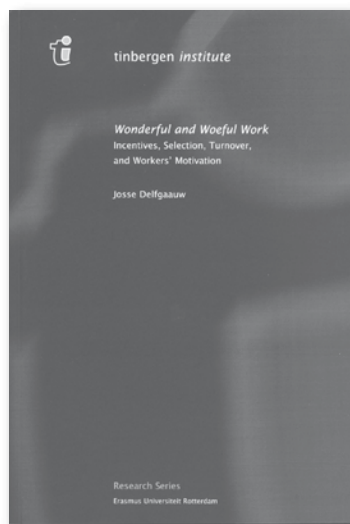


Volgens de standaard economische theorie zijn wij lui, opportunistisch en inhalig. Werken doen we uitsluitend voor het geld, we spannen ons op het werk niet meer in dan strikt noodzakelijk is en als het even kan dan knijpen we er tussenuit. Voor veel mensen komt deze beschrijving van gedrag op de werkvloer niet overeen met hun eigen beleving. Veel mensen hebben plezier in hun werk, of hebben het gevoel dat ze door hun inspanningen een bijdrage leveren. Niet-financiële aspecten van het werk, zoals de sfeer, het management en de inhoud van het werk zijn ook belangrijk. In dit proefschrift wordt de vraag gesteld hoe deze niet-financiële baanaspecten van invloed zijn op de werving, selectie en beloning van personeel, op arbeidsmobiliteit en op de marktstructuur.

Als mensen plezier hebben in hun werk, of om een andere (niet-financiële) reden nut onttelen aan hun arbeid, dan hebben zij een innerlijke drijfveer om inspanning te leveren. Deze intrinsiek gemotiveerde mensen zullen dan ook harder werken dan mensen met minder intrinsieke motivatie voor dit werk, en zijn bereid genoeg te nemen met een lager salaris. Hierdoor is het voor organisaties van groot belang om mensen met hoge motivatie binnen te halen. Doordat motivatie vaak moeilijk observeerbaar is, is de werving van gemotiveerd personeel echter geen gemakkelijke taak. Juist voor veel publieke instellingen, zoals de politie, de zorg, de rijksoverheid en het leger, is intrinsieke motivatie relevant, omdat zij de enige aanbieder zijn van een bepaald type banen. Het proefschrift laat zien dat het loonbeleid de werving van gemotiveerd personeel kan vergemakkelijken. Door het aanbieden van een contract waarbij werknemers hard moeten werken voor een relatief laag loon kan een publieke instelling ervoor zorgen dat alleen gemotiveerde mensen bereid zijn te solliciteren. Als er echter onvoldoende intrinsiek gemotiveerde werknemers zijn en er ook werknemers zonder intrinsieke motivatie moeten worden aangenomen, dan volstaat dit contract niet. Door een hoger loon te bieden kunnen ongemotiveerde werknemers worden aangetrokken, maar dan moet ook het loon voor de gemotiveerde werknemers omhoog, waardoor de instelling niet langer profiteert van de motivatie van haar personeel. Het is dan ook beter om een tweede contract aan te bieden, met zowel een lager loon als een lager inspanningsniveau. Dit contract is met name interessant voor ongemotiveerde werknemers met een relatief lage productiviteit (luie werknemers), omdat zij in de private sector minder zullen verdienen dan hun productievere collega's. Het contract voor luie werknemers is niet aantrekkelijk voor gemotiveerde werknemers, die



Josse Delfgaauw (2007) *Wonderful and Woeful Work – Incentives, Selection, Turnover, and Workers' Motivation*. Rotterdam: Tinbergen Instituut.

liever wat harder werken voor een hoger salaris. Met andere woorden, door luie mensen aan te trekken en hen zwakke financiële prikkels te geven, kan een publieke instelling het loon van gemotiveerd personeel relatief laag houden. Het gegeven dat publieke instellingen hun medewerkers zwakkere financiële prikkels geven dan (min of meer vergelijkbare) private bedrijven kan dus verklaard worden door rekening te houden met (verschillen in) de intrinsieke motivatie van werknemers (zie ook Delfgaauw en Dur, 2007).

Het proefschrift gaat ook in op de discussie rond de inrichting van de gezondheidszorg. Een argument in deze discussie is dat marktwerking leidt tot lagere zorgkwaliteit in de publieke sector, omdat privéklinieken de beste

artsen aan zullen trekken. Het proefschrift laat zien dat als artsen verschillen in altruïsme, juist de artsen die het meest geven om het welzijn van patiënten, in de publieke sector blijven, omdat zij daar meer kunnen betekenen voor de patiënten dan voor de patiënten die hoge zorgkwaliteit kopen in de private sector. Hierdoor profiteren zowel vermogende als minder draagkrachtige patiënten van het bestaan van een private sector. Rijke patiënten kunnen zorg van hoge kwaliteit kopen, armere patiënten hebben door het vertrek van de rijke patiënten uit de publieke sector meer kans op behandeling door een altruïstische arts. Tenslotte wordt in een empirisch gedeelte van het proefschrift de relatie onderzocht tussen de tevredenheid van werknemers met verschillende (financiële en niet-financiële) aspecten van hun baan en hun arbeidsmobiliteit, aan de hand van enquêtes onder duizenden werknemers in de Nederlandse publieke sector. Werknemers blijken vaker hun baan op te zeggen vanwege ontevredenheid met de taken, de sfeer of het management dan vanwege ontevredenheid met het salaris. Ook blijkt dat de redenen die men heeft om van baan te veranderen invloed hebben op wáár men naartoe wil. Samenvattend, dit proefschrift laat zien dat door verder te kijken dan het salaris, nieuwe inzichten en verklaringen voor gedrag op en rond de werkvloer naar voren komen.

LITERATUUR

Delfgaauw, J. en R. Dur (2007) *Incentives and Workers' Motivation in the Public Sector*, *Economic Journal*, nog te verschijnen.

JOSSE DELFGAAUW

Universitair docent aan de Erasmus Universiteit Rotterdam