



De promotieprikkel

Auteur(s):

Cools, K
Herpen, M.F.M. van
Praag, C.M. van

Kees Cools en Marco van Herpen zijn werkzaam bij The Boston Consulting Group en de Rijksuniversiteit Groningen.. Mirjam van Praag werkt aan de UvA. cools.kees@bcg.com

Verschenen in:

ESB, 88e jaargang, nr. 4411, pagina 394, 22 augustus 2003

Rubriek:**Trefwoord(en):**

beloning

Steeds meer onder-nemingen maken gebruik van variabele beloning. De rol en het belang van promoties als instrument om werknemers te motiveren worden daarbij echter vaak onderschat.

Variabele beloning staat volop in de belangstelling. Bij alle discussies over prestatieafhankelijke beloning wordt echter één belangrijk element meestal niet in de discussie betrokken: het motiverende effect van promoties. Deze oeroude vorm van prestatiebeloning kan voor een belangrijk deel worden gezien als een substituuut voor variabele beloning. In dit artikel bespreken we aan de hand van een empirisch onderzoek de motiverende en sturende werking van promoties.

Economische theorie over promoties

Prestatiebeloning is een manier om de belangen van de eigenaar van een onderneming, lees aandeelhouder, overeen te laten komen met de belangen van een werknemer. Immers, wanneer prestatiebeloning is ingevoerd, is het leveren van een goede prestatie ook in het belang van de werknemers zelf. Prestatiemaatstaven zijn echter vaak beperkt beïnvloedbaar door werknemers en de uitkomst wordt (grooten)deels bepaald door externe omstandigheden of collega's. Bovendien zijn prestatimaatstaven die wel beïnvloed kunnen worden door de werknemer nooit volledig gecorreleerd met de doelstelling van het bedrijf.

Een bijkomend nadeel van prestatiebeloning is dat empirisch onderzoek heeft aangetoond dat het alleen de zogenaamde extrinsieke motivatie stimuleert, maar niet de intrinsieke motivatie¹. In het geval van extrinsieke motivatie worden mensen gedreven door prikkels die buiten het directe werk liggen, zoals geld en status. Bij intrinsieke motivatie geven de werkzaamheden zelf voldoening en bevrediging².

Promoties zijn een alternatief instrument om werknemers te prikkelen. Promoties gaan doorgaans gepaard met een hoger inkomen, grotere status en vaak ook interessanter werk, allemaal motiverende factoren. Een economisch model dat het effect van promoties onderzoekt is het toernooimodel³. Daarin wordt een onderneming beschouwd als één groot toernooi, waarbij iedereen probeert telkens de volgende ronde te bereiken om zo uiteindelijk de hoofdprijs te winnen: CEO worden. Het toernooimodel verdeelt de organisatie in een vast aantal functieniveaus met elk één bepaalde beloningsbandbreedte. Werknemers zullen proberen zo goed mogelijk te presteren om via een promotie in een hogere beloningschaal te komen. De motivatie van werknemers wordt zodoende bepaald door het salarisverschil tussen twee functieniveaus, het soort werk en de bijbehorende status in de volgende ronde, de kans op een promotie en de kans op vervolgpromoties.

Bezien vanuit dit model, komen de salarissen van topmanagers in een ander daglicht te staan. Deze salarissen zijn niet langer slechts de beloning voor de huidige prestaties van de topmanagers, maar onderdeel van een prikkelmechanisme voor de overige werknemers in het bedrijf om ook topmanager te worden. In de praktijk is het realistischer om een multinational te beschouwen als een samenspel van een aantal deeltornooien.

Een belangrijk voordeel van promotie als motivatie-instrument is dat promoties sowieso noodzakelijk zijn om alle functies op alle niveaus op te vullen. Een ander voordeel van promoties is dat één prijs (de promotie) een groot aantal mensen kan motiveren. Daarnaast belooft een promotie goede prestaties niet alleen met geld, maar ook met een nieuwe, uitdagende baan en een hogere status. Ten slotte hebben promoties het voordeel dat het niet noodzakelijk is om alle werknemers heel precies te evalueren. Het bepalen van een volgorde tussen kandidaten is meestal voldoende.

Nadeel is dat het herhaaldelijk uitblijven van een promotie ertoe kan leiden dat sommige werknemers zichzelf niet meer beschouwen als deelnemers aan het toernooi. Een tweede gevaar is het 'Peter Principle' probleem⁴. Werknemers krijgen vaak een promotie op basis van superieure prestaties in hun huidige baan. De baan op het volgende niveau vereist echter andere vaardigheden en kan bovendien te hoog gegrepen zijn. Zo kunnen werknemers uiteindelijk één promotie te veel krijgen en eindigen op een niveau waarvoor hun capaciteiten tekortschieten.

