



Motiverend belonen loont

Auteur(s):

Kok, R.S.,

Praag, C.M.,

Cools, K.,

Herpen, M. van

Cools en van Herpen zijn werkzaam bij The Boston Consulting Group en de rug. Van Praag werkt aan de UvA en Kok is werkzaam bij Fortis.Cools.Kees@bcg.com**Verschenen in:**

ESB, 87e jaargang, nr. 4386, pagina 867, 29 november 2002

Rubriek:**Trefwoord(en):**

arbeidsmarkt

Promoties zijn een belangrijk instrument in het beloningssysteem. Vooral de eerlijkheid van dit systeem blijkt werknemers te motiveren.

Wat is het belang van gemotiveerde werknemers voor een onderneming? Wat is hierbij de rol van een goed beloningssysteem? Wat is een goed beloningssysteem en aan welke 'knoppen' van het beloningssysteem kunnen managers draaien om werknemers te motiveren? Ons empirisch onderzoek laat zien dat het economisch belang van motivatie groot is. Een grote motivatie vermindert niet alleen de verschillende principaal-agent-problemen binnen een onderneming; gemotiveerde werknemers hebben ook een positief effect op verschillende afgeleide prestatie-indicatoren. Ons onderzoek laat zien hoe een beloningssysteem kan worden ontworpen en gebruikt om de motivatie van werknemers, en daarmee de arbeidsprestaties, te verhogen.

Achtergrond

Aanleiding voor ons onderzoek was de vraag van een Nederlandse beursgenoteerde onderneming om haar beloningssysteem kritisch te onderzoeken en vervolgens met verbeteringsvoorstellen te komen. Het beloningssysteem was in de ogen van het management erg complex en droeg niet voldoende bij aan de motivatie van de medewerkers. Ons onderzoek was daarom met name gericht op het vaststellen van de effecten van het beloningssysteem op werknemersmotivatie en de effecten van beide op een aantal afgeleide prestatie-indicatoren voor individuele werknemers, zoals ziekteverzuim, betrokkenheid, werknemerstevredenheid en de intentie om de onderneming te verlaten, ofwel verloopintentie. We hanteren deze wat 'zachte' prestatie-indicatoren omdat, gezien de aard van de werkzaamheden, harde productiecijfers op individueel niveau niet beschikbaar zijn.

We gebruiken overigens een ruime definitie van het begrip 'beloningssysteem': het geheel van maatregelen en instrumenten dat een onderneming gebruikt om werknemers te stimuleren om een bepaalde hoeveelheid inspanning te verrichten, gericht op een bepaald doel. Concreet verstaan we onder een beloningssysteem de combinatie van gebruikte prestatie maatstaven en doelstellingen, het evaluatieproces en de koppeling tussen de evaluatie van medewerkers en hun beloning. Die individuele beloning heeft een financiële component, bestaande uit een vast en een variabel (prestatie-)deel en een zeker zo belangrijke tweede component: promoties.

Voor we ingaan op de resultaten van ons onderzoek, bespreken we in het kader economische en psychologische theorieën over de relaties tussen beloningssysteem, motivatie en arbeidsprestaties.

Data

Het onderzoek is uitgevoerd bij een divisie met 1500 werknemers van een aex-onderneming, aan de hand van drie databronnen. In de eerste plaats hebben we alle personeelsbestanden geraadpleegd en de regels van het beloningssysteem in kaart gebracht. Daarnaast hebben we interviews gehouden met managers om hun ervaringen met en meningen over het beloningssysteem te inventariseren. Tenslotte hebben we een enquête opgesteld voor alle 1500 werknemers. Uiteindelijk hebben we 460 (dertig procent respons) vragenlijsten ingevuld teruggestuurd gekregen. Deze vormen de basis voor de resultaten.

