

Prestatiemanagement van commitment: kan dat?

Prof. dr. P.G.W. Jansen en dr. A.A. de Waal MBA

- Gepubliceerd in Bedrijfskunde, jaargang 74, 2002, no. 4 -

Samenvatting

Wat is de hoofddoelstelling van prestatie management? Nog maar al te vaak wordt een prestatie managementsysteem toegepast voor het controleren en 'afrekenen' van de medewerker, wat een negatief effect heeft op het gebruik van een dergelijk systeem door die medewerker (Fortuin, 1994; Zairi, 1996; Vosselman, 1999). In dit artikel wordt beschreven hoe door toepassing van prestatie management goede 'zachte' prestaties, zoals betere zelfsturing en zelfontwikkeling, kunnen worden gerealiseerd.

Prestatiemanagement als stuuractiviteit

Prestatiemanagement is van oudsher gericht op het bevorderen en beoordelen van productiviteit, dus op de beheersing van 'harde' arbeidsprestaties. Een dominante theoretische invalshoek om prestatie management binnen een organisatie zodanig vorm te geven dat daadwerkelijk 'harde' verbetering wordt behaald, is de 'goal setting'-motivatietheorie (Locke, 1968; Locke & Latham, 1990). Daarin wordt gesteld dat mensen beter presteren als er op systematische wijze heldere doelen worden gesteld, deze doelen voldoende moeilijk (uitdagend) zijn en er geregelde en specifieke feedback is over de mate waarin de doelen behaald worden (Algera, et al., 1997). In arbeidsorganisaties wordt 'goal setting' veelal toegepast in de vorm van *Management by Objectives*-programma's (Locke et al., 1981). Er is veel onderzoek gedaan ("a wealth of research", volgens Siegel & Lane, 1987) naar de effectiviteit van goal-setting. Het blijkt in de praktijk (harde) prestatieverbeteringen van 40 tot 60% op te leveren (Locke et al., 1981).

Randvoorwaarden voor goal-setting zijn competentie—medewerkers zijn voldoende bekwaam—en commitment—medewerkers 'hebben iets' met het doel, ze zijn betrokken bij het doel. De *competentie* van het medewerkersbestand kan worden vergroot door goede selectie, coaching, opleiding, omgevingsaanpassing, het geven van feedback en het in overleg stellen van doelen (Latham & Wexley, 1994). Vooral de persoonlijke inschatting van de eigen competentie om de gevraagde prestatie neer te zetten blijkt belangrijk voor de effectiviteit van prestatie management (Stajkovic & Luthans, 1997). *Commitment* kan worden vergroot door doelen in overleg te bepalen. Daarbij leidt niet zozeer het participeren in het overleg tot doel-commitment, maar het feit dat daardoor het doel duidelijk(er) wordt. De Waal (2002) vond in zijn promotie-onderzoek dat actieve betrokkenheid van managers bij de ontwikkeling van een prestatie managementsysteem in het algemeen minder belangrijk is voor het succes ervan zolang er maar duidelijkheid bestaat over het doel.

Ervan uitgaand dat goal-setting zorgt voor betere organisatieresultaten, rijst de vraag hoe prestatie management, op basis van goal setting, zodanig geïmplementeerd kan worden dat aan de voorwaarden van competentie en commitment wordt voldaan. Zo kan men zich afvragen hoe goal-setting ingevoerd kan worden in een (bijvoorbeeld dienstverlenende) organisatie waarin doelen op voorhand minder specifiek zijn, meestal pas werkenderweg duidelijk worden en bovendien een belangrijk deel van de prestatie niet zozeer bestaat uit het geleverde product maar uit de wijze waarop dat geleverd wordt (het enthousiasme, de instelling en

betrokkenheid waarmee). Dit geldt vooral ook voor transacties waarin personen elkaar niet alleen producten leveren maar elkaar ook helpen en steunen.

