

University of Groningen

Pay, promotions, and performance

van Herpen, M.F.M.

IMPORTANT NOTE: You are advised to consult the publisher's version (publisher's PDF) if you wish to cite from it. Please check the document version below.

Document Version

Publisher's PDF, also known as Version of record

Publication date:

2007

[Link to publication in University of Groningen/UMCG research database](#)

Citation for published version (APA):

van Herpen, M. F. M. (2007). *Pay, promotions, and performance: essays on personnel economics*. [Thesis fully internal (DIV), University of Groningen]. [s.n.].

Copyright

Other than for strictly personal use, it is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

The publication may also be distributed here under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license. More information can be found on the University of Groningen website: <https://www.rug.nl/library/open-access/self-archiving-pure/taverne-amendment>.

Take-down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Downloaded from the University of Groningen/UMCG research database (Pure): <http://www.rug.nl/research/portal>. For technical reasons the number of authors shown on this cover page is limited to 10 maximum.

SAMENVATTING

(Summary in Dutch)

Sinds het begin van de jaren 70 zijn economen zich in toenemende mate gaan interesseren voor dat wat zich afspeelt binnenin ondernemingen, zoals de verhoudingen tussen eigenaars enerzijds en werknemers anderzijds (de interne arbeidsmarkt). In deze periode heeft onder andere onderzoek plaatsgevonden naar tegenstellingen in belangen, informatie en risicohouding. *Personnel economics* is één van de vakgebieden die uit de groeiende interesse is ontsponnen en wordt gedefinieerd als het terrein waar beloninginstrumenten en economische analyse worden gebruikt om na te denken over *human resource* kwesties. Dit proefschrift bevat vier empirische essays die zich concentreren op verschillende facetten van *personnel economics*. Ik onderzoek op welke manier het ontwerp van een beloningssysteem, de interne arbeidsmarkt en externe carrièremogelijkheden werknemers motiveren en dus de prestaties verhogen.

De belangstelling voor *personnel economics* is zowel theoretisch als praktisch van aard. Vanuit theoretisch oogpunt zijn met name de integratie van relevante psychologische en sociologische principes in economische modellen in opkomst. Hiervoor is verder empirisch onderzoek nodig, concentrerend op de interne arbeidsmarkt. Maar ook vanuit de praktijk is dergelijk onderzoek relevant. Managers tonen een groeiende interesse voor prestatiebeloning en ook is de publieke belangstelling voor variabele beloning erg groot, zoals blijkt uit de media aandacht rond de beloning van topmanagers. Maar niet alleen de topsalarissen staan in de belangstelling; prestatie beloning wordt op vele niveaus in het bedrijfsleven gebruikt en zelfs ingevoerd in sommige delen van de publieke sector.

Voordat de empirische essays van dit proefschrift worden besproken, behandel ik in Hoofdstuk 2 de gemeenschappelijke theoretische achtergrond om op deze manier een overzicht te creëren van het speelveld waarbinnen dit proefschrift zich bevindt. Dit theoretisch kader is enerzijds gesplitst in een gedeelte waarin motivatie theorieën worden besproken (het principaal-agent model, het toernooi model en de vanuit psychologie stammende *crowding* theorie) en anderzijds in een gedeelte waarin het menselijk kapitaal centraal staat (*human capital* theorie en *matching* modellen).

Hoofdstuk 3 is gericht op het vaststellen van de effecten van het beloningssysteem op zowel werknemersmotivatie als een aantal afgeleide prestatie-indicatoren voor individuele werknemers (ziekterverzuim, werknemerstevredenheid en de intentie om de onderneming te verlaten, ofwel verlooptentent). 'Beloningssysteem' is gedefinieerd als de combinatie van 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. Naast deze expliciete factoren zijn ook impliciete factoren van een beloningssysteem van belang, te weten de perceptie die werknemers hebben van een beloningssysteem. Ik veronderstel dat de motiverende werking van een beloningssysteem groter zal zijn, naar mate de werknemers percipiëren dat het systeem *transparant*, *beheersbaar* en *eerlijk* is. Eerlijkheid heeft enerzijds betrekking op de relatie tussen de hoogte van de beloning en de geleverde inspanning, de zogeheten reciprociteit van de relatie tussen werkgever en werknemer. Anderzijds heeft eerlijkheid betrekking op de eerlijkheid van de gehanteerde procedures, oftewel of werknemers eerlijk worden behandeld ten opzichte van zijn of haar gelijke. Ik veronderstel dat een beloningssysteem dat hoog scoort op deze impliciete factoren werknemers extrinsiek motiveert. Bovendien voorspelt de *crowding* theorie een relatie met intrinsieke motivatie.

