

Beloningsbeleid in de voetbalwereld

Erasmus Universiteit Rotterdam

Erasmus School of Economics

Capaciteitsgroep Algemene Economie

Bachelorscriptie van: Rick van Tol

Bacheloropleiding: Economie en Bedrijfseconomie

Studentnummer: 302691

Scriptiebegeleider: Prof. dr. R. Dur

Plaats en datum van afronding: Rotterdam, 30 augustus 2010

Samenvatting

In deze thesis is onderzocht op welke wijze voetbalclubs een efficiënt beloningsbeleid kunnen voeren. Individuen kun je op verschillende manieren motiveren om een bepaalde prestatie te leveren. Een veelgebruikte prestatieprikkel is de financiële beloning. Deze beloning kan meerdere vormen aannemen. Zo kan de beloning een vast bedrag zijn per periode, of afhankelijk zijn van de prestaties van het individu of het team. De variabele beloning leidt tot *selfsorting*, en reduceert daardoor het *adverse selection* probleem. Ook zorgt de variabele beloning voor directe prestatieprikkels: het *incentive effect*. Een belangrijk nadeel van de variabele beloning is dat deze risicovol is. En individuen zijn over het algemeen risico-avers. In deze thesis wordt duidelijk welke factoren een rol spelen bij het belonen van voetballers, en wordt ingegaan op beloningen voor individuen die in teams functioneren.

Keywords:

Beloningsstructuur, motivatie, teambeloning, selfsorting effect, incentive effect, free-rider effect.

Inhoudsopgave

1. Inleiding	p. 4
2. Motivatie	p. 6
2.1 Motivatie gedefinieerd	p. 6
2.2 Incentives	p. 7
3. Beloningsstructuur	p. 9
3.1 Beloningen voor voetballers	p. 9
3.2 Contracteren van de juiste speler	p. 10
3.3 Vast of variabel belonen	p. 13
4. Beloningen binnen teams	p. 17
4.1 Teambeloning	p. 17
4.2 Trade-off	p. 18
5. Analyse vragenlijst	p. 20
5.1 Rol financiële beloning	p. 20
5.2 Diversiteit beloningsstructuur	p. 23
5.3 Prikkel financiële beloning	p. 25
5.4 Stellingen	p. 27
5.5 Relatie puntgeld en gelijke spelen	p. 31
5.6 Relatie ambitie en heterogeniteit beloningsstructuur	p. 33
5.7 Relatie invloed financiële beloning en speelniveau	p. 34
6. Conclusie	p. 35
7. Aanbevelingen	p. 36
8. Bijlage	p. 37
9. Literatuurlijst	p. 41

1. Inleiding

De wijze waarop bedrijven hun werknemers belonen is tegenwoordig een ‘hot issue’. Kranten en opiniebladen berichten regelmatig over absurd hoge beloningen aan bestuurders, en over de ‘graaicultuur’ bij verschillende bedrijven. Bonussen aan bankiers zouden zelfs hebben gezorgd voor het ontstaan van de meest recente financiële crisis, doordat bestuurders op een verkeerde manier werden geprikkeld.

Deze thesis gaat in op de prikkels die uitgaan van beloningen. Hierbij ligt de focus op het effect van externe prikkels op de prestaties van individuen. In de thesis wordt het begrip ‘beloningsstructuur’ geanalyseerd vanuit de (amateur)voetbalwereld. Deze invalshoek heeft een aantal belangrijke voordelen. Zo is voetbal de grootste sport in Nederland. De Nederlandse voetbalbond, de KNVB, telt bijna 1,2 miljoen voetballende leden. Honderden clubs hebben beloningssystemen ingevoerd, waardoor er veel informatie beschikbaar is. Daarnaast is het amateurvoetbal transparant, in de zin dat informatie over beloningen relatief eenvoudig te verkrijgen is. Verder wordt de voetbalsport beoefend in teamverband. Spelers sluiten vaak afzonderlijk een contract af met de club, en verschillende contracten kunnen nog wel eens spanningen opleveren binnen het team.

De kernvraag van deze thesis luidt: Hoe kun je sporters op de meest efficiënte manier belonen? Met efficiënt wordt bedoeld op financiële beloningen die leiden tot optimale teamprestaties. Deze vraag zal worden beantwoord door het uiteenzetten van verschillende wetenschappelijke studies, gerelateerd aan prestatiebeloningen. Naast deze blik van buitenaf, is ook onderzocht hoe de sporters zelf over prestatiebeloningen denken. Dit onderzoek is uitgevoerd onder voetballers die uitkomen voor clubs in de hoogste regionen van het amateurvoetbal in Nederland. De voetballers hebben een vragenlijst ingevuld, met vragen over hun motivatie en prestaties, gekoppeld aan de beloning van de desbetreffende speler.

Het eerste hoofdstuk van deze thesis gaat in op het begrip motivatie. Wat is dit precies, en wat is het effect van motivatie? Verder wordt in dit hoofdstuk beschreven wat externe prestatieprikkels zijn, en wordt ingegaan op de relatie tussen deze prikkels en de uiteindelijke prestaties van individuen.

In het tweede hoofdstuk staat de financiële beloning centraal. Eerst wordt ingegaan op de beloningen die voetbalclubs verstrekken aan spelers. Waarom verstrekken clubs eigenlijk een beloning aan spelers? Vervolgens wordt gekeken hoe clubs een efficiënt aankoopbeleid

kunnen voeren, en naar de rol van de financiële beloning hierin. Het verschil tussen de vaste en variabele beloning is het volgende aandachtspunt. Hier wordt specifiek ingegaan op de prikkels die uitgaan van de verschillende soorten beloningen.

Hoofdstuk drie gaat in op beloningen voor individuele spelers die functioneren in teamverband. De relatie tussen de financiële beloning en de mate van samenwerking is hier het belangrijkste aandachtspunt.

In hoofdstuk vier worden de resultaten van de vragenlijst grafisch weergegeven en geanalyseerd. De resultaten laten zien wat de spelers zelf van de beloningen vinden, en op welke manier ze gemotiveerd raken.

2. Motivatie

Veel managers buigen zich over de vraag hoe ze van een verzameling losse individuen een gemotiveerd en goed functionerend team kunnen creëren. Welke prikkels hebben een positief effect op de motivatie, en daarmee op de prestaties van mensen? In de sportwereld, waar veel wordt gewerkt in teamverband en waar prestaties relatief makkelijk meetbaar zijn, speelt dit vraagstuk een belangrijke rol.

2.1 Motivatie gedefinieerd

Motivatie wordt gezien als een positief begrip. Dit komt door de consequentie van motivatie: motivatie produceert.¹ Sporters leveren dan ook een grotere inspanning voor het team als ze erg gemotiveerd zijn. Motivatie wordt vanuit de psychologie gedefinieerd als *alle factoren, zowel intern als extern, die ervoor zorgen dat een individu zich op een bepaald moment op een bepaalde manier gedraagt.*² Deze definitie beschrijft motivatie als de reden voor het vertonen van bepaald gedrag. Economen beschrijven het begrip motivatie vaak vanuit het principe van nutsmaximalisatie.³ Een individu streeft ernaar om zijn nut te maximaliseren door het bevredigen van zijn behoeften. Een behoefte die nog niet is vervuld, zorgt voor een drang om deze behoefte te gaan vervullen. Door deze drang naar behoeftebevrediging ontstaat de motivatie om bepaald gedrag te vertonen. De intensiteit van iemands motivatie wordt dan ook bepaald door zijn behoeften, de potentiële uitkomst van het gedrag, en zijn verwachtingen met betrekking tot de behoeftebevrediging. Neemt de intensiteit van motivatie toe, dan neemt over het algemeen ook de prestatie toe. Deze relatie is niet oneindig, maar geldt tot een bepaalde mate van intensiteit. Oftewel, te veel motivatie kan ook averechts werken.

Bijvoorbeeld omdat de spanning te groot wordt, wat een negatief effect kan hebben op de prestaties. Dit optimale motivatieniveau verschilt per individu.

Individen kunnen zowel intrinsiek als extrinsiek worden gemotiveerd. Motivatie die vanuit onszelf komt noemen we intrinsieke motivatie. Intrinsieke motivatie leidt tot gedrag dat we vrijwillig vertonen. Onze innerlijke drijfveren laten ons handelingen verrichten die we leuk vinden. Deze drijfveren verschillen per individu. Een populaire definitie van intrinsieke

¹ Ryan, R.M., Deci, E.L. (2000) *Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being*, American Psychologist, 55(1), 69

² Gray, P. (2007) *Psychology*, Worth Publishers, 179

³ Earl, P.E. (1990) *Economics and Psychology: A Survey*, The Economic Journal, 100, 718-755

motivatie komt van Ryan en Deci (2000), twee belangrijke onderzoekers in dit vakgebied. Zij definiëren intrinsieke motivatie als *gedrag dat mensen laten zien op het moment dat ze deelnemen aan een activiteit, alleen vanuit eigen wil*.⁴ Uit onderzoek blijkt dat de mate van intrinsieke motivatie positief gerelateerd is aan de vaardigheden van de sporter.⁵

Er vindt constant interactie plaats tussen de interne conditie en de externe omgeving van een individu. Daarom is een duidelijke scheidslijn tussen intrinsieke motivatie en extrinsieke motivatie vaak moeilijk aan te geven. Individuen worden extrinsiek gemotiveerd om bepaald gedrag te vertonen door externe prikkels. Dit zijn bijvoorbeeld financiële beloningen, maar bijvoorbeeld ook de angst om gestraft te worden. Ryan en Deci definiëren extrinsieke motivatie als *gedrag dat gecontroleerd wordt door zaken die geen deel uitmaken van de activiteit zelf*.⁶

2.2 Incentives

Externe prestatieprikkels worden ook wel ‘incentives’ genoemd. Een externe prikkel kan het gedrag van individuen op meerdere manieren beïnvloeden. Een incentive heeft in de psychologie dan ook drie verschillende, maar wel aan elkaar gerelateerde betekenissen. Zo wordt een incentive gedefinieerd als iets dat we leuk vinden, iets dat we willen bemachtigen, en iets waardoor ons leerproces versterkt wordt.⁷ ‘Iets dat we leuk vinden’ is natuurlijk een wat vage omschrijving. Deze definitie refereert aan het subjectieve gevoel van plezier dat ontstaat op het moment dat we de beloning ontvangen. Een externe prikkel kun je ook definiëren als ‘iets dat we graag willen bemachtigen’, ofwel het verlangen om de beloning te verkrijgen. Dit verlangen ontstaat voordat de beloning in ontvangst wordt genomen, terwijl het plezier ontstaat op het moment dat de prijs daadwerkelijk aan de sporter wordt uitgereikt. De grootte van dit verlangen wordt gemeten door middel van de hoeveelheid moeite die een individu wil doen om de beloning te verkrijgen. De laatste definitie van een incentive is ‘het versterken van het leerproces’. Mensen en dieren reageren sterker op bepaalde stimuli als ze een beloning kunnen behalen. Het meest bekende voorbeeld hiervan is het onderzoek van de Amerikaanse psycholoog Burrhus Skinner. Hij ontwikkelde de Skinner-box, waarbij een rat

⁴ Ryan, R.M., Deci, E.L. (2000) *Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being*, American Psychologist, 55(1), 74

⁵ Wooler, C., Power, T.G. (2000) *Parenting and children's intrinsic motivation in age group swimming*, Journal of Applied Developmental Psychology, 21(6), 595-609

⁶ Ryan, R.M., Deci, E.L. (2000) *Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being*, American Psychologist, 55(1), 71

⁷ Gray, P. (2007) *Psychology*, Worth Publishers, 183-184

werd beloond met voedsel nadat hij op een hendel drukte. Uit zijn onderzoek bleek dat ratten vaker op de hendel drukten als ze hiervoor werden beloond.⁸ Skinner noemde dit effect van de beloning een reinforcer, een versterker. Onderzoek naar de invloed van beloningen op de hersenen heeft aanwijzingen opgeleverd over de juistheid van deze drie definities.⁹

Innerlijke drijfveren en externe prikkels complementeren elkaar in de controle van het gedrag.

Sporters kunnen dus door externe prikkels gemotiveerd worden om goede prestaties te leveren, ook als ze de activiteit zelf niet erg leuk vinden. Andersom geldt hetzelfde.

Individueen die de sport zelf erg leuk vinden, zullen weinig externe prikkels nodig hebben om zich maximaal in te spannen. Belangrijk is wel dat motivatie geen synoniem is voor prestaties.