Arbeid en commitment als interne prestaties

In de literatuur worden twee verschillende typen interne prestaties onderscheiden die mensen aan hun organisatie leveren (Allen & Rush, 1998; Legge, 1995): de zojuist besproken 'harde', direct aan het werk verbonden *arbeid* (taakprestatie, productie) — het gaat hier om de economische interne uitkomst van het werk — en de 'zachte', met de omgeving van het werk samenhangende *commitment* (inzet, motivatie, zingeving) — het gaat hier om de psychologische interne uitkomst van het werk. Het onderscheid tussen (harde) arbeidsprestatie en (zachte) commitment wordt empirisch ondersteund door de meta-analyse van Mathieu en Zajac (1990) waaruit blijkt dat productie en commitment (beperkt) met elkaar samenhangen. Wanneer bijvoorbeeld een taak sterk gestructureerd is zullen medewerkers vrijwel zeker acceptabel tot voldoende werk afleveren ofschoon ze zich niet echt betrokken voelen. Omgekeerd kunnen uiterst betrokken personen niet tot goede arbeidsprestaties komen als er geen feedback gegeven wordt, de noodzakelijke hulpmiddelen ontbreken of niet helder is wat eigenlijk de bedoeling is.

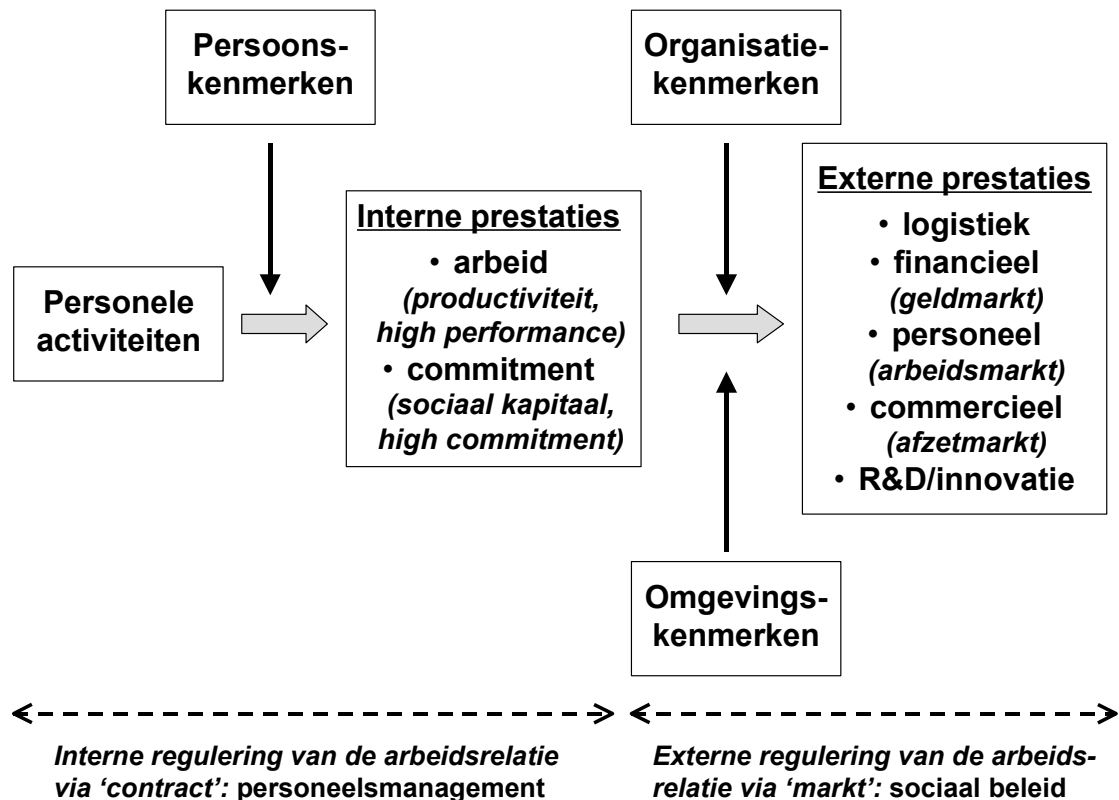
Een belangrijke opdracht voor personeelsmanagement (HRM) is de effectiviteit van de arbeidsfactor (de medewerker) te verhogen, dus de harde prestatie te verbeteren. Tenslotte gaat het een onderneming om interne harde prestaties en externe resultaten als marktaandeel, kwaliteit, aandeelhoudersopbrengst en continuïteit. Maar het voorgaande maakt duidelijk dat HRM ook, en zelfs meer en meer, tot taak heeft de zachte prestatie, commitment, te bevorderen. Er bestaat daardoor een meer (bedrijfs-) psychologische onderzoekstraditie in HRM waarin het effect van personeelsactiviteiten op interne, meer psychologische uitkomsten als motivatie, satisfactie, betrokkenheid en commitment van medewerkers centraal staat (Wellbourne & Andrews, 1996; Wright & MacMahan, 1992). Juist de combinatie van goede arbeidsprestaties en langdurige commitment van personeel blijkt essentieel voor het vergroten van de effectiviteit van een organisatie (Barney, 1991). Deze grotere effectiviteit kan vervolgens resulteren in concurrentievoordeel. Er bestaat dus een verband tussen organisatiestrategie, personele activiteiten en prestatie in de externe markt (Huselid, 1995; Montemayor, 1996; Snell & Dean, 1992).

