



UvA-DARE (Digital Academic Repository)

Waarom presteren medewerkers beter met KPI's van hoge kwaliteit?

Groen, B.

Publication date

2020

Document Version

Final published version

[Link to publication](#)

Citation for published version (APA):

Groen, B. (2020). Waarom presteren medewerkers beter met KPI's van hoge kwaliteit?. Web publication or website, Bianca Groen. <https://www.biancagroen.nl/kpis/waarom-presteren-medewerkers-beter-met-kpis-van-hoge-kwaliteit/>

General rights

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

Disclaimer/Complaints regulations

If you believe that digital publication of certain material infringes any of your rights or (privacy) interests, please let the Library know, stating your reasons. In case of a legitimate complaint, the Library will make the material inaccessible and/or remove it from the website. Please Ask the Library: <https://uba.uva.nl/en/contact>, or a letter to: Library of the University of Amsterdam, Secretariat, Singel 425, 1012 WP Amsterdam, The Netherlands. You will be contacted as soon as possible.

Waarom presteren medewerkers beter met KPI's van hoge kwaliteit?

door Bianca | jan 6, 2020 | Belonen, KPI's, Leiderschap, Motivatie

Eerder heb je kunnen lezen dat **ondersteunende KPI's** helpen om de **prestaties van medewerkers te verhogen**. Zelf heb ik veel onderzoek gedaan naar hoe dit kan. Ik heb met name gekeken naar hoe het kan dat participatie van medewerkers in de ontwikkeling van **KPI's** zorgt voor betere prestaties van medewerkers. Eerder heb ik al uitgelegd waarom medewerkersparticipatie wordt gezien als één van de **belangrijkste technieken** om ondersteunende KPI's te maken en dat mijn promotieonderzoek liet zien dat het grote voordeel van samen KPI's maken is dat dit zorgt voor een betere **kwaliteit** van de KPI's. Vervolgens heb ik onderzocht hoe medewerkers en leidinggevende omgaan met KPI's van hoge kwaliteit. Wat maakt nu dat medewerkers hierdoor beter gaan presteren? In publicaties in de wetenschappelijke tijdschriften **Management Accounting Research** en **Human Resource Management** presenteerden wij de gezichtspunten van de medewerkers en leidinggevenden los van elkaar. In dit blogartikel zal ik beide integreren.

Theorie

In mijn promotie-onderzoek heb ik gekeken naar de kwaliteit van KPI's vanuit twee gezichtspunten: die van de medewerker en zijn leidinggevende. De definitie van kwaliteit is voor beide gezichtpunten hetzelfde en bestaat uit drie onderdelen: precisie, gevoeligheid en verifieerbaarheid.

- Precisie houdt in dat de KPI's geen last hebben van factoren die de medewerker niet kan beïnvloeden, zoals conjunctuur, prestaties van andere afdelingen of beslissingen van hogerhand.
- Gevoeligheid van een KPI betreft de mate waarin de KPI reageert op de inspanningen en kwaliteit van werken van de medewerker. Een KPI met hoge gevoeligheid zal direct hogere prestaties weergeven wanneer de medewerker harder of beter gaat werken, en andersom.
- Verifieerbaarheid gaat om de mate waarin men na kan gaan hoe de KPI precies wordt berekend en wat dat betekent.

De prestaties van medewerkers worden gedefinieerd als de mate waarin de leidinggevende vindt dat de medewerker aan de functie-eisen van zijn baan voldoet.

Theorie vanuit gezichtspunt medewerkers

Om te verklaren hoe het kan dat medewerkers beter gaan presteren in de ogen van hun leidinggevende als zij zelf vinden dat de KPI's een hogere kwaliteit hebben, gebruikte ik de **theorie van gepland gedrag**. De theorie van gepland gedrag gaat over de wijze waarop mensen kunnen worden gemotiveerd om zich op een bepaalde manier te gedragen. Volgens het deel van deze theorie dat ik gebruik, hangt iemands intentie om zich op een bepaalde manier te gedragen af van:

- Zijn/haar houding tegenover het betreffende gedrag;
- De sociale druk die hij/zij voelt om het gedrag te vertonen; en/of
- De mate waarin hij/zij denkt het gedrag ook echt te kunnen vertonen.

