

De effectiviteit van performance management

Lessen vanuit de praktijk

Jaap Paauwe, Michal Biron en Elaine Farndale

SAMENVATTING Hoewel de interesse in performance management de laatste jaren aanzienlijk gestegen is, heeft onderzoek tot nu toe overwegend inconsistente resultaten over de effectiviteit ervan opgeleverd. Inconsistenties die samenhangen met onvoldoende begrip van de factoren die de effectiviteit van de performance management-systemen zouden kunnen vergroten. In de onderhavige studie proberen we meer zicht te krijgen op die factoren door performance management-systemen in zestien toonaangevende organisaties te onderzoeken. We maken daarbij gebruik van *signalling theory* (Murray, 1991; Spence, 1973) om aan te tonen dat afhankelijk van de mate waarin organisaties bepaalde faciliterende maatregelen treffen, medewerkers daaruit afleiden dat het management daadwerkelijk belang hecht aan performance management. Vervolgens werkt dit door op de effectiviteit van het performance management-systeem in de desbetreffende organisatie. Ons raamwerk, opgesteld op basis van de theorie, kijkt daarbij naar het belang van de volgende vier faciliterende factoren: (1) het door het management uitgaan van een brede of enge opvatting over performance management, waarin naast tactische elementen er al dan niet sprake is van strategische elementen, (2) het betrekken van senior managers bij het performance management-proces, (3) het duidelijk communiceren van performanceverwachtingen, en (4) het formeel trainen van degenen die betrokken zijn bij het beoordelingsproces, de zogenaamde 'performance raters', oftewel de beoordelaars. Op basis van onze bevindingen kunnen we voor met name de eerste drie factoren concluderen dat deze bij de betrokken organisaties inderdaad een rol vervullen als het gaat om het communiceren van verwachtingen, die als signaal door de medewerkers kunnen worden opgevat en als zodanig in positieve zin kunnen doorwerken op de effectiviteit van performance management-systemen.

RELEVANTIE VOOR DE PRAKTIJK Ons onderzoek toont onder meer het belang aan van betrokkenheid van het senior management bij het performance management-proces. Medewerkers informeren over hoe de organisatie er voor staat, wat de plannen zijn voor de toekomst en hoe dat spoort met de doelen van de medewerker zelf zijn belangrijke signalen. Zeker in het licht van de huidige moeilijke economische omstandigheden waarin de meeste organisaties zich momenteel bevinden, is het verstandig dat organisaties zich meer richten op het begrijpen van de signalen die ze uitzenden naar hun medewerkers en dat meenemen in het ontwerp en de implementatie van hun performance management-systemen.

1 Inleiding

Performance management verwijst naar een reeks activiteiten die organisaties uitvoeren om de prestaties van individuen en afdelingen te vergroten met als primair doel het verbeteren van organisatie-effectiviteit (DeNisi, 2000). Activiteiten die onder deze noemer vallen, zijn bijvoorbeeld: het bepalen van bedrijfs-, afdelings-, team- en individuele doelen en het gebruikmaken van beoordelingssystemen, beloningsstrategieën, trainingsprogramma's en individuele carrièreplanning (Roberts, 2001). Het algemene doel van performance management is derhalve ervoor zorg dragen dat de organisatie in al haar geledingen (processen, afdelingen en medewerkers) op een optimale manier samenwerkt om zo de gewenste resultaten te behalen (Castka et al., 2003).

De afgelopen twintig jaar is performance management steeds belangrijker geworden omdat 'managers, zowel in de publieke als private sector, onder constante druk staan om het presteren van hun organisatie te verbeteren' (Holloway et al., 1999, p. 351). Het onderwerp krijgt dan ook veel belangstelling vanuit de hoek van het wetenschappelijk onderzoek (bijvoorbeeld DeNisi, 2000; Fletcher en Williams, 1996; Thorpe en Beasley, 2004). Hoewel verschillende auteurs (bijvoorbeeld Armstrong, 2000; Molleman en Timmerman, 2003; Otley, 1980) de vele voordelen van performance management-systemen erkennen en aanvoeren dat deze systemen een bruikbare bijdrage leveren aan de effectiviteit van de organisatie, uiten anderen (bijvoorbeeld Rademan en Vos, 2001; Furnham, 2004; Hazard, 2004) hun kritiek en twijfel wat betreft de effectiviteit ervan. Ons onderzoek zoekt dan ook naar verklaringen voor deze uiteenlopende bevindingen. We maken daarbij gebruik van *signalling theory* (bijvoorbeeld Murray, 1991; Spence, 1973) voor het afleiden van een viertal faciliterende factoren die relevant zouden kunnen zijn voor het begrijpen van omstandigheden waaronder performance management-systemen het meest effectief zijn in het bereiken van de organisatiedoelen.

Signalling theory gaat uit van de veronderstelling dat mensen (medewerkers, klanten, aandeelhouders, enzo-

voort) tastbare informatie nodig hebben die hen helpt om organisatiebelangen of -verwachtingen te begrijpen. De verzamelde informatie wordt gebruikt om conclusies te trekken over welke kwesties nu belangrijk zijn in de organisatie en kan dus helpen om relevant gedrag te bewerkstelligen of te versterken (Murray, 1991; Srivasta en Lurie, 2001).

De theorie is op diverse terreinen toegepast, van dividendbetaling tot aan prijsstellingsbeleid en werving van medewerkers (bijvoorbeeld Srivasta en Lurie, 2001; Turban en Greening, 1996). We maken hier gebruik van deze theorie voor het achterhalen van de factoren die de effectiviteit van de performance management-systemen kunnen verbeteren. Het gaat dan met name om factoren die aantonen dat het management daadwerkelijk en oprecht aandacht heeft voor performance management. Eerder onderzoek naar performance management suggereert een aantal observeerbare, formele praktijken, die een belangrijke signalerende functie vervullen doordat ze medewerkers helpen te begrijpen wat de organisatie van hen verwacht en wat de organisatie echt waardeert. In lijn met huidig onderzoek naar signalling theory (bijvoorbeeld Bowen en Ostroff, 2004; Casper en Harris, 2008) blijkt dat zulke praktijken waarschijnlijk medewerkers- en organisatie-uitkomsten positief bevorderen. Wij richten ons hier op een viertal formele praktijken die de aandacht van de leden van de organisatie richten op performancegerelateerde kwesties die belangrijk zijn vanuit het oogpunt van de werkgever.

Ten eerste is het van belang dat er vanuit de organisatie sprake is van een brede opvatting van performance management, waarbij performance management niet alleen een tactisch instrument is, maar ook strategische elementen omvat en als zodanig ook is ingebed. Ten tweede kan de betrokkenheid van senior management bijdragen aan het succes van de performance management-systemen door middel van een betere verbinding tussen de organisatiestrategie en de verschillende HRM-activiteiten. Ten derde kan duidelijke communicatie tijdens het performance management-proces medewerkers helpen te begrijpen wat er van hen wordt verwacht en waarom hun inspanningen belangrijk zijn. En tot slot laat het geven van een formeel trainingsprogramma aan beoordelaars zien dat de organisatie zich inspanningen getroost om performance management, waaronder de meting ervan, zo objectief mogelijk te laten plaatsvinden. De mate waarin er daadwerkelijk sprake is van deze vier faciliterende praktijken is geanalyseerd op basis van kwalitatieve data van 247 interviews in zestien wereldwijd opererende toonaangevende organisaties. In het navolgende gaan we achtereenvolgens in op de effectiviteit van performance

management-systemen (par. 2), de signalerende werking van organisatiepraktijken (par. 3), de wijze waarop het onderzoek is opgezet (par. 4), presentatie van de onderzoeksbevindingen (par. 5), gevolgd door discussie (par. 6), beperkingen en aanbevelingen voor toekomstig onderzoek (par.7) en de conclusie (par. 8).

2 De effectiviteit van performance management-systemen

Performance management is een continu proces, gericht op het identificeren, meten en ontwikkelen van de performance van de organisatieleden en het afstemmen van performance met de strategische doelen van de organisatie (Aguinis, 2007). Zoals deze definitie (en andere) suggereert, is het 'meten' (performance measurement) maar één element van performance management. Toch worden de termen vaak – ten onrechte – door elkaar gebruikt (Stewart et al., 2003). Daar waar het begrip performance measurement vooral gebruikt wordt om 'het meten van performance' te beschrijven, wordt performance management omschreven als een holistisch systeem dat 'er naar streeft om te reageren op de "uitkomsten van het meten" om die vervolgens te gebruiken om de performance te beïnvloeden en te sturen' (Radnor en McGuire, 2004, p. 246).

