

# Prestatiebeloning in Twente; Een toepassing van de agency theorie

Arthur de Bruin,  
Work & Organisational Psychology  
Faculty of Behavioural Sciences  
University Twente, Enschede  
e-mail: a.b.debruin@student.utwente.nl

**Bachelorthese Psychologie**  
Begeleiders: Prof. Dr. Karin Sanders (1e)  
Dr. Birgit Schyns (2e)

### Samenvatting

In dit artikel wordt een onderzoek besproken naar de condities waarin prestatiebeloning wordt toegepast binnen dertien Twentse organisaties. Aan de hand van de agency theorie is getracht een verklarend kader te scheppen voor het toepassen van prestatiebeloning door een organisatie. Verwacht werd dat een hoge transparantie van de baan en hoge doelconsensus waren gerelateerd aan een waargenomen realistische beoordeling van een leidinggevende, en dat een lage transparantie van de baan en lage doelconsensus waren gerelateerd aan het toepassen van prestatiebeloning. Uitkomsten van een steekproef van 110 medewerkers laten zien dat de financiële of niet-financiële beloning uitgekeerd aan individuen de meest voorkomende vorm van prestatiebeloning is en dat aandelen, opties, winstdeling en stock appreciation rights veel minder worden toegepast. De toetsing van de agency theorie door middel van regressieanalyses leverde conform de verwachtingen empirisch bewijs voor het belang van baantransparantie en doelconsensus voor waargenomen realistische beoordelingen. De uitkomsten lieten ook zien dat, zoals was voorspeld, de baantransparantie significant negatief was gerelateerd aan het toepassen van prestatiebeloning. Ook doelconsensus was significant gecorreleerd met het toepassen van prestatiebeloning, maar in tegenstelling tot de hypothese was dit verband positief.

## Prestatiebeloning in Twente; Een toepassing van de agency theorie

Bij het inzetten van strategisch human resource management *practices* stellen bedrijven vaak de vraag centraal hoe deze *practices* er toe kunnen leiden dat medewerkers zo effectief mogelijk worden ingezet om de productiviteit te verhogen (Collins & Clark, 2003; Gerhart & Rynes, 2003). Door verder toenemende druk van concurrentie, afnemende vraag en invloeden van globalisatie zijn bedrijven genoodzaakt om het menselijk kapitaal binnen de organisatie in steeds groter mate te controleren en te sturen. Door te kunnen controleren en te sturen hoopt men de medewerker efficiënter te kunnen inzetten. Deze benadering staat centraal in de zogenoemde *resource-based view* op HRM, en heeft er in de afgelopen decennia toe geleid dat er herhaaldelijk is geëxperimenteerd met *practices* als training, werving en selectie, zelfmanagementteams en compensatiesystemen. (Boxall & Purcell, 2003). De *resource-based view* wordt binnen de literatuur beschreven als een benadering die tracht menselijk kapitaal aan te wenden voor het bereiken van concurrentievoordeel.

Van al deze *practices* wordt het compensatiesysteem 'prestatiebeloning' gezien als een veelbelovende. Dit komt omdat voor veel medewerkers de financiële compensatie, zoals loon, de belangrijkste motivatie is om te werken. Rynes, Gerhart en Minette (2004) hebben aangetoond dat dit belang van financieel-gerichte (extrinsieke) motivatie, zoals bij prestatiebeloning wordt gestimuleerd, als voorspeller voor productiviteit sterk wordt onderschat. Daarnaast kan prestatiebeloning ook een middel zijn waarmee feedback aan medewerkers wordt verstrekt. Een dergelijke terugkoppeling kan ook motiverend werken om efficiënter te gaan werken.

Het meten van de invloed van prestatiebeloning op bijvoorbeeld productiviteit wordt echter bemoeilijkt door het ontbreken van een duidelijke definitie van prestatiebeloning (voor een overzicht: Werner & Ward, 2004). Omdat organisaties een aanzienlijke keuzeruimte hebben voor het toepassen van mogelijke compensatiesystemen (Gomez-Mejia & Balkin, 1992) zijn er in de loop van tijd ontelbare soorten van en variaties op prestatiebeloning ontstaan. In dit artikel wordt de definitie van Verboon (2001) gehanteerd waarin prestatiebeloning wordt gezien als 'niet-gegarandeerd inkomen dat op enigerlei wijze afhankelijk is van behaalde resultaten op individueel, groeps-, afdelings- of bedrijfsniveau' (p. 60). Daarbij wordt prestatiebeloning gezien als een extra bron van opbrengsten, bovenop een bestaand jaarsalaris.

Diverse onderzoeken laten zien dat veel Nederlandse organisaties prestatiebeloning ook daadwerkelijk zijn gaan toepassen. In een onderzoek onder leden van Raad van Bestuur/Directies, HR professionals en leden van de ondernemingsraad binnen diverse takken van de Nederlandse zorgsector vonden Coonen en Gankema (2005) dat 86% van de respondenten beoordeelde dat de invoering van prestatiebeloning voor hun organisatie onvermijdelijk was. In een onderzoek onder 2500 medewerkers toonde Verboon (2001) aan dat 30% van de Nederlandse medewerkers enige vorm van prestatiebeloning ontvingen. Recentelijk onderzoek toonde aan dat het percentage medewerkers dat prestatiebeloning ontvangt tussen 2001 en 2003 gestegen was naar 49% (Bekker, Gielen, Kerkhofs et al., 2005). In dit onderzoek gaf eenderde van de werkgevers aan gebruik te maken van individuele prestatiebeloning. Ook het bedrag van uitgekeerde bonussen neemt in de afgelopen jaren steeds verder toe. Het Nationaal Beloningsonderzoek (Human Capital Group, 2005) rapporteerde in Nederland een verhoging van de variabele bonus voor P&O medewerkers van €1.500,- in 2004 naar €1800,- in 2005.

De toepassing van prestatiebeloning wordt verder versneld door wetenschappelijk onderzoek dat aantoonde dat prestatiebeloning ook daadwerkelijk is gerelateerd aan verhoogde prestaties van een organisatie (Collins & Clark, 2003; Gerhart & Rynes, 2003). Een vergelijking van meerdere wetenschappelijke studies laat zien dat prestaties in twee van de

drie organisaties die prestatiebeloning toepasten werden vergroot (Heneman, Ledford, & Gresham, 2000, in Beer & Cannon, 2004). Recentelijk lieten Gielen, Kerkhofs en Ours (2005) zien dat prestatiebeloning de productiviteit van een bedrijf op organisatieniveau doet toenemen met 9%. Hoewel deze studies hebben onderzocht wat de effecten zijn van de invoering van prestatiebeloning, is er tot op heden binnen de literatuur relatief weinig aandacht geweest voor de vraag waarom prestatiebeloning leidt tot een hogere productiviteit. Er is nog weinig bekend over hoe een medewerker binnen een organisatie door middel van compensatiesystemen als prestatiebeloning wordt gestuurd in zijn gedrag om daarmee een hogere productiviteit te realiseren, en vooral, welke factoren daarbij een rol spelen (Werner & Ward, 2004).