Het verschilt per soort gedrag welke van deze drie antecedenten het belangrijkste is.

Centraal in dit onderzoek staat hoe deze drie antecedenten beïnvloed worden door de mate waarin de medewerker vindt dat de KPI's een goede kwaliteit hebben; en welke van de drie invloed hebben op werkprestaties van medewerkers. De verwachting is dat wanneer de KPI's volgens medewerkers een goede kwaliteit hebben, alle drie de factoren van de theorie van gepland gedrag positief beïnvloed worden.

Iemands houding tegenover goed presteren wordt waarschijnlijk beïnvloed door KPI's van goede kwaliteit omdat medewerkers meer betekenis zien in goed presteren als ze geloven dat de prestaties goed gemeten worden. Ze reageren dan positiever op feedback en willen dan meer hun best doen om de targets te halen. Bovendien voelt het eerlijker om beoordeeld te worden op basis van KPI's van goede kwaliteit en wie goed doet, goed ontmoet: de medewerker zal meer zijn best gaan doen om beter te presteren.

De sociale druk om goed te presteren verhoogt naar verwachting ook als de KPI's een hogere kwaliteit hebben. Goede KPI's maken de eisen van het werk veel beter duidelijk en geven dus aan wat ze zouden moeten doen volgens de mensen die deze KPI's hebben ontwikkeld, zoals hun leidinggevenden of hun collega's. Dit verhoogt de sociale druk de ze voelen vanuit deze mensen. Daarnaast zorgen goede KPI's ervoor dat medewerkers meer sociale druk voelen om op zijn minst zo goed te presteren als hun collega's, doordat nu veel beter zichtbaar is hoe goed iedereen presteert.

Een hoge kwaliteit van KPI's zorgt er waarschijnlijk ook voor dat medewerkers positiever zijn over of ze het in zich hebben om ook echt goed te presteren. Dit komt doordat goede KPI's betere feedback geven over eerdere prestaties, waardoor medewerkers meer kennis en kunde krijgen om goed te presteren. Dit werkt extra goed wanneer medewerkers zelf vinden dat de KPI's een goede kwaliteit hebben, omdat ze de feedback dan beter geloven en accepteren.

Theorie vanuit gezichtspunt leidinggevenden

Om te verklaren hoe het kan dat medewerkers beter gaan presteren in de ogen van hun leidinggevende als hun *leidinggevende* vindt dat de KPI's een hogere kwaliteit hebben, onderzocht ik twee theorieën: **principaal-agenttheorie** en **zelfbeschikkingstheorie**. Beide theorieën gaan in op het verhogen van de prestaties van medewerkers door middel van beloningen, maar ze hebben verschillende voorspellingen. De reden dat deze theorieën relevant kunnen zijn in dit onderzoek, is dat KPI's van goede kwaliteit naar verwachting intensiever worden gebruikt door leidinggevenden voor beoordeling en beloning van medewerkers.

De principaal-agenttheorie is één van de meest invloedrijke economische theorieën. Het is een zeer uitgebreide theorie, waarvan ik alleen het deel beschrijven dat relevant is voor dit onderzoek. Een belangrijke aanname van de theorie is dat leidinggevenden en medewerkers verschillende doelen hebben. Medewerkers willen zo min mogelijk tijd en moeite kwijt zijn aan hun werk, terwijl leidinggevenden juist willen dat medewerkers zoveel mogelijk bereiken. De leidinggevende kan ervoor zorgen dat het belang van medewerkers op één lijn komt te liggen met dat van de organisatie door medewerkers te beoordelen en belonen op basis van KPI's. Volgens de theorie zullen mensen beter gaan presteren als ze hiervoor een beloning verwachten te krijgen, omdat ze er dan persoonlijk baat bij hebben om die moeite te doen.