Ondanks de logica ervan, is het bewijs dat performance management een belangrijke rol speelt voor het succes van de organisatie verre van overtuigend (Glendinning, 2002). Performance management 'is één van de meest geprezen, bekritiseerde en besproken management tools van de laatste jaren' (Lawler, 1994, p. 16) en 'het blijft een grote bron van frustratie voor managers' (McDonald en Smith, 1995, p. 59). Aan de ene kant zien we duidelijke voorstanders van performance management, die op grond van empirisch onderzoek (bijvoorbeeld Armstrong, 2000; Molleman en Timmerman, 2003) bewijs leveren dat organisaties met performance management-programma's beter presteren dan organisatie zonder zulke programma's. Aan de andere kant zijn er ook criticasters van performance management, die, eveneens op basis van empirisch onderzoek, het bewijs leveren voor het tegendeel. Bijvoorbeeld, Coens en Jenkins (2000) stellen dat, hoewel performance management-systemen gebruikt worden in 80 procent van de organisaties in de Verenigde Staten, 90 procent van deze organisaties niet tevreden is met het proces. Als reactie op zulke resultaten hebben andere onderzoekers (bijvoorbeeld Rademan en Vos, 2001; Furnham, 2004) gesuggereerd dat bepaalde elementen aanwezig moeten zijn, wil er sprake kunnen zijn van een optimaal functionerend en effectief performance management-systeem. Het wordt bijvoorbeeld aanbevolen om het systeem constant te ontwikkelen, proactief in plaats van reactief (Antonioni, 1994). Tegelijkertijd wijzen verschillende onderzoekers

erop dat vooral de wijze waarop het systeem geïmplementeerd wordt het cruciale verschil maakt tussen succesvolle en niet-succesvolle systemen. We gaan er derhalve vanuit dat performance management-systemen niet onvoorwaardelijk of universeel effectief zijn, en we gebruiken signalling theory om factoren te achterhalen die wellicht het verschil maken als het gaat om het al dan niet effectief zijn van performance management.

3 Organisatiepraktijken als signalen

Signalling theory is geïntroduceerd door Spence (1973) in zijn essay over wervings- en aannamebeslissingen onder onzekerheid. Spence beredeneerde dat, aangezien werkgevers vaak niet in staat zijn de productieve capaciteiten van de sollicitant in te schatten, zij extra informatie zoeken over deze capaciteiten, gebaseerd op zichtbare attributen die het beeld vormen dat de sollicitant laat zien. Hoewel sommige attributen, zoals geslacht of leeftijd, onveranderbaar zijn, refereert Spence (1973) ook naar signalen of attributen verbonden aan het individu die subjectief zijn en onderhevig aan manipulatie door betrokkene. Deze signalen blijken een aanzienlijk effect te hebben op het oordeel van de werkgever inzake de capaciteiten van de sollicitanten. De theorievorming over signalering is verder ontwikkeld door andere onderzoekers (bijvoorbeeld Greening en Turban, 2000; Helm en Mark, 2007), die met name onderzochten hoe waarneembare acties door een organisatie (in plaats van acties van sollicitanten, zoals in Spence's (1973) originele essay) worden geïnterpreteerd als signalen van minder goed direct waarneembare organisatiekenmerken (bijvoorbeeld doelen en waarden) door andere partijen. We kunnen dan denken aan partijen als concurrenten en klanten. Op deze manier kunnen signalen gezien worden als tactieken die het management in organisaties kan gebruiken om de percepties en het gedrag van andere partijen te beïnvloeden ('manipuleren' in Spence's termen; Bowen en Ostroff, 2004; Rousseau, 1995).

Hoewel signalling theory, zoals hiervoor uiteengezet, toegepast is op een reeks verschillende onderwerpen, is de praktische toepassing ervan beperkt omdat onderzoekers de signaleringsprocessen meestal hebben onderzocht en getoetst, uitgaande van het perspectief van externe partijen zoals aandeelhouders, sollicitanten, klanten en concurrenten (bijvoorbeeld Krugman en Obstfeld, 1994). We weten dus weinig over interne organisatie-signaleringsprocessen, waarbij bedrijven belangrijke onderwerpen (bijvoorbeeld soort en aard van de verlangde prestaties) introduceren om zo het gedrag van medewerkers te beïnvloeden en in stand te houden. De weinige onderzoeken die signalering binnen de organisatie onderzocht hebben, hebben de neiging zich te richten op ontvangen steun vanuit de organisatie als onderliggend verklingsmecha-

nisme. Bijvoorbeeld, Casper en Harris (2008) vinden dat beleid inzake een goede balans tussen werk en privé (bijvoorbeeld kinderopvang en flexibele werkschema's) betrokkenheid met de organisatie bevordert, omdat het wordt opgevat als signaal dat de organisatie het welzijn van medewerkers van belang acht.

In lijn met Spence (1973) en Rousseau (1995) gaan we ervan uit dat er sprake is van signalering wanneer de organisatie bepaalde praktijken bevordert die door de medewerkers worden ervaren als aanwijzingen voor gedrag. Alhoewel organisaties andere, normatieve, veelal informele praktijken kunnen gebruiken, zoals cultuur, om verwachtingen te scheppen die het gedrag van de leden van de organisatie beïnvloeden, richten we ons in dit onderzoek op formele beleidsuitgangspunten en -instrumenten. Deze vestigen de aandacht van de medewerkers op performance-gerelateerde kwesties, die vanuit het oogpunt van de werkgever van belang zijn. Deze praktijken kunnen gezien worden als structurele signalen of 'instrumenten die mensen gebruiken om betrokkenheid over te brengen en aansporingen aan te bieden voor huidig en toekomstig gedrag' (Rousseau, 1995, p. 169). Dit is vooral van belang in de context van *high-performance* organisaties, organisaties die een bovengemiddelde performance hebben bereikt in termen van hun financiële markt, interne efficiëntie en langetermijngroei en innovatievermogen (Hubbard et al., 2002). In het navolgende bespreken we organisatiepraktijken die zulke bedrijven kunnen helpen met het versterken van de effectiviteit van performance management-systemen.

3.1 Performance management als een strategisch én tactisch instrument

Performance management is ontwikkeld om verschillende, uiteenlopende doelen te bereiken (bijvoorbeeld Armstrong, 2000; Millett, 1998; Molleman en Timmerman, 2003). Deze doelen kunnen echter, bij nadere beschouwing, samengevat worden in twee hoofdcategorieën, namelijk strategische en tactische doelen (Aguinis, 2007; Armstrong, 2000).

- **Strategische doelen:** performance management-systemen zijn ontwikkeld om het topmanagement te helpen strategische businessdoelen te bereiken. Door het koppelen van organisatiedoelen aan de individuele doelen van medewerkers, versterkt het performance management-systeem gedrag dat gericht is op het realiseren van organisatiedoelen (Aguinis, 2007; Cleveland et al., 1989). Wanneer medewerkers ervaren dat de performance management-activiteiten van de organisatie met elkaar in lijn zijn en elkaar versterken dan is dat een duidelijk signaal over welke houdingen en gedragingen het vermogen hebben om bij te dragen aan de effectiviteit van de organisatie.

- **Tactische doelen:** performance management-systemen zijn ontwikkeld om valide en bruikbare informatie te verstrekken voor het maken van HR-beslissingen, zoals salarisaanpassingen, promoties, behoud van medewerkers dan wel beëindiging van dienstverband, (h)erkenning van superieure individuele prestaties, het achterhalen van slechte prestaties en het toekennen van salarisverhogingen op basis van geleverde prestaties. Wanneer medewerkers zich bewust zijn van het soort informatie waarop performancegerelateerde beloningssystemen zijn gebaseerd, dan is dat een duidelijk signaal over wat er gewaardeerd wordt door de organisatie.

3.2 Betrokkenheid van senior management

Traditioneel gezien is de HR-functie verantwoordelijk voor het ontwerp, de implementatie, controle, administratie en continuering van het performance management-systeem. Derhalve zijn pleitbezorgers van performance management-systemen vaak afkomstig van *operations of human resources*. Geen van deze functies beschikt echter over veel macht in organisaties (Pfeffer, 1996, p. 37). We verwachten dan ook dat performance management effectiever is als senior en topmanagers dit proces zien (signaleren) als een integrale kerntaak van de HR-functie en de organisatie als geheel. Simpel gezegd, de mate waarin senior managers 'buy-in' hebben in het systeem, heeft waarschijnlijk een direct effect op het succes of falen van het systeem (Glendinning, 2002). Bovendien kan de betrokkenheid van het senior management bijdragen aan de effectiviteit van performance management-systemen door middel van een sterkere koppeling (*alignment*) tussen de doelen van de organisatie en haar HR-activiteiten (Wright en McMahan, 1992).

