

Werkprestatie: wat is het en hoe meet je het?

Ondanks de grote interesse in werkprestatie bestaat er nog geen duidelijk, alomvattend conceptueel model voor. Dit is echter een voorwaarde voor het valide kunnen meten van werkprestatie. Met behulp van een multidisciplinaire, systematische review zijn conceptuele modellen van werkprestatie in bestaande literatuur geïdentificeerd. Op basis van deze geïdentificeerde modellen stellen de auteurs één geïntegreerd, conceptueel model voor. Hierbij bestaat werkprestatie uit vier generieke dimensies. Vervolgens zijn binnen elke dimensie de belangrijkste werknemersgedragingen, ofwel indicatoren, bepaald. Samen vormen deze een goede basis om werkprestatie te operationaliseren in praktisch hanteerbare dimensies en deze op een gestandaardiseerde wijze te meten.

Linda Koopmans^{1,2,4}, Claire Bernaards^{1,2}, Vincent Hildebrandt^{1,2}, Allard van der Beek^{1,3} en Riek de Vet⁴

Informatie over de auteurs:

Linda Koopmans, MSc^{1,2,4}

Claire Bernaards, PhD^{1,2}

Vincent Hildebrandt, PhD^{1,2}

Allard van der Beek, PhD^{1,3}

Riek de Vet, PhD⁴

¹ Body@Work, Onderzoekscentrum Bewegen, Arbeid en Gezondheid, TNO-VU medisch centrum.

² Expertisecentrum Life Style, TNO, Leiden.

³ Afdeling Sociale Geneeskunde, EMGO+ Instituut, VU medisch centrum, Amsterdam.

⁴ Afdeling Epidemiologie en Biostatistiek, EMGO+ Instituut, VU medisch centrum, Amsterdam.

Correspondentieadres:

TNO

Linda Koopmans

Wassenaarseweg 56

2333 AL Leiden

+31 888 66 2825

linda.koopmans@tno.nl

Werkprestatie is niet alleen een veel gebruikt woord op de werkvloer, maar krijgt ook veel aandacht in wetenschappelijk onderzoek. In bijvoorbeeld de onderzoeksvelden van ergonomie, bedrijfskunde en psychologie zijn talloze studies naar individuele werkprestatie verricht. Deze onderzoeksvelden hebben echter allemaal hun eigen invalshoeken. Waar de ergonomie zich vooral bezighoudt met hoe men productiviteitsverlies kan beperken door mens en omgeving zo optimaal mogelijk op elkaar af te stemmen, richt de bedrijfskunde zich vooral op hoe men werknemers zo productief mogelijk kan maken. Psychologen zijn daarentegen voornamelijk geïnteresseerd in determinanten van werkprestatie, zoals betrokkenheid, tevredenheid en persoonlijkheid.

Wat houdt werkprestatie nu precies in? Over welk gedrag van een werknemer hebben we het dan? En hoe kunnen we het meten? Ondanks de grote interesse in werkprestatie bestaat er nog geen duidelijk, alomvattend conceptueel model voor werkprestatie, terwijl dit wel een voorwaarde is voor het valide kunnen meten ervan.

Werkprestatie kan worden gezien als een abstract, latent construct omdat het niet direct kan worden aangewezen of gemeten. Het bestaat uit meerdere onderdelen, ofwel *dimensies*. Elke dimensie bestaat weer uit meerdere concrete gedragingen, ofwel *indicatoren*, die wel direct kunnen worden gemeten. Om werkprestatie te kunnen conceptualiseren en meten, moeten we dus het construct van werkprestatie ontleden en de bijbehorende dimensies en indicatoren expliciteren. Met dit doeleinde heeft onderzoekscentrum Body@Work een promotieonderzoek gestart. Binnen dit onderzoek wordt werkprestatie gede-

finieerd als 'gedragingen, acties of resultaten die relevant zijn voor de doelen van de organisatie' (Viswesvaran & Ones, 2000). Drie opvattingen liggen ten grondslag aan deze definitie: (1) werkprestatie wordt zowel in termen van gedrag als resultaten gezien, (2) deze dienen relevant te zijn voor de doelen van de organisatie, en (3) werkprestatie is multidimensionaal (bestaat uit meerdere onderdelen).