Arbeidsprestaties en commitment vormen twee aspecten van prestatie *binnen* de organisatie. De marktpositie van de organisatie vormt de *externe* organisatieprestatie, waarvoor beide aspecten van interne prestatie een noodzakelijke voorwaarde vormen (Paauwe & Richardson, 1997). De externe resultaten kunnen op vele gebieden liggen, afhankelijk van het type transactie dat de organisatie met de klant heeft: is het bijvoorbeeld een transactie in de afzetmarkt, in de arbeidsmarkt of in de financiële markt? Via prestatiepiramides (Lynch & Cross, 1995) of balanced scorecards (Kaplan & Norton, 1996) kan worden getracht de behaalde resultaten op de verschillende externe resultaatgebieden onderling vergelijkbaar te maken.

Personele activiteiten zijn in eerste instantie gericht op de besturing van interne prestaties via de regulering van interne contracten (Williamson, 1996). Het object van HRM is dan ook niet zozeer de medewerker maar het interne contract, de interne arbeidsrelatie ('employment relationship'; Legge, 1995) tussen medewerker en organisatie. Naast intern gericht personeelsmanagement is extern, op de omgeving gericht 'sociaal beleid' te onderscheiden. Dat is gericht op externe afstemming met werkgevers, werknemers en overheid en wordt dus mede bepaald door de arbeidsverhoudingen. De besturing van de interne prestatie, en dus ook van commitment, wordt beïnvloed door een aantal interveniërende externe variabelen: ! kenmerken van de persoon, bijvoorbeeld diens intelligentie of mobiliteit;

- ! organisatiekenmerken, zoals aard van het primaire proces, technologie, het werkteam, arbeidsintensiteit, cultuur en het verleden, de 'erfenis' van de organisatie, mate van centralisatie (vergelijk Gouwens, 1998);
- ! omgevingskenmerken, zoals sociale en politieke instituties, wettelijke regelingen, de arbeidsmarkt, de bedrijfstak en concurrenten.

Wanneer het bovenstaande gecombineerd wordt ontstaat het in figuur 1 afgebeelde *sturingsmodel voor HRM*.



Figuur 1: Sturingsmodel voor HRM

Het HRM-sturingsmodel is een samenstelling van een groot aantal HRM-modellen in de literatuur (zoals Beer et al., 1984; Guest, 1997; Paauwe & Richardson, 1997). Voorbeelden van toepassing van het sturingsmodel zijn: een effectief opleidingsprogramma dat een positief effect op de arbeidsprestaties (productiviteit) en daarmee op de verkoop heeft en een aantrekkelijke opleidingsprogramma dat een positief (want bindend) effect op het sociaal kapitaal en daarmee op de positionering van de organisatie op de arbeidsmarkt heeft. In menig bedrijf is opleiding immers een vorm van beloning en erkenning, dus gericht op binding en motivering, in plaats van een middel om direct de prestatie te verbeteren.

Prestatiemanagement van de 'zachte' prestatie

Geformuleerd in termen van het HRM-stuurmodel richtte prestatie management zich van oudsher vooral op de beheersing van de 'harde' prestatie. Een belangrijk middel daartoe was het formuleren van stuur- en kengetallen, in de vorm van kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren, en de toepassing van de balanced scorecard. Echter, de afgelopen jaren is de 'zachte' prestatie steeds meer voorwerp van sturing geworden. Reden hiervoor is dat in moderne dienstverlenende organisaties de zachte

