

# Leidt resultaatafhankelijke beloning tot betere resultaten?

Henk Thierry

Het jargon is veranderd. Er wordt vrijwel niet meer van prestatiebeloning gesproken. Sommige mensen vinden de term verouderd. Belangrijker is dat ook de inzet of de bijdragen van personeelsleden, individueel of als team, kunnen worden beloond. Bovendien kan het gaan om resultaten die verwijzen naar uitkomsten op bedrijfsniveau, zoals toegevoegde waarde, rendement op investeringen of winst. Daarom wordt tegenwoordig, samenvattend, meer van resultaatafhankelijke beloning gesproken. In ons land komt dit er in de praktijk op neer dat doorgaans een klein deel van het netto-inkomen afhankelijk is van de behaalde resultaten.

In Nederland is de toepassing van resultaatafhankelijke beloning de afgelopen jaren stap voor stap toegenomen. In de tweede helft van de jaren negentig van de vorige eeuw had die toename vooral betrekking op managers en bestuurders; ervaringen en schattingen van adviesbureaus wijzen uit dat de beloning van inmiddels meer dan de helft van het midden- en hoger kader in Nederlandse organisaties op de een of andere manier afhankelijk is gemaakt van de behaalde resultaten. De laatste paar jaar krijgen ook andere groepen personeelsleden in ons land te maken met resultaatafhankelijke beloning, maar de ontwikkeling ervan gaat zeer geleidelijk (zie onder meer NBO, 2001).

Hoe kan die toegenomen belangstelling worden verklaard? Daarop zal in de volgende paragraaf worden ingegaan. Vervolgens analyseren we enkele theorieën over het belang dat en de betekenis die dit type beloning kan hebben. Daarna wordt ingegaan op de resultaten die, blijkens empirisch onderzoek en praktijkervaring, daadwerkelijk met enige systemen van resultaatafhankelijke beloning zijn opgedaan. Ten slotte komen we toe aan de in de titel van dit artikel verwoorde vraag: worden daarmee inderdaad betere resultaten bereikt?

Prof. dr. Hk. Thierry is hoogleraar Arbeids- en Organisationspsychologie aan de KUB, Tilburg.

### Toegenomen belangstelling

Het is vaak helemaal niet zo duidelijk waarom een bepaald thema of systeem in het centrum van de aandacht komt te staan of, als keerzijde ervan, in de periferie verdwijnt. In ons land wordt nogal eens gedacht dat 'nieuwe ontwikkelingen in de Verenigde Staten' daarvoor geregeld een verklaring vormen. Dat zal zeker wel eens het geval zijn. Maar niet inzake resultaatafhankelijke beloning: sinds het eind van de jaren zestig wijkt de praktijk op dit gebied in Nederlandse ondernemingen en instellingen aanzienlijk af van die in andere landen. In geen enkel geïndustrialiseerd land is de toepassing ervan zo teruggedrongen als in ons land; tot in de tweede helft van de jaren negentig kwam resultaatafhankelijke beloning voor in niet meer dan rond de 20% van organisaties met vijftig of meer werknemers. En een tweede opmerkelijk punt is dat in die organisaties de uitkomst van de jaarlijkse prestatiebeoordeling – waarbij alleen of in hoofdzaak kwalitatieve gezichtspunten werden gebruikt – meestal de basis vormde voor de beloningsverhoging (dit systeem wordt 'merit rating' genoemd). Deze verhoging was bovendien vrijwel altijd 'structureel' van aard: er werd een extra stap op een salarisschaal toegekend. In andere landen hebben bedrijven en non-profitorganisaties meer variatie in hun systemen van resultaatafhankelijke beloning toegelaten. Niettemin wordt de 'uitzonderingspositie' van ons land minder.

Maar hoezo dan de toegenomen aandacht? Er bestaan aanwijzingen dat zich in de Nederlandse (organisatie)cultuur geleidelijk aan wijzigingen voltrekken. Uit de resultaten van de Nederlandse deelstudie van het internationale GLOBE-onderzoek<sup>1</sup> komt naar voren dat weliswaar klassieke waarden als collectieve economische belangen, loyaliteit en deling van macht belangrijk worden gevonden, maar dat waarden als het leveren van individuele prestaties, autonomie en op de voorgrond durven treden steeds prominenter worden (Thierry, Den Hartog, Koopman en Wilderom, 2001; in druk). De betekenis van de laatstgenoemde waarden lijkt eveneens naar voren te komen uit de steeds belangrijker plaats die in het Nederlandse bedrijfsleven aan 'performance management' wordt gegeven. Dit 'sturen op resultaten' houdt een stijl van bedrijfsbesturing in waarbij via prestatie-indicatoren een grotere gerichtheid ontstaat op het stellen, en bereiken, van hogere resultaatdoelen. In dit verband kan ook de beloning meer op resultaten worden afgestemd. Bij goede resultaten kunnen medewerkers dan niet alleen immaterieel worden gehonoreerd – waardering, kans op beter werk, et cetera –, maar ook materieel: een bonus of premie. Tegelijkertijd kan de resultaatafhankelijke beloning functioneren als een 'incentive': één van de mid-

delen om mensen uit te dagen tot het leveren van uitstekende bijdragen of prestaties (zie verder Thierry, in druk a).

Binnen dit perspectief – het accentueren van resultaten – valt ook het pleidooi van de zijde van ondernemers te begrijpen om werknemers sterker te betrekken bij het wel én het wee van een bedrijf. Door ieders inkomen, weliswaar voor een klein stukje, afhankelijk te maken van de hoedanigheid van de bereikte ondernemingsresultaten, zou men ‘aan den lijve’ ondervinden wat winst en verlies betekenen. In het verlengde hiervan zijn de afgelopen jaren in enige ondernemingen (onder meer in de ICT-sector) afspraken gemaakt om het vaste deel van het inkomen te verkleinen en het variabele deel te vergroten. Stel dat het vaste inkomensdeel wordt gesteld op 88% van het huidige nettosalaris: in goede tijden kan een resultaatbonus van, wie weet, 15-20% worden gegeven. In slechte tijden kan men terugvallen op het lagere vaste salaris, waarbij de hoop bestaat dat dan minder ontslagen nodig zullen zijn. Het valt niet uit te sluiten dat deze afspraken het optimisme weerspiegelen van de periode waarin de economie alleen maar leek te kunnen groeien. Nu een toenemend aantal organisaties wordt geconfronteerd met tegenvallende resultaten en met het ontslag van relatief grote aantallen personeelsleden, zal moeten blijken of de praktijk overeenkomt met de ‘leer’.

