



Prestatie-beloning

Auteur(s):

Oosterbeek, H.

*De auteur is verbonden aan de vakgroep Algemene Economie van de Universiteit van Amsterdam.***Verschenen in:**

ESB, 82e jaargang, nr. 4101, pagina 293, 9 april 1997

Rubriek:

Uit de vakliteratuur

Trefwoord(en):

arbeid, beloning, uit, de, vakliteratuur

Nadat eerst de banken aankondigden beloning naar prestatie te willen invoeren, blijkt nu ook Shell Nederland zulke plannen te hebben. De motivering zal zijn dat een direct verband tussen de prestatie van een werknemer en haar verdiensten ten goede komt aan de resultaten van het bedrijf. Goed empirisch onderzoek naar de gevolgen van het invoeren van prestatie-beloning is echter schaars. Een recent paper van de Amerikaanse arbeids-econoom Lazear is daarom uitzonderlijk. Hij constateert omvangrijke productiviteits-effecten na de overschakeling op stukloon¹. Weliswaar wordt noch door de banken noch door Shell Nederland voorgesteld om over te gaan op een puur stukloon-systeem, het vormt wel een relevant referentie-punt.

Prestatie-beloning kan via twee mechanismen leiden tot hogere productiviteit. Het eerste is het prikkel-effect, dat ontstaat door de koppeling van de eigen beloning aan de eigen productie waardoor het leveren van meer inspanning loont. Het tweede effect is een selectie-effect. Onder een salaris-systeem krijgt elke werknemer uitbetaald op basis van de gemiddelde kwaliteit van alle werknemers; bij een prestatie-loon krijgt elke werknemer betaald volgens de eigen kwaliteit. Onder prestatie-beloning delen de minder geschikte werknemers niet mee in de hogere productie van collega's. Andere opties (waaronder het werken bij een ander bedrijf dat wel een vast salaris betaalt) zijn voor deze werknemers relatief aantrekkelijker waardoor de kans verkleint dat zij bij een bedrijf werken dat naar prestatie betaalt.

De hogere productiviteit die onder een prestatie-loon wordt gerealiseerd, moet worden afgewogen tegen de extra kosten van een dergelijk systeem. Het belonen van de output vereist dat deze ook adequaat wordt gemeten. In sommige productie-processen is dit eenvoudig, maar in andere niet. Vooral als de - vaak moeilijk meetbare - kwaliteit van productie voor de werkgever belangrijk is, kunnen de monitoring-kosten de productiviteitswinst overtreffen.

Of prestatie-beloning tot hogere productiviteit leidt vanwege selectie of door prikkels, is niet om het even. Als alleen een selectie-effect bestaat, zal een bedrijf dat overschakelt op prestatie-beloning pas hogere productiviteit realiseren als nieuw personeel wordt aangetrokken, of als zittend personeel vertrekt. Zolang geen aanname of ontslag plaatsvindt, zal met de productiviteit niets gebeuren. In het geval daarentegen waarin alleen het prikkel-effect relevant is, worden alle werknemers ertoe aangezet zich meer in te spannen. Beide mechanismen hebben uiteenlopende maatschappelijke gevolgen. Bij uitsluitend een selectie-effect, wordt de totale productie niet hoger maar komen de meest productieve werknemers terecht in bedrijven die een prestatie-loon betalen, terwijl minder productieve werknemers hun heil zullen zoeken bij ondernemingen die een vast salaris betalen (daarbij hopen dat er ook enige productieve werknemers bij die bedrijven zijn gebleven). Vanzelfsprekend bestaan er minder opties om bij een bedrijf dat een vast salaris betaalt aan de slag te gaan als prestatie-beloning door alle ondernemingen in een bepaalde bedrijfstak wordt ingevoerd. Dus, als alle banken in Nederland overgaan op beloning van prestaties en als bovendien de productiviteitsverhoging tot stand gebracht moet worden door middel van het selectie-effect, dan valt er pas effect waar te nemen als er werknemers van buiten de banksector worden aangetrokken of wanneer werknemers de banksector de rug toekeren.

Onderzoek dat het mogelijk maakt om selectie- en prikkel-effecten uit elkaar te rafelen bestaat vrijwel niet. De studie van Lazear is dan ook uniek. Hij heeft gebruik kunnen maken van gegevens van een bedrijf dat in 1994 en 1995 binnen korte tijd is overgestapt op betaling van stukloon. Het bedrijf in kwestie, Safelite Glass Corporation in Columbus Ohio, is de grootste installateur van autoramen in de Verenigde Staten. Meting van de output is hier betrekkelijk eenvoudig. Meting van de kwaliteit levert ook geen problemen op, omdat klanten direct terugkomen als een ruit niet goed gemonteerd is. Tot januari 1994 betaalde het bedrijf aan alle werknemers een vast uurloon. Daarna werd een stukloon van twintig dollar per ingezette ruit ingevoerd. Een werknemer die gemiddeld over een week gemeten minder produceert dan 0,55 ruit per uur, kreeg een garantie-uurloon van elf dollar uitbetaald.

De bevindingen van Lazear zijn opmerkelijk: hij meet een totale productiviteitswinst van 36%. Dit is gebaseerd op waarnemingen van ruim 2000 werknemers gedurende 19 maanden. Door rekening te houden met werknemer-specifieke effecten kan het pure prikkel-effect worden berekend; dit is 20% (Lazear kan verschillen in productiviteit van dezelfde werknemer voor en na invoering van prestatie-loon meten). Een mogelijk gevaar bij dit onderzoek is dat het 'Hawthorne-effect' optreedt: elke verandering leidt tijdelijk tot betere resultaten. Lazear vindt dat werknemers meer produceren naarmate ze langere tijd onder het stukloon-regime werken. Dit ontkracht het Hawthorne-effect. Overeenkomstig het selectie-effect wordt gevonden dat het stukloon-systeem leidt tot hogere vertrekken van personeel met lage productiviteit. Het gemiddelde loon van de werknemers die bleven is bij Safelite met bijna 10% toegenomen. Hoewel informatie over de (monitoring) kosten van het systeem ontbreken, is aannemelijk dat ook de winst van het bedrijf is toegenomen.

Toch is er geen sprake van een situatie met alleen maar winnaars. Sommige werknemers hebben zich door de invoering van het stukloon

genoodzaakt gezien het bedrijf te verlaten. Zij, en mogelijkwerwijs hun toekomstige werkgevers, betalen voor een deel de rekening

1 E.P. Lazear, Performance pay and productivity, *NBER Working Paper Series 5672*, 1996.

Copyright © 1997 - 2003 Economisch Statistische Berichten (www.economie.nl)