

# Canon 16:

## De economie van personeel en organisatie

**ROBERT DUR**

Hoogleraar aan de  
Erasmus Universiteit  
Rotterdam

**RANDOLPH SLOOF**

Hoogleraar aan de  
Universiteit van  
Amsterdam

**D**e economie van personeel en organisatie is een relatief jong veld. Het bestudeert de vormgeving en gevolgen van personeelsbeleid en organisaties, gebruikmakend van de economische methodologie (Roberts, 2004; Gibbons en Roberts, 2013). Het heeft zijn wortels in de micro-economie, met name in de principaal-agenttheorie, de transactiekostentheorie en de contracttheorie. Vooral de laatste vijftien jaar is er ook veel empirisch werk gedaan, waaronder lab- en veldexperimenten. Verder zijn er veel gedragseconomische inzichten opgenomen in zowel theoretische als empirische studies.

Gibbons, R. en J. Roberts (2013) *Handbook of organizational economics*. Princeton: Princeton University Press.

Roberts, J. (2004) *The modern firm. Organizational design for performance and growth*. Oxford: Oxford University Press.

ideeën zijn nader uitgewerkt in de transactiekostentheorie van Williamson (1975; 1985). Onzekerheid, complexiteit en met name relatie-specifiek kapitaal worden daarin als kernattributen van transacties gezien die de hoogte van de transactiekosten bepalen. Hoe meer deze factoren een rol spelen, hoe moeilijker het wordt goede, alomvattende contracten te schrijven en hoe hoger de transactiekosten zijn. Voor eenvoudige transacties is het schrijven van een contract nog relatief gemakkelijk en functioneert de markt goed, beter dan een organisatie dat zou doen. Maar voor complexe transacties is dit precies andersom. Uit vele empirische studies blijkt inmiddels dat dergelijke transactiekosten inderdaad bepalend zijn voor de grenzen van een bedrijf, niet alleen als het om personeel gaat, maar ook voor vraagstukken omtrent make or buy en fusies en overnames (Lafontaine en Slade, 2007).

**DE ROL VAN ORGANISATIES**

**I**Waarom hebben we eigenlijk bedrijven met personeel in dienst, en wat is hun rol? Dit lijkt een nogal academische vraag, maar is wel relevant. In principe kun je je namelijk ook prima een economie voorstellen waarin iedereen zzp'er is en alle transacties via de markt verlopen. De vraag heeft ook praktische relevantie voor bijvoorbeeld de omvang van organisaties: trek je een nieuwe medewerker aan, of besteed je het werk liever uit aan een ander bedrijf of een zzp'er? Een fundamenteel inzicht van Nobelprijswinnaar Coase (1937) is dat organisaties niet alleen zelf op de markt opereren, maar er ook een alternatief voor zijn. Binnen organisaties wordt de allocatie van schaarse middelen immers op een andere manier geregeld dan op de markt – via het prijsmechanisme – gebeurt. Dit kan vooral voordelen bieden als het prijsmechanisme faalt. Op basis van standaard-economische efficiëntie-argumenten voorspelde Coase dat uiteindelijk het allocatiemechanisme zal worden gebruikt waarvoor de transactiekosten het laagst zijn. Deze



- Coase, R.H. (1937) The nature of the firm. *Economica*, 4(16), 386–405.
- Lafontaine, F. en M. Slade (2007) Vertical integration and firm boundaries: the evidence. *Journal of Economic Literature*, 45(3), 629–685.
- Williamson, O.E. (1975) *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications*. New York: Free Press.
- Williamson, O.E. (1985) *The economic institutions of capitalism*. New York: Free Press.