Conceptuele modellen in de literatuur

Met behulp van een systematische review zijn bestaande conceptuele modellen van werkprestatie in de literatuur geïdentificeerd. Hierbij is zowel de medische, bedrijfskundige, als psychologische literatuur doorzocht. Na het uitzetten van de geïdentificeerde modellen zijn deze door de auteurs geïntegreerd tot één alomvattend conceptueel model.

In totaal zijn 58 studies geïdentificeerd die een conceptueel model van werkprestatie beschreven. De meeste modellen werden gevonden in de bedrijfskundige en psychologische literatuur. Van de 58 gevonden studies presenteerden 35 een origineel model en refereerden de overige 23 studies naar een van deze originele modellen. In totaal werden 17 generieke modellen (toepasbaar op elk type beroep) en 18 beroepsspecifieke modellen (toepasbaar op een specifiek beroep) geïdentificeerd. Hierna vindt u een samenvatting van de meest bekende modellen. Voor een volledig overzicht van alle geïdentificeerde modellen verwijzen wij u naar Koopmans e.a., 2011.

Twee van de eerste auteurs die werkprestatie expliciteren in een aantal generieke dimensies zijn Murphy (1989) en Campbell (1990). In het model van Murphy bestaat werkprestatie uit de volgende dimensies: (1) taakgedrag (zoals deadlines halen), (2) interpersoonlijk gedrag (zoals communiceren en samenwerken), (3) werkontwikkend gedrag (andere dingen doen op het werk) en (4) destructief gedrag (schade veroorzaken). Campbell stelt acht dimensies van werkprestatie voor: (1) beroepsspecifieke taakprestatie, (2) niet-beroepsspecifieke taakprestatie, (3) communicatie, (4) moeite doen, (5) discipline, (6) het faciliteren van collega en team, (7) supervisie en (8) management en administratie. Gebaseerd op een groepering van 486 werkprestatie meetinstrumenten heeft Viswesvaran (1993) een conceptueel model ontwikkeld met tien dimensies. Naast een overkoepelende dimensie van (1) algemene werkprestatie, onderscheidt hij de volgende dimensies: (2) productiviteit, (3) werkkwaliteit, (4) vakkennis, (5) communicatie, (6) moeite, (7) leiderschap, (8) administratie, (9) interpersoonlijke competentie en (10) accepteren van autoriteit.

Borman en Motowidlo (1993) beargumenteren dat het hele domein van werkprestatie gedekt kan worden door de generieke dimensies *taakprestatie* en *contextuele prestatie*. Zij beschrijven taakprestatie als gedragingen die direct of indirect bijdragen aan de centrale werktaken. Contextuele prestatie beschrijven zij als gedragingen die de organisatorische, sociale en psychologische omgeving ondersteunen waarin de centrale taken moeten plaatsvinden. Een aantal jaren later voegen de reviews van Viswesvaran en Ones

(2000) en van Rotundo en Sackett (2002) hier nog een derde dimensie aan toe, namelijk *contraproductief gedrag*. Contraproductief gedrag kan worden gedefinieerd als gedragingen die het welzijn van de organisatie schaden.

