



ERASMUS UNIVERSITY ROTTERDAM

Erasmus School of Economics

Bachelor Scriptie Management Accounting

Het motiverende effect van verschillende beloningsstructuren op de prestaties van zowel werknemers werkzaam in de non-profit als in de private sector

Klaas den Boer

Student nummer: 411878

Begeleider: Aernoudts, R.H.R.M.

Tweede begeleider:

Datum uiteindelijke versie: 06-07-2017

Abstract

In deze scriptie zijn de verschillen tussen beloningsstructuren in het bedrijfsleven en in non-profit organisaties onderzocht. Aan de hand van een literatuuronderzoek is onderzocht wat het effect van beloningen op de motivatie van werknemers is. Werknemers in de non-profit sector moeten voornamelijk gemotiveerd worden op basis van intrinsieke beloningen, zoals gelijkheid in lonen of het geven van waardering. In het bedrijfsleven worden mensen vooral gemotiveerd door middel van extrinsieke beloningen, zoals bonussen of minder werkuren. Naast het onderzoeken van de verschillen tussen beloningsstructuren is met dit literatuuronderzoek ook gepoogd een goed beeld te geven van recent bestaande literatuur omtrent de onderwerpen beloningen en motivatie. Hieruit is gebleken dat nog niet voldoende onderzoek is gedaan naar welke beloningen werknemers van non-profit organisaties motiveren. In reeds verrichte onderzoeken lag de focus voornamelijk op de private sector of is antwoord gegeven op de vraag wat werknemers in de non-profit sector juist demotiveert.

Sleutelwoorden: beloningsstructuur, intrinsieke motivatie, extrinsieke motivatie, non-profit sector, profit sector en werknemers.

Inhoudopgave

Hoofdstuk 1	Introductie	3
1.1	Inleiding	3
1.2	Onderzoeksvraag en deelvragen	3
1.3	Praktische en theoretische relevantie	4
1.4	Opzet van de scriptie	5
Hoofdstuk 2	Theoretisch kader	7
2.1	Introductie theoretisch kader	7
2.2	Bedrijfsleven	8
2.3	Non-profit organisatie	9
2.4	Public service motivation	10
2.5	Prestatie management en beloningsstructuren	11
2.6	Agency theory	13
2.7	Motivation crowding theory	14
Hoofdstuk 3	Data en methodologie	17
3.1	Introductie data en methodologie	17
3.2	Onderzoeksmethode	17
3.3	Kwaliteit en betrouwbaarheid van artikelen	18
3.4	Selectieproces	19
Hoofdstuk 4	Literatuuronderzoek	21
4.1	Introductie literatuuronderzoek	21
4.2	Structuur van het literatuuronderzoek	21
4.3	Bespreking artikelen publieke sector versus private sector	22
4.4	Bespreking artikelen non-profit sector versus profit sector	24
4.5	Bespreking artikelen waarin verschillende soorten beloningen terugkomen	26
4.6	Bespreking artikelen waarin zowel beloningen als taken een rol spelen	30
4.7	Antwoorden op de deelvragen en vergelijkingen tussen de artikelen	32
4.8	Ontbrekende factor in de recent bestaande literatuur	34
Hoofdstuk 5	Conclusie en tekortkomingen	35
Bibliografie		38

Hoofdstuk 1 Introductie

1.1 Inleiding

Sinds de financiële crisis van 2008 zijn verschillende onderzoeken gedaan naar wat deze crisis mede veroorzaakt zou kunnen hebben. Acharya & Richardson (2009) stellen als een van de redenen dat bankiers bonussen in geld uitgekeerd kregen op basis van de korte termijn winst en niet op basis van de lange termijn winstgevendheid van investeringen. Rajan (2006) waarschuwde reeds voor de mogelijke negatieve bijeffecten van beloningsstructuren in de financiële sector. Zijn verwachting met betrekking tot negatieve effecten van de gebruikte beloningsstructuren kwamen uit, bankiers gingen meer risico nemen om een zo hoog mogelijke korte termijn winst te behalen. Mede door te risicovolle investeringen ontstond de financiële crisis.

Het bovengenoemde impliceert dat bankiers gemotiveerd werden door bonussen in geld, weliswaar voor het nemen van verkeerde beslissingen maar deze bonussen in geld hadden dus invloed op de motivatie. Echter, werknemers en managers werkzaam in een andere sector dan de bankiers hebben mogelijk een andere motivatie voor handelingen op de werkvloer. Bijvoorbeeld werknemers werkzaam voor een organisatie in de publieke sector zijn mogelijk minder gevoelig voor stimulansen en beloningen in de vorm van geld. Dit is een interessant onderzoeksonderwerp.

Rama (1999) stelt namelijk dat het verschil in productiviteit tussen werknemers in de publieke sector groter is dan in de private sector. Dit betekent dat in de publieke sector relatief meer werknemers niet voldoende productief zijn in vergelijking met de private sector. Als werknemers niet productief genoeg zijn, moet de oplossing van dit probleem gezocht worden in de motivatie van de desbetreffende werknemers. Zoals hierboven genoemd, hadden de beloningsstructuren in de financiële sector een positief effect op de motivatie van de werknemers. Deze beloningsstructuren in het bedrijfsleven kunnen mogelijk ook van pas in de publieke sector. Om zodoende de werknemers in de publieke sector meer gemotiveerd te maken.

1.2 Onderzoeksvraag en deelvragen

Organisaties in de publieke sector lijken qua doelen veel op non-profit organisaties. Dit komt later uitgebreid aan bod in het theoretisch kader. Zo is het mogelijk dat ook in non-profit organisaties de werknemers minder gemotiveerd zijn dan in het bedrijfsleven. Momenteel stijgt het aantal non-profit organisaties, als gevolg neemt de competitie toe. Dus is het van belang dat werknemers in een non-profit organisatie productief en gemotiveerd zijn. In deze scriptie is onderzoek gedaan naar welke beloningsstructuren gehanteerd worden in het bedrijfsleven

en welke beloningsstructuren in non-profit organisaties. Ook wordt aandacht besteed aan eventuele oorzaken van verschillen tussen de geïmplementeerde beloningsstructuren van beide type organisaties. Dit leidt tot de volgende onderzoeksvraag:

“ Wat zijn de verschillen tussen de beloningsstructuren in het bedrijfsleven en non-profit organisaties? ”

Ter beantwoording van de onderzoeksvraag wordt gebruikt van een tweetal deelvragen. Hieronder worden deze vragen genoemd.

“ Wat zijn de beloningsstructuren in het bedrijfsleven?”

“ Wat zijn de beloningsstructuren in non-profit organisaties?”

1.3 Praktische en theoretische relevantie

Het was van belang om eerst onderzoek te doen naar wat de huidige beloningsstructuren zijn in zowel het bedrijfsleven als in een non-profit organisatie. Hier deden zich een aantal verschillen tussen de beloningsstructuren voor. Verschillen in beloningsstructuren komen wellicht tot stand door andere soorten doelstellingen in het bedrijfsleven en in non-profit organisaties.

Een andere reden voor de verschillen in beloningsstructuren ligt mogelijk in de motivatie van werknemers van beide type organisaties. In deze scriptie is voornamelijk onderzoek gedaan naar de laatstgenoemde mogelijke reden. De motivatie van werknemers en de relatie tussen motivatie en verschillende soorten beloningen vormt een belangrijk aspect in deze scriptie. Uiteindelijk speelt de motivatie van werknemers in non-profit organisaties een grote rol in de vraag of de beloningsstructuren in het bedrijfsleven ook bruikbaar zijn in non-profit organisaties.

In voorgaand onderzoek is voornamelijk onderzoek gedaan naar wat de motivatie is voor mensen om voor een non-profit organisatie te werken en wat de mensen motiveert binnen hun werkzaamheden. Het doel van deze scriptie is om onderzoek te doen naar verschillende beloningsstructuren in het bedrijfsleven en non-profit organisaties. Vervolgens wordt ook het effect van deze structuren op de motivatie van werknemers in beide type organisaties geanalyseerd. In dit onderzoek wordt onderzoek gedaan naar wat zowel werknemers in het bedrijfsleven als werknemers in de non-profit sector motiveert. In reeds verrichte onderzoeken is voornamelijk onderzoek gedaan naar een van deze groepen. In sommige onderzoeken komt

de vergelijking tussen bedrijfsleven en non-profit organisaties wat betreft motivatie wel aan bod, maar in deze onderzoeken wordt vaak enkel gekeken naar de managers.

Houston (2000) onderzocht echter of mensen werkzaam in de publieke sector en mensen werkzaam in de private sector dezelfde waarde hechten aan bepaalde beloningen. Deze scriptie gaat hier deels op verder, in dit onderzoek wordt onderzoek gedaan naar non-profit organisaties in zijn geheel waar de organisaties in de publieke sector in zekere zin onderdeel van uitmaken. Dit wordt verder toegelicht in het theoretisch kader. Met dit onderzoek wordt op deze manier gepoogd iets toe te voegen aan de bestaande literatuur.

1.4 Opzet van de scriptie

De scriptie begint met het theoretisch kader. In deze sectie worden onder andere de begrippen non-profit organisatie, bedrijfsleven en beloningsstructuur toegelicht. Verder worden de bevindingen van deze scriptie onderbouwd met twee theorieën, namelijk de "Agency theory" en de "Motivation crowding theory". Deze theorieën worden ook verder toegelicht in het theoretisch kader, ook wordt genoemd waarom juist deze twee theorieën de basis vormen ter beantwoording van de onderzoeksvraag. Voortkomend uit de "Motivation crowding theory" worden de begrippen extrinsieke en intrinsieke motivatie gedefinieerd.

De tweede sectie van deze scriptie bestaat uit een verklaring en beschrijving van de manier van onderzoek. Ook wordt beschreven wat een literatuuronderzoek inhoudt. Verder komt in de data en methodologie sectie aan bod hoeveel artikelen geanalyseerd zijn in het literatuuronderzoek en waarop deze geselecteerd zijn. Met de artikelen en de bijbehorende bevindingen wordt in de daaropvolgende sectie, literatuur review, antwoord gegeven op de deelvragen.

Verder wordt in deze sectie per artikel onderzoek gedaan naar wat de bevindingen en resultaten zijn, wat de manier van onderzoek is en welke theorieën terugkomen. Aan de hand hiervan worden artikelen vergeleken en wordt de focus gelegd op eventuele verschillen en overeenkomsten in resultaten. Ook worden koppelingen gemaakt van de theorieën aan de bevindingen van een onderzoek. Een ander onderdeel wat aan bod komt binnen deze sectie is de vraag hoe bepaalde onderzoeksmethoden elkaar aanvullen. Dit gezamenlijk heeft geleid tot een aanmerking op de bestaand recente literatuur, namelijk te weinig onderzoek is gedaan naar een bepaalde factor in de literatuur. Ook verdere toelichting wat betreft deze factor komt terug in de sectie, genaamd literatuur review. Verder wordt door middel van deze aanpak gepoogd een beeld te schetsen waar de meest recente onderzoeken uit bestaan en wat de drijfveren van de onderzoekers waren.

Vervolgens, wordt met de antwoorden op de deelvragen antwoord gegeven op de onderzoeksvraag. De koppelingen van de antwoorden op de deelvragen aan elkaar en aan de onderzoeksvraag worden toegelicht in de sectie genaamd conclusie en tekortkomingen. Daaropvolgend volgt een korte samenvatting wat betreft de bevindingen die aan bod zijn gekomen in de voorgaande sectie. Verder wordt in de conclusie en tekortkomingen sectie behandeld wat de bevindingen van dit onderzoek impliceren voor de praktijk. Aan het einde van de scriptie komen de tekortkomingen terug. Op basis van de tekortkomingen en uitkomsten van dit onderzoek worden suggesties gedaan voor vervolgonderzoek.

Hoofdstuk 2 Theoretisch kader

2.1 Introductie theoretisch kader

In dit hoofdstuk worden de begrippen en theorieën die van toepassing zijn voor dit onderzoek kort beschreven en toegelicht. Dit maakt het voor de lezer duidelijker wat met een bepaald begrip bedoeld wordt. Bovendien kan een lezer een andere definitie of omschrijving van een bepaald begrip in zijn of haar gedachte hebben, wat zorgt voor verwarring bij het lezen van het onderzoek.