Nu de grote groei uit de economie en ook uit veel bedrijven is verdwenen, neemt daarmee ook het aantal promotie- en

ontwikkelingsmogelijkheden voor werknemers af. Dit is van invloed op de motiverende werking van promoties. Daarom hebben we het werkelijke effect van promoties op motivatie empirisch onderzocht in een omgeving waarin het aantal promoties beperkt is.

Empirisch onderzoek

We hebben onder ruim 600 werknemers werkzaam op het hoofdkantoor van een Nederlandse beursgenoteerde onderneming onderzoek gedaan naar de motiverende werking van promoties. We hebben twee databronnen aan elkaar gekoppeld: historische profielen van de werknemers plus een enquête om motivatie en individuele perceptie van promotieperspectieven te meten.

Het effect van een promotie op de intrinsieke en extrinsieke motivatie is onderzocht door het schatten van een meervoudige lineaire regressievergelijking. De afhankelijke variabelen zijn intrinsieke en extrinsieke motivatie en de belangrijkste verklarende variabelen zijn verwachte en gerealiseerde promotie (opgesplitst naar tijdspannen). Daarnaast is een aantal controlevariabelen opgenomen: de leeftijd van de werknemers, hun geslacht, onderwijsniveau, salarisschaal, evaluatiescores, aantal dienstjaren, etc. Het resulterende effect van promoties op gemiddelde motivatieniveaus is weergegeven in de figuren 1 en 2.

Uit onze analyses blijkt dat personen die verwachten binnen de komende drie jaar een promotie te kunnen maken significant sterker extrinsiek zijn gemotiveerd dan anderen. De door extra geld en status aangewakkerde motivatie is laag wanneer een promotie verder dan drie jaar in de toekomst ligt of men helemaal geen promotie verwacht. Voor intrinsieke motivatie vinden wij een soortgelijk verloop maar minder pregnant.

Het effect van een gerealiseerde promotie op intrinsieke motivatie is beduidend groter dan de gevolgen voor extrinsieke motivatie. Simpel gezegd, mensen die recent promotie hebben gemaakt hebben echt zin en lol in hun werk en halen er veel voldoening uit. Dit positieve gevoel ontstaat pas in het tweede jaar, als men goed is ingewerkt en echt een bijdrage kan leveren, en neemt af na het vierde jaar en bij uitblijven van een volgende promotie. Extrinsieke motivatie verdwijnt daarentegen vrij snel na het verkrijgen van een promotie.

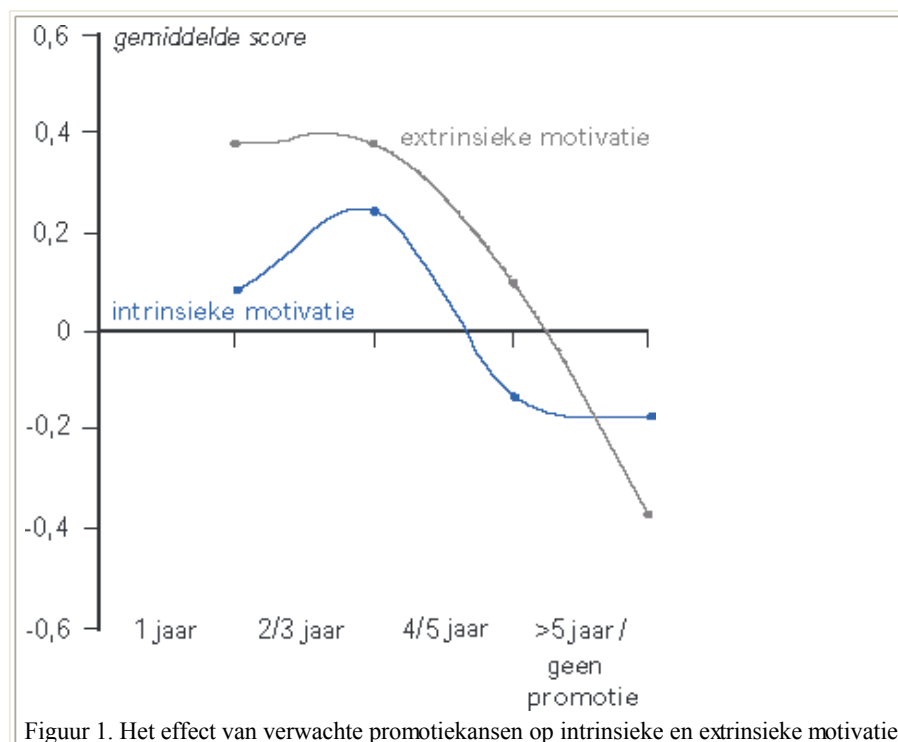
Aanbevelingen

In de vele discussies over prestatiebeloning moet meer aandacht worden besteed aan de motiverende effecten van promoties. Eén van die effecten is dat topsalarissen niet alleen hoog zijn vanwege hun vergoeding voor de te leveren prestaties, de grote verantwoordelijkheid en de reputatierisico's die men loopt, maar ook vanwege het positieve motiverende promotie-effect op vele medewerkers elders in de organisatie (naast het negatieve motiverende effect dat wel voortdurend de krantenkoppen haalt).

