

Promotie

Prestaties van werknemers zijn niet noodzakelijk stabiel over de tijd. Werknemers passen hun inspanning en dus hun prestaties aan aan de prikkels die ze krijgen. Om de prestaties van werknemers, en daarmee de prestaties van het bedrijf te verbeteren, kunnen werkgevers kiezen uit verschillende humanresources-instrumenten (HR). Het proefschrift onderzoekt de effecten van twee HR-instrumenten, die veel door bedrijven worden ingezet: leren en prikkels. Leren en prikkels zijn beide gericht op prestatieverbetering. Echter, de mechanismen achter beide instrumenten verschillen van elkaar. Leren verhoogt de waarde van het menselijk kapitaal van werknemers, terwijl prikkels de inspanning die een werknemer levert, beïnvloeden. Voor het onderzoek is gebruikgemaakt van personeelsdata. Deze zijn verzameld in een callcenter van een internationaal opererend telecommunicatiebedrijf. Het unieke van de verzamelde data is dat er voor alle individuele medewerkers over een lange periode informatie over hun prestaties beschikbaar is. In de eerste van vier onderzoeken worden de werkervaringsprofielen van callcenter-medewerkers gemeten. Werkervaringsprofielen zijn gedefinieerd als de prestatie van een medewerker gegeven zijn of haar werkervaring bij het bedrijf. Bovendien wordt er geanalyseerd in hoeverre deze werkervaringsprofielen de prestatieprofielen van andere werknemers beïnvloeden. De analyse van werkervaringsprofielen sluit aan bij de literatuur over het effect van de duur van het dienstverband op de hoogte van het loon. In het proefschrift worden personeelsdata gebruikt als een alternatieve manier om de relatie tussen de duur van het dienstverband en iemands prestaties te schatten. Zelfselectie van werknemers is bij deze soort data minder een issue dan bij grotere, representatieve dataverzamelingen. De resultaten laten zien dat er sprake is van steile werkervaringsprofielen in de eerste maanden dat iemand in het callcenter werkt. Deze toename kan als een investering in informeel leren worden geïnterpreteerd. De resultaten laten zien dat nieuwe medewerkers van hun collega's kunnen leren. Bedrijven kunnen dus profiteren als nieuwe en ervaren werknemers bij elkaar in een team geplaatst worden. In het tweede onderzoek wordt door middel van een veldexperiment het effect van formele training op de prestaties van werknemers achterhaald. Doordat adviseurs willekeurig in twee groepen worden ingedeeld kan het causale effect van training op de prestatie van medewerkers worden geïdentificeerd. De bestaande literatuur toont aan dat de gebruikte schattingsmethode en ook de manier waarop productiviteit wordt gemeten een invloed hebben op de grootte van de effecten van een training. Uit het veldexperiment blijkt echter dat callcenter-medewerkers in de behandelingsgroep hun prestaties met tien procent



JAN SAUERMAN

Post-doctorale onderzoeksfellow aan
de Universiteit van Stockholm

verbeteren nadat ze de training hebben gevolgd. Maar ook de medewerkers die werkzaam zijn in hetzelfde team als degenen die een training hebben gevolgd profiteren van de training van hun collega's. Ondanks het feit dat zij zelf geen training hebben gevolgd, verbeteren hun prestaties.

In de meeste organisaties zijn werknemers georganiseerd in teams. Dit vergemakkelijkt het monitoren en evalueren van individuele werknemers. In het derde onderzoek wordt geanalyseerd in hoeverre teamleiders het prestatieniveau van adviseurs kunnen beïnvloeden met behulp van een impliciete prikkel, namelijk het uitoefenen van druk. De bestaande literatuur over de effecten van incentives beschrijft vooral de effecten

van expliciete prikkels; literatuur over de effecten van impliciete prikkels is schaars. Het effect van het uitoefenen van druk door teamleiders op callcenter-medewerkers wordt gemeten op zowel individueel niveau als teamniveau. De analyse toont aan dat het effect van de druk om hoger te scoren op de individuele rankings duidelijk sterker is dan het effect van de druk om hoger te scoren op de teamrankings. De grootte van dit effect hangt af van de positie op de ranking. In het bovenste deel van de ranking is dit effect groter dan in het onderste deel ervan. Het zijn dus vooral de al beter presterende medewerkers die door de druk die er uitgaat van de rankings nog beter gaan presteren.

In het vierde en laatste onderzoek is het effect van prestatiebeloning op de prestaties van de callcenter medewerkers geanalyseerd, aan de hand van de invoering van prestatiebeloning in het bedrijf waar de data waren verzameld. Door de prestatiebeloning kunnen callcenter-medewerkers maximaal twaalf procent van hun loon als bonus ontvangen. Dit percentage is afhankelijk van het behaalde prestatieniveau. De resultaten laten zien dat adviseurs inderdaad op de nieuwe prikkels reageren. De effecten doen zich met name voor bij de callcenter-medewerkers die het slechtst presteerden vóór de invoering van de prestatiebeloning. Voor deze groep zijn de prikkels kennelijk het sterkst. De prestatiebeloning heeft daarentegen geen effect op de callcenter-medewerkers die al een hoger prestatieniveau hadden.

De resultaten laten zien dat HR-instrumenten behoorlijke effecten op de prestatie van werknemers kunnen hebben, en bedrijven dus de mogelijkheid hebben om de prestatie van werknemers positief te beïnvloeden. Een meer algemene conclusie is dat personeelsdata een goede mogelijkheid bieden om verdere inzichten in bestaande economische vragen te krijgen en dus resultaten complementeren die op grotere datasets zijn gebaseerd.

LITERATUUR

Sauermann, J. (2013) *Human capital, incentives, and performance outcomes*. ROA Dissertation Series, 13

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.