Prestaties hangen bijvoorbeeld ook af van de competenties van het individu, en de omstandigheden waarin de prestatie geleverd moet worden.

⁸ Gray, P. (2007) *Psychology*, Worth Publishers, 107-108

⁹ Gray, P. (2007) *Psychology*, Worth Publishers, 184

3. Beloningsstructuur

Gemotiveerd gedrag komt voort uit innerlijke drijfveren en externe prikkels. Een veel gebruikte externe prestatieprikkel is een financiële beloning. Veel werkgevers maken gebruik van financiële incentives, met als doel om het gedrag van hun werknemers op een positieve manier te beïnvloeden. Ook in de sportwereld is het gebruik van financiële incentives een bekend fenomeen. Dit hoofdstuk analyseert op welke wijze voetballers worden beloond, en welke prikkels van de beloningen uitgaan. In onderstaande paragrafen wordt vanuit verschillende invalshoeken naar prestatiebeloningen gekeken, om uiteindelijk een goed beeld te kunnen schetsen van een efficiënte beloningsstructuur.

3.1 Beloningen voor voetballers

“Messi meest verdienende speler.” Dit kopte het Financieel Dagblad op 24 maart 2010. Volgens deze krant is Lionel Messi, voetballer van F.C. Barcelona, de best betaalde speler ter wereld. De Argentijn in Spaanse dienst zou jaarlijks maar liefst 33 miljoen euro opstrijken, bestaande uit zijn salaris en sponsorinkomsten. Het salaris van Messi bestaat uit een vaste en een variabele component. Zijn vaste salaris bedraagt zo’n 10 miljoen euro per jaar, en zijn prestatiegerelateerde beloning zo’n 4 miljoen euro op jaarbasis.¹⁰

Financiële beloningen kunnen verschillende vormen aannemen. Een vaste beloning is onafhankelijk van de prestaties van de werknemer, en in dit geval van de speler. Een variabele beloning daarentegen is gerelateerd aan bepaalde doelstellingen die de speler moet behalen.

Het miljoenensalaris van Messi is geen uitzondering in de voetbalwereld. Profvoetballers, voornamelijk in Europa, worden erg goed betaald. Ook in Nederland wordt een voetballer vaak goed betaald. Zo blijkt uit de jaarcijfers van A.F.C. Ajax dat de Amsterdamse club in het seizoen 2008/2009 een bedrag van 42,9 miljoen euro aan spelerssalarissen uitkeerde.

Het Nederlandse voetbal kent twee profcompetities, de Eredivisie en de Eerste Divisie. Deze competities worden in de volksmond ook wel het ‘betaald voetbal’ genoemd. Daarnaast telt Nederland een groot aantal amateurcompetities, geografisch verdeeld in verschillende districten. De hoogste amateurcompetitie in Nederland is de Hoofdklasse. Vanaf het seizoen

¹⁰ <http://www.fd.nl/artikel/14480136/messi-meest-verdienende-voetballer>

2010/2011 wordt daar de Topklasse aan toegevoegd. Dit is een overgangsklasse tussen de Eerste Divisie en de Hoofdklasse. Amateurclubs kunnen door de invoering van de Topklasse nu ook promoveren naar de Eerste Divisie.

Het is voor amateurclubs wettelijk niet toegestaan om de spelers een vergoeding te betalen, anders dan een onkostenvergoeding. In de praktijk worden ook amateurvoetballers echter fors betaald. Dit gebeurt vaak via een 'spelersstichting', die spelers zowel vaste als variabele beloningen verstrekt. Deze stichting staat formeel los van de club, maar de club zelf zorgt vaak voor het budget van de spelersstichting. Daarnaast worden spelers ook regelmatig op illegale wijze betaald.¹¹ Om beloningen voor amateurvoetballers efficiënter te reguleren, wordt met ingang van het seizoen 2010/2011 de CAO voor contractspelers ingevoerd. Hierdoor kunnen de clubs rechtstreeks contracten aanbieden aan spelers, zonder dat de spelersstichting als tussenpartij fungeert.

Waarom worden amateurvoetballers, die simpelweg hun hobby uitoefenen, zo fors betaald? Voetbalclubs hebben een groot financieel belang bij goede prestaties op het veld.

Amateurvoetbalclubs halen hun inkomsten voornamelijk uit contributies, kantine-inkomsten, recettes en sponsorinkomsten. Wedstrijden in de Hoofdklasse trekken veel publiek en aandacht in de regio. Goede prestaties van het team gaan dan ook gepaard met meer inkomsten voor de vereniging. Voor clubs is het dus van groot belang dat de spelers zich maximaal inspannen, en gemotiveerd zijn om goede prestaties te leveren. Een belangrijke manier om voetballers (extern) te prikkelen is het gebruik van financiële beloningen.

3.2 Contracteren van de juiste speler

Binnen organisaties speelt het personeelsbeleid een cruciale rol.¹² De grootste uitdaging voor een personeelsfunctionaris is het aannemen van een kwalitatief goede werknemer, tegen een minimaal salaris. Bedrijven beoordelen sollicitanten vaak op basis van scholing en eerdere werkervaring.¹³ Ook voetbalclubs zijn grote organisaties, waarbij het aan- en verkoopbeleid essentieel is. Potentiële aanwinsten worden geselecteerd op basis van hun staat van dienst bij andere clubs, en worden vaak een aantal keer bekeken door scouts. Twee goede wedstrijden

¹¹ http://www.nrc.nl/sport/article2299658.ece/Miljoenen_aan_naheffingen_voor_amateurtop_voetbal

¹² Pfeffer, J., Veiga, J.F. (1999) *Putting people first for organizational success*, Academy of Management Executive, 13, 37-48

¹³ Lazear, E.P. (1998) *Personnel Economics for Managers*, John Wiley & Sons, 3

kunnen een speler in het amateurvoetbal daardoor makkelijk een mooie transfer opleveren. Is deze methode wel zo efficiënt?

Clubs hebben een groot belang bij het aantrekken van kwalitatief goede spelers. Spelers, ook kwalitatief minder goede spelers, hebben echter vooral het belang om een zo goed mogelijk contract te tekenen. Door de geringe informatie over de speler is de kans dat de club een ‘miskoop’ doet, relatief groot. Het komt dan ook regelmatig voor dat de verkeerde speler wordt gecontracteerd. Spelers die ongemotiveerd zijn, en geen prestaties leveren. Het probleem wat zich hier voordoet, ontstaat vanwege asymmetrische informatie. De ene partij (de speler) heeft namelijk meer informatie dan de andere partij (de club). Deze vorm van asymmetrische informatie noemen we *adverse selection*.¹⁴ Een voorbeeld van *adverse selection* is een speler die bij contractbesprekingen zijn blessure verzwijgt, om op die manier een goed contract te kunnen tekenen. De speler levert geen prestaties, terwijl de club de speler wel gewoon zijn contractueel bepaalde salaris moet uitbetalen. Dit komt regelmatig voor in de top van het amateurvoetbal. De essentie van *adverse selection* in de voetbalwereld is dat de speler meer informatie heeft over zijn eigen kwaliteiten dan de club.

Op welke manier kunnen clubs de effecten van *adverse selection* verminderen, zodat de juiste spelers worden gecontracteerd?

Een voor de hand liggende oplossing is het vergroten van de informatie over de desbetreffende speler. Bijvoorbeeld door een speler op proef te nemen, voordat hij een contract tekent. Als de speler over een langere periode wordt beoordeeld, heeft de club meer informatie over de kwaliteiten van de speler. Spelers die succesvol zijn tijdens de proefperiode, ontvangen als beloning een contract. ‘Slechte spelers’ krijgen geen contract aangeboden. Belangrijk is dat de speler in zijn proefperiode een relatief lage vergoeding ontvangt. Voor slechte spelers is het nu onaantrekkelijk om bij de club te solliciteren, want de kans is erg klein dat hij een contract aangeboden zal krijgen. Spelers eerst op proef nemen vermindert het effect van *adverse selection*.¹⁵ Dit leidt tot een efficiënter aankoopbeleid. Proefspelers zijn echter niet speelgerechtigd in het lopende seizoen. Een aantal spelers op proef laten meetrainen kan dan ook een negatief effect hebben op de teamprestatie. De club geeft immers een signaal af dat het zich flink wil gaan versterken voor volgend seizoen. Spelers kunnen dit opvatten als een blijk van wantrouwen, wat kan leiden tot onrust binnen

¹⁴ Picard, P. (1987) *On the design of incentives schemes under moral hazard and adverse selection*, Journal of Public Economics, 33(3), 305-331

¹⁵ Lazear, E.P. (1998) *Personnel Economics for Managers*, John Wiley & Sons, 51

het huidige team. Edward Lazear (1998), een belangrijke onderzoeker op het gebied van human resource management, biedt een andere oplossing voor het *adverse selection* probleem. Hij stelt dat een juiste beloningsstructuur één van de meest effectieve manieren is om goede spelers aan te trekken. Lazear beargumenteert dat door de implementatie van prestatiebeloningen de goede spelers zichzelf zullen gaan selecteren.¹⁶ Spelers puur variabel belonen houdt in dat de speler alleen een beloning ontvangt wanneer hij een bepaalde prestatie heeft geleverd.¹⁷ Oftewel, alleen een beloning bij gerealiseerde output. Individuele spelers, die rationele beslissingen nemen, zullen beide contracten vergelijken en kiezen voor het contract met de hoogste verwachte opbrengst. De verwachte totale opbrengst bij een prestatiecontract is de hoogte van de variabele beloning, maal de kans dat de doelstelling wordt behaald. De totale beloning van een prestatiecontract moet hoger zijn dan de totale beloning bij concurrerende werkgevers, die alleen een vast contract aanbieden. Goede spelers kunnen met deze beloningsstructuur meer geld verdienen. Immers, de beloning is nu positief gerelateerd aan de prestaties van de speler. Dit maakt het aantrekkelijk voor goede spelers om bij de club te voetballen waar hij een prestatiebeloning ontvangt. Aanname hierbij is dat de speler perfect op de hoogte is van zijn eigen kwaliteiten. De club profiteert van de invoering van prestatiebeloningen, want de kans op een miskoop neemt significant af. Het effect wat hier optreedt noemen we het *self-sorting* effect. *Self-sorting* is alleen mogelijk wanneer werknemers op accurate wijze kunnen worden gecontroleerd. Werkgevers kunnen prestatiecontracten dan ook alleen invoeren als de output van werknemers goed meetbaar is en als de kosten van monitoren niet te groot zijn.¹⁸ Empirisch onderzoek laat inderdaad zien dat de implementatie van prestatiebeloningen negatief is gecorreleerd met de kosten van monitoren.¹⁹

Self-sorting is één van de positieve effecten van het invoeren van een prestatiebeloning. De volgende paragraaf geeft een overzicht van de positieve en de negatieve prikkels die uitgaan van zowel vaste beloningen als variabele beloningen.

¹⁶ Lazear, E.P. (1998) *Personnel Economics for Managers*, John Wiley & Sons, 49-50

¹⁷ Eriksson, T., Villeval, M.C. (2008) *Performance-pay, sorting and social motivation*, Journal of Economic Behaviour & Organization, 68, 412-421

¹⁸ Hosios, A.J., Peters, M. (1993) *Self-Selection and Monitoring in Dynamic Incentive Problems with Incomplete Contracts*, The Review of Economic Studies, 60(1), 150-151

¹⁹ Brown, C. (1990) *Firms' Choice of Method of Pay*, Industrial and Labor Relations Review, 43(1), 165-182

3.3 Vast of variabel belonen

Clubs belonen voetballers op verschillende manieren. Een eenvoudige en gebruikelijke manier van belonen is een vaste beloning. Dit is een beloning die onafhankelijk is van de prestatie van de speler, en die bijvoorbeeld per maand of per kwartaal wordt uitgekeerd. Een andere manier is variabel belonen. Een variabele beloning wordt alleen uitgekeerd wanneer een bepaalde doelstelling is behaald. Bijvoorbeeld bij een overwinning, basisplaats of kampioenschap.

Bij een vast salaris is de beloning gebaseerd op de input van de werknemer. De hoogte van de beloning wordt vooraf vastgesteld, en is afhankelijk van de hoeveelheid tijd of inspanning van de werknemer. Tijdens contractbesprekingen wordt overlegd hoeveel uren de werknemer werkt, en welk salaris hij ontvangt. Zijn vaste beloning blijft gelijk gedurende de looptijd van het contract. Presteert de werknemer extreem goed, dan zal dit niet tot uiting komen in een hogere beloning.