3.3 Duidelijke communicatie van performanceverwachtingen

Medewerkers moeten adequate en ondubbelzinnige informatie hebben voor wat betreft performanceverwachtingen, zodat ze oorzaak-gevolgrelaties kunnen afleiden op basis van deze communicatie (Bowen en Ostroff, 2004; Fiske en Taylor, 1991). Medewerkers zoeken vaak informatie over wat er van hen verwacht wordt, hoe zij en hun afdeling bijdragen aan het grotere geheel en de doelen van de organisatie en wat de plannen van de organisatie zijn voor de nabije en verdere toekomst (Mitchell, 2002). Het management kan deze zaken en beleidslijnen communiceren op een duidelijke en consistente manier om bewustzijn op te bouwen ('signaleren'). Medewerkers, en ook managers op het midden- en uitvoerend niveau, kunnen daardoor niet alleen meer gemotiveerd raken om zich te houden aan de gestelde prioriteiten en doelen, maar kunnen daardoor ook meer zicht krijgen op de potentiële voordelen van het performance management-

systeem en tevredener zijn met de implicaties die het systeem heeft voor hun eigen belang (Mitchell, 2002; Wei en Lau, 2005).

3.4 Training van beoordelaars

Het succes dan wel falen van performance management is uiteraard sterk afhankelijk van de direct betrokkenen erbij, te weten HR-staf, middenkader en lijnmanagement. Het is dan ook van belang dat die voldoende getraind worden. (Kanin en Bevan, 1992). Ingeval een manager niet of niet goed is opgeleid, wordt de kans op *rater bias* (het subjectief geven van hogere of lagere performancebeoordelingen door intentionele of onbewuste fouten) groter. Dit heeft uiteraard negatieve gevolgen voor het succes en de geldigheid van performance-evaluatiesystemen (Smith, 1986; Woehr en Huffcut, 1994).

Getrainde managers blijken meer inzicht te hebben in de performancebeoordelingsprocedure en de uitkomsten van door hen gevoerde beoordelingsgesprekken worden door hun medewerkers als meer bevredigend ervaren, dan in het geval van medewerkers van ongetrainde leidinggevendenden (Davis en Mount, 1984). Andere onderzoeken (zie voor een meta-analyse, Woehr en Huffcut, 1994) concluderen dat performancebeoordelingstraining resulteert in een algemene verhoging van de nauwkeurigheid van de inschatting van het presteren ('rating'). Bovendien geeft de mate waarin er sprake is van training van beoordelaars, aan zowel leidinggevendenden als medewerkers het signaal af dat de organisatie bezorgd is over de manier waarop de performance-evaluaties worden uitgevoerd, en dat zij bereid is om te investeren in concrete meetinstrumenten om er zeker van te zijn dat evaluaties onbevooroordeeld zijn.

Uit het feit dat de organisatie de moeite neemt om haar managers naar een gespecialiseerde training te sturen, kunnen medewerkers afleiden dat deze organisatiepraktijk kennelijk van groot belang is voor de organisatie.

Samenvattend beschouwen we de genoemde faciliterende organisatiepraktijken als formele indicatoren van de betrokkenheid van de organisatie bij het streven naar een zo groot mogelijke effectiviteit van het performance management-systeem. We gaan er voornamelijk vanuit dat de aanwezigheid van deze praktijken als signaal functioneert dat de organisatie belang hecht aan performance management.

4 Methode

De eerste stap om deze veronderstelde faciliterende praktijken van performance management-effectiviteit te onderzoeken, was het zoeken naar een aantal high-performance organisaties. Dit is gedaan op basis van criteria voor een bovengemiddelde business performance en de reputatie als werkgever, zoals gedefinieerd door de 2004

Fortune top 500 of vergelijkbare rankings, oftewel een bewuste selectie van cases ('purposive case selection'). We hebben er namelijk bewust voor gekozen om niet te proberen een causaal verband te leggen tussen een HRM-activiteit als performance management en de performance van de organisatie. Daarvoor zijn er te veel andere interveniërende factoren in het spel. In totaal zijn er in zestien van zulke organisaties casestudies uitgevoerd (zie tabel 1 in bijlage 1). Door het onderzoeken van performance management-systemen in deze succesvolle organisaties, kunnen we wellicht een beter begrip krijgen van de randvoorwaarden voor de effectiviteit ervan. Deze methode voor het selecteren van casestudies is geheel in lijn met de werkwijze van Truss (2001, p. 1122): 'to take a firm that is financially successful in conventional terms and ask what HR policies it uses to achieve this level of performance'. Meer in concreto zijn de volgende methodieken gehanteerd voor het benaderen van deze als succesvol bekend staande bedrijven: gebruikmaken van persoonlijke contacten, bestaande relaties en domweg bedrijven die hoog staan in verschillende rankings benaderen per e-mail dan wel per brief met daarna een telefonische follow-up (oftewel 'cold calling'). Veelal verliepen deze contacten via de HR-afdeling hetzij op holdingniveau, dan wel op het niveau van land of divisie. Het verkrijgen van organisaties verliep aanmerkelijk sneller op het moment dat een aantal bedrijven van naam en faam zijn medewerking toezegde. Dit moedigde andere bedrijven aan eveneens te participeren ('sneeuwbaaleffect').

Dit onderzoek is uitgevoerd door een team onderzoekers, die met elkaar samenwerken over de gehele wereld (het gaat om onderzoekers afkomstig van Cambridge University in het Verenigd Koninkrijk, INSEAD-Azië, Cornell University in de Verenigde Staten en Erasmus Universiteit Rotterdam/Universiteit van Tilburg vanuit Nederland). De resultaten die hier gepresenteerd worden, zijn gebaseerd op interviews uitgevoerd in 2004-2005 met 151 HR-professionals en 96 niet-HR-staf (senior executives, lijnmanagers en werknemersvertegenwoordigers) werkzaam in zestien multinationale organisaties. De interviews zijn afgenomen in negentien verschillende landen. Pseudoniemen gebaseerd op de desbetreffende sector worden gebruikt om de identiteit van de organisaties te beschermen uit hoofde van toegezegde vertrouwelijkheid van de verstrekte informatie.

De interviews zijn semigestructureerd, gebaseerd op een schema ontwikkeld en getest door het internationale onderzoeksteam en omvatten vragen over de businesscontext, HRM-activiteiten en de HR-functie. Brieven zijn naar het hoofd HRM van het hoofdkantoor van de organisatie gestuurd, waarin de organisaties werden uitgenodigd deel

te nemen aan het onderzoek. Per organisatie werd één contactpersoon vastgesteld, die een lijst van deelnemers aan het interview leverde, gebaseerd op de verzoeken van de onderzoekers. (Het risico van zelfselectiebias als resultaat van het feit dat deelnemers aan de interviews worden toegewezen door de organisatie beseffen we, maar om voldoende toegang te krijgen, was dit de meest haalbare werkwijze). De locaties van de landen, alwaar de interviews hebben plaatsgevonden, zijn gebaseerd op een combinatie van waar deelname aan het onderzoek aangeboden werd en waar het onderzoeksteam redelijkerwijs in staat was naartoe te reizen.

De interviews, die ongeveer anderhalf uur duurden, zijn voornamelijk face-to-face uitgevoerd. Geïnterviewden werd gevraagd om te reflecteren op de zogenaamde 'best HR-practices in het algemeen, zonder dat de interviewers hen een a priori lijst hadden overhandigd. De top drie, zoals genoemd in de meerderheid (ruim 80%) van de onderzochte organisaties, van spontaan genoemde 'best practices' was als volgt: performance management, leiderschapontwikkeling en talent management. De interviewer stelde daarna vragen om een meer gedetailleerd beeld te krijgen van waarom deze HR-activiteiten zo van belang zijn, de inhoud ervan en hoe ze geïmplementeerd zijn (zie bijlage 2). Door de open manier van vragen stellen zou dit hebben kunnen resulteren in verschillende informatie per 'best practice' die verzameld is bij de deelnemende organisaties. Gezien het exploratieve karakter van het onderzoek hechten we meer waarde aan zo divers mogelijke informatie, dan een zo exact mogelijke vergelijking van bevindingen over de verschillende organisaties heen.

