

# Het relatieve belang van financiële en niet-financiële prikkels op het werk

Indien werknemers geloven dat ze aan een belangrijke taak werken, zijn ze productiever dan wanneer ze denken dat deze taak niet belangrijk is. Het benadrukken van het belang van de taak kan een effectieve manier zijn om werknemers te motiveren. Het geven van financiële prikkels verhoogt de productiviteit, ongeacht hoe belangrijk men denkt dat de taak is. Het geven van erkenning werkt daarentegen alleen motiverend als de taak onbelangrijk wordt geacht. Dit suggereert dat het geven van erkenning goedkoper kan zijn, maar ook contextafhankelijker is dan een financiële prikkel.

**SUSANNE NECKERMANN**  
Universitair docent  
aan de Erasmus Uni-  
versiteit Rotterdam

**JEANNINE VAN REEKEN**  
Fulltime onder-  
zoeksassistent aan  
de University of  
Chicago

Ieder bedrijf wil gemotiveerde, hardwerkende werknemers. Maar wat zijn de juiste prikkels binnen een organisatie die werknemers daadwerkelijk motiveren? En welke theorie kan dit verklaren? De economische wetenschap heeft zich lange tijd voornamelijk gericht op de vraag welke financiële prikkels het beste werken. Dit terwijl er veel meer bij het motiveren van werknemers komt kijken dan alleen financiële prikkels. Tegenwoordig wordt er dan ook steeds meer kennis uit de psychologie en gedragseconomie gebruikt.

Uit recente studies blijkt dat mensen geven om wat ze doen. Werknemers zijn bereid harder te werken als ze geloven dat de taak die ze uitvoeren belangrijk is (Ariely *et al.*, 2008; Grant, 2008). Maar hierbij rijzen drie vragen. Ten eerste weten we weinig over het relatieve effect van deze motiverende factor ten opzichte van veelgebruikte prikkels zoals financiële prikkels of het geven van erkenning aan een goede

prestatie. Ten tweede weten we niet of een financiële prikkel of het geven van erkenning even goed werkt voor een taak die belangrijk wordt gevonden als voor een taak die onbelangrijk wordt gevonden. En ten slotte is er ook nog weinig bekend over de meer wetenschappelijke vraag waarom mensen gemotiveerder zijn voor een belangrijke taak. Hier bestaan verschillende theorieën over. Zo zou iemand puur kunnen geven om de uitkomst van zijn werk. Indien het werk belangrijker is, zal men meer inspanning willen leveren voor het resultaat op zich. De *image-reward theory* zoals omschreven door Bénabou en Tirole (2006) geeft een andere verklaring. Deze theorie stelt dat mensen hun zelfbeeld belangrijk vinden, en niet het resultaat. Deze drie vragen zijn niet alleen vanuit wetenschappelijk oogpunt, maar ook voor het beleid van managers bijzonder relevant.

Met behulp van een veldexperiment kan een eerste bijdrage worden geleverd aan de beantwoording van deze nog open vragen (Kosfeld *et al.*, 2014). Hieruit volgen ook beleidsimplicaties.

## HET VELDEXPERIMENT

Het Social Survey Research Center van de Zhejiang Universiteit (China) beschikte over meer dan 400 ingevulde vragenlijsten die handmatig in een computer moesten worden ingevoerd. Het nodige handmatige invoerwerk leende zich zeer goed om een veldexperiment mee uit te voeren. Er bestond namelijk de mogelijkheid om kleine aanpassingen te maken in de omstandigheden waaronder dit invoerwerk werd gedaan. Deze opzet bood een combinatie van de controle die wetenschappers hebben in een laboratoriumexperiment met de werkelijkheid van het veld.

In naam van het onderzoeksbureau werden er 413 studenten ingehuurd om de vragenlijsten in een computersysteem in te voeren. In alle gevallen ging het om een eenmalige taak gedurende twee uur waarvoor de studenten een vergoeding ontvingen. Nadat de taak aan de studenten was uitgelegd, was er geen begeleiding in de kamer meer aanwezig en

De auteur heeft verklaard dit artikel alleen te publiceren in ESB en niet elders te publiceren in wat voor medium dan ook. Het is wel toegestaan om het artikel voor eigen gebruik en voor publicatie op een intranet van de werkgever van de auteur aan te wenden.

hadden de studenten toegang tot internet. Hierdoor konden de studenten zich ook met andere zaken bezig houden dan met het invullen van de vragenlijsten, bijvoorbeeld het checken van hun e-mail.

In totaal zijn er zes verschillende omstandigheden geweest waaronder de vragenlijsten zijn ingevoerd. Het veldexperiment volgde een  $2 \times 3$  design, waarbij zowel de belangrijkheid van de taak als de beloningsstructuur onafhankelijk van elkaar werd veranderd.

Aan de helft van de studenten werd verteld dat de vragenlijsten al eerder waren ingevoerd en dat de gegevens al geanalyseerd waren. Kortom, hun taak was zinloos. Aan de andere helft van de studenten werd dezelfde taak als heel belangrijk omschreven. Hun werd verteld dat ze bijdroegen aan een belangrijk project waarvoor de gegevens moesten worden ingevoerd zodat de onderzoekers met de analyse konden beginnen.