### *Verklaren van prestatiebeloning*

Voor het geven van een verklaring voor de aanwezigheid van bepaalde compensatiesystemen binnen een specifieke organisatiestructuur of –cultuur zijn verschillende modellen en theorieën ontwikkeld (Lamert, Larcker & Weigelt, 1993). Naast de benadering waarbij prestatiebeloning wordt gezien als een extrinsieke motivator (Rynes, Gerhart & Minette, 2004) heeft Eisenhardt (1989) beargumenteert dat de functie van prestatiebeloning vooral ligt in het controleren van medewerkers. In de hieruit ontwikkelde agency-theorie wordt verondersteld dat leidinggevendenden, of *principals*, binnen een organisatie gebruik kunnen maken van compensatiesystemen om gedragingen van willekeurige ondergeschikten, of *agents*, te controleren (Eisenhardt, 1989). Zowel binnen het terrein van de *corporate governance* (Bender, 2004), financiële economie (Foss & Laursen, 2005), als organisatiepsychologie (Stroh et al., 1996) wordt de agency theorie toegepast om het gebruik van compensatiestrategieën te verklaren. De theorie heeft geleid tot een stroom van onderzoek naar factoren die bepalend kunnen zijn voor de relatie tussen *principals* en *agents* en het gebruik van prestatiebeloning als compensatiestrategie kunnen verklaren.

Stroh, Brett, Baumann en Reilly (1996) vonden dat de transparantie (*programmability*) van de baan van een medewerker negatief was gerelateerd met het toepassen van prestatiebeloning. Transparantie kan worden gedefinieerd als de mate waarin gewenst gedrag van een medewerker van te voren kan worden gespecificeerd (Eisenhardt, 1989). Daarbij wordt verondersteld dat gedrag van medewerkers met minder transparante banen, slecht kan worden beschreven, en dus kan worden slecht kan worden geobserveerd en beoordeeld door een leidinggevende. De uitkomsten van het onderzoek van Stroh et al. laten zien dat medewerkers met een weinig transparante baan eerder worden gecontroleerd door middel van prestatiebeloning omdat zij niet direct in de uitvoering van de taak kunnen worden gecontroleerd en gestuurd. Ander onderzoek heeft deze verklaring bevestigd door aan te tonen dat organisaties die minder goed het gedrag van *agents* kunnen observeren, eerder dan andere organisaties kozen voor prestatiebeloning (Conlon & Parks, 1990).

Eisenhardt (1989) noemt in haar artikel als een tweede factor de mate van doelconsensus tussen leidinggevende en medewerker als invloedrijk bij het toepassen van geschikte compensatiesystemen. Vanuit de agency theorie wordt verondersteld dat als de medewerkers doelen stellen die overeenkomen met de doelen van de leidinggevende (doelconsensus), er dan geen prestatiebeloning hoeft te worden toegepast. Dit omdat een medewerker met een hoge doelconsensus voornamelijk gedrag zal vertonen dat is gewenst door de organisatie en dus niet hoeft te worden gestuurd of te worden gecontroleerd door middel van prestatiebeloning.

Dit artikel tracht in te gaan op redenen die bedrijven hebben om prestatiebeloning toe te passen bij hun medewerkers. Daarbij wordt vanuit de agency-theorie aan de hand van de factoren baantransparantie en doelconsensus een verklaring gegeven voor de keuze van prestatiebeloning als compensatiesysteem. Door deze twee factoren te onderzoeken hopen

wij een begin te maken met het valideren van eerder gedaan onderzoek van Eisenhardt (1989) en Stroh et al. (1996). Naast de verklaring van prestatiebeloning wordt onderzocht in hoeverre beide factoren bepalend zijn voor het realistisch kunnen beoordelen van gedrag van *agents* door een *principal*. Deze factor is relevant omdat het realisme in beoordeling door onderzoekers (e.g. Rabin, 1994) wordt genoemd als een belangrijke voorwaarde voor het effectief toepassen van prestatiebeloning. Centraal in dit artikel staat dus de volgende onderzoeksvraag:

*Wat is de relatie tussen baantransparantie en doelconsensus enerzijds en het toepassen van prestatiebeloning en het ervaren realisme van beoordeling anderzijds?*

### Agency Theorie

In de klassieke agency theorie wordt verondersteld dat een leidinggevende, of *principal*, binnen een organisatie gebruik kan maken van compensatiesystemen om gedragingen van willekeurige werknemers, of *agents*, te controleren (Eisenhardt, 1989). Niet de eigenschappen van onafhankelijke *principals* of *agents* maar vooral de eigenschappen van de relatie tussen beide personen is een belangrijke verklaring voor de toepassing van prestatiebeloning als een compensatiesysteem binnen organisaties. Deze relatie tussen *principal* en *agent* wordt binnen de theorie gezien als een relatie, of *contract*, waarin een leidinggevende werk delegeert naar een ondergeschikte werknemer. Omdat er in de oorspronkelijke toestand sprake is van een conflictsituatie tussen het eigenbelang van een leidinggevende en het eigenbelang van een medewerker, zorgt een *contract* voor duidelijkheid en overeenkomst over wederzijdse afspraken met betrekking tot gewenst gedrag binnen een dienstverband. Het soort contract dat wordt toegepast kan echter verschillen per situatie, mede doordat een leidinggevende niet altijd het gedrag van een medewerker kan verifiëren (Conlon & Parks, 1990). Globaal kunnen de soorten afspraken worden verdeeld in *behavior-oriented* en *outcome-oriented contracts* (Eisenhardt, 1989). Bij *behavior-oriented* contracten tracht een leidinggevende de medewerker directer te sturen door het gedrag van deze medewerker voor te schrijven, te observeren en te evalueren. Een voorbeeld van deze situatie is een docent die wordt beoordeeld op het gedrag in de klas tijdens het lesgeven. Bij *outcome-oriented contracts* tracht een leidinggevende de medewerker te sturen door de gewenste uitkomsten of resultaten van de baan van te voren te definiëren en te evalueren. Een voorbeeld van een dergelijk *contract* is de salespersoon waarbij de arbeidsovereenkomst wordt gecontinueerd door het al dan niet halen van een gestelde target voor resultaten.

Compensatiesystemen kunnen worden gezien als een middel waardoor een *contract* door een *agent* wordt nageleefd. Het is de compensatie voor het getoonde gedrag van de *agent* binnen een organisatie. Het is belangrijk om te constateren dat verschillende *contracts* ook het toepassen van verschillende soorten van compensatiesystemen verklaren. Eisenhardt (1989) heeft namelijk verondersteld dat prestatiebeloning bijvoorbeeld eerder zal worden toegepast indien het gedrag van medewerkers niet kan worden voorgeschreven, en er dus sprake is van een *outcome-oriented contract*. Echter, de reden waarom een bepaald contract wordt toegepast, en dus eigenlijk de reden waarom prestatiebeloning wordt toegepast, is nog relatief onbekend binnen de compensatieliteratuur en vereist verder inzicht. Dit onderzoek richt zicht op de twee reeds eerder genoemde factoren die mogelijk van invloed zijn op de keuze om een bepaald contract, en dus prestatiebeloning, toe te passen. Deze twee factoren zijn de transparantie van de baan en de consensus van een medewerker met de gestelde organisatiedoelen. Beide factoren worden hieronder verder uitgewerkt.