Resultaatafhankelijke beloning vormt tegenwoordig voor allerlei organisaties ook een punt van overweging *omdat* deze vorm van beloning in de belangstelling staat. Dat kan worden gezien als het volgen van anderen, als ware het een ‘bandwagon-effect’; indien andere ondernemingen – uit dezelfde industriële sector of dezelfde regio – beloning naar resultaat toepassen, moet er wel wat goeds inzitten. En dus marcheert men ‘met de muziek mee’. Het feit dat anderen dat ook doen, legitimeert als het ware de eigen beleidsbeslissing. Anders gezegd, dit is wat wordt bedoeld met *marktconform* handelen.

Niettemin ‘zit het in de lucht’. Bezien vanuit maatschappelijke en bedrijfsinterne overwegingen is het klimaat meer geschikt geworden voor het betrekken van resultaten bij het vaststellen van de beloning. Welke doelstellingen worden daarmee dan nagestreefd? Daarop gaan we pas in aan het eind van dit artikel. Eerst komen enige theoretische perspectieven ter sprake over het belang en de betekenis van beloning voor het gedrag van werkende mensen.

## Theorieën over beloning

### *Verwachtingen*

De expectancytheorie heeft betrekking op de situatie waarin iemand wordt geconfronteerd met de noodzaak, of de mogelijkheid, om te kiezen uit alternatieve handelingsopties (zie onder meer Vroom, 1964; Van Eerde en Thierry, 1996). De veronderstelling daarbij is dat drie overwegingen dat keuzeproces sturen:

- de kans dat iemands inspanning tot een bepaalde, waarneembare prestatie leidt;
- de kans dat door die prestatie bepaalde opbrengsten of resultaten worden verkregen;
- de aantrekkelijkheid van die resultaten.

Uiteindelijk kiest de persoon het alternatief dat hem of haar het meeste zal opleveren.

Lawler (1971) heeft het kernthema van deze motivatietheorie uitgewerkt naar het belang van beloning. Dat belang is groter naarmate:

- beloning in sterkere mate wordt gezien als een middel om motieven te realiseren of doelen te bereiken;
- die motieven of doelen van meer belang zijn voor het individu.

Beloning heeft dus een meer of minder *instrumenteel* karakter. Iemand ziet beloning bijvoorbeeld als een middel om er erkenning in af te lezen, als feedback op hoe goed hij heeft gepresteerd, als mogelijkheid om zich enige zekerheid van bestaan te verwerven, et cetera. Wie weinig andere middelen ter beschikking heeft om gewenste doelen te bereiken, zal aan beloning meer belang hechten dan degene die zulke andere middelen wel heeft. Zo valt ook in te zien dat financiële en niet-financiële opbrengsten niet tegenover elkaar moeten worden gesteld<sup>2</sup>, maar beter in een onderling middel/doelverband kunnen worden begrepen.

Bij resultaatafhankelijke beloning is een deel van de beloning afhankelijk van het geleverde werk. De expectancytheorie houdt in dat deze meer effectief zal zijn indien:

- het individu een positieve samenhang waarneemt tussen het geleverde prestatieresultaat en een bepaalde beloning.

Uit allerlei onderzoek en ervaringen in de praktijk blijkt dat het kunnen ontwaren van een verband tussen 'resultaat' en 'beloning' een kwetsbaar punt vormt van resultaatafhankelijke beloning. Allerlei omstandigheden die een personeelslid of een manager niet onder controle heeft, kunnen van invloed zijn. Ook zitten diverse systemen nogal eens

ingewikkeld in elkaar; dit kan ertoe leiden dat een ‘feitelijk’ bestaande samenhang niet wordt gezien door veel personeelsleden. In de tweede plaats gaat het om ‘trust’, om het vertrouwen dat het systeem *eerlijk* zal worden toegepast en dat andere mensen je geen beentje zullen lichten. Heeft ‘trust’ plaatsgemaakt voor cynisme – bijvoorbeeld omdat ‘ze’ wel een bijbedoeling met een nieuw systeem zullen hebben –, dan nemen medewerkers geen relatie waar tussen resultaat en beloning of zelfs een negatief verband (Wanous, Reichers en Austin, 2000).

### *Betekenis*

In de reflectietheorie wordt uitgegaan van het instrumentele karakter van beloning dat in de expectancytheorie werd aangetroffen. Beloning heeft op zich geen betekenis, maar krijgt het door verwijzing naar gebeurtenissen op een aantal andere gebieden die in het algemeen van vitaal belang zijn voor een personeelslid (Thierry, 1992, 2001; Miedema, 1994). Zo ‘reflecteert’ beloning informatie op een viertal terreinen:

#### – *Motieven*

Beloning heeft meer betekenis naarmate deze meer wordt gezien als een middel om iemands motieven en doelen te realiseren. Dit aspect is direct ontleend aan de expectancytheorie.

#### – *Relatieve positie*

Hierbij worden twee regulerende kenmerken van werk onderscheiden. Het eerste kenmerk betreft feedback over de mate waarin gestelde taakdoelen zijn behaald, hetgeen kan inhouden dat moet worden bijgestuurd. Het tweede kenmerk heeft betrekking op de waardering voor de persoon in vergelijking met die voor relevante anderen (zoals collega’s, beroepsgenoten, et cetera). Met andere woorden, beloning heeft meer betekenis naarmate deze beter informeert in hoeverre gestelde doelen zijn bereikt en naarmate deze meer tot uitdrukking brengt hoe de persoon wordt gewaardeerd vergeleken met anderen.

#### – *Invloed*

Deze betekenis verwijst naar de mate waarin een persoon afhankelijk is van anderen (binnen en buiten de organisatie) en van materiële hulpmiddelen. Zo kan beloning een personeelslid duidelijk maken dat deze veel invloed heeft of, integendeel, sterk wordt beïnvloed door de omgeving.

#### – *Bestedingen*

Hierbij gaat het om de goederen en diensten die iemand heeft aangeschaft, het plezier dat hij of zij ervan heeft en de moeite die het kostte om deze aan te schaffen. Daarbij kan een vergelijking worden gemaakt met de doelen en motieven (zie de eerste categorie) die een persoon wilde verwerkelijken.

Elke betekenis kan worden gemeten met een daarvoor ontworpen schaal<sup>3</sup>. De kern van de reflectietheorie is nu dat naarmate een personeelslid meer betekenissen in zijn of haar beloning leest, die beloning meer invloed heeft op de prestatieresultaten en de mate van tevredenheid van dat personeelslid. Vanzelfsprekend wordt de mate waarin beloning betekenis heeft, beïnvloed door een aantal persoons-, werk- en organisatiekenmerken (zie Thierry, 2001). Eén van die kenmerken is het type beloningssysteem; naar verwachting zal toepassing van resultaatgerichte beloning ertoe leiden dat vooral 'relatieve positie' en 'invloed' aan betekenis winnen.