Verder wordt ook genoemd op basis van welke theorieën de resultaten van het onderzoek geïnterpreteerd worden. Dit is belangrijk, omdat binnen bepaalde theorieën aannames gedaan kunnen worden die niet overeen komen met de werkelijkheid of andere theorieën. Het is dus zaak dat dit goed toegelicht wordt.

Dit hoofdstuk begint met het begrip “bedrijfsleven”, daaropvolgend wordt het begrip “non-profit organisatie” toegelicht. Een ander begrip dat vaak terugkomt wanneer onderzoek wordt gedaan naar artikelen met betrekking tot motivatie van werknemers werkzaam in de publieke sector en in non-profit organisaties is het begrip “public service motivation”. Dit wordt dan ook toegelicht na het begrip “non-profit organisatie”. “Public service motivation” komt aan bod, omdat dit voor een groot deel de motivatie van de werknemers werkzaam voor een non-profit organisatie verklaart.

Vervolgens wordt beschreven wat bedoeld wordt met een beloningsstructuur en welk onderdeel de beloningen vormen in het prestatie management raamwerk. Het is zaak te bepalen op basis waarvan beloningen worden bepaald en waarom beloningen gekoppeld worden aan prestaties.

Dit is iets wat ook terugkomt in de “agency theory”, het is namelijk niet vanzelfsprekend dat twee personen, in een organisatie, dezelfde doelen willen nastreven. Wat als gevolg heeft dat het nodig is om de ander te motiveren en dit kan door middel van bijvoorbeeld beloningen. Samen met de “motivation crowding theory” vormt de “agency theory” de basis van deze scriptie. Aan de hand van de “motivation crowding theory” kan verklaard worden waarom bepaalde beloningen niet bij elke persoon de gewenste uitkomst hebben. Deze theorie draagt bij aan het antwoord op de vraag wat de verschillen zijn tussen de beloningsstructuren in het bedrijfsleven en in een non-profit organisatie. Ook wordt op basis van deze theorie toegelicht waarom verschillen tussen beloningsstructuren bestaan.

2.2 Bedrijfsleven

In de onderzoeksvraag is het begrip “bedrijfsleven” genoemd, dit is echter een vrij abstract begrip. Om dit begrip te verduidelijken wordt het gespecificeerd naar een bepaald type organisatie. Dit maakt het mogelijk om de beloningsstructuur en de motivatie van de werknemers van de organisatie te kunnen vergelijken met het tweede type organisatie dat van belang is voor dit onderzoek, namelijk de non-profit organisatie. Onder het begrip “bedrijfsleven” valt dus het tegenovergestelde type organisatie als dat van de non-profit organisatie, namelijk de profit organisatie oftewel een bedrijf. Verder zullen de algemene structuur, de doelen en het bestuur van de profit organisatie toegelicht worden.

Een eigenaar van een bedrijf heeft vaak als hoofddoel om zoveel mogelijk winst te behalen. Dit wordt verder toegelicht in de uitwerking van de “agency theory”. Sommige bedrijven hechten tegenwoordig echter ook steeds meer waarde aan wat hun werkzaamheden betekenen voor het milieu en de maatschappij, dit wordt aangeduid met de term “corporate social responsibility”. Garay & Font (2012) toonden aan dat het altruïstisch idee hier een van de redenen voor is. Ze toonden echter ook aan dat het behalen van een competitief voordeel een van de hoofdredenen is. Dit laat dus zien dat het hoofddoel voor een bedrijf bijna altijd het maximaliseren van de winst is.

Een ander aspect wat betreft een bedrijf is dat de winst vaak verdeeld wordt over de eigenaren. Echter, wat voor dit onderzoek het voornaamste is, is het feit dat de werknemers van een bedrijf nagenoeg altijd betaald krijgen voor het werk wat ze verrichten. Dit betekent dat sommige werknemers werkzaam zijn voor een bedrijf vanwege het salaris en niet vanwege de interesse in de bepaalde werkzaamheden die ze dienen te verrichten. Rynes, et al. (2004) hebben onderzoek gedaan naar de vraag hoe belangrijk salaris is voor werknemers. Uit de resultaten bleek dat geld inderdaad een middel is dat sterk motiverend werkt voor mensen.

Sommige mensen werkzaam voor non-profit organisaties krijgen echter niet betaald. Dus hebben deze mensen wellicht een andere motivatie om juist voor dit type organisatie te werken in vergelijking met mensen werkzaam voor profit organisaties. Dit is belangrijk om aan te merken, want de motivatie van de mensen werkend voor non-profit organisaties speelt een belangrijke rol in de verschillen tussen de beloningsstructuren van het bedrijfsleven en non-profit organisaties. Verder komt in deze sectie de structuur van non-profit organisaties aan bod en worden de mensen werkzaam voor non-profit organisaties nader beschreven.

2.3 Non-profit organisatie

Onder het kopje “bedrijfsleven” zijn profit organisaties aan bod gekomen, met in het bijzonder de structuur, het bestuur en de doelen van dit type organisatie. Het tegenovergestelde van de profit-organisaties zijn de non-profit organisaties. Dit soort organisaties hebben een andere structuur dan een profit organisatie. Ook hebben deze organisaties andere doelen, maximaliseren van de winst is niet het voornaamste doel. Verdere toelichting over de non-profit organisatie volgt hieronder.

Salamon & Anheier (1992) schreven een paper met als doel om een algemene definitie voor de non-profit sector te kunnen bieden. Uit vier verschillende type definities bleek de operationele / structurele definitie de meest toepasselijke definitie om te gebruiken. De andere type definities waren de wettelijke, economische en functionele definities. De reden waarom uiteindelijk voor de operationele / structurele optie is gekozen, is omdat een groot aandeel organisaties onder deze definitie valt, op basis van vijf basis karakteristieken. De karakteristieken zijn: vrijwillig, privaat, de winst wordt niet onderverdeeld, formeel en zelfstandig.

Dit betekent in het kort dat een non-profit organisatie voor een substantieel aandeel aan vrijwillige contributies ontvangt of mensen vrijwillig voor de organisatie werken. Verder wordt een non-profit organisatie niet gecontroleerd door externe partijen en keren zij ook geen winst uit aan de eigenaren of bestuurders. Ook maken zij geen deel uit van de overheid en zijn ze zelfstandig en geïnstitutionaliseerd, dit houdt echter niet in dat ze geen steun van de overheid mogen of kunnen ontvangen.

Mook (2014) voegde daaraan toe dat non-profit organisaties niet in de markt opereren. Ook is het succes van een non-profit organisatie moeilijk te meten, want het succes is vaak ontastbaar en alleen op langere termijn waarneembaar. Als laatste wordt in deze paper genoemd dat dit type organisatie wel winst kan maken, maar dat hier niet de focus op ligt. In dezelfde paper wordt genoemd dat non-profit organisaties zich richten op twee zaken, namelijk het behalen van hun missie en zorgen dat de organisatie rendabel blijft.

Een leidinggevende van een non-profit organisatie dient zoveel mogelijk omzet, in de vorm van donaties, te behalen zo beschrijven Arya & Mittendorf (2015). Vervolgens dienen omzetten gebruikt te worden om de missie van de organisatie te behalen. Deze missie betekent dus niet het maximaliseren van de winst, maar waarde toevoegen aan de omgeving of aan de maatschappij.

Vermeer, et al. (2014) stellen dat non-profit organisaties streven naar een winst net boven de nul. Dit heeft te maken met de twee genoemde doelen van een non-profit organisatie. Het is zaak voor een organisatie om rendabel te blijven en daarom is het belangrijk dat de winst boven de nul uitkomt. Verder zien donateurs of vrijwilligers binnen de organisatie elk geld bedrag meer aan winst als onnodig. De reden voor het schenken van geld of het vrijwillig werken voor die organisatie is om het gestelde sociale of milieu gerelateerde doel van de non-profit organisatie te behalen.

Een non-profit organisatie en organisaties in de publieke sector moeten gezien de structuur en de zelfstandigheid van een non-profit organisatie dus als verschillend gezien worden. Echter, wat betreft de doelen lijken non-profit organisaties en organisaties in de publieke sector sterk op elkaar. In de publieke sector zijn bijvoorbeeld het behalen van sociale doelen ook belangrijker dan het maximaliseren van de winst. Organisaties in de publieke sector kunnen dus vergeleken worden met non-profit organisaties, op het zelfstandige aspect van deze organisaties na.

In dit onderzoek ligt de focus voornamelijk op de motivatie van werknemers werkzaam in de non-profit sector. Houston (2006) toonde aan dat zowel mensen werkzaam in de publieke sector als mensen werkzaam voor non-profit organisaties eerder bijdragen aan het goede doel en bloed doneren dan werknemers werkzaam voor profit organisaties. De werknemers in de publieke sector hebben ongeveer dezelfde motivatie om juist daar te werken als mensen werkzaam voor een non-profit organisatie. De verwachting is ook dat zij op dezelfde manier reageren op eventuele beloningen. Ter beantwoording van de onderzoeksvraag wordt gebruik gemaakt van papers waarin zowel werknemers werkzaam in de publieke sector als in de non-profit sector aan bod komen.

2.4 Public service motivation

In veel onderzoeken naar de motivatie van werknemers in de publieke sector komt het begrip "public service motivation" terug, letterlijk vertaald de motivatie om de maatschappij te dienen. Mede omdat het vaak terugkomt in verrichte onderzoeken wordt dit begrip toegelicht. Perry (1996) beschreef "public service motivation" als de aanleg van een persoon om vooral te reageren op motieven die voornamelijk geaard zijn in publieke organisaties.

In deze paper komen vier verschillende aspecten van "public service motivation" aan bod. Deze aspecten zijn gelinkt aan de motieven genoemd in de definitie van "public service motivation". De aspecten bestaan uit het opofferen van het eigen belang, mededogen, inzet voor het belang van de maatschappij en de interesse in het maken van het beleid. Des te meer

een persoon zich kan relateren met deze aspecten des te hoger zijn of haar "public service motivation" is.

Dit betekent dus in het kort dat een persoon het geluk van het collectief boven het geluk van zichzelf stelt en minder wordt gemotiveerd door middel van persoonlijke beloningen. De verwachting is dat een persoon werkzaam voor een non-profit organisatie een hoge "public service motivation" heeft en minder wordt gemotiveerd door de beloningsstructuren die geïmplementeerd zijn in het bedrijfsleven. Dit wordt als reden voor de eventuele verschillen tussen beloningsstructuren in het bedrijfsleven en non-profit organisaties gezien.

2.5 Prestatie management en beloningsstructuren

In dit onderzoek komen geïmplementeerde beloningsstructuren in het bedrijfsleven en in non-profit organisaties aan bod. Deze beloningsstructuren maken deel uit van een prestatie management raamwerk. Voordat het begrip beloningsstructuur wordt gedefinieerd, wordt eerst ingegaan op de vraag wat prestatie management is en hoe managers van bedrijven of non-profit organisaties prestaties meten.

Otley (1999) beschrijft in zijn paper dat vijf zaken terugkomen als een prestatie management raamwerk voor een organisatie dient te worden gemaakt. In de eerste plaats moet het management van een organisatie zich afvragen wat de doelen van de organisatie zijn en hoe deze doelen vervolgens geëvalueerd kunnen worden. Vervolgens worden strategieën besproken om de gestelde doelen te behalen. De werkzaamheden die nodig zijn om deze strategieën toe te passen en hoe deze gemeten kunnen worden spelen ook een rol. Als derde stap in het maken van een prestatie management raamwerk wordt geanalyseerd welke prestatie de organisatie dient te leveren om de doelen te behalen en hier worden vervolgens targets voor gesteld. De voorlaatste stap in een raamwerk is om beloningen aan deze gestelde targets te koppelen of eventuele straffen bij het niet behalen van een target. Als een organisatie dit proces doorlopen heeft, wordt een evaluatie gegeven. Met als resultaat dat een organisatie in het vervolg dingen op sommige vlakken anders aanpakt.

Aan de hand van het prestatie management raamwerk wordt dus de koers van een organisatie bepaald. Alle facetten van bedrijfsuitvoering komen terug in dit raamwerk, van het stellen van doelen tot het geven van feedback aan het einde van de reeks. In dit onderzoek zijn voornamelijk de derde en vierde stap belangrijk, namelijk het stellen van targets die gehaald dienen te worden en het koppelen van deze targets aan eventuele beloningen.