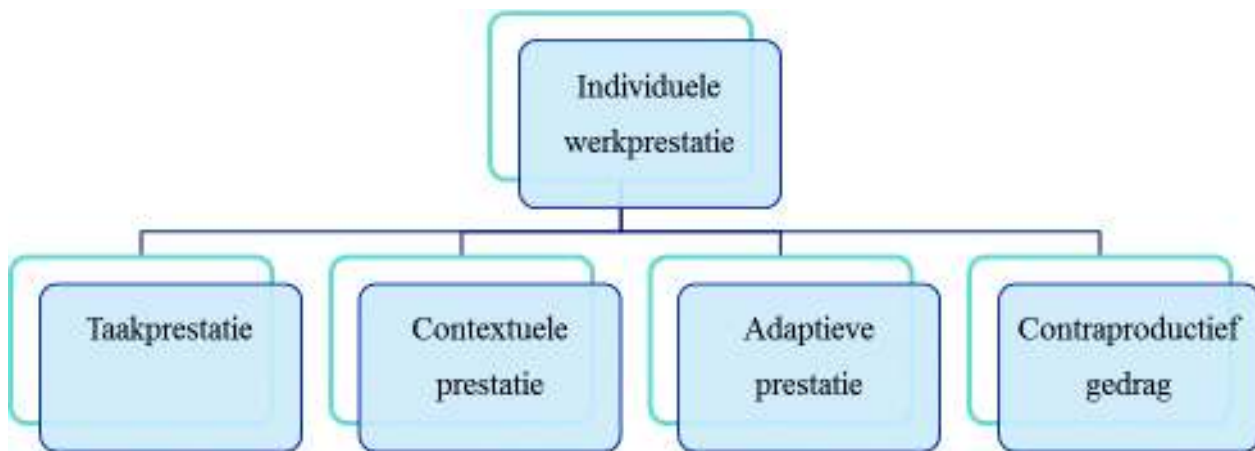
De voorgaande modellen beschrijven allemaal generieke dimensies van werkprestatie, met andere woorden: zij worden van belang geacht in elk type beroep. Er zijn echter ook veel modellen ontwikkeld om de dimensies van werkprestatie te beschrijven binnen een specifiek beroep. Deze modellen hebben zich vooral gericht op militairen, managers en beroepen in de dienstverlening. Een van de meest bekende, beroepsspecifieke modellen is het model van Campbell en collega's (1990). Dit model beschrijft werkprestatie voor het Amerikaanse leger met behulp van vijf dimensies: (1) algemene taakprestatie, (2) algemene competentie als militair, (3) moeite en leiderschap, (4) discipline en (5) fysieke fitheid en passend gedrag. Hoewel beroepsspecifieke modellen over het algemeen meer specifieke, smallere dimensies gebruiken om werkprestatie in een bepaald beroep te beschrijven, zijn er veel overeenkomsten te ontdekken tussen generieke en beroepsspecifieke modellen.

Een geïntegreerd model

Als men kijkt naar de definities en inhoud van de dimensies in alle 35 geïdentificeerde modellen en deze naast elkaar legt, zijn deze in een aantal overkoepelende dimensies te groeperen. Hierdoor werd het mogelijk voor de auteurs om een geïntegreerd, alomvattend model te construeren waarbij werkprestatie bestaat uit vier dimensies (zie afbeelding 1). Dat wil zeggen, de dimensies uit alle geïdentificeerde modellen zijn onder te verdelen in een van deze vier overkoepelende dimensies. De eerste - en meest voor de hand liggende - dimensie bestaat uit het behalen van de door de functie voorgeschreven werktaken. Deze dimensie noemen we *taakprestatie*. Deze richt zich op de vraag of de voorgeschreven taken worden uitgevoerd en hoe goed deze taken worden uitgevoerd door de werknemer. Men kan hier bijvoorbeeld denken aan de kwaliteit van het werk, de hoeveelheid verzet werk en het halen van deadlines.

Tegenwoordig wordt een baan echter gezien als meer dan alleen het uitvoeren van de voorgeschreven werktaken. De tweede dimensie van werkprestatie richt zich dan ook op het gedrag van een werknemer naast de voorgeschreven werktaken, de *contextuele prestatie*. Hierbij gaat het erom dat een werknemer net iets extra's doet, bijvoorbeeld een nieuwe collega wegwijs maken, het uitvoeren van extra taken (zonder dat de voorgeschreven werktaken hieronder lijden) of het bijdragen aan de teamprestatie. Dit soort gedrag draagt indirect bij aan het behalen van iemands taakprestatie, en heeft daarnaast ook effect op de prestatie van anderen en de omgeving (bijvoorbeeld werksfeer).

Een relatief nieuwe en opkomende dimensie van werkprestatie is de *adaptieve prestatie* van een werknemer. Door de snel veranderende economie en technologie wordt het steeds belangrijker voor werknemers om zich aan te passen aan een veranderende werkkrol of werkomgeving. Snel kunnen schakelen bij veranderingen wordt meer en



Afbeelding 1. Geïntegreerd conceptueel model van werkprestatie

meer een vereiste. Men kan hier bijvoorbeeld denken aan het oplossen van problemen, het aanleren van nieuwe vaardigheden en het aanpassen aan andere culturen op de werkvloer.