prestatie een steeds belangrijker effect heeft gekregen op de dienstverlening aan klanten en daarmee op de totale klantbijdrage aan het organisatieresultaat (Rollins & Roberts, 1998; Ulrich, 1998). Weliswaar is, zoals eerder vermeld, commitment zwak verbonden met de harde prestatie (Somers en Birnbaum, 1998), maar commitment heeft een belangrijke invloed op innovativiteit (Zhou & George, 2001) en vermindert bovendien verzuim en verloop (Boselie et al., 2001). Commitment blijkt bepalend voor 'extra-rol gedrag' (meer doen dan de functie strikt genomen voorschrijft) op zowel organisatieniveau als individueel niveau (Organ & Ryan, 1995). Daarnaast blijkt in praktijk dat de harde prestatie vaak dusdanig concreet geformuleerd is dat deze de medewerker op voorhand te veel 'vastpint' op de manier waarop hij/zij de activiteiten moet uitvoeren. Zulk een praktijk gaat echter steeds minder samen met de aard van het primaire proces in dienstverlenende organisaties waar een hoge mate van autonomie, beslissingbevoegdheid en improvisatie nodig zijn om aan de wensen van de klant te kunnen voldoen.

In het algemeen is de relatie tussen psychologische 'zachte' variabelen en de 'harde' variabelen arbeid en externe bijdrage gecompliceerd. Eerder is al gerefereerd aan het onderzoek van Mathieu en Zajac (1990), waarin werd aangetoond dat commitment maar een zwak verband met productiviteit heeft. In het meta-onderzoek van Brown (1996) bleek de directe correlatie tussen betrokkenheid in het werk enerzijds en werkprestatie, verzuim en verloop anderzijds klein. De zwakste relatie was die tussen betrokkenheid en prestatie. Hetzelfde geldt voor de relatie tussen zachte variabelen als arbeidssatisfactie en commitment. Zo verwachten betrokken werknemers meer van hun organisatie en hebben ze dus eerder last van zaken die niet goed lopen (en zijn ze dus eerder ontevreden) dan werknemers die geen speciale binding met de organisatie hebben en voor wie hun baan alleen een middel is om geld te verdienen en de tijd door te komen.

Hoe complex prestatie management van de zachte prestatie kan zijn demonstreert het onderzoek van Zhou & George (2001). Daarin bleek dissatisfactie met het werk te kunnen leiden tot creativiteit in plaats van, zoals normaal, tot verzuim en verloop, mits er sprake was van een bepaalde vorm van commitment, namelijk 'continuance commitment': de schade van vertrek is groter dan die van blijven.

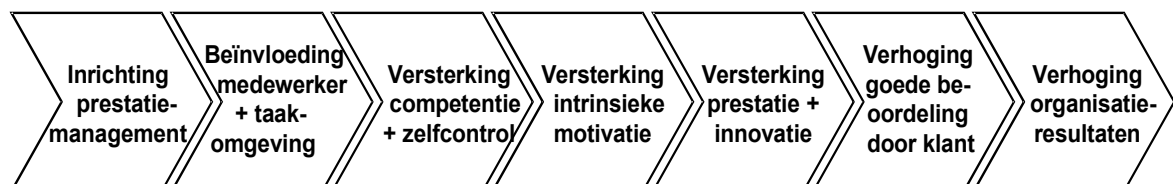
De complexiteit van het verband tussen personele interventies en psychologische, zachte prestaties enerzijds en de harde variabelen arbeid en externe bijdrage anderzijds, maakt dat voor een goed begrip van de werking van prestatie management men eerder een beroep zal doen op bevindingen uit de management control-literatuur dan op (bedrijfs)psychologische kennis. Toch mag de voornoemde complexiteit niet de reden zijn om (te) weinig aandacht te besteden aan de bedrijfspsychologische kant. Daarnaast klinkt in zowel literatuur als praktijk een herhaalde roep om prestatie management van juist de 'zachte' prestatie (De Waal, 2001). Klemmende vragen die daarvoor beantwoord moeten worden zijn: Hoe is commitment stuurbaar en beoordeelbaar te maken, ofwel hoe zijn daarvan gedragsindicatoren te maken? Is goal-setting op commitment mogelijk? Wat zijn geëigende interventies om commitment te managen? Welke personele activiteiten lenen zich beter voor *arbeid* (bijvoorbeeld prestatiebeloning of 'throughput'-sturing) en welke meer voor *commitment* (zoals participatief management, zelfsturende teams en de inrichting van intrinsiek motiverend werk)? Welke theorieën kunnen benut worden als rationale voor de keuze van een interventie? In de volgende paragraaf wordt op deze vragen ingegaan aan de hand van het voorbeeld van de zachte prestatie 'intrinsieke motivatie'.