Prestatie targets worden bepaald om uiteindelijk de gestelde doelen van een organisatie te behalen. De reden waarom managers deze targets bepalen, is om de werknemers bewust te laten zijn van wat er van ze verwacht wordt. De beloningen die gekoppeld worden aan deze targets zijn van belang voor dit onderzoek. In de sectie waarin het literatuuronderzoek aan bod komt, wordt onderzoek gedaan naar de verschillen in beloningsstructuren die gebruikt worden in het bedrijfsleven en de beloningsstructuren die gebruikt worden in non-profit organisaties. Dus is het van belang dat een algemeen idee bestaat wat een beloningsstructuur is.

Een manager of eigenaar van een organisatie bepaalt een beloningsstructuur met het idee dat dit de werknemers motiveert de gestelde targets te halen. De werknemers zijn minder snel geneigd om de gestelde targets te halen als daar voor hen niet meer uit te halen is dan hun reguliere salaris. Dit komt verder aan bod in de "agency theory". Gupta & Shaw (1998) stellen in hun paper dat beloningen in de vorm van geld altijd de prestatie van een persoon laten stijgen. Deze vorm van beloningen gelinkt aan targets zorgt ervoor dat werknemers beter presteren. In de sectie waarin het literatuuronderzoek aan bod komt, wordt ook onderzocht of andere onderzoekers het hier mee eens zijn en of we geen onderscheid dienen te maken tussen verschillende type mensen om dit inderdaad aan te kunnen nemen.

Naast beloningen in de vorm van geld kan een manager ook besluiten andere soorten beloningen te implementeren in de beloningsstructuur van een organisatie. Zo kan een manager een werknemer bijvoorbeeld promotie aanbieden na het behalen van een bepaalde prestatie. Een ander voorbeeld van een beloning is het verminderen van de uren die gewerkt dienen te worden door een werknemer. Dit zijn voorbeelden van extrinsieke beloningen. Een compliment of een werknemer meer variatie bieden in zijn werkzaamheden zijn voorbeelden van intrinsieke beloningen (O'Driscoll & Randall, 1999). In de sectie van de "motivation crowding theory" worden de twee verschillende soorten beloningen verder toegelicht.

Met de begrippen prestatie management en beloningsstructuren zijn alle begrippen relevant voor dit onderzoek aan bod gekomen. Verder in dit theoretisch kader wordt in gegaan op de twee theorieën die onderliggend zijn voor dit onderzoek, namelijk de "agency theory" en de "motivation crowding theory". Waarbij gelet wordt op de verschillen tussen intrinsieke en extrinsieke motivatie.

2.6 Agency theory

De "agency theory", is een van de theorieën die als ondersteuning fungeert bij dit onderzoek. Hieronder wordt in het kort uitgelegd wat deze theorie inhoudt en wat deze theorie betekent voor dit onderzoek. Als laatste wordt beschreven waarom gebruikt wordt gemaakt van deze theorie.

Deze theorie komt ter sprake wanneer een principaal-agent relatie bestaat. Een principaal huurt een agent in om hem dienst te verlenen. Vervolgens draagt de principaal beslissingsbevoegdheid over aan de ingehuurde agent. Een aanname in deze theorie is dat de principaal en de agent verschillende preferenties en doelen hebben. Een agent handelt uit eigen belang en stelt zijn eigen doelen boven de doelen van de principaal. Ook gaat de "agency theory" uit van een situatie waarin de agent weinig inspanning verricht en vrije tijd boven werk stelt. Principalen zijn voornamelijk geïnteresseerd in de financiële opbrengsten gerelateerd aan hun investeringen binnen een organisatie (Eisenhardt, 1989).

Het is voor een organisatie van belang dat beide partijen hetzelfde doel hebben, dus is het zaak voor de principaal om de agent te motiveren dezelfde doelen te laten nastreven. Een ander aanname in de "agency theory" is het bestaan van asymmetrische informatie. De principaal kan namelijk niet alles waarnemen wat de agent uitvoert. Verder kan de agent op den duur over meer kennis beschikken wat betreft een bepaalde taak. Dit kan op zijn beurt ook weer leiden tot asymmetrische informatie. De principaal weet namelijk minder over een bepaald onderwerp, dus kan hij de agent op dat vlak niet meer controleren. Dit kan vervolgens weer leiden tot "moral hazard" van de agent (Hill & Jones, 1992).

De principaal kan het probleem van asymmetrische informatie verminderen door middel van monitoren. Verder kan de principaal het verschil in doelen tussen beide partijen door middel van het gebruik van stimulansen en beloningen verkleinen. In deze scriptie wordt de optie van monitoren niet verder toegelicht. De focus ligt voornamelijk op het gebruik van beloningen om zodoende de werknemers te motiveren dezelfde doelen te laten nastreven die de manager voor ogen heeft.

Een ander voorbeeld hoe de principaal kan zorgen dat de agent dezelfde doelen nastreeft als de principaal is door middel van contracten. In specifiek de beloningsstructuur die is opgenomen in het contract. Dit kan door een bepaalde beloning aan een bepaalde prestatie te koppelen. De agent zal minder geneigd zijn om zijn eigen doelen te willen behalen, omdat daar geen beloning aan gekoppeld is. Hij of zij is aan de hand van een beloning sneller geneigd

om de prestatie te leveren die gekoppeld is aan de beloning. Dit verkleint het verschil in doelen (Anthony et al., 2014).

In de context van dit onderzoek is de principaal dus de werkgever die werknemers onder zich heeft om een dienst aan te bieden of een product te fabriceren. Verder wordt in dit onderzoek voornamelijk onderzoek gedaan naar de beloningsstructuren die in een organisatie geïmplementeerd zijn. Dit om werknemers hetzelfde doel na te laten streven als dat de leiding van de organisatie ze voor ogen heeft, maar bovenal wordt onderzoek gedaan naar wat voor effect bepaalde beloningsstructuren hebben op de motivatie van werknemers.

De "agency theory" is belangrijk om in acht te nemen. Werknemers verrichten weinig inspanning en streven andere doelen na dan hun managers. Vanuitgaande dat dit ook geldt voor werknemers werkzaam in de non-profit sector, is het noodzakelijk om ook in deze organisaties beloningsstructuren te implementeren.

2.7 Motivation crowding theory

De tweede theorie, die de basis van deze scriptie vormt, is de "motivation crowding theory". Ook hier komt eerst de theorie aan bod. Vervolgens wordt beschreven waarom juist deze theorie samen met de "agency theory" als basis van dit onderzoek dient.

In de "motivation crowding theory" wordt onderscheid gemaakt tussen twee soorten beloningen, intrinsieke en extrinsieke beloningen. Aan de ene kant intrinsieke beloningen waar het gaat over de voldoening die een persoon heeft na het behalen van een doelstelling. Aan de andere kant omvatten extrinsieke beloningen alles wat een persoon krijgt na het behalen van een doel. Belangrijk om aan te merken is dat in de "agency theory" alleen gebruikt wordt gemaakt van extrinsieke beloningen en in deze theorie komen dus twee verschillende soorten beloningen aan bod.

In deze theorie komen ook twee soorten motivatie terug, namelijk extrinsieke en intrinsieke motivatie. Ryan & Deci (2000) beschreven intrinsieke motivatie als de bevrediging om iets te doen dat je leuk vindt of waar je interesse ligt. De motivatie komt dus niet voort uit iets dat je krijgt na het behalen van een doelstelling. Een aantal factoren kunnen ervoor zorgen dat iemand intrinsieke motivatie krijgt of deze behoudt. Dit kan bijvoorbeeld door mensen het gevoel te geven dat ze bekwaam in iets zijn en door ze het gevoel te geven dat hun gedrag zelf bepaald is. Een voorbeeld waarbij het gevoel van bekwaamheid toeneemt, is het geven van positieve feedback en daarmee neemt de intrinsieke motivatie dus ook toe. Echter, een

werknemer controleren tast het gevoel aan dat hij of zij iets zelf in de hand heeft en dit laat de intrinsieke motivatie afnemen.

Ook deden Ryan & Deci (2000) onderzoek naar het begrip extrinsieke motivatie, dit houdt op zijn beurt in dat iemand gemotiveerd raakt door het eindresultaat. Hier is dus geen sprake van interesse of plezier in een activiteit, maar wordt puur rekening gehouden met de mogelijke uitkomst. Zo kan het zijn dat een werknemer een taak uitvoert niet omdat hij deze taak interessant vindt, maar wel gemotiveerd wordt door de eventuele bonus.

Verder gaat de "Motivation crowding theory" voornamelijk over de relatie tussen extrinsieke of intrinsieke beloningen en de motivatie van diegene die de beloning ontvangt. In deze theorie wordt ervanuit gegaan dat een extrinsieke beloning niet alleen invloed kan hebben op de extrinsieke motivatie, maar ook op de intrinsieke motivatie. Zo is het mogelijk dat een extrinsieke beloning de extrinsieke motivatie dermate verhoogt dat het de intrinsieke motivatie verdringt. Dit wordt het "crowding out" effect genoemd en dit kan een daling van de algehele motivatie als gevolg hebben.

Hoe dan ook, een extrinsieke beloning kan ook als resultaat hebben dat naast de extrinsieke motivatie ook de intrinsieke motivatie verbetert. Dit wordt het "crowding in" effect genoemd. Frey & Jegen (2001) vonden empirisch bewijs dat inderdaad sprake kan zijn van "crowding in" en "crowding out" effecten wanneer gebruik wordt gemaakt van tussenkomen door middel van straffen of door middel van beloningen in de vorm van geld.

Een voorbeeld van een beloning waarbij het positieve effect zich kan voordoen is onder andere een onverwachte beloning. De ontvanger van deze beloning weet niet dat hij een beloning krijgt en is hierdoor verrast. Dit zorgt dan dat de intrinsieke motivatie stijgt ondanks dat het een extrinsieke beloning betreft. Verder kan een "crowding in" effect ook ontstaan wanneer de intrinsieke motivatie niet aanwezig is en als de ingreep van managers als ondersteunend wordt beschouwd (Anthony et al., 2014).

Echter, het "crowding out" effect doet zich voor wanneer de ingreep van managers als controlerend wordt gezien. Zoals eerder genoemd laat dit de intrinsieke motivatie dalen. De redenen voor het "crowding effect" kunnen vooral door twee processen worden verklaard, namelijk "impaired self-determination" en "impaired self esteem". Beginnend met "impaired self-determination". Dit houdt in dat de autonomie van een persoon is afgenomen door een beloning. Sommige mensen zien een beloning als een middel om hun handelingen te controleren. Dit met als resultaat dat de mensen die de beloning ontvangen het gevoel krijgen

dat zij minder te zeggen hebben over hun eigen handelingen. Diegene die een beloning ontvangen zijn dus minder gemotiveerd. (Wynia, 2009).

“Impaired self esteem” hangt hiermee samen en dit begrip houdt in dat de persoon aan wie de beloning gegeven wordt het gevoel krijgt dat er getwijfeld wordt aan zijn kundigheid en dit laat zijn zelfvertrouwen afnemen (Frey, 1994). De persoon vraagt zich af waarom hij of zij een beloning aangeboden krijgt als het werk naar zijn of haar zin al goed verloopt. Beide processen impliceren een daling van de intrinsieke motivatie van een werknemer en daardoor daalt vaak de algehele motivatie van de werknemer.

De “motivation crowding theory” speelt een grote rol in dit onderzoek. De motivatie van de werknemers in de non-profit en de profit sector is een belangrijke reden voor de verschillen in beloningsstructuren. Enerzijds, een bepaalde beloning laat de motivatie van de een wel toenemen, anderzijds kan de beloning de motivatie van de ander juist laten dalen. Vanuitgaande dat de motivatie van de werknemers en de geïmplementeerde beloningsstructuren van beide sectoren verschillen, wordt de reden hiervoor voornamelijk gezocht aan de hand van de “motivation crowding theory”

Hoofdstuk 3 Data en methodologie

3.1 Introductie data en methodologie

In dit hoofdstuk wordt toegelicht welke manier van onderzoek wordt toegepast en waarom gekozen is voor deze onderzoeksmethode. Ook wordt genoemd wat deze manier van onderzoek inhoudt. Verder komt in deze sectie aan bod hoe de data, in dit geval artikelen, geselecteerd is en hoe deze data is verkregen. Dit komt voort uit twee zaken die belangrijk zijn bij het zoeken naar data, namelijk betrouwbaarheid en kwaliteit. In deze scriptie zijn deze twee zaken gewaarborgd aan de hand van het zoeken op specifieke tijdschriften of het letten op de impactfactor van een tijdschrift.