### *Baantransparantie*

Banen van medewerkers binnen een organisatie kunnen verschillen in de mate waarin het gewenste gedrag binnen de baan vooraf valt te definiëren. Een vergelijking tussen een lasser en manager toont aan dat sommige banen beter zijn te beschrijven in gedragingen, dus transparanter zijn, dan andere banen. De transparantie van de baan van een medewerker heeft gevolgen voor het soort *contract* dat tussen de medewerker en zijn of haar leidinggevende bestaat.

In situaties waarin een baan erg transparant is, kan de leidinggevende het gedrag van de medewerkers als een *behavior-oriented contract* hanteren. Immers, als banen meer transparant zijn, zoals bij een lasser, is er voor een leidinggevende genoeg informatie aanwezig om de medewerker te evalueren. Bij een baan waarvan de gedragingen niet kunnen worden waargenomen, gelden de uitkomsten als een *outcome-oriented contract* voor de mate van effectiviteit. De evaluatie van uitkomsten in plaats van gedrag is voor een leidinggevende een middel om de beperkingen van de lage baantransparantie te omzeilen. Omdat het gedrag van een manager namelijk niet vooraf valt te definiëren en omdat de leidinggevende toch een contract wil toepassen om gedrag te sturen, worden de gewenste uitkomsten van de manager gedefinieerd.

Er kan dus worden verondersteld dat er een relatie is tussen de mate waarin een baan transparant is en de wijze waarop een medewerker wordt beoordeeld. In lijn met de veronderstelling dat *principals* de gedragingen van ondergeschikten controleren door middel van compensatiesystemen, lijkt het aannemelijk dat medewerkers met een minder transparante baan eerder worden gecompenseerd door middel van prestatiebeloning dan medewerkers met een erg transparante baan (Stroh et.al., 1996). Dit is terug te vinden in de praktijk waarbij bijvoorbeeld een manager die veelal een activiteitenpakket met weinig transparantie kent, eerder prestatiebeloning zal ontvangen dan bijvoorbeeld een lasser die steeds dezelfde definieerbare handelingen uitvoert. Dit leidt tot de eerste hypothese:

*Hypothese 1: Naarmate medewerkers een minder transparante baan hebben, zullen zij vaker prestatiebeloning ontvangen.*

Naast de verwachte invloed op het toepassen van prestatiebeloning kan worden verondersteld dat baantransparantie een belangrijke invloed heeft op de percepties die medewerkers hebben van de wijze waarop leidinggevende hen evalueren. Als een baan weinig transparant is zal de leidinggevende niet het gedrag van de medewerker kunnen beoordelen, maar kijkt deze voornamelijk naar de uitkomsten. Deze wijze van beoordelen en compenseren, waarbij een beloning wordt uitgekeerd voor het resultaat of de geleverde prestatie en waarbij niet wordt gekeken naar het voorliggende proces, kan door medewerkers worden gezien als onrechtvaardig en niet-realistisch (Rabin, 1994). Rabin beargumenteerde dan ook dat procedurele rechtvaardigheid eenvoudiger is te bewerkstelligen in organisaties met meer controleerbare vormen van compensatie (zoals jaarloon) dan in organisaties met meer variabele vormen van beloning (zoals prestatiebeloning). Hieruit kan worden opgemaakt dat medewerkers kunnen twijfelen aan de beoordelingscapaciteiten van hun leidinggevende als het gaat om het evalueren van prestaties ten behoeve van het uitkeren variabele beloning.

Tabel 1.

*Ervaren beoordeling door leidinggevendenden bij verschillende mate van baantransparantie*

Hoge baantransparantie	Lage baantransparantie
------------------------	------------------------

Gedrag van medewerker bekend Ervaren realistische beoordeling van gedrag	Gedrag van medewerker onbekend Ervaren niet-realistische beoordeling van gedrag
---	--

---

Het is de verwachting dat bij minder transparante banen de leidinggevende het contract eerder wil belonen met prestatiebeloning, maar dat de medewerker deze beoordeling zal ervaren als niet-realistisch (zie Tabel 1). Dit leidt tot de tweede hypothese:

*Hypothese 2: Naarmate medewerkers een minder transparante baan hebben, zullen zij meer de perceptie hebben niet realistisch te worden beoordeeld door hun leidinggevende.*

*Doelconsensus*

Naast de baantransparantie kan de consensus tussen leidinggevende en medewerker over de organisatiedoelen verschillen. Dit kan mede bepalen of een leidinggevende prestatiebeloning of juist een vast jaarsalaris toepast. In een situatie waarin een medewerker andere doelen stelt dan een leidinggevende, zal een leidinggevende eerder geneigd zal zijn om *outcome-oriented contracts* zoals prestatiebeloning aan te wenden. De medewerker krijgt dan ruimte om zijn eigen doelen en gedrag na te streven, zolang hij of zij maar bepaalde resultaten en uitkomsten levert. Met een dergelijk contract zal productief gedrag dat zich uit in de voor de organisatie waardevolle bijdragen op een indirecte wijze worden gestimuleerd (Eisenhardt, 1989) en wordt een conflictsituatie ontweken. Een voorbeeld hiervan zijn medewerkers van een Research en Development afdeling. Sommigen hebben een duidelijke afwijkende mening over het ontwerpen van producten, maar uiteindelijk worden deze medewerkers voornamelijk beoordeeld op het idee als eindresultaat en niet op de tussenliggende ontwerpprocessen. Gebaseerd op deze aanname kan worden verondersteld dat een lage consensus tussen leidinggevende en medewerkers over de gestelde organisatiedoelen eerder zal leiden tot het toepassen van prestatiebeloning, dan in een situatie van hoge consensus. Dit leidt tot de derde hypothese:

*Hypothese 3: Naar mate er tussen medewerkers en leidinggevend en een lagere consensus is over gestelde organisatiedoelen, zullen de medewerkers vaker prestatiebeloning ontvangen.*

Indien een lage doelconsensus zorgt voor de toepassing van *outcome-oriented contracts* door de leidinggevende, zal de leidinggevende de effectiviteit van medewerkers voornamelijk evalueren aan de hand van concreet geleverde uitkomsten (Eisenhardt, 1989). Net als bij baantransparantie kan vanuit het onderzoek van Rabin (1994) worden beargumenteerd dat medewerkers met een lage doelconsensus verwachten dat ze onrechtvaardiger en onrealistischer worden beoordeeld dan medewerkers met een hoge doelconsensus (zie Tabel 2).