Tot slot bestaat een goede werkprestatie uit de *afwezigheid van contraproductief gedrag*. Dat is gedrag dat de organisatie schaadt. Het kan zowel op interpersoonlijk niveau (het beledigen van een collega) als op organisatie-niveau (bedrijfseigendommen beschadigen of meenemen) plaatsvinden.

Concreet gedrag

De vier dimensies in het geïntegreerde model zijn belangrijk bij de beoordeling van werkprestatie in elk soort beroep, van zwaar fysieke beroepen tot kantoorwerk.

Hoewel de vier dimensies een mooie beschrijving geven van het begrip werkprestatie, zijn ze nog steeds redelijk abstract. Elke dimensie bestaat op zijn beurt uit meerdere concrete werknemersgedragingen, ofwel indicatoren, die direct gemeten kunnen worden. Maar over welk concreet gedrag hebben we het dan? En welk gedrag is dan het meest belangrijk? Om dit te bepalen is vervolgonderzoek uitgevoerd. Eerst zijn zo veel mogelijk concrete gedragingen van werkprestatie verzameld met behulp van de literatuur, bestaande vragenlijsten en interviews met experts. Dit resulteerde in een lijst van 128 indicatoren verdeeld over de vier dimensies. Daarna is er met meer dan 250 deskundigen (managers, HR-managers, onderzoekers, arbeids- en gezondheidsdeskundigen) overeenstemming bereikt over de meest belangrijke gedragingen binnen elke dimensie van werkprestatie (Koopmans e.a., in voorbereiding).

Wat betreft de dimensie taakprestatie werd de kwaliteit van het werk als erg belangrijk bestempeld door 69% van de deskundigen. Daarna werd het goed plannen en organiseren van het werk (57%) en resultaatgericht werken (46%) het meest belangrijk gevonden.

Wat betreft de dimensie contextuele prestatie (het doen van iets extra's) vinden de deskundigen het tonen van verantwoordelijkheid (67%), het nemen van initiatief (51%)

en het accepteren en leren van feedback (48%) het meest belangrijk. Ook goed samenwerken met anderen en effectief communiceren worden belangrijk gevonden (beide 45%). Veel van de gedragingen die belangrijk zijn voor individuele werkprestatie, zoals het accepteren en leren van feedback, samenwerken met anderen en effectief communiceren, zijn ook belangrijk voor een goede prestatie op teamniveau.

Wat betreft de dimensie adaptieve prestatie vindt men het erg belangrijk dat werknemers veerkracht tonen (goed kunnen omgaan met stress, moeilijke situaties en tegenslagen; 70%) en met creatieve oplossingen komen voor nieuwe, complexe problemen (66%). Het up-to-date houden van vakken (57%) en werkvaardigheden (52%) blijkt ook erg belangrijk.

Ten slotte, de dimensie contraproductief gedrag dat als meest schadelijk voor de werkprestatie van een werknemer kan worden ervaren, is het vertonen van buitensporige negativiteit (bijvoorbeeld klagen over het werk of problemen groter maken dan ze zijn; 62%). Ook het vertonen van schadelijk gedrag richting de organisatie (bijvoorbeeld het niet volgen van de regels of met opzet langzaam werken; 54%) of richting andere personen (bijvoorbeeld ruzie maken of werk laten liggen voor anderen; 52%) wordt als erg schadelijk gezien.

We hebben de deskundigen ook nog gevraagd naar het relatieve belang van de vier dimensies. Bij het beoordelen van de totale werkprestatie van een werknemer wegen de deskundigen het behalen van de voorgeschreven werktaken het zwaarst mee (circa 40%). De andere drie dimensies wegen ieder voor ongeveer 20% mee in de beoordeling.

Discussie

Uit de review van de literatuur blijkt dat werkprestatie bestaat uit vier dimensies: taakprestatie, contextuele prestatie, adaptieve prestatie en contraproductief gedrag. Een goede werkprestatie bestaat dus uit het voldoen aan de voorgeschreven werktaken, maar daarnaast ook uit het doen van extra activiteiten en je snel kunnen aanpas-

sen aan veranderingen in de werkrol of werkomgeving. Contraproductief gedrag heeft uiteraard een negatieve invloed op de werkprestatie. Elke dimensie van werkprestatie bestaat op zijn beurt uit meerdere concrete gedragingen, ofwel indicatoren, die direct kunnen worden gemeten. We hebben deskundigen laten bepalen wat de belangrijkste indicatoren zijn, waarbij er aanzienlijke overeenstemming was binnen en tussen deskundigen uit verschillende beroepsgroepen.