Een variabele beloning daarentegen is gebaseerd op de output van de werknemer. De beloning is nu direct gerelateerd aan zijn prestaties. Presteert de werknemer nu extreem goed, dan ontvangt hij ook een hogere beloning. Andersom ontvangt de werknemer ook een lagere beloning indien hij minder goed presteert.²⁰

Veel voetballers ontvangen zowel een vaste als een variabele beloning. De vaste beloning wordt bijvoorbeeld per maand uitgekeerd, en staat vast voor de rest van het seizoen. Ook als de speler geblesseerd raakt of slechte prestaties levert ontvangt hij de beloning. De variabele beloning ontvangt de speler nadat hij een bepaalde prestatie heeft geleverd. Bij veel clubs is de variabele beloning gerelateerd aan het aantal behaalde wedstrijdpunten. Dus hoe meer overwinningen, hoe hoger de beloning is voor de speler.

Belonen op basis van prestaties heeft een aantal belangrijke voordelen. Ten eerste zullen de goede spelers zichzelf selecteren. Dit reduceert het *adverse selection* probleem. Het effect dat hier optreedt noemen we het *selfsorting effect*. Dit effect is uitvoerig besproken in de vorige paragraaf.

²⁰ Lazear, E.P. (1998) *Personnel Economics for Managers*, John Wiley & Sons, 97-99

Ten tweede zorgt variabele beloning voor directe prikkels om te presteren. Dit wordt ook wel het *incentive effect* genoemd. De prestatiebeloning is hier een extrinsieke bron van motivatie, met als doel om de belangen van de speler te matchen met de belangen van de club.

Uit onderzoek van Eriksson en Villeval (2008) naar beloningsstructuren in het bedrijfsleven blijkt dat variabele beloning een significant positief effect heeft op de algehele prestatie. Deze onderzoekers komen tot de volgende conclusie: *een switch van een homogene beloningsstructuur naar een heterogene beloningsstructuur met een vaste en een variabele component leidt tot een toename in zowel de gemiddelde inspanning als het verschil in inspanning tussen werknemers*. Hierbij wordt aangetekend dat de inspanning alleen toeneemt bij kwalitatief goede werknemers. Verder benadrukken deze onderzoekers dat de implementatie van prestatiebeloningen gevaarlijk kan zijn wanneer werknemers functioneren in teamverband. De heterogeniteit neemt toe, waardoor negatieve spanningen kunnen ontstaan.²¹ Dus bij sporten waar teamwork erg belangrijk is, is een volledig variabele beloningsstructuur onverstandig. In het voetbal is samenwerken extreem belangrijk, en een vergrote heterogeniteit kan optimale teamprestaties verstoren.

Onderzoek naar variabele beloningen in verschillende sporten bevestigt de kracht van het *incentive effect*. Bij een studie in de golfsport is gekeken naar het effect van beloning op basis van het 'toernooimodel' op de prestaties van golfspelers. In het toernooimodel betekent een hogere klassering dat de sporter een hogere beloning ontvangt. Conclusie van dit onderzoek was dat de hoogte van het prijzengeld en het verschil in prijzengeld van significante invloed zijn op de prestaties van de golfspelers.²² Het toernooimodel zorgt hier dus voor prikkels bij de golfspelers om beter te presteren.

De golfsport is natuurlijk extreem individueel. Met als enige echte tegenstander de golfbaan. Een studie die hierop voortborduurde is uitgevoerd in de autosport. De autosport vereist interactie met tegenstanders, maar ook samenwerking met teamleden. Ook in deze studie werd gekeken naar de invloed van de beloningsstructuur op de prestaties van de coureurs. De uitkomsten van dit onderzoek waren vergelijkbaar met de uitkomsten van de studie in de golfsport.²³ Ook hier leidt de invoering van het toernooimodel tot prikkels bij de deelnemers.

²¹ Eriksson, T., Villeval, M.C. (2008) *Performance-pay, sorting and social motivation*, Journal of Economic Behavior & Organization, 68, 412-421

²² Ehrenberg, R.G., Bognanno, M.L. (1990) *Do Tournaments Have Incentive Effects?* The Journal of Political Economy, 98(6), 1307-1324

²³ Becker, B.E., Huselid, M.A. (1992) *Incentive Effects of Tournament Compensation Systems*, Administrative Science Quarterly, 37(2) 336-350

Dit bevestigt de hypothese dat de beloningsstructuur kan zorgen voor positieve prikkels bij sporters.

Belangen van de speler en de club perfect matchen is vaak erg lastig. In het amateurvoetbal kunnen spelers bijvoorbeeld relatief gemakkelijk wisselen van club. Veel spelers hebben contracten voor één jaar, waardoor ze na het seizoen vrij zijn om naar een andere club te vertrekken. Dit verstoort het gemeenschappelijke belang. Als een belangrijke speler licht geblesseerd raakt, heeft de club toch een belang om deze speler op te stellen. Voor de club is het immers onzeker of de speler ook het volgende seizoen blijft. Het risico op een zware blessure durft de club in dit geval wel te nemen. Voor de speler is het echter beter om geen risico te nemen, zodat zijn toekomstige inkomsten niet worden aangetast.²⁴

Ondanks de voordelen van de variabele beloning, heeft het nog een belangrijk nadeel. Prestaties zijn natuurlijk niet zomaar een optelsom van individuele inspanningen. De prestatie is ook afhankelijk van factoren die buiten de directe invloed liggen van de individuele speler. Bijvoorbeeld blessures van de speler en foute beslissingen van de scheidsrechter. Verder is het individu sterk afhankelijk van de prestaties van zijn medespelers. Dit zorgt ervoor dat een variabele beloning risicovol is. In ieder geval een stuk risicovoller dan de vaste beloning, waarbij het inkomen gegarandeerd is. Blessures en scheidsrechterlijke dwalingen staan volledig los van de vaste beloning. Spelers kunnen daardoor vrijuit spelen, wat een positief effect heeft op de teamprestatie. De vaste beloning kan in dit geval worden gezien als een ‘verzekering’ tegen de risico’s op bijvoorbeeld blessures of scheidsrechterlijke dwalingen. Dit risico lijkt een belangrijke factor te zijn in een beloningsstructuur. Over het algemeen zijn mensen risico-avers. Verliezen tellen zwaarder dan winsten. Dit houdt in dat we eerder voor een gegarandeerd inkomen kiezen, dan voor een onzeker inkomen van dezelfde verwachte omvang. We hebben liever met honderd procent zekerheid een inkomen van € 100, dan met een kans van vijftig procent een inkomen van € 200. Terwijl de verwachte opbrengst gelijk is, vijftig procent van € 200 is ook een verwachte opbrengst van € 100. Risicoaversie geeft dus aan dat we liever een verlies trachten te vermijden dan een winst trachten te genereren.²⁵ Risicoaversie van spelers limiteert de mogelijkheid om puur variabel te belonen. En het uitsluiten van dit risico is andersom een voordeel van de vaste beloning.

²⁴ Lazear, E.P. (1998) *Personnel Economics for Managers*, John Wiley & Sons, 114

²⁵ Kahneman, D., Tversky, A. (1979) *Prospect Theory, An Analysis of Decision under Risk*, *Econometrica*, 47(2) 263-292

Een ander voordeel van de vaste beloning is de kostenbesparing. Prestaties hoeven niet te worden gemeten. In het amateurvoetbal is dit geen groot issue. Output is bijvoorbeeld gebaseerd op het aantal wedstrijdpunten, of het aantal gescorde doelpunten. Deze statistieken zijn eenvoudig meetbaar.

Een beloningsstructuur kan dus zorgen voor prikkels die leiden tot betere prestaties. Een efficiënte beloningsstructuur moet de kosten van het risico van de variabele beloning afwegen tegen de opbrengsten van de positieve prikkels van belonen op basis van prestaties.²⁶ Lazear stelt het volgende: *Bedrijven die gebruikmaken van variabele beloningen zijn doorgaans aantrekkelijker voor kwalitatief goede werknemers dan bedrijven die gebruikmaken van vaste beloningen. Daarentegen heeft een variabele beloningsstructuur het nadeel van hogere monitorkosten en betaalt men gemiddeld genomen hogere salarissen.*²⁷

Belangrijk is dat de beloning aan de juiste doelstellingen wordt gekoppeld, zodat sporters ook op een effectieve manier worden geprikkeld. Een belangrijke factor hierin is het team aspect. Beloningen voor individuele spelers die in teamverband functioneren is dan ook het aandachtspunt van het volgende hoofdstuk.

²⁶ Frick, B. (2003) *Contest Theory and Sport*, Oxford Review of Economic Policy, 19(4), 525

²⁷ Lazear, E.P. (1998) *Personnel Economics for Managers*, John Wiley & Sons, 58

4. Beloningen binnen teams

Veel werknemers functioneren binnen een bepaald team. Door middel van samenwerking trachten de teamleden een bepaalde doelstelling te behalen, of een (team)prestatie te leveren. Ook de voetbalsport is een teamsport, waarbij elk basisteam bestaat uit elf spelers. Voor het behalen van een goed eindresultaat is de club mede afhankelijk van de samenwerking tussen de verschillende teamleden. Onderzoek wijst uit dat het implementeren van een efficiënte beloning voor teamleden een effectieve manier is om samenwerking te bevorderen.²⁸ Kirkman en Shapiro (1997) gaan dieper in op het belang van het team aspect. Zij lieten zien dat het werken in teamverband leidt tot hogere productie, lagere kosten en meer tevredenheid bij werknemers.²⁹ Ondanks dit gegeven, onderschatten veel bedrijven het team aspect. In deze paragraaf staat de manier van belonen binnen teams centraal. Wat is het effect van financiële prikkels op de samenwerking tussen de verschillende teamleden?

4.1 Teambeloning

Werken in teamverband heeft een aantal belangrijke voordelen. Zo kunnen specifieke kwaliteiten beter worden benut, en op elkaar worden afgestemd. Een ander belangrijk voordeel is dat samenwerking een productieverhogend effect kan hebben. De collectieve prestatie is dan groter dan de som van individuele prestaties. Samenwerking is dan ook een belangrijk issue voor veel managers. Een manier om samenwerking te stimuleren is het instellen van een collectieve beloning, ook wel een teambeloning genoemd. Deze beloning is variabel, en wordt uitgekeerd als het team een bepaalde prestatie heeft geleverd. Voordelen van de teambeloning zijn dat het coöperatie op positieve wijze prikkelt, teamproductie stimuleert en de doelstelling(en) van het team verduidelijkt.³⁰

Werken in teamverband kan ook nadelige effecten hebben. Zo kunnen individuen zich verschuilen achter het succes of het falen van de gehele groep. De teamprestatie is afhankelijk van de inzet van meerdere teamleden. Dus, de relatie tussen individuele inspanning en de uiteindelijke teamprestatie is minder sterk. Deze relatie neemt af naarmate de groepsgrootte

²⁸ Heywood, J.S., Jirjahn, U., Tsertsvadze, G. (2005) *Getting along with colleagues – Does profit sharing help or hurt?* *Kyklos* 58(4), 557-573

²⁹ Kirkman, B.L., Shapiro, D.L. (1997) *The impact of cultural values on employee resistance to teams: toward a model of globalized self-managing work team effectiveness*, *Academy of Management Review*, 22(3), 730-757

³⁰ DeMatteo, J.S., Eby, L.T., Sundstrom, E. (1998) *Team-based Rewards: Current empirical evidence and directions for further research*, *Research in Organizational Behavior*, 20, 141-183

toeneemt. Het verschijnsel dat individuen profiteren van de inspanningen van teamgenoten, en zelf minder inspanning leveren, noemen we het *free-rider effect*. Individuele spelers belonen op basis van collectieve output leidt automatisch tot *free-rider effecten*.³¹ Zonder erg je best te doen kun je nu immers ook de teambeloning ontvangen. Je lift mee op de inspanningen van je teamgenoten. Dit probleem kan men tegengaan door de waarneembaarheid van individuele prestaties te vergroten. Zo kan de teamcoach individuele spelers duidelijke taken meegeven, en hem na afloop duidelijk beoordelen. Een andere manier om dit effect tegen te gaan is individueel belonen. De beloning is nu direct gerelateerd aan de individuele prestatie. Nadeel hiervan is dat dit de samenwerking binnen het team kan verstoren. Een duidelijk voorbeeld in de voetbalsport is de beloning relateren aan het aantal individueel gescoorde doelpunten. De speler wordt nu geprikkeld om vooral zelf op doel te schieten, ook als een teamgenoot in een betere positie staat. Immers, hoe meer doelpunten hij zelf scoort, hoe hoger zijn uiteindelijke beloning zal zijn. Dit heeft een verstorende werking op de mate van coöperatie binnen het team. Deze beloning heeft dan ook een negatieve invloed op de collectieve teamprestatie. Een ander effect van een teambeloning is dat het de druk onderling kan vergroten. Mensen hebben van nature de neiging om zich te conformeren aan groepsnormen. Als jouw prestatie invloed heeft op de beloning van de rest van het team, ontstaat een bepaalde druk om je teamgenoot niet af te vallen. Binnen de groep wordt het nu als ‘normaal’ gezien dat ieder teamlid zijn best doet. Dit leidt tot prikkels, die van invloed zijn op het gedrag van de individuele speler. Het effect wat hier optreedt wordt ook wel *peer pressure* genoemd. Uit onderzoek blijkt dat teamleden positief worden geprikkeld door de collectieve beloning als ze empathie hebben voor elkaar, en elkaar als vrienden zien. Neemt de onderlinge empathie af, dan zullen teamleden zich minder inspannen. Onderlinge empathie leidt dus tot verkleining van het *free-rider effect*.³²