Tabel 2.  
*Ervaren beoordeling door leidinggevend en bij verschillende mate van doelconsensus*

Hoge doelconsensus	Lage doelconsensus
Gedrag van medewerker bekend Ervaren realistische beoordeling van gedrag	Gedrag van medewerker onbekend Ervaren niet-realistische beoordeling van gedrag

---

Dit is in lijn met de verhandeling van Bowen en Ostroff (2004) over de sterkte van een organisatieklimaat. Zij veronderstellen dat in een sterk klimaat, waarin medewerkers een gezamenlijke interpretatie hebben van de organisatiedoelen ook eenduidige percepties hebben over welk gedrag in een organisatie beloond moet worden en welk gedrag niet. Dit veronderstelt dat medewerkers in een sterk klimaat verwachten dat de beoordeling door leidinggevendenden realistisch plaatsvindt, omdat de doelen van zowel de medewerkers als leidinggevende op één lijn zitten (Greenberg, 2003). Dit leidt tot de volgende hypothese:

*Hypothese 4: Naar mate er tussen medewerkers en leidinggevendenden een lagere consensus is over gestelde organisatiedoelen, zullen medewerkers meer de ervaring hebben niet realistisch te worden beoordeeld door hun leidinggevende.*

## Methoden

### *Sample*

Vanuit een netwerk van personeelsadviseurs in Twente, de Contactgroep PersoneelsManagers (CPM), zijn de 39 bedrijven uit de regio Twente benaderd om mee te werken aan het onderzoek. Vanwege een te lage respons zijn er daarna nog vijf andere organisaties benaderd op eigen initiatief. Van de totale steekproef waren acht organisaties afkomstig uit het CPM netwerk en vijf organisaties vanuit een eigen netwerk. Binnen de organisaties zijn vragenlijst onder medewerkers verspreid via een contactpersoon van de desbetreffende P&O afdeling. De contactpersoon werd ook een lijst met algemene, demografische vragen over de organisatie afgenomen. Alle vragenlijsten werden verzameld door de contactpersoon en geretourneerd binnen drie weken. De vragenlijst is opgesteld vanuit bestaande constructen en schalen, aangevuld met eigen items.

De steekproef van organisaties bevatte dertien bedrijven met een gemiddelde bedrijfsgrootte van 623 medewerkers (SD = 1066). Van de in totaal 44 aangeschreven bedrijven participeerden slechts dertien bedrijven (respons-rate = 30%) en in totaal 110 respondenten verdeeld over deze bedrijven. Van de organisaties waren er vier werkzaam in de zakelijke dienstverlening, drie in de sector industrie, drie in de gezondheidszorg, een in de handel en van een bedrijf was het onbekend. De leeftijd van de medewerkers was gemiddeld 42 jaar (SD = 9,6), 79 respondenten (72%) waren man en 30 respondenten (27%) waren vrouw. De gemiddelde opleiding was hoger beroepsonderwijs.

### *Metingen*

*Gebruikte vormen van prestatiebeloning.* De voorkomende vormen van prestatiebeloning binnen de organisaties werden gemeten door een lijst met mogelijke vormen (financiële beloning, niet-financiële beloning, aandelen, opties, winstdeling of stock appreciation rights, naar voorbeeld van het onderzoek van de Human Capital Group, 2005) waarin medewerkers konden aankruisen of deze vormen aan hen zelf, en binnen de organisatie werden uitgekeerd. Deze meting vond plaats voor zowel individuele prestatiebeloning, prestatiebeloning voor teams, en organisatiebrede beloning. Door het aantal medewerkers dat de vorm van prestatiebeloning binnen de organisatie identificeerde te delen door de totale groep medewerkers, kon uit deze variabele ook de bekendheid van medewerkers met vormen van prestatiebeloning worden berekend.

*Toepassen van prestatiebeloning.* Bij dit onderzoek wordt het toepassen van prestatiebeloning voor individuen gemeten aan de hand van de uitkering van de meest voorkomende vorm van prestatiebeloning, financiële prestatiebeloning, aan medewerkers.



Financiële prestatiebeloning werd gemeten zoals bij de gebruikte vormen van prestatiebeloning staat aangegeven.

*Hoogte van jaarloon en prestatiebeloning.* Het bedrag wat medewerkers aan jaarloon en prestatiebeloning ontvingen werd gemeten met twee open vragen: ‘*Wat is uw bruto jaarsalaris (=12x maandsalaris, vakantiegeld en 13e maand), exclusief prestatiebeloning?*’ en ‘*Wat heeft u afgelopen jaar aan bedrag ontvangen aan prestatiebeloning?*’.

*Proportie van prestatiebeloning.* Om de proportie van prestatieloon te meten werd aan medewerkers de volgende vraag gesteld: ‘*Welk percentage van u (totale) jaarsalaris ontvangt u aan prestatiebeloning?*’. Daarbij konden de respondenten een waarde aankruisen op een schaal met de ankers 1 = 0-5%, 2 = 5-10%, 3 = 10-20%, 4 = > 20%.

*Beoordeling door leidinggevende.* De mate waarin medewerkers de perceptie hadden op een realistische manier te worden beoordeeld door hun leidinggevende werd gemeten met drie items die afkomstig zijn van het onderzoek van Meyer en Smith (2000). De schaal kende de ankers 1= helemaal mee oneens tot 5= helemaal mee eens (alpha=.92). Voorbeelden van deze vragen zijn: ‘*Mijn leidinggevende weet voldoende wat mijn werk inhoudt om mijn werkprestaties te beoordelen*’ en ‘*Mijn leidinggevende weet voldoende van mijn prestatie om mijn werkprestatie eerlijk te beoordelen*’.

*Baantransparantie.* De mate waarin een baan transparant is werd gemeten door vijf items die zijn opgesteld door Quinn en Staines (1977) en kende de ankers 1= helemaal mee oneens tot 5= helemaal mee eens (alpha=.61). De betrouwbaarheid van de schaal kon niet worden vergroot door items te verwijderen. Voorbeelden van de gestelde vragen zijn: ‘*Mijn verantwoordelijkheden zijn duidelijk gedefinieerd*’ en ‘*Ik kan de resultaten van mijn werk waarnemen*’.

*Doelconsensus.* De mate waarin er consensus over doelen binnen organisatie bestaat gemeten met vijf items van Klein, Wesson, Hollenbeck en Wright (2001) met de ankers 1= helemaal mee oneens tot 5= helemaal mee eens (alpha=.72). Voorbeelden van deze vragen zijn: ‘*Ik ben erg toegewijd om de doelen van de organisatie na te streven*’ en ‘*Ik denk dat de doelen van de organisatie goed zijn om me op te richten*’.

*Controle variabelen.* Zowel leeftijd, geslacht als opleiding van de respondent werd gemeten met een enkele vraag. De vraag over de opleiding van de respondent kende de volgende ankers: 1 = lager algemeen onderwijs, 2 = lager beroepsonderwijs, 3 = middelbaar algemeen onderwijs, 4 = middelbaar beroepsonderwijs, 5 = voortgezet algemeen onderwijs, 6 = hoger beroepsonderwijs, 7 = wetenschappelijk onderwijs en 8 = overig.