#### *Agencytheorie*

Deze theorie heeft betrekking op de relatie tussen een 'principal' – een meer machtige, bijvoorbeeld een president-commissaris die tevens grootaandeelhouder is – en een 'agent': een minder machtige, stel een directievoorzitter. De 'principal' heeft er alle belang bij dat de 'agent' de belangen van hem, de 'principal', behartigt in zijn beslissingen. Zo wil de commissaris waarschijnlijk dat de onderneming ook op langere termijn winstgevend blijft. Kan de commissaris overigens de handelingen van de directeur registreren? Dat is wel de vraag: de directeur verblijft geregeld buiten het bedrijf. Bovendien beschikt de commissaris niet op elk terrein over deskundigheid. Daarnaast kunnen de kosten van registratie erg hoog worden.

Indien de 'principal' een goed zicht heeft op de beslissingen van de 'agent', zal de 'principal', aldus de agencytheorie, kiezen voor een contract waarin resultaatafhankelijke beloning niet voorkomt. Maar als hij dat zicht niet heeft (of de kosten daarvoor veel te hoog zijn), zal de commissaris een op resultaten georiënteerd contract willen hebben waarbij de directeur ook naar de ondernemingsresultaten wordt beloond. Daarmee draagt deze een deel van het risico over naar de 'agent' (zie onder meer Eisenhardt, 1988). Omdat wordt verondersteld dat de 'agent' niet van risico's houdt, zal deze proberen een hoger basissalaris uit de onderhandelingen te halen.

Kortom, hoe meer onzekerheid over de handelingen en beslissingen van minder machtige organisatieleden, des te meer zal resultaatafhankelijke beloning worden toegepast. Is de markt evenwel uiterst onzeker, dan wordt teruggegrepen op een klein resultaatafhankelijk deel in de totale beloning.

Vanzelfsprekend vormen deze drie theorieën niet meer dan een steekproef (zie voor een uitvoeriger overzicht Thierry, in druk b). Maar ze representeren wel een aantal belangrijke thema's, vooral indien resultaatafhankelijke beloning wordt toegepast:

- Elke medewerker moet het verband kunnen waarnemen tussen de behaalde resultaten en de beloning daarvoor. Dit wordt ook wel *line of sight* genoemd. Daarvoor is onder meer nodig dat dit verband geregeld opnieuw wordt bevestigd. De frequentie van bonus- of premiebetaling moet dus vrij hoog zijn.
- De beloning hoort informatie te bevatten over de gestelde ‘resultaat-targets’. Bovendien moet er voldoende vergelijkende informatie zijn, opdat elk personeelslid zijn of haar beloning kan positioneren ten opzichte van anderen. Hoe minder de beloning zulk soort informatie bevat (‘relatieve positie’), des te minder effect zal resultaatafhankelijke beloning hebben.
- Medewerkers (als team én individueel) moeten invloed kunnen uitoefenen op de kenmerken van hun werk die kritiek zijn voor het behalen van goede (dan wel juist slechte) resultaten. Dit aspect verwijst naar de reflectietheorie, maar ook naar de agencytheorie; het bestaan van resultaatafhankelijke beloning kan worden gezien als een signaal dat de bedrijfsleiding niet echt in staat is het gedrag van medewerkers te sturen (Eisenberger, Pierce en Cameron, 1999).

### **Kenmerken van resultaatgerichte beloning**

Geen enkel beloningssysteem kan, als het ware achteloos, op een achternamiddag worden ingevoerd; er moet vaak veel voorbereidend werk worden gedaan. Bovendien blijkt geen systeem *op zich* tot gunstige resultaten te leiden: het krijgt pas vorm ‘in de handen’ van managers en medewerkers. Beide punten gelden bij uitstek bij resultaatafhankelijke beloning. Daarom wordt een aantal kenmerken genoemd waaraan bij het ontwerp van dit type beloning aandacht moet worden besteed. Wordt hieraan voorbij gegaan, dan functioneert resultaatgerichte beloning meestal niet bijster goed.

In de eerste plaats moeten *kritieke resultaatfactoren* worden geïdentificeerd. Dat zijn die kenmerken in een functie (of een aantal bijeenhorende functies) die de betekenis – eigenlijk het doel – van die functie(s) weergeven. Denk aan het magazijn waarin het altijd in voorraad hebben van bepaalde onderdelen cruciaal is of aan de adviseur die haar klanten adviezen geeft waarmee die klanten hun problemen kunnen oplossen en bij haar terugkomen. De voorbeelden maken duidelijk dat zulke resultaatfactoren niet alleen de essentie van een functie weergeven, maar ook het doen of laten van een of meer personeelsleden weer spiegelen. Voor het opsporen daarvan kan een functieanalyse nodig zijn, waarbij er eveneens op wordt gelet in hoeverre tussen functies overlap bestaat of taken mogelijk blijven liggen.

Een tweede kenmerk hangt met het eerste samen: gaat het om resultaten van een *individueel* personeelslid, om die van een *team*, *werkeenheid of vestiging* of om die van een *gehele organisatie*? In beginsel hoort de analyse van het werk – meer in het bijzonder: van de ‘technologische afhankelijkheid’ – het antwoord hierop te geven. In hedendaagse organisaties bestaat het werk van de meeste mensen deels uit individuele werkzaamheden, maar daarnaast voor een toenemend deel uit (project)teamwerk, binnen of tussen organisatieonderdelen. Dit zou inhouden dat resultaatfactoren ten minste voor een deel op teamniveau moeten worden vastgesteld. Maar in de praktijk worden resultaatfactoren voor de meeste personeelsleden (ten onrechte uitsluitend) op individueel niveau vastgesteld<sup>4</sup>.