Prestatiemanagement van intrinsieke motivatie

Herzberg (1966) maakt een onderscheid tussen werkextrinsieke hygiënische factoren zoals veiligheid, primaire arbeidsvoorwaarden en afwezigheid van vuil, en

werkintrinsieke factoren zoals de mogelijkheid om te presteren, erkenning in het werk, verantwoordelijkheid en de kans om vooruit te komen. Per definitie geldt voor een hygiënische factor dat afwezigheid (deprivatie, een tekort) daarvan leidt tot dissatisfactie en dat bevrediging leidt tot een neutrale toestand van verzadiging en voldaanheid ('fat and happy'). Voor een werkintrinsieke factor geldt dat afwezigheid leidt tot een neutrale toestand en dat aanwezigheid leidt tot de motivatie om te presteren. Is de prestatie eenmaal neergezet, dan is dat op zichzelf al voldoende voor satisfactie, onafhankelijk van een eventuele extrinsieke beloning. Werkintrinsieke motivatoren leiden tot intrinsieke motivatie: het (verrichten van het) werk is op zichzelf al motiverend. Omdat sommige taken van zichzelf intrinsiek motiverend zijn, onafhankelijk van aan het werk gekoppelde extrinsieke doeleinden of beloningen, zijn werkintrinsieke motivatoren belangrijke aangrijpingspunten voor prestatie management. De vraag is nu hoe intrinsieke motivatie bevorderd kan worden?

Voor het ontstaan van intrinsieke motivatie bij een medewerker blijkt dat die medewerker een gevoel van *competentie* moet hebben: de medewerker heeft het gevoel dat hij het werk beheerst, bijvoorbeeld voldoende geschoold is. Daarnaast moet de medewerker een gevoel van zelfbepaling of *zelfcontrol* hebben. Er is dan sprake van interne attributie, de medewerker deelt zelf het werk in en het resultaat is dus ook van hem/haar alleen (Deci, 1972, 1975; Lens, 1989). Hiermee is de vraag te beantwoorden hoe het prestatie managementsysteem zodanig vorm moet worden gegeven dat medewerkers intrinsiek gemotiveerd worden en blijven: richt het systeem zodanig in dat competentie en zelfcontrol bevorderd worden. Zorg bijvoorbeeld dat een manager zodanige feedback krijgt dat hij of zij informatie over de eigen competenties krijgt. Focus prestatie management niet direct op het realiseren van doelen omdat dan de medewerker object van prestatie management is en zich dus gecontroleerd zal voelen (wat afbreuk doet aan zelfcontrol). Richt het systeem daarentegen zo in dat medewerker en taakomgeving dusdanig beïnvloed worden dat de medewerker het gevoel heeft zelfstandig zijn/haar doelen te realiseren (figuur 2).



Figuur 2: Relatie tussen prestatie management en zachte en harde resultaten

Op deze manier wordt bij prestatie management niet direct gestuurd op de feitelijke, harde prestatie als resultaat van het werk, maar op het beoordeelbaar en stuurbaar maken van (in het geval van dit voorbeeld) intrinsieke motivatie door beïnvloeding van competentie en zelfcontrol. Op die beide laatste wordt dan weer gestuurd via interventies als training, opleiding, coaching en taakinrichting. Prestatie management moet dus niet in de richting gaan van expliciete externe controle van de uit de intrinsieke motivatie resulterende prestatie (De Waal, 2002). Een meta-onderzoek door Deci et al. (1999) toont aan dat zulk een extrinsieke beloning (en met name 'tangible rewards' als geld of cadeaus) in het algemeen de intrinsieke motivatie voor een leuke taak *bederft*. De belangrijkste reden daarvoor is het gevoel van extern gecontroleerd worden zodat de voor intrinsieke motivatie noodzakelijke conditie van zelfcontrol geweld wordt aangedaan. Wel blijken 'verbal rewards' (verbale positieve feedback in de vorm van bijvoorbeeld complimentjes) de intrinsieke motivatie te bevorderen, zolang als deze onverwachts komen en competentie-bevestigend werken. Ze hebben dan *informatieve* waarde over de mate van beheersing van de taak. Dodelijk voor intrinsieke motivatie blijken uitingen van waardering door managers

waarin *externe control*-elementen schuil gingen, zoals bijvoorbeeld: “*Dat heb je goed gedaan voor mij, zoals trouwens ook was afgesproken en de organisatie ook verwachtte...*”.