## Resultaten

### *Vormen van prestatiebeloning*

Respondenten werd gevraagd om aan te geven of zij een bepaalde vorm van prestatiebeloning zelf kregen uitgekeerd, of dat deze vorm van prestatiebeloning elders in de organisatie werd uitgekeerd.

De eerste kolom van Tabel 3 geeft een overzicht van de aantallen en percentages van uitkeringen van een bepaalde vorm van beloning aan individuen. De helft van de respondenten, 47%, gaf aan dat zij een financiële beloning ontvingen die gelieerd was aan een prestatie. Een iets kleiner deel, 31% gaf aan een niet-financiële vorm van prestatiebeloning te hebben gekregen. Van de overige vormen van gedefinieerde vormen, gaf maar een klein deel van de respondenten (4-9%) te kennen deze vorm te ontvangen.

Het voorkomen van prestatiebeloning binnen een organisatie, weergegeven in kolom twee, wordt in dit onderzoek genoteerd als ten minste één respondent binnen een organisatie dit aangeeft. Hierbij wordt verondersteld dat een enkele respondent een realistische inschatting kan maken over het wel of niet voorkomen van prestatiebeloning binnen zijn

organisatie. Dit is ook reëel gezien het feit dat in de praktijk sommige vormen van prestatiebeloning doorgaans slechts aan topmanagers worden uitgekeerd. Tabel 3 laat zien dat bij 85% van de organisaties door ten minste één respondent is genoemd dat zowel financiële als niet-financiële prestatiebeloning deel uitmaakte van de beloningsstrategieën binnen zijn of haar organisatie. Van de onderzochte bedrijven was na financiële en niet-financiële prestatiebeloning de winstdeling het populairst, deze werd door 4 bedrijven (31%) toegepast.

Tabel 3.

*Vormen van individuele prestatiebeloning zoals geïdentificeerd als uitgekeerd aan medewerkers binnen de organisatie*

Prestatiebeloningsvormen	Uitgekeerd aan individuen (n=110)		Uitgekeerd binnen organisaties (n=13)		Interne bekendheid van vormen (n=110 <sup>1</sup> )
	Aantal	Percentage	Aantal	Percentage	Percentage
Financiële beloning	47	43	11	85	77
Niet-financiële beloning	31	28	11	85	68
Aandelen	4	4	1	8	11
Opties	4	5	2	18	13
Winstdeling	9	8	4	31	30
Stock Appreciation Rights	4	4	1	8	8
Anders	4	4	4	31	30

<sup>1</sup> In deze kolom staat het gemiddelde percentage van de respondenten die de vorm van prestatiebeloning identificeerde als aanwezig ten opzichte van de totale groep respondenten binnen die organisatie organisatie. De waarde *n* verschilt dus per vorm van prestatiebeloning.

Door het aantal medewerkers dat een bepaalde vorm van prestatiebeloning binnen de organisatie identificeerde te delen door de totale groep medewerkers, kan de bekendheid bij medewerkers over het voorkomen van bepaalde vormen van prestatiebeloning worden gemeten. Uit de rechterkolom van Tabel 3 blijkt dat er verschillende bekendheid is binnen de organisatie over het toepassen van bepaalde vormen prestatiebeloning. Er heerste wel eenduidigheid over het herkennen van de vormen financiële (door 77% van de respondenten herkent) en niet-financiële prestatiebeloning (door 68% van de respondenten herkent), maar de andere vormen van prestatiebeloning die werden uitgekeerd binnen de organisatie waren voor veel respondenten onbekend. Van de toepassing van aandelen (11% bekendheid), opties (13%), stock appreciation rights (8%) was binnen de organisatie weinig kennis. Winstdeling had met 30% iets meer bekendheid.

Van de medewerkers die de vormen van aandelen, opties, stock appreciation rights of winstdeling als individuele prestatiebeloning kregen uitgekeerd hadden vijf van de vijftien respondenten (33%) een leidinggevende functie met gemiddeld acht medewerkers waaraan zij leiding gaven. Van de totale steekproef gaven echter 48 respondenten (44%) aan een leidinggevende te zijn.

Uitkeringen van prestatiebeloningen op team- en organisatieniveau waren lager dan individuele uitkeringen binnen de onderzochte bedrijven en zijn daarom niet opgenomen in tabelvorm. Voor teams werd financiële prestatiebeloning toegepast bij 46%, niet-financiële prestatiebeloning bij 54%, en aandelen en winstuitkering bij 8% van de bedrijven. Dit beeld is ongeveer gelijk voor prestatiebeloning toegepast op organisatieniveau.

De proportie van prestatiegerelateerde beloning ten opzichte van het jaarloon onder de respondenten was weinig substantieel. Tabel 4 laat zien wat het deel is van dit ontvangen bedrag in vergelijking met het verkregen jaarsalaris. Over het algemeen kan worden gesteld dat het ontvangen bedrag aan prestatiebeloning maar een klein deel van het totale inkomen omvat. Van de respondenten kreeg 55% geen bedrag aan prestatiebeloning. De groep van respondenten waarvan het bedrage tussen de 0% en 5% beslaat, was vrij groot met 33%. Slechts een klein aantal onderzochte medewerkers ontving een substantiëler bedrag van tussen de 5% en 10% of hoger aan prestatiebeloning.

Tabel 4.  
*Proportie van prestatiebeloning in verhouding met jaarsalaris*

Proportie Prestatiebeloning (n=110)	
Geen prestatiebeloning	61 (55%)
0-5%	36 (33%)
5-10%	9 (8%)
10-20%	3 (3%)
> 20%	1 (1%)

#### *Verklaring voor de toepassing van prestatiebeloning*

Voor het testen van de tweede onderzoeksvraag en bijbehorende hypothesen zijn de gemiddelden, standaard deviaties en correlaties tussen de variabelen uitgerekend zoals zichtbaar in Tabel 5. Na het berekenen van alle correlaties bleek een positief significant verband te bestaan tussen baantransparantie en beoordeling door leidinggevende,  $r = .49$  met  $p < .01$ , tussen baantransparantie en doelconsensus,  $r = .28$  met  $p < .01$  en tussen beoordeling door leidinggevende en doelconsensus,  $r = .25$  met  $p < .05$ . Ook waren de variabelen baantransparantie,  $r = -.19$  ( $p < .05$ ), en geslacht,  $r = -.20$  ( $p < .05$ ), negatief gerelateerd aan het toepassen van prestatiebeloning.