Er werden drie verschillende beloningsstructuren inge-

## het effect van een belangrijke taak ten opzichte van een onbelangrijke taak is groter dan het effect van deze financiële prikkel toevoegen aan een onbelangrijke taak

voerd. Als uitgangspunt was er een groep die een vaste vergoeding ontving, onafhankelijk van het aantal ingevoerde vragenlijsten. Als tweede bestond er een groep die een financiële prikkel kreeg. Deze groep kreeg bovenop de vaste vergoeding ook een kleine vergoeding voor iedere ingevoerde vragenlijst. Van het totale loon van de groep met de financiële prikkel was gemiddeld 19 procent vanwege het stukloon. Als derde bestond er een groep die naast een vaste vergoeding ook erkenning voor het werk ontving. Deze studenten werd verteld dat degene die de meeste vragenlijsten had ingevoerd, een klein cadeautje zou krijgen als blijk van waardering. Dat zou aan het eind van de twee uur voor de groep worden overhandigd door de onderzoeksassistent.

### DE RESULTATEN

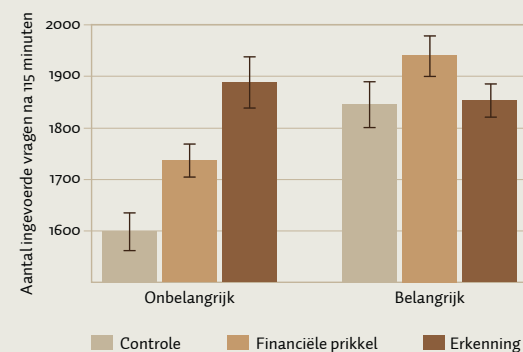
Van de in totaal 413 ingehuurde studenten kregen 213 de uitleg dat de taak belangrijk was (controlegroep 59, financiële prikkel 53, erkenning 101) en 200 dat de taak onbelangrijk was (controlegroep 86, financiële prikkel 67, erkenning 47). De maatstaf van productiviteit is het aantal vragen ingevoerd na de 115 minuten werktijd. In figuur 1 is per behandelingsgroep te zien hoeveel vragen de studenten gemiddeld invoerden.

Regressieanalyse bevestigt dit beeld. Tabel 1 geeft de schattingen van het effect van de verschillende behandelingsgroepen op de productiviteit ten opzichte van de groep met een vast loon aan wie de taak als nutteloos werd omschreven.

De auteur heeft verklaard dit artikel alleen te publiceren in ESB en niet elders te publiceren in wat voor medium dan ook. Het is wel toegestaan om het artikel voor eigen gebruik en voor publicatie op een intranet van de werkgever van de auteur aan te wenden.

Aantal ingevoerde vragen

FIGUUR 1



De standaardfouten zijn geclusterd per sessie. In de regressie zijn ook controlevariabelen opgenomen, zoals geslacht, groepsomvang en antwoorden op vragen die aangeven hoe het werk is ervaren. De resultaten zijn robuust voor het al dan niet opnemen van deze variabelen. Ook interactie-effecten zijn geschat (Kosfeld *et al.*, 2014), maar hier beperken we ons tot de weergave van de schattingsresultaten voor de afzonderlijke behandelingsgroepen.

Uit de groep die een vaste vergoeding kreeg, voerden studenten die geloofden dat de taak belangrijk was gemiddeld veertien procent meer vragen in dan de studenten die geloofden dat de taak onbelangrijk was. Dit verschil in productiviteit is statistisch significant en in overeenstemming met de eerdere literatuur (Ariely *et al.*, 2008; Grant, 2008).

Maar wat zegt dit over de grootte van het effect ten opzichte van het gebruik van een financiële prikkel of erkenning? Met andere woorden, wat werkt er beter: het belang van de taak vergroten, een financiële prikkel invoeren of erkenning geven aan een goede prestatie? Het blijkt dat het effect van een belangrijke taak ten opzichte van een onbelangrijke taak groter is dan het effect van deze financiële prikkel toevoegen aan een onbelangrijke taak. Dit verschil in effect is significant. Het effect van een belangrijke taak ten opzichte van een onbelangrijke taak bleek niet significant verschillend van het effect van erkenning geven bij een onbelangrijke taak. Kortom, in dit veldexperiment werkte het vergroten van het belang van de taak even goed als erkenning geven en zelfs significant beter dan een financiële prikkel.

Ongeacht of de taak belangrijk of onbelangrijk wordt ervaren, heeft een financiële prikkel een significant positief effect op de productiviteit. Dit effect is niet significant verschillend voor beide groepen. Ofwel, er is geen interactie-effect tussen het ervaren belang van de taak en een financiële prikkel. Dat financiële prikkels de gemiddelde productiviteit verhogen, zal geen economisch verbazen. Er bestaat echter een groeiende literatuur binnen de psychologie en economie die aantoont dat financiële prikkels kunnen leiden tot een vermindering van intrinsieke motivatie (Deci *et al.*, 1999; Gneezy *et al.*, 2011). In tegenstelling tot deze literatuur wordt het *crowding out*-effect of verdringingseffect niet gevonden. Dit is in overeenstemming met een studie van Ariely *et al.* (2009)

waaruit blijkt dat verdringing slechts plaatsvindt als het gedrag publiek zichtbaar is.