Determinanten van motivatie en prestaties

We hebben twee soorten analyses uitgevoerd. In een eerste analyse hebben we het effect van

motivatie op de afgeleide prestatie-indicatoren bepaald. Vervolgens hebben we proberen vast te stellen hoe motivatie beïnvloed wordt door de verschillende componenten van het beloningssysteem (evaluatie, expliciete factoren van het geldelijke beloningssysteem, maatstaven en doelstellingen en promoties). Voor de eerste analyse zijn met behulp van factoranalyse op basis van veertien beweringen de factoren 'intrinsic motivatie' en 'extrinsic motivatie' meetbaar gemaakt. Enkele voorbeelden van beweringen die zijn voorgelegd aan de geënquêteerden zijn "het financiële beloningssysteem vergroot mijn motivatie" (voor de extrinsieke motivatie) en "ik ben erg tevreden met het soort werk dat ik doe" (voor de intrinsieke motivatie). Deze factoren van intrinsieke en extrinsieke motivatie vormen in

de eerste analyse de onafhankelijke variabelen, waarbij de afgeleide prestatie-indicatoren de afhankelijke variabele zijn (de uitkomsten van deze analyses zijn weergegeven in [tabel 1](#) en deels in [tabel 2](#)).

Tabel 1. Het effect van motivatie op de afgeleide prestatie-indicatoren. n.s.r. = niet significant resultaat

motivatie	betrokkenheid		prestatie-indicatoren					
	β	signa.	β	sign.	β	ign.	β	sign.
Intrinsiek	0,26	****	0,68	****	-0,12	**	-0,43	***
Extrinsiek	0,16	****	0,55	****		n.s.r.	-0,57	
adj. R2	0,24		0,35		0,03		0,35	
n	459		450		410		456	

a. **** $p <= 0.001$ *** $p <= 0.01$ ** $p <= 0.05$ * $p <= 0.1$

Tabel 2. Het effect van impliciete factoren van het beloningssysteem op motivatie en afgeleide prestatie-indicatoren

impliciete factoren	afhankelijke variabelen											
	motivatie				prestatie-indicatoren							
	intrinsiek		extrinsiek		betrokkenh.		Werkn tevredenh.		Ziekteverz. Verloop-intentie			
	β	sign.a	β	sign.	β	sign.	β	sign.	β	ign.	β	sign.
prestatie maatstaven & doelstellingen												
transp.		n.s.r.		n.s.r.								
beheersb.h.		n.s.r.		n.s.r.								
eerlijkh.	0,15***		0,23****									
evaluatie												
eerlijkh.		n.s.r.	0,19****									
geldelijke beloning												
alle werkn.												
transp.		n.s.r.		n.s.r.		n.s.r.		n.s.r.		n.s.r.		n.s.r.
beheersb.h.		n.s.r.		n.s.r.		n.s.r.		n.s.r.		n.s.r.		n.s.r.
eerlijkh.		n.s.r.	0,36****			n.s.r.0,33	****			n.s.r.-0,29****		
werkn. Met												
transp.		n.s.r.		n.s.r.								
var. Beloning												
beheersb.h.		n.s.r.		n.s.r.								
eerlijkh.		n.s.r.	0,19***									
werkn. zonder												
var. Beloning												
transp.		n.s.r.		n.s.r.								
beheersb.h.		n.s.r.	0,05*									
eerlijkh.		n.s.r.	0,39****									
promotiemogelijkheden												
alle werkn.												
transp.	0,11	***	0,09****		0,09****		0,17	****			n.s.r.-0,10**	
beheersb.h.	0,07	**	0,13****			n.s.r.	0,10				n.s.r.	n.s.r.
eerlijkh.		n.s.r.	0,08***			n.s.r.	0,12				n.s.r.	n.s.r.
werkn. Met												
transp.		n.s.r.	0,15***									
var. Beloning												
beheersb.h.		n.s.r.	0,09*									
eerlijkh.		n.s.r.	0,15**									
werkn. Zonder												
transp.	0,13****		0,08****									
var. Beloning												
beheersb.h.	0,08		0,14****									
eerlijkh.			0,07***									

a. **** $p <= 0.001$ *** $p <= 0.01$ ** $p <= 0.05$ * $p <= 0.1$
 iguur 1

Voor de tweede soort analyses vormt motivatie juist de afhankelijke variabele en zijn transparantie, beheersbaarheid en eerlijkheid van het beloningssysteem de verklarende variabelen (de resultaten van de tweede soort analyses zijn terug te vinden in [tabel 2](#)). Als controlevariabelen voor beide analyses gebruiken we werknemerskarakteristieken (geslacht, leeftijd en opleidingsniveau), individuele werkgerelateerde factoren zoals type werk, aantal jaren in functie/dienst, full- of parttime, niveau, het aantal aangestuurde werknemers en als derde controle categorie een aantal expliciete factoren van het beloningssysteem: (aantal) doelstellingen, aantal gemaakte promoties en variabele beloning.