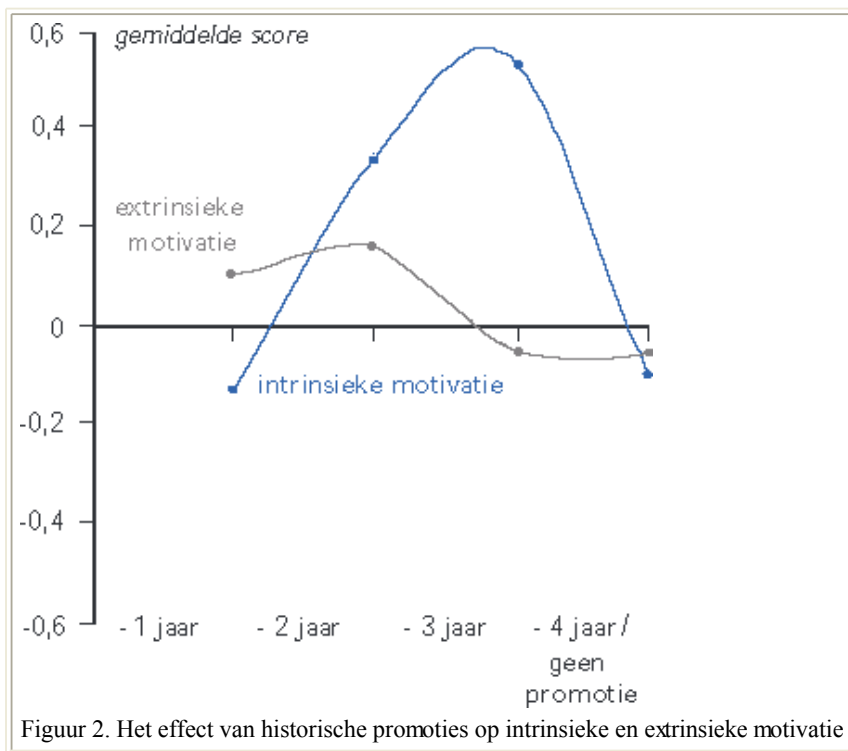
Ons onderzoek heeft laten zien dat promoties de extrinsieke motivatie van medewerkers verhogen. Het vooruitzicht op een hoger salaris en meer status zorgt ervoor dat werknemers harder gaan werken als een promotie kan worden binnengehaald. Als vervolgens de promotie een feit is geworden, of als de promotiekans verdwijnt omdat iemand anders deze (toernooi)ronde heeft gewonnen dan verdwijnt deze motivatie na verloop van tijd even makkelijk als hij gekomen is. Daarnaast heeft het behalen van een promotie ook een positief effect op intrinsieke motivatie. Als een persoon eenmaal ingewerkt is in een nieuwe baan zal de uitdaging hiervan zorgen voor meer plezier en voldoening in het werk zelf.

Als in tijden van economische recessie de kans op promoties afneemt, zal het bijbehorende salaris moeten stijgen om dezelfde extrinsieke motivatie te verkrijgen van de werknemers. Een alternatief hiervoor is het geven van variabele beloning. Echter, zoals aangetoond zijn promoties ook van belang om het niveau van intrinsieke motivatie op peil te houden. Als het aantal promoties beperkt is, kan een organisatie teruggrijpen op alternatieven zoals 'job rotation' en competentie management. Deze alternatieven kunnen als aanvulling dienen op de promotieprikkels.

figuur 1



figuur 2



1 Zie R. Kok, C.M. van Praag, K. Cools en M.F.M. van Herpen, Motiverend belonen loont, ESB, 29 november 2002, blz. 867-870.

2 Zie B.S. Frey, *Not just for the money*, Edward Elgar Cheltenham, 1997.

3 Zie E. Fama, Agency problems and the theory of the firm, *Journal of Political Economy*, 88, 1980, blz. 288-307. Voor het toernooimodel zie E. Lazear en S. Rosen, Rank-order tournaments as optimum labor contracts, *Journal of Political Economy*, jrg. 89, 1981, blz. 841-864.

4 L. Peter en R. Hull, *The Peter Principle*, William Morrow & Company, Inc., New York, 1969.