## 2 BESLISSINGSBEVOEGDHEDEN

Organisaties spelen een belangrijke rol bij het coördineren en motiveren van de economische activiteiten van hun leden. Een van de instrumenten daartoe is het toekennen van beslissingsbevoegdheden: Wie beslist er over wat? Een volgens economen belangrijke afruil hierbij is die tussen het verlies van controle onder decentralisatie en het verlies van informatie en initiatief onder centralisatie (Jensen en Meckling, 1992; Aghion en Tirole, 1997). Werknemers lager in de organisatie en die dichter op de werkvloer zitten, zijn vaak beter geïnformeerd en kunnen dus beter onderbouwde beslissingen nemen. Tegelijkertijd komen hun belangen vaak niet geheel overeen met die van de organisatie, waardoor ze soms suboptimale beslissingen nemen. De optimale organisatiestructuur weegt deze twee aspecten tegen elkaar af. De theorie voorspelt onder andere dat grotere en meer kennisintensieve bedrijven meer gedecentraliseerd zullen zijn dan kleinere en minder kennisintensieve bedrijven, en dat een sterkere concurrentie op de markt waar het bedrijf opereert tot meer decentralisatie leidt. Recente empirische studies ondersteunen deze voorspellingen (Bloom *et al.*, 2010).

- Aghion, Ph. en J. Tirole (1997) Formal and real authority in organizations. *Journal of Political Economy*, 105(1), 1–29.
- Bloom, N., R. Sadun en J. van Reenen (2010) Recent advances in the empirics of organizational economics. *Annual Review of Economics*, 2(1), 105–137.
- Jensen, M.C. en W.H. Meckling (1992) Specific and general knowledge and organizational architecture. In: L. Werin en H. Wijkander (red.) *Contract Economics*. Oxford: Blackwell.

## 3 BEDRIJFSSPECIFIEKE TRAININGEN

Een nieuwe baan betekent vaak dat nieuwe kennis moet worden opgedaan om goed te kunnen functioneren. Zo zal een administratief medewerker zich de specifieke software en procedures van de nieuwe werkgever eigen moeten maken (en ook de sociale gebruiksaanwijzing van zijn nieuwe collega's). Deze vaardigheden zijn vaak zeer bedrijfsspecifiek, wat wil zeggen dat ze van veel minder of zelfs van geen waarde zijn binnen een ander bedrijf. Investeren in dit soort vaardigheden brengt daarom flinke risico's met zich mee. Nadat de vaardigheden zijn verworven, zou de werkgever bijvoorbeeld kunnen afzien van een eerder voorgespiegelde loonsverhoging. Omgekeerd zou de nu goed ingevoerde werknemer juist stevig kunnen gaan onderhandelen voor een extra loonsverhoging, wetende dat het de werkgever veel tijd en geld zou kosten om een nieuwe



medewerker aan te trekken en in te werken. Dit opportunistische gedrag anticiperend, zullen zij allebei minder bereid zijn (dan economisch gezien optimaal is) om te investeren in bedrijfsspecifieke trainingen. De theorie voorspelt dus onder-investering in dergelijke kennis (Malcomson, 1997). Dit is een klassiek voorbeeld van het algemene hold-up-probleem, dat centraal staat binnen de eerder genoemde transactiekostentheorie van Williamson: wanneer contracten niet alomvattend zijn, is het heel moeilijk om optimale prikkels te geven voor investeringen in (relatie-)specifiek kapitaal. Recente empirische studies laten zien dat, voor bedrijfsspecifieke trainingen, het onder-investeringsprobleem minder groot is dan voorspeld. Een belangrijke reden is dat marktpartijen zich vaak minder opportunistisch opstellen dan de theorie aanneemt. Daarnaast blijken sommige van de aangedragen organisatorische oplossingen, zoals *up-or-out*-carrièrepaden en terugbetalingsregelingen, effectief bij het verminderen van het probleem (Sloof *et al.*, 2007).

- Malcomson, J.M. (1997) Contracts, holdup, and labor markets. *Journal of Economic Literature*, 35(4), 1916–1957.
- Sloof, R., J. Sonnemans en H. Oosterbeek (2007) Underinvestment in training? In: J. Hartog en H. Maassen van den Brink (red.) *Human capital: advances in theory and evidence*. Cambridge: Cambridge University Press.