Discussie

Het voorbeeld van intrinsieke motivatie laat zien dat een (bedrijfs-)psychologische invalshoek onontbeerlijk is voor begrip en toepassing van prestatie management. Maar dat mag ons niet verleiden de organisatorische en culturele contexten waarbinnen prestatie management plaatsvindt te negeren. Zo blijkt uit een meta-analyse van Stajkovic & Luthans (1997) naar de effectiviteit van *organizational behavior modification* (OBM) — een variant van prestatie management die op het conditioneringsparadigma gebaseerd is — dat OBM beter werkt in een productieorganisatie dan in een dienstverlenende organisatie. OBM vereist een stabiele werkomgeving met specifieke en meetbare taakprestaties. Daarnaast blijkt de relatie tussen prestatie management, in de zin van planning, en bedrijfssucces, in kleine en middelgrote ondernemingen afhankelijk van de culturele context (Rauch, 2001): investeren in planning leidt tot meer succes in een cultuur van grote onzekerheidsvermijding (zoals in Duitsland), maar tot minder succes bij lage onzekerheidsvermijding (zoals in Ierland).

Het is ook van belang in welke mate de werksituatie ‘sterk’ of ‘zwak’ is (Mischel, 1968). Gedragsverschillen tussen medewerkers worden bepaald door persoonsverschillen en door de mate waarin de werkomgeving gedragsvariatie toelaat — dan is er sprake van een zwakke situatie — of juist beperkt — een sterke situatie. In een sterke situatie wordt werkgedrag in hoge mate situationeel bepaald en is er dus geen ruimte voor individuele verschillen. Rijden op de autosnelweg is een voorbeeld van gedrag in een sterke situatie, iedereen wordt geacht zich op dezelfde manier te gedragen. Volgens Mischel worden individuele verschillen vooral zichtbaar in een zwakke situatie zoals bijvoorbeeld vakantie, iedereen kan immers een ander soort vakantie houden. Wil men de persoon diagnostiseren dan moet de omgevingsdruk dus geminimaliseerd worden (zoals gebeurt bij ‘expressietests’ als het maken van een vrije tekening of het schrijven van een verhaal).

Wanneer een prestatie managementsysteem dusdanig wordt ingericht dat dit voornamelijk voor externe controle dient, ontstaat een ‘sterke’ situatie. Werkgedrag wordt dan volledig extern geconditioneerd, medewerkers volgen slaafs het systeem en vertonen inflexibel ‘systeem’-gedrag: “Several strategic control practices are negatively associated with performance, consistent with claims that formal strategic control systems can actually hinder performance in some circumstances by focusing attention on formal and rigid action plans, targets, and information gathering when flexible and creative strategic responses might be more appropriate” (Ittner & Larcker, 1997). Een andere, vaker bij managers voorkomende reactie op zulk een als dominerend en extern controlerend ervaren prestatie managementsysteem, is de situatie toch weer zwak te maken door het systeem domweg minder te gaan gebruiken. In tegenstelling tot medewerkers hebben managers immers vaak nog de regelruimte het systeem als het ware ‘uit te schakelen’. Zo blijkt uit onderzoek van De Waal (2002) dat een belangrijke voorwaarde voor het *regelmatige* gebruik van een prestatie managementsysteem is dat managers het gevoel moeten hebben dat in het systeem alleen de invloeden van die stakeholders zijn meegenomen die van belang zijn voor het succes van de organisatie. Wordt daarentegen het systeem dusdanig ingericht dat stakeholders (en met name toezichhouders zoals aandeelhouders en banken) controle kunnen (en zullen) uitvoeren, dan neemt het gebruik van het systeem snel af. Juist door prestatie management te richten op het conditioneren van competentie en zelfcontrol als voorwaarden voor prestatie leidende intrinsieke motivatie blijft de feitelijke werksituatie, dat wil zeggen de interne regelruimte, zo veel mogelijk oningevuld en open.