Zo specifiek mogelijk wordt toegelicht hoe en waarom gekozen is om op een bepaalde manier naar artikelen te zoeken. Ook wordt toegelicht aan de hand van welke vragen de artikelen geanalyseerd werden. Met als doel dat aan de hand van dit hoofdstuk het onderzoek te reproduceren is.

3.2 Onderzoeksmethode

In deze scriptie wordt gebruikt gemaakt van een literatuuronderzoek ter beantwoording van de deelvragen. Dit type onderzoek is gehanteerd, omdat door de juiste koppelingen van bestaande literatuur tot antwoord op de in dit onderzoek gestelde deelvragen gekomen kan worden. Het tijdsbestek is een andere reden waarom voor deze onderzoeksmethode is gekozen.

Indien meer tijd beschikbaar was voor deze scriptie, had gebruik gemaakt kunnen worden van bijvoorbeeld een kwantitatief onderzoek op basis van enquêtes. In deze scriptie zijn negen artikelen, gerelateerd aan de relatie tussen motivatie en beloningen, geanalyseerd. Voor dit relatief kleine aantal is gekozen om zo de kwaliteit te waarborgen en nauwkeurig op de artikelen in te kunnen gaan.

Naast het geven van antwoorden op de deelvragen in de sectie literatuuronderzoek wordt ook per artikel geanalyseerd wat de resultaten en bevindingen zijn, welke onderzoeksmethode is gehanteerd en welke theorieën de basis hebben gevormd. Zodoende kon bepaald worden hoe bepaalde onderzoeksmethoden elkaar aanvullen. Ook is onderzoek gedaan naar overeenkomsten en verschillen in de resultaten van artikelen. Verder is onderzocht hoe deze verschillen kunnen ontstaan, bijvoorbeeld door de resultaten te koppelen aan de theorieën. Aan de hand hiervan is een gat in de bestaande literatuur aangetoond, dit betekent dat meer onderzoek verricht dient te worden op een bepaald vlak omtrent het onderwerp beloningen en

motivatie. De verdere toelichting van dit gat in de bestaande literatuur vindt plaats binnen de sectie, genaamd literatuuronderzoek. Aan de hand van deze onderzoeksmethode wordt gepoogd een indicatie te geven van wat is onderzocht in recente artikelen, gerelateerd aan begrippen als beloningen en motivatie.

3.3 Kwaliteit en betrouwbaarheid van artikelen

Bij onderzoek aan de hand van een literatuuronderzoek zijn twee aspecten van belang. Ten eerste dient gebruik te worden gemaakt van kwalitatief hoogstaande literatuur. Daarnaast is de betrouwbaarheid van een bron belangrijk, daarom is dit het tweede aspect waarop is gelet bij het selecteren van artikelen die van belang zijn in dit literatuuronderzoek.

Om de betrouwbaarheid en de hoge kwaliteit van een artikel te garanderen, wordt onderzoek gedaan aan de hand van artikelen die gepubliceerd zijn in de vijf top tijdschriften omtrent het vakgebied accounting. Bonner et al. (2006) zijn tot deze top vijf gekomen door middel van het samenvoegen van resultaten en bevindingen uit andere artikelen, waarbij verschillende academische accounting tijdschriften gewaardeerd zijn.

Zij zijn tot deze vijf top accounting tijdschriften gekomen aan de hand van zestien verschillende artikelen, waarbij gelet is op wat kwalitatief gezien de hoogwaardigste tijdschriften zijn. In de meeste gevallen van de zestien is gebruik gemaakt van een vragenlijst om de kwaliteit van tijdschriften te onderzoeken en te rangschikken. Degenen die de vragenlijst hebben ingevuld bestaan onder andere uit academici, faculteitshoofden, leden van accounting faculteiten en directeuren van accounting kantoren. Dit zijn personen van wie geacht mag worden dat zij kunnen bepalen wat een kwalitatief hoogstaand artikel is. Daarom wordt gebruik gemaakt van de vijf top accounting artikelen die genoemd worden in het artikel van Bonner et al. (2006).

De vijf top accounting artikelen zijn: *The Accounting Review*, *Journal of Accounting Research*, *Journal of Accounting and Economics*, *Contemporary Accounting Research* en *Accounting, Organizations and Society*. Hierbij publiceren de eerste vier genoemde tijdschriften vooral artikelen over onderwerpen binnen de financial accounting. Echter, in het tijdschrift genaamd *Accounting, Organizations and Society* worden relatief meer artikelen gepubliceerd over onderwerpen binnen de management accounting.

Tijdens het selectieproces van de artikelen bleek dat onvoldoende artikelen te raadplegen waren uit deze vijf tijdschriften, hierover wordt meer toelichting gegeven in de onderstaande sectie. Het was dus zaak om ook artikelen uit andere tijdschriften te selecteren. Bij eventuele artikelen van waarde is vervolgens gecontroleerd in welk tijdschrift dit artikel is gepubliceerd

en of het tijdschrift dat het artikel gepubliceerd heeft, betrouwbaar en kwalitatief hoogstaand is.

Om deze twee genoemde zaken te waarborgen is gefocust op de SJR score van een tijdschrift. Dit is een indicator die tijdschriften een waarde geeft aan de hand van het gemiddelde aanzien per artikel. Deze indicator houdt rekening met zowel het aantal citaten van een tijdschrift als het aanzien van een bepaald tijdschrift. In andere woorden, deze score geeft aan hoe centraal een gemiddeld artikel van een bepaald tijdschrift staat in de wereldwijde wetenschappelijke discussie (SCImago, 2007). Een score boven de één geeft aan dat een gemiddeld artikel in dat tijdschrift boven gemiddeld aantal keer wordt geciteerd. Artikelen die gebruikt zijn voor het literatuuronderzoek hebben dus een SJR score van boven de één of zijn geplaatst in de vijf eerder genoemde tijdschriften.

3.4 Selectieproces

Om artikelen te zoeken in een bepaald tijdschrift is het noodzakelijk dat gebruikt wordt gemaakt van een zoekmachine of databank die dit mogelijk maakt. EBSCOhost is een zoekmachine waar je zowel zoektermen als een specifiek tijdschrift kan invoeren. EBSCOhost is een van de databanken die de universiteitsbibliotheek beschikbaar stelt wanneer gebruik wordt gemaakt van een VPN-verbinding. Bij gebruik van deze zoekmachine is het echter wel van belang dat de zoektermen niet te specifiek zijn omdat puur en alleen in een enkel tijdschrift naar artikelen wordt gezocht. Dit is dus anders in gebruik dan bijvoorbeeld Google Scholar, waarbij juist specifieke zoektermen ingevoerd dienen te worden.

Verder staat EBSCOhost automatisch ingesteld op het zoeken naar "ebooks", met de knop "choose databases" wordt een keuzemenu geopend waarbij geklikt dient te worden op "Business Source Premier". Dit zorgt dat de zoekmachine zoekt naar de ingevoerde zoekterm in artikelen en niet meer in "ebooks".

In dit literatuuronderzoek wordt onderzoek gedaan aan de hand van negen verschillende artikelen die gepubliceerd zijn in de vijf top artikelen die eerder genoemd zijn of in een artikel waarbij de SJR score hoger is dan één. Hieronder wordt toegelicht welke zoektermen gehanteerd zijn bij het zoeken naar de artikelen.

Allereerst is gezocht op de zoektermen "rewards and incentives" en "reward systems" dit leverde een aantal potentieel waardevolle artikelen op. Vervolgens is gezocht naar artikelen met de zoekterm "rewards and performance" of "rewards and motivation". Begrippen als "Motivation crowding theory", intrinsieke motivatie en non-profit organisaties spelen een

belangrijke rol in deze scriptie. Daarom bestonden de volgende zoektermen uit "motivation public sector", "extrinsic rewards and intrinsic motivation" en "crowding out" waarbij nagenoeg geen van deze zoektermen artikelen van waarde opleverde.

Dit selectieproces leverde ongeveer twintig artikelen, die van belang konden zijn voor het literatuuronderzoek, op. Vervolgens zijn deze geselecteerd op een publicatiedatum na 2000 en of ze weldegelijk van waarde waren voor dit onderzoek. Dit resulteerde in ongeveer vijf artikelen die terug komen in het literatuuronderzoek. Voor een publicatiedatum na 2000 is gekozen, omdat dit ervoor zorgt dat alleen recente artikelen aan bod komen. Dit maakt het vergelijken tussen verschillende artikelen gemakkelijker. Ook is de kans kleiner belangrijke artikelen over het hoofd te zien wanneer een tijdsframe wordt gehanteerd.

Om het aantal artikelen aan te vullen naar ongeveer tien is tenslotte gezocht met behulp van Google Scholar. Zoektermen als "motivation public sector" en "extrinsic rewards and intrinsic motivation" leverden in deze zoekmachine wel artikelen van waarde op. Dit met als resultaat dat de vijf eerder geselecteerde artikelen aangevuld konden worden met artikelen waarin onderwerpen als non-profit organisaties, motivatie van werknemers en de publieke sector terugkwamen. Deze zijn vervolgens als eerder genoemd gecontroleerd op een publicatiedatum na 2000 en een SJR score van hoger dan één.

In de volgende sectie komt het literatuuronderzoek aan bod. Zoals eerder genoemd wordt per artikel onderzoek gedaan worden naar wat de resultaten en bevindingen zijn, hoe deze resultaten tot stand zijn gekomen, wat de onderzoeksmethode was en op basis van welke theorieën het onderzoek is verricht.

Hoofdstuk 4 Literatuuronderzoek

4.1 Introductie literatuuronderzoek

In dit hoofdstuk wordt het onderzoek verricht. Waarbij negen verschillende artikelen worden geanalyseerd. De artikelen zijn onder andere gerelateerd aan onderwerpen als beloningen, motivatie en de publieke sector. Deze artikelen dienen ter beantwoording van de deelvragen, namelijk: wat zijn de beloningsstructuren in het bedrijfsleven en in non-profit organisaties.

Ook wordt in dit hoofdstuk genoemd waarom verschillen bestaan tussen de beloningsstructuren in het bedrijfsleven en non-profit organisaties. Daarbij ligt de focus op de verschillen in motivatie tussen werknemers van beide type organisaties. Naast beantwoording van de deelvragen worden in dit hoofdstuk de artikelen geanalyseerd aan de hand van een aantal punten, zoals welke manier van onderzoek is toegepast, wat de resultaten van het onderzoek zijn en welke theorieën als basis van het onderzoek hebben gediend.

Vervolgens worden resultaten uit verschillende artikelen met elkaar vergeleken. In geval van een verschil in de resultaten wordt hiervoor een verklaring gegeven, bijvoorbeeld aan de hand van de theorie die als basis heeft gediend van een artikel. Ook wordt op de vraag ingegaan hoe bepaalde onderzoeksmethoden elkaar aanvullen. Door middel van deze aanpak wordt een indicatie gegeven op welke manier recente onderzoekers onderzoek hebben gedaan naar onderwerpen als beloningen en motivatie en wat de bijbehorende uitkomsten waren. Aan de hand van deze onderzoeksmethode is een ontbrekende factor in de recent bestaande literatuur aangetoond. Dit houdt in dat meer onderzoek naar deze ontbrekende factor verricht dient te worden. Ook verdere toelichting over de ontbrekende factor komt terug in deze sectie.