## 4 PRESTATIEBELONING

Als je medewerkers beloont voor goede prestaties, dan zullen ze meer hun best doen om goed te presteren. Dit wordt het incentive-effect van prestatiebeloning genoemd. Daarnaast voorspelt de economische theorie een selectie-effect van prestatiebeloning: beter gekwalificeerde en meer gemotiveerde mensen hebben meer profijt van prestatiebeloning en zullen dus aangetrokken worden door organisaties die prestatiebeloning aanbieden. Voor beide

voorspellingen bestaat empirische ondersteuning. Een klassieke studie is die van Lazear (2000). Hij onderzoekt de effecten van prestatiebeloning in een grote keten van auto-ruitenzetters in de VS. Prestatiebeloning werd niet direct, maar gefaseerd, in alle vestigingen ingevoerd, waardoor een betrouwbare effectmeting mogelijk was. Lazear vindt een fors positief effect van prestatiebeloning op werknemersprestaties, dat voor ongeveer de helft verklaard wordt door het incentive-effect en voor de andere helft door het selectie-effect. Latere studies hebben het incentive-effect teruggevonden bij onder meer boomplanters (Shearer, 2004), fruitplukkers (Bandiera *et al.*, 2005) en onderwijzers (Lavy, 2009). Het ontbreekt vooralsnog aan vervolgstudies die het selectie-effect hebben getoetst. De reden is dat veel studies een te beperkte tijdshorizon hebben.

Bandiera, O., I. Barankay en I. Rasul (2005) Social preferences and the response to incentives: evidence from personnel data. *Quarterly Journal of Economics*, 120(3), 917–962.

Lavy, V. (2009) Performance pay and teachers' effort, productivity, and grading ethics. *American Economic Review*, 99(5), 1979–2011.

Lazear, E.P. (2000) Performance pay and productivity. *American Economic Review*, 90(5), 1346–1361.

Shearer, B. (2004) Piece rates, fixed wages and incentives: evidence from a field experiment. *Review of Economic Studies*, 71(2), 513–534.

**5 MULTITASKING**  
Dat werknemers betere prestaties leveren als ze voor prestaties beloond worden, betekent niet automatisch dat prestatiebeloning altijd krachtig ingezet moet worden. Een van de redenen daarvoor is het multitaskingprobleem (Holmstrom en Milgrom, 1991). Het probleem is dat niet alle relevante taken of prestaties goed of tijdig geobserveerd kunnen worden door de organisatie. Prestatiebeloning richt zich daarom noodgedwongen op maar een beperkt aantal taken of prestaties. De werknemer zal proberen hierin uit te blinken. De minder makkelijk observeerbare taken of prestaties raken daardoor in de verdrinking. Om dit probleem te verlichten, is het beter om de prestatiebeloning te verminderen. Een hieraan gekoppeld inzicht is dat de zwakke prikkels binnen organisaties in sommige gevallen juist als voordeel moeten worden gezien ten opzichte van de markt die sterke prikkels geeft (Holmstrom en Milgrom, 1994). Een reden om eigen werknemers in te zetten in plaats van ingehuurde zzp'ers kan immers zijn dat marktprikkels te sterk zijn. Verkoopvertegenwoordigers vormen een treffend voorbeeld. Naast verkoop hebben zij vaak ook andere taken, zoals het vergaren van informatie bij klanten voor verdere productontwikkeling. Wanneer zulke minder goed meetbare taken belangrijk zijn, zullen bedrijven sneller een eigen medewerker inzetten in plaats van een externe vertegenwoordiger. Alleen dan kunnen uitgebalanceerde (zwakke) prikkels worden gegeven. Anderson en Schmittlein (1984) vinden hiervoor empirisch bewijs in de elektronische-componentenindustrie.

Anderson, E. en D.C. Schmittlein (1984) Integration of the sales force: an empirical investigation. *Rand Journal of Economics*, 15(3), 385–395.

Holmstrom, B. en P. Milgrom (1991) Multitask principal-agent analyses: incentive contracts, asset ownership, and job design. *Journal of Law, Economics, and Organization*, 7, 24–52.

Holmstrom, B. en P. Milgrom (1994) The firm as an incentive system. *American Economic Review*, 84(4), 972–991.