De inhoud van de interviews is geaggregeerd naar organisatieniveau en samengevat in individuele casestudies, welke door de contactpersoon uit elke organisatie gecheckt zijn op feitelijke juistheid van gegevens. Dit heeft geleid tot slechts een gering aantal voorstellen voor het aanbrengen van kleine wijzigingen, welke verwerkt zijn in de definitieve casestudie. Elke discrepantie tussen meerdere respondenten uit dezelfde organisatie is genoteerd in de casestudie. De complete casestudies zijn onafhankelijk gecodeerd door de auteurs. Waar in de codering kleine verschillen werden gevonden tussen de auteurs, zijn deze besproken en is een passende codering overeengekomen. De data is gecodeerd op basis van de details van de performance management-doelen van de organisatie, de betrokkenheid van senior management, communicatie en rater training. De specifieke delen van de tekst, gecodeerd onder elk van deze vier rubrieken, zijn vervolgens bijeengebracht, geanalyseerd in een proces van data-reductie en hebben vervolgens geleid tot de volgende bevindingen.

5 Bevindingen

Strategische en tactische doelen

De eerste stap in de data-analyse was het onderzoeken van de verwijzingen naar de strategische en tactische doelen van de performance management-systemen in de onderzochte bedrijven. Een telkens terugkerend thema was de verschuiving in de 'mindset' van de organisatie van tactische naar strategische focus. Zoals geïnterviewden in Visionco vermeldden, was hun performance management-systeem in een proces van transformatie van een systeem dat de 'performance check' benadrukt, naar een systeem dat ook focust op 'competentieontwikkeling', die de groei van het individu en de organisatie samen benadrukt. Van de zestien onderzochte organisaties gaven geïnterviewden in twaalf organisaties voorbeelden van strategische doelen. Voorbeelden hiervan zijn een sterke koppeling ('alignment') met organisatiedoelen: 'Ik kijk naar de organisatiedoelen, het businessplan en zeg oké, ik zie een aantal doelen die de CEO wil dat de organisatie bereikt. Oké, waar en wat is dan mijn bedrag als HR-leider om wat van die doelen te bereiken. En vervolgens, wie zijn de sleutelmensen die ik om me heen moet hebben om dit te bereiken?' (HR-manager, UK, Aeroco).

Koppeling met de lokale cultuur: 'We willen [performance evaluatie] hebben en dan is het onze taak om dit op zijn minst door de organisatie te krijgen, tot het laatste niveau zagezegd. Op dezelfde manier hopelijk een beetje gelinkt aan de lokale cultuur. Zo hebben wij bij [Business Division] bijvoorbeeld het wereldwijde *staff dialogue system*: het is heel erg hetzelfde maar in Japan bijvoorbeeld is het een beetje anders vanwege de cultuur' (Senior Vice President HR, Business Division, Duitsland, Electronico).

En koppeling tussen persoonlijke en organisatiedoelen: 'We hebben een aanpak van de *balanced scorecard* binnen de organisatie, die ook gekoppeld is aan de landelijke bonusregeling. Dus we hebben een *balanced scorecard* waarmee we ons meten, welke harde financiële maatstaven omvat maar ook 'zachte' maatstaven zoals aantal trainingdagen, de mate waarin aan coaching van de performance is gedaan binnen de organisatie, ons veiligheidsrecord. En we bepalen de bonus op basis van die verschillende elementen' (HR Director, UK, Powerco).

Er was wel de nodige variatie in de manier waarop die koppeling aan de verschillende doelen gestalte krijgt. Bijvoorbeeld, de 'life-long employment'-cultuur in Powerco betekent dat, ingeval een slechte performance moet worden aangepakt, dit wordt gedaan door talrijke processen zoals het trainen van medewerkers en mobiliteitsprogramma's. Aeroco's performance management-systeem

werd beschreven als ingebed in het generieke doel van het bereiken van een sterke performancecultuur, die leiders van wereldklasse en zeer competente medewerkers voortbrengt. Naast strategische doelen refereerden alle deelnemende organisaties ook aan tactische doelen van performance management, met als belangrijkste doel informatieverzameling voor het toekennen van beloningen, het bepalen van opleidingsbehoeften en voor het nemen van loopbaanbeslissingen.

Samenvattend, op strategisch niveau hebben twaalf van de zestien organisaties een uitvoerige, langetermijnaanpak voor performance management ontwikkeld – één die de nadruk legt op de behoefte om een sterke koppeling te handhaven tussen medewerkers behoeften/belangen en de strategie/doelen van de organisatie. Als het gaat om de tactische doelen: die zijn vooral gericht op informatieverzameling ten behoeve van performance-evaluatie op het individuele niveau en daaruit voortvloeiende belonings- en loopbaanbeslissingen. Kolom 1a en 1b van tabel 2 vatten deze bevindingen samen.

Mate van betrokkenheid van senior management

De volgende stap in de analyse was het nagaan van de mate waarin het senior management betrokken is bij performance management. Geïnterviewden uit negen van de zestien organisaties merken op dat, hoewel de HR-functie verantwoordelijk is voor alle technisch-operationale aspecten van performance management (bijvoorbeeld jaarlijkse rapportages, medewerkergegevens, vergelijkbare data-analyse), het senior management verantwoordelijk is voor de doelen van performance management. De betrokkenheid van senior management is belangrijk omdat:

(a) zij vaak de toekomstige doelen en richtlijnen voor de gehele organisatie uitzetten en dus in staat zijn om die doelen te matchen met overeenkomstige performance management-doelen op individueel niveau: 'We discussiëren ieder jaar weer met ons bestuur. Gisteren hadden we daar een discussie over [...]. En hier heb je onze performance, ... en met ons performancebeoordelingsstelsel hebben we zoals al eerder gezegd, (wat gebaseerd is voor 80% op het behalen van doelen en 20% op vaardigheden), meer van het hoe dan van het wat' (HR Manager, Spanje, Electronico).

En (b) de activiteiten van senior managers zijn sterk zichtbaar en lijken dus te verzekeren dat doelen ook daadwerkelijk nagestreefd worden: 'Ik ben me ervan bewust dat er een nieuw [performance management] programma is en ook mijn leidinggevendenden zijn er serieus mee bezig, we praten er niet alleen maar over, we willen er ook over praten en naar handelen' (HR Manager, Benelux, Consumerco).

Tabel 2 Praktijken gericht op het faciliteren van de effectiviteit van performance management in de case-organisaties

Faciliteit Organisatie	1a Strategisch gericht	1b Tactisch gericht	2 Senior management betrokkenheid	3 Communicatie van performance- verwachtingen	4a Rater training	4b Het voorkomen van 'single rater bias'
Aeroco	+	+	+	(a), (b)		
Consumerco	+	+		(a), (c)		
Digico		+		(a)		(d)
Electronico	+	+	+	(a), (c)	+	(d), (e)
Engineerco	+	+	+	(a)		(d) - for managers, (b)
Foodco		+		(a), (b), (c)		
Infoteco	+	+	+	(a), (c)	+	(d)
Innovco	+	+	+	(a)		
Manufco	+	+		(a), (b), (c)		(d)
Oilco	+	+		(a)		
Powerco	+	+	+	(a), (c)	+	(e)
Retailco		+	+	(a), (b), (c)	+	
Softco		+		(a), (b)	+	
Teleco	+	+		(a), (b), (c)		(d)
Turboco	+	+	+	(a), (b)	+	
Visionco	+	+	+	(a), (c)		(e)

Key: + = praktijk is aanwezig; (a) = Supervisor feedback; (b) = Socialisatie; (c) = Communicatie tools; (d) = Multiple raters; (e) = Balanced scorecards.

Senior management lijkt betrokken bij enkele maar niet alle aspecten van het performance management-systeem: vanuit ons onderzoek komt naar voren dat managers opererend op lagere niveaus beter in staat zijn om de behoeften en het potentieel van hun medewerkers op te merken. In Turboco bijvoorbeeld wordt van senior leiders verwacht dat ze een duidelijk visie op de toekomst hebben en de middelen waarmee die bereikt zou moeten worden. Vervolgens beïnvloeden ze de bedrijfsperformance positief door te focussen op kerndoelen opgesteld vanuit die visie en het nastreven van koppeling, verbinding met daarvan afgeleide doelen. Tijdens één-op-één meetings tussen individuen en hun lijnmanager worden persoonlijke doelen opgesteld, eerder gestelde doelen geëvalueerd en ontwikkelingsmogelijkheden besproken in relatie tot de carrièreaspiraties van het individu. De tweede kolom van tabel 2 vat de bevindingen voor wat betreft betrokkenheid van het senior management samen.