Het onderzoek is aan de hand van drie databronnen uitgevoerd bij een divisie van een AEX-onderneming. In de eerste plaats heb ik alle personeelsbestanden geraadpleegd en de regels van het beloningssysteem in kaart gebracht. Daarnaast heb ik interviews gehouden met managers om hun ervaringen met en meningen over het beloningssysteem te inventariseren. Tenslotte heb ik een enquête opgesteld, die de basis vormt voor de empirische analyses.

De resultaten laten zien dat een beloningssysteem inderdaad als instrument gebruikt kan worden om de motivatie van werknemers te beïnvloeden. Ik vind een positieve relatie tussen de gepercipieerde eerlijkheid en beheersbaarheid van de geldelijke component van het beloningssysteem en extrinsieke motivatie. Verder tonen de analyses aan dat wanneer werknemers de geldelijke beloning als eerlijk percipiëren, de tevredenheid over de baan hoog en de intentie om een andere baan te zoeken laag is. Voor werkgevers betekent dit dat zij de effectiviteit van het beloningssysteem kunnen vergroten door bij de inrichting van het systeem goed met deze factoren rekening te houden. De gepercipieerde factoren van geldelijke beloning hebben echter geen significant effect op intrinsieke motivatie, een relatie die wel wordt verondersteld door de *crowding* theorie.

Uit de resultaten blijkt verder dat promoties een belangrijk instrument zijn voor werkgevers om de motivatie van werknemers te verhogen. Voor promoties blijken transparantie, beheersbaarheid en eerlijkheid allen van belang te zijn om een hoge extrinsieke motivatie te bewerkstelligen. Bovendien hebben transparantie en beheersbaarheid van promotiemogelijkheden een positieve relatie met intrinsieke motivatie. Werkgevers kunnen dus met promotiemogelijkheden zowel de intrinsieke als de extrinsieke motivatie van werknemers beïnvloeden. Ook hebben de beheersbaarheid en de transparantie van promoties een positieve relatie met werktevredenheid.

De motiverende werking van promoties wordt in meer detail geanalyseerd in Hoofdstuk 4. Een economisch model dat het effect van promoties onderzoekt is het toernooimodel. In dit model wordt een onderneming vergeleken met één groot toernooi, waarbij iedereen telkens tracht de volgende ronde te bereiken om zo uiteindelijk de hoofdprijs te winnen: CEO worden. We hebben onderzoek gedaan onder ruim 600 werknemers, werkzaam op het hoofdkantoor van een beursgenoteerde onderneming. We hebben drie databronnen aan elkaar gekoppeld: de bedrijfsspecifieke CAO, historische profielen van de werknemers en een enquête om motivatie en individuele perceptie van promotieperspectieven te meten. De CAO en de historische werknemersgegevens geven de indicatie dat binnen dit bedrijf promoties de bepalende factor zijn voor loonstijgingen.

Deze relatie is nader onderzocht door het schatten van intrinsieke en extrinsieke motivatie. Hierbij heb ik als belangrijkste verklarende variabelen de verwachte en gerealiseerde promoties gebruikt, opgesplitst naar tijdspannen. Daarnaast is een aantal controlevariabelen opgenomen. Uit mijn analyses blijkt dat werknemers die verwachten binnen drie jaren een promotie te kunnen maken, significant sterker extrinsiek gemotiveerd zijn dan anderen. De door extra geld en status aangewakkerde motivatie is laag wanneer de werknemer verwacht dat een promotie langer dan drie jaar op zich laat wachten of wanneer de werknemer helemaal geen promotie verwacht. Voor intrinsieke motivatie vind ik een soortgelijk verloop maar minder pregnant. Intrinsieke motivatie is met name gerelateerd aan de hoeveelheid tijd die verlopen is sinds de laatste promotie. Als deze ver in het verleden ligt, heeft dit een negatief effect op het huidige niveau van intrinsieke motivatie.

Dit onderzoek laat zien dat promoties de extrinsieke motivatie van medewerkers verhogen op vergelijkbare wijze als variabele beloning. Het vooruitzicht op een hoger salaris en meer status zorgt ervoor dat werknemers harder gaan werken als een promotie kan worden binnengehaald. Indien vervolgens de promotie een feit is geworden of wanneer de

promotiekans verdwijnt, omdat iemand anders deze (toernooi)ronde heeft gewonnen, verdwijnt deze motivatie even gemakkelijk als zij gekomen is. Daarnaast heeft het behalen van een promotie ook een positief effect op intrinsieke motivatie. Als een persoon eenmaal is ingewerkt in een nieuwe baan, zal de uitdaging hiervan zorgen voor meer plezier en voldoening in het werk zelf.