**6 TEAMBELONING**  
Een ander meetprobleem doet zich voor wanneer werknemers in teams werken. Het is dan vaak lastig te bepalen wie welke bijdrage aan de teamprestatie heeft geleverd (Alchian en Demsetz, 1972). Organisaties verstreken in die situaties soms een teamprestatiebeloning: elke werknemer verdient dezelfde extra beloning als een bepaalde teamprestatie wordt geleverd. Bij deze teambeloning doet zich het bekende *free-rider*- of twel meeliftersprobleem voor: elke werknemer houdt vooral rekening met zijn eigen belang bij het kiezen van zijn inzet, en niet voldoende met het teambelang. Vanuit het teambelang gezien, zet elke werknemer zich daarom te weinig in. Erev *et al.* (1993) vinden hiervoor sterk bewijs in een veldexperiment onder fruitplukkers. Sociale cohesie binnen een team kan het meeliftersprobleem verminderen (Rotemberg, 1994). Delfgaauw *et al.* (2015) vinden daarvoor empirisch bewijs in een veldexperiment met teambeloning bij een Nederlandse winkelketen.

Alchian, A. en H. Demsetz (1972) Production, information costs, and economic organization. *American Economic Review*, 62(5), 777–779.

Delfgaauw, J., R. Dur, O. Onemu en J. Sol (2015) Team incentives, social cohesion, and performance: a field experiment. Ongepubliceerd document aan de Erasmus Universiteit Rotterdam.

Erev, I., G. Bornstein en R. Galili (1993) Constructive intergroup competition as a solution to the free rider problem: a field experiment. *Journal of Experimental Social Psychology*, 29(6), 463–478.

Rotemberg, J. (1994) Human relations in the workplace. *Journal of Political Economy*, 102(4), 684–717.







## 7 RELATIEVE PRESTATIEBELONING

Een soortgelijk meetprobleem doet zich voor wanneer prestaties mede afhankelijk zijn van factoren waarop de werknemer geen invloed heeft. Verkoopt iemand zo veel door zijn enorme inzet, of heeft hij gewoon het geluk van een meezittende conjunctuur? In dergelijke gevallen kan het verstandig zijn om op relatieve prestatiebeloning over te gaan, waarbij de beloning afhangt van hoe goed de werknemer het doet ten opzichte van een referentiegroep. Doel hiervan is niet zozeer om concurrentie tussen werknemers te stimuleren, als wel om externe factoren uit de prestatiemeting te filteren (Holmstrom, 1982). Een klassiek voorbeeld daarvan zijn toernooiprikkels à la Lazear en Rosen (1981), waarin alleen de best presterende medewerker(s) een bonus of promotie krijgt/krijgen. Bijkomend voordeel hiervan is dat het vaak makkelijker is om medewerkers te rangschikken, dan om voor elk afzonderlijk precies te bepalen hoe goed zij het doen op een absolute maatstaf. Bovendien komt de werkgever niet in de verleiding de prestaties te bagatelliseren, omdat de bonus voor de winnaar niet afhangt van hoe goed hij in absolute zin presteert. Nadelen zijn er echter ook: werknemers zullen minder geneigd zijn om elkaar te helpen en kunnen elkaar zelfs gaan saboteren (Lazear, 1989). De kans op het winnen van een toernooi kun je immers niet alleen vergroten door zelf uit te blinken, maar ook door ervoor te zorgen dat concurrenten slechter presteren. Ook kunnen werknemers proberen om onderling af te spreken om zich niet overmatig in te spannen. Toernooitheorie voorspelt daarnaast dat werknemers harder gaan werken als de bonus (*prize spread*) toeneemt en – wat minder voor de hand liggend – dat de bonus hoger moet zijn naarmate geluk belangrijker wordt voor de prestaties. Geluk verzwakt de relatie tussen de inspanningen van de werknemer en zijn kans op de bonus, en daarmee de inspanningsprikkel. Een hogere bonus versterkt die prikkel weer en neutraliseert zo de rol van geluk. Een andere predictie is dat salarissprongen steeds groter moeten worden naarmate men opklimt in de bedrijfshierarchie: onderaan de ladder brengt een promotie immers vooral ook de mogelijkheid van aantrekkelijke vervol-

stappen met zich mee, bovenaan de ladder blijft alleen de salarissprong over. Voor bovenstaande voorspellingen is inmiddels uitgebreid empirisch bewijs, vaak gebaseerd op sportstatistieken en uitkomsten van laboratorium- of veldexperimenten, maar ook op basis van feitelijke bedrijfsgegevens (Drago en Garvey, 1998; Eriksson, 1999).

Drago, R. en G.T. Garvey (1998) Incentives for helping on the job: theory and evidence. *Journal of Labor Economics*, 16(1), 1–25.