Resultaten

De resultaten van ons onderzoek zijn weergegeven in de tabellen 1 en 2. Uit [tabel 1](#) blijkt het economisch belang van gemotiveerde werknemers. Zowel de intrinsieke als de extrinsieke motivatie van werknemers blijken significant gerelateerd te zijn aan de individuele prestaties. De enige relatie die niet significant blijkt, is de samenhang tussen extrinsieke motivatie en ziekteverzuim. Dit betekent dat bijvoorbeeld geldprikkels of extra controle niet gepaard gaan met een lager ziekteverzuim.

De resultaten in [tabel 2](#) laten zien dat een beloningssysteem inderdaad als instrument gebruikt kan worden om de motivatie van werknemers te beïnvloeden. Voor alle componenten van het belangrijke onderdeel 'promoties' van het beloningssysteem blijken transparantie, beheersbaarheid, en eerlijkheid van belang te zijn vanwege een daadwerkelijk positief effect op motivatie en op de afgeleide prestatie-indicatoren. Bovendien is 'eerlijkheid' significant gecorreleerd met alle andere beloningselementen.

Voor werkgevers betekent dit dat zij de effectiviteit van het beloningssysteem kunnen vergroten door bij de inrichting van het systeem goed met deze drie factoren rekening te houden. Daarbij moet met name aandacht worden geschonken aan de gepercipieerde eerlijkheid van de verschillende componenten van het beloningssysteem. Als de verschillende onderdelen van het beloningssysteem als eerlijk worden ervaren, komt dat niet alleen ten goede aan de motivatie van werknemers, maar ook aan de arbeidsprestaties.

Het meest opvallende resultaat is dat gepercipieerde impliciete factoren van beloning geen significant effect hebben op intrinsieke motivatie. De verwachte crowding-in van intrinsieke motivatie als gevolg van gepercipieerde transparantie, beheersbaarheid en eerlijkheid van beloning vindt blijkbaar niet plaats. Ook de intrinsieke motivatie van de groep werknemers met variabele beloning wordt niet significant negatief beïnvloed door het beloningssysteem. Onze onderzoeksresultaten bieden zodoende geen empirische ondersteuning voor de crowding theorie van Frey en de zijnen. Verder heeft gepercipieerde eerlijkheid van beloning in alle gevallen een positief significant effect op extrinsieke motivatie.

Promoties

In onze definitie omvat het beloningssysteem ook promoties als een potentieel belangrijke motivator voor werknemers. We zagen eerder hoe het toernooimodel een elegante verklaring biedt voor de relatie tussen financiële beloning, motivatie en promotie(mogelijkheden).

Uit onze resultaten blijkt dat promoties inderdaad een belangrijk instrument zijn voor werkgevers. Ten eerste kunnen werkgevers door promotiemogelijkheden transparant en beïnvloedbaar te maken, zowel de intrinsieke- als de extrinsieke motivatie van werknemers positief beïnvloeden. Het effect van gepercipieerde transparantie en beheersbaarheid van het promotiesysteem op intrinsieke motivatie is niet in tegenspraak met eerder genoemde afwezigheid van crowding effecten door financiële beloning. Werknemers die promotie maken, zullen immers nieuwe, vaak interessantere taken onder hun verantwoordelijkheid krijgen. Het vooruitzicht daarop kan een werknemer intrinsiek motiveren om zich in te spannen.

Een tweede reden waarom promoties een belangrijk instrument vormen voor werkgevers is dat ze een positief effect hebben op de afgeleide prestatie-indicatoren; promoties leiden tot lager ziekteverzuim, grotere betrokkenheid, een lagere verloopintentie en grotere werknemerstevredenheid.

Conclusie

De psychologische theorie over intrinsieke motivatie is een belangrijke aanvulling op de economische principaal agenttheorie. De agent, van wie die theorie veronderstelt dat hij van nature lui is, kan zich allicht gewoon inspannen omdat hij trots is op zijn baan, het leuk vindt om te werken of omdat hij door zijn werk erkenning en aanzien krijgt. De economische waarde van intrinsieke motivatie blijft niet steken in een theoretisch construct, maar wordt ondersteund door de resultaten van ons onderzoek. Zowel intrinsieke als extrinsieke motivatie blijken een significant effect te hebben op afgeleide prestatie-indicatoren. Als werknemers gemotiveerd zijn, zullen ze een grotere betrokkenheid hebben, tevredener zijn met hun baan, minder vaak ziek zijn en minder snel geneigd zijn om de onderneming te verlaten.