Tabel 5.  
*Gemiddelden, standaard deviaties en correlaties van variabelen*

Variabele	M	SD	1	2	3	4	5	6
1. Baantransparantie <sup>1</sup>	3.69	0.47						
2. Realistische beoordeling door leidinggevende <sup>1</sup>	3.54	0.81	.401**	-				
3. Doelconsensus <sup>1</sup>	3.81	0.44	.440**	.436*	-			
4. Toepassen van prestatiebeloning <sup>2</sup>			-.191*	-.051	.063	-		
5. Leeftijd	41.93	9.66	.313**	-.043	-.020	.127	-	
6. Geslacht <sup>3</sup>	1.27	0.44	.078	.024	-.040	-.196*	-.056	-
7. Opleiding <sup>4</sup>	5.62	1.15	-.116	.149	.107	-.178	-.067	.066

*Opmerking.*  $N = 107$ . Drie afwijkende extreme scores zijn uit de regressieanalyse weggelaten.

<sup>1</sup> deze variabele kende een schaal met 1= helemaal mee oneens tot 5= helemaal mee eens

<sup>2</sup> deze variabele kende een schaal met 1= prestatiebeloning aan mij uitgekeerd, 0 = geen prestatiebeloning aan mij uitgekeerd.

<sup>3</sup> deze variabele kende een schaal met 1= man, 2= vrouw

<sup>4</sup> deze variabele kende een schaal met 1= lager algemeen onderwijs tot 7 = wetenschappelijk onderwijs, de score 8 = overig is niet meegenomen in de berekening van het gemiddelde en de standaard deviatie

\*, \*\* Correlatie coëfficiënten significant verschillend bij \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ .

Voor het testen van de vier gestelde hypothesen zijn regressievergelijkingen opgesteld. Alle variabelen zijn in een enkele regressieanalyse ingesloten en berekend. In Tabel 6 staat de variantie in de proportie van prestatiebeloning en beoordeling door leidinggevende weergegeven, verklaart door de onafhankelijke variabelen. Daarbij is gecontroleerd voor leeftijd, geslacht en opleiding.

Tabel 6.

*Regressietabel voor de voorspelling van de afhankelijke variabelen proportie van prestatiebeloning en realistische beoordeling door leidinggevende*

	Afhankelijke variabelen			
	Toepassen van Prestatiebeloning		Beoordeling door leidinggevende	
	$\beta$	$R^2$	$\beta$	$R^2$
Controle variabelen		.052*		-.017
Leeftijd	.010*		-.016*	
Geslacht	-.131		-.022	
Opleiding	-.088*		.110	
Onafhankelijke variabelen		.064**		.230***
Baantransparantie	-.386***		.588***	
Doelconsensus	.253*		.572**	
<i>Total <math>R^2</math></i>		.143***		.260***
<i><math>\Delta R^2</math></i>		.105**		.285***

*Opmerking.*  $N = 107$ . Drie afwijkende extreme scores zijn uit de regressieanalyse weggelaten.  
 \*, \*\*, \*\*\* Correlatie coëfficiënten significant verschillend bij \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$ .

Hypothese 1 veronderstelde een verband tussen de transparantie van een baan en de toepassing van prestatiebeloning. De gevonden resultaten zoals zichtbaar in Tabel 6, geven empirische ondersteuning voor deze hypothese,  $\beta = -.386$ ,  $p < .001$ . Medewerkers met een minder transparante baan krijgen significant vaker prestatiebeloning uitgekeerd. Hypothese 1 kan dus worden aangenomen.

Uitkomst van de regressieanalyse laat zien dat de mate van baantransparantie een significant deel van de variantie in de beoordeling door leidinggevende bepaalt,  $\beta = .588$ ,  $p < .001$ . Dit geeft bewijs voor de hypothese dat een meer transparante baan realistischer wordt beoordeeld door de leidinggevende dan een niet transparante baan. Hypothese 2 wordt daarom aangenomen.

Voor hypothese 3 is voorspeld dat medewerkers met een lagere consensus over de gestelde organisatiedoelen een groter deel aan variabele beloning zullen ontvangen. Uit de resultaten blijkt dat consensus een significant deel aan variantie verklaart van het bedrag aan variabele beloning,  $\beta = .253$ ,  $p < .05$ . De richting van dit verband (positief) is echter tegengesteld aan de verwachte richting (negatief). Medewerkers met een lagere consensus over de organisatiedoelen ontvangen dus minder snel prestatiebeloning dan medewerkers met een hogere doelconsensus. Hypothese 3 kan daarmee niet worden bevestigd.

Tot slot werd in hypothese 4 veronderstelt dat consensus over de organisatiedoelen een positief verband heeft met de beoordeling door de leidinggevende. De resultaten laten zien dat een significant deel van de variantie in de beoordeling door leidinggevende wordt verklaard door de consensus over de organisatiedoelen,  $\beta = .572$ ,  $p < .01$ . Hypothese 4 wordt dus op grond van deze resultaten aangenomen.

Van de controle variabelen bleek dat leeftijd een significante rol speelde bij het verklaren van variantie in het voorkomen van prestatiebeloning,  $\beta = .010$ ,  $p < .05$ , en de beoordeling door een leidinggevende,  $\beta = -.016$ ,  $p < .01$ . Opleiding verklaarde ook een significant deel aan variantie in het toepassen van prestatiebeloning;  $\beta = -.088$ ,  $p < .05$ . In totaal verklaarden de controlevariabelen een kleine maar significante 5% aan variantie in de toepassing van prestatiebeloning. De controlevariabelen verklaarden geen variantie in de mate van realistische beoordeling van leidinggevendens.

### Discussie

Dit onderzoek heeft getracht om aan de hand van dertien bedrijven te kunnen bepalen welke vormen van prestatiebeloning werden uitgekeerd binnen de organisaties. Centraal stond daarbij de vraag wat een verklaring zou kunnen zijn voor het toepassen van prestatiebeloning door een organisatie. Met het in kaart brengen van verklarende factoren hoopt dit onderzoek een bijdrage te kunnen leveren aan de wetenschappelijke theorievorming omtrent effectiviteit en effecten van prestatiebeloning.

Vanuit de agency theorie van Eisenhardt (1989) is verondersteld dat prestatiebeloning een belangrijke rol kan spelen bij het reguleren van gedrag van medewerkers indien het gewenste gedrag van medewerkers niet transparant, of niet in lijn met de organisatiedoelen is. Daarom is met behulp van een onderzoeksvraag onderzocht in hoeverre baantransparantie en consensus met de organisatiedoelen een verband hebben met het toepassen van prestatiebeloning. Daarnaast is nagegaan of deze twee factoren invloed hebben op de mate waarin ervaren wordt dat een leidinggevende een medewerker realistisch beoordeeld. Allereerst worden de bevindingen met betrekking tot de gevonden vormen van prestatiebeloning gepresenteerd. Daarna zal worden ingegaan op de conclusies betreffende de uitkomsten als verklaring voor het toepassen van prestatiebeloning.