Communicatie

In het volgende deel van de analyse is de data onderzocht om patronen te vinden die aangeven hoe informatie over performanceverwachtingen gecommuniceerd wordt naar

medewerkers. We identificeerden er drie. Ten eerste, *supervisorfeedback* (meestal gegeven tijdens een jaarlijks of vaker voorkomend evaluatieproces) geeft mogelijkheden voor open discussies waarin gewenste doelen wordt vastgesteld: 'Ik overleg samen met mijn baas, we praten over mijn performance van het afgelopen jaar wat betreft mijn doelen, of ik er een aantal heb behaald of niet, of ik ze overtroffen heb. Dus er is een performance schaal, en we stellen doelen voor het komende jaar. En op dat moment zal mijn baas beslissen, gebaseerd op zowel mijn performance als mijn gedrag en wat hij werkelijk heeft gezien tijdens het jaar, hij zal beslissen waar hij me zal plaatsen wat betreft mijn profiel op het spectrum [...] Uiteindelijk ben ik in staat om dat te zien in mijn [persoonlijk ontwikkelingsplan] wat nieuw is voor dit jaar' (HR Manager, UK, Aeroco).

Ten tweede worden er formele programma's voor *socialisatie* gebruikt om bepaalde professionele en persoonlijke capaciteiten te ontwikkelen en te verbeteren, vooral als antwoord op nieuwe kansen in de markt en behoeften als gevolg van veranderende marktomstandigheden. Verschillende geïnterviewden gaven aan dat hun organisatie medewerkers voortdurend informatie geeft over de

vaardigheden en gedragingen waarvan het management gelooft dat ze essentieel zijn voor toekomstig succes en hoe deze ontwikkeld kunnen worden. In Retailco, bijvoorbeeld, wordt aan nieuwe medewerkers iemand toegewezen om hen te helpen het warenhuis te leren kennen. Deze methode van socialisatie is cruciaal voor Retailco, omdat dat wat mensen moeten leren niet duidelijk gedocumenteerd is en vooral opgeslagen is in de hoofden van mensen: 'We zijn steeds meer aan het werken met mentoren zodat wanneer mensen binnen komen, ze een *buddy* hebben waar ze naartoe kunnen gaan en vragen hoe dingen werken, wat zie ik hier, is dat raar of is dat normaal of kan ik dat doen?' (HR Manager, Store, Nederland, Retailco).

Ten derde gebruiken verschillende organisaties communicatiemiddelen zoals intranet, mededelingenborden, groep/departementsmeetings, interne nieuwsbrieven en folders en beloningen voor *excellent presteren (awards)*. Deze middelen verstrekken alle medewerkers informatie over de huidige doelen, hoe goed die worden aangepakt en gerealiseerd en hoe afdelingen en individuen verder kunnen bijdragen aan het behalen van deze doelen. Bij Consumerco bijvoorbeeld (gebaseerd op observatie van de onderzoeker) is – als onderdeel van een traject gericht op continue verbetering – informatie over doelen en indicatoren voor iedereen zichtbaar in de fabriek en de kosten van verspilling zijn omschreven in concrete en begrijpelijke termen als onderdeel van een programma, gericht op het volledig elimineren van verspilling. Hiermee vergelijkbaar is de situatie bij Foodco, alwaar overal in de fabriek informatie wordt vertoond teneinde continu het behalen van de gestelde doelen te controleren en te kunnen monitoren. Infoteco heeft een programma ontwikkeld dat erop gericht is medewerkers te identificeren en erkenning te geven voor de door hen geleverde prestaties (bijvoorbeeld jaarlijkse excellence awards). Zo worden medewerkers gemotiveerd om het beste uit zichzelf naar boven te halen en wordt ook het belang van het bereiken van de doelen benadrukt. Kolom 3 van tabel 2 vat deze bevindingen samen.

Training van beoordelaars

In het laatste deel van de analyse hebben we de data geanalyseerd om na te gaan of mensen die betrokken zijn bij het performance management-proces, onderhevig zijn aan een daarop gerichte training. Geïnterviewden in zes van de zestien case-organisaties gaven aan zo'n training aan te bieden. Bijvoorbeeld: 'We hebben een performance management-workshop waar alle managers heen moeten, waar het niet gaat over hoe moet ik deze formulieren invullen, maar waar het gaat over hoe ik werkelijk discussie en gesprekken moet aangaan en mensen feedback moet geven. [...] We proberen dus met hen het kwaliteitsconcept te stimuleren en hun ondersteuning te geven door echt te

helpen met het verhogen van hun kwaliteit' (Amanda, Turboco).

'Elke lijnmanager en HR-manager kan naar het intranet gaan vandaag en al het materiaal [over beoordeling] is beschikbaar voor hem; hij kan het er vanaf halen en meteen beginnen met het gebruiken ervan. En het is meer dan alleen handleidingen, het bestaat uit vragenlijsten en alles' (HR Manager, Corporate, Retailco).

Gegeven dat slechts zes organisaties expliciet aangaven dat ze training voor beoordelaars geven, hebben we in onze data gekeken naar alternatieve methoden gericht op het voorkomen van 'single rater bias'. In acht van de deelnemende organisaties wordt 'rater bias' aangepakt door het gebruikmaken van meerdere beoordelaars (de evaluatie is dan gebaseerd op een aantal beoordelaars, waarvan de scores worden opgeteld en gedeeld om zo te komen tot een zo objectief mogelijke vaststelling van de prestatie van het individu) en/of balanced scorecards (evaluatie is gebaseerd op een aantal dimensies en/of perspectieven, die de verlangde prestaties van de organisatie weerspiegelen). Geïnterviewden in Digico en Infoteco benadrukten bijvoorbeeld het belang van een 'multi-rater' aanpak voor performancebeoordelingen: door rekening te houden met evaluaties van jezelf, leidinggevende en ondergeschikten wordt de nauwkeurigheid van het performance management-programma vergroot. Hiermee vergelijkbaar is de situatie bij Engineerco, waarbij performance management-evaluatie wordt beschreven als een 360°-perspectief: 'We hebben een soort 360-gradenfocus op management-ontwikkeling. Dus we hebben generieke competenties waar we al onze managers op testen. Daarnaast hebben we een *human capital*-vragenlijst: wanneer je het naar alle medewerkers stuurt, kunnen we één keer per jaar vragen stellen over de organisatie, het management, hun gedachten over hoe goed ze denken te passen in de organisatie en over de mate van welbevinden in het werk. Dus dat is één onderdeel ervan, daarnaast hebben we individuele gesprekken met medewerkers en de vakbond' (HR Manager, Business Division, Zweden, Engineerco).

In Electronico zijn er vier domeinen van business excellence gedefinieerd in de aanpak van de organisatie: deze worden gebruikt voor de balanced scorecard-beoordeling van leiderschapskwaliteiten, onderscheiden naar financiële doelen, klanttevredenheid, proceskwaliteit en bijdrage van medewerkers. De volledige bevindingen worden samengevat in kolom 4a en 4b van tabel 2.

6 Discussie

Op basis van data verkregen uit 247 interviews gehouden in zestien toonaangevende organisaties, heeft dit onderzoek getracht meer inzicht te verkrijgen in de effectivi-

teit van performance management-systemen. Door gebruik te maken van signalling theory (Spence, 1973) als conceptueel raamwerk, hebben we vier organisatiepraktijken onderzocht die kunnen functioneren als structurele signalen naar de medewerkers toe om de effectiviteit van performance management te faciliteren. Voor wat betreft de *focus op strategische en tactische doelen*, bouwt dit artikel voort op het onderscheid tussen performance measurement (tactische focus) en een meer holistische benadering van performance management die ook strategische doelen omvat (Aguinis, 2007). Onze resultaten reflecteren een verschuiving in de aandacht van het management in deze organisaties van tactische naar strategische doelen. Onze data wijzen erop dat, als aanvulling op de meer tactische doelen gerelateerd aan het beoordelen van medewerkers, performance management in zulke organisaties steeds meer een strategische aanpak laat zien. Dit door het verbinden van dagelijkse werkzaamheden met de overkoepelende strategie van de organisatie. Terwijl strategische doelen signaleren hoe persoonlijke activiteiten verbonden kunnen worden, en dus bijdragen aan het bereiken van de strategie van de organisatie, geven tactische doelen medewerkers het signaal welke performancegerelateerde inspanningen gewaardeerd en beloond worden.