Eriksson, T. (1999) Executive compensation and tournament theory: empirical tests on Danish data. *Journal of Labor Economics*, 17(2), 262–280.

Holmstrom, B. (1982) Moral hazard in teams. *The Bell Journal of Economics*, 13(2), 324–340.

Lazear, E.P. (1989) Pay equality and industrial politics. *Journal of Political Economy*, 97(3), 561–580.

Lazear, E.P. en S.H. Rosen (1981) Rank-order tournaments as optimum labor contracts. *Journal of Political Economy*, 89(5), 841–864.

## 8 VERDRINGING VAN INTRINSIEKE MOTIVATIE

Werknemers werken niet alleen omdat het geld oplevert, maar vaak ook omdat het werk an sich persoonlijke voldoening geeft. Het geven van prikkels via prestatiebeloning kan deze intrinsieke motivatie deels tenietdoen en dus averechts werken. In een inmiddels klassiek geworden experiment liet Deci (1971) studenten puzzels oplossen. In de controlegroep werden de studenten daar niet voor betaald, in de treatment-groep wel. Het bleek dat in de ‘vrije tijd’ daarna studenten in de controlegroep langer met de puzzels doorgingen dan die in de *treatment*-groep. Dergelijke *motivational crowding-out* is inmiddels veelvuldig in andere empirische studies waargenomen (Frey en Jegen, 2000). Interessant genoeg leidt dit tot de aanbeveling om, als er prestatiebeloning ingezet gaat worden, dit voldoende krachtig te doen. Gneezy en Rustichini (2000) doen twee experimenten. In de eerste laten zij deelnemers vragen uit een IQ-test oplossen, waarbij ze de beloning per correct antwoord varieerden over de verschillende groepen: van geen tot laag, midden en hoog. In een tweede experiment krijgen collectanten nul, één respectievelijk tien procent van de opgehaalde donaties als beloning. Een lage beloning leidde in beide gevallen tot slechtere prestaties dan een hogere, maar ook slechter dan bij helemaal geen prestatiebeloning. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat de opdrachtgever beter op de hoogte is van de aard van de taak dan de werknemer zelf. Het geven van een financiële prikkel kan dan als een ‘slechtnieuws-sigitaal’ worden opgevat, bijvoorbeeld dat de taak toch niet zo leuk of nogal moeilijk is (Bénabou en Tirole, 2003).

Bénabou, R. en J. Tirole (2003) Intrinsic and extrinsic motivation. *Review of Economic Studies*, 2003(70), 489–520.

Deci, E.L. (1971) Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 18(1), 105–115.

Frey, B.S. en R. Jegen (2000) Motivation crowding theory. *Journal of Economic Surveys*, 15(5), 589–611.

Gneezy en Rustichini (2000) Pay enough or pay nothing at all. *The Quarterly Journal of Economics*, 115(3), 791–810.

## 9 RECIPROCITEIT

De economische theorie heeft lang verondersteld dat van de hoogte van het basissalaris an sich geen motiverende werking uitgaat. Het was Nobelprijswinnaar Akerlof (1982) die vanuit de sociologie het idee impoorteerde dat een hoog basissalaris een gevoel van verplichting kan oproepen bij de werknemer, en hem daarom kan aanzetten tot goede prestaties – zelfs als er geen financieel gewin, zoals baanbehoud of een extra beloning, tegenover staat. Dit mechanisme wordt ook wel gift exchange genoemd: de werkgever geeft een hoog salaris, de werknemer betaalt met een goede inzet terug. Voor deze hypothese is er veel empirisch bewijs gevonden, vooral in laboratorium-experimenten (Fehr *et al.*, 1993; Fehr en Gächter, 2000). In veldexperimenten bleken de effecten vaak bescheiden en kortdurend (Gneezy en List, 2006; Hennig-Schmidt *et al.*, 2010). Recent zijn goede ervaringen opgedaan met niet-monetaire giften zoals mooi verpakte thermosflessen: de reactie daarop van studenten-bibliotheekmedewerkers was sterker dan op een even dure monetaire gift (Kube *et al.*, 2012). Ook bij de eerder besproken bedrijfsspecifieke trainingen speelt ‘gift exchange’ een belangrijke rol: werknemers die gevoeliger zijn voor reciprociteit blijken vaker een training te krijgen die mede betaald wordt door het bedrijf (Leuven *et al.*, 2005). Werkgevers zijn blijkbaar vaker bereid de kosten te dragen van trainingen voor werknemers die geneigd zijn iets terug te doen, bijvoorbeeld in de vorm van een langer dienstverband bij het bedrijf en meer inzet.