In de vorige twee hoofdstukken heb ik onder meer de motiverende werking van promoties benadrukt. Indien een organisatie dit instrument wil benutten, dient zij wel in staat te zijn om werknemers interne carrièremogelijkheden te bieden. Met andere woorden: het is noodzakelijk dat binnen de organisatie een interne arbeidsmarkt aanwezig is. Empirisch onderzoek binnen *personnel economics* heeft zich met name toegespitst op het analyseren van een enkele interne arbeidsmarkt. Er is niet vastgesteld in welke mate deze resultaten idiosyncratisch zijn of welke externe factoren de aanwezigheid van een interne arbeidsmarkt bepalen. In Hoofdstuk 5 onderzoek ik op welke manier de interne arbeidsmarkt wordt beïnvloed door vier karakteristieken: de bedrijfstak, de winstgevendheid, de grootte en de groei van de organisatie. In dit onderzoek leg ik mij toe op een van de noodzakelijke condities voor de interne arbeidsmarkt, namelijk het bestaan van specifieke poorten waardoor werknemers toetreden tot een organisatie, of een organisatie verlaten. Hierbij volg ik een literatuurstroom die gerelateerd is aan *personnel economics*, te weten literatuur die het verloop van CEO's onderzoekt. De positie van een CEO kan worden beschouwd als een specifieke poort voor toetreding en exit. Ik ga in dit hoofdstuk dezelfde weg bewandelen als deze literatuurstroom, die ook onderzoekt of soortgelijke karakteristieken (winstgevendheid, grootte van de onderneming e.d.) van invloed zijn op het verloop van CEO's en het aantrekken van een nieuwe CEO.

De dataset die ik heb gebruikt in dit onderzoek is afkomstig van het Deense *Center for Corporate Performance (CCP)*. Het betreft hier een dataset waarin alle inwoners van Denemarken in de periode 1980-2000 zijn gekoppeld aan hun werkgever. Bovendien is er informatie beschikbaar over het niveau waarop werknemers actief zijn binnen een organisatie. Deze paneldata bieden derhalve de mogelijkheid om te onderzoeken of bedrijfsspecifieke factoren invloed hebben op het niveau waarop nieuwe werknemers een organisatie binnenkomen dan wel verlaten.

De resultaten betreffende het verloop van werknemers laten zien dat slechte winstgevendheid uiteraard leidt tot meer verloop, maar dat dit effect pregnanter is voor het topmanagement. Een lage winstgevendheid zorgt ervoor dat in een organisatie relatief meer verloop plaatsvindt op het hoogste niveau dan in de rest van de organisatie. Verder laten de resultaten zien dat grote, winstgevendende en groeiende ondernemingen werknemers op een lager niveau de organisatie binnen laten stromen dan kleine, minder winstgevendende en eventueel zelfs krimpende ondernemingen. De impact van de bedrijfstak is minder eenvoudig te generaliseren. Er is bewijs gevonden dat met name bij productiebedrijven doorstroom van lagere niveaus naar het middenkader moeizaam verloopt. Helaas stonden de data niet toe om de bedrijfstak financiële diensten te analyseren. Deze bedrijfstak is in vorig onderzoek naar voren gekomen als een bedrijfstak met een sterke interne arbeidsmarkt. Wel is het specifieke geval van CEO verloop onderzocht. Hier vind ik het resultaat dat winstgevendende ondernemingen relatief meer geneigd zijn om de nieuwe CEO binnen de eigen organisatie te zoeken, dan ondernemingen met een lagere winstgevendheid.

Tot nu toe is het belang van promoties belicht en zijn karakteristieken kenbaar gemaakt waaraan bedrijven moeten voldoen om werknemers carrièremogelijkheden te bieden. Een logische vervolgstap is om de vraag te stellen in hoeverre werknemers en werkgevers gebaat zijn bij doorlopende arbeidsrelaties; denk hierbij aan werknemers die hun hele leven bij dezelfde organisatie werkzaam zijn. Bedrijfsspecifiek menselijk kapitaal wordt vaak als beweegreden aangehaald om dergelijke lange arbeidsverbanden te verklaren.

Matching modellen beschrijven een gangbare theorie die verklaart waarom werknemers toch van baan wisselen. Het vinden van een beter passende baan (een betere match) biedt in deze theorie een verklaring voor mobiliteit. In hoofdstuk 6 bekijk ik of andere principes ook ertoe zouden kunnen leiden dat werknemers arbeidsrelaties aangaan voor kortere termijn. Zo zou voor werknemers het wisselen van werkgever gunstige gevolgen kunnen hebben. Een nieuwe baan gaat gepaard met nieuwe uitdagingen en ontwikkelingsmogelijkheden. Verder kunnen nieuwe vaardigheden worden gecombineerd met reeds aanwezige kennis, waardoor een nieuwe waardevolle vorm van menselijk kapitaal ontstaat. Bovendien is het voor ondernemingen noodzakelijk te blijven veranderen, zich aan te passen aan nieuwe omstandigheden en inertie te vermijden, zoals beschreven in de *organizational change* theorie. Ook deze theorie benadrukt het belang van mobiliteit, maar ditmaal vanuit het perspectief van de werkgever. Samen leidt dit tot de hypothese dat het verzamelen van werkervaring bij verschillende werkgevers een positief effect zal hebben op het loonniveau van werknemers.