Het effect van het geven van erkenning is echter wel afhankelijk van het belang van de taak. Het blijkt dat er een significant negatief interactie-effect bestaat tussen het geven van erkenning en het ervaren belang van de taak. Het geven van erkenning heeft een positief significant effect indien de studenten de taak als onbelangrijk ervaren, maar het geven van erkenning heeft geen significant effect indien de studenten de taak belangrijk vinden. Dit komt niet overeen met het idee dat erkenning en het belang van de taak op een verschillende manier en dus onafhankelijk van elkaar de werknemer motiveren. De image-reward theory is echter wel in staat om dit resultaat te verklaren. Zowel erkenning als het belang van de taak lijkt de werknemer te motiveren via hun invloed op het zelfbeeld van de werknemer.

### CONCLUSIES EN BELEIDSIMPLICATIES

Het veldexperiment bevestigt eerder onderzoek waaruit blijkt dat werknemers bereid zijn harder te werken als ze geloven dat de taak die ze uitvoeren van belang is. Zorgen dat werknemers inzien dat de taak die ze uitvoeren van belang is, kan dus een effectieve manier zijn om hen te motiveren. Het zou voor managers dus effectiever kunnen zijn om meer tijd op de werkvloer te besteden en het belang van de taak te benadrukken dan het implementeren van ingewikkelde beloningssystemen.

Ongeacht of de taak door de werknemers als belangrijk of onbelangrijk wordt ervaren heeft het geven van een financiële prikkel een positief effect op de productiviteit. Het belang van de taak benadrukken en het gebruik van financiële prikkels kunnen dus tegelijk worden toegepast. Het effect van het wel of niet geven van erkenning blijkt echter afhankelijk van hoe de werknemers het nut van de taak ervaren. Alleen als de taak als onbelangrijk wordt ervaren heeft het geven van erkenning een positief effect op de productiviteit van de werknemers. Dit wijst erop dat zowel erkenning als het belang van de taak het zelfbeeld van de werknemer beïnvloedt en hij daardoor gemotiveerd wordt. Dit suggereert dat het geven van erkenning en het benadrukken van het belang van de taak goedkoper kunnen zijn dan een financiële prikkel, maar dat deze manieren ook contextafhankelijker zijn.

Dit veldexperiment heeft een eerste stap gezet naar het begrijpen van de relatieve effecten van financiële en niet-financiële prikkels. Door naar de interactie-effecten van het ervaren nut van een taak met zowel financiële prikkels als erkenning te kijken, is er bovendien een eerste stap gezet om te begrijpen waarom een taak die belangrijk wordt gevonden werknemers motiveert. Verder onderzoek is nodig om de kennis van de relatieve effecten van financiële en niet-financiële prikkels uit te breiden, bijvoorbeeld door te kijken naar interacties in andere omstandigheden. Daarnaast zal verder onderzoek moeten uitwijzen of de huidige resultaten robuust zijn voor andere taken en een langer dienstverband.

### Effectschattingen

TABEL 1

Behandelingsgroep	Coëfficiënt
Onbelangrijk/financieel	148,30***
Onbelangrijk/erkenning	308,13***
Belangrijk/controlegroep	231,28***
Belangrijk/financieel	361,54***
Belangrijk/erkenning	263,47***
Constante	1247,02***
N	413

\*/ \*\*/\*\*\* Significant op respectievelijk tien-, vijf- en eenprocentniveau

### LITERATUUR

- Ariely, D., A. Bracha en S. Meier (2009) Doing good or doing well? Image motivation and monetary incentives in behaving prosocially. *The American Economic Review*, 99(1), 544–555.
- Ariely, D., E. Kamenica en D. Prelec (2008) Man's search for meaning: the case of Legos. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 67(3), 671–677.
- Bénabou, R. en J. Tirole (2006) Incentives and prosocial behavior. *American Economic Review*, 96(5), 1652–1678.
- Deci, E.L., R. Koestner en R.M. Ryan (1999) A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological bulletin*, 125(6), 627.
- Gneezy, U., S. Meier en P. Rey-Biel (2011) When and why incentives (don't) work to modify behavior. *The Journal of Economic Perspectives*, 25(4), 191–209.
- Grant, A.M. (2008) The significance of task significance: job performance effects, relational mechanisms, and boundary conditions. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 108.
- Kosfeld, M., S. Neckermann en X. Yang (2014) Knowing that you matter, matters! The interplay of meaning, monetary incentives, and worker recognition. *IZA Discussion Paper*, 8055.

De auteur heeft verklaard dit artikel alleen te publiceren in ESB en niet elders te publiceren in wat voor medium dan ook. Het is wel toegestaan om het artikel voor eigen gebruik en voor publicatie op een intranet van de werkgever van de auteur aan te wenden.