4.2 Structuur van het literatuuronderzoek

In dit literatuuronderzoek worden negen verschillende artikelen uitgelicht. De verschillende artikelen zijn gegroepeerd op de onderwerpen van onderzoek. Zo worden eerst twee artikelen geanalyseerd waarbij onderzoek is gedaan naar mogelijke verschillen tussen werknemers in de publieke sector en werknemers in de private sector wanneer extrinsieke beloningen worden gehanteerd. Daaropvolgend komen twee artikelen aan bod waarin de vergelijking wordt gemaakt tussen werknemers in de non-profit sector enerzijds en werknemers in de profit sector anderzijds omtrent de tevredenheid in werkzaamheden en de verdeling in lonen. Vervolgens komen artikelen aan bod waarin onderzoek is gedaan naar het effect van verschillende soorten beloningen op de prestatie of de motivatie van een werknemer. Als laatste, twee artikelen waarin niet alleen onderzoek is gedaan naar het effect van beloningen, maar ook gelet wordt op wat voor invloed de kenmerken van een taak hebben op het genoemde effect. Hierna

worden de antwoorden op gestelde deelvragen gegeven en wordt een analyse gemaakt van de overeenkomsten en verschillen tussen de artikelen die aan bod zijn gekomen. Ten slotte wordt ingegaan op de ontbrekende factor in de recente bestaande literatuur omtrent het onderwerp beloningen en motivatie in de non-profit sector.

4.3 Bespreking artikelen publieke sector versus private sector

Georgellis, et al. (2011) hebben onderzoek gedaan naar de vraag of de intrinsieke motivatie een rol speelt in de verdeling van werknemers tussen de private en de publieke sector, waarbij voornamelijk geanalyseerd is of extrinsieke beloningen intrinsieke motivatie laten verminderen. De data die gebruikt is voor dit onderzoek is verkregen uit een representatieve vragenlijst die door 10.000 mensen is ingevuld gedurende veertien jaar. Aan deze mensen is gevraagd of zij tevreden waren met hun salaris, het aantal werkuren en de zekerheid van een baan. Aan de hand hiervan werd de voldoening bepaald die mensen uit extrinsieke beloningen halen.

Het doel van de verrichte analyse was om uit te zoeken wat de factoren zijn waardoor iemand voor de publieke sector wil gaan werken. Er zijn schattingen gemaakt van kansen op een verschuiving van een werknemer van de private naar de publieke sector wanneer de verwachte som van extrinsieke en intrinsieke beloningen groter is dan in de oude situatie.

Uit de opgestelde kansen blijkt dat werknemers sneller geneigd zijn om zich naar de publieke sector te verplaatsen wanneer ze verwachten meer tevreden te zijn met het werk zelf. Dit was tevens de indicator voor de intrinsieke motivatie van mensen in dit onderzoek. Het blijkt dat de kans van verschuiving vermindert wanneer hogere extrinsieke beloningen gerelateerd zijn aan het werk in de publieke sector. Dit onderzoek laat zien dat intrinsiek gemotiveerde mensen met een hoge "public service motivation" geneigd zijn om voor de publieke sector te werken omdat ze meer tevredenheid uit dat type werk halen. Mensen willen dus niet voor de publieke sector werken vanwege eventuele extrinsieke beloningen, maar vanwege intrinsieke beloningen. In een aantal onderzochte sectoren binnen dit onderzoek kwam inderdaad ook naar voren dat extrinsieke beloningen de intrinsieke motivatie van werknemers kan laten dalen.

In dit onderzoek is sprake van de "motivation crowding theory" waar eerder al aandacht aan is besteed in het theoretisch kader. Het feit dat door het bestaan van extrinsieke beloningen in de publieke sector minder mensen geneigd zijn om hun werk in de private sector in te wisselen voor een baan in de publieke sector, bevestigt deze theorie. De intrinsieke motivatie neemt af vanwege de excentrieke beloningen, deze zorgen dus voor een "crowding out" effect.

Naast deze theorie is in dit artikel ook onderzoek gedaan op basis van een tweede theorie, namelijk een raamwerk dat is afgeleid van Benabou & Tirole (2006). Dit raamwerk impliceert onder andere hoe socialer de werkzaamheden in de publieke sector vergeleken met de private sector zijn des te meer intrinsieke gemotiveerde werknemers geneigd zijn om de private sector in te wisselen voor de publieke sector. Verder wordt gegeven dat extrinsieke beloningen de intrinsieke motivatie kunnen verminderen. Ook wordt gesteld dat mensen met een hoge intrinsieke motivatie graag in de publieke sector werken. Als laatste wordt beschreven dat een stijging van de extrinsieke beloningen in de publieke sector de reputatie van mensen werkzaam voor de publieke sector laat afnemen.

Een soortgelijk artikel is dat van Houston (2000). Ook hierin werden de verschillen tussen werknemers in de publieke en private sector onderzocht. Houston (2000) onderzocht of een verschil waarneembaar is in de waardering van beloningen tussen werknemers in de publieke sector en werknemers in de private sector. Dit met als doel om de vraag te beantwoorden of het begrip "public service motivation" bestaat en of dit begrip de werknemers in de publieke sector op de juiste manier beschrijft.

In dit artikel wordt genoemd dat de tekortkomingen in de bestaande literatuur, wat betreft onderzoek naar voorkeuren in beloningen, onder andere zijn dat onderzoek is verricht op basis lokale of regionale steekproeven. Verder wordt aangegeven dat voornamelijk onderzoek is gedaan aan de hand van statistische analyses, waarbij maar twee variabelen onderzocht zijn.

In dit artikel is onderzoek gedaan op basis van data verkregen door middel nationale enquêtes. Deze data bestaat uit 100 mensen werkzaam in de publieke sector en 1300 in de private sector. Ook worden logaritmische regressies toegepast waarbij meer dan twee variabelen geraadpleegd worden. De extrinsieke beloningen bestaan in dit onderzoek uit een hoog inkomen, minder werkuren, promotie en zekerheid van een baan. Intrinsieke beloningen worden aangeduid met het gevoel van tevredenheid met het werk dat de mensen doen.

Eerst is onderzocht welke rangorde de werknemers in de publieke en private sector gaven aan de vijf genoemde eventuele motivatoren in hun werkzaamheden. Vervolgens is een logaritmische regressie toegepast, dit om eventuele andere kenmerken van beide onderzochte groepen, die de resultaten kunnen beïnvloeden, te kunnen uitsluiten. Een aantal andere factoren zoals leeftijd, geslacht en aantal jaren educatie zijn hierin ook meegenomen.

Uit de resultaten blijkt dat werknemers werkzaam in de publieke sector inderdaad gekenmerkt kunnen worden aan de hand van het begrip "public service motivation". Ze hechten meer

waarde aan intrinsieke beloningen dan de werknemers in de private sector. Ook wordt meer waarde gehecht aan de zekerheid van een baan door de werknemers in de publieke sector. Verder is geen verschil in waardering tussen beide groepen waarneembaar wanneer het om promotie gaat. De werknemers in de private sector hechten echter wel meer waarde aan hogere salarissen en minder werkuren.

Aan de hand van deze twee artikelen kan dus gesteld worden dat werknemers in de publieke sector een hoge "public service motivation" hebben. Ook waarderen deze werknemers intrinsieke beloningen als tevredenheid wat betreft hun werkzaamheden meer dan de mensen werkzaam in de private sector. Die hechten meer waarde aan extrinsieke beloningen als een hoger salaris en minder werkuren, terwijl dit soort beloningen de intrinsieke motivatie van de werknemers in de publieke sector juist laat afnemen.

4.4 Bespreking artikelen non-profit sector versus profit sector

Het volgende artikel is gerelateerd aan de vorige artikelen, omdat werknemers uit de non-profit sector met de werknemers uit de profit sector op het gebied van intrinsieke motivatie met elkaar vergeleken worden. Zoals eerder genoemd lijken de werknemers in de publieke sector en de non-profit sector in zekere zin op elkaar. Leete (2000) stelt in haar artikel dat non-profit organisaties vooral werknemers hebben die intrinsiek zijn gemotiveerd, mede hierom vond ze het interessant om in dit type organisaties onderzoek te doen naar de relatie tussen de verdeling van loon en de motivatie van de werknemers. Vervolgens is ze gaan onderzoeken waar een grotere spreiding bestond in lonen, namelijk in de non-profit sector of in de for-profit sector. Aan de hand van de bestaande literatuur stelt de schrijfster dat gelijkheid in lonen belangrijk is om intrinsieke motivatie en trots voor de organisatie te behouden. De verwachting was dus dat de verdeling in lonen meer verschilt in de for-profit sector dan in de non-profit sector.

Bij dit onderzoek is onderzoek verricht op basis van data van ongeveer 4.100.000 Amerikanen waarvan, ongeveer 10% in de non-profit sector werkten. De data is afkomstig uit 1990. Deze mensen hebben een vragenlijst ingevuld, waaruit onder andere bleek in welke sector ze werkzaam waren, het salaris wat ze verdienden, de leeftijd en het aantal werkuren. Tenslotte is onderzoek gedaan naar het verschil in variantie van zowel de lonen van de mensen werkzaam in de non-profit organisaties als die van de for-profit organisaties.

Uit de resultaten bleek inderdaad dat in de non-profit sector een hogere gelijkheid in lonen bestaat dan in de for-profit sector. Dit bevestigt dat gelijkheid in lonen is gerelateerd aan de motivatie van werknemers. Er is namelijk onderzoek gedaan naar andere mogelijke

verklaringen voor de verdeling in lonen , bijvoorbeeld of ras en geslacht hier invloed op hadden. Deze zijn echter allemaal verworpen.

Een artikel waar de vergelijking tussen werknemers uit de non-profit en profit sector ook in terugkomt is van Borzage & Tortia (2006). Zij geven aan dat in voorgaande studies vaak de nadruk maar op één type stimulans heeft gelegen. Wel in een aantal andere artikelen komen onderzoeken terug waarbij onderzoek is gedaan naar andere motivatoren in plaats van stimulanzen in de vorm van geld. Echter, is de relatie tussen deze motivatoren en de tevredenheid van werknemers niet onderzocht. Ook is niet onderzocht of een eventueel verschil tussen non-profit organisaties en andere type organisaties bestaat wat betreft de tevredenheid van de werknemers. Dit artikel heeft drie hoofdzaken, namelijk het beschrijven van financieel en niet financiële motivatoren en onderzoeken wat voor invloed deze hebben op de tevredenheid van een werknemer. Verder wordt onderzoek gedaan naar kenmerken van de stimulanzen die gebruikt worden door verschillende organisaties. Ook wordt aandacht besteed aan de vraag of het gebruik van motivatoren kan zorgen dat een werknemer graag binnen een organisatie wil blijven.

De data die voor dit onderzoek is geselecteerd is afkomstig uit 1998, het bevat informatie van een sociale sector in Italië bestaande uit ongeveer 200 verschillende organisaties, waarvan de meeste non-profit organisaties zijn. De vragenlijsten die de deelnemers hebben ingevuld leverde onder andere informatie op wat betreft de kenmerken van de organisatie, de tevredenheid van de deelnemers wat betreft hun werk, kenmerken van de mensen die de vragen beantwoord hebben en informatie over zijn of haar welzijn.

Het blijkt dat werknemers in non-profit organisaties meer tevreden zijn met hun werk dan werknemers in andere type organisaties, ook al is hun vergoeding gemiddeld genomen lager dan bij andere type organisaties. Ook blijkt dat tevreden werknemers geneigd zijn langer bij een organisatie te blijven dan minder tevreden werknemers. Verder bevestigen de resultaten dat motivatoren invloed hebben op de tevredenheid in het werk in zijn geheel. Ook kiezen for-profit werknemers veelal voor een organisatie vanuit economische aspecten, waar non-profit medewerkers dit meer doen vanuit intrinsieke redenen.

In dit artikel wordt veelal terug gegrepen naar het artikel van Frey & Jegen (2001), dat eerder al aan bod is gekomen in het theoretisch kader. Hierin komt de "motivation crowding theory" terug. Ook komt het begrip tevredenheid vaak terug en dat correspondeert met de intrinsieke motivatie die genoemd wordt in deze theorie. Ook wordt onderzoek gedaan naar verschillende

motivatoren en de relatie met de tevredenheid van een werknemer. Dit zijn de "crowding" effecten die ook terugkomen in de "motivation crowding theory".