Werkgevers kunnen het beloningssysteem gebruiken als instrument om werknemers sterker te motiveren. Bij de inrichting van het beloningssysteem zullen ze dan wel de relevante impliciete factoren van het beloningssysteem in acht moeten nemen. Het systeem moet in de eerste plaats eerlijk zijn, maar ook transparant en werknemers moeten het gevoel hebben dat ze prestatie maatstaven goed kunnen beïnvloeden. Bovendien lijken werkgevers zich niet al te veel zorgen te hoeven maken over de aantasting van de intrinsieke motivatie van hun werknemers als gevolg van financiële beloningsinstrumenten.

Promoties blijken een belangrijk beloningsinstrument: carrièremogelijkheden zijn positief voor extrinsieke en intrinsieke motivatie van werknemers. Als promotiemogelijkheden duidelijk zijn voor de werknemers wordt bovendien hun betrokkenheid groter en zullen ze minder snel geneigd zijn om de onderneming te verlaten.

Het belang van zowel intrinsiek- als extrinsiek gemotiveerde werknemers voor ondernemingen moet niet worden onderschat. Een belonings- en promotiesysteem waarbij aan de juiste (impliciete) knoppen is gedraaid, kan ondernemingen helpen de motivatie en daarmee de prestaties van medewerkers te vergroten.

Theorie

In een onderneming moeten ondergeschikten (van de voorzitter van de Raad van Bestuur tot de magazijnbediende) voortdurend prestaties verrichten in opdracht van 'de baas' (van de aandeelhouder tot de magazijnchef). Dergelijke relaties kunnen worden gekarakteriseerd als principaal-agentrelaties waarbij de principaal een gedeelte van zijn beslissingsbevoegdheid delegeert aan de agent. De 'agency' problemen die daarbij ontstaan worden veroorzaakt door belangentegenstellingen tussen beide partijen, door onvolledige informatie bij de principaal over de acties en prestaties van de agent en tenslotte door een verschil in risicohouding. Er is sprake van een belangenconflict omdat de agent zich moet inspannen. Dat levert hem of haar een negatief nut op, terwijl diezelfde inspanning voor de principaal waarde, dus positief nut oplevert. Hij is immers de 'eigenaar' van het productieproces. Vanwege deze belangentegenstelling levert de asymmetrisch verdeelde informatie tussen principaal en agent een probleem op. Als de belangen parallel zouden lopen is er voor de principaal geen reden de agent te controleren: die

laatste is er dan immers niet op uit informatie achter te houden of 'verkeerd' te gebruiken. Tenslotte de risicohouding. De principaal (zeker in de persoon van aandeelhouder) wordt verondersteld risiconutraal te zijn omdat hij zijn risico kan diversificeren door zijn aandelenbezit te spreiden over verschillende ondernemingen. De agent daarentegen is risico-avers: zijn professionele geluk hangt af van de resultaten van slechts één onderneming.

Prikkels versus risico

Bij de oplossing van dit agencyprobleem zal er een afweging gemaakt moeten worden tussen een efficiënte allocatie van risico enerzijds en het geven van (financiële) prikkels aan de agent anderzijds. Als de risico-averse agent een volledig vast salaris ontvangt dat onafhankelijk is van zijn inspanningen, dan zal hij de prikkel en dus de motivatie missen om zich extra in te spannen voor creatie van meer aandeelhouderswaarde. Het risico dat de agent loopt bij variabele beloning op basis van gemeten prestaties bestaat onder meer uit de kans dat zijn inspanningen niet leiden tot het gewenste resultaat omdat externe factoren (bijvoorbeeld olieprijs, weersomstandigheden, 11 september) zijn resultaat negatief beïnvloeden of omdat de prestaties onzuiver worden gemeten.

Een goed beloningssysteem, met de juiste balans tussen verzekering en prikkels, kan helpen werknemers te motiveren toch een bepaalde waardevolle inspanning te leveren.