Uit toekomstig onderzoek zal moeten blijken of de dimensies van het geïntegreerde model en de bijbehorende indicatoren al dat niet toepasbaar zijn binnen verschillende beroepsgroepen. In de ene baan zal adaptieve prestatie wellicht minder belangrijk zijn dan in de andere baan. In sommige banen zal communicatie wellicht een onderdeel van taakprestatie zijn, terwijl het in andere banen een onderdeel van contextuele prestatie zal zijn. Het is dus goed mogelijk dat het belang van de dimensies en de bijbehorende indicatoren verschilt al naar gelang de context.

Een volgende stap die in dit project gezet gaat worden, is om op basis van het geïntegreerde, conceptuele model en de geïdentificeerde indicatoren een meetinstrument te ontwikkelen dat in de praktijk kan worden ingezet om werkprestatie in zijn volle breedte te meten. Zoals eerder gezegd is een goede conceptualisatie een voorwaarde voor het valide meten van prestatie. Tot nog toe zijn bestaande metingen van individuele werkprestatie weinig theoretisch onderbouwd en richten zij zich vooral op kwaliteit van werk en hoeveelheid verzet werk. Verrassend was dat de hoeveelheid werk in het huidige onderzoek maar door 13% van de deskundigen als erg belangrijk werd bestempeld. Een verklaring voor deze lage score zou kunnen zijn dat hoeveelheid werk gedekt wordt door resultaatgericht werken, en dat deze term beter past bij de huidige tijdsgeest. Een aantal belangrijke indicatoren, zoals resultaatgericht werken en het up-to-date houden van vakken en vaardigheden, krijgt amper aandacht in bestaande literatuur en vragenlijsten.

Het geïntegreerde model dat gepresenteerd wordt in dit artikel kan als richtlijn dienen voor toekomstig onderzoek. Wil men werkprestatie op een gedegen manier meten, dan zal men alle vier dimensies van werkprestatie mee moeten nemen. Onderzoek dat zich bezig houdt met prestatie zal grote baat hebben bij het gestandaardiseerd meten van

prestatie. Gezien de vele manieren waarop prestatie tot nog toe wordt gemeten, zal dit de duidelijkheid en vergelijkbaarheid van onderzoeken vergroten.

Referenties

- Borman, W.C., & Motowidlo, S.J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W.C. Borman (red.), *Personnel Selection in Organizations* (pp. 71-98). San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Campbell, J. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M.D. Dunnette, L.M. Hough (red.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 687-732). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Campbell, J. e.a. (1990). Modeling job performance in a population of jobs. *Personnel Psychology* 87, 52-65.
- Koopmans, L. e.a. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance: A systematic review. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 53(8), 856-866.
- Koopmans, L. e.a. *Measurement of individual work performance: Identification and selection of indicators*. In voorbereiding.
- Murphy, K. (1989). Dimensions of job performance. In R.F. Dillon & J.W. Pellegrino (red.), *Testing: Theoretical and Applied Perspectives* (pp. 218-247). New York: Praeger.
- Rotundo, M., & Sackett, P.R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of performance: a policy-capturing approach. *Journal of Applied Psychology*, 87, 66-80.
- Viswesvaran, C. (1993). *Modeling job performance: is there a general factor?* PhD dissertation, Iowa City: The University of Iowa.
- Viswesvaran, C., & Ones, D.S. (2000). Perspectives on models of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8, 216-226.

Summary

Despite the great interest in work performance, there is no clear, comprehensive conceptual framework of work performance. This in turn is a prerequisite for validly measuring work performance. A multi-disciplinary, systematic review was conducted in order to identify conceptual frameworks of work performance in the existing literature. Based on the identified frameworks, the authors developed an integrated conceptual framework, in which work performance consists of four generic dimensions: task performance, contextual performance, adaptive performance and counterproductive work behavior. Subsequently, the most important employee behaviors, or *indicators*, within each dimension were determined. Together, these form a good basis for operationalizing work performance and for its standardized measurement.