4.2 Trade-off

De onderzoekers Irlenbusch en Ruchala (2008) gaan dieper in op de prikkels die uitgaan van teambeloningen. Naast een algemene beloning op basis van de teamprestatie, die voor iedereen gelijk is, onderzochten zij het effect van een relatieve beloning, uitgekeerd aan het teamlid dat de beste prestaties levert. Nu ontstaan twee verschillende prikkels. De algemene

³¹ Lazear, E.P. (1998) *Personnel Economics for Managers*, John Wiley & Sons, 305

³² Kandal, E., Lazear, E.P. (1992) *Peer pressure and partnerships* The Journal of Political Economy, 100(4), 801-817

teambeloning zorgt voor een *team incentive*, waardoor coöperatie op positieve wijze wordt geprikkeld. De relatieve beloning zorgt voor een *tournament incentive*, met competitieve prikkels. Uit het onderzoek blijkt dat deze prikkels tegenstrijdige effecten hebben. De competitieve prikkel heeft een significant negatief effect op de mate van samenwerking binnen het team. Deze beloning levert één winnaar op, maar ook vele ‘verliezers’. Dit verlies kan een negatief effect hebben op de motivatie van deze spelers, waardoor de prestatie negatief wordt beïnvloed. Ook zien spelers elkaar meer als concurrent, in plaats van partner. Voor voetbalclubs is deze trade-off erg belangrijk. Het instellen van een individuele of relatieve beloning leidt aan de ene kant tot competitieve prikkels, waardoor spelers zich meer zullen gaan inspannen. Aan de andere kant heeft de relatieve beloning een negatief effect op de mate van samenwerking binnen het team. De onderzoekers concluderen dat het netto effect bij invoering van beide beloningen onduidelijk is. Gegeven de negatieve invloed op de samenwerking tussen teamleden, adviseren ze om heel goed op te passen met de *tournament incentive*.³³

Managers doen er dus verstandig aan om goed te kijken hoe men de leden van een team belooft. De manier van belonen beïnvloedt onderlinge samenwerking, en een verkeerde beloning kan zelfs leiden tot egoïstisch gedrag van teamleden, wat een verstorend effect heeft op de teamprestatie. Een aantal factoren hebben een belangrijke invloed op het wel of niet slagen van de teambeloning. Zo is het essentieel dat de wijze van belonen duidelijk wordt gecommuniceerd naar de teamleden. Verder is het belangrijk dat de teamleden de beloningsstructuur eerlijk vinden.³⁴

³³ Irlenbusch, B., Ruchala, G.K. (2008) *Relative rewards within team-based compensation* Labour Economics, 15(2), 141-167

³⁴ McClurg, L.M. (2001) *Team rewards: how far have we come?* John Wiley & Sons, 40(1), 73-86

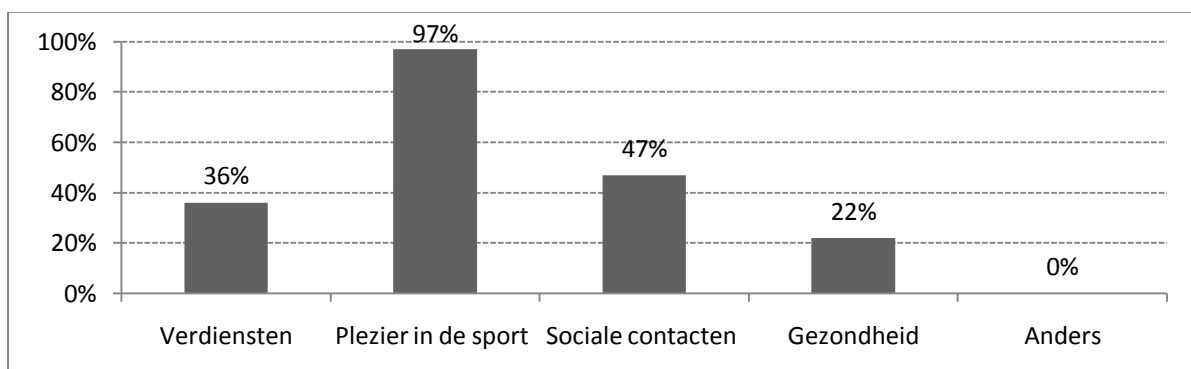
5. Analyse vragenlijst

Deze thesis gaat in op de motivatie van sporters en het creëren van een optimale beloningsstructuur. Naast het uiteenzetten van verschillende wetenschappelijke studies, is ook onderzocht wat de sporters zelf van prestatiebeloningen vinden, en op welke wijze de sporter gemotiveerd raakt. Dit is onderzocht door middel van een vragenlijst, verspreid onder voetballers van amateurclubs die de spelers beloningen verschaffen. 72 voetballers hebben deze vragenlijst ingevuld. De vragenlijst bestaat uit twee delen. Het eerste deel betreft gestructureerde vragen, waarbij de respondent de keuze heeft uit verschillende antwoordcategorieën. De resultaten van dit onderzoek worden aan de hand van drie hypothesen gepresenteerd. Het tweede deel van de vragenlijst bestaat uit stellingen, met antwoordcategorieën volgens de 5-punts Likertschaal. De respondent geeft hier aan in welke mate hij het eens of oneens is met de stelling. Belangrijke voordelen van de Likertschaal zijn de betrouwbaarheid en de validiteit van deze methode. De 72 voetballers hebben de vragenlijst anoniem ingevuld. Dit zorgt ervoor dat respondenten over het algemeen eerlijker antwoorden. Onderstaand worden de resultaten grafisch weergegeven en geanalyseerd.

5.1 Rol financiële beloning

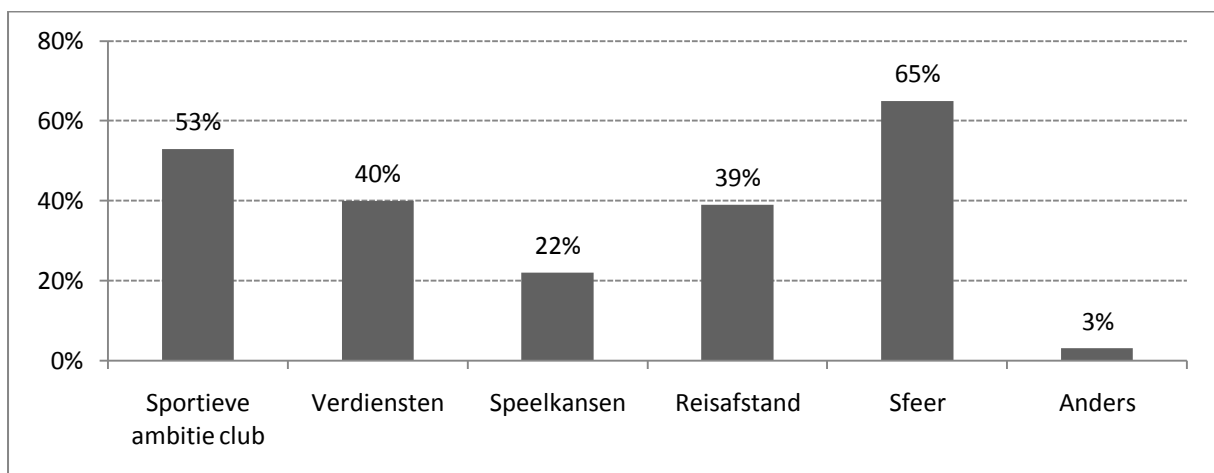
In dit eerste deel van de analyse wordt gekeken naar de redenen voor het beoefenen van de voetbalsport. Verder wordt ingegaan op de clubkeuze, en de rol van de financiële beloning. Doel is om de volgende hypothese te onderzoeken: *de financiële beloning speelt een belangrijke rol bij de sportkeuze en de clubkeuze.*

Wat is de reden voor het beoefenen van je sport?



Deze vraag gaat in op de fundamentele beweegreden(en) van de individuele sporter voor het beoefenen van de voetbalsport. Bij deze vraag heeft de respondent de mogelijkheid om meerdere antwoorden te geven. De 72 respondenten hebben in totaal 146 antwoorden op deze vraag gegeven, verdeeld over vijf mogelijke antwoorden. Dit komt neer op een gemiddelde van 2,03 antwoorden per respondent. Bovenstaande grafiek geeft de uitkomsten weer. Veruit de meeste respondenten (97%) geven aan dat het plezier in de sport zelf de belangrijkste reden is voor het beoefenen van de voetbalsport. Verder geeft bijna de helft van de ondervraagden het ontwikkelen en/of onderhouden van sociale contacten als reden voor het beoefenen van de voetbalsport. 36% geeft aan dat verdienen een rol spelen. Gezondheid is voor de ondervraagde spelers een minder belangrijke reden, slechts 22% geeft aan dit mee te nemen in de overweging. Dit resultaat onderstreept het belang van intrinsieke motivatie, ofwel gedrag dat ontstaat vanuit eigen wil. Een externe prikkel, zoals verdienen, is voor voetballers minder belangrijk dan een intrinsieke reden, zoals het plezier in de sport zelf.

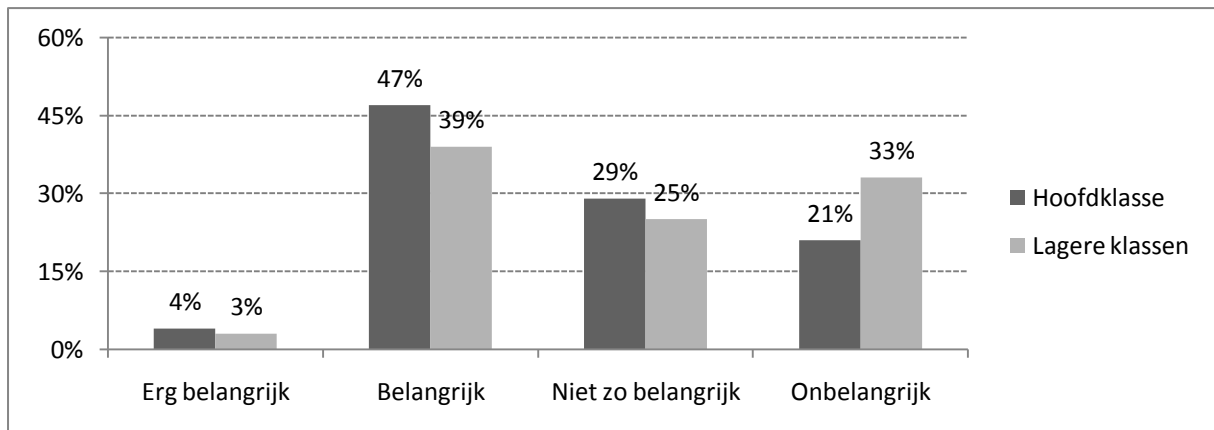
Waarom speel je bij je huidige club?



Bovenstaande grafiek laat zien waarom spelers voor een bepaalde club kiezen. Ook bij deze vraag heeft de respondent de mogelijkheid om meerdere antwoorden te geven. In totaal zijn 160 antwoorden gegeven. Dit is gemiddeld 2,22 antwoorden per respondent. Uit het resultaat blijkt dat de sfeer van een club de belangrijkste reden is bij de clubkeuze. 65% van de ondervraagden geeft aan dat dit een rol speelt. Daarnaast zegt meer dan de helft van de respondenten (53%) de sportieve ambitie van club belangrijk te vinden. 40% van de ondervraagden vindt de financiële beloning een belangrijk punt. Een opvallend resultaat is dat een groot deel van de voetballers de (mogelijke) verdiensten belangrijker vindt dan de

speelkansen. Hieruit valt af te leiden dat deze spelers liever een goede beloning ontvangen, dan dat ze een basisplaats bemachtigen.