Bij de toepassing van prestatiebeloning binnen de onderzochte organisaties valt een patroon te herkennen waarbij de standaardvorm van prestatiebeloning, de financiële of niet-financiële beloning uitgekeerd aan individuen, de meest voorkomende vorm is. De vormen van prestatiebeloning zoals aandelen, opties, winstdeling en stock appreciation rights zijn vormen van prestatiebeloning die door de meeste onderzochte bedrijven (nog) niet worden toegepast. Opvallend is de uitkomst dat als deze meer speciale vormen van prestatiebeloning worden toegepast, er daarover weinig bekendheid is binnen organisaties. Deze uitkomst kan worden verklaard in het licht van *distributive fairness*. Voor het toepassen van distributieve rechtvaardigheid binnen organisaties is de regel van rechtvaardige verdeling (*equity*), waarbij mensen beloningen dienen te ontvangen naar de mate waarin zij een bijdrage leveren, van groot belang (Muchinsky, 2003). Binnen lagere delen van de organisatie wordt er regelmatig met verontwaardiging gesproken over de buitensporige compensatiemogelijkheden voor het hogere kader. De angst voor deze perceptie van onrechtvaardigheid onder werknemers kan voor veel organisaties een reden zijn om de speciale, en meestal lucratieve vormen van prestatiebeloning geheim te houden.

Het feit dat het percentage van bedrijven dat prestatiebeloning toepaste op team- of organisatieniveau lager was dan het percentage van bedrijven dat prestatiebeloning op individueel niveau toepaste, kan worden verklaard door de cultuur binnen deze bedrijven. Deze veelal westerse bedrijfscultuur is vaak meer gericht op individuele competitie dan op coöperatie en kent groepen die zich vaak niet lenen voor beloning op teamniveau (Barber & Simmering, 2002). Ook spelen de veelal hiërarchische structuren een rol in het tegengaan van veelal grensoverschrijdende vormen van team- of organisatiegerelateerde prestatiebeloning (Barber & Simmering, 2002).

Uit de resultaten blijkt dat de agency theorie een interessante mogelijkheid levert om het toepassen van prestatiebeloning in een verklarend raamwerk te kunnen plaatsen. In dit artikel is beargumenteerd dat een leidinggevende prestatiebeloning kan gebruiken om *agents* binnen de organisatie te controleren. Uit de resultaten van het onderzoek kan worden geconcludeerd dat zowel de factoren baantransparantie als doelconsensus een verklaring bieden voor het toepassen van prestatiebeloning door organisaties. Daarnaast laten de uitkomsten zien dat beide factoren ook de mate van realisme waarmee een leidinggevende gedrag beoordeeld beïnvloeden. Het onderzoek valideert met deze resultaten de agency theorie als voorspeller van toepassingen van prestatiebeloning en is daarmee van toegevoegde waarde voor de literatuurvorming over de nog veelal onduidelijke condities van compensatiesystemen (Werner & Ward, 2004).

De conclusies die Stroh et al. (1996) trekken met betrekking tot de factor baantransparantie als verklaring voor prestatiebeloning worden met dit onderzoek verder ondersteund. Er kan worden geconcludeerd dat als een leidinggevende een medewerker niet op gedrag kan evalueren, dit leidt tot sturing van die medewerker via *outcome-related contracts* zoals prestatiebeloning. Blijkbaar is prestatiebeloning niet alleen een middel om arbeid direct te maximaliseren, maar ook een middel om gedrag op een indirecte manier te controleren. Daarmee is prestatiebeloning een *practice* geworden die kan worden ingezet door bedrijven om naast bestaande *practices* als training en loopbaanbegeleiding te zorgen voor een zo effectief mogelijk arbeidskapitaal. De propositie van Eisenhardt (1989) waarin de relatie tussen doelconsensus en het toepassen van compensatiesystemen wordt verondersteld, is met dit onderzoek voor het eerst getoetst. De verwachting dat medewerkers die hetzelfde doel hebben als een organisatie bij het uitvoeren van activiteiten minder snel prestatiebeloning ontvangen is in dit onderzoek echter niet ondersteund. Resultaten laten namelijk zien dat medewerkers met een hoge doelconsensus juist eerder prestatiebeloning ontvingen. De gevonden positieve in plaats van negatieve relatie vraagt daarom om verdere verklaringen. Een mogelijk argument voor deze uitkomst kan liggen in de gedachte dat medewerkers met een hoge doelconsensus eerder gedrag uitvoeren dat wordt gewaardeerd door een leidinggevende en daarvoor eerder worden beloond met prestatiebeloning. Een dergelijke verklaring richt zich dan meer op de transactionele verklaring van relaties tussen een principal en agent, dan op een verklaring van deze relatie als een controlerende functie. Het belonen wordt vanuit de transactionele benadering namelijk gezien als een ruilsituatie waarin een medewerker wordt teruggegeven wat hij verdient (Millward, 2005).

De gevonden relatie tussen de transparantie van de baan en de ervaren mate van realisme waarmee prestaties worden beoordeeld door een leidinggevende is in overeenkomst met de gestelde verwachtingen. Omdat het gedrag van medewerkers in minder transparante banen moeilijker definieerbaar en slechter observeerbaar is door leidinggevendenden, was de verwachting dat deze medewerkers verwachten dat ze onrechtvaardiger en onrealistischer worden beoordeeld (Rabin, 1994). De gevonden relatie tussen doelconsensus en de beoordeling door een leidinggevende laat zien dat medewerkers met een lage doelconsensus vinden dat ze onrechtvaardiger en onrealistischer worden beoordeeld dan medewerkers met een hoge doelconsensus. Beide factoren hebben dus een belangrijke invloed op de mate waarin medewerkers denken dat hun *contract* met een leidinggevende eerlijk en realistisch wordt geëvalueerd. Deze uitkomst is belangrijk om de effecten van een compensatiesysteem als prestatiebeloning te kunnen begrijpen.

De uitkomsten met betrekking tot verklaringen van prestatiebeloning bieden interessante uitgangspunten voor verder onderzoek en de praktijk. De agency theorie biedt een groot aantal concepten voor verder exploratief onderzoek, naast de in dit artikel onderzochte factoren baantransparantie en doelconsensus. Werner en Ward (2004) hebben

een overzicht gegeven van factoren die reeds onderzocht zijn. Mogelijk is het interessant om deze factoren te analyseren in een metastudie en te plaatsen binnen het kader van de agency theorie. Daarmee kunnen concepten aan elkaar worden gerelateerd tot een meer overstijgend en duidelijker model. Voor de uitkomsten die buiten de verklaring van de agency theorie vallen, zoals de uitkomsten van dit onderzoek met betrekking tot doelconsensus en het toepassen van prestatiebeloning, is het aan te bevelen om in vervolgonderzoek meerdere visies of theorieën met elkaar te vergelijken op de mate waarin het prestatiebeloning kan verklaren.

Ook de verrassende uitkomst van de (veelal lage) interne bekendheid van prestatiebeloning vraagt om onderzoek naar diepere oorzaken. Veel mogelijkheden voor onderzoek liggen in de verheldering van de rol van ervaren rechtvaardigheid onder medewerkers in hun contract met leidinggevend. Vanuit een gevormd model over deze invloed van rechtvaardigheid, kunnen meer voorspellende uitspraken worden gedaan over de acceptatie van compensatiesystemen als prestatiebeloning binnen een organisatie.