Ten derde moeten *normen* worden vastgesteld. De norm (of ‘target’) geeft in feite de afspraak aan over het resultaatniveau dat als voldoende, marginaal of erg goed wordt gezien. Ook zonder het toepassen van resultaatafhankelijke beloning hoort het bepalen hiervan een essentieel onderdeel uit te maken van het overleg tussen de manager en de medewerker. Normen kunnen op verschillende manieren worden gesteld. Ze kunnen gericht zijn op *onderlinge competitie*, zoals wanneer medewerkers van tijd tot tijd in een rangorde naar hun beoordelingsresultaat worden geplaatst en de hoogst geplaatste de hoogste beloning ontvangt. Maar normen kunnen ook worden vastgesteld op basis van *eigen eerdere prestaties*. Juist wanneer een leidinggevende zeer geregeld de behaalde resultaten bespreekt met zijn medewerkers (individueel en als team), aandacht heeft voor onverwachte invloeden ‘van buiten’ en de manier waarop medewerkers die hanteerden en, mede op grond hiervan, ‘targets’ stelt voor de komende periode, kunnen uitdaging en onderlinge samenwerking zinvol worden gecombineerd (zie verder Thierry, in druk a).

In de vierde plaats moet worden vastgesteld hoe de *premielij*n zal lopen; deze geeft het verband weer tussen de behaalde resultaten en de resultaatbeloning. Zo’n lijn kan rechtevenredig zijn, zoals wanneer de gemeten klanttevredenheid over een leverancier van huishoudelijke apparaten met een eenheid stijgt (of daalt) en de bonus op vergelijkbare manier hoger (of lager) wordt. De premielijn kan ook minder dan evenredig<sup>5</sup> zijn of kromlijinig verlopen, bijvoorbeeld wanneer er nog weinig ervaring is opgedaan met bepaald werk. Overigens was de ‘premie’ in veel Nederlandse organisaties vastgesteld in de vorm van een extra stap op de salarisschaal. Daarmee werd de extra beloning niet eenmalig, maar structureel. Inmiddels hebben vrij veel instellingen en ondernemingen dit structurele karakter verzwakt of afgeschaft.



Ten slotte een vijfde kenmerk dat zeker niet in de laatste plaats aan bod mag komen: de *cultuur* in een organisatie en het *overlegklimaat*. Een zo kwetsbaar type systeem als resultaatafhankelijke beloning functioneert pas ‘naar behoren’ wanneer managers en medewerkers elkaar vertrouwen (zie ook Lawler, 1996). Is ‘trust’ nauwelijks aanwezig, dan is de kans op positieve gevolgen erg klein. Eén van de belangrijke stappen op de weg naar het winnen van vertrouwen is het nemen van tijd voor het voeren van overleg over een nieuw systeem. De ervaring wijst uit dat medewerkers ‘in het voorbijgaan’ ook fouten of vergissingen in het nieuwe systeem signaleren.

## **Systemen van resultaatbeloning**

### *Stukloon*

Dit systeem houdt in ons land in dat medewerkers boven op hun basis-salaris naar het aantal ‘stukjes prestatie’ worden beloond (in andere landen wordt niet altijd een vast basisloon betaald). Zo’n ‘stuk’ kan een in elkaar gezette broek zijn, een geslacht varken, een gecontroleerd dossier, een vierkante meter gemaaid grasveld, et cetera. De voorbeelden illustreren dat het begrip ‘stuk’ niet hoort bij de meer moderne productie- en informatietechnologie, maar niettemin in enkele sectoren (zoals de confectie-industrie) nog steeds kan worden gebruikt. Het systeem is eenvoudig van opzet en gemakkelijk te begrijpen: alleen de geproduceerde hoeveelheid doet er toe. Als andere product- of prestatie maatstaven ook van belang zijn, zoals bijvoorbeeld de kwaliteit, voldoet stukloon niet.

Uit een overzicht van onderzoek over een periode van ongeveer veertig jaar (Thierry, 1987) blijkt dat meer dan dertig studies betrekking hadden op stukloon. In alle gevallen werd een hogere productiviteit geconstateerd, terwijl in enkele studies een lagere tevredenheid met de beloning werd gevonden. Uit een recenter onderzoek onder werknemers in een grote fabriek van autoruiten bleek dat door invoering van stukloon de prestaties met 44% waren toegenomen (Lazear, 2000). Omdat de meeropbrengsten door de onderneming werden gedeeld met de medewerkers, was de beloning rond de 10% hoger geworden. Lazear schat dat de hogere prestaties voor ongeveer de helft het resultaat waren van harder werken. De andere helft was het gevolg van het feit dat meer gekwalificeerde medewerkers zich tot deze onderneming voelden aangetrokken nadat was overgeschakeld op stukloon.

### *Merit rating en competentiebeloning*

Bij merit rating (letterlijk: beoordeling van de ‘verdienselijkheid’) worden de ‘behaalde resultaten’ van een medewerker, meestal één keer per

jaar, beoordeeld aan de hand van kwalitatieve kenmerken, zoals inventiviteit, klantgerichtheid, betrouwbaarheid, aandacht voor anderen, et cetera<sup>6</sup>. Het komt ook voor dat een kwantitatieve maatstaf, zoals de hoeveelheid prestatie of opbrengst, daarvan deel uitmaakt. Vrijwel altijd gelden de gekozen maatstaven voor *alle* functies in een organisatie. In veel gevallen wordt voor 'goede' resultaten een extra periodiek toegekend (afgezien van de 'normale' periodiek voor toegenomen ervaring). Ook kan een aparte merit-bonus worden betaald.

Voorbeelden van competenties zijn 'business focus', 'coaching', bouwen aan relaties, strategisch denken, flexibiliteit, et cetera. Ook dergelijke kenmerken vallen op door een hoog abstractieniveau, terwijl een aantal daarvan lijkt te verwijzen naar (meer of minder stabiele) persoonlijkheidstreken. Hoewel met competentiebeloning veel minder ervaring is opgedaan dan met merit rating, is ook hierbij meestal gekozen voor een eenmalige beoordeling per jaar. In diverse organisaties verschillen de geselecteerde competenties per functie- of beroepsgroep, maar het komt ook voor dat slechts één lijst met competenties wordt gebruikt voor alle functies.

Alles bijeen genomen is er, internationaal gezien, niet zo veel onderzoek verricht naar merit rating. Maar de beschikbare oudere én meer recente gegevens wijzen vrijwel zonder uitzondering in dezelfde richting: merit rating leidt in het algemeen tot negatieve resultaten! Het systeem heeft geen invloed op de bevordering van individuele prestaties of de productiviteit van een organisatie-eenheid. Betrokken medewerkers hebben grote moeite met de 'line of sight': ze ontwaren nauwelijks enige samenhang tussen het (beoordeelde) prestatieresultaat en de ontvangen beloning. Daardoor bestaat er doorgaans veel ontevredenheid met de uitkomsten van dit systeem (zie onder meer Thierry, 1987; Milkovich en Wigdor, 1991; Heneman, 1991). Vergelijkbare knelpunten zijn onlangs gesignaleerd in het KPMG-onderzoek in 150 organisaties met variabele beloning (KPMG, 2002).