Hoe belangrijk is de financiële beloning bij je clubkeuze?



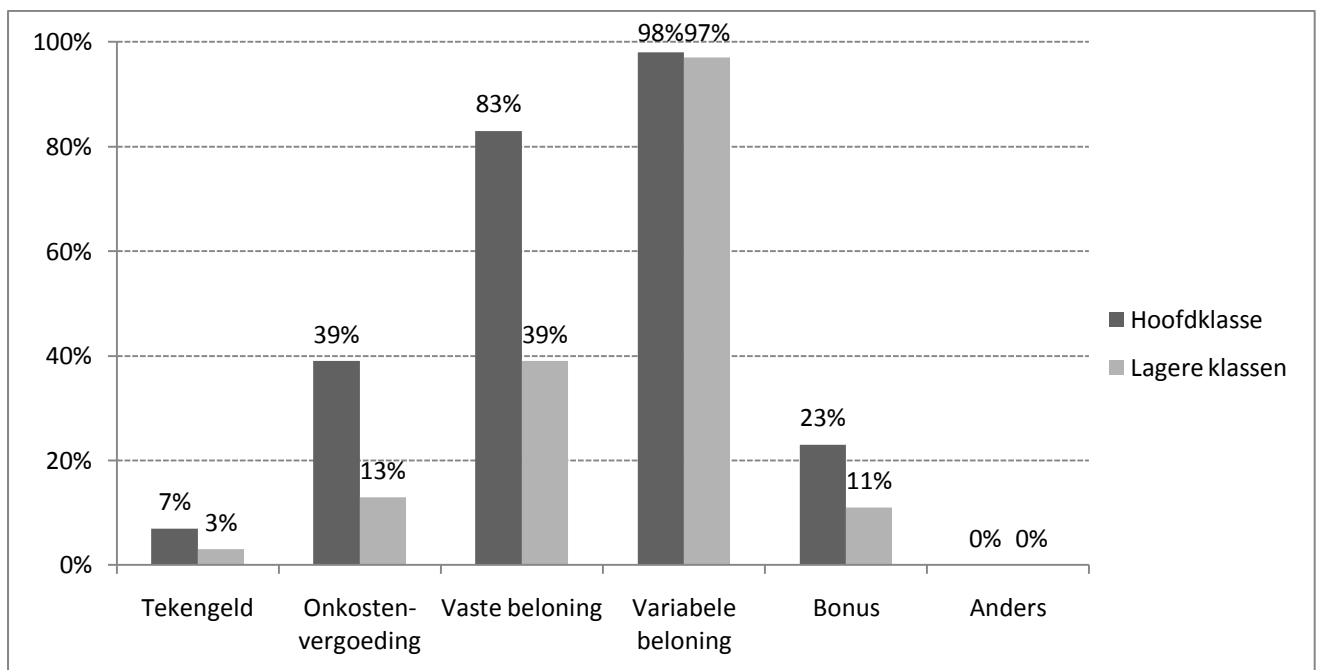
Deze vraag gaat in op het belang van de financiële beloning bij de clubkeuze van de sporter. Om aan te geven in welke mate de financiële beloning een rol speelt bij de clubkeuze, heeft de respondent de keuze uit vier antwoorden. Bovenstaande grafiek toont de resultaten. De resultaten zijn gesplitst in spelers die uitkomen voor Hoofdklassers, en spelers die uitkomen voor clubs in lagere klassen. Deze ‘lagere klassen’ betreffen in dit geval de drie klassen onder de Hoofdklasse, de 1^e Klasse, de 2^e Klasse en de 3^e Klasse. Te zien is dat een groot deel van de spelers de financiële beloning belangrijk vindt bij de clubkeuze. Verder is opvallend dat maar een heel klein deel de financiële beloning ‘erg belangrijk’ vindt. Als we kijken naar het verschil tussen beide categorieën, dan valt op dat voetballers uitkomend in de Hoofdklasse de financiële beloning belangrijker vinden dan voetballers die in lagere divisies spelen.

In dit eerste deel is gekeken naar de keuzes die sporters maken, en de redenen achter deze keuzes. Om zo een goed oordeel te kunnen geven over de stelling: *de financiële beloning speelt een belangrijke rol bij de sportkeuze en de clubkeuze*. Uit de resultaten van het onderzoek blijkt dat de financiële beloning een rol speelt bij zowel de sportkeuze als de clubkeuze van voetballers. Clubs doen er dan ook verstandig aan om goed naar de beloningsstructuur te kijken. Voor veel spelers is de beloning echter niet doorslaggevend. Het plezier in de sport, de sfeer bij een club en de sportieve ambitie van een club vinden de voetballers over het algemeen belangrijker dan de financiële beloning.

5.2 Diversiteit beloningsstructuur

Het tweede deel van de analyse gaat in op de beloningsstructuur bij de voetbalclubs. De hypothese die in dit deel wordt onderzocht luidt: *voetbalclubs maken gebruik van een diverse beloningsstructuur*. Onderstaand worden de resultaten grafisch weergegeven, gevolgd door een conclusie.

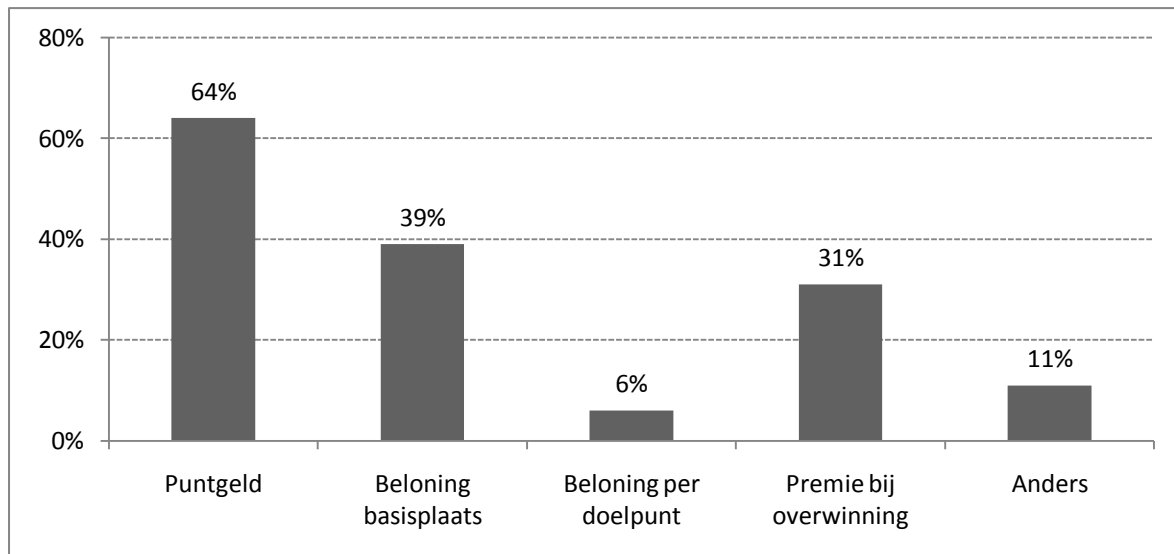
Op welke wijze word je bij je huidige club betaald?



Deze grafiek laat zien op welke wijze de voetballers bij hun clubs worden betaald. Veel respondenten geven aan dat dit op meerdere manieren gebeurt. De resultaten van de beloningsstructuren in de Hoofdklasse en in de lagere klassen worden apart weergegeven. Uit de grafiek blijkt dat veel Hoofdklassers zowel vaste beloningen (83%) als variabele beloningen (98%) aan de spelers verstrekken. Daarnaast ontvangen sommige spelers ook een onkostenvergoeding, zoals een reiskostenvergoeding, en een bonus bij een behaalde prestatie. Deze bonus wordt bijvoorbeeld uitgekeerd bij een kampioenschap. Slechts 7% van de voetballers in de Hoofdklasse ontvangt een geldbedrag bij het ondertekenen van het contract. De grafiek laat een duidelijk verschil zien in beloningsstructuur tussen Hoofdklassers en clubs die in lagere klassen uitkomen. De vaste beloning, onkostenvergoeding en bonus zijn positief gerelateerd aan het speelniveau van de club. De invoering van de variabele beloning is daarentegen onafhankelijk van het speelniveau, blijkt uit de grafiek. Ook spelers die op een

lager niveau acteren ontvangen een variabele beloning. Belangrijke aantekening hierbij is dat de hoogte van de variabele beloning niet is meegenomen in de analyse.

Indien je een variabele beloning ontvangt, hoe ziet deze er dan uit?



Deze vraag gaat dieper in op de variabele beloning, een beloning die gerelateerd is aan vooraf bepaalde doelstellingen. Bovenstaande grafiek toont aan dat het merendeel van de clubs met haar spelers een vast bedrag per punt afspreekt. Een overwinning (drie punten) levert op deze manier drie keer zoveel op als een gelijkspel. 31% van de ondervraagden ontvangt een beloning bij een behaalde overwinning. Verschil met puntgeld is dat bij deze manier van variabel belonen een gelijkspel geen beloning oplevert. Dit zou kunnen leiden tot risicozoekend gedrag, wat ten koste kan gaan van het uiteindelijke puntentotaal. In plaats van een gelijkspel over de streep trekken, hebben de spelers nu een prikkel om extreem veel risico te nemen, zodat een overwinning kan worden behaald. Want alleen een overwinning zorgt nu voor een beloning. Uit een analyse van de gegeven antwoorden blijkt dat spelers of puntgeld ontvangen, of een premie bij een overwinning. Bij de keuze tussen deze twee opties speelt vooral het risico dus een belangrijke rol. 39% van de ondervraagden ontvangt ook een beloning indien hij een basisplaats weet te veroveren. Slechts 6% wordt beloond op basis van een gescoord doelpunt. Toch is het opvallend dat deze beloning wordt gebruikt. Deze manier van belonen leidt in een teamsport namelijk tot inefficiënte prikkels. Een beloning gebaseerd op individuele doelpunten prikkelt egoïstisch gedrag. En egoïstisch gedrag gaat vaak ten koste van de teamprestatie. Verder geeft 11% aan op een andere manier te worden beloond. Uit de vragenlijsten blijkt dat deze spelers een variabele beloning ontvangen die gebaseerd is op het

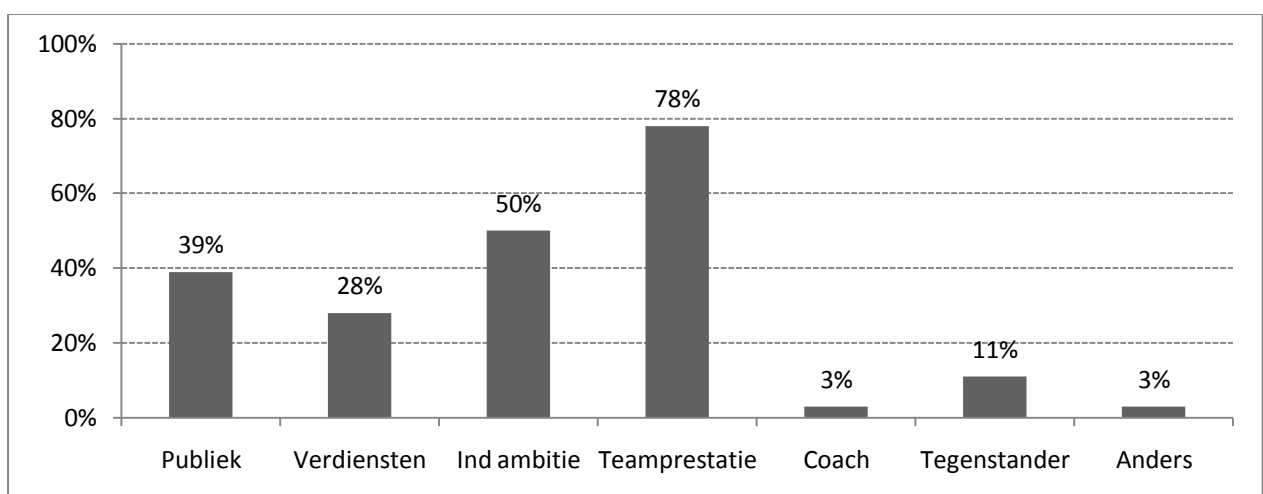
puntenaantal in een bepaalde periode. De club deelt het seizoen op in meerdere periodes, en stelt vooraf dat de speler een beloning ontvangt indien het team meer dan een bepaald aantal punten heeft behaald in de periode. Behaalt het team minder punten dan deze grenswaarde, dan ontvangt de speler ook geen beloning. Deze manier van belonen heeft voordelen en nadelen. Voordeel is dat de beloning is gebaseerd op de teamprestatie, waardoor egoïstisch gedrag wordt vermeden. Nadeel is dat de grenswaarde van tevoren moeilijk is vast te stellen. Bij een lage grenswaarde zal het team dit puntenaantal relatief eenvoudig behalen, waarna de rest van de periode geen extra beloning meer te verkrijgen is. Een hoge grenswaarde kan onhaalbaar blijken te zijn, wat zelfs een demotiverend effect kan hebben op de spelersgroep.