In het kort geven deze artikelen samen aan dat er meer tevredenheid is over het werk dat verricht wordt in de non-profit sector dan in de profit sector. Ook verdienen de werknemers in de non-profit sector gemiddeld minder dan werknemers in andere sectoren. Dit duidt dus op een hogere intrinsieke motivatie onder de werknemers in de non-profit sector. Verder blijkt dat gelijkheid in lonen belangrijk is om de intrinsieke motivatie onder deze werknemers te behouden.

4.5 Bespreking artikelen waarin verschillende soorten beloningen terugkomen

Lourenço (2015) heeft onderzoek gedaan naar de effecten van feedback, erkenning en stimulansen in de vorm van geld op de prestatie van een bedrijf. De focus lag hierbij op de interactie effecten tussen de drie genoemde motivatoren. Ondanks dat deze motivatoren in bedrijven veel worden gebruikt is nog niet onderzocht of ze elkaar versterken of juist vervangen.

De reden voor haar dit te onderzoeken was, omdat zij positieve of negatieve interacties tussen de verschillende soorten stimulansen verwachtte. De motivatoren beïnvloeden elk namelijk een ander motivatie systeem. Daarom hebben ze ook allemaal op een andere manier invloed op de nutsfunctie van een persoon. De drie motivatie systemen die aan bod komen in dit artikel bestaan uit tastbare uitbetalingen, informatie om zelf iets te veranderen en waardering.

Onderzoek is gedaan aan de hand van een experiment in de praktijk. Het experiment is uitgevoerd in samenwerking met een Amerikaans bedrijf in kleinhandel. Om de prestatie van dit bedrijf te meten is gebruik gemaakt van de omzet relatief aan de doelen van dat bedrijf. Verder zijn acht verschillende groepen gemaakt, bestaande uit de control groep, drie groepen met een enkele motivator, drie groepen met twee verschillende motivatoren en de laatste groep bestond uit een groep waarbij alle drie de motivatoren werden toegepast.

Het onderzoek is verricht op basis van een systeem waarbij voor elke groep drie dezelfde doelen te behalen waren. Vervolgens kreeg elke groep door middel van willekeurige herhalingen updates doorgestuurd per email. Herhalingen in de feedback groep bestonden uit informatie over hun doelen en prestaties. De groep waarbij gebruik werd gemaakt van herkenning kreeg elke week een email over mogelijke prijzen die op basis van hun prestatie relatief met de drie gestelde doelen werden bepaald. Als een van de doelen behaald werd,

kreeg diegene in die groep een ondertekend document van de directeur. Als laatste kreeg de geld stimulansen groep, bonussen in geld op basis van hun prestaties.

Uit de resultaten bleek dat zowel stimulansen in de vorm van geld als erkenning van een werknemer een positief effect hadden op de prestaties van het bedrijf waar dit experiment is uitgevoerd. Echter, was geen verschil in de prestaties relatief met de control groep waarneembaar wanneer gebruik gemaakt werd van feedback. Verder bleek dat een negatieve interactie bestond tussen stimulansen in de vorm van geld en erkenning. Feedback had geen interactie met zowel stimulansen als erkenning. Dit impliceert dat beloningen in de vorm van geld en erkenning als substituten kunnen worden gezien en dus niet beide geïmplementeerd moeten worden.

De belangrijkste onderliggende theorie van dit artikel is de "agency theory". In dit artikel wordt gesteld dat door de motivatoren de prestaties van een agent verbeteren. Zoals eerder genoemd in het theoretisch kader wordt inderdaad gebruik gemaakt van beloningen om de agent dezelfde doelen na te laten streven als de principaal, dit verbetert zodoende de agent zijn prestaties.

Een artikel waar het effect van bonussen in de vorm van geld en een ander type beloning op de prestatie van een werknemer ook met elkaar vergeleken wordt, is dat van Presslee, et al. (2013). Zij hebben onderzoek gedaan naar het gedrag en de veranderingen in de prestaties van werknemers als gebruik wordt gemaakt van tastbare beloningen, zoals cadeaukaarten of artikelen. Dit onderzoek heeft drie vragen als leidraad, namelijk of het type beloning invloed heeft op de moeilijkheid van het gestelde doel door de werknemer, waarbij onderzoek wordt gedaan naar verschillen tussen beloningen in de vorm van geld en tastbare beloningen. Verder wordt onderzocht of het type beloning invloed heeft op de toewijding van een werknemer om hun gestelde doel te bereiken. Als laatste wordt de vraag gesteld of de prestatie van een werknemer wordt beïnvloed door het type beloning, waarbij dus de focus ligt op het selecteren van de doelen en de toewijding van een werknemer deze te behalen.

De theorie waarmee de verwachte resultaten zijn bepaald is de "mental accounting theory". Hierin worden de keuzes die mensen maken geanalyseerd. Wanneer onderzoek wordt verricht naar twee type beloningen, namelijk in de vorm van geld of tastbare beloningen, zet iemand de beloningen in de vorm van geld in zijn hoofd op dezelfde "rekening" als waarop het salaris binnen komt. Echter, tastbare beloningen worden als iets gezien dat verschilt van geld en komen dus op een andere "rekening". De verwachting is dat mensen dus meer tevredenheid halen uit tastbare beloningen en dit leidt tot meer toewijding de gestelde doelen te behalen.

Echter, de verwachting is ook dat de gestelde doelen minder moeilijk te behalen zijn dan wanneer beloningen in de vorm van geld worden gehanteerd.

In dit onderzoek is een quasi-experiment uitgevoerd waarbij een financieel dienstverlenend bedrijf uit Amerika als onderzoek locatie diende. Dit bedrijf heeft vijf verschillende locaties. Werknemers kregen de keuze om uit drie verschillende doelen te kiezen, oplopend in moeilijkheidsgraad. Van de vijf locaties kregen de werknemers van twee locaties beloningen in de vorm van geld, de anderen kregen tastbare beloningen. Deze tastbare beloningen bestonden uit punten waarmee werknemers luxe artikelen konden aanschaffen. De waarde van de punten kwam overeen met de waarde van de beloningen in de vorm van geld. Vervolgens is gelet op de keuzes die men maakten, is het verschil in prestaties onderzocht en is een vragenlijst aan de deelnemers voorgelegd om de mate van toewijding in te kunnen schatten. Dit met onder andere de vraag hoe vaak ze aan hun beloning dachten tijdens het werk.

Uit de resultaten bleek dat mensen die tastbare beloningen aangeboden kregen inderdaad voor makkelijker te behalen doelen kozen. Ook bleek de verwachting te kloppen dat deze werknemers wel meer toewijding hadden om de gestelde doelen te behalen vergeleken met de werknemers die beloningen in de vorm van geld ontvingen. Tot slot, kwam uit de resultaten naar voren dat de gemiddelde prestatie hoger is voor werknemers die beloningen in de vorm van geld kregen.

Een derde artikel waarbij onderzoek gedaan is naar de effecten van verschillende beloningen op motivatie is die van Kunz & Linder (2012). Dit artikel verschilt van de eerder geanalyseerde artikelen omtrent dit onderwerp, omdat hier het begrip intrinsieke motivatie verder gespecificeerd wordt. De schrijvers leggen in hun artikel de focus op de invloed van bonussen in de vorm van geld en "affiliative" beloningen op de inspanning van werknemers. Waarbij "affiliative" beloningen worden beschreven als "signalen van erkenning en waardering door collega's gelinkt aan de versterking van de sociale banden". Ook wordt onderzoek gedaan naar de relatie van beide type beloningen met de twee vormen van intrinsieke motivatie. Deze bestaan uit het plezier dat men beleeft bij het uitvoeren van een bepaalde werkzaamheid en overeenstemming met iemand zijn innerlijke normen.

In dit onderzoek is gebruik gemaakt van een vignet experiment . Dit type experiment heeft als voordeel dat persoonlijke aspecten van de deelnemers geanalyseerd kunnen worden. De deelnemers werden korte beschrijvingen van situaties voorgelegd in een vragenlijst. Vervolgens worden hun beoordelingen van de situaties geanalyseerd. Deze beschrijvingen

bevatten referenties naar belangrijke factoren voor het beslissingsproces van de deelnemers. Het aantal deelnemers bestond uit ongeveer 100 afgestudeerde studenten.

Het blijkt dat "affiliative" beloningen een positief effect hebben op de relatie van motivatie op basis van plezier en de bereidheid om meer in te spannen bij werkzaamheden. Echter, beloningen in de vorm van geld lijken de intrinsieke motivatie op basis van normen te doen verminderen. De intrinsieke motivatie op basis van plezier blijft wel hetzelfde bij het gebruik van beloningen in de vorm van geld. Dit soort beloningen hebben echter wel een positief effect op de extrinsieke motivatie, waar de "affiliative" beloningen dit niet hebben. Dit onderzoek bevestigt dus dat "affiliative" beloningen een positief effect hebben op de motivatie van werknemers. Ook laten de resultaten van dit onderzoek zien dat de bevindingen wat betreft het "crowding out effect" van de intrinsieke motivatie wanneer beloningen in de vorm van geld worden toegepast afgezwakt dienen te worden. Deze beïnvloeden als genoemd alleen de intrinsieke motivatie op basis van normen.

De onderzoekers hebben aangetoond dat de verschillende conclusies in voorgaande artikelen wat betreft het "crowding out" van intrinsieke motivatie komen door het niet opsplitsen van het begrip intrinsieke motivatie in twee aparte vormen. In dit artikel komt dus de "motivation crowding theory" terug. Verder wordt een aanbeveling gedaan op basis van de gevonden resultaten, namelijk dat in vervolgonderzoek het verstandiger is om intrinsieke motivatie dus op te splitsen in de twee eerder genoemde dimensies. Een andere theorie die terug komt in dit onderzoek is de "self-determination theory". Deze theorie gaat ervan uit dat een werknemer zich sterker zal focussen op een werkzaamheid wanneer hem een beloning wordt aangeboden. Het effect van de beloning hangt echter af van hoe de beloning wordt waargenomen.

Samengevat kan dus gesteld worden dat erkenning en waardering de intrinsieke motivatie op basis van plezier in het werk laten toenemen, wat resulteert in een betere prestatie van de werknemer. Ook blijkt dat bonussen in de vorm van geld de extrinsieke motivatie van een werknemer laten toenemen, wat op zijn beurt weer resulteert in een betere prestatie. Echter, de combinatie van het gebruik van erkenning en bonussen tegelijkertijd laat de effecten op de prestatie verminderen. Het gebruik van bonussen zorgt ook dat de intrinsieke motivatie op basis van normen daalt. Hoe dan ook, deze vorm van beloningen bleek in zijn totaliteit wel motiverender te werken dan tastbare beloningen. Tot slot, het gebruik van feedback heeft geen effect op de prestatie van een werknemer.

4.6 Bespreking artikelen waarin zowel beloningen als taken een rol spelen

Bailey & Fessler (2011) hebben de moeilijkheid en de aantrekkelijkheid van een taak samengevoegd in een onderzoek. Twee zaken zijn belangrijk in dit onderzoek: de relatie tussen de twee bovengenoemde aspecten van een taak en de invloed van deze relatie op de effectiviteit van een compensatie op basis per artikel in vergelijking met een vast bedrag aan loon. Ook wordt op basis van complexere taken onderzoek gedaan naar de effecten van een compensatie in een setting waar de taak vaker herhaald wordt. Hierbij wordt gelet op de prestatie en het leer aspect van de taak, samen vormen deze componenten de totale prestatie. Dit zijn twee componenten van het "learning curve" model, dit is tevens het eerste onderzoek waar het gebruik van stimulansen en het effect op de prestaties gekoppeld wordt aan dit model.

De onderzoeksmethode in dit onderzoek betrof een online laboratorium experiment. Ongeveer 80 mensen hebben aan dit onderzoek deelgenomen. Deze mensen werden onderverdeeld in acht verschillende groepen, waarbij onderzoek gedaan kon worden naar een vast salaris tegen een compensatie per stuk, een moeilijke of minder moeilijke taak en of een taak wel of niet interessant is. De 80 deelnemers, die op voorhand aangegeven hadden of ze de puzzel interessant vonden of niet, moesten online een Jigsaw puzzel doen, die ingesteld kon worden op verschillende graden in moeilijkheid en herhaaldelijk gespeeld kon worden. Elke deelnemer kreeg ongeveer een uur om zoveel mogelijk puzzels te voltooien, ook kreeg elke deelnemer van te voren te horen op basis van welke methode hij of zij betaald werd. Afsluitend werd aan de deelnemers gevraagd of ze de puzzels moeilijk of makkelijk vonden.