Overgaand naar de tweede organisatiepraktijk hebben we kunnen constateren dat – tegengesteld aan het algemene geloof dat performance management een proces is dat beheerd wordt door HR- en lijnmanagers (bijvoorbeeld Armstrong, 2000) – senior managers in high-performance organisaties vaak een actieve rol krijgen in het proces, vooral als het gaat om het definiëren van de doelen. Dit lijkt een betere verbinding met de strategie van de organisatie te bewerkstelligen, het creëert ook een gevoel van urgentie en het bundelt de inspanningen van medewerkers. In lijn met eerder onderzoek (bijvoorbeeld Taylor en Wright, 2003), kan het falen van het senior management om actief betrokken te zijn bij de ontwikkeling van HRM-activiteiten, en het te veel delegeren van verantwoordelijkheid voor deze zaken naar managers op lagere niveaus of HR-managers naar de rest van de organisatie signaleren dat deze onderwerpen onbelangrijk zijn. Daarom lijkt de betrokkenheid van het senior management bij HRM-activiteiten (bijvoorbeeld performance management) beslissend te zijn voor een succesvolle implementatie.

Voor wat betreft de derde organisatiepraktijk die we hebben onderzocht, blijken de deelnemende organisaties regelmatig te communiceren over performanceverwachtingen, en wordt het personeel bewust gemaakt van de situatie en de richting van de organisatie. In tegenstelling

tot een beperkte aanpak waarbij medewerkers vooral beoordeeld worden op ratingschalen en ze een beperkte kennis hebben van hoe deze schalen gekoppeld zijn aan bredere doelen, omvat een meer holistische aanpak signalering naar medewerkers wat er bereikt moet worden; en ook hoe leiding te geven op een manier die dit mogelijk maakt (met performance rating als maar één van de uitkomsten van het systeem). Communicatie in deze context vindt plaats op drie niveaus: het eerste niveau betreft medewerkers die feedback ontvangen van hun supervisor; het tweede niveau betreft de wijze van socialisatie, die cruciaal is in deze high-performance organisaties, met het verbinden van de ontwikkeling van individuele vaardigheden aan de 'overall' doelstellingen in formele socialisatieprogramma's; en als derde niveau, het gebruikmaken van open communicatiemiddelen (bijvoorbeeld intranet, bulletin boards) om medewerkers constant op de hoogte te houden. Deze werkwijze geeft het belang aan van een strategische 'big-picture' aanpak van het performance management-systeem. Het kan dus bijdragen aan de performance van de organisatie door het vergroten van de medewerking en betrokkenheid van het personeel en het creëren van een sterker gevoel van verantwoordelijkheidsbesef (Prasad en Steffes, 2002; Varey en Lewis, 1999; Whittaker en Marchington, 2003).

Als laatste, wat betreft rater training bieden onze bevindingen maar een beperkte ondersteuning voor de literatuur die het gebruik ervan bepleit (bijvoorbeeld Kanin en Bevan, 1992), Slechts zes van de zestien organisaties bieden aan managers zo'n training aan en acht organisaties maken gebruik van alternatieve oplossingen (bijvoorbeeld multiple raters) om mogelijke fouten in de beoordelingsprocessen te minimaliseren. Deze inspanningen zijn erop gericht de hoeveelheid beschikbare data te vergroten, alsmede de nauwkeurigheid en ervaren legitimiteit van het beoordelingsproces te versterken (Smith, 1986).

Samengevat, onze bevindingen dragen bij aan bestaand onderzoek, namelijk het zoeken van een verklaring voor de effectiviteit van performance management-systemen in high-performance organisaties, door empirisch aan te tonen hoe (a) strategische en tactische doelen integraal ingebed zijn in het proces, (b) senior managers actief betrokken zijn bij het ontwerp en de implementatie, (c) medewerkers op de hoogte worden gehouden over de doelen en de gewenste uitkomsten van het proces, en (d) er ten minste een poging is gedaan om de 'bias' in het performance rating-proces te verminderen (hoewel dat niet erg vaak plaatsvindt door het aanbieden van training voor beoordelaars zoals we verwacht hadden, maar er meer gebruikgemaakt wordt van alternatieve oplossingen waarbij meerdere beoordelaars betrokken zijn).

Deze vier formele organisatiepraktijken kunnen worden beschouwd als communicatiemechanismen of instrumenten (Guest en Conway, 2002), die de verwachtingen van de organisatie voor wat betreft het vereiste gedrag van medewerkers signaleren en de huidige en toekomstige intenties en aspiraties communiceren. Wanneer deze specifieke praktijken zijn geïmplementeerd en gecommuniceerd, wordt er van medewerkers verwacht dat ze een gedeelde interpretatie van de situatie ontwikkelen (Bowen en Ostroff, 2004). De resultaten van dit onderzoek suggereren dat, in lijn met de signalling theory (Spence, 1973), organisaties ondubbelzinnige signalen kunnen uitzenden in de vorm van organisatiepraktijken gerelateerd aan performance management, hetgeen medewerkers faciliteert om de overgebrachte informatie juist te interpreteren en te beantwoorden. Dit kan uiteindelijk de effectiviteit van een performance management-systeem vergroten. In feite impliceert dit ook een uitbreiding van het domein van signalling theory, omdat ons onderzoek zich vooral richt op de doorwerking van intern-organisatorische praktijken, daar waar voorheen 'signalling' theorie zich vooral richtte op de interactie tussen organisatie en de buitenwereld (met name externe partijen zoals aandeelhouders, sollicitanten, klanten en concurrenten). Overigens betreft het hier wel allemaal multinationale organisaties, die complex zijn qua hiërarchieke gelaagdheid, geografische spreiding en veelal een grote mate van diversiteit kennen (qua producten, diensten, afzetmarkten, landen en medewerkers). Aldaar klemt des te meer de noodzaak om gebruik te maken van de inzichten vanuit 'signalling' theorie

7 Beperkingen en aanbevelingen voor toekomstig onderzoek

De bevindingen van ons onderzoek moeten worden gezien in het licht van de beperkingen, die tegelijkertijd ook kansen voor toekomstig onderzoek bieden. Eén beperking wordt veroorzaakt door de kwalitatieve aard van het onderzoek. Het onderzoek is gebaseerd op data, afkomstig van zestien organisaties, hetgeen de generaliseerbaarheid van onze bevindingen bemoeilijkt. Onze aanpak is voornamelijk beschrijvend en exploratief van aard, gericht op het achterhalen van de mogelijkerwijs faciliterende organisatiepraktijken. Ons onderzoek richt zich derhalve niet op toetsing (Eisenhardt, 1989; Yin, 1994).

Ten tweede hebben we alleen 'high performance' organisaties onderzocht, dus we kunnen geen inzichten geven op basis van het vergelijken van performance management-systemen tussen beter en minder goed presterende organisaties. Verder geeft onze data geen causaal bewijs dat performance management-systemen daadwerkelijk bijdragen aan het beter presteren van organisaties. Om

onze bevindingen verder te ondersteunen, zou toekomstig onderzoek vergelijkbare organisatiepraktijken kunnen onderzoeken in 'low-performance' organisaties.

Een derde beperking is dat dit artikel is gericht op geplande en ingevoerde performance management-praktijken (de praktijken zijn ontwikkeld door de organisatie en uitgevoerd door het management) in tegenstelling tot een focus op hoe de praktijken worden gepercipieerd door de medewerkers. Gegeven de mogelijke bijdrage van verschillende communicatiemechanismen gericht op het vergroten van het bewustzijn van medewerkers inzake het belang van performance management, is verder onderzoek vereist om te testen of medewerkerpercepties ook daadwerkelijk overeenkomen met de bedoelingen van de organisaties.

Ten vierde hebben we niet geprobeerd om de mogelijke invloed van land van herkomst of sector mee te nemen in onze bevindingen. Onze intentie was om eerder onderzoek over performance management verder uit te breiden door te kijken naar organisatiepraktijken die mogelijkerwijs de effectiviteit faciliteren, in plaats van het vergelijken van groepen of clusters van organisaties in onze 'sample', bijvoorbeeld op basis van cultuurverschillen tussen landen en/of regio's. Toekomstig onderzoek kan de invloed van zulke variabelen meenemen in internationaal vergelijkend onderzoek.