De hypothese in dit deel luidde: *voetbalclubs maken gebruik van een diverse beloningsstructuur*. Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt dat deze hypothese klopt. Veel clubs hebben een diverse beloningsstructuur. Uit het onderzoek blijkt dat de diversiteit van de beloningsstructuur positief samenhangt met het speelniveau van de club.

5.3 Prikkel financiële beloning

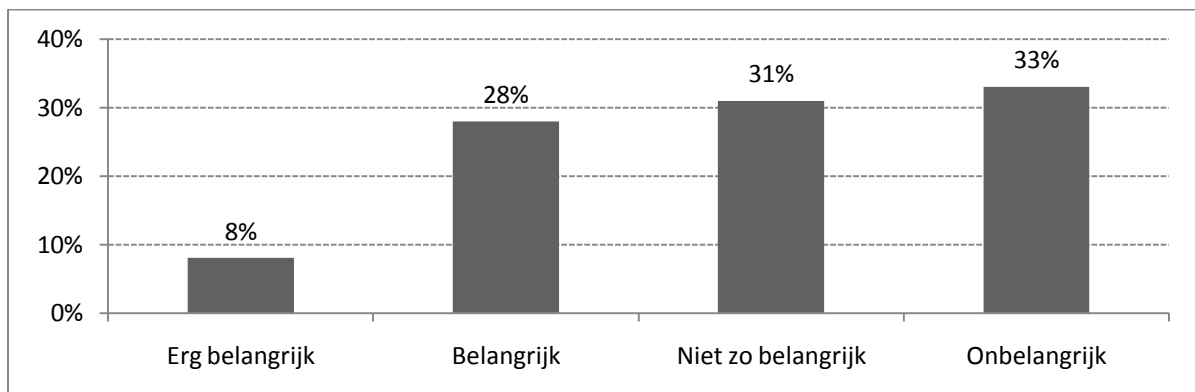
Het derde deel van de analyse gaat in op prikkels die van invloed zijn op de prestaties van de spelers. In het bijzonder wordt ingegaan op de rol van de financiële beloning. De hypothese is als volgt geformuleerd: *voetballers worden positief geprikkeld door financiële beloningen*.

Wat motiveert je tijdens de wedstrijd om optimaal te presteren?



Deze vraag gaat in op de positieve prikkels die spelers ervaren tijdens een wedstrijd, en die van invloed zijn op de prestaties van de spelers. De respondenten hebben bij deze vraag de mogelijkheid om meerdere antwoorden te geven. Een prestatie als team neerzetten, om zo hoog mogelijk te eindigen op de ranglijst, is veruit het meest geantwoord door de spelers (78%). Veel spelers geven dus aan in het teambelang te denken. Daarnaast vindt de helft van de ondervraagden de individuele sportieve ambitie een bron van motivatie tijdens een wedstrijd. Ook de verdiensten spelen een rol. 28% van de ondervraagden geeft aan dat ze beter hun best doen omdat ze een beloning kunnen verkrijgen. Dit betekent dat 28% van de voetballers aangeeft dat het *incentive effect* bij hen optreedt. De beloning fungeert hier als externe prikkel, met een motivatieverhogend effect. Belangrijke aantekening is dat dit onderzoek de mening van de spelers betreft, zodat het geen precieze meting is van het *incentive effect*. Verder blijkt dat de coach nauwelijks invloed heeft tijdens een wedstrijd (3%).

In welke mate prikkelt de financiële beloning jouw prestaties?



Bovenstaande grafiek geeft weer in welke mate de financiële beloning de prestaties van de voetballers prikkelt. Het grootste deel van de ondervraagden geeft aan dat de financiële beloning vrijwel geen effect heeft op de prestaties tijdens wedstrijden. Bij 33% zijn de prestaties geheel onafhankelijk van de financiële beloning. Bij 8% worden de prestaties erg sterk beïnvloed door de financiële beloning. 28% geeft aan dat de prestaties in belangrijke mate worden beïnvloed door de financiële beloning.

Voetballers worden positief geprikkeld door financiële beloningen. Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt dat een deel van de voetballers positief wordt geprikkeld door de beloning die ze kunnen verkrijgen. Spelers verschillen sterk van mening. Zo vindt een ander deel van

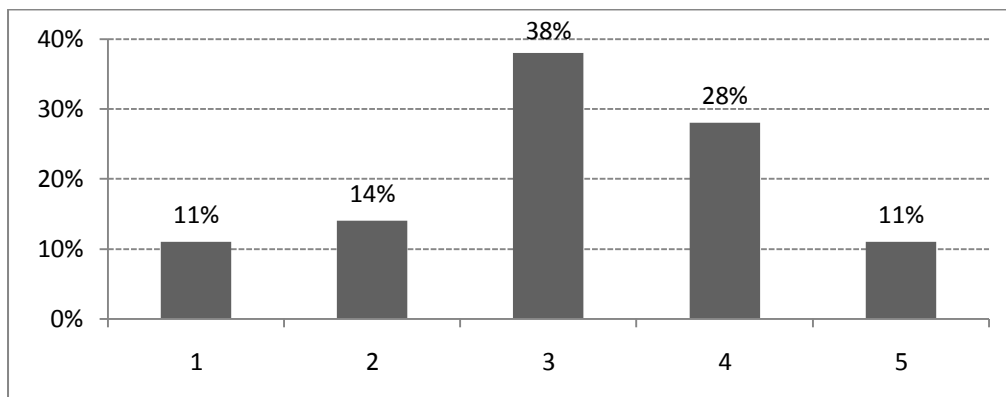
de ondervraagden dat de beloning geen enkel effect heeft op de prestaties tijdens de wedstrijden.

5.4 Stellingen

Dit tweede gedeelte van de vragenlijst gaat in op een aantal stellingen. Door het omcirkelen van één van de vijf cijfers geeft de respondent aan in welke mate hij het eens of oneens is met de stelling. Onderstaand een analyse van de resultaten. De cijfers hebben betrekking op de volgende antwoorden:

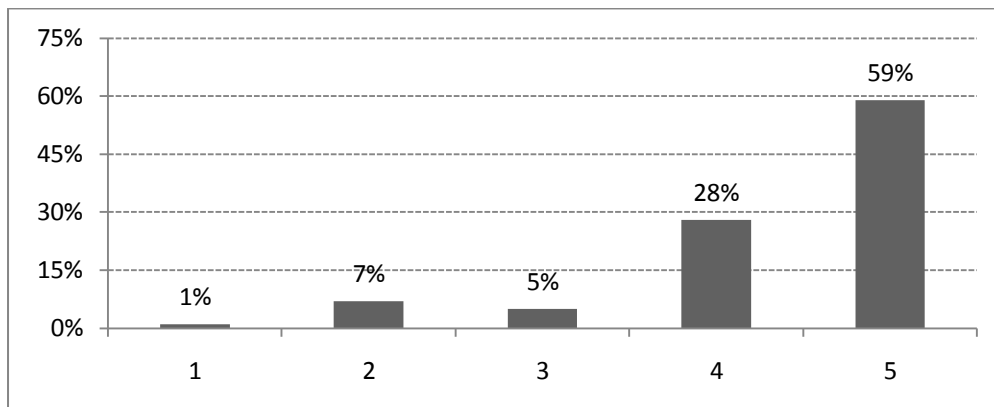
- | | |
|---------------------|-------------------|
| 1: Sterk mee oneens | 4: Eens |
| 2: Oneens | 5: Sterk mee eens |
| 3: Er tussenin | |

Puntgeld en winstpremies zorgen ervoor dat de motivatie om als team te presteren toeneemt



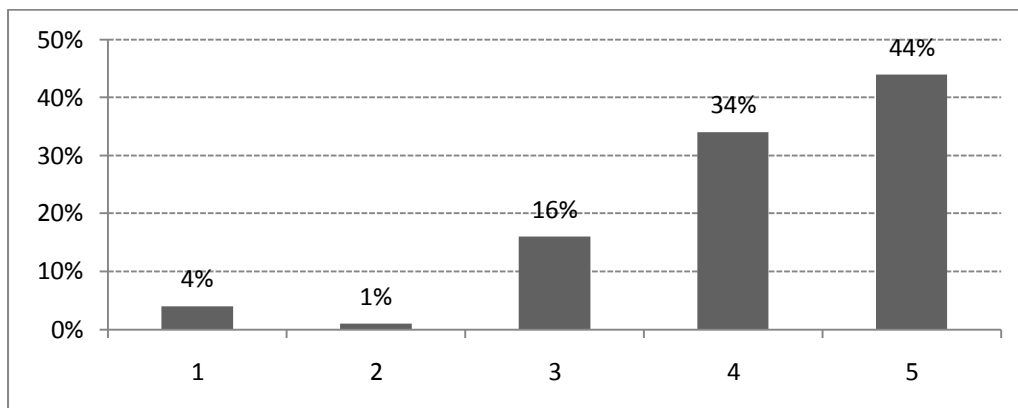
Is puntgeld een effectieve manier om de teamprestatie op positieve wijze te beïnvloeden? 39% van de ondervraagden is het eens met deze stelling. 28% geeft echter aan het oneens te zijn met deze stelling. Een meerderheid van 38% geeft aan 'er tussenin' te zitten. Voetballers zijn sterk verdeeld op dit punt.

De hoogte van het puntgeld of de winstpremie moet voor ieder teamlid gelijk zijn



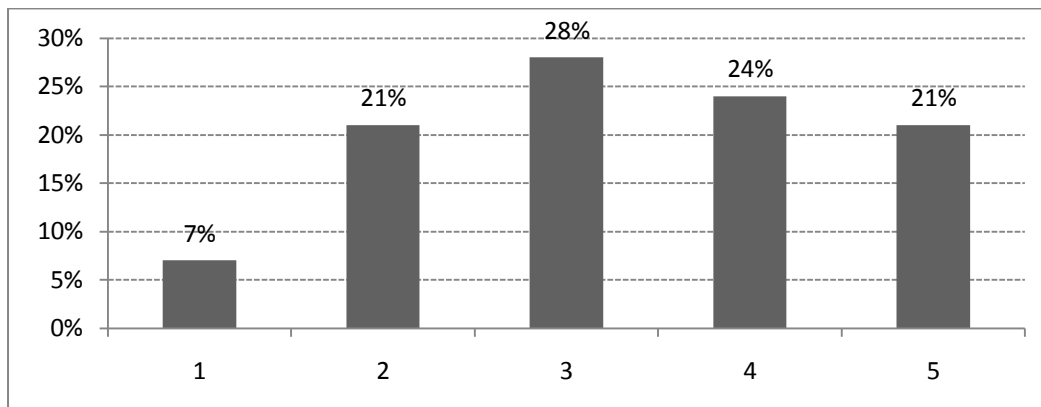
Maar liefst 87% is het met deze stelling eens. Daarvan is 59% het sterk eens met de stelling. Slechts 8% geeft aan het oneens te zijn met de stelling. Dit resultaat is belangrijk voor de beloningsstructuur van voetbalclubs. De hoogte van de variabele beloning moet gelijk zijn voor ieder teamlid, vinden de spelers.