Op deze plaats kunnen we niet ingaan op de achtergronden en oorzaken van deze ongunstige uitkomsten. Ze zijn evenwel uitvoerig gedocumenteerd in de literatuur (zie ook Thierry, in druk a). En ze hebben auteurs als Campbell, Campbell en Chia (1998) enkele jaren geleden tot de verzuchting gebracht dat deze effecten toch al zo'n dertig jaar bekend zijn. Prendergast (1999) drukt zich nog scherper uit: door het met een lage frequentie (jaarlijks) beoordelen van kwalitatieve kenmerken gaan medewerkers disfunctioneel 'strategisch' gedrag vertonen. Ze richten zich alleen op taakaspecten die het best worden beloond, ze rapporteren ondermaatse prestaties niet en ze proberen hun beoordelaars ertoe te brengen een betere beoordeling uit te brengen.

En competentiebeloning? Zoals gezegd, er is nauwelijks onderzoek over gerapporteerd. Uit het recente Nationaal Beloningsonderzoek (NBO, 2001) blijkt het aantal organisaties met competentiebeloning wat te zijn afgenomen. We verwachten evenwel dat toepassing van competentiebeloning nagenoeg dezelfde gevolgen met zich mee zal brengen als merit rating. Wanneer echter sprake is van 'skill'-beloning, waarbij vooraf goed omschreven, nieuw verworven bekwaamheden of vaardigheden worden beloond op grond van *met succes afgeronde opleidingen of trainingen*, kunnen de resultaten gunstiger zijn (zie Heneman, Leford en Gresham, 2000).

*Kwantitatieve resultaten: bonus of premie*

Bij deze categorie zijn de te beoordelen en te belonen kenmerken gekwantificeerd. Voorbeelden hiervan kwamen hiervoor aan de orde bij het bespreken van 'kritieke resultaatfactoren'. Maar in de praktijk zijn lang niet alle gekwantificeerde resultaatkenmerken 'kritiek' van aard: ze zijn nogal eens gekozen omdat ze beschikbaar bleken te zijn. Eveneens is typerend dat de extra beloning eenmalig is en dus elke keer opnieuw moet worden 'verdiend'.<sup>7</sup>

Vroeger werden deze systemen meestal *tariefsystemen* genoemd. Met 'tarief' werd bedoeld dat vooraf tussen de leidinggevende (namens de ondernemer) en de werknemer een afspraak werd gemaakt over de te hanteren werkmethode, het te bereiken prestatieniveau en de daarvoor te betalen premie. Rond het midden van de vorige eeuw hadden de meeste tarieven betrekking op de hoeveelheid productie of de hoeveelheid tijd die werd 'toegestaan' voor het te verrichten werk. Maar met het zich ontwikkelen van de technologie en, wat later, het stellen van hogere eisen door klanten werden ook andere prestatie- (of resultaat)kenmerken in het tarief opgenomen, zoals gebruik van dure grondstoffen en kwaliteit van het product.

Resultaten van ouder (Thierry, 1987) en recenter (onder meer Prendergast, 1999) onderzoek laten zien dat positieve gevolgen voor de prestatie veel vaker zijn gevonden dan negatieve. Prendergast stelt daarbij dat die betere resultaten niet alleen door de bonus zijn ontstaan, maar zeker ook door het feit dat organisaties die naar resultaat belonen, beter gekwalificeerde medewerkers aantrekken. Andere positieve effecten betreffen een betere samenwerking, een eerlijker beloning, et cetera. Negatieve gevolgen hebben betrekking op onderling wantrouwen, de angst voor het verlagen van de bonus bij een ongewijzigde normprestatie (hetgeen *snijden* van tarief wordt genoemd) en een gebrekkige 'line of sight' (de relatie tussen prestatieresultaat en bonus).

Bij veruit de meeste toepassingen worden *individuele* prestatieresultaten beloond. Onderzoek laat zien dat vaak betere of hogere resultaten worden gerapporteerd. Maar medewerkers kunnen ook worden opgejaagd, waardoor negatieve effecten kunnen ontstaan voor hun welzijn en voor de kwaliteit van hun prestaties. Bovendien kan individuele beloning leiden tot onderlinge competitie, hetgeen nadelig is indien het werk onderlinge samenwerking nodig maakt. Als de prestaties van medewerkers afhankelijk zijn van hoe anderen hun werk doen, zet een individuele bonus mensen eigenlijk op het verkeerde been (zie ook KPMG, 2002).

Een *groepsbonus* komt slechts in een klein aantal organisaties voor. In ons overzicht uit 1987 werd in elf studies een hogere prestatie gevonden en in vijf studies een lagere. Bij groepsbeloning blijkt voorts het verband tussen de geleverde prestatie en de bonus niet erg helder te zijn voor de betrokken medewerkers.

Hoe groot is de kans dat als de bonus voor de leden van een team dezelfde is, gesignaleerde prestatieverschillen tussen de leden onvrede opleveren? Wilke (2000) vond in een experiment met kleine groepen die 'disjunctieve' taken verrichtten (dat zijn taken waarbij alleen de prestatie van het beste groepslid geldt), dat de mate waarin 'gelijke' beloning billijk wordt gevonden, afhankelijk is van twee kenmerken: competentie en inspanning. Gelijke beloning is minder billijk als het andere groepslid een geringe competentie combineert met weinig inspanning of juist een hoge competentie met veel inspanning. Bij een lage competentie met veel inspanning (respectievelijk een hoge competentie met weinig inspanning) wordt gelijke beloning billijker gevonden.

Hebben groepsleden bij groepsbeloning de neiging om zich minder in te spannen 'omdat de andere groepsleden toch wel hard genoeg werken' ('free rider effect')? Dat verschijnsel is bij herhaling geconstateerd. Maar Erez en Somech (1996) hebben aangetoond dat dit effect – en, in breder verband, het in het werk wel érg rustig aandoen – minder of niet optreedt indien groepsleden onderling zijn bevriend, heldere resultaatdoelen hebben, geregeld 'feedback' ontvangen, zinvol werk verrichten en een groepsopondersteunende cultuur kennen.