Om de hypothese te testen heb ik wederom gebruik gemaakt van de databron van het CCP in Denemarken. Werknemers die in 1981 begonnen met hun loopbaan heb ik voor een periode van 20 jaar gevolgd. Verschillende technieken liggen aan de basis van dit onderzoek en zijn erop gericht om te bekijken of historisch verloop (het aantal verschillende banen vóór de huidige baan) van invloed is op het huidige loonniveau, waarbij wordt gecorrigeerd voor schattingsproblemen (endogeniteit).

De resultaten laten zien dat mobiliteit een positief effect heeft op het loonniveau van werknemers. Alles omvattend duiden de resultaten op een bevestiging van de hypothese: mobiliteit blijkt een dertig procent gunstig effect te hebben op het loon van werknemers, onverklaard door gangbare theorieën, dat verdergaand onderzoek op dit terrein aanbevelingswaardig is.

De conclusies staan beschreven in hoofdstuk 7, waarin ik de theoretische kant van de conclusies belicht en ook de implicaties voor verder onderzoek. Ik formuleer specifiek vier kwesties waarop verder onderzoek zich zou kunnen richten.

- *Wat is de oorzaak en wat is het gevolg in de relatie tussen de karakteristieken van het beloningssysteem en motivatie?* In hoofdstuk 3, waarin ik de relatie onderzoek tussen de karakteristieken van het beloningssysteem en intrinsieke en extrinsieke motivatie, ben ik niet in staat om de causaliteit van deze relatie vast te stellen. Deze onderzoeksvraag volgt rechtstreeks uit dit probleem.
- *Wat is de empirische validiteit van de crowding theory?* Er is op dit moment geen consensus over de aannames die ten grondslag liggen aan de *crowding* theorie. Bovendien is het schaarse empirische bewijs dat ondersteuning biedt aan deze theorie niet afkomstig uit onderzoek naar standaard werkgevers-werknemers relaties. Concluderend lijkt een eenduidige specificatie en empirisch onderzoek naar de *crowding* theorie in de juiste setting noodzakelijk.
- *Hoe idiosyncratisch zijn de resultaten ten aanzien van de interne arbeidsmarkt?* In dit proefschrift wordt één specifiek karakteristiek van de interne arbeidsmarkt nader onderzocht, te weten de aanwezigheid van specifieke poorten voor toetreding en exit. De overige karakteristieken zijn niet geanalyseerd met behulp van grote datasets, noch zijn factoren geïdentificeerd die bepalend zijn voor hun aanwezigheid. Dit biedt mogelijkheden voor vervolgonderzoek.

- *Wat is de relatie tussen mobiliteit en prestatie?* In Hoofdstuk 6 maak ik gebruik van het loonsniveau van werknemers om de effecten van mobiliteit op menselijk kapitaal te meten. Hierbij ga ik derhalve voorbij aan andere factoren die het loon kunnen beïnvloeden, zoals motivatie, wat verder onderzocht dient te worden.

Hoofdstuk 8 geeft een samenvatting en zoomt in op de implicaties van dit proefschrift voor managers. Hierbij plaats ik de conclusies van het empirisch onderzoek in een breder kader, zodat de relatie met voorgaand onderzoek duidelijk wordt. De voor managers relevante conclusies van dit proefschrift zijn:

- Er is geen bewijs gevonden voor het bestaan van een relatie tussen de karakteristieken van geldelijke beloning en intrinsieke motivatie.
- De perceptie van 'eerlijkheid' van het beloningssysteem is een uitermate belangrijk karakteristiek met een directe relatie met extrinsieke motivatie.
- Het vooruitzicht van promoties heeft een relatie met extrinsieke motivatie, zoals het toernooi model voorspelt, en kan dus dienen als substituut voor variabele beloning.
- Een gerealiseerde promotie heeft als bonus een positief effect op intrinsieke motivatie.
- Het gebruik van de interne arbeidsmarkt als motivatie-instrument is met name geschikt voor grote, groeiende en winstgevende ondernemingen.
- Wisselingen in banen heeft een positief effect op het loonsniveau van werknemers, hetgeen erop duidt dat het aantrekken van buitenstaanders door organisaties wordt gewaardeerd.

Het belang van de interne arbeidsmarkt is niet grenzeloos. Met name de laatste aanbeveling voor managers heeft ook implicaties voor beleidsmakers. Een meer flexibele arbeidsmarkt met minder focus op de bescherming van werknemers zou positieve gevolgen kunnen hebben voor de motivatie en productiviteit van zowel de zittende als de vertrekkende werknemers.