Toernooimodel

Promoties vormen een belangrijke, zo niet de belangrijkste beloningsfactor. Het toernooimodel van Lazear en Rosen geeft aan wat de relatie is tussen promoties en financiële beloningselementen¹. Het toernooimodel veronderstelt een vast aantal functieniveaus met elk een bepaalde beloningsrange. Een promotie is aantrekkelijker, en vormt dus een betere prestatieprikkels naarmate het inkomensverschil tussen twee functies groter is. Niet de huidige beloning maar de beloning na promotie motiveert de werknemer. Behalve door het inkomensverschil wordt de prestatieprikkels bepaald door de kans op promotie. De kans moet niet te klein zijn, maar de promotie moet ook niet vanzelfsprekend zijn. Een promotie vindt uiteindelijk plaats op basis van relatieve, niet van absolute prestaties. De prestatieprikkels wordt ten slotte ook beïnvloed door de meetbaarheid van inspanning: naarmate iemands kans op promotie meer afhangt van de echte inspanning (in plaats van meetfouten) is de effectiviteit van prestatiebeloning groter. Het verschil tussen het salarisniveau voor en na promotie is niet de enige salarisstijging die bepalend is voor het inspanningsniveau. Een indirect gevolg van een promotie is immers de kans op een volgende promotie, met bijbehorende aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden, enzovoort. Zodoende is het salarisniveau van de top in principe van invloed op de inspanning die men op alle niveaus van de organisatie bereid is te leveren. Een nadelig effect van promoties als beloningsinstrument is de demotiverende werking bij de verliezers (de mensen die (nog) geen promotie maken). Dat effect verklaart deels waarom leidinggevendenden hun medewerkers niet graag een slechte evaluatie geven.

Intrinsieke motivatie...

Bij het modelleren van incomplete contracten, zoals gebeurt op basis van het principaal-agentmodel, spelen ook impliciete contracten een rol. Impliciete contracten hebben betrekking op de verwachtingen die beide partijen hebben wanneer ze een relatie zijn aangegaan via een expliciet contract. Bezorgdheid van de agent over zijn reputatie en de verwachte reciprociteit van een relatie kunnen onderdeel zijn van een dergelijk impliciet contract. De agent zal zich, los van de beloning, dus wel degelijk kunnen inspannen uit welbegrepen eigenbelang. Een andere factor die is te zien als onderdeel van een impliciet contract, is de intrinsieke motivatie van de agent. Intrinsiek gemotiveerd zijn om te werken, betekent dat iemand gemotiveerd is door het werk zelf en niet als gevolg van de bijbehorende beloning.

...en het effect van beloning

Motivatie die wordt veroorzaakt door externe interventies, zoals beloningssystemen en controle wordt in de psychologie 'extrinsieke motivatie' genoemd. De intrinsiek gemotiveerde agent daarentegen spant zich juist in omdat hij het werk dat hij doet gewoon leuk vindt, of er trots op is. Deze toevoeging vanuit de psychologische theorie heeft gevolgen voor de economische theorie over beloningssystemen. Intrinsieke en extrinsieke motivatie zijn echter niet onafhankelijk van elkaar. Onder bepaalde omstandigheden kunnen externe interventies namelijk afbreuk doen aan intrinsieke motivatie. Frey en Jegen leveren een empirisch bewijs voor wat zij de 'motivation crowding theory' noemen: het verdringen van intrinsieke motivatie door het toekennen van externe, met name financiële, prikkels². Een externe interventie heeft volgens Osterloh en Frey zowel een controlerend alsook een informatief of ondersteunend effect³. Het controlerend effect heeft een negatieve invloed op intrinsieke motivatie omdat het de werknemers het gevoel geeft betutteld te worden en een gebrek aan vertrouwen suggereert. Frey noemt dit 'crowding-out' van intrinsieke motivatie. Wordt de externe prikkel daarentegen als ondersteunend gepercipieerd, dan is er sprake van 'crowding-in' van intrinsieke motivatie. Het informatieve of ondersteunende aspect bevordert iemands gevoel van competentie en versterkt gevoelens van interne controle en beheersbaarheid. Intrinsieke motivatie zal af- of toenemen door een externe maatregel of prikkel, afhankelijk van welk van deze twee aspecten als dominant wordt ervaren. Met name deze relatie tussen beloning, intrinsieke en extrinsieke motivatie wordt in onze studie nader onderzocht.