Wanneer afdelingen of andere bedrijfseenheden sterk van elkaar afhankelijk zijn in hun dienstverlening of in het leveren van een bepaald productieresultaat, verdient een bedrijfspremie – die ook wel 'collectieve premie' wordt genoemd – aanbeveling. Dat kan ook het geval zijn indien veel nadruk wordt gelegd op overleg en onderlinge samenwerking. Bij het *Scanlon Plan* gaat het enerzijds om het stimuleren van alle mede-

werkers om ideeën te lanceren over hoe de effectiviteit van de eigen afdeling kan worden verbeterd. In de oorspronkelijke opzet worden zulke ideeën beoordeeld door een afdelingscommissie die een budget ter beschikking is gesteld om veelbelovende voorstellen uit te voeren, terwijl ideeën die op meer afdelingen tegelijk betrekking hebben, worden beoordeeld door een centrale commissie. Anderzijds wordt een financiële index opgesteld die de effecten van de ingevoerde ideeën weer spiegelt, zoals de toegevoegde waarde of het proportionele aandeel van lonen en salarissen in de waarde van alle verkochte producten of diensten. Hoe beter die verhouding uitvalt, des te hoger is het percentage extra beloning dat elke medewerker ontvangt (zie uitvoeriger in Frost, Wakeley en Ruh, 1974; Thierry en De Jong, 1979).

Vanzelfsprekend bestaan er andere manieren om de betrokkenheid van alle medewerkers en managers in een organisatie te bevorderen (zie onder meer Lawler, 1986). En er zijn ook andere indices en verhoudingsgetallen voorgesteld voor het delen in de behaalde resultaten. Toch valt op dat deze *'gain sharing'*-systemen in het algemeen goede resultaten boeken (zie onder meer Thierry, 1987; Hatcher, Ross en Collins, 1991; Hanlon, Meyer en Taylor, 1994): de meeste studies laten zien dat de bedrijfsresultaten (en de beloning) verbeterd zijn, dat de onderlinge communicatie is toegenomen en dat de tevredenheid hoger is geworden.

We gaan nog een moment in op beloning in de vorm van aandelen of opties. Er is discussie mogelijk over de vraag of een stelsel van aandelen en opties (evenals dat van winstdeling) als resultaatafhankelijk kan worden gezien, maar dit punt laten we hier verder rusten. Meestal gaat het om aandelen in het eigen bedrijf, die met reductie of 'om niet' worden verkregen (maar er zijn ook vormen bekend waarbij personeelsleden aandelen verwerven uit andere bedrijven of uit een aandelenfonds). Opties hebben in ons land vrijwel altijd betrekking op het recht aandelen te kopen van de eigen onderneming tegen een vooraf vastgestelde prijs (zie onder meer Duffhues, Kabir en Mertens, 1999). Via opties wordt geprobeerd werknemers meer te betrekken bij de onderneming, bepaalde personeelsleden voor een langere periode te binden aan de onderneming en bestuurders (en anderen) fiscaal aantrekkelijk te belonen wanneer de onderneming het goed heeft gedaan. Voorzover hier naar onderzoek is ingesteld, is dat primair van Amerikaanse origine, vooral inzake het handelen van topbestuurders. Daaruit komen tegenstrijdige resultaten naar voren: sommige auteurs brengen naar voren dat naarmate bestuurders meer niet-uitgeoefende opties bezitten, die ondernemingen betere resultaten boeken. Anderen stellen dat bestuurders er dan weliswaar zelf financieel beter van worden, maar dat onder-

nemingen juist minder goede resultaten (op langere termijn) te zien geven (zie verder Thierry, in druk a).

### **De contingentie van resultaatafhankelijke beloning**

Uit de tot nu toe besproken gevolgen van de toepassing van resultaatafhankelijke beloning – die in hoofdzaak zijn gebaseerd op onderzoek – komt een veelkleurig beeld naar voren. Dit type beloning kan zeker tot gunstige resultaten leiden, maar er worden ook geregeld ongunstige uitkomsten gerapporteerd. Eigenlijk doen beide soorten uitkomst zich voor bij elke vorm van resultaatgerichte beloning<sup>8</sup>. De enige uitzondering daarop vormt ‘merit rating’; daarover zijn vrijwel zonder uitzondering negatieve resultaten gepubliceerd en dat al gedurende ruim een kwart eeuw. Het moet te denken geven dat dit type systeem nog steeds, zij het onder een andere naam, het meest in ons land wordt toegepast.

Niettemin hebben we ons beperkt tot de zogenaamde ‘hoofdeffecten’. Er blijken tal van variabelen te zijn waarvan is aangetoond dat ze de samenhang tussen resultaatafhankelijke beloning en resultaten (zoals onder meer geleverde prestaties, mate van tevredenheid) beïnvloeden. We stippen enkele van deze contingentievariabelen aan:

– *Kenmerken van de beloning*

Hierbij wordt bedoeld op de frequentie waarmee de resultaatafhankelijke beloning wordt berekend, respectievelijk wordt betaald en informatie daarover beschikbaar is, de omvang van het extra bedrag, de bedrijfsinterne of -externe vergelijkingsmaatstaven waarmee rekening wordt gehouden, de omvang van eerdere verhogingen en de waarden die managers erop na houden over de omvang van een bilijke verhoging (zie Rynes en Bono, 2000; Van Silfhout, 2000).

– *Persoonlijkheidskenmerken*

Individuele personeelsleden die een sterkere prestatiemotivatie hebben, kiezen eerder voor individuele resultaatafhankelijke beloning. Hetzelfde geldt voor degenen die zich beter geschikt achten (‘self-efficacy’) voor het werk dat ze doen. Medewerkers die niet los kunnen komen van negatieve ervaringen (‘negative affect’), kiezen meer voor vaste beloning, evenals degenen die niet van risico’s houden (Lazear, 2000; Barber en Bretz, 2000).

– *Tevredenheid*

De mate waarin personeelsleden tevreden (of ontevreden) zijn met hun werk en met hun beloning, kan van invloed zijn op hun ‘prestatiegedrag’. Daarmee wordt bedoeld dat ontevredenheid met, als voorbeeld, de beloning kan leiden tot een andere perceptie van de uitkomsten die zijn ontvangen, tot een ander niveau van inspanning,

tot het stellen van andere doelen (of tot hogere of lagere niveaus van bekende doelen) en tot wijzigingen in het verzuim (Heneman, Ledford en Gresham, 2000).

– *Beloningsstrategie*

We verstaan hieronder de mate waarin de voornaamste doelen van het beloningsinstrumentarium van een organisatie aansluiten op de ‘missie’ en de beleidsuitgangspunten voor het algemene bedrijfsbeleid. Er zijn nogal wat aanwijzingen dat organisaties bij de keuze van hun beloningsstrategie de neiging hebben zich aan te sluiten bij wat in hun bedrijfssector voor organisaties van vergelijkbare omvang gebruikelijk is en niet een ‘eigen’ koers kiezen (zie Thierry, in druk a).