Het blijkt dat stimulansen in de vorm van geld effectiever zijn wanneer een taak niet zo moeilijk is. Dit geldt echter alleen als de taak als niet interessant wordt gezien. Stimulansen in de vorm van geld zijn dus het meest effectief bij eenvoudige, niet interessante taken. Ook is aangetoond dat wanneer de algehele prestatie stijgt, dit niet komt door een stijging van het leeraspect.

Een ander artikel waarbij nader onderzoek is verricht naar de kenmerken van een taak naast de invloed van beloningen op de prestatie van een werknemer is dat van Christ, et al. (2016). Echter, lag de focus op de invloed van meerdere taken in plaats van de aantrekkelijkheid of moeilijkheid van een taak. De onderzoekers hebben onderzocht hoe de prestaties van werknemers, die verschillende taken uitvoeren, verschillen wanneer verschillende soorten middelen worden gehanteerd om de werknemers te motiveren. De hoofdvraag van dit onderzoek was of het gebruik van feedback en compensatie middelen de prestaties van werknemers kunnen verbeteren ten opzichte van wanneer alleen gebruik wordt gemaakt van compensatie om werknemers te motiveren. In dit onderzoek worden de prestaties geanalyseerd wanneer beide controle middelen tegelijk gebruikt worden. Ook wordt gelet op

de invloed van beide middelen afzonderlijk. Dit is iets wat in de bestaande literatuur niet vaak onderzocht is.

De theorie waarop dit onderzoek is gebaseerd, komt uit de psychologie, namelijk de theorie van "goal conflict". Deze theorie beschrijft dat wanneer mensen tegelijkertijd meerdere doelen dienen te behalen, ze uiteindelijk een minder hoge productiviteit hebben dan wanneer twee doelen na elkaar worden gesteld. Het verdelen van aandacht is voor mensen moeilijk. Op basis van deze theorie was de verwachting voor het onderzoek, dat wanneer een eventuele bonus aan meerdere doelen gesteld wordt de prestaties omlaag gaan. Echter, wanneer gebruik wordt gemaakt van zowel compensatie middelen als feedback de algehele prestatie van een werknemer toeneemt. Dit komt omdat de werknemer gemotiveerd raakt het ene doel te behalen en de werknemer ook wordt gewezen op het andere te behalen doel.

Onderzoek is verricht op basis van twee eenvoudige experimenten waarbij de deelnemers data moesten invullen. Hierbij werd gelet op de juistheid en de snelheid van het invoeren. Verder werd als eerder genoemd gebruik gemaakt van feedback, compensatie of geen controle middelen. De resultaten werden vergeleken met de snelheid en de juistheid van het invoeren voor het experiment. Hierbij werd de algehele verandering in prestatie onderzocht, maar ook werd gelet op de aparte controle middelen gekoppeld aan snelheid of de juistheid. Ongeveer 150 studenten hebben deelgenomen aan dit onderzoek.

De resultaten van dit onderzoek kwamen overeen met de verwachtingen op voorhand. Zowel de prestatie per taak als de prestaties in zijn geheel waren beter, wanneer slechts aan een taak een compensatie werd gekoppeld en aan de andere taak feedback werd gekoppeld. In tegenstelling tot wanneer aan alle taken een compensatie werd gekoppeld; dan nam de prestatie van de deelnemers juist af.

Wanneer deze artikelen samengenomen worden, kan gesteld worden dat stimulansen in de vorm van geld het meest effectief zijn bij eenvoudige en niet interessante taken. Ook blijken zowel feedback als bonussen een positief effect te hebben op de prestatie van een werknemer. Echter, wanneer meerdere taken uitgevoerd dienen te worden dan is het verstandiger om als werkgever gebruik te maken van feedback voor de ene taak en bonussen in de vorm van geld voor de andere taak. Wanneer alleen bonussen aangeboden worden, daalt de algehele prestatie.

4.7 Antwoorden op de deelvragen en vergelijkingen tussen de artikelen

onder dit kopje wordt eerst antwoord gegeven op de deelvragen: wat zijn de beloningsstructuren in het bedrijfsleven en wat de beloningsstructuren zijn in non-profit organisaties. Aan de hand van de geanalyseerde artikelen wordt antwoord gegeven op de vragen. Daaropvolgend wordt geanalyseerd welke theorieën terug zijn gekomen in de artikelen en of dit eventuele uitkomsten heeft beïnvloedt ten opzichte van andere artikelen. Ook wordt onderzocht hoe bepaalde onderzoeksmethoden, bijvoorbeeld een experiment of een onderzoek op basis van een vragenlijst elkaar hebben aangevuld.

Beginnend met de beloningsstructuren binnen non-profit organisaties. Wanneer de uitkomsten en bevindingen van alle onderzochte artikelen worden samengevoegd, blijkt onder andere dat de werknemers werkzaam in de non-profit sector voornamelijk in deze sector werken vanwege intrinsieke motivatie, vanuitgaande dat werknemers uit de publieke sector en werknemers uit de non-profit sector met elkaar te vergelijken zijn. Dit betekent dat zij vooral plezier en voldoening uit hun werkzaamheden halen. Extrinsieke beloningen als minder werkuren of bonussen in geld laten de intrinsieke motivatie van deze groep werknemers afnemen. Vaak zo sterk dat de algehele motivatie in mindering wordt gebracht. De werknemers werkzaam in de non-profit sector dienen dus vooral gemotiveerd te worden aan de hand van hun intrinsieke motivatie. Het blijkt dat onder andere gelijkheid in lonen binnen een organisatie de intrinsieke motivatie van werknemers werkzaam voor een non-profit organisatie kan waarborgen. Verder blijkt dat het uiten van waardering en werknemers erkenning geven voor de werkzaamheden die ze doen ook een manier is om de intrinsieke motivatie te versterken.

De werknemers werkzaam voor een profit organisatie worden minder snel gemotiveerd door middelen die hun intrinsieke motivatie aanspreken. Deze werknemers dienen meer gemotiveerd te worden aan de hand van extrinsieke beloningen, dit soort middelen spreken namelijk hun extrinsieke motivatie aan. In de artikelen komen vaak extrinsieke beloningen als minder werkuren, tastbare beloningen en een hoger salaris terug. Blijk van erkenning en waardering blijkt ook motiverend te werken bij werknemers werkzaam voor een private organisatie, maar de combinatie van erkenning en bonussen vermindert de werking van beide. Het is gebleken dat bonussen in geld bijna altijd zorgen voor een hogere motivatie onder de werknemers werkzaam in de private sector. Dit effect is vooral sterk wanneer de werknemer eenvoudige en niet interessante taken dient uit te voeren. Echter, wanneer een werknemer verschillende taken moet uitvoeren is het verstandig om als werkgever gebruik te maken van feedback voor de ene taak en bonussen in geld te koppelen aan de andere taak.

Hierop volgend wordt stilgestaan bij de theorieën en onderzoeksmethoden van de geanalyseerde artikelen. Onderzocht wordt of een bepaalde theorie vaker terug is gekomen in de artikelen en of een eventueel verschil in resultaten te verklaren is aan de hand van de theorie die als basis heeft gediend voor een onderzoek. Verder wordt onderzocht of bepaalde onderzoeksmethoden elkaar aanvullen.

Wanneer onderzoek wordt gedaan naar de verschillende theorieën is waarneembaar dat de enige theorie die vaker terugkomt de "motivation crowding theory" is. Dat deze theorie vaker terugkomt is geen verassing. Ook in het theoretisch kader is genoemd dat deze theorie als belangrijkste theorie wordt gezien ter beantwoording van de deelvragen. Begrippen als extrinsieke beloningen en intrinsieke motivatie spelen een belangrijke rol in deze theorie. Aan de hand van deze theorie kon op basis van de artikelen verklaard worden waarom sommige beloningen voor de ene sector wel nuttig waren en voor de andere sector juist een tegengestelde werking hadden. Ook wanneer andere theorieën die als basis hebben gediend binnen artikelen worden bestudeert, is waarneembaar dat ze vaak gerelateerd zijn aan beloningen en vooral hoe deze worden waargenomen. Zoals in de "self-determination theory" en de "mental accounting theory". Vrijwel alle theorieën die terugkomen binnen de artikelen zijn gelinkt aan de invloeden die beloningen hebben op het gedrag van de werknemers.

Wanneer onderzoek wordt gedaan naar de verschillen in de resultaten tussen de artikelen, dan maar één verschil naar voren. Dit verschil doet zich voor wanneer de artikelen van Christ, et al. (2016) en Lourenço (2015) naast elkaar worden gelegd. Uit het eerst genoemde artikel blijkt dat het gebruik van feedback een positief effect heeft op de prestatie van een werknemer, terwijl dit in het tweede artikel niet het geval bleek te zijn. De opzet van het onderzoek speelt hierin een rol. In het artikel van Christ, et al. (2016) komen meerdere taken terug en een werknemer dient zijn aandacht dus ook te verdelen over meerdere taken. Zoals eerder genoemd is de theorie van "goal conflict" hierin erg belangrijk, iemand meerdere doelen stellen leidt tot een lagere algehele productiviteit. Lourenco (2015) verwijst echter naar de "agency theory", de theorie die beschrijft dat werknemers andere doelen nastreven dan hun werkgevers. Wanneer specifiek de prestatie wordt geanalyseerd en deze niet wordt gesplitst in meerdere taken dan blijkt het gebruik van feedback niet de gewenste uitkomst te hebben. De reden van het verschil zit hem dus hoogstwaarschijnlijk in de opzet van het onderzoek en of sprake is van meerdere taken.

Als laatste komen de verschillende onderzoeksmethoden van de artikelen aan bod. Wanneer gelet wordt op de jaartallen blijkt dat de eerste vier artikelen relatief veel ouder zijn, dan de vijf later geanalyseerde artikelen. Relevanter is dat in de eerste vier experimenten gebruik is

gemaakt van vragenlijsten, waar in de vijf later geanalyseerde artikelen onderzoek is gedaan aan de hand van verschillende type experimenten. Uit de eerste vier artikelen kwam voornamelijk naar voren dat werknemers in de non-profit en publieke sector over een hoge intrinsieke motivatie beschikken. In de private sector bleken werknemers juist meer gemotiveerd te worden door middel van extrinsieke beloningen. In de vijf later geanalyseerde en recentere artikelen zijn deze bevindingen getest door middel van verschillende experimenten. De bevindingen van de eerdere artikelen zijn getest in de praktijk of in een praktijksituatie. Weliswaar heeft de focus hier meer gelegen op werknemers werkzaam in de private sector. Dit komt verder aan bod in de sectie hieronder.

4.8 Ontbrekende factor in de recent bestaande literatuur

Tijdens het verrichten van dit literatuuronderzoek bleek een gat te bestaan in de recent bestaande literatuur omtrent onderwerpen als beloningen en motivatie in de non-profit sector. Uit de geanalyseerde onderzoeken kwam goed naar voren welke beloningen wel en niet motiverend werken voor de werknemers in de private sector, bijvoorbeeld beloningen in de vorm van geld en minder werkuren hebben een positief effect op de motivatie.

Echter, wanneer de werknemers in de non-profit sector worden uitgelicht, is dit minder het geval. In veel artikelen wordt onderzoek gedaan naar de vergelijking tussen werknemers in de publieke en de private sector. Zoals eerder genoemd komen werknemers in de publieke en de non-profit sector wat betreft motivatie in grote lijnen met elkaar overeen, maar helemaal hetzelfde zijn ze niet. Wanneer de bevindingen van beide artikelen wat betreft de vergelijking tussen de private en publieke sector geanalyseerd worden, blijkt dat werknemers in de publieke sector vooral een hoge intrinsieke motivatie hebben. Dit wil zeggen dat ze werk verrichten vanwege het plezier of de voldoening.

Aan de hand van de artikelen wat betreft de vergelijking tussen de non-profit sector en de profit sector op het gebied van tevredenheid, blijkt dat werknemers in de non-profit sector meer tevreden zijn dan de werknemers in de private sector. Verder is bevestigd dat gelijkheid in lonen voor de non-profit sector een bepaalde factor is voor de werkgever om de intrinsieke motivatie te behouden.