Rekening houdend met de bovenstaande overwegingen kan nu bepaald worden hoe organisaties prestatie management kunnen inrichten zonder competentie en zelfcontrol te frustreren. Het is aldus zelfs mogelijk de verantwoordelijke manager de zelfontwikkeling van medewerkers te laten volgen zonder dat de laatsten het gevoel krijgen alleen een extern gecontroleerde prestatie te moeten leveren in plaats van aan en voor zichzelf te werken. Dit kan vorm worden gegeven door ook van het werken aan de eigen ontwikkeling een zichtbaar en controleerbaar doel te maken en zo in de organisatie een 'track record' van *werken aan ontwikkeling* te creëren. Concreet zou dit betekenen dat een medewerker een goede beoordeling krijgt als deze controleerbaar aan zijn of haar ontwikkeling werkt (ook al boekt hij/zij weinig vooruitgang). Daarentegen krijgt een medewerker een minder goede beoordeling als deze de ontwikkeling niet inzichtelijk weet te maken. Werken aan de eigen ontwikkeling en dat zichtbaar en beoordeelbaar maken worden dan gewone functieresultaten. Doordat bovendien managers een dergelijk ingericht prestatie managementsysteem kunnen gebruiken om hun medewerkers aan te sturen zal de motivatie bij de managers om het systeem regelmatig te gebruiken toenemen (De Waal, 2002). Hierdoor wordt het prestatie managementsysteem relevant voor zowel medewerkers als managers. Van belang is wel dat medewerkers zich eigenaar kunnen voelen van deze 'audit' van hun ontwikkeling. Zelfontwikkeling mag voor de medewerker niet ontaarden in 'prestatie management ten behoeve van het prestatie managementsysteem'. Dat gaat immers gepaard met het bijhouden van veel prestatie-indicatoren (bijvoorbeeld aantal gerealiseerde cursusdagen, aantal gevoerde coachingsgesprekken) en invullen van beoordelingsformulieren die niet alleen over het gewone werk gaan maar ook nog eens over de eigen prestaties. Dan is het snel gebeurd met de intrinsieke motivatie.

Prof. dr. Paul G.W. Jansen is als hoogleraar Bedrijfspsychologie verbonden aan de afdeling Management en Organisatiekunde, Faculteit der Economie en Bedrijfskunde, Vrije Universiteit Amsterdam. Dr. André A. de Waal MBA is partner bij Holland Consulting Group en docent aan de postdoctorale controllersopleiding van de Universiteit van Amsterdam.

Literatuur

- Algera, J.A., L. Monhemius & C.J.D. Wijnen, 'Quality improvement: combining ProMES and SPC to work smarter', **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 6, nr. 3, 261-278, 1997
- Allen, T.D. & M.C. Rush, 'The effects of organizational citizenship behavior on performance judgements: A field study and a laboratory experiment', **Journal of Applied Psychology**, 83, nr. 2, april, 247-260, 1998
- Barney, F., 'Firm resources and sustained competitive advantage', **Journal of Management**, 17, 99-120, 1991
- Beer, M., B. Spector, P.R. Lawrence, D.Q. Mills, & R.E. Walton, **Managing human assets**, New York, NY: The Free Press, 1984
- Boselie, P., J. Paauwe, & P.G.W. Jansen, 'Human resource management and performance: lessons from the Netherlands', **International Journal of Human Resource Management**, 12, nr. 7, november, 23-41, 2001
- Brown, S.P., 'A meta-analysis and review of organizational research on job involvement', **Psychological Bulletin**, 120, nr. 2, 235-255, 1996
- Deci, E.L., 'Intrinsic motivation, extrinsic reinforcement, and inequity', **Journal of Personality and Social Psychology**, 22, 113-120, 1972
- Deci, E.L., **Intrinsic motivation**, New York, NY: Plenum Press, 1975
- Deci, E.L., R. Koestner, & R.M. Ryan, 'A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation', **Psychological Bulletin**, 125, nr. 6, 627-668, 1999

Fortuin, L., 'Operationele prestatie meting: onmisbaar op de weg naar voortdurende verbetering'. In: A. Jorissen, red., **Prestatiemeting, naar een betere beheersing van bedrijfsactiviteiten**, Antwerpen, MAKLU Uitgevers: 139-177, 1994

Gouwens, J.H., **Interne consistentie in personeelsmanagement. Naar een typering van Human Resource Management in grote bedrijven in Nederland**, academisch proefschrift, Universiteit van Amsterdam, Amsterdam: Thesis Publishers, 1998

Guest, D.E., 'Human Resource Management and performance: a review and research agenda', **International Journal of Human Resource Management**, 8, 263-276, 1997

Herzberg, F., **Work and the nature of man**, Cleveland, OH: World Pu., 1966

Huselid, M., 'The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance', **Academy of Management Journal**, 38, 635-672, 1995