Akerlof, G.A. (1982) Labor contracts as partial gift exchange. *Quarterly Journal of Economics*, 97(4), 543–569.

Fehr, E. en S. Gächter (2000) Fairness and retaliation: the economics of reciprocity. *Journal of Economic Perspectives*, 14(3), 159–181.

Fehr, E., G. Kirchsteiger en A. Riedl (1993) Does fairness prevent market clearing? An experimental investigation. *Quarterly Journal of Economics*, 108(2), 437–459.

Gneezy, U. en J.A. List (2006) Putting behavioral economics to work: testing for gift exchange in labor markets using field experiments. *Econometrica*, 74(5), 1365–1384.

Hennig-Schmidt, H., B. Rockenbach en A. Sadrieh (2010) In search of workers’ real effort reciprocity – a field and a laboratory experiment. *Journal of the European Economic Association*, 8(4), 817–837.

Kube, S., C. Puppe en M.A. Maréchal (2012) The currency of reciprocity – gift-exchange in the workplace. *American Economic Review*, 102(4), 1644–1662.

Leuven, E., H. Oosterbeek, R. Sloof en C. van Klaveren (2005) Worker reciprocity and employer investment in training. *Economica*, 72(285), 137–149.

## 10 ERKENNING

De laatste jaren is de belangstelling van economisten verbreed naar niet-monetaire vormen van beloning. Zo laten Kosfeld en Neckermann (2010) zien dat data-typisten substantieel meer werk verzetten wanneer er een bedankkaartje in het vooruitzicht wordt gesteld voor de beste medewerkers in de groep. Een bedankje kan de daaropvolgende productiviteit ook omhoog brengen als het niet afhankelijk is gemaakt van de prestatie. Dit bleek bijvoorbeeld in een veldexperiment met callcentermedewerkers (Grant en Gino, 2010). Bradler *et al.*, (2015) hebben recent onderzocht hoe deze gedragsreacties samenhangen met de relatieve schaarste aan erkenning. In een veldexperiment met data-typisten kregen óf alle medewerkers, óf alleen de beste medewerkers in een groep een bedankje na een aantal uren werken. Het grootste effect op de productiviteit in de periode erna werd bereikt als er niet te veel, maar ook niet te weinig mensen een bedankje krijgen. Verrassend is dat het vooral de medewerkers zijn die geen bedankje krijgen die beter gaan presteren. Deze gedragsreactie is in lijn met de menselijke voorkeuren voor het conformeren aan de groepsnorm.

Bradler, C., R. Dur, S. Neckermann en A. Non (2015) Employee recognition and performance: a field experiment. *Management Science*, te verschijnen.

Grant, A.M. en F. Gino (2010) A little thanks goes a long way: explaining why gratitude expressions motivate prosocial behaviour. *Journal of Personality and Social Psychology*, 98(6), 946–955.

Kosfeld, M. en S. Neckermann (2011) Getting more work for nothing? Symbolic awards and worker performance. *American Economic Journal: Microeconomics*, 3(3), 86–99.

# ESB canon van de economie

Onderwijseconomie ♦ Monetaire economie ♦ Internationale en ontwikkelingseconomie

♦ Ondernemerschap ♦ Woningmarkt ♦ Innovatie ♦ Arbeidsmarkt ♦ Openbare financiën ♦ Economische Geschiedenis

♦ Energie ♦ Gezondheidseconomie ♦ Milieueconomie ♦ Marketing ♦ Sociale zekerheid

♦ Internationale monetaire economie ♦ **Personeel & Organisatie** ♦ Gedrag ♦ Pensioenen ♦ Financiële markten

♦ Marktordening ♦ Governance ♦ Ruimtelijk ♦ Groei & Conjunctuur

VOIGENDE KEER IN DE ESB CANON VAN DE ECONOMIE: **GEDRAG**