingen en anderzijds beïnvloeden de aanbevelingen de interne omgeving. Zo zal het implementeren van een 'actief' middenmanagement gevolgen hebben voor de structuur die gehanteerd wordt en de manier waarop het organogram eruit komt te zien, maar ook voor de machtsverdeling. De aanbeveling met betrekking tot het bonussysteem zal gevolgen hebben voor de financiën, maar ook voor de medewerkers. Hetzelfde geldt voor de trainings-aanbevelingen die in het verslag gedaan worden. Aan de andere kant zullen zaken als het bedrijfsproces en de cultuur weer invloed hebben op het implementeren van een middenmanagement en de trainingen. Daarom zullen de invloeden van beide op elkaar goed in de gaten gehouden worden door Rhoda Jaya bij eventuele toepassing van de aanbevelingen.

5.6 Conclusies en aanbevelingen voor structuur Rhoda Jaya

Aan de eerste van de 4 sleutelprincipes van Storey (2009) voldoet Rhoda Jaya. Zowel de winkelmedewerkers, als de medewerkers van de werkplaats, de fabriek en de kantoormedewerkers en de directie zitten allemaal op de plaats waarbij ze de meeste interactie hebben met de bron van de meeste welvaart. Hier ligt echter wel het gevaar op de loer dat deze medewerkers zich teveel op de eigen bron van welvaart richten en hierdoor de communicatie met andere onderdelen verslechterd. Bij Rhoda Jaya is de communicatie tussen de functies (functionele structuur) niet optimaal. Op dit moment vindt de communicatie plaats door middel van communicatie tussen medewerkers. Echter dit is redelijk onoverzichtelijk en zal dan ook beter centraal geregeld kunnen worden. Hier ligt een mooie rol voor de midden manager weggelegd. Deze moet door communicatie met andere midden managers er voor zorgen dat de communicatie soepel, overzichtelijk en snel verloopt.

Ook met betrekking tot het tweede punt werkt Rhoda Jaya niet optimaal. Zo is er slechts sprake van georganiseerde meeting voor een klein deel van het personeel. Zijn er geen commissies en worden er geen meetbare doelstellingen gesteld. Evenmin wordt door een beloningsprincipe een werkprocesintegratie teweeg gebracht, want de organisatie betaald alleen maar een vast salaris. Daarom zal er op zijn minst maandelijks een meeting gehouden moeten worden en bij voorkeur tussen de lijnmanagers en de directie. De lijnmanagers moeten echter dan wel beschikken over de eerder genoemde bevoegdheden en deze vervolgens ook naar behoren uitvoeren. Tijdens deze meetings kunnen meetbare doelen gesteld worden en waar nodig commissies ingesteld worden om zaken te onderzoeken. Een aanbeveling over beloning is hierboven in paragraaf 5.2 al gegeven.

Ook aan het personeel worden steeds verder toenemende eisen gesteld. De directie wil dat de personeelsleden zich ontwikkelen en zodoende steeds autonomer worden en op den duur voor zichzelf kunnen beginnen. Echter dan zal er wel meer training aangeboden moeten worden dan op dit moment het geval is. Niet slechts een deel, maar het hele personeel moet training krijgen en deze training kan verzorgd worden door het lijnmanagement dat bestaat uit oudere, goed opgeleide mensen. Ook voor deze lijnmanagers is dit een goede training aangezien ze de stof nogmaals moeten

bestuderen en leren een goede presentatie te geven. Ook op het gebied van technische en teamcompetenties moet het nodige gedaan worden.

Een andere aanbeveling is om het bestaande organogram te wijzigen, omdat het verouderd is en niet meer goed aansluit op het bedrijf zoals het momenteel is. Op dit moment wordt er op een functionele manier gewerkt, maar de structuur die men hanteert is niet de functionele. Daarom is de aanbeveling om een functionele structuur aan te meten waarbij elk functioneel deel gerepresenteerd wordt door een lijnmanager. De directie hoeft vervolgens alleen maar het lijnmanagement aan te sturen, terwijl deze manager vervolgens indien nodig het personeel dat onder hem/haar valt hoeft in te lichten. Een voordeel hiervan is dat het een stuk overzichtelijker is; de lijnmanager weet beter met wie hij/zij samenwerkt en met wie overlegd moet worden en bovendien zijn de communicatielijnen een stuk korter.