Kortom, het ‘hangt ervan af’ welke gevolgen resultaatafhankelijke beloning heeft. Het wordt daarom tijd om, als afronding van deze bijdrage, de vraag te stellen hoeveel ‘zin’ dit type beloning heeft.

### **Betere resultaten?**

Zin met het oog waarop? Op het eerste gezicht is het oogmerk van resultaatafhankelijke beloning voor de hand liggend: het *verbeteren van resultaten* (prestaties, opbrengsten, et cetera). Maar in nogal veel ondernemingen wordt in de praktijk niet bijgehouden in hoeverre verbeteringen zijn opgetreden of ze doen zich eenvoudig niet voor (zie ook KPMG, 2002). Bovendien geven organisaties die een apart budget instellen voor het kunnen toewijzen van extra beloning, eigenlijk het signaal dat betere bedrijfsresultaten niet worden verwacht (of, op zijn minst, niet kunnen worden geconstateerd).

In zulke en andere organisaties wordt met resultaatafhankelijke beloning bijvoorbeeld een bepaalde vorm van *communicatie* nagestreefd. Dat gebeurt nogal eens in het bredere verband van ‘performance management’ (waarop we eerder ingingen); door de beloning voor een deel ‘contingent’ te maken wordt de nadruk gelegd op het toenemende belang van betere resultaten voor de gehele onderneming. Ook kan het erom gaan dat leidinggevenden en medewerkers meer aandacht moeten besteden aan geregeld terugkerend overleg over het werk, de bereikte resultaten en toekomstige ‘targets’. Resultaatafhankelijke beloning zou dat overleg bevorderen.

Uit peilingen onder personeelsleden in allerlei organisaties blijkt geregeld dat een meerderheid het billijk vindt dat medewerkers die zich meer inspannen (of beter presteren), daarvan iets terugvinden in hun beloning. Een derde oogmerk is daarmee het gehoor geven aan een

*gevoel van rechtvaardigheid*. Dit doel ligt ook ten grondslag aan de zogenoemde *incidentele* beloning, waarbij managers de mogelijkheid hebben hun medewerkers eenmalig een blijk van waardering te geven. Zulke 'blijken' kunnen heel verschillend zijn, zoals een lunch- of dinerbon, een gratificatie, een conferentie, een betaalde vakantie (wie weet met een congres erbij), et cetera. Maar hoe zou moeten worden nagegaan of resultaatafhankelijke of incidentele beloning aan dit doel heeft beantwoord?

Daarmee opnieuw de vraag: worden de nagestreefde doelen bereikt? Ons eerder besproken overzicht laat zien dat resultaten van onderzoek nagenoeg alleen op de eerste doelstelling betrekking hebben: betere resultaten. Inderdaad zijn die nogal eens beter geworden. Een belangrijk punt is evenwel waaraan die kunnen worden toegeschreven. Ons is geen onderzoek bekend waarin is aangetoond dat juist de *koppeling* tussen resultaat en beloning daarvan de oorzaak heeft gevormd. Zulk onderzoek is ook uiterst lastig, omdat met de voorbereiding van dit type beloning allerlei andere aspecten van bedrijfsvoering mede veranderen, want het analyseren van kritieke resultaatkenmerken, het verbeteren van de onderlinge afstemming van werkstromen, het overleg met medewerkers en het stellen van doelen – om slechts enkele punten te noemen – blijken ieder voor zich een positief effect te kunnen hebben op de resultaten.

We komen daarom tot de conclusie dat resultaatafhankelijke beloning inderdaad tot betere resultaten *kan* leiden, maar dat de betekenis van de extra beloning op zich niet is aangetoond. Bovendien worden betere resultaten lang niet altijd nagestreefd. En over de doelen die wel worden gesteld, worden vaak geen evaluatiegegevens verzameld. Deze drievoudige conclusie verwijst naar een breed terrein waarop wetenschappelijk onderzoek bijzonder nodig is. Eén thema mag daarbij niet worden overgeslagen, waarbij de vraag in de titel van dit artikel wordt geherformuleerd: indien resultaatgerichte beloning doorgaans niet oplevert wat wordt beoogd, onder welke voorwaarden *kan het geen kwaad*?

---

#### S U M M A R Y

##### **Are results oriented pay systems effective and rewarding?**

**Results oriented pay (ROP) systems are gradually becoming more popular in Dutch industry. In the past 30 years around 80% of all organizations favoured flat pay practices. Yet, the reasons for the gain in popularity are not quite clear: ROP may be considered as a 'natural' com-**



ponent of performance management, which is increasingly pursued in The Netherlands. It may also signal a gradual change in dominant cultural values in many organizations.

Three compensation theories are analysed in order to better grasp the meaning and significance of pay to the work behaviours of individual and groups of organization members. Some common themes are the importance of perceiving a clear relationship between performance results and the pay bonus, the quality of the feedback about performance targets, and the control employees have upon performance factors which are critical to their job. In discussing empirical evidence with regard to various pay systems and strategies, it turns out that most data bear only on performance outcomes.

Finally, the objectives of ROP are considered. In many cases performance improvement appears not to be a (main) goal, whereas internal communication or responding to feelings of justice may be more prominent. Although empirical data show that ROP goes along with better performance results, there is no proof that the 'pay' part is the major cause. Future research should also address the conditions under which ROP will not be harmful.

---

#### Noten

- 1 GLOBE wordt gecoördineerd door Robert J. House, Wharton School, Philadelphia. In ruim zestig landen is de samenhang onderzocht tussen kenmerken van transformationeel leiderschap, nationale cultuur en organisatiecultuur.
- 2 Dit gebeurt nogal eens in discussies over de vraag of niet-materiële motieven belangrijker zijn dan materiële motieven.
- 3 Deze vragenlijst (BELON) bevat ook vier schalen voor het meten van beloningstevredenheid. Er is eveneens een Engelstalige vragenlijst beschikbaar: Meaning of Pay (MOP).
- 4 Het voert te ver om op de oorzaken hiervan nu verder in te gaan. Veel managers brengen naar voren dat ze (het functioneren van) hun medewerkers bij voorkeur individueel beoordelen.
- 5 Vóór 1989 werden bijvoorbeeld in Poolse bedrijven ook meer dan evenredige premielijnen gebruikt: één eenheid prestatie meer leidde tot twee eenheden beloning erbij.
- 6 Vaak worden dergelijke attributen geafficheerd als *gedrags*kenmerken. Naar onze mening kunnen ze beter als, nogal vage, *persoons*kenmerken worden aangeduid.