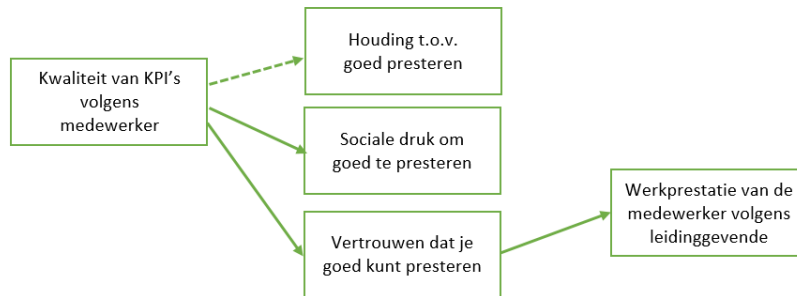
In de psychologie wordt minder geloofd in de aanname dat medewerkers het liefst zo min mogelijk werk verrichten. Tegenwoordig hebben heel veel mensen de mogelijkheid om een beroep te kiezen dat ze leuk vinden en als gevolg daarvan zijn ze intrinsiek gemotiveerd om goed te presteren. Volgens de zelfbeschikkingstheorie is het belangrijk om deze intrinsieke motivatie te behouden en dus niet te vervangen door een extrinsieke motivatie op basis van beloningen. Expliciete beloningen leggen druk op medewerkers, wat juist hun prestaties verlaagt. De enige vorm van beloning die volgens eerder onderzoek de intrinsieke motivatie niet verlaagt is een verbale beloning, zoals een mondelinge evaluatie van de resultaten en complimenten ontvangen.

De vraag die in dit onderzoek centraal staat is welke van de twee theorieën het best toepasbaar is op operationele medewerkers, dat wil zeggen, medewerkers van de werkvloer in lijnposities, zoals operators en professionals.

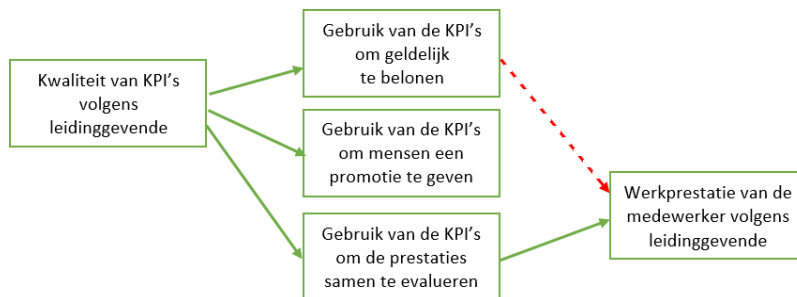
Resultaten en discussie

Voor dit onderzoek hebben 86 paren van operationele medewerkers en hun leidinggevenden een vragenlijst ingevuld. De relaties tussen de verschillende variabelen zijn onderzocht met behulp van structurele vergelijkingsmodellering. Dat is een techniek waarmee je voor meerdere variabelen tegelijk kunt bekijken hoe sterk ze onderling samenhangen.

Kijkend naar de kwaliteit van de KPI's volgens de medewerker zien we inderdaad zoals verwacht dat een hogere kwaliteit zorgt voor een positievere houding ten opzichte van presteren, meer sociale druk om goed te presteren en meer vertrouwen van de medewerker dat hij/zij ook echt goed kan presteren. Als we alle relaties tegelijk bekijken, blijkt dat alleen die laatste factor daadwerkelijk de prestaties verhoogt.



Als de leidinggevende vindt dat de KPI's van goede kwaliteit zijn, gebruikt hij/zij ze meer om medewerkers te beoordelen en belonen. Dat geldt voor alle soorten beloningen. Verder zien we dat alleen het gebruik van de KPI's om de prestaties samen te evalueren een positieve relatie heeft met de werkprestaties van medewerkers. In sommige van de analyses komt er zelfs een negatief verband uit tussen het gebruik van de KPI's om geldelijk te belonen en de medewerkersprestaties. Dit duidt erop dat de zelfbeschikkingstheorie de overhand neemt in deze steekproef van operationele medewerkers. Ik zal hier binnenkort een keer een artikel aan wijden.



Wanneer de gevonden relaties van deze twee modellen in één model worden gestopt, blijkt dat de relaties stand houden. Dit betekent dat deze twee modellen elkaar aanvullen. Waarschijnlijk geldt dus dat een betere kwaliteit KPI's medewerkersprestaties verhoogt door zowel het zelfvertrouwen ten aanzien van presteren te verhogen bij medewerkers, als door de motiverende en informerende werking van het samen evalueren van de prestaties.

Blijf op de hoogte

Wil je één keer per maand een seintje krijgen als er een nieuw artikel online staat of als er ander nieuws is?

Meld je dan hier aan voor de maandelijkse update.

Abonneer