Storey (2009) onderscheidt als vierde punt dat Human Resource Managers niet alleen in staat moeten zijn om te structureren, maar ook om te herstructureren. Dat laatste lijkt in dit geval erg nuttig aangezien er een aantal veranderingen doorgevoerd moeten worden om Rhoda Jaya effectiever te kunnen laten functioneren.

5.7 Limitations

5.7.1 Betrouwbaarheid en validiteit

In de opdracht is zoveel mogelijk gewerkt met meerdere bronnen. Dit is om meerdere redenen gedaan:

- Door het gebruik maken van meerdere bronnen is het mogelijk om informatie te checken en tevens kan op die manier additionele informatie verkregen worden. De verschillende bronnen spraken elkaar niet tegen in de interviews en ook uit de documentatie en observaties kwam informatie naar voren die eenduidig was. De betrouwbaarheid van dit onderzoek is behoorlijk hoog.
- Des te meer mensen gevraagd worden, des te meer informatie boven tafel komt, zoals hier boven al beschreven is. Door deze extra informatie komt er vanzelfsprekend ook weer extra relevante informatie naar voren en dit komt dan weer ten goede aan de validiteit.

De statistical conclusion validity is lastig te meten in dit onderzoek, maar als die gemeten wordt dan zal de score dicht bij de 1 komen dan bij de 0. De onderzochte verbanden correleerden allemaal redelijk sterk van elkaar. Het verband tussen A en B was er en ook is gecontroleerd of B niet voor A in de tijd kwam en dit was ook niet het geval. Tevens werden er geen derde variabelen gevonden aan de hand waarvan een verschijnsel te verklaren viel. Aan de punten van internal validity is voldaan. De construct validity is ook betrouwbaar, onder andere doordat er een cross-analysis is uitgevoerd en de kleinst mogelijke orde-eenheden gebruikt zijn. Van external validity is geen sprake aangezien het een deductief onderzoek is.

De face validity is hoog, omdat er logische meetvariabelen als indicator gebruikt zijn. Criterion-related validity is niet erg gerelateerd aan een extern criterium vanwege de deductieve aard van het onderzoek. De meting beslaat grotendeels het bereik van het concept en daarmee is ook de content validity gewaarborgd.

5.7.2 Beperkingen

Bij dit onderzoek moet wel een kanttekening geplaatst worden. Allereerst is er gebruik gemaakt van 'Westerse' literatuur die op het 'Oosterse' Indonesië misschien niet altijd even goed van toepassing is. Echter heeft de directie van het bedrijf wel aangegeven dat het zich wil ontwikkelen naar een meer 'Westers' model, aangezien ze denken daarmee meer succesvol te kunnen zijn. Wat dat betreft gaat dat argument niet helemaal op.

Een andere beperking van het onderzoek is de tijd waarin het onderzoek is uitgevoerd. Deze tijdsspanne is vergeleken met ander literatuuronderzoek veel korter en hierdoor is het onderzoek minder 'in de diepte' dan andere wetenschappelijke onderzoeken.

Hoofdstuk 6: Reflectie

De Bachelor-opdracht in Indonesië heb ik als zeer leerzaam ervaren. Het (zaken)leven en de cultuur in Indonesië is compleet anders dan dat in Nederland. Met name in de beginfase moest daaraan gewend worden. Met behulp van de directeur, de adviseur en de andere collega's ging dat eigenlijk wel snel en hierdoor had ik al vanaf het begin veel contacten en dat zorgde ervoor dat het verkrijgen van informatie ook een stuk makkelijker werd. Toch was niet alles rozegeur en maneschijn en waren ook een aantal zaken die de opdracht wat vermoeilijkten. Die worden hieronder besproken.

Voor vertrek naar Indonesië was al de nodige research gedaan naar de te onderzoeken onderwerpen en was ook al nagedacht over de uitvoering. Echter bij aankomst bleek al vrij snel dat de directeur andere dingen verlangde dan de adviseur mij doorgegeven had. Hierdoor moest ik ter plaatse de nodige aanpassingen doen en dat kostte natuurlijk ook weer extra tijd en research.

Een ander probleem waar ik tegen aan liep was de taalbarrière die er was. Ik was er een beetje vanuit gegaan dat het merendeel van de personeelsleden wel Engels zou spreken. Dit bleek niet bepaald het geval te zijn, waardoor de communicatie lastiger werd. Met behulp van dhr. Santosa en de woordenboeken op de Blackberry's kon dat probleem grotendeels opgelost worden.