Als laatste punt vermelden we nog dat dit onderzoek is beperkt door de manier waarop de vragen gesteld werden tijdens de interviews. Respondenten werd niet nadrukkelijk gevraagd naar de omstandigheden en voorwaarden waaronder de effectiviteit van performance management-systemen vergroot zou kunnen worden, maar dit is afgeleid door de onderzoekers op basis van de door respondenten verstrekte informatie. Organisaties hadden ook de vrijheid om de onderzoekers alleen te vertellen over wat zij zelf dachten wat hun eigen beste management- en HR-praktijken waren, omdat het belangrijk was voor het onderzoek om vooral vanuit het perspectief van de organisatie te horen wat zij dachten dat goed zou werken, in plaats van het voorleggen van gedetailleerde vragen over een reeds gedefinieerde lijst van organisatie- en HR-praktijken. Als gevolg daarvan kan er her en der sprake zijn van leemtes in onze dataverzameling. Onze werkwijze kan echter ook als een kracht van het onderzoek gezien worden – omdat we de geïnterviewden niet aanspoorden om een voorgedefinieerde lijst van mogelijke praktijken te bevestigen of erkennen, waren de verstrekte gegevens spontaner en weerspiegelen zij beter de prioriteiten van de respondenten zelf, werkzaam in verschillende organisatiecontexten.

8 Conclusies

Ondanks deze beperkingen hebben onze bevindingen verschillende implicaties voor zowel onderzoek als praktijk. Wat betreft onderzoek werpen onze bevindingen licht op de verschillende organisatiesignalen die een belangrijke rol vervullen als het gaat om het gestalte geven aan de effectiviteit van performance management-systemen. Gegeven de niet eensluidende bevindingen vanuit de theorie inzake het al dan niet effectief zijn van performance management suggereren onze bevindingen dat performance management-systemen, mits goed ontwikkeld en geïmplementeerd, vele voordelen kunnen bieden. Bovendien is dit onderzoek van belang als het gaat om het empirisch aantonen van de werking van organisatiesignalen binnen een sample van 'high-performance' organisaties. Dit onderzoek vergroot dan ook ons begrip van interne (oftewel intra-organisationale) signaleringsprocessen.

Voor wat betreft praktische implicaties richtte eerder onderzoek zich vooral op het inhoudelijk toevoegen van bepaalde elementen aan performance management-systemen teneinde de effectiviteit ervan te vergroten, maar werd er minder nadruk gelegd op de wijze van implementatie ervan en het onderhouden van het systeem. Dat laatste kan juist de werking van performance management-systemen aanzienlijk verbeteren. Onze bevindingen benadrukken in het bijzonder het belang van betrokkenheid van het senior management bij het performance management-proces. Organisaties

zouden ook moeten proberen om de kennis en het inzicht van de medewerkers te vergroten als het gaat om het beseft hoe de organisatie er momenteel voor staat, wat haar plannen voor de toekomst zijn en hoe deze gerealiseerd kunnen worden. In het licht van de huidige moeilijke economische omstandigheden waarin de meeste organisaties zich momenteel bevinden, is het wellicht verstandig dat organisaties zich meer richten op het begrijpen van de signalen die ze uitzenden naar hun medewerkers door het ontwerp en de implementatie van hun performance management-systemen. ■

Prof. dr. J. Paauwe is als hoogleraar/voorzitter verbonden aan het Departement HR-Studies, Faculteit Sociale en Gedragwetenschappen, Universiteit van Tilburg en daarnaast als deeltijdhoogleraar verbonden aan de Erasmus Universiteit Rotterdam, Faculteit der Economische Wetenschappen/iBMG.

M. Biron, Ph.D. is universitair docent bij de Graduate School of Management, Universiteit van Haifa (Israel), en 'visiting researcher' bij het Departement Human Resource Studies, Universiteit van Tilburg.

Dr. E. Farndale is universitair docent bij het Departement Labor Studies & Employment Relations, Pennsylvania State University (VS) en parttime universitair docent bij HR-Studies, Faculteit Sociale en Gedragwetenschappen, Universiteit van Tilburg.

Literatuur

- Aguinis, H. (2007), *Performance Management* (2nd edition), Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Antonioni, D. (1994), Improve the performance management process before discontinuing performance appraisals, *Compensation and Benefits Review*, vol. 26, pp. 29-38.
- Armstrong, M. (2000), *Performance management practice: Key practices and practical guidelines*, London: Kogan Page.
- Bowen, D.E. en C. Ostroff (2004), Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the 'strength' of the HRM system, *Academy of Management Review*, vol. 29, pp. 204-221.
- Casper, W.J. en C.M. Harris (2008), Work-life benefits and organizational attachment: Self-interest utility and signaling theory models, *Journal of Vocational Behavior*, vol. 72, pp. 95-109.
- Castka, P., C. Bamber en J. Sharp (2003), Measuring teamwork culture: The use of a modified EFQM model, *Journal of Management Development*, vol. 22, pp. 149-170.
- Cleveland, J.N., K.R. Murphy en R.E. Williams (1989), Multiple uses of performance appraisal: Prevalence and correlate, *Journal of Applied Psychology*, vol. 74, pp. 130-135.
- Coens, T. en M. Jenkins (2000), *Abolishing performance appraisals: Why they backfire and what to do instead*, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Davis, B. en M. Mount, M. (1984), Effectiveness of performance appraisal training using computer assisted instruction and behavior modelling, *Personnel Psychology*, vol. 37, pp. 439-452.
- DeNisi, A.S. (2000), Performance appraisal and performance management: A multilevel analysis. In: K.J. Klein en S. Kozlowski (eds.), *Multilevel theory, research and methods in organizations*, (pp. 121-156), San Francisco: Jossey-Bass.
- Eisenhardt, K.M. (1989), Building theories from case study research, *Academy of Management Review*, vol. 14, pp. 532-550.
- Fiske, S.T. en S.E. Taylor (1991), *Social Cognition*, New York: McGraw-Hill.
- Fletcher, C. en R. Williams (1996), Performance management, job satisfaction and organisational commitment, *British Journal of Management*, vol. 7, pp. 169-179.
- Furnham, A. (2004), Performance management systems, *European Business Journal*, vol. 16, pp. 83-94.