Expliciete en impliciete factoren

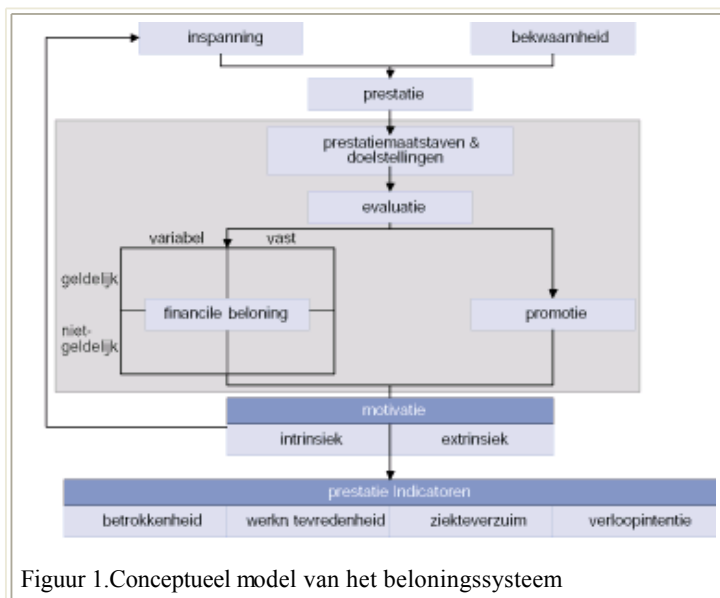
Een beloningssysteem bestaat uit expliciete en impliciete factoren. De expliciete ofwel de 'harde' factoren bepalen hoe het systeem is ingericht en zijn objectief vast te stellen. Impliciete ofwel de 'zachte' factoren van het systeem hebben betrekking op de manier waarop het systeem wordt ervaren door de werknemers en kunnen niet objectief vastgesteld worden. De theoretisch meest relevante impliciete factoren van het beloningssysteem zijn: transparantie, beheersbaarheid en eerlijkheid.

Een beloningssysteem dient in de eerste plaats transparant te zijn of door heldere communicatie transparant gemaakt te worden voor de werknemers. Alleen wanneer een werknemer het systeem goed begrijpt, kan hij begrijpen hoe zijn inspanning gerelateerd is aan beloning en wat zijn mogelijkheden zijn om voor een hogere beloning (of een promotie) in aanmerking te komen.

De tweede impliciete factor is beheersbaarheid. Wij definiëren dit als de mate waarin de werknemer invloed kan uitoefenen op de uitkomsten van de inspanning waarop hij beoordeeld wordt. Een externe prikkel zal een grotere inspanning van werknemers teweegbrengen naarmate zij het gevoel hebben de uitkomst van prestatie meting beter te kunnen beheersen of beïnvloeden.

Eerlijkheid ('fairness') ten slotte heeft enerzijds betrekking op de relatie tussen de hoogte van de beloning en de geleverde inspanning, de zogeheten reciprociteit van de relatie tussen principaal en agent⁴. Anderzijds heeft eerlijkheid betrekking op de eerlijkheid van de gehanteerde procedures. Daarbij gaat het erom of de juiste prestatie maatstaven en doelstellingen gekozen zijn en of de procedures eerlijk zijn ten opzichte van die van andere werknemers.

figuur 1 illustreert de onderzochte relaties. Gegeven de manier waarop het beloningssysteem objectief is ingericht (in het onderzochte bedrijf is dit heel verschillend voor verschillende medewerkers) verwachten we dat de impliciete factoren van de verschillende componenten een positieve invloed hebben op intrinsieke (crowding-in effect) en extrinsieke motivatie. Tevens verwachten we een positieve relatie tussen intrinsieke- en extrinsieke motivatie en de afgeleide prestatie-indicatoren (in casu betrokkenheid, werknemerstevredenheid, ziekteverzuim en verloopintentie).



¹ E.P. Lazear en S. Rosen, Rank-Order tournaments as optimum labor contracts, Journal of Political Economy, jrg 89, 1981, nr. 5, blz. 841-864.

² B.S. Frey en R. Jegen, Motivation crowding theory: a survey of empirical evidence, Journal of Economic Surveys, jrg. 15, nr. 5, 2001, blz. 589-611.

³ M. Osterloh en B.S. Frey, Motivation, knowledge transfer, and organizational forms, Organization Science, jrg. 11, 2000, nr. 5, blz. 538-550.

⁴ E. Fehr en S. Gächter, Fairness and retaliation: the economics of reciprocity, Journal of Economic Perspectives, 14, nr. 3, 2000, blz. 159-182.