Ittner, I.D. & D.F. Larcker, 'Quality strategy, strategic control systems, and organizational performance', **Accounting, Organizations & Society**, 1997

Kaplan, R. S. & D.P. Norton, **The balanced scorecard, translating strategy into action**, Boston, Ma., Harvard Business School Press, 1996

Latham, G.P., & K.W. Wexley, **Increasing productivity through performance appraisal** (2^e dr.), Reading, Mass.: Addison Wesley, 1994

Legge, K., **Human resource management. Rhetorics and realities**, London: MacMillan, 1995

Lens, W., 'Intrinsieke en extrinsieke motivatie: is het om het spel of om de knikkers?' In: J. von Grumbkow (red.). **Arbeidsmotivatie. Een psychologische benadering**, Assen: Van Gorcum, 75-89, 1989

Locke, E.A., 'Toward a theory of task motivation and incentives', **Organizational Behavior and Human Performance**, 3, 157-189, 1968

Locke, E.A. G.P. & Latham, 'Work motivation: the high performance cycle'. In: U. Kleinbeck, H. Quast, H. Thierry & H. Hacker (red.), **Workmotivation**, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 3-27, 1990

Locke, E.A., K.N. Shaw, L.M. Saari, & G.P. Latham, 'Goal setting and task performance: 1969-1980', **Psychological Bulletin**, 90, 125-152, 1981

Lynch, R.L. & K.F. Cross, **Measure up! How to measure corporate performance** (2^e dr.), London: Blackwell Business, 1995

Mathieu, J.E., & D.M. Zajac, 'A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment', **Psychological Bulletin**, 108, 171-194, 1990

Mischel, W., **Personality and assessment**, New York, NY: John Wiley & Sons, 1968

Montemayor, E.F., 'Congruence between pay policy and competitive strategy in high performing firms', **Journal of Management**, 22, 889-908, 1996

Organ, D. & K. Ryan, 'A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior', **Personnel Psychology**, 48, 775-802, 1995

Paauwe, J. & R. Richardson, 'Introduction special issue on HRM and performance', **International Journal of Human Resource Management**, 8, 257-262, 1997

Rauch, A., **Success factors of small and medium sized enterprises**, academisch proefschrift, Universiteit van Amsterdam, 2001

Rollins, T. & D. Roberts, **Work culture, organisational performance and business success, measurement and management**, Westport, CT, Quorum Books, 1998

Siegel, L. & I.M. Lane, **Personnel and organizational psychology** (2^e dr.), Homewood, IL.: Irwin, 1987

Snell, S. & J. Dean, 'Integrated manufacturing and human resource management: a human capital perspective', **Academy of Management Journal**, 35, 467-504, 1992

Somers, M.J. & D. Birnbaum, 'Work-related commitment and job performance: it's also the nature of the performance that counts', **Journal of Organizational Behavior**, 19, 621-634, 1998

Stajkovic & F. Luthans, 'A meta-analysis of the effects of organizational behavior modification on task performance, 1975-95', **Academy of Management Journal**, 40, nr. 5, 1122-1149, 1997

Ulrich, D., 'A new mandate for human resources', **Harvard Business Review**, januari/februari, 1998

Vosselman, E.G.J., **Accounting en gedrag: zichtbare en onzichtbare effecten van management accounting**, Deventer, Kluwer, 1999

Waal, A.A. de, **Presteren is mensenwerk, naar een persoonlijke balanced scorecard**, Deventer, Kluwer, 2001

Waal, A.A. de, **The role of behavioral factors in the successful implementation and use of performance management systems**, academisch proefschrift, Vrije Universiteit Amsterdam, 2002

Wellbourne, T. M. & A.O. Andrews, 'Predicting the performance of initial public offerings: should human resource management be in the equation?', **Academy of Management Journal**, 39, nr. 4, augustus, 891-919, 1996

Williamson, O.E., **The mechanisms of governance**, New York, NY., Oxford University Press, 1996

Wright, P.M., & MacMahan, G.C., 'Theoretical perspectives for strategic human resource management', **Journal of Management**, 18, no.2, 295-320, 1992.

Zairi, M., **Benchmarking for best practice, continuous learning through sustainable innovation**, Oxford, Butterworth Heinemann, 1996

Zhou, J. & J.M. George, 'When job dissatisfaction leads to creativity: encouraging the expression of voice', **Academy of Management Journal**, 44, nr. 4, 682-696, 2001