Sociale activiteiten (trainingskamp, teamuitje) zijn belangrijker voor de teamprestatie dan wedstrijdpremies



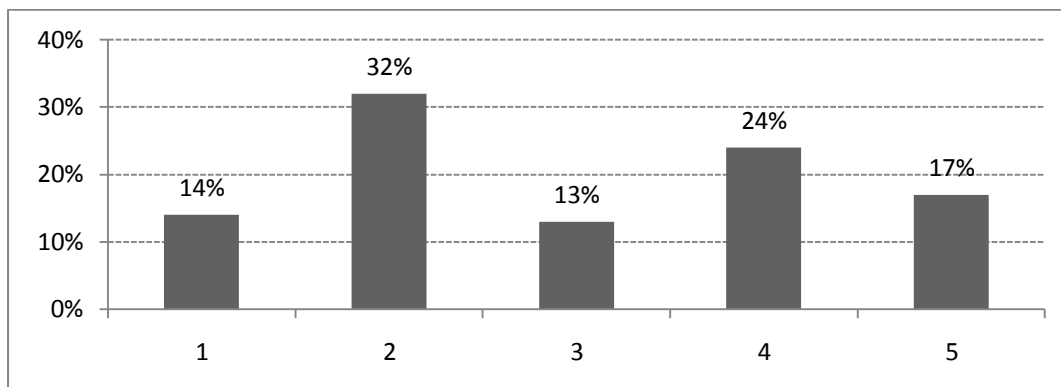
78% van de ondervraagden denkt dat sociale activiteiten belangrijker zijn dan wedstrijdpremies. Het inplannen van sociale activiteiten lijkt dan ook een effectief middel te zijn om de teamprestatie te bevorderen. Clubs doen er goed aan om een trainingskamp te beleggen, bijvoorbeeld voordat het seizoen begint. Gedurende het seizoen kunnen verschillende teamuitjes worden gepland, wat sfeerbevoorderend werkt.

Verskil in beloningen tussen spelers leidt tot onrust binnen het team



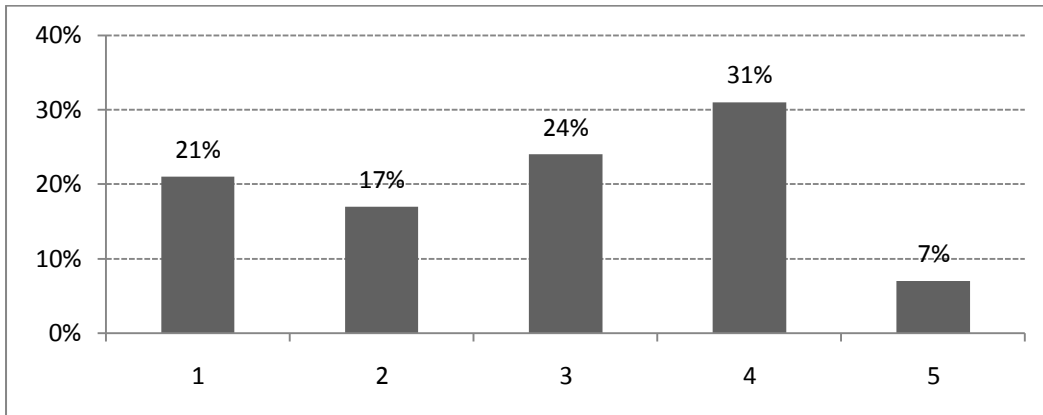
45% van de voetballers geeft aan dat verschil in beloningen kan leiden tot onrust binnen het team. Slechts 7% is het ‘sterk oneens’ met deze stelling. Dit resultaat moeten clubs meenemen bij de bepaling van de beloningsstructuur. Gezien het resultaat van stelling b, doen clubs er goed aan om met ieder teamlid een gelijke variabele beloning af te spreken.

Trainers stellen soms spelers op omdat ze veel verdienen, in plaats van spelers puur op hun voetbalkwaliteiten te beoordelen



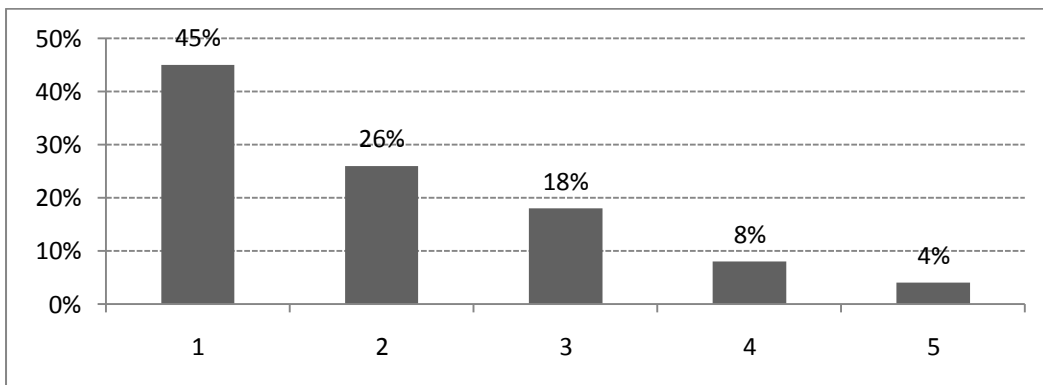
Bijna de helft van de ondervraagden is het oneens met deze stelling (46%). 17% geeft aan dat de beloning een erg belangrijke rol speelt bij de keuzes van de trainer. Voetballers zijn sterk verdeeld in hun mening over deze stelling.

Ik ben meer gemotiveerd als mijn prestatie ook de beloning van mijn medespelers beïnvloedt



38% is het eens met deze stelling, en 38% is het oneens. Slechts 7% is het ‘sterk eens’ met deze stelling. Een deel van de spelers raakt dus meer gemotiveerd als zijn prestatie ook de beloning van medespelers kan beïnvloeden.

Als een medespeler een cruciale fout maakt waardoor ik het puntgeld (of winstpremie) misloop, neem ik dat hem erg kwalijk



Maar liefst 45% van de respondenten is het ‘sterk oneens’ met deze stelling, en nog eens 26% geeft aan het eens te zijn. Slechts 12% is het oneens met deze stelling. Kijkend naar de resultaten, zal een variabele beloning zoals puntgeld niet snel zorgen voor onderlinge spanningen.

5.5 Relatie puntgeld en gelijke spelen

Hypothese :

Clubs die puntgeld betalen spelen vaker gelijk dan clubs die betalen per overwinning.

Voor het bepalen van de samenhang tussen het aantal gelijke spelen en het type variabele beloning gebruiken we de Eta. De onafhankelijke variabele is hier nominaal, namelijk het type variabele beloning. Hier wordt verschil gemaakt tussen wedstrijdpremies en puntgeld. De wedstrijdpremie wordt alleen uitgekeerd als de club een overwinning behaalt. Een gelijkspel levert dus niets op. Bij puntgeld daarentegen ontvangt de speler ook een beloning voor een gelijkspel. De afhankelijke variabele betreft een schaalvariabele, namelijk het aantal gelijke spelen. In dit onderzoek wordt dus gekeken of de speler meer risico neemt, en dus minder vaak gelijk speelt, als hij per overwinning wordt betaald. Onderstaand de resultaten.

Gelijk Aantal gelijke spelen? * Beloning Welke beloningsstructuur? Crosstabulation

			Beloning - Welke beloningsstructuur?		Total	
			1 puntgeld	2 wedstrijdpremie	1 puntgeld	
Gelijk - Aantal gelijke spelen?	3	3	Count	15	4	19
			% within Beloning Welke beloningsstructuur?	31,3%	18,2%	27,1%
	4	4	Count	9	1	10
			% within Beloning Welke beloningsstructuur?	18,8%	4,5%	14,3%
	6	6	Count	13	10	23
			% within Beloning Welke beloningsstructuur?	27,1%	45,5%	32,9%
	7	7	Count	7	3	10
			% within Beloning Welke beloningsstructuur?	14,6%	13,6%	14,3%
	8	8	Count	4	4	8
			% within Beloning Welke beloningsstructuur?	8,3%	18,2%	11,4%
Total			Count	48	22	70
			% within Beloning Welke beloningsstructuur?	100,0%	100,0%	100,0%

			Value
Nominal by Interval	Eta	Gelijk Aantal gelijke spelen? Dependent	,228

Eta heeft een waarde van 0,228. Dit betekent een zwakke positieve samenhang tussen het aantal gelijke spelen en de manier van variabel belonen. Het resultaat toont aan dat clubs die werken met puntgeld, relatief minder vaak gelijk spelen. De hypothese moet dan ook verworpen worden. Volgens dit onderzoek ontstaat er bij de spelers geen prikkel die zorgt voor het nemen van meer risico's, wanneer clubs gebruikmaken van wedstrijdpremies.

Ditzelfde onderzoek is nog een keer herhaald, maar dan onder de 24 spelers die aangeven de prestatiebeloning belangrijk te vinden. Leidt een wedstrijdpremie hier wel tot relatief meer gelijke spelen? Onderstaand het resultaat.

Gelijk Aantal gelijke spelen? * Beloning Welke beloningsstructuur? Crosstabulation

			Beloning - Welke beloningsstructuur?		Total
			1 puntgeld	2 wedstrijdpremie	1 puntgeld
Gelijk - Aantal gelijke spelen?	3 3	Count	7	1	8
		% within Beloning Welke beloningsstructuur?	38,9%	16,7%	33,3%
	4 4	Count	2	0	2
		% within Beloning Welke beloningsstructuur?	11,1%	,0%	8,3%
	6 6	Count	6	3	9
		% within Beloning Welke beloningsstructuur?	33,3%	50,0%	37,5%
	7 7	Count	1	0	1
		% within Beloning Welke beloningsstructuur?	5,6%	,0%	4,2%
	8 8	Count	2	2	4
		% within Beloning Welke beloningsstructuur?	11,1%	33,3%	16,7%
Total		Count	18	6	24
		% within Beloning Welke beloningsstructuur?	100,0%	100,0%	100,0%

			Value
Nominal by Interval	Eta	Gelijk Aantal gelijke spelen? Dependent	,299

Ook in dit geval is sprake van zwakke positieve samenhang. Eta bedraagt 0,299. Dit houdt in dat het toevoegen van de variabele 'belang prestatiebeloning' niet leidt tot een groot verschil in output. Het resultaat toont ook hier aan dat wedstrijdpremies niet zorgen voor het nemen van extra risico's bij de spelers, zodat minder vaak een gelijkspel wordt behaald. De

hypothese dat *clubs die puntgeld betalen vaker gelijk spelen dan clubs die betalen per overwinning*, wordt na dit onderzoek dan ook verworpen.

5.6 Relatie ambitie en heterogeniteit beloningsstructuur

Hypothese:

Spelers die ambitieus zijn spelen voor clubs met een heterogene beloningsstructuur.

Bij deze toets is nagegaan of ambitieuze spelers ook uitkomen voor clubs met een heterogene beloningsstructuur. Clubs met een heterogene beloningsstructuur worden hier gedefinieerd als clubs die de spelers alleen een variabele beloning verschaffen, en geen vaste beloning. Ook clubs die de spelers meer dan één vorm van een variabele beloning verschaffen vallen onder de clubs met een heterogene beloningsstructuur. Doel is om te kijken of ambitieuze spelers ook bewust kiezen voor een club waar ze beloond worden op basis van prestaties.

Onderstaande kruistabel toont de resultaten.

Beloningsstructuur - Heterogene beloningsstructuur? * Ambitie - Ambitieuus? Crosstabulation

			Ambitie - Is de speler ambitieus?		Total
			ja	nee	
Beloningsstructuur - Heterogene beloningsstructuur?	ja	Count	37	14	51
		% within Ambitie Ambitieuus?	74,0%	63,6%	70,8%
	nee	Count	13	8	21
		% within Ambitie Ambitieuus?	26,0%	36,4%	29,2%
Total		Count	50	22	72
		% within Ambitie Ambitieuus?	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,794	1	,373		
Continuity Correction(a)	,372	1	,542		
Likelihood Ratio	,777	1	,378		
Fisher's Exact Test				,408	,268
Linear-by-Linear Association	,783	1	,376		
N of Valid Cases	72				

De waarde van Pearson Chi-Square bedraagt 0,794. Deze waarde ligt een stuk lager dan 3,84, de minimale waarde die we accepteren op basis van 95% betrouwbaarheid. De p-waarde bedraagt 0,373. Hieruit blijkt dat dit onderzoek geen ‘statistisch bewijs’ levert over het wel of niet verwerpen van deze stelling.

5.7 Relatie invloed financiële beloning en speelniveau

Hypothese 6:

De mate waarin de speler wordt geprikkeld door de financiële beloning hangt samen met het niveau waarop hij speelt.

Deze toets onderzoekt de samenhang tussen de mate waarin de speler wordt geprikkeld door de financiële beloning en het speelniveau. Dit zijn twee ordinale variabelen, waardoor gebruik wordt gemaakt van Spearman’s rho. Neemt het *incentive effect* toe als de speler op een hoger niveau uitkomt? Onderstaand de resultaten.