Al met al kan tevreden teruggekeken worden op het verblijf en de stage in Indonesië. Het in de praktijk brengen van de theorieën is als zeer leerzaam ervaren en is iets waar het bij andere vakken over het algemeen nogal aan schort.

Literatuur referenties

Armstrong, M. (2007). *A handbook of employee reward management and practice*. London: Kogan Page Limited.

Babbie, E. (2007). *The practice of social research*. Belmont: Thompson Wadsworth Higher Education.

Barney, J. (1991). *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. New York: Journal of Management.

Bartel, A. P. (2000). *Measuring the Employer's Return on Investments in Training: Evidence from the Literature*. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 39: 502–524. Retrieved from: doi: 10.1111/0019-8676.00178

Boddy, D. (2008). *Management an introduction*. Edinburgh Gate: Prentice Hall.

Boselie, P., Paauwe, J. & Jansen, P. (2001). *Human resource management and performance: lessons from the Netherlands*. London: Routledge.

Bratton, J. & Gold, J. (2001). *Human resource management: theory and practice*. London: MacMillan Press Ltd.

Brown, S.L. & Eisenhardt, K.M. (1995). *Product development: past research, present findings and future directions*. Stanford: Academy of Management Review.

Cakar, F., Bititci, U.S., MacBryde, J. (2003). *A business process approach to human resource management*. Retrieved from: [10.1108/14637150310468](https://doi.org/10.1108/14637150310468)

Cronbach, L.J. & Meehl, P.E. (1955). *Validity in psychological tests*. New York: Psychological Bulletin.

CIA – The World Factbook (30 juli 2011). *Country information Indonesia*. Retrieved from: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/id.html>

Guest, D.E. (2007). *Human Resource Management and Industrial Relations*. London: London School of Economics.

Heneman, R.L. (2002). *Strategic reward management: design, implementation and evaluation*. New York: Information Age Publishing.

Hislop, D. (2003). *Linking human resource management and knowledge management via commitment: A review and research agenda*, *Employee Relations*, Vol. 25 Iss: 2, pp.182 – 202

Hoekstra, H.A. & Van Sluijs, E. (2003). *Management van competenties, het realiseren van HRM*. Assen: Koninklijke van Gorcum BV.

Hofstede, G. & Hofstede, G.J. (1991). *Allemaal andersdenkenden: omgaan met cultuursverschillen*. Amsterdam: Contact.

- Hofstede, G. & Hofstede, G.J. (2001). *Cultural consequences: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. London: Sage Publications, Inc.
- Howard, J.W. & Rothbart, M. (1980). *Social categorization and memory for in-group and out-group behavior*. New York: Journal of Personality and Social Psychology.
- Jensen, M.C. (1995). *Specific and General Knowledge and Organizational Structure*. Oxford: Journal of applied corporate finance.
- Jones, R. (2008). *Proving continuous improvement with profit ability*. Millwaukee: American Society for Quality.
- Lakatos, I. & Musgrave, A. (1970). *Criticisms and the growth of knowledge*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Lepak, D.P. & Snell, S.A. (1999). *The human resource architecture: toward a theory of human capital allocation and development*. Maryland: Academy of management review.
- Marchington, M. & Wilkinson, A. (2005) *Human Resource Management at work: people management and development*. London: CIPD.
- Miceli, M.P. (2000). *Contextual Determinants of Variable Pay Plan Design: A Proposed Research Framework*. Washington: Georgetown University.
- Mueller, F. (1994). *Teams between hierarchy and commitment: change strategies and the 'internal environment'*. Aston: Aston University Business School.
- Poole, M. (1999). *Human Resource Management: critical perspectives on business and management*. London: Routledge.
- Porter, M.E. (1987). *From competitive advantage to corporate strategy*. Atlanta: McKinsey & Company, Inc.
- Rajagopalan, S. (2002). *Make to order or make to stock: model and application*. Los Angeles: University of Southern California.
- Renninger, K.A., Hidi, S., Krapp, A. (1992). *The role of interest in learning and development*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Shadish, W.R., Cook, T.D. & Campbell, D.T. (2002). *Experimental and Quasi-experimental Designs: for generalized causal inference*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Siegel, H. (2007). *The generalizability of critical thinking*. Miami: University of Miami.
- Spearman, M.L. & Zazanis, M.A. (1992). *Push and pull production systems: issues and comparisons*. Evanston, Illinois: Northwestern University.
- Spruyt, W. & Huysmans, L. (2004). *Operationele verkoop*. Antwerpen: Uitgeverij De Boeck.
- Stevens, G.C. (1990). *Management decisions*. Journal of management history.