- 7 We maken geen onderscheid tussen bonus en premie. Vooral in het woord 'bonus' valt te herkennen dat beoogd wordt *goede* resultaten (of die welke *beter* zijn dan de norm) te belonen. Soms wordt de term 'malus' gehanteerd in voorstellen om minder beloning te geven voor resultaten die *slechter* zijn dan wat als 'target' werd afgesproken.
- 8 Deze uitspraak is ook van toepassing op systemen waarin de beloning 'vast' is (en dus niet afhankelijk van de behaalde resultaten).

#### Literatuur

- Barber, A.E., en R.D. Bretz (2000). 'Compensation, Attraction, and Retention'. In: S.L. Rynes en B. Gerhart (eds.), *Compensation in Organizations: Current Research and Practice*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Campbell, D.J., K.M. Campbell en K.M. Chia (1998). 'Merit Pay, Performance Appraisal, and Individual Motivation: An Analysis and Alternative'. In: *Human Resource Management*, 37, pp. 131-146.
- Duffhues, P., R. Kabir en G. Mertens (1999). *Personneelsoptieregelingen in Nederland: theorie en praktijk*. Tilburg: Onderzoeksinstituut Center.
- Eerde, W. van en Hk. Thierry (1996). 'Vroom's Expectancy Models and Work-Related Criteria: A Meta-Analysis'. In: *Journal of Applied Psychology*, 81, pp. 575-586.
- Eisenberger, R., W.D. Pierce en J. Cameron (1999). 'Effects of Reward on Intrinsic Motivation – Negative, Neutral and Positive: Comment on Deci, Koestner, and Ryan'. In: *Psychological Bulletin*, 125, pp. 677-691.
- Eisenhardt, K. (1988). 'Agency and Institutional Theory Explanations: The Case of Retail Sales Compensation'. In: *Academy of Management Journal*, 31, pp. 488-511.
- Erez, M., en A. Somech (1996). 'Is Group Productivity Loss the Rule or the Exception? Effects of Culture and Group-Based Motivation'. In: *Academy of Management Journal*, 39, pp. 1517-1537.
- Frost, C.F., J.H. Wakeley en R.A. Ruh (1974). *The Scanlon Plan for Organization Development: Identity, Participation, and Equity*. East Lansing: Michigan State University Press.
- Hanlon, S.C., D.G. Meyer en R.R. Taylor (1994). 'Consequences of Gainsharing: A Field Experiment Revisited'. In: *Group and Organization Studies*, 19, pp. 87-111.
- Hatcher, L., T.L. Ross en D. Collins (1991). 'Attributions for Participation and Nonparticipation in Gainsharing-Plan Involvement Systems'. In: *Group and Organization Studies*, 16, pp. 25-43.
- Heneman, R.L. (1991). *Merit Pay: Linking Pay Increases to Performance Ratings*. Reading: Addison-Wesley.

- Heneman, R.L., G.E. Ledford en M.T. Gresham (2000). 'The Changing Nature of Work and its Effects on Compensation Design and Delivery'. In: S.L. Rynes en B. Gerhart (eds.). *Compensation in Organizations: Current Research and Practice*. San Francisco: Jossey-Bass.
- KPMG (2002). *Prestatiebeloning gewogen: Variabele beloning in Nederlandse organisaties*. De Meern: KPMG Consulting.
- Lawler, E.E. (1971). *Pay and Organizational Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Lawler, E.E. (1986). *High-Involvement Management*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lawler, E.E. (1996). *From the Ground Up: Six Principles for Building the New Logic Corporation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lazear, E.P. (2000). 'Performance Pay and Productivity'. In: *The American Economic Review*, 90, pp. 1346-1361.
- Miedema, H. (1994). *De achterkant van het salaris*. Assen: Van Gorcum.
- Milkovich, G.T. en A.K. Wigdor (1991). *Pay for Performance: Evaluating Performance Appraisal and Merit Pay*. Washington: National Academy Press.
- NBO (2001). *Nationaal Beloningsonderzoek*. Diemen: Human Capital Group Deloitte en Touche.
- Prendergast, C. (1999). 'The Provision of Incentives in Firms'. In: *Journal of Economic Literature*, 37, pp. 7-63.
- Rynes, S.L. en J.E. Bono (2000). 'Psychological Research on Determinants of Pay'. In: S.L. Rynes en B. Gerhart (eds.). *Compensation in Organizations: Current Research and Practice*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Silfhout, R.K. van (2000). *Inequality in Pay within Organizations: Normative and Instrumental Perspectives*. Dissertatie. Tilburg: Katholieke Universiteit Brabant.
- Thierry, Hk. (1987). 'Payment by Results Systems: Review of Research 1945-1985'. In: *Applied Psychology: An International Review*, 36, pp. 91-108.
- Thierry, Hk. (1992). 'Payment: Which Meanings are Rewarding?' In: *American Behavioral Scientist*, 35, pp. 694-707.
- Thierry, Hk. (2001). 'The Reflection Theory on Compensation'. In: M.Erez, U. Kleinbeck en Hk. Thierry (eds.). *Work Motivation in the Context of a Globalizing Economy*. Mahwah: Lawrence Erlbaum.
- Thierry, Hk. (in druk) (a). *Beter belonen in organisaties*. Assen: Van Gorcum (in samenwerking met de Nederlandse Stichting voor Psychotechniek).
- Thierry, Hk. (in druk) (b). 'Enhancing Performance through Pay and Reward Systems'. In: S. Sonnentag (ed.). *Psychological Management of Individual Performance*. Chichester: John Wiley.
- Thierry, Hk., D.N. den Hartog, P.L. Koopman en C. Wilderom (2001). 'Dutch Managers on Transformational Leadership'. In: *Polish Journal of Applied Psychology*, 1, pp. 63-82.
- Thierry, Hk., D.N. den Hartog, P.L. Koopman en C. Wilderom (in druk). 'Culture and Leadership in a Flat Country'. In: R.J. House en J.S. Chhokar (eds.). *Managerial culture in 12 countries: a Project Globe anthology*. Vol. 1. London: Sage.

- Thierry, Hk., en J.R. de Jong (1979). *Naar participatie en toerekening*. Assen: Van Gorcum.
- Vroom, V.H. (1964). *Work and Motivation*. New York: McGraw-Hill.
- Wanous, J.P., A.E. Reichers en J.T. Austin (2000). 'Cynicism about Organizational Change'. *Group and Organization Management*, 25, pp. 132-153.
- Wilke, M.J.C. (2000). *Billijkheid van prestatieverschillen in taakgroepen*. Dissertatie. Katholieke Universiteit Nijmegen.