Dit artikel laat beoefenaars van SHRM in de praktijk zien wat het belang is van de relatie tussen leidinggevende en medewerker. Leidinggevende binnen organisaties worden aanbevolen om niet alleen duidelijk te zijn in de soort van *contracts* die zij aangaan met ondergeschikten, maar ook om de evaluatiecriteria van deze *contracts* helder te bespreken. Juist in situaties waarin de baan van een medewerker weinig meetbaar is, en deze medewerker niet in lijn ligt met de doelen van de organisatie, is het van belang om aan deze medewerkers vertrouwen te geven over het evalueren van hun functioneren.

Het gehouden onderzoek kent enkele beperkingen die dienen te worden toegelicht. Allereerst is de respons onder organisatie vrij laag zodat er niet kan worden gesproken over een betrouwbare steekproef. Dit geldt eveneens op medewerkerniveau. Uit de resultaten blijkt dat bij meerdere organisaties slechts een klein aantal respondenten een vragenlijst heeft ingevuld. Doordat de respondenten niet redelijk over alle organisaties zijn verspreid, zijn alle respondenten als een enkele groep opgenomen in de analyses. Omdat er in de berekeningen niet is gecontroleerd voor de effecten van een organisatie is dit een bedreiging voor de externe betrouwbaarheid van dit onderzoek. Uitspraken over gevonden relaties zijn dus alleen van toepassing op de onderzochte populatie en moeten met de grootste nuancering worden genoemd om algemenere uitspraken te doen.

Een tweede beperking is dat de in dit artikel gedane causale uitspraken over relaties niet op resultaten zijn gebaseerd. Gezien het design van de studie en de afwezigheid van metingen over tijd, kunnen geen uitspraken over de richting van causale relaties worden gedaan. Hoewel er vanuit de resultaten kan worden verwacht dat een transparante baan kan leiden tot een meer realistische beoordeling, kan op gelijke grond worden beargumenteerd dat de realistische beoordeling die een leidinggevende geeft zorgt voor de perceptie van baantransparantie onder medewerkers. Om de werkelijke causale relaties tussen de factoren vast te stellen is verder longitudinaal en experimenteel onderzoek nodig.

#### Opmerking van de auteur

*De auteur wil graag de coördinatoren van de Contactgroep Personeelsmanagers, Frans Masselink en Peter Koornstra, bedanken voor hun assistentie bij het verzamelen van respondenten voor deze studie. Veel dank is ook verschuldigd aan Karin Sanders, Iris Egberink, Leandra Bosma en Marianne de Wilde voor hun ondersteuning tijdens het onderzoeksproces en zorgvuldige reviews van het artikel.*

## Referenties

- Bailey, T., Berg, P., & Sandy, C. (2001). The effect of high-performance work practices on employee earnings in the steel, apparel, and medical electronics and imaging industries. *Industrial and Labor Relations Review*, 54, 525-543.
- Gomez-Mejia, L.R., & Balkin, D.B. (1992). Determinants of faculty pay: An agency theory perspective. *Academy of Management Journal*, 35, 921-955.
- Barber, A.E., & Simmering, M.J. (2002). Understanding pay plan acceptance: The role of distributive justice theory. *Human Resource Management Review*, 12, 25-42.
- Bender, R. (2004). Why Do Companies Use Performance-Related Pay for their Executive Directors? *Corporate Governance: An International Review*, 12, 521-539.
- Bekker, S., Gielen, A., Kerkhofs, M., Meihuizen, H., Román, A., Schippers, J., & De Voogd-Hamelink, M. (2005). *Trendrapport Vraag naar Arbeid 2004*. Tilburg: OSA.
- Bowen, D.E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: The role of “Strength” of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29, 203-221.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2003). *Strategy and Human Resource Management*. Hampshire: Palgrave MacMillan.
- Collins, C.J., & Clark, K.D. (2003). Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: the role of human resource practices in creating organizational competitive advantage. *Academy of Management Journal*, 46, 740-751.
- Conlon, E.J., & Parks, J.M. (1990) Effects of monitoring and tradition on compensation arrangements: An experiment with principle-agent dyads. *Academy of Management Journal*, 33, 603-622.
- Coonen, R., & Gankema, E. (2005). *Sturen op kwaliteit, performance en ontwikkeling van personeel kan véél beter in de zorg*, Kluwer.
- Eisenhardt, K.M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14, 57-74.
- Foss, N.J., & Laursen, K. (2005) Performance pay, delegation and multitasking under uncertainty and innovativeness: An empirical investigation. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 58, 246-276.
- Gerhart, B. & Rynes, S.L. (2003). *Compensation: Theory, evidence and strategic implication*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Gielen, A.C., Kerkhofs, M.J.M., & Ours, J.C. van (2005). *Performance related pay and labor productivity* (discussion paper).
- Greenberg, J. (2003). Creating unfairness by mandating fair procedures: the hidden hazards of a pay-for-performance plan. *Human Resource Management Review*, 13, 41-57.
- Heneman, R. L., Ledford, G. E., Jr., & Gresham, M. T. (2000). The changing nature of work and its effect on compensation design and delivery. In: Beer, M., & Cannon, M. (2004). Promise and peril. in implementing pay-for-performance. *Human Resource Management Journal*, 43, 3-20.
- Human Capital Group (2005). *Het Nationaal Beloningsonderzoek 2005*, Kluwer.
- Klein, H.J., Wesson, M.J., Hollenbeck, J.R., & Wright, P.M. (2001). The Assessment of Goal Commitment: A Measurement Model Meta-Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 85, 32-55.
- Lambert, R.A., Larcker, D.F., & Weigelt, K. (1993). The Structure of Organizational Incentives. *Administrative Science Quarterly*, 38, 438-461.



- Meyer J.P., & Smith, C.A. (2000). HRM practices and Organizational Commitment: Test of a Mediation Model. In: *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17, 319-331.
- Millward, L. (2005). *Understanding Occupational and Organizational Psychology*. London: Sage Publications.
- Muchinsky, P.M. (2003). *Psychology applied tot work*. Thomsom Wadsworth, Belmont.
- Quinn, R. P., & Staines, G. L. (1977). *The 1977 quality of life employment survey*. Ann Arbor, MI: Institute for Social Research.
- Rabin, B.R. (1994). Compensation systems: A risk-return based conceptualization. *Human Resource Management Review*, 4, 75-95.
- Rynes, S.L., Gerhart, B., & Minette, K.A. (2004). The importance of pay in employee motivation: Discrepancies between what people say and what they do. *Human Resource Management*, 43, 381-394.
- Stroh, L.K., Brett, J.M., Baumann, J.P., & Reilly, A.H. (1996). Agency theory and variable pay compensation strategies. *Academy of Management Journal*, 39(3), 751-767.
- Verboon, F. (2001). Prestatiebeloning: Wat willen werknemers? *Tijdschrift voor HRM*, 2, 59-77.
- Werner, S., & Ward, S.G. (2004). Recent compensation research: An eclectic review. *Human Resource Management Review*, 14, 201-227.