Storey, J. (2009). *The Routledge companion to strategic human resource management*. New York: Routledge.

Thiadens, T. (2004). *Sturing en organisatie van voorzieningen: de focus op vraaggestuurd leveren van voorzieningen*. Amsterdam: Van Haren Publishing.

Westrik, R. (2010). *Improving employee practices at PT. Sarandi Karya Nugraha motivation through HR*. Enschede: University of Twente.

Bijlagen

Appendix A: de algemene omgeving



Appendix B: de competitieve omgeving



Appendix C: overige PESTEL-factoren en de concurrentie omgeving

Overige PESTEL

Economisch: Indonesië is qua economie erg verschillend ten opzichte van Nederland. Indonesië is een groter land met 15x zoveel inwoners als Nederland en een grotere speler op de markt. Aan de andere kant de lonen en prijzen zijn in Indonesië veel lager dan in Nederland, waardoor de invloed van het land op het buitenland gering is (in Indonesië wordt binnen de landsgrenzen gemiddeld \$2,974 verdiend, terwijl dat in Nederland dat \$ 46,986 gemiddeld is (IMF, 2010)). Aan de andere kant groeit de economie van Indonesië de afgelopen jaren elk jaar, terwijl de economie van Nederland stagneert door de crisis. In Indonesië is de groei van 2008 t/m 2010 respectievelijk 6.0%, 4.6% en 6.1%, terwijl in Nederland dit in die periode 1.9%, -3.9% en 1.7% was (CIA, 2011).

Sociaal-cultureel: de Indonesische mensen hebben een hogere bereidheid om mensen te helpen dan de Nederlanders. Dit blijkt onder andere uit resultaten van het onderzoek dat Hofstede (1991) bij verschillende IBM kantoren over de hele wereld deed. Uit dit onderzoek volgt een score van 0 t/m 100, waarbij 0 voor erg collectivistisch (erg gericht op de groep) staat en 100 voor individualistisch (erg gericht op zichzelf). Nederland had hierbij een score van 80, waaruit blijkt dat het Nederlandse individu vooral op zichzelf gericht is, terwijl de Indonesiërs met een score van 14 meer gericht zijn op groepswerken.

Technologisch: de computers en laptops die men in Indonesië gebruikt zijn niet zo up-to-date als in Nederland, maar voor de werkzaamheden voldoende. Lopende band machines worden niet gebruikt in de werkplaats, omdat dit mensen overbodig maakt en deze mensen daardoor hun baan zullen verliezen. Dit verbod is opgelegd door de Indonesische overheid en hierdoor kan men technologisch in principe veel verder zijn dan men nu is (Kurnya, 2011).

Omgeving: de echte Indonesische steden zijn enorm groot. Surabaya heeft naar schatting ruim 4 miljoen inwoners. Dit heeft als gevolg dat het bedrijf lastiger te bereiken is (elke ochtend en avond stonden we in de file), maar het heeft ook voordelen. Zo is werving van personeel een stuk makkelijker en zijn er natuurlijk veel meer klanten in de buurt.

Concurrentie omgeving

Leveranciers: leveren eigenlijk alleen maar de grondstof en dat is een doorzichtige markt met redelijk veel concurrentie en hierdoor heeft Rhoda Jaya veel macht ten opzichte van de leveranciers.