- Glendinning, P.M. (2002), Performance management: Pariah or messiah, *Public Personnel Management*, vol. 31, pp. 161-178.
- Greening, D. W. en D.B. Turban (2000), Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce, *Business and Society*, vol. 39, pp.254-280.
- Guest, D. E. en N. Conway (2002), Communicating the psychological contract: an employer perspective, *Human Resource Management Journal*, vol. 12, pp 22-38.
- Hazard, P. (2004), Tackling performance management barriers, *Strategic HR Review*, vol. 3, pp. 3-7.
- Helm, R. en A. Mark (2007), Implications from cue utilisation theory and signalling theory for firm reputation and the marketing of new products, *International Journal of Product Development*, vol. 4, pp. 396-411.
- Holloway, J., G. Francis en M. Hinton (1999), A vehicle for change? A case study of performance improvement in the 'new' public sector, *International Journal of Public Sector Management*, vol. 12, pp. 351-365.
- Hubbard, G., D. Samuel, S. Heap en G. Cocks (2002), *The first XI: Winning organizations in Australia*, Melbourne: Wiley.
- Kanin, J. en R. Bevan (1992), Don't evaluate performance – manage it, *Journal of Compensation and Benefits*, vol. 7, pp. 51-54.
- Krugman, P. en Obstfeld M. (1994). *International economics* (2nd edition), HarperCollins, College Publishers, New York.
- Lawler, E. (1994), Performance management: The next generation, *Compensation and Benefits Review*, vol. 26, pp. 16-20.
- McDonald, D. en A. Smith (1995), A proven connection: Performance management and business results, *Compensation and Benefits Review*, vol. 27, pp. 59-62.
- Millett, B. (1998), Performance management: A strategic human resource function. In: K. Parry en D. Smith (eds.), *Human resource management: Contemporary challenges and future direction*, pp. 95-114, Toowoomba: USQ Press.
- Mitchell, C. (2002), Selling the brand inside, *Harvard Business Review*, vol. 80, no. 1, pp. 99-105.
- Molleman, E. en H. Timmerman (2003), Performance management when innovation and learning become critical performance indicators, *Personnel Review*, vol. 32, pp. 93-113.
- Murray, K. (1991), A test of service marketing theory: Consumer information acquisition activities, *Journal of Marketing*, vol. 55, pp. 10-25.
- Otley, D.T. (1980), The contingency theory of management accounting: Achievement and prognosis, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 4, pp. 194-208.
- Pfeffer, J. (1996), When it comes to 'best practices' – why do smart organizations occasionally do dumb things?, *Organizational Dynamics*, vol. 25, pp. 33-42.
- Prasad, A. en E. Steffes (2002), Internal marketing at Continental Airlines: Convincing employees that management knows best, *Marketing Letters*, vol. 13, pp. 75-89.
- Rademan, D.J. en H.D. Vos (2001), Performance appraisals in the public sector: Are they accurate and fair?, *Journal of Industrial Psychology*, vol. 27, pp. 54-60.
- Radnor, A. en M. McGuire (2004), Performance management in the public sector: Fact or fiction?, *International Journal of Productivity and Performance Management*, vol. 53, pp. 245-260.
- Roberts, I. (2001), Reward and performance management. In: I. Beardwell en L. Holden (eds.), *Human resource management: A contemporary approach* (3rd edition), pp. 506-558, Edinburgh: Pearson.
- Rousseau D. (1995), *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Smith, D.E. (1986), Training programs for performance appraisal: A review, *Academy of Management Review*, vol. 11, pp. 22-40.
- Spence, M. (1973), Job market signaling, *Quarterly Journal of Economics*, vol. 87, pp. 355-374.
- Srivastava, J.N. en L. Lurie (2001), A consumer perspective on price-matching refund policies: effect on price perceptions and search behavior, *Journal of Consumer Research*, vol. 28, pp. 296-307.
- Stewart, E.B., M. Belcourt, G. Bohlander, S. Snell en A. Sherman (2003), *Essentials of managing human resources* (2nd edition), Scarborough: Nelson Thomson Learning.
- Taylor, W.A. en G.H. Wright (2003), A longitudinal study of TQM implementation: Factors influencing success and failure, *Omega: The International Journal of Management Science*, vol. 31, pp. 97-111.
- Thorpe, R. en T. Beasley (2004), The characteristics of performance management research: Implications and challenges, *International Journal of Productivity and Performance Management*, vol. 53, pp. 334-344.
- Truss, C. (2001), Complexities and controversies in linking HRM with organizational outcomes, *Journal of Management Studies*, vol. 38, pp. 1121-1149.
- Turban, D.B. en D.W. Greening (1996), Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees, *Academy of Management Journal*, vol. 40, pp. 658-672.
- Varey, R. en B. Lewis (1999), A broadened conception of internal marketing, *European Journal of Marketing*, vol. 33, pp. 926-944.
- Wei, L.Q. en C.M. Lau (2005), Market orientation, HRM importance and competency: Determinants of strategic HRM in Chinese firms, *International Journal of Human Resource Management*, vol. 16, pp. 1901-1918.
- Whittaker, S. en M. Marchington (2003), Devolving HR responsibility to the line: threat, opportunity or partnership?, *Employee Relations*, vol. 25, pp. 245-261.
- Woehr, D.J. en A.I. Huffcutt (1994), Rater training for performance appraisal: A quantitative review, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 67, pp. 189-205.
- Wright, P. en G. McMahan (1992), Theoretical perspectives for strategic human resource management, *Journal of Management*, vol. 18, pp. 295-320.
- Yin, R.K. (1994), *Case study research: Design and methods*, Thousand Oaks, CA: Sage.

Bijlage 1

Tabel 1 Beschrijving van de caseorganisaties

Organisatie	Sector	Land van herkomst	2004 Fortune (of vergelijkbare) notering	Totaal	Interviews					Landen waar interviews hebben plaatsgevonden
					HR ¹	Niet-HR ²	Hoofdkantoor	Regio/land	Divisie/fabriek	
Aeroco	Lucht- en ruimtevaart, defensie	Verenigd Koninkrijk	Global 500	12	8	4	7	2	3	Verenigd Koninkrijk, Verenigde Staten
Consumerco	Fast-moving consumenten-goederen	Verenigde Staten	Global 500, Fortune 500, Best companies to work for, Global most admired	11	9	2	4	5	2	Nederland, Zwitserland, Verenigd Koninkrijk, Verenigde Staten
Digico	Consumenten-electronica	Korea	Global 500, Global most admired	22	18	4	5	9	8	Korea, Maleisië, Singapore, Verenigde Staten
Electronico	Electronica/ontwerp en uitvoering	Duitsland	Global 500, Best companies to work for, Global most admired, Europe's top 50 companies	18	11	7	4	6	8	Duitsland, Nederland, Spanje
Engineerco	Electronica/ontwerp	Zweden/Zwitserland	Global 500, Best companies to work for, Global most admired	13	6	7	3	7	3	Nederland, Zweden, Zwitserland
Foodco	Fast-moving consumenten-goederen	Verenigd Koninkrijk/Nederland	Global 500, Global most admired, Europe's top 50 companies	8	4	4	3	0	5	Nederland
Infoteco	ICT en consultancy	India	Global 500, Global most admired	19	6	13	19	0	0	India
Innovco	Software/hardware/ICT-diensten	Verenigde Staten	Global 500, Fortune 500, Best companies to work for, America's most admired	9	9	0	4	4	1	Frankrijk, China, Verenigde Staten
Manufco	Consumenten-electronica	Japan	Global 500	24	11	13	18	2	4	Japan, Singapore, Verenigd Koninkrijk, Verenigde Staten
Oilco	Olie/energie	Verenigd Koninkrijk/Nederland	Global 500	24	24	0	7	17	0	Dubai, Nederland, Singapore, Verenigd Koninkrijk, Verenigde Staten
Powerco	Power generation and distribution	Frankrijk	Global 500, Europe's top 50 companies	9	9	0	2	5	2	Frankrijk, Duitsland, Verenigd Koninkrijk
Retailco	Detailhandel	Zweden	Best companies to work for	9	7	2	4	3	2	Nederland, Zweden
Softco	ICT, software en infrastructuur	Verenigde Staten	Fortune 500	17	4	13	4	13	0	Frankrijk, Duitsland, Italië, Verenigd Koninkrijk
Teleco	Telecommunicatie/ICT-diensten	Verenigd Koninkrijk	Global 500, Fortune 500, Dow Jones Telecom Sustainable Index Award	15	9	6	10	5	0	België, Duitsland, Verenigd Koninkrijk
Turboco	Lucht- en ruimtevaart, marine en energie	Verenigd Koninkrijk	Pacific Star award for activities in Asia, Business commitment to the environment award	25	12	13	12	6	7	Brazilië, Duitsland, Nederland, Noorwegen, Zwitserland, Verenigd Koninkrijk, Verenigde Staten
Visionco	Consumenten-electronica	China	Top manufacturer	12	4	8	5	2	5	China, Frankrijk

¹ HR-functiebenamingen omvatten: Senior VP, VP, Assistant VP, Director, Associate Director, Manager, Leader, Head, Business Partner (betreft zowel generalistische als specifieke functionele gebieden als werving en selectie, training en opleiding, management development, etc.).

² Non-HR-functiebenamingen omvatten: CEO, President, CFO, VP Operations, General Manager, Business Unit Manager, Plant Manager, Country Manager, Assistant Manager, Voorzitter Ondernemingsraad, Vakbondsvertegenwoordiger.

Noot: Daar waar in de tabel een nul (0) staat, betekent dit dat er in de betrokken organisatie geen respondenten met de desbetreffende achtergrond beschikbaar waren voor het onderzoek.

Bijlage 2 Voornaamste interviewvragen/interviewthema's

- What are the most critical HRM practices for driving excellence and value?
- Wat zijn de belangrijkste HRM-activiteiten in uw organisatie als het gaat om excellent functioneren en waarde toevoeging?
- What are the practices that you would say are your best practices (where others would benchmark you)?
- Welke HRM-activiteiten in uw organisatie beschouwt u als de beste (in die zin dat u voor andere organisaties de 'benchmark' vormt)?
- Where are the areas where you continue to face challenges (and why)?
- Op welke gebieden ervaart u voortdurend uitdagingen (en waarom)?
- What are the key skills and competencies needed to achieve excellence in these areas?
- Welke kritische competenties/bekwaamheden zijn er benodigd om op die gebieden te kunnen excelleren?
- How are these practices aligned internally (across practices) and externally (with business strategy, culture, and external environment)?
- Op welke wijze zijn deze HRM-activiteiten intern op elkaar afgestemd en hoe zijn ze extern gekoppeld (met de ondernemingsstrategie, met de organisatiecultuur en met de externe omgeving)?
- How is commitment gained from senior executives and line managers?
- Hoe wordt er voor zorggedragen dat het senior management en lijnmanagers zich verbonden voelen met de verschillende HRM-activiteiten?