Echter, is geen onderzoek gedaan naar welke beloningen de motivatie van de werknemers in de non-profit sector laten toenemen, vaak wat het laat afnemen. Aangetoond is dat deze werknemers gemotiveerd zijn op basis van hun intrinsieke motivatie. Onderzoek dient gedaan te worden naar welke beloningen, specifiek gericht op deze groep werknemers, de motivatie laten toenemen.

Hoofdstuk 5 Conclusie en tekortkomingen

Het artikel van Rama (1999), waarin werd genoemd dat het verschil in productiviteit in de publieke sector relatief groter is dan in de private sector, was de aanleiding voor dit onderzoek. Aangezien organisaties in de publieke en non-profit sector qua doelen sterk op elkaar lijken en momenteel een groei plaatsvindt van het aantal non-profit organisaties, was het zaak te onderzoeken hoe werknemers werkzaam voor non-profit organisaties te motiveren zijn.

Aan de hand van een literatuuronderzoek zijn de verschillen tussen beloningsstructuren in het bedrijfsleven en non-profit organisaties in kaart gebracht. Hierbij is voornamelijk het effect van verschillende beloningen op de motivatie en prestaties van werknemers onderzocht. In dit onderzoek zijn negen verschillende artikelen geanalyseerd, waarbij is gelet op de onderzoeksmethode, de resultaten en de theorieën. Vervolgens zijn deze artikelen met elkaar vergeleken, dit met het doel een zo goed mogelijk beeld te geven van de recente literatuur omtrent de onderwerpen beloningen en motivatie.

Samengevat, kan gesteld worden dat werknemers werkzaam voor non-profit organisaties vooral over intrinsieke motivatie beschikken. Zij vinden plezier in de werkzaamheden die zij verrichten belangrijker dan bijvoorbeeld het salaris. Over het algemeen krijgen deze werknemers ook minder salaris dan werknemers werkzaam in de private sector. Desondanks zijn ze wel meer tevreden met het werk dat ze doen. Gelijkheid in lonen, het uiten van waardering en het geven van erkenning werkt motiverend voor mensen werkzaam in de non-profit sector. Deze manieren van beïnvloeden van de motivatie hebben een positieve invloed op de intrinsieke motivatie. Extrinsieke beloningen, zoals hogere salarissen of minder werkuren, werken niet motiverend voor deze werknemers en laten vaak zelfs de algehele motivatie dalen. Kunz & Linder (2012) hebben echter aangetoond dat de bevindingen wat betreft "crowding out" effecten, die plaatsvinden wanneer extrinsieke beloningen worden aangeboden, afgezwakt dienen te worden. De beloningen hebben namelijk alleen een negatief effect op de intrinsieke motivatie op basis van normen en niet op de motivatie aan de hand van plezier in het werk.

Werknemers in de private sector zijn hierin het tegenovergestelde. Zij worden voornamelijk gemotiveerd door middel van extrinsieke beloningen. Deze beloningen hebben namelijk een positief effect op de extrinsieke motivatie. Voorbeelden van extrinsieke beloningen die vaak terugkomen in artikelen zijn onder andere hogere salarissen, minder werkuren of tastbare beloningen. Ook voor de groep werknemers in de private sector bleek het geven van erkenning en waardering motiverend te werken. Hoe dan ook, het aanbieden van hogere salarissen heeft het sterkst motiverende effect. Dit is vooral het geval wanneer een werknemer een makkelijke

en niet interessante taak dient te voltooien. Wanneer gebruik wordt gemaakt van bonussen en het blijken van waardering, zwakken de motiverende effecten van beide echter af. De combinatie feedback en bonussen versterkt op haar beurt het algehele effect op de motivatie, dit is voornamelijk het geval wanneer een werknemer meerdere taken dient uit te voeren.

In de verschillende artikelen kwam voornamelijk de "motivation crowding theory" terug. Dit is geen verassing, gezien begrippen als extrinsieke en intrinsieke motivatie daarin een grote rol spelen. Wanneer deze theorie niet terugkwam, was het vaak een andere theorie waarin de interpretatie van beloningen door werknemers centraal stond, bijvoorbeeld de "self-determination theory" of de "mental accounting theory". Het effect van beloningen op de motivatie hangt voornamelijk samen met hoe een beloning wordt geïnterpreteerd en wie de beloning wordt aangeboden.

Ook is een patroon waarneembaar in de onderzoeksmethoden. De helft van de artikelen dateert uit de periode 2000 tot en met 2005. In deze artikelen is voornamelijk gebruik gemaakt van data verkregen uit vragenlijsten, waar vervolgens statistische analyses mee verricht zijn. In de recentere artikelen is voornamelijk onderzoek gedaan aan de hand van experimenten. Dit duidt erop dat de bevindingen die verkregen zijn uit voorgaande onderzoeken momenteel worden getest aan de hand van verschillende experimenten. De focus hierbij ligt echter wel op de werknemers werkzaam in de private sector. Relatief weinig onderzoek is gedaan naar werknemers in non-profit organisaties.

Werknemers werkzaam voor non-profit organisaties dienen gemotiveerd te worden aan de hand van intrinsieke beloningen, omdat ze voornamelijk over intrinsieke motivatie beschikken. Behalve gelijkheid in lonen en het uiten van waardering worden weinig andere beloningen genoemd die de intrinsieke motivatie van de mensen in de non-profit sector laten toenemen. In de bestaande onderzoeken is vooral onderzocht wat voor effect extrinsieke beloningen hebben op de motivatie. Dit impliceert een gat in de bestaande literatuur omtrent beloningen en motivatie, gericht op non-profit organisaties. In vervolgonderzoek dient onderzocht te worden wat de werknemers in de non-profit sector wel motiveert in plaats van te onderzoeken wat hen demotiveert. Ook dient nader onderzoek te worden gedaan naar twee afzonderlijke vormen van het begrip intrinsieke motivatie, intrinsieke motivatie op basis van plezier en in overeenstemming met iemand zijn normen. Kunz & Linder (2012) deden dit wel en stelden dat de vaak onderzochte "crowding" effecten op basis van intrinsieke motivatie moeten worden afgezwakt. Dit is belangrijk om in acht te nemen, wanneer vervolg onderzoek verricht wordt naar wat de werknemers in de non-profit sector wel motiveert.

Deze scriptie bevat echter ook een aantal tekortkomingen. Zo kan niet worden bevestigd dat alle artikelen van waarde omtrent de onderwerpen beloningen en motivatie zijn geanalyseerd. Een andere tekortkoming is het aantal onderzochte artikelen. Mede door het relatief kleine aantal artikelen is het mogelijk dat de getrokken conclusies te snel gegeneraliseerd zijn. Ook is de aanname gemaakt dat werknemers werkzaam in de publieke sector en de non-profit sector met elkaar vergeleken kunnen worden. Hier zit echter verschil in. De aspecten waarop is gelet bij het analyseren van de artikelen gelden als laatste tekortkoming. De bevindingen, onderzoeksmethoden en de theorieën van een artikel geven een goed beeld van waar het onderzoek onder andere uit bestond. Ook hier geldt echter dat het mogelijk is dat belangrijke informatie is gemist.

Bibliografie

- Acharya, V. V., & Richardson, M. (2009). Causes of the financial crisis. *Critical Review*, 21(2-3), 195-210.
- Anthony, R. N., Govindarajan, V., Hartmann, F. G. H., Kraus, K., & Nilsson, G. (2014). *Management Control Systems* (1st European edition.). Maidenhead, Berkshire: McGraw- Hill Education.
- Arya, A., & Mittendorf, B. (2015). Career concerns and accounting performance measures in nonprofit organizations. *Accounting, Organizations and Society*, 40, 1-12.
- Bailey, C. D., & Fessler, N. J. (2011). The moderating effects of task complexity and task attractiveness on the impact of monetary incentives in repeated tasks. *Journal of Management Accounting Research*, 23(1), 189-210.
- Benabou, R., & Tirole, J. (2003). Intrinsic and extrinsic motivation. *The review of economic studies*, 70(3), 489-520.
- Bonner, S. E., Hesford, J. W., Van der Stede, W. A., & Young, S. M. (2006). The most influential journals in academic accounting. *Accounting, Organizations and Society*, 31(7), 663-685.
- Borzaga, C., & Tortia, E. (2006). Worker motivations, job satisfaction, and loyalty in public and nonprofit social services. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 35(2), 225-248.
- Christ, M. H., Emmett, S. A., Tayler, W. B., & Wood, D. A. (2016). Compensation or feedback: Motivating performance in multidimensional tasks. *Accounting, Organizations and Society*, 50, 27-40.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of management review*, 14(1), 57-74.
- Frey, B. S. (1994). How intrinsic motivation is crowded out and in. *Rationality and society*, 6(3), 334-352.
- Frey, B. S., & Jegen, R. (2001). Motivation crowding theory. *Journal of economic surveys*, 15(5), 589-611.
- Garay, L., & Font, X. (2012). Doing good to do well? Corporate social responsibility reasons, practices and impacts in small and medium accommodation enterprises. *International Journal of Hospitality Management*, 31(2), 329-337.
- Georgellis, Y., Iossa, E., & Tabvuma, V. (2011). Crowding out intrinsic motivation in the public sector. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(3), 473-493.
- Gupta, N., & Shaw, J. D. (1998). Let the evidence speak: financial incentives are effective!! *Compensation & Benefits Review*, 30(2), 26-32.
- Hill, C. W., & Jones, T. M. (1992). Stakeholder-agency theory. *Journal of management studies*, 29(2), 131-154.
- Houston, D. J. (2000). Public-service motivation: A multivariate test. *Journal of Public Administration Research and Theory: J-PART*, 713-727.

- Houston, D. J. (2006). "Walking the walk" of public service motivation: Public employees and charitable gifts of time, blood, and money. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(1), 67-86.
- Kunz, J., & Linder, S. (2012). Organizational control and work effort—another look at the interplay of rewards and motivation. *European Accounting Review*, 21(3), 591-621.
- Leete, L. (2000). Wage equity and employee motivation in nonprofit and for-profit organizations. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 43(4), 423-446.
- Lourenço, S. M. (2015). Monetary Incentives, Feedback, and Recognition—Complements or Substitutes? Evidence from a Field Experiment in a Retail Services Company. *The Accounting Review*, 91(1), 279-297.
- Mook, L. (2014). An Integrated Social Accounting Model for Nonprofit Organizations. *Accountability and Social Accounting for Social and Non-Profit Organizations (Advances in Public Interest Accounting, Volume 17) Emerald Group Publishing Limited*, 17, 197-221.
- O'Driscoll, M. P., & Randall, D. M. (1999). Perceived organisational support, satisfaction with rewards, and employee job involvement and organisational commitment. *Applied Psychology*, 48(2), 197-209.
- Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management accounting research*, 10(4), 363-382.
- Perry, J. L. (1996). Measuring public service motivation: An assessment of construct reliability and validity. *Journal of Public Administration Research and Theory: J-PART*, 5-22.
- Presslee, A., Vance, T. W., & Webb, R. A. (2013). The effects of reward type on employee goal setting, goal commitment, and performance. *The Accounting Review*, 88(5), 1805-1831.
- Rajan, R. G. (2006). Has finance made the world riskier?. *European Financial Management*, 12(4), 499-533
- Rama, M. (1999). Public sector downsizing: An introduction. *The World Bank Economic Review*, 13(1), 1-22.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 54-67.
- Rynes, S. L., Gerhart, B., & Minette, K. A. (2004). The importance of pay in employee motivation: Discrepancies between what people say and what they do. *Human resource management*, 43(4), 381-394.
- Salamon, L. M., & Anheier, H. K. (1992). In search of the non-profit sector. I: The question of definitions. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 3(2), 125-151.
- SCImago. (2007). SJR — SCImago Journal & Country Rank. Retrieved July 21, 2015, from <http://www.scimagojr.com>

Vermeer, T. E., Edmonds, C. T., & Asthana, S. C. (2014). Organizational Form and Accounting Choice: Are Nonprofit or For-Profit Managers More Aggressive?. *The Accounting Review*, 89(5), 1867-1893.

Wynia, M. K. (2009). The risks of rewards in health care: How pay-for-performance could threaten, or bolster, medical professionalism.