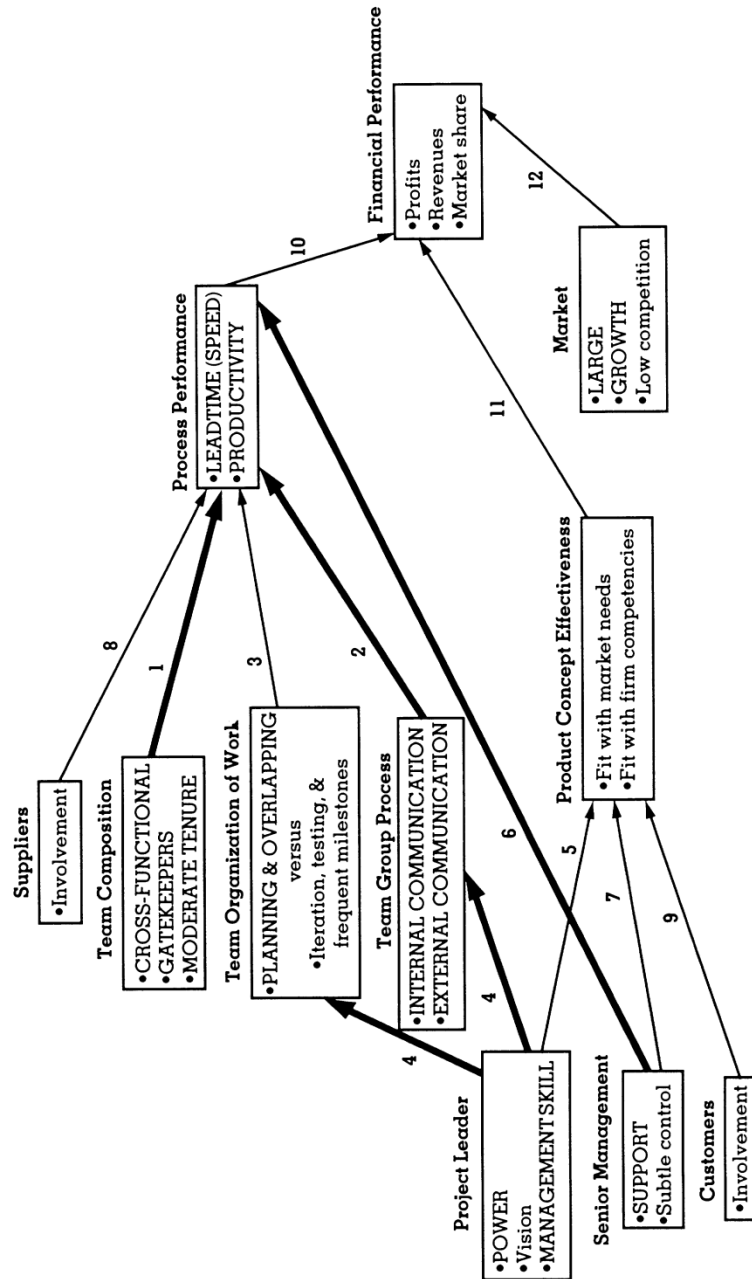
Kopers: op de gestandaardiseerde producten maakt men niet veel winst (10 tot 20% van de kostprijs), omdat die markt erg doorzichtig is en veel concurrentie heeft. De niet gestandaardiseerde producten zijn er echter wel erg winstgevend, want dit is minder doorzichtig en hierdoor kan men vaak wel 2x of 3x de kostprijs vragen (F. Kurnya, 2011)

Substituten: voor de producten die het bedrijf maakt zijn geen substituten.

Potentiële toetreders: doordat lopende band machines niet toegestaan zijn, is het niet zo heel duur deze markt te betreden. De verkopers en de mensen in de werkplaats zijn niet al te hoog opgeleid en zijn mede daardoor redelijk makkelijk te werven. De werktuigen in de werkplaats zijn ook relatief niet al te duur. Alleen het management moet wel van goede kwaliteit zijn om het tot een succes te kunnen maken, want het personeel kan niet echt zelfstandig werken.

Concurrentie op de markt: op de gestandaardiseerde markt is er veel concurrentie, terwijl op de niet gestandaardiseerde markt die concurrentie er niet is.