Correlations

		Invloed - In welke mate prikkelt de financiële beloning jouw prestaties?	Niveau - Welke klasse?
Spearman's rho	Invloed - In welke mate prikkelt de financiële beloning jouw prestaties?	Correlation Coefficient	,152
		Sig. (2-tailed)	,202
		N	72
	Niveau - Welke klasse?	Correlation Coefficient	1,000
		Sig. (2-tailed)	.
		N	72

In bovenstaande tabel is te zien dat de correlatiecoëfficiënt 0,152 bedraagt. Dit geeft een indicatie van een zwakke positieve samenhang tussen de mate waarin de financiële beloning de prestaties prikkelt en het speelniveau. We gaan uit van een foutpercentage van 5%, oftewel een alpha van 0,05. De p-waarde bedraagt 0,202. Deze waarde ligt hoger dan het geaccepteerde foutpercentage, dus de gevonden samenhang van 0,152 is niet significant.

6. Conclusie

In deze thesis is beschreven welke factoren een rol spelen bij het implementeren van een efficiënte beloningsstructuur. Uit het eerste hoofdstuk leren we dat individuen door intrinsieke en extrinsieke bronnen gemotiveerd kunnen raken. Motivatie en prestatie zijn tot op een bepaalde hoogte positief aan elkaar gerelateerd. Met als kanttekening dat motivatie geen synoniem is voor prestaties.

Bij het implementeren van een beloningsstructuur is het essentieel dat clubs kijken naar de prikkels die uitgaan van de verschillende soorten beloningen. Een belangrijke factor hierin is het probleem van asymmetrische informatie bij het aantrekken van een speler. Een variabele beloningsstructuur helpt om dit probleem tegen te gaan, doordat het *selfsorting effect* optreedt. Verder leidt prestatief belonen tot directe prikkels om beter te presteren: het *incentive effect*. Nadeel van de variabele beloning is dat de hoogte van de beloning risicovol is, dit in tegenstelling tot een vaste beloning zonder risico. Daar individuen over het algemeen risico-avers zijn, is dit punt een belangrijke overweging om bijvoorbeeld niet met een geheel variabele beloningsstructuur te werken. Een efficiënte beloningsstructuur moet de kosten van het risico van de variabele beloning afwegen tegen de opbrengsten van de positieve prikkels van belonen op basis van prestaties, zoals het *incentive effect* en het *selfsorting effect*.

Een belangrijke factor die moet worden meegenomen bij de implementatie van een beloningsstructuur is het team aspect. Een teambeloning, waarbij individuele spelers worden beloond op basis van de gehele teamprestatie, heeft een stimulerend effect op de mate van coöperatie tussen de teamleden. De teambeloning kan echter ook het *free-rider effect* vergroten, waarbij een individu meelift op de inspanningen van de overige teamleden. Het instellen van een individuele of relatieve beloning in een team leidt aan de ene kant tot competitieve prikkels, waardoor spelers zich meer zullen gaan inspannen. Aan de andere kant heeft de relatieve beloning een negatief effect op de mate van samenwerking binnen het team. Uit de resultaten van de enquête blijkt dat de financiële beloning inderdaad een rol speelt bij zowel de sportkeuze als de clubkeuze van de speler. Deze rol is niet doorslaggevend. Verder blijkt dat clubs veelal gebruikmaken van een diverse beloningsstructuur, en dat de mate van diversiteit samenhangt met het speelniveau van de club. Ook blijkt dat een deel van de voetballers inderdaad positief wordt geprikkeld als men een beloning kan verkrijgen.

7. Aanbevelingen

Gegeven de theoretische kennis met betrekking tot prestatiebeloningen, wordt aanbevolen om met vaste en met variabele beloningen te werken. Het *selfsorting effect* en het *incentive effect* treden nu op, maar het risico wordt niet geheel bij de speler neergelegd. Clubs kunnen vervolgens naar eigen inzicht bepalen wat de verhouding is tussen de vaste en de variabele beloning, rekening houdend met de effecten die een verhoging of verlaging van de variabele beloning met zich meebrengt. Een opvallend resultaat uit de enquête is dat een belangrijk deel van de spelers vindt dat de hoogte van de variabele beloning voor ieder teamlid gelijk moet zijn. Clubs doen er dan ook goed aan om te werken met een gelijk bedrag aan puntgeld voor elke speler. Verder wordt aanbevolen om een belangrijk deel van het budget in sociale activiteiten te stoppen. Spelers denken dat sociale activiteiten, zoals een trainingskamp, belangrijker zijn voor de teamprestatie dan een financiële beloning. Het bevorderen van de sfeer onderling heeft een positief effect op de mate van coöperatie, en vermindert het *free-rider effect*.

8. Bijlage

Deze bijlage betreft een blanco versie van de enquête, die is verspreid onder voetballers die uitkomen voor selectieteams.

Enquête: Motivatie in de sport

Voor mijn Bachelorscriptie Economie en Bedrijfseconomie doe ik onderzoek naar motivatie in de sport, gekoppeld aan de beloning die sporters voor hun prestaties ontvangen. Daarom heb ik hieronder een korte vragenlijst opgesteld. Het eerste deel van deze enquête bestaat uit meerkeuzevragen, en het tweede gedeelte uit eens / oneens stellingen.

Huidige club:

Vorige club(s):

Wat is de reden voor het beoefenen van je sport (meerdere antwoorden mogelijk):

- Verdiensten
- Plezier in de sport zelf (= hobby)
- Sociale contacten / Vrienden
- Gezondheid
- Anders, nl:

Wat motiveert je **tijdens** een wedstrijd om optimaal te presteren (meerdere antwoorden mogelijk):

- Het publiek
- De verdiensten bij een overwinning (wedstrijdpremie)
- Individuele sportieve ambitie
- Prestatie als team neerzetten, zo hoog mogelijk eindigen
- De coach

- De tegenstander (bijvoorbeeld bij een derby)
- Anders, nl:

Waarom speel je bij je huidige club (meerdere antwoorden mogelijk):

- Sportieve ambitie van de club
- Verdiensten
- Speelkansen
- Reisafstand
- Sfeer bij de club / Vrienden
- Anders, nl:

Hoe belangrijk is de financiële beloning bij je clubkeuze:

- Erg belangrijk, zonder de beloning zou ik niet bij mijn huidige club spelen
- Belangrijk
- Niet zo belangrijk
- Onbelangrijk, de beloning heeft geen invloed op mijn clubkeuze

Wat is je huidige rol binnen het team:

- Vaste basisspeler
- Meestal basisspeler, maar ik voel me niet 100% zeker van mijn plek
- Reservespeler, met uitzicht op een basisplaats
- Reservespeler, speel vooral in het 2^e elftal

Op welke wijze word je bij je huidige club betaald (meerdere antwoorden mogelijk):

- Tekengeld
- Onkostenvergoeding (reiskosten e.d.)

- Vaste beloning (bijvoorbeeld per maand)
- Variabele beloning (wedstrijdpremies)
- Bonus voor een behaalde prestatie (bijvoorbeeld een kampioenschap)
- Anders, nl:

Indien je een variabele beloning ontvangt, hoe ziet deze er dan uit (meerdere antwoorden mogelijk):

- Puntgeld, een vast bedrag per behaald wedstrijd punt
- Beloning voor een basisplaats / wedstrijdselectie
- Beloning per gescoord doelpunt
- Premie bij gewonnen wedstrijd
- Anders, nl:

Heb je de ambitie om voor een hoger spelende (of grotere) club uit te komen:

- Ja
- Nee

In welke mate prikkelt de financiële beloning jouw prestaties:

- Erg belangrijk, mijn prestaties worden sterk positief beïnvloed door de beloning
- Belangrijk
- Niet zo belangrijk
- Onbelangrijk, de beloning heeft geen invloed op mijn prestaties

Hieronder volgen een aantal stellingen. Geef aan of je het eens of oneens bent met de stelling, door het omcirkelen van één van de onderstaande cijfers:

1 = Sterk mee oneens 4 = Eens

2 = Oneens 5 = Sterk mee eens

3 = Er tussenin

- a. Puntgeld en winstpremies zorgen ervoor dat de motivatie om als team te presteren toeneemt

1 2 3 4 5

- b. De hoogte van het puntgeld of de winstpremie moet voor ieder teamlid gelijk zijn

1 2 3 4 5

- c. Sociale activiteiten (trainingskamp, teamuitjes) zijn belangrijker voor de teamprestatie dan wedstrijdpremies

1 2 3 4 5

- d. Verschillen in beloningen tussen spelers leiden tot onrust binnen het team

1 2 3 4 5

- e. Trainers stellen soms spelers op omdat ze veel verdienen, in plaats van spelers puur op hun voetbalkwaliteiten te beoordelen

1 2 3 4 5

- f. Ik ben meer gemotiveerd als mijn prestatie ook de beloning van mijn medespelers beïnvloedt

1 2 3 4 5

- g. Als een medespeler een cruciale fout maakt waardoor ik het puntgeld (of winstpremie) misloop, neem ik dat hem erg kwalijk

1 2 3 4 5

9. Literatuurlijst

- Becker, B.E., Huselid, M.A. (1992) *Incentive Effects of Tournament Compensation Systems*, Administrative Science Quarterly, 37(2), 336-350
- Brown, C. (1990) *Firms' Choice of Method of Pay*, Industrial and Labor Relations Review, 43(1), 165-182
- Deci, E.L. (1975) *Intrinsic Motivation*, Plenum Press
- DeMatteo, J.S., Eby, L.T., Sundstrom, E. (1998) *Team-based Rewards: Current empirical evidence and directions for further research*, Research in Organizational Behavior, 20, 141-183
- Earl, P.E. (1990) *Economics and Psychology: A Survey*, The Economic Journal, 100, 718-755
- Ehrenberg, R.G., Bognanno, M.L. (1990) *Do Tournaments Have Incentive Effects?* The Journal of Political Economy, 98(6), 1307-1324
- Eriksson, T., Villeval, M.C. (2008) *Performance-pay, sorting and social motivation*, Journal of Economic Behaviour & Organization, 68(2), 412-421
- Frick, B. (2003) *Contest Theory and Sport*, Oxford Review of Economic Policy, 19(4), 525
- Gray, P. (2007) *Psychology*, Worth Publishers
- Heywood, J.S., Jirjahn, U., Tsertsvadze, G. (2005) *Getting along with colleagues – Does profit sharing help or hurt?* Kyklos 58(4), 557-573
- Hosios, A.J., Peters, M. (1993) *Self-Selection and Monitoring in Dynamic Incentive Problems with Incomplete Contracts*, The Review of Economic Studies, 60(1), 150-151

- Irlenbusch, B., Ruchala, G.K. (2008) *Relative rewards within team-based compensation* Labour Economics, 15(2), 141-167
- Kahneman, D., Tversky, A. (1979) *Prospect Theory, An Analysis of Decision under Risk*, Econometrica, 47(2), 263-292
- Kandal, E., Lazear, E.P. (1992) *Peer pressure and partnerships* The Journal of Political Economy, 100(4), 801-817
- Kirkman, B.L., Shapiro, D.L. (1997) *The impact of cultural values on employee resistance to teams: toward a model of globalized self-managing work team effectiveness*, Academy of Management Review, 22(3), 730-757
- Lazear, E.P. (1998) *Personnel Economics for Managers*, John Wiley & Sons
- Levine, F.M., Broderick, J.E., Burkart, M. (1983) *Attribution and contrast: Two explanations for the effects of external rewards on intrinsic motivation*, British Journal of Psychology, 74, 461-466
- McClurg, L.M. (2001) *Team rewards: how far have we come?* John Wiley & Sons, 40(1), 73-86
- Nicholls, J.G. (1984) *Achievement motivation: conceptions of ability, subjective experience, task choice and performance*, Psychological Review, 91(3), 328-346
- Pfeffer, J., Veiga, J.F. (1999) *Putting people first for organizational success*, Academy of Management Executive, 13(2), 37-48
- Picard, P. (1987) *On the design of incentives schemes under moral hazard and adverse selection*, Journal of Public Economics, 33(3), 305-331
- Pintrich, P.R. (2000) *An achievement goal theory perspective on issues in motivational terminology*, theory and research, Contemporary Educational Psychology, 25, 92-104

Ryan, R.M., Deci, E.L. (2000) *Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being*, American Psychologist, 55(1), 68-78

Wooler, C., Power, T.G. (2000) *Parenting and children's intrinsic motivation in age group swimming*, Journal of Applied Developmental Psychology, 21(6), 595-609

URLS

<http://www.fd.nl/artikel/14480136/messi-meest-verdienende-voetballer>

http://www.nrc.nl/sport/article2299658.ece/Miljoenen_aan_naheffingen_voor_amateurtop_voetbal