FIGURE 1
Factors Affecting the Success of Product-Development Projects^a

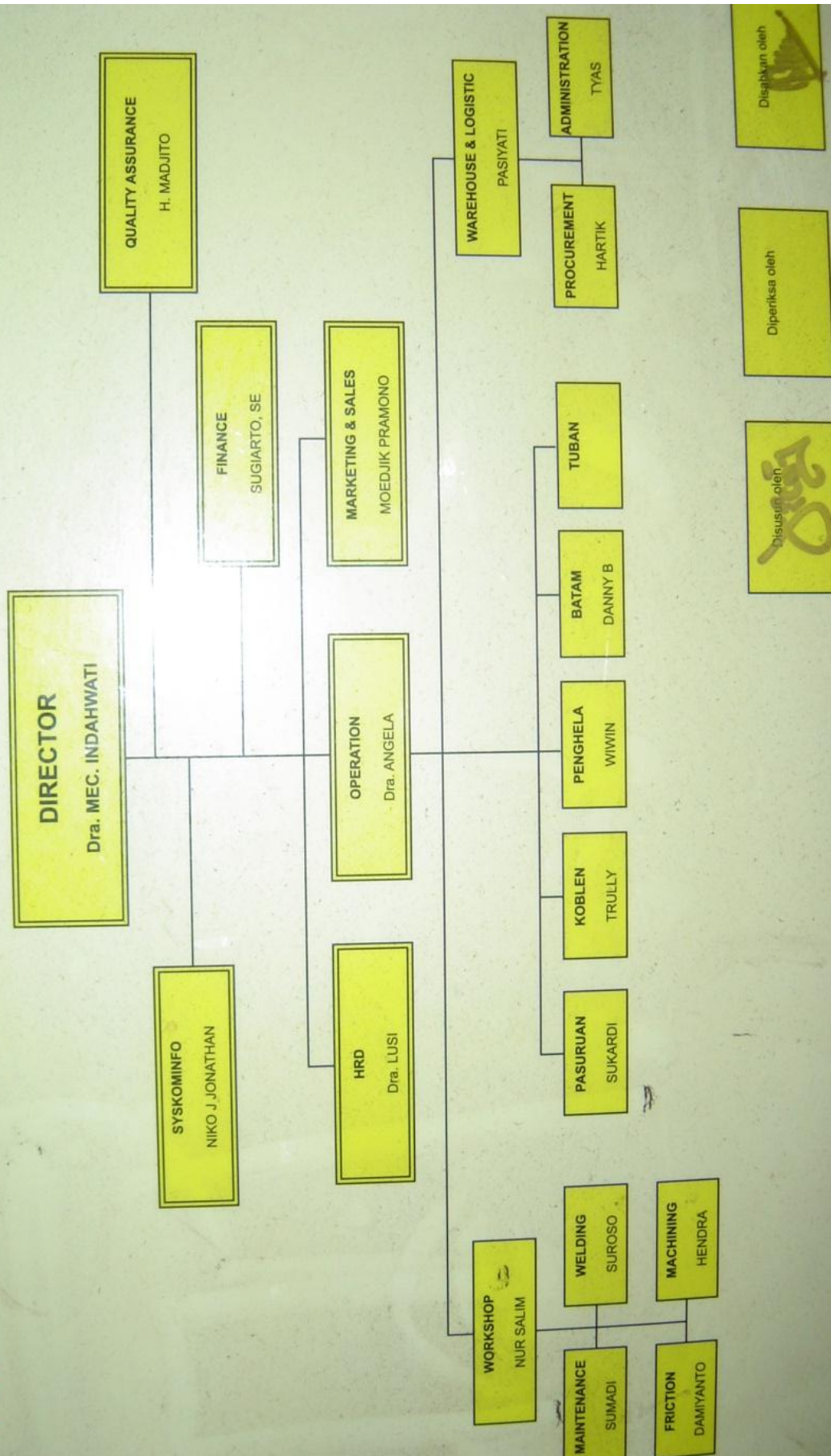


^aCapital letters and thickened lines indicate robust findings.



Rhoda Jaya
Management

ORGANIZATION SCHEME RHODA JAYA



Disusun oleh

Diperiksa oleh

Disetujui oleh

Appendix E: Organogram Rhoda Jaya

Appendix F: Validiteit en betrouwbaarheid

3.1 Validiteit en betrouwbaarheid

Cronbach (1955) onderscheidt 4 verschillende soorten validiteit:

- Statistical conclusion validity: is gericht op de correlatie tussen behandeling en uitkomst, waarbij een score van 1 duidt op een perfecte correlatie en 0 juist weergeeft dat er totaal geen correlatie is. Deze score is eigenlijk alleen maar na hele uitgebreide onderzoeken te meten, daarom wordt dit punt grotendeels buiten beschouwing gelaten.
- Internal validity: wordt in de literatuur gezien als het belangrijkste onderdeel van de validiteiten. In dit onderdeel van de validiteit gaat men na of er een verband is tussen A en B, of A wel in tijd vooruit gaat aan B en of het verband niet te verklaren is aan de hand van een derde variabele.
- Construct validity: heeft te maken met de manier waarop onderzoek is uitgevoerd. Maakt de onderzoeker bijvoorbeeld gebruik van hogere orde eenheden (minder valide) of juist van de kleinst mogelijk orde eenheid(meer valide meetmethode)?
- External validity: de mate waarin het onderzoek gegeneraliseerd kan worden, dat wil zeggen: zijn de gevonden oorzaak-gevolg verbanden ook nog houdbaar als de personen, de setting, de behandelingsvariabelen en meetvariabelen veranderen? In *hoofdstuk 1 Introductie* is al geconcludeerd dat de generaliseerbaarheid laag is, omdat het onderzoek deductief van aard is.

Babbie (2007) beschrijft betrouwbaarheid als de mate waarin als het onderzoek meerdere malen uitgevoerd wordt ook dezelfde onderzoeksresultaten gevonden worden. Als dit het geval is, dan is de betrouwbaarheid hoog, terwijl de betrouwbaarheid laag is wanneer telkens andere resultaten gevonden worden.

Appendix G: de vragenlijst

Hieronder de vragenlijst die gebruikt is om informatie op te doen.

Directie en adviseur:

Algemene informatie over het bedrijf.

Wat zijn de strategische, tactische en operationele doelen van Rhoda Jaya?

Wat zijn de taken die u heeft?

Welke PESTEL-factoren hebben het grootste effect op uw bedrijf en waarom?

Hoe beïnvloeden de interne omgevingsfactoren het bedrijf?

Wordt het bedrijf centraal of decentraal aangestuurd?

Wat zijn de taken van de midden managers?

Op welke manier probeert Rhoda Jaya ervoor te zorgen dat het beter presteert dan concurrenten?

Zijn er duidelijke meetbare doelstelling voor elk onderdeel (werkplaats, telefoonhok, winkel, etc.)?

Met wie onderhoudt je de meeste contact tijdens werk? Klant, collega, directie, etc.?

Worden er wel eens meetings, vergaderingen, etc. gehouden?

Wat is je mening over het huidige betaalsysteem?

Wordt er gebruik gemaakt van hard HRM of zacht HRM?

Managers:

Geeft u trainingen? Zo ja, wat traint u?

Wat zijn de taken die u heeft?

Geeft u leiding aan het andere personeelsleden?

Vangt u ideeën op van medewerkers m.b.t. procesverbetering en dergelijk?

Is er overleg met de directie over andere personeelsleden?

En over de doelstellingen van het bedrijf, etc.?

Hoe verloopt de communicatie met andere bedrijfsonderdelen(werkplaats, telefoonhok, winkel, etc.)?

Met wie onderhoudt je de meeste contact tijdens werk? Klant, collega, directie, etc.?

Worden er wel eens meetings, vergaderingen, etc. gehouden?

Wordt er gebruik gemaakt van hard HRM of zacht HRM?

HRM-manager:

Wat zijn de 'zwakke'-/ probleempunten van het huidige HRM-beleid?

Welke kant is volgens jou de beste kant om op te gaan met HRM?

Hoe wordt de instroom van nieuw personeel geregeld?

Is er veel uitstroom? En hoe wordt deze uitstroom opgevangen?

Wat is je mening over het huidige betaalsysteem?

Is er een mogelijkheid tot het geven van meer training?

Worden er wel eens meetings, vergaderingen, etc. gehouden?

Wordt er gebruik gemaakt van hard HRM of zacht HRM?

Personeelsleden:

Welke handelingen verricht je? En veranderen deze handelingen over tijd?

Door wie word je aangestuurd?

Welke vorm van salaris wordt er uitbetaald?

Zou een bonussysteem je extra motiveren?

Worden jullie trainingen aangeboden? Zo ja, waar gaat de stof over?

Krijg je feedback over het geleverde werk?

Wat zie je als voordelen van het verrichten van het werk?

Worden ideeën m.b.t. procesverbetering en dergelijke opgevangen?

Wie raadpleeg je als je vragen hebt?

Met wie onderhoudt je de meeste contact tijdens werk? Klant, collega, directie, etc.?

Hoe verloopt de communicatie met andere bedrijfsonderdelen(werkplaats, telefoonhok, winkel, etc.)?

Worden er wel eens meetings, vergaderingen, etc. gehouden?

Wordt er gebruik gemaakt van